LES SYNDICATS EN ACTION EN EUROPE
Etudes de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen

Sous la direction de

Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele

Octobre 2024

Rapport de recherche financé par l'Agence d'objectifs de l'IRES
dans le cadre d'une convention avec la CGT - Force Ouvrière

Les syndicats en action en Europe

Études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen

Sous la direction de
Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele

Rapport 2024.02

IRES
Institut de Recherches Économiques et Sociales

FO

etui.

Les syndicats en action en Europe

Études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen

Sous la direction de
Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele

Rapport 2024.02
european trade union institute

Remerciements
Ce rapport a pu être rédigé grâce au financement fourni par l'Agence d'objectifs de l'IRES dans le cadre d'une convention avec la Cgt–Force Ouvrière. Nous adressons nos sincères remerciements aux auteurs et à Eric de Callataÿ pour la traduction. Nous remercions tout particulièrement l'unité Communication et Publications de l'ETUI pour l'aide précieuse apportée dans le processus de production.

Citer cette publication : Fabris B.L. et Vandaele K. (dir.) (2024) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Bruxelles, 2024
© Éditeur : ETUI aisbl, Bruxelles
Tous droits réservés
Imprimerie ETUI, Bruxelles

D/2024/10.574/17
ISBN: 978-2-87452-715-9 (version imprimée)
ISBN: 978-2-87452-716-6 (version électronique)

IRES Institut de Recherches Économiques et Sociales | FO | etui.

L'ETUI est cofinancé par l'Union européenne, avec un financement supplémentaire pour cette recherche fourni par l'Agence d'objectifs de l'IRES dans le cadre d'une convention avec la Cgt–Force Ouvrière. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent toutefois que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne, de l'ETUI, de l'IRES ou de la Cgt–Force Ouvrière. Ni l'Union européenne, ni l'ETUI, ni l'IRES, ni la Cgt–Force Ouvrière ne sauraient en être tenus responsables.

Sommaire

Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele
Introduction 5

Allemagne

Peter Birke
Chapitre 1
Syndiquer les travailleurs de l'industrie allemande de la viande : saisir les opportunités offertes par la pandémie 9

Peter Birke
Chapitre 2
« *Work hard... make history* » – la campagne de syndicalisation d'Amazon Allemagne 29

Belgique

Kurt Vandaele
Chapitre 3
***On the road again*... ou comment expliquer la croissance des effectifs du syndicat socialiste des transports en Belgique** 43

Danemark

Christian Lyhne Ibsen
Chapitre 4
Stratégies syndicales innovantes au Danemark : l'implication des employeurs et des jeunes 65

Espagne

Oscar Molina
Chapitre 5
Mobiliser les travailleurs des plateformes en Espagne : la campagne « *Tu respuesta sindical ya!* » 87

Oscar Molina
Chapitre 6
WhatsApp : combler le fossé entre syndicats et travailleurs précaires en Catalogne 97

Italie

Arianna Tassinari, Luca Mangiacotti et Alex Girolamo
Chapitre 7
Actions et innovation syndicales dans le contexte italien : examen de deux initiatives dans le secteur manufacturier et celui des services 109

Europe

Stan De Spiegelaere et Ben Egan
Chapitre 8
« Avancer grâce à la négociation collective » : politique et action d'UNI Europa en matière de syndicalisation 133

Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele
Conclusion 157

Liste des auteurs 159

Introduction

Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele

Dans un contexte marqué par des défis sans précédent, les syndicats européens ont su faire preuve de capacités de résistance et d'adaptation remarquables pour sauvegarder et renforcer les droits des travailleurs. Ce rapport, rédigé à la demande de la confédération syndicale française Force ouvrière et réalisé par l'Institut syndical européen (ETUI), passe en revue diverses stratégies mises en œuvre par les syndicats en Allemagne, en Belgique, au Danemark, en Espagne et en Italie. Il examine comment les syndicats de ces pays évoluent dans un environnement socio-économique et politique de plus en plus complexe. Le choix de ces cinq pays est dicté par la volonté de rendre compte des trois grandes variétés de syndicalisme et de systèmes de relations industrielles présentes en Europe. Le rapport analyse également le répertoire des actions d'une fédération syndicale européenne, UNI Europa, afin d'évaluer la dimension européenne de l'activité syndicale.

Les études de cas portant sur l'Allemagne brossent un tableau contrasté de l'action syndicale. Dans la première, il est question de la lutte entre l'important syndicat allemand ver.di et Amazon, une entreprise mondiale connue pour sa résistance à la syndicalisation. L'étude met ainsi en évidence les défis que pose la syndicalisation dans un secteur hautement concurrentiel. Ce cas permet d'illustrer les dynamiques de pouvoir en jeu dans une économie mondialisée et les tactiques auxquelles des entreprises puissantes peuvent recourir pour résister aux efforts de syndicalisation. L'analyse soulève ainsi des questions quant à l'efficacité des approches syndicales traditionnelles dans de tels contextes. La deuxième étude de cas porte sur l'impact de l'intervention de l'État sur l'organisation syndicale et sur les défis liés à l'organisation des travailleurs migrants dans le secteur de la viande, marqué par une grande précarité des conditions d'emploi et de travail. Elle souligne la nécessité d'un apprentissage organisationnel spécifique, de l'établissement de convergences avec des initiatives de conseil et du recrutement d'un personnel possédant les compétences linguistiques et la compréhension culturelle nécessaires. Elle met en lumière la complexité de l'organisation d'une main-d'œuvre diversifiée et l'importance d'adapter les stratégies aux besoins et aux expériences uniques des différents groupes de travailleurs, en particulier lorsqu'ils sont marginalisés ou vulnérables.

L'étude de cas belge se penche sur le modèle unique de renouveau du syndicat socialiste des transports, le BTB/UBT (Belgische Transportbond/Union Belge du Transport). Le syndicat a renouvelé en interne ses relations avec les membres et a lancé des « roadshows » novateurs combinant sensibilisation, prestation de services et identification des militants. Cette approche, fondée sur le renforcement des pratiques existantes plutôt que sur la recherche d'une organisation en

profondeur, met en évidence la nature complémentaire des approches axées sur la syndicalisation et celles qui privilégient le service. En donnant la priorité à l'implication et à l'autonomisation des membres, le BTB/UBT a réussi à redynamiser ses activités.

L'étude de cas danoise examine comment Fagligt Fælles Forbund (3F), le plus grand syndicat du Danemark, a réagi à la baisse du nombre de ses adhérents en mettant en place deux stratégies distinctes. La première a consisté à tirer parti du pouvoir de négociation du syndicat pour obtenir que l'employeur de l'aéroport de Billund paie automatiquement les cotisations syndicales. Cette stratégie a été couronnée de succès dans un contexte où le syndicat jouissait d'un pouvoir important et où l'employeur le soutenait. Cet exemple démontre le potentiel de la négociation collective pour stimuler la croissance des adhésions. La deuxième stratégie, #ElevernesOK, s'est concentrée sur le renforcement de la capacité d'action des jeunes apprentis en les impliquant activement dans le processus de négociation. Cette approche, enracinée dans l'interaction directe et les initiatives menées par les jeunes, souligne l'intérêt d'adapter les stratégies à certaines données démographiques et de favoriser un sentiment d'appartenance chez les jeunes travailleurs.

Les études de cas espagnoles mettent en lumière les défis et les opportunités auxquels sont confrontés les syndicats à l'ère du travail précaire et de l'économie de plateforme. Le service « WhatsApp de la précarité » de la Fédération catalane des Comisiones Obreras (CCOO) fournit un service d'information et de soutien aux travailleurs vulnérables, qui témoigne d'un engagement à répondre à leurs divers besoins et à créer un climat de confiance par le biais d'une communication directe et de plateformes accessibles. Cette initiative montre qu'il importe d'instaurer des liens de confiance et de solidarité entre des travailleurs qui se sentent souvent isolés et marginalisés en raison de la précarité de leur situation professionnelle. Parallèlement, l'initiative « *Tu respuesta sindical ya!* (TRSY!) de l'Unión General de Trabajadores (UGT) se concentre sur l'organisation des travailleurs indépendants, en particulier ceux des plateformes numériques, en formant des sections syndicales spécifiques et en mettant en place des délégués syndicaux. Cette initiative tient compte des défis spécifiques auxquels sont confrontés ces travailleurs, notamment leur isolement et leur manque de représentation, et propose un modèle pour les organiser par le biais d'un engagement direct et de l'autonomisation. Ces deux initiatives illustrent la capacité d'adaptation et d'innovation des syndicats espagnols, qui répondent à l'évolution de la nature du travail et parviennent à toucher les travailleurs des secteurs nouveaux et émergents.

La situation en Italie est évoquée au travers de deux initiatives visant à organiser des travailleurs vulnérables respectivement dans les secteurs de l'habillement et de l'hôtellerie. Les deux campagnes ont adopté une interprétation du modèle d'organisation, qui associe la négociation collective traditionnelle à un engagement direct des travailleurs. La campagne « Turismo Sottosopra » de la Federazione Italiana Lavoratori Commercio, Albergo, Mensa e Servizi de la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (FILCAMS-CGIL) a cherché à renforcer la capacité d'action des travailleurs dispersés dans le secteur du tourisme en amenant le

syndicat directement à eux par le biais d'une campagne mobile innovante, en profitant de l'accent mis sur le tourisme après la pandémie et de présumées pénuries de main-d'œuvre pour renforcer le pouvoir de ces travailleurs et exiger de meilleures conditions de travail. La campagne « 8x5 » lancée par le Sindacato Intercategoriale Cobas (SI-COBAS) est parvenue à transposer des tactiques d'organisation du secteur de la logistique à celui de l'habillement, en tirant parti des liens communautaires et des expériences politiques antérieures des travailleurs en matière de militantisme dans leur pays d'origine. Ces cas soulignent le pouvoir de la mobilisation de la base et de la sensibilisation créative mais aussi la nécessité de s'adapter à l'évolution de la nature du travail, en particulier dans les secteurs caractérisés par une forte présence de travail informel et une grande précarité.

Enfin, le dernier chapitre analyse l'action d'UNI Europa, la fédération syndicale européenne du secteur des services, pour renforcer la négociation collective et la représentation des travailleurs sur tout le continent. L'étude montre comment UNI Europa conjugue des stratégies encourageant l'organisation à la base auprès de ses syndicats affiliés avec un lobbying politique de haut niveau afin d'atteindre ses objectifs. Il s'agit notamment de chercher à utiliser les marchés publics comme moyen de pression en faveur de la négociation collective, une démarche qui démontre la capacité des syndicats à influencer les politiques à un niveau transnational. Cette étude de cas donne des indications sur la coopération syndicale transnationale et l'action stratégique, en soulignant la capacité des syndicats à relever des défis qui dépassent les frontières nationales et en apportant des informations précieuses sur le rôle des organisations internationales dans le soutien et la coordination des efforts des syndicats nationaux.

Le rapport propose une analyse nuancée des défis et des opportunités auxquels les syndicats sont confrontés et met en évidence leurs différentes approches en matière de mobilisation, d'organisation et de défense des droits des travailleurs. En mettant en lumière ces diverses stratégies et leur impact, les auteurs cherchent à fournir aux syndicats les informations et les outils nécessaires pour renforcer leur position et défendre efficacement les droits des travailleurs dans un monde en mutation rapide.

Chapitre 1
Syndiquer les travailleurs de l'industrie allemande de la viande : saisir les opportunités offertes par la pandémie

Peter Birke

1. Introduction

En Allemagne, les infections à la Covid-19 ont durement touché le secteur de la viande et tout particulièrement les travailleurs migrants et ce secteur s'est ainsi retrouvé au cœur des réformes gouvernementales de 2020-21 visant à lutter contre la précarité de l'emploi (Bosch et al. 2020 ; Birke 2020a, 2022 ; Neuhauser et Birke 2023a, 2023b). Depuis janvier 2021, le recours à la sous-traitance avait été interdit et le travail intérimaire dans le secteur avait été encadré. Dans ce contexte, le syndicat de l'industrie alimentaire et des boissons (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten ou NGG), également responsable des travailleurs du secteur de la transformation de la viande, avait mené une campagne offensive dans le cadre des négociations collectives. Le syndicat a ainsi acquis de l'expérience en attirant de nouveaux membres migrants, des travailleurs qui, en toute autre circonstance, sont réputés pour être extrêmement difficiles à syndiquer en raison de leurs conditions de travail et de vie précaires et de la forte rotation de la main-d'œuvre.

Ce chapitre analyse les effets et les limites de cette campagne à la lumière des opportunités et des défis apparus à la suite de la régulation du secteur imposée par les pouvoirs publics. Autrement dit, il pose la question de savoir comment les syndicats peuvent exploiter l'intervention de l'État pour recruter des travailleurs (migrants). La principale thèse défendue ici comporte deux aspects. Tout d'abord, la condition préalable à une syndicalisation réussie réside dans l'interaction entre la capacité d'action opérationnelle et l'utilisation de droits formels. Ensuite, la réussite de la syndicalisation des migrants suppose un apprentissage spécifique où des compétences linguistiques et culturelles sont indispensables, tout comme la connaissance des conditions de travail précaires des migrants, ainsi que de leurs conditions d'hébergement, tout aussi précaires. Cette analyse se base sur des recherches empiriques menées à l'Institut de recherche sociologique de Göttingen entre 2017 et 2021. Elle intègre en outre de nouveaux résultats obtenus dans le cadre d'un projet de recherche récemment lancé sur les relations industrielles dans le secteur de la viande (SOFI 2022 ; Birke 2022a).

La section suivante présente un aperçu de l'évolution de l'industrie de la viande et de la situation syndicale dans le secteur avant 2020. La section qui suit rappelle le déroulement des conflits sur les conditions de travail apparus dans le secteur après l'introduction de la législation interdisant le recours aux sous-traitants, sachant qu'il faut d'emblée souligner que la campagne de syndicalisation évoquée ici n'a pas été délibérément planifiée d'en haut, mais a plutôt constitué une

réaction à de nouvelles opportunités assez étonnantes apparues sur le terrain. Le texte présente ensuite plus en détail les différents acteurs impliqués dans le déroulement de la campagne. Enfin, il résume brièvement les résultats, dans le but de tirer des conclusions plus générales qui ne concernent pas uniquement la situation spécifique du secteur de la viande.

2. L'industrie de la viande dans son contexte économique et politique avant la pandémie

Cette section examine la manière dont la situation spécifique de l'industrie de la viande renvoie au contexte de la crise des effectifs et de la représentation des syndicats allemands en général. Elle analyse le défi particulier que pose la syndicalisation dans les nouveaux secteurs en croissance rapide, dont l'industrie de la viande constitue un exemple frappant.

Après avoir connu une baisse rapide depuis les années 1990, les effectifs syndicaux se sont stabilisés en Allemagne durant la seconde moitié des années 2010 (Dribbusch et Birke 2019 : 11-14). Depuis 2020, cependant, le recul du nombre d'affiliés s'est de nouveau accéléré, si bien qu'en 2022, seuls quelque 5,6 millions de travailleurs étaient affiliés à l'un des syndicats de la Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, Confédération allemande des syndicats), contre près de 6 millions en 2019 (DGB 2023). Dans un tel contexte, la baisse du nombre de membres de la NGG, l'un des huit syndicats organisés sous l'égide de la DGB, a été relativement modérée : 185 000 membres en 2022 contre 195 000 membres en 2019 (DGB 2023). Elle s'inscrit toutefois dans une tendance longue, fondée sur une perte relative de pouvoir, à la fois en raison et en dépit des politiques de l'État, mais aussi au niveau du lieu de travail et de l'entreprise (Dribbusch et Birke 2019 : 14-18), et le taux de syndicalisation dans les secteurs relevant de la NGG, y compris dans l'industrie de la viande, reste très bas.

Dans le même temps, les négociations collectives en Allemagne, caractérisées par le système des *Flächentarifverträge* (conventions collectives sectorielles), n'ont pas seulement été fragilisées, mais ont même totalement disparu dans certaines pans de l'économie, en particulier dans les nouveaux secteurs en croissance comme le commerce de détail en ligne et l'industrie de transformation de la viande. Dans l'ensemble, en termes de travailleurs comme d'entreprises, le taux de couverture par les négociations collectives est en recul et la nature contraignante et l'uniformité des normes négociées sont sans cesse remises en cause par une série de « clauses d'ouverture » dans les conventions collectives, permettant aux employeurs de convenir avec les comités d'entreprise locaux ou les syndicats de ne pas appliquer certaines parties d'une convention en raison de circonstances économiques « difficiles ». Alors qu'en 1998, 76 % des salariés et 53 % des établissements étaient couverts par des conventions collectives, ces chiffres sont tombés respectivement à 57 % et 29 %, et même à 44 % et seulement 18 % dans les Länder de l'Est (Dribbusch et Birke 2019 : 14). En 2022, 48 % de tous les employés, et 55 % dans l'ancienne République démocratique allemande, n'étaient pas du tout couverts par des conventions collectives. On peut donc à juste titre

parler d'une crise émergente de la négociation collective. Et cette crise est, à son tour, une illustration de la fragmentation de la main-d'œuvre.

Cette fragmentation est multiforme et ses causes sont multiples ; elle est aussi assez généralisée. L'emploi précaire s'est développé en Allemagne depuis les années 1990, et, depuis le milieu des années 2000, les réformes Hartz IV ont renforcé l'obligation de travailler et les sanctions à l'encontre des chômeurs. Trop souvent, au cours de cette même période, la politique syndicale a dû relever le défi de préserver les conditions de travail de la main-d'œuvre traditionnelle, tout en étant incapable de syndiquer les personnes occupant des emplois temporaires, instables et mal rémunérés, en particulier dans des secteurs en croissance rapide comme celui de l'industrie de la viande.

Dans ce contexte, et compte tenu de l'importance de la demande de main-d'œuvre dans ces secteurs, l'exploitation de la main-d'œuvre immigrée est un problème clé. Cette exploitation par des entreprises en pleine expansion, devenue notoire surtout dans les années 2010, est loin d'être un phénomène nouveau, mais elle doit être appréhendée dans le cadre des nouvelles possibilités offertes aux employeurs par trois décennies de politique néolibérale. La croissance des migrations intra-UE vers l'Allemagne depuis les années 2000 et l'ouverture des marchés du travail aux migrants des pays tiers depuis la loi sur l'intégration (*Integrationsgesetz*) de 2016 n'ont pas permis, eu égard au régime dominant de travail forcé et aux précarités multiples auxquelles sont confrontés les migrants, de renforcer l'« intégration » ni de promouvoir la « citoyenneté » des migrants, loin de là (Carstensen et al. 2018). Une segmentation et une hiérarchisation de la main-d'œuvre selon des critères ethniques, et même racistes, se sont au contraire mises en place (Neuhauser 2019). À l'heure actuelle, certains secteurs florissants n'emploient que très peu de personnes possédant la nationalité allemande (Birke 2022a : 31-41). Le secteur de la viande représente un exemple particulièrement frappant de cette tendance.

Par rapport à tous les autres secteurs industriels, l'industrie de la viande a connu une forte croissance depuis les années 2000, qu'il s'agisse du nombre d'animaux abattus (en particulier dans le domaine des porcs et de la volaille) ou de chiffres économiques essentiels comme les ventes, les bénéfices et les volumes d'exportation (Stracke 2017, 2019). Depuis les années 2000, on assiste à un phénomène massif de concentration, sur la base d'un *business model* orienté à la fois vers les chaînes de distribution locales et les exportations vers l'Europe et le Sud-Est asiatique (Bernhold et Stache 2021).

Pendant une période exceptionnellement longue, les abattoirs et les usines de transformation en Allemagne n'ont pas connu le même processus de rationalisation qu'au Danemark ou aux Pays-Bas, par exemple, deux pays où l'industrie de la viande existait depuis plusieurs décennies sous la forme d'unités bien organisées et soumises à des négociations collectives. La stratégie managériale du secteur en Allemagne combinait dès lors rotation très élevée des travailleurs et recrutement permanent d'une nouvelle main-d'œuvre relativement bon marché, et même moins coûteuse encore (Grüner 2014 ; Wagner 2018 ; Mense-Petermann 2018). L'utilisation (abusive) de la main-d'œuvre immigrée est une condition préalable de ce scénario. Tönnies, par exemple, est devenue la plus grande entreprise

d'abattage et de transformation en Europe, en dépit d'un niveau de rationalisation nettement moins avancé. En outre, des entreprises transnationales telles que Danish Crown et Vion, une entreprise néerlandaise, ont délocalisé une partie de leur production en Allemagne, où les salaires sont généralement beaucoup plus bas qu'au Danemark ou aux Pays-Bas, deux pays où les traditions de négociation collective sont beaucoup plus anciennes et les taux de syndicalisation plus élevés. La production s'est ainsi concentrée autour d'une « plaque tournante de la viande » située entre Oldenburg, au nord, et Münster, en Westphalie, au sud (Wagner et Refslund 2018 ; Weinkopf 2018).

L'industrie de la viande en Allemagne n'a pas toujours été un secteur « non syndiqué », mais la fermeture des abattoirs municipaux et l'émergence d'acteurs mondiaux privatisés, comme Tönnies, ont changé complètement la donne. Les usines à viande et les marchés de gros ont disparu des villes et se sont installés le long des autoroutes ou dans des villes petites ou moyennes comme Lohne ou Sörgel en Basse-Saxe, Weißenfels en Saxe-Anhalt, Kellinghusen en Schleswig-Holstein, et Coesfeld et Rheda en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, selon une évolution comparable à celle observée dans de nombreux pays occidentaux, y compris les États-Unis (Birke 2021a). Les multinationales qui dominent de larges pans du marché des produits ont notamment recruté de la main-d'œuvre immigrée, souvent dans un premier temps des travailleurs détachés, embauchés à l'étranger pour un salaire local (Wagner 2018 ; Voivozeanu 2019).

Compte tenu de la médiatisation quasi permanente de situations d'exploitation scandaleuses dans le secteur, une loi sur la réglementation du travail dans le secteur de la transformation de la viande a été introduite en 2017 [*Gesetz zur Sicherung von Arbeitnehmerrechten in der Fleischwirtschaft (GSA Fleisch*) ; Bundesministerium der Justiz 2017]. Cette loi, qui préfigure l'*Arbeitsschutzkontrollgesetz* (loi sur le contrôle de la santé et de la sécurité au travail), adoptée ultérieurement, attribue aux principaux entrepreneurs opérant dans le secteur la responsabilité formelle de l'enregistrement à la sécurité sociale ou des salaires non versés. Toutefois, le manque de cohérence dans l'application de ces réglementations a été maintes fois mis en évidence, et notamment le manque de personnel dans les services d'inspection et le montant très faible des amendes. Par conséquent, ni les déclarations volontaires des entreprises ou des associations d'entreprises, ni les alliances locales pour le contrôle des lieux de travail n'ont permis d'obtenir des résultats significatifs dans la lutte contre les abus dont sont victimes les travailleurs migrants (Bosch et al. 2020 ; Grüner 2014). Au contraire, les violations de la loi sur le salaire minimum (*Mindestlohngesetz*), introduite en janvier 2015, et de la loi sur le temps de travail (*Arbeitzeitsgesetz*), sont très fréquentes, tout comme l'insalubrité des logements et l'extorsion de loyers énormes par des propriétaires privés, y compris s'agissant de logements appartenant à l'entreprise (Bosch et al. 2020).

La crise de la Covid-19 a toutefois entraîné une escalade qui a jeté une nouvelle fois une lumière crue sur le secteur allemand de la viande et sur les conditions quotidiennes, souvent indignes et inacceptables, qui prévalent dans les ateliers. Cette situation a donné lieu à une large coalition au sein de la société civile en faveur de l'abolition des contrats précaires, mais elle a également offert une occasion inespérée de syndicalisation.

En 2020, quelque 160 000 personnes étaient employées dans les principales activités de conditionnement de la viande et au moins 250 000 dans l'ensemble du secteur (les statistiques sont insuffisantes ; pour plus de détails, voir Birke 2022a : 86). Après que des scandales ont mis en lumière l'exploitation brutale des travailleurs détachés, dont même les médias grand public se sont fait l'écho, le recrutement a été « nettoyé », puis sous-traité, principalement par l'attribution d'un vaste réseau de contrats de travail et de services, désormais définis selon les lois et les réglementations allemandes. Le recours aux agences d'intérim a été moins fréquent, surtout dans les secteurs du conditionnement. Cependant, les rémunérations sont restées souvent très inférieures au niveau des salaires moyens, et même souvent en deçà du niveau généralement considéré comme garantissant la sécurité du niveau de vie. La mise au jour de nouveaux scandales d'exploitation n'était donc plus qu'une question de temps, mais cette fois dans le contexte de la pandémie, et surtout d'un pic historique de tous les indicateurs économiques du secteur au cours du printemps 2020 (Birke 2022a : 249-252).

3. L'intervention de l'État et son impact sur la négociation collective

Au cours de la toute première phase de la pandémie, et comme dans de nombreux autres pays à travers le monde (Cook et al. 2020 ; Askola et al. 2021), des infections massives ont été observées dans des usines de transformation de la viande en Allemagne. En mai et juin 2020, le virus a touché les travailleurs de la plus grande usine, Tönnies, à Rheda-Wiedenbrück (Birke 2021b : 45). Après que plus de 1 500 des 6 000 employés ont été infectés par la Covid-19, l'usine a dû fermer ses portes pendant quatre semaines, tandis qu'un confinement était également décrété dans les deux comtés environnants de Gütersloh et de Warendorf, où résidaient de nombreux travailleurs (Birke 2022a: 249). Après la fermeture des écoles et des jardins d'enfants, le ressentiment de la population locale, suscité en particulier par les interventions de certains responsables politiques et employeurs affirmant que l'infection était « la faute des travailleurs eux-mêmes », s'est finalement retourné contre l'employeur, accusé de négligence dans la gestion des conditions de santé et de sécurité (Birke 2022a : 252). Les connaissances acquises dans ce contexte - ainsi que l'interdiction d'exportation des produits Tönnies décrétée par l'État chinois - ont largement contribué, quelques mois plus tard, à l'introduction au niveau national d'une interdiction de la sous-traitance dans les secteurs de l'abattage, de la découpe et de la transformation de la viande. L'*Arbeitschutzkontrollgesetz* a interdit, à partir de janvier 2021, l'emploi de travailleurs en sous-traitance dans les usines de plus de 50 travailleurs et a également limité le travail temporaire à partir d'avril 2021 (BMAS 2020).

On pourrait considérer que, s'agissant de la réglementation de l'industrie de la viande pendant la pandémie, les ressources « institutionnelles » de pouvoir des travailleurs se sont étendues (Brinkmann et al. 2008; Schmalz et Dörre 2014). Grâce à l'obligation de recruter directement les travailleurs et au fait que les travailleurs intérimaires ne sont désormais légalement employés que dans le cadre d'une convention collective conclue avec un syndicat, la négociation collective et les comités d'entreprise ont été potentiellement renforcés. En outre,

pour la première fois depuis les années 1990 et l'introduction d'une politique du marché du travail néolibérale, le gouvernement fédéral allemand a purement et simplement interdit une forme d'emploi qui aurait été susceptible d'entraîner une exploitation excessive des travailleurs.

Cependant, pour savoir si l'interdiction de l'emploi précaire entraîne également une modification des relations de pouvoir sur le lieu de production et/ou une augmentation de la syndicalisation, il faut se baser sur les luttes menées pour faire appliquer cette réglementation. Dans ce contexte, l'un des principaux objectifs de la campagne menée par la NGG était de rétablir le système des *Flächentarifverträge* dans l'industrie de la viande, en tirant parti de ces nouvelles opportunités pour renforcer la syndicalisation et stabiliser les effectifs syndicaux (Erol et Schulten 2021).

Au printemps 2021, pour la première fois depuis près de cinq ans, des négociations salariales ont été menées dans l'industrie de la viande. Les employeurs du secteur étaient très divisés, même si les négociations avaient révélé un certain intérêt pour la régulation des salaires, en particulier dans les grandes entreprises du segment de la viande rouge. En outre, l'obligation légale de l'existence d'une convention collective pour conserver la possibilité de recourir à des travailleurs temporaires a certainement incité les entreprises à revenir à la table des négociations. Au cours de ce cycle de négociations, un petit nombre de grèves autorisées ont eu lieu : des actions syndicales auraient été menées dans 20 usines, en particulier dans le sud de l'Allemagne, où les syndicats sont traditionnellement plus présents que dans le « centre de la viande » de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (Specht et Schulten 2021 ; Ana et Voicu 2023). Ces actions, menées conjointement par les syndicats, des initiatives locales, des églises, des ONG et Faire Mobilität (une initiative lancée par les syndicats pour encourager la consultation des travailleurs sur des problèmes juridiques), ont été accompagnées d'un recrutement intensif de nouveaux membres. Toutefois, les tentatives d'arrêt de la chaîne d'abattage et de transformation, notamment dans l'une des plus grandes usines de Vion à Emstek, en Basse-Saxe (DPA 2021), chez Danish Crown à Essen (Oldenbourg) (Meyer 2021) ou dans l'immense usine Tönnies à Rheda (Birke 2022a : 314-322, pour un compte-rendu détaillé) n'ont pas abouti en raison des menaces proférées par les contremaîtres et des craintes de nombreux travailleurs. Ce phénomène illustre les limites de l'action syndicale.

Le mouvement de grève a néanmoins débouché sur un nouvel accord, signé en mai 2021 : la NGG a ainsi atteint l'un de ses objectifs, à savoir la fixation d'un salaire minimum sur la base d'une convention collective sectorielle. Malheureusement, le projet d'instaurer un nouveau système salarial, et donc d'influencer la détermination de normes générales en matière de salaires et de compétences professionnelles, a échoué au cours du processus de négociation. Au terme du cycle de négociations de 2021, la NGG a déclaré que son but constant était de « réglementer des normes comme les heures de travail, la comptabilisation du temps de travail, les primes et les congés ». Et encore : « L'objectif est de faire en sorte que le ministère allemand du Travail déclare les deux conventions collectives d'application générale. Elles s'appliqueront dès lors à tous les travailleurs de l'industrie de la viande, que l'employeur soit lié ou non par une convention collective » (Tzimurtas 2021 : en ligne).

Si l'objectif d'un contrat type sur les conditions de travail a dans un premier temps été reporté, le salaire minimum a pu être généralisé dans les faits : comme en 2014, le gouvernement a déclaré que l'accord sur le salaire minimum était contraignant pour tous les employeurs et tous les travailleurs du secteur. Dans le même temps, toutefois, le contrat est devenu pratiquement inutile à cause du relèvement du salaire minimum national obligatoire à un montant presque identique à partir d'octobre 2022 : un renouvellement du contrat du secteur de la viande est prévu en 2024, mais le salaire minimum général augmentera de 12 à 12,41 euros/heure à partir de février 2024 tandis que le salaire minimum dans le secteur de la transformation de la viande était fixé à 12,30 euros depuis décembre 2023.

Même si les progrès réalisés au cours des négociations sont restés relativement modestes, un autre objectif a été atteint : les effectifs syndicaux ont augmenté dans l'industrie de la viande. La NGG a pu recruter entre 1 000 et 2 000 nouveaux membres dans l'ensemble du secteur grâce, entre autres, aux contacts établis avec les travailleurs durant le mouvement de grève. Ce succès est incontestable, mais reste relatif, sachant que le taux de syndicalisation reste largement inférieur à 10 % dans la majorité des usines (Specht et Schulten 2021). Quoi qu'il en soit, et indépendamment de la manière dont on évalue cette augmentation des effectifs, de nombreux nouveaux membres du syndicat étaient des travailleurs migrants précédemment employés par des sous-traitants : ils sont donc considérés comme des activistes clés pour les futures campagnes.

Dès lors, le NGG a axé son action sur les élections du comité d'entreprise de 2022, en tant qu'étape suivante de sa campagne de recrutement. Les élections devaient déterminer « si tous les groupes de travailleurs au sein des grandes entreprises peuvent être correctement représentés dans les comités d'entreprise et, surtout, si les travailleurs étrangers pourront voter et être élus aux élections et saisir les possibilités de codétermination sur le lieu de travail (Sepsi 2021 : en ligne) ». Les élections des comités d'entreprise de 2022, même si aucune évaluation n'est publiquement accessible, ont effectivement reflété le cycle de négociations de 2021 et l'impact du mouvement de grève. Toutefois, le renforcement de la position de la NGG dans un certain nombre d'entreprises situées plus à la marge du secteur contrastait avec la stagnation ou même, dans quelques cas, le déclin de son influence dans les grandes entreprises du principal centre de l'industrie européenne de transformation de la viande.

La NGG a réagi à ces résultats en se centrant sur ses points forts. En 2023, une négociation salariale a été lancée chez Vion et Westfleisch, deux entreprises caractérisées par une présence syndicale relativement forte au sein des comités d'entreprise et, dans d'autres endroits, par un taux de syndicalisation également plus important. Elle visait à obtenir une extension de normes généralisées et contraignantes en matière de conditions de travail. Comme dans les autres cas de grève qui ont éclaté en Allemagne avant l'été 2023, les revendications portaient sur des augmentations de salaire significatives (15 % en moyenne) dans un contexte de forte inflation, ainsi que sur des augmentations plus importantes pour la catégorie salariale la plus basse. Dans certaines usines, les grèves de la fin août 2023 ont immobilisé les chaînes d'abattage et de transformation pendant plusieurs heures (Michel 2023). Un mois plus tard, des augmentations salariales

allant de 11,5 % à 13,5 % sur dix-huit mois ont été accordées dans neuf usines Vion en Allemagne dans le cadre d'une convention collective en vigueur jusqu'à la fin de l'année 2024. Les bas salaires seront relevés de plus de 10 %, tandis que les compléments de salaire existants, souvent versés aux travailleurs possédant des compétences spécifiques, ne seront pas pris en compte dans l'augmentation des salaires. Le groupe Westfleisch, qui a depuis longtemps permis à la NGG d'exercer une influence relativement importante, a en grande partie adopté les mêmes mesures, mais avec une durée d'application un peu plus longue (NGG 2023). Malheureusement, quelques mois plus tard, Vion a fermé ses usines en Allemagne et vendu la plupart d'entre elles à une entreprise non syndiquée, ce qui signifie que la campagne de syndicalisation de NGG est actuellement confrontée à un important retour de bâton.

Dans l'ensemble, on peut estimer que les syndicats, en collaboration avec des mouvements sociaux locaux, ont obtenu des résultats remarquables dans certains domaines. De nombreux travailleurs jusqu'alors jugés « impossibles à syndiquer » ont été informés de leurs droits, certains ont participé à des grèves et certains se sont affiliés à un syndicat. Compte tenu des conditions de travail précaires et de la double crise (écologique et économique) en cours dans l'industrie de la viande - qui, dans de nombreux endroits, se traduit actuellement par une réduction de la production et des effectifs, et même par des fermetures d'usines - le chemin à parcourir est encore long et difficile avant que l'on puisse parler d'une « syndicalisation » globale de l'industrie allemande de la viande : ce qui est important, c'est que les travailleurs migrants s'organisent, parfois même collectivement et au sein du syndicat. Mais cela ne veut pas dire que les conflits du travail se concluront automatiquement sur un succès. Leur issue dépend également de la forme, du lieu et de l'ordre du jour de ces luttes, et cette situation est appelée à perdurer.

Comment expliquer le succès (modéré) de la campagne ? L'innovation en matière de politique syndicale apparue à la suite des conflits sur les conditions de travail pendant la pandémie présente un triple aspect. Tout d'abord, l'utilisation de ressources institutionnelles « externes », une opportunité apparue à la suite de l'intervention de l'État central [et, en particulier, du BMAS, le Bundesministerium für Arbeit und Soziales (ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales)], présente un intérêt tout particulier compte tenu de l'importance traditionnelle de l'autonomie des négociations collectives dans les relations industrielles en Allemagne. Par ailleurs, cette situation a permis le développement d'une coopération (également financée en partie par l'État) entre le syndicat individuel responsable et les centres de conseil, dans ce cas avant tout Faire Mobilität, avec le soutien notamment de la DGB (Sepsi 2021). Enfin, le contexte pose également la question de l'importance de l'auto-organisation des migrants, telle qu'elle se manifeste surtout dans des grèves sauvages qui n'ont pas été déclenchées par le syndicat (Birke 2022a : 282-301).

4. Syndicalisation des travailleurs migrants - expériences et défis

Cette section passe en revue les différents acteurs ayant joué un rôle important dans la campagne pour l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie de la viande. Elle aborde ensuite des questions fondamentales dans le cadre spécifique de la syndicalisation des nouveaux travailleurs immigrés.

4.1 L'intervention de l'État pour lutter contre le travail précaire favorise-t-elle la syndicalisation ?

Différents facteurs ont contribué à la décision de réglementer les relations de travail et les conditions sur le lieu de travail. Le rôle des nouvelles dispositions législatives et réglementaires est toutefois évident. L'*Arbeitschutzkontrollgesetz* a été introduite dans un contexte où depuis plusieurs années, la politique de l'État en matière de relations de travail connaissait déjà des évolutions (Dribbusch et Birke 2019 : 21). Alors que jusqu'au début des années 2010 - du moins du point de vue des syndicats sectoriels dominants - l'absence de toute intervention de l'État dans la politique de négociation collective semblait constituer un principe intangible, la situation a changé depuis lors. En particulier, dans le cas toujours plus fréquent de relations de travail fonctionnant sans comité d'entreprise, sans représentation syndicale et sans négociation collective, une telle intervention est aujourd'hui souvent acceptée par tous les acteurs du marché du travail. C'est le cas par exemple, depuis 2015, de la réglementation sur le salaire minimum généralisé qui, en raison de l'opposition de certaines associations d'employeurs, a été promulguée très tardivement par rapport aux autres pays européens (Schulten et Horn 2014).

L'*Arbeitschutzkontrollgesetz* constitue l'une de ces interventions. En République fédérale d'Allemagne, les comités d'entreprise ne sont pas formellement des organes syndicaux mais des organes de codétermination opérant au niveau de l'entreprise. En substance, la loi étend à ces comités le droit d'exercer des droits de représentation pour tous les travailleurs d'une entreprise, dans la mesure où, selon cette loi, le travail précédemment sous-traité doit désormais être effectué par une main-d'œuvre employée directement. À titre d'exemple, sur les quelque 6 000 salariés que l'entreprise Tönnies à Rheda employait dans ses trois unités d'exploitation au début de l'année 2021, moins de 1 500 étaient représentés par les trois organes du comité d'entreprise au milieu de l'année 2021. Ce nombre a quadruplé avec la nouvelle loi imposant l'embauche directe de travailleurs auparavant employés par des sous-traitants ou des agences d'intérim.

Lors de l'introduction de la loi, les employeurs et leurs groupes de pression ont explicitement manifesté leur crainte qu'elle soit étendue à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie de la viande ainsi qu'à d'autres activités caractérisées par la précarité de l'emploi. Les syndicats, en revanche, espéraient que la nouvelle loi constituerait un point de départ, avec une perspective à long terme d'interdiction des formes d'emploi précaire dans un plus grand nombre de secteurs, si bien que la

réforme de l'industrie de la viande ne resterait pas isolée et que le secteur ne serait pas fragilisé par son isolement relatif (cf. Rasnača et Bogoeski 2023 : 197-214).

Avec le soutien des députés libéraux et conservateurs au Bundestag (le parlement allemand), la politique patronale d'endiguement a finalement été couronnée de succès, car la limitation de la loi aux domaines essentiels de l'industrie de transformation de la viande et aux grandes entreprises a permis de continuer à recourir à une main-d'œuvre précaire dans les activités auxiliaires (par exemple, la distribution, l'expédition, le nettoyage). En outre, l'innovation s'est limitée - du moins jusqu'à présent - à l'industrie de la viande, même si la loi sur l'*Arbeitschutzkontrollgesetz* a servi de modèle aux revendications d'autres syndicats, comme le montre, par exemple, la revendication du syndicat du secteur des services, ver.di, relative à la réglementation du travail dans les services de transport de colis (Wirtschaftswoche 2023).

4.2 La coopération avec les initiatives des centres de conseil est une des clés du succès

Une des mesures adoptées par le BMAS pour améliorer les conditions de travail dans le secteur de la viande prévoyait un soutien matériel à l'initiative Faire Mobilität, qui avait pour mission, entre autres, d'informer les travailleurs du secteur sur les changements introduits par la loi (BMAS 2020). Faire Mobilität est avant tout un service de conseil lancé en 2011 par la DGB. Depuis lors, il offre des conseils en matière de droit du travail aux travailleurs migrants provenant des pays d'Europe centrale et orientale, en particulier de Roumanie et de Bulgarie, mais aussi de Pologne, dans 13 lieux différents. Cette action n'est pas unique, car de nombreuses initiatives de conseil de ce type ont été créées au niveau local et national au cours des dernières décennies, en partie pour le groupe en constante évolution des immigrants provenant de l'UE (voir, par exemple, Arbeit und Leben, Peko et les diverses initiatives de Caritas, Diakonie ou des églises dans leur ensemble) et/ou de pays tiers (Faire Integration). À cela s'ajoutent des initiatives plus anciennes, notamment celles qui s'inscrivent dans la tradition des initiatives de lutte contre le chômage dans les années 1990 (notamment ALSO à Oldenburg). Ce sont des raisons institutionnelles qui expliquent que Faire Mobilität ait pu jouer un rôle central après l'adoption de l'*Arbeitschutzkontrollgesetz* - ainsi, la campagne pour les négociations collectives du printemps 2022 a été, de facto, considérablement facilitée par la présence de conseillers de Faire Mobilität et de locuteurs natifs des langues concernées, qui ont informé les travailleurs migrants sur la nouvelle législation du travail.

Cependant, le caractère novateur de l'action syndicale de la NGG est également le résultat de l'existence de mouvements sociaux bien implantés au niveau local. Outre les initiatives de conseil, qui ont permis de promouvoir les processus d'auto-organisation des migrants et, dans certains cas, d'obtenir un soutien juridique et médiatique au nom des travailleurs, un large éventail d'initiatives ont défendu la cause du bien-être animal et/ou se sont opposées aux conséquences écologiques de la production de viande. Dans ce dernier cas, il s'agit avant tout de campagnes contre la charge en nitrates des sols et soulignant l'importante consommation

d'énergie dans la chaîne d'abattage et de transformation, mais qui dénoncent aussi les conséquences de la déforestation au profit des pâturages - des défis écologiques qui se posent dans de nombreux pays du Sud, mais aussi parfois en Basse-Saxe, par exemple (Chemnitz et Becheva 2021). En 2021, et une nouvelle fois en 2022, le secteur de la viande a pu offrir un excellent exemple d'une situation où des syndicats ont coopéré avec des organisations de la société civile pour obtenir à la fois des améliorations des conditions de travail et une meilleure protection des autres êtres vivants et de l'écosystème dans son ensemble.

Cette alliance s'est notamment concrétisée dans les *Initiativentreffen* (réunions d'initiative) organisées par le *Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt* (Service de l'Église dans le monde du travail) et la NGG, et le *19er Kreis* (cf. Jour Fixe Gewerkschaftslinke Hamburg 2022). Des initiatives citoyennes locales ont souvent été lancées dans le cadre de ces développements (par exemple à Rheda, Weißenfels et Kellinghusen). Toutefois, cette démarche innovante a depuis lors été remise en question - avec la réapparition dans le contexte de la crise actuelle des tensions apparentes entre « protection de l'emploi » et « protection de l'environnement », et de nombreuses initiatives suivent à nouveau leur propre voie ; il semble qu'au moment de la rédaction de ces lignes, cette recherche d'alliance entre les différents acteurs impliqués soit beaucoup moins prononcée que précédemment.

Les initiatives lancées en Allemagne pour abolir la sous-traitance de la main-d'œuvre - tant les *Initiativentreffen*, davantage tournés vers les syndicats, que le *19er Kreis*, dans une optique politique plus large - constituent des exemples de situations où la présence d'anciens ou d'actuels travailleurs migrants a été, et reste, une exception très rare. Pourtant, la voix de ces travailleurs pouvait difficilement être ignorée dans les luttes pour l'abolition de la sous-traitance et des conditions misérables dans les logements fournis par les entreprises et les propriétaires privés, ainsi que dans l'ensemble du débat sur les conséquences de la pandémie. À cela s'ajoute le fait que l'exploitation des travailleurs dans l'industrie allemande de la viande a été un sujet de discussion majeur depuis un certain temps, en particulier en 2020 et surtout au sein de l'opinion publique roumaine (Ana et Voicu 2023). En effet, après la fermeture à court terme de tous les points de passage frontaliers durant la pandémie, le gouvernement fédéral avait autorisé l'entrée sous conditions de travailleurs agricoles en provenance des nouveaux pays adhérents dès avril 2020. Peu après, une action collective dans une entreprise de collecte d'asperges a permis de dénoncer publiquement des conditions de logement et de travail scandaleuses et l'ampleur des fraudes salariales, une pratique fréquente à peu près partout ailleurs, y compris dans l'industrie de la viande (Ana et Voicu 2023).

Dans le cadre de protestations contre les conditions de travail et de vie déplorables en Allemagne, mais aussi contre les propos racistes rendant les travailleurs roumains responsables de la propagation du virus, Tönnies a été la cible d'attaques de la part des médias roumains, qui ont fait les gros titres des actualités, y compris des interviews avec des travailleurs « directement dans les champs ou devant l'usine » (Birke 2022a, 267-270). Même si cette affaire n'a fait les gros titres que pendant quelques semaines, elle a au moins contribué à donner une telle mauvaise réputation à l'industrie de la viande qu'en 2022, Tönnies a été pratiquement dans

l'impossibilité de recruter, parmi les réfugiés de guerre dans la région frontalière entre la Pologne et l'Ukraine, des travailleurs pour son usine de Rheda (Birke 2022b). La couverture médiatique a également mis l'accent sur l'une des formes de résistance et de lutte quotidienne sur le lieu de travail pour l'obtention de salaires et de conditions de travail décentes : les grèves sauvages.

4.3 L'ambivalence à l'égard des grèves sauvages dans le contexte de la campagne de syndicalisation

Durant la période qui a précédé la crise dans les usines d'abattage et de transformation, il a été possible d'évoquer une prolifération de grèves sauvages, même s'il est impossible d'en déterminer approximativement le nombre sur une base statistique. Les entretiens avec les travailleurs, en particulier à l'époque de la pandémie, montrent que la conjonction de pénuries de main-d'œuvre et d'une utilisation très intensive des capacités jusqu'au printemps 2023 avait provoqué un grand nombre d'actions à court terme au sein de groupes, de départements ou d'usines, relayées sur les réseaux sociaux et par le bouche-à-oreille dans l'usine et dans le voisinage (Birke 2021b). Lors de ces actions, qui n'étaient pas organisées par le syndicat, les travailleurs réclamaient des augmentations de salaire, des emplois directs ou même le licenciement de contremaîtres violents, etc. Les réseaux sociaux (comme Facebook) ont été constamment utilisés par les travailleurs pour donner des conseils sur les « bonnes » ou « mauvaises » opportunités d'emploi. De nombreuses grèves sauvages semblent avoir été couronnées de succès (Birke 2022a : 286-291).

Le succès de ces actions directes représentait à la fois une chance et un défi pour la NGG. D'une part, ces grèves spontanées ont renforcé la confiance en soi des travailleurs et favorisé l'établissement de réseaux informels (via les réseaux sociaux) sur les « mauvais » et les (relativement) « bons » employeurs. D'autre part, souvent, ces actions sont notamment liées à la position relativement forte de certaines catégories de travailleurs sur le marché du travail, ce qui signifie qu'elles ne peuvent être mises en œuvre par tous les travailleurs dans toutes les circonstances et qu'elles sont certainement plus difficiles à développer dans le contexte de la crise actuelle. Du point de vue de la syndicalisation, les grèves sauvages risquent même de constituer un obstacle, car elles peuvent être considérées comme une alternative plus efficace à court terme et donc plus pertinente que les campagnes de syndicalisation à long terme.

Les grèves sauvages axées sur la question des salaires fournissent un exemple éclairant. Comme le soulignent les quelques rapports disponibles, les groupes présents en Allemagne depuis plus longtemps semblent davantage capables de mener ce type d'actions, en partie parce qu'ils ont de plus grandes opportunités et ont développé de plus vastes réseaux qui leur offrent également une issue possible, c'est-à-dire de se déplacer physiquement au Danemark par exemple, un pays où les salaires sont beaucoup plus élevés et où les syndicats sont relativement bien organisés. Le refus de mauvaises conditions de travail, ou de rémunération, quelle que soit la forme de ce refus, du changement d'emploi aux grèves « spontanées », est un mode d'action certes adapté à la situation des travailleurs, mais qui bénéficie

davantage à ceux qui possèdent des qualifications reconnues de manière générale qu'aux travailleurs non qualifiés, à ceux qui viennent de pays plus anciens que de pays plus récents de l'UE, à ceux qui possèdent un passeport de l'UE plutôt que d'un pays tiers, et aux hommes plutôt qu'aux femmes. À cet égard, la distribution des ressources de pouvoir correspond à une restructuration hiérarchique permanente des travailleurs (dans le sens du développement d'une « sous-classe » permanente, racialement connotée et genrée), alors que les actions sauvages sont de toute façon susceptibles d'être imitées par d'autres et contribuent donc explicitement à la diffusion de cette forme d'action et de pouvoir collectif.

4.4 L'interdiction de la sous-traitance a-t-elle des effets durables ?

L'innovation qui a caractérisé l'action syndicale dans l'industrie de la viande après 2020 résulte de facteurs très divers et fait intervenir une multiplicité d'acteurs sociaux, visibles dans les médias publics de manière plus ou moins importante et plus ou moins permanente. Après les scandales liés au virus de l'été 2020 et l'interdiction de la sous-traitance, la condition préalable à cette constellation nouvelle n'était pas seulement la campagne de syndicalisation de la NGG, mais aussi l'auto-organisation des migrants eux-mêmes ; pas seulement les critiques de l'ambassade de Roumanie ou des fils d'actualité de l'Europe de l'Est, mais aussi l'action du BMAS ; pas seulement les blocages de sites de production par des défenseurs des droits des animaux, mais aussi les critiques formulées par des initiatives citoyennes locales, y compris par des Églises et des ONG. En ce sens, la « vague de protestation » de 2020-2021 présentait déjà cette dimension de fragmentation.

En outre, les liens entre les conflits quotidiens sur le lieu de travail et l'action syndicale, telle qu'évoquée dans la section précédente, sont assez lâches. Les grèves sauvages, par exemple, sont largement tributaires de la possibilité d'un changement rapide d'emploi et donnent donc lieu à des stratégies de sortie individuelles et collectives qui, de ce fait, peuvent rendre plus difficile le maintien des processus de syndicalisation sur le lieu de travail. Des syndicats allemands et européens ont déjà réagi à cette configuration, par exemple en permettant des adhésions temporaires qui prennent fin lorsque le membre quitte l'emploi saisonnier et/ou le pays, une mesure qui peut certes faciliter l'accès aux travailleurs migrants, mais qui, en fin de compte, ne fait que reconnaître le problème sans le résoudre. Le fait que la NGG ne soit pas encore parvenue à la généralisation des conventions collectives espérée après le cycle de négociations de 2021 constitue un indicateur visible de l'évolution de l'équilibre des pouvoirs, qui repose sur la fragmentation et la fluctuation.

Les effets de l'*Arbeitschutzkontrollgesetz* sur les conditions de travail et de vie dans les entreprises devaient être évalués par le gouvernement à la fin de l'année 2023 (BMAS 2020). Les résultats de cette évaluation ne sont pas encore connus, mais on peut d'ores et déjà affirmer qu'une amélioration complète et durable des conditions restera un enjeu de la lutte syndicale et de la coopération entre les syndicats, les ONG et les mouvements sociaux. Même s'il s'agit de l'intervention la

plus importante de l'État dans le cadre juridique de l'emploi depuis de nombreuses années, la loi souffre de deux défauts de naissance : elle est limitée à un seul secteur d'activité, et qui plus est, à certaines activités et à certaines tailles d'entreprises au sein de ce secteur. En étant une sorte d'île dans un océan d'emplois précaires, l'industrie de la viande peut être considérée comme « exemplaire » et - au moins dans les domaines couverts par la loi - comme offrant de « bonnes pratiques », mais la possibilité de voir cette île s'agrandir n'est pas du tout acquise, bien au contraire. Partout ailleurs, les conditions de travail précaires sont défendues bec et ongles par le lobbying des employeurs ainsi que par des fractions importantes des partis politiques au pouvoir.

Il en va de même pour les éléments couverts par la loi. On sait que le travail effectué par des migrants nouvellement arrivés et dans les secteurs à bas salaires est structurellement marqué par de multiples dimensions de la précarité (Neuhauser et Birke 2023b) ; autrement dit, les conditions de travail ne se définissent pas uniquement sur le lieu de production ni même dans le cadre du processus de travail au sens strict. La vulnérabilité des travailleurs est plutôt structurée par leur dépendance à l'égard des recruteurs, des propriétaires - souvent dans des logements d'usine -, par leurs droits limités au chômage et à d'autres prestations, et par la précarité de leurs permis de séjour. Une campagne globale visant à protéger les travailleurs contre l'exploitation devrait logiquement aborder toutes ces questions. Jusqu'à présent, toutefois, la réglementation n'a porté que sur les conditions d'emploi au sens étroit du terme. Dans tous les autres domaines (logement, mobilité, droits sociaux), les améliorations restent tributaires de la bonne volonté des propriétaires, des pouvoirs locaux, etc. En matière de logement, par exemple, les améliorations n'ont vraisemblablement concerné que quelques « maisons témoins » qui ont fait l'objet d'une couverture médiatique locale et nationale pendant la pandémie.

En outre, les anciens sous-traitants sont toujours présents dans les usines, mais avec une différence notable : à une époque où les travailleurs plus expérimentés se font rares, de nombreuses entreprises dépendent du « vieux » mode de recrutement par bouche-à-oreille et, dans certaines entreprises – du moins selon les premiers résultats de notre recherche actuelle –, d'anciens sous-traitants ont été engagés comme professionnels des ressources humaines, de sorte que les hiérarchies antérieures à la pandémie, souvent caractérisées par la violence et l'intimidation, se sont maintenues (Sepsi 2021). Si les fraudes sur les salaires et le temps de travail sont devenues plus rares, du moins dans les régions étudiées, des rapports répétés confirment que les loyers restent exorbitants. En outre, dans le contexte actuel de récession économique du secteur de la viande en Allemagne - avec une baisse des ventes et du nombre d'abattages - de nombreuses entreprises saisissent cette occasion pour rééquilibrer des relations de pouvoir devenues moins favorables pour elles. Le fait que seuls quelques migrants syndiqués aient été élus aux élections des comités d'entreprise au printemps 2022 pour représenter les travailleurs dans les grandes entreprises (et que le caractère paternaliste et répressif de la culture d'entreprise ait souvent été maintenu) s'inscrit également dans ce contexte.

Compte tenu de ces obstacles, il convient toutefois de souligner le caractère particulier de la syndicalisation dans l'industrie allemande de la viande. En effet, dans ce cas - comme dans de nombreux autres secteurs employant une proportion importante de travailleurs précaires - il n'est pas nécessaire de relever que la syndicalisation est difficile : on le sait depuis au moins 20 ans. Ce qui est plus intéressant, c'est de préciser les conditions dans lesquelles la syndicalisation devient possible.

5. Conclusions

Que peut nous nous apprendre l'examen de la syndicalisation dans le secteur de la viande en Allemagne ? Cette question concerne surtout les liens entre l'interdiction de l'emploi précaire, dans le contexte de l'*Arbeitschutzkontrollgesetz*, et l'impact réel sur la dynamique syndicale. Il est évident qu'il n'existe aucune relation linéaire ou automatique entre les réformes positives du marché du travail et l'augmentation du nombre des syndiqués ou le renforcement du pouvoir accordé aux travailleurs sur le lieu de production. Toutefois, l'interdiction de l'emploi précaire et l'élargissement de la base des comités d'entreprise ont contribué à accroître les chances d'ancrer l'action syndicale sur le lieu de travail et d'élargir le potentiel d'adhésion syndicale.

Pour saisir cette opportunité, une approche stratégique est nécessaire. Dans des secteurs comme l'industrie de la viande, auxquels les syndicats ont difficilement accès en raison de la nature du travail et de la persistance de formes informelles de règles d'entreprise et interentreprises, ainsi que des multiples formes de précarité auxquelles sont confrontés quotidiennement les travailleurs migrants, la question de la concentration et de la consolidation des mesures de politique syndicale est cruciale. Il faut également faire preuve de patience : il a fallu plusieurs décennies à la génération des travailleurs invités des années 1960 et 1970 pour acquérir une position et une force propres dans les syndicats allemands, et il ne faut donc pas s'attendre à des succès rapides et faciles dans le contexte du régime actuel d'immigration et dans des conditions presque aussi difficiles.

C'est précisément dans ce contexte que l'évolution de l'industrie de la viande est significative. Trois points méritent une attention particulière :

1. Choix et compétences

L'accès aux travailleurs migrants est facilité par le seul fait que les représentants syndicaux, tant à temps plein qu'à temps partiel, parlent (également) les langues concernées et connaissent les traditions syndicales des pays d'origine. Autrement dit, le travail syndical ne peut pas se dérouler uniquement dans la *lingua franca* qu'est l'allemand, et il doit également appréhender et traiter les expériences négatives (tout comme les expériences positives) des collègues syndicalistes d'Europe de l'Est, y compris la logique qui conduit à des processus autonomes de mobilisation et à des grèves sauvages. Dans le cas de la NGG, des collaborateurs à temps plein originaires d'Europe de l'Est ont été spécifiquement recrutés ces dernières années, ce qui a permis de renouveler et d'élargir la diversité des perspectives professionnelles du syndicat. Dans le même temps, il s'agit de trouver

des moyens de relier les différents groupes et milieux au sein des entreprises, un défi capital pour la réussite de la dynamique syndicale, même s'il n'est pas toujours facile à relever. Toutefois, le succès des mouvements de grève montre qu'il est possible d'y parvenir.

2. Contre une précarité protéiforme

Par ailleurs, le fait que les travailleurs de l'industrie de la viande, non seulement sont employés de manière précaire, mais sont aussi désavantagés sur le marché du logement et en termes de droits sociaux et de droits de séjour, pose un défi particulier pour l'action syndicale. Par conséquent, les questions et les préoccupations des travailleurs ne portent pas uniquement sur leur situation de travail en tant que telle, mais sont souvent multiples. La coopération avec les initiatives visant à mettre en place des centres de conseil est donc une composante essentielle du travail syndical. Cela implique évidemment des conseils en matière de droit du travail, mais nécessite également d'autres compétences, d'où l'importance de la collaboration de la NGG avec des initiatives des Églises et des centres de conseil social. Ces collaborations sont chronophages, mais leur importance ne saurait être sous-estimée : elles ont donné naissance au réseau politique qui a publiquement plaidé avec succès pour l'abolition des sous-traitants, mais c'est aussi de ce mouvement que sont issus les nouveaux cadres immigrés que l'on retrouve aujourd'hui parmi les délégués NGG.

3. Développer le pouvoir au travail

L'étape la plus difficile est sans doute l'établissement de nouvelles relations de pouvoir sur le lieu de travail. Les premières expériences faites par la NGG montrent l'importance de trouver d'abord des personnes clés pour pouvoir développer un travail syndical permanent au niveau de la base. Dans cette optique, le résultat de la campagne d'adhésion (en légère augmentation depuis 2021) n'est pas le seul critère de réussite. Le point le plus important est de savoir s'il est possible de conjuguer le recrutement de membres avec la capacité des travailleurs à agir collectivement sur le lieu de travail et, par conséquent, si des conflits plus ou moins importants sur les salaires et les conditions de travail peuvent être remportés au niveau local. L'efficacité des grèves sauvages et/ou la possibilité de changer d'emploi constituent également des indications importantes à cet égard, mais, à long terme, il est nécessaire de trouver d'autres formes d'action collective permettant aux travailleurs migrants de s'affirmer face aux employeurs, par exemple au moyen de comités d'entreprise où les syndicats sont représentés.

Références

Ana D. and Voicu S. (2023) After Arbeitsschutzkontrollgesetz. Strikes and organic intellectuals in the German meat industry, Sociologie Românească, 21 (1), 93-113. https://doi.org/10.33788/sr.21.1.5

Askola H., Forbes-Mewett H. and Shmihelska O. (2021) Migrant precariousness in the time of covid-19 : Migrant workers, risks and rights, Castan Centre for Human Rights Law, Monash University. https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0004/2489233/Migrant-Precariousness-in-the-Time-of-COVID-19-Migrant-Workers,-Risks-and-Rights.pdf

Bernhold C. et Stache C. (2021) Die Anatomie der deutschen Fleischindustrie, Zeitschrift für marxistische Erneuerung, (125), 174-187. https://www.zeitschrift-marxistische-erneuerung.de/de/article/3787.die-anatomie-der-deutschen-fleischindustrie.html

Birke P. (2021a) Abattoirs : Chopping but not changing, dans Chemnitz C. et Becheva S. (dir.) (2021) Meat atlas : Facts and figures about the animals we eat, Heinrich-Böll-Stiftung, Friends of the Earth Europe and BUND für Umwelt und Naturschutz, 20-21. https://eu.boell.org/sites/default/files/2021-09/MeatAtlas2021_final_web.pdf

Birke P. (2021b) Die Fleischindustrie in der Coronakrise : Eine Studie zu Migration, Arbeit und multipler Prekarität, Sozial.Geschichte Online, (29), 1-47. https://sozialgeschichteonline.files.wordpress.com/2020/12/birke-fleischindustrie-vorveroeffentlichung-heft-28-pdf.pdf

Birke P. (2022a) Grenzen aus Glas : Arbeit, Rassismus und Kämpfe der Migration in Deutschland, Mandelbaum Verlag.

Birke P. (2022b) Vom Krieg ans Band, medico international, 22.09.2022. https://www.medico.de/blog/vom-krieg-ans-band-18778

Birke P. et Bluhm F. (2020a) Der Skandal und die Folgen : Perspektiven der Abschaffung von Werkverträgen und Leiharbeit in der Fleischindustrie, WSI-Mitteilungen, 73 (6), 501-507. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-6-501

Birke P. et Bluhm F. (2020b) Migrant labour and workers' struggles : The German meatpacking industry as contested terrain, Global Labour Journal, 11 (1), 34-51. https://doi.org/10.15173/glj.v11i1.3875

Bosch G., Hüttenhoff F. et Weinkopf C. (2020) Corona-Hotspot Fleischindustrie : Das Scheitern der Selbstverpflichtung, IAQ-Report, (7), University of Duisburg-Essen. https://doi.org/10.17185/duepublico/72659

Brinkmann U. et al. (2008) Strategic Unionism : Aus der Krise zur Erneuerung. Umrisse eines Forschungsprogramms, VS Verlag.

Bundesministerium der Justiz (2017) Gesetz zur Sicherung der Arbeitnehmerrechte in der Fleischwirtschaft. https://www.gesetze-im-internet.de/safleischwig/BJNR257200017.html#:~:text=Ziele%20des%20Gesetzes%20sind%20die,von%20Nachunternehmern%20in%20der%20Fleischwirtschaft

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020) Arbeitsschutzkontrollgesetz. www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/arbeitsschutzkontrollgesetz.html

Carstensen A. L., Heimeshoff L. -M. et Riedner L. (2018) Der Zwang zur Arbeit. Verwertungslogiken in den umkämpften Regimen der Anwerbe-, Flucht- und EU-Migration, Sozial Geschichte Online, (23), 235-270. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:464-20180919-142018-8

Chemnitz C. et Becheva S. (dir.) (2021) Meat atlas : Facts and figures about the animals we eat, Heinrich-Böll-Stiftung, Friends of the Earth Europe et BUND für Umwelt und Naturschutz Deutschland . https://eu.boell.org/sites/default/files/2021-09/MeatAtlas2021_final_web.pdf

Cook M.L., Dutta M., Gallas A., Nowak J. et Scully B. (2020) Global labour studies in the pandemic : Notes for an emerging agenda, Global Labour Journal, 11 (2), 74-88. https://doi.org/10.15173/glj.v11i2.4329

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2023) Mitgliederentwicklung aller DGB-Gewerkschaften. https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2020-2029

Deutsche Presse Agentur (DPA) (2021) Warnstreik bei Vion wird laut Gewerkschaft ausgebremst, O.M. Online, 16.04.2021. www.om-online.de/om/warnstreik-bei-vion-wird-laut-gewerkschaft-ausgebremst-68969.

Dribbusch H. et Birke P. (2019) Trade unions in Germany: Challenges in a time of transition, Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15399.pdf

Erol S. et Schulten T. (2021) Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in der Fleischindustrie, WSI Report Nr. 61, Hans-Böckler-Stiftung. https://www.wsi.de/fpdf/HBS-007924/p_wsi_report_61_2021.pdf

Grüner G. (2014) Migrantische Arbeit und Fleischproduktion in Niedersachsen. Ergebnisse zweier Untersuchungen im Auftrag französischer Bäuerinnen und Bauern in Oldenburg, Linkes Forum, 31.08.2014. https://www.also-zentrum.de/files/also/1_Veranstaltungen/2014_08_31%20LiFo%20Migrantische%20Arbeit/Beitragsfolien_&_Text.pdf

Jour Fixe Gewerkschaftslinke Hamburg (dir.) (2022) Ist das System Tönnies passé, Buchmacherei.

Mense-Petermann U. (2018) Eastern European service contract workers in the German meat industry : A case study in market making of a transnational labour market, ZiF-Mitteilungen, (2), 23-31.

Meyer G. (2021) Gewerkschaft scheitert mit Streik bei Fleischriese Danish Crown in Essen, O.M. Online, 14.04.2021. www.om-online.de/wirtschaft/gewerkschaft-scheitert-mit-streik-bei-fleischriese-danish-crown-in-essen-68522

Michel J. (2023) Vion-Mitarbeiter streiken wieder : Diesmal in Rinderschlachthöfen, agrar heute, 31.08.2023. https://www.agrarheute.com/share/4610491

Neuhauser J. (2019) Die Funktion migrantischer Arbeit : Zur Aktualität klassischer Segmentationstheorien, Kurswechsel, (3), 13-22.

Neuhauser J. et Birke P. (2023a) Migration and labour unrest during the pandemic : Studies from Germany and Austria, The Economic and Labour Relations Review, 34 (3), 426-443. https://doi.org/10.1017/elr.2023.31

Neuhauser J. et Birke P. (2023b) Migration and work – theoretical perspectives under the impression of multiple crises, Sozial.Geschichte Online, (34), 159-187. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:465-20230405-131920-7

NGG (2023) Neuer Tarifvertrag abgeschlossen, 29.09.2023. nrw.ngg.net/fileadmin/Landesbezirke/NRW/Dateien_und_PDFs/Branchen/Schlachthoefe/20230928_Fl4-Abschluss-WF-Konzern-V2-DE.pdf

Rasnača V. et Bogoeski Z. (dir.) (2023) Interactions between labour law and immigration regimes : The case of short-term third country workers in the EU and the EEA, Report 2023.06, ETUI. https://www.etui.org/publications/interaction-between-labour-law-and-immigration-regimes

Schmalz S. et Dörre K. (2014) Der Machtressourcenansatz : Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, Industrielle Beziehungen, 21 (3), 217-237. https://www.researchgate.net/publication/296196491_Der_Machtressourcenansatz_Ein_Instrument_zur_Analyse_gewerkschaftlichen_Handlungsvermogens

Schulten T. et Horn G. (2014) Das Mindestlohngesetz – ein wichtiges Instrument zur Stabilisierung der Lohnentwicklung, Wirtschaftsdienst, 6/2014, 295-298. https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2014/heft/6/beitrag/das-mindestlohngesetz-hoffnungen-und-befuerchtungen.html

Sepsi S. (2021) Umbruch in der Schlachtindustrie ?, Jacobin Magazin, 25.06.2021. jacobin.de/artikel/schlachtindustrie-gesetz-subunternehmen-fleischindustrie-tonnies-westfleisch-vion-faire-mobilitaet-werkvertraege

Sepsi S. et Szot A. (2021) Das Arbeitsschutzkontrollgesetz in der Praxis : Eine erste Bilanz aus der Perspektive von Faire Mobilität, DGB, 01.06.2021. https://www.faire-mobilitaet.de/++co++8175fed8-c2ea-11eb-b373-001a4a160123

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) (2022) Projektübersicht TransLok: Transnationale Lokalgesellschaften : Eine interdisziplinäre Studie zur Transformation von Arbeit und Produktion in der Fleischindustrie nach der Pandemie. sofi.uni-goettingen.de/de/projekte/transnationale-lokalgesellschaften/projektinhalt/

Specht J. et Schulten T. (2021) Mindestlohntarifvertrag in der Fleischwirtschaft, WSI-Blog, 16.06.2021. www.wsi.de/de/blog-17857-mindestlohntarifvertrag-in-der-fleischwirtschaft-33525.htm

Stracke S. (2017) Branchenmonitor Schlachten und Fleischverarbeitung, Hans-Böckler-Stiftung.

Stracke S. (2019) Branchenmonitor Schlachten und Fleischverarbeitung, Hans-Böckler-Stiftung. www.mitbestimmung.de/assets/downloads/wmp_Branchenmonitor_Schlachten_und_Fleis-1.pdf

Tzimurtas G. (2021) Streit um Entlohnung bei Vion in Emstek, O.M. Online, 31.03.2021. www.om-online.de/wirtschaft/streit-um-entlohnung-bei-vion-schlachthof-in-emstek-67289

Voivozeanu A. (2019) Precarious posted migration : The case of Romanian construction and meat-industry workers in Germany, Central and Eastern European Migration Review, 85 (2), 85-99. https://doi.org/10.17467/ceemr.2019.07

Wagner I. (2018) Workers without borders : Posted work and precarity in the EU, Cornell University Press.

Wagner I. et Refslund B. (2016) Understanding the diverging trajectories of slaughterhouse work in Denmark and Germany : A power resource approach, European Journal of Industrial Relations, 22 (4), 335-351. https://doi.org/10.1177/0959680116682109

Waterman P. (1993) Social-movement unionism : A new union model for a new world order?, Review (Fernand-Braudel-Center), 16 (3), 245-278. https://www.jstor.org/stable/40241259

Weinkopf C. (2018) Arbeitsbedingungen in der Fleischwirtschaft im Vergleich, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 72 (3), 213-216. https://doi.org/10.1007/s41449-018-0108-9

Wirtschaftswoche (2023) Verdi fordert Verbot von Werkverträgen in Paketbranche. www.wiwo.de/unternehmen/gewerkschaft-verdi-fordert-verbot-von-werkvertraegen-in-paketbranche/29393302.html

Tous les liens ont été vérifiés le 19.02.2024.

Citer ce chapitre : Birke P. (2024) Syndiquer les travailleurs de l'industrie allemande de la viande : saisir les opportunités offertes par la pandémie, in Fabris B. L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Chapitre 2
« *Work hard... make history* » – la campagne de syndicalisation d'Amazon Allemagne

Peter Birke

1. Introduction

Cette étude est consacrée à une entreprise controversée : Amazon a été l'une des premières entreprises de commerce électronique à vendre des livres et des enregistrements audio dans les années 1990. Aujourd'hui encore, son principe commercial repose essentiellement sur la mise à disposition des clients d'un site Internet où ils peuvent commander des produits qu'Amazon achète ailleurs. Ces dernières années, l'entreprise a de plus en plus diversifié ses activités, notamment en cherchant à approvisionner les zones urbaines en produits frais et à concurrencer ainsi le commerce de détail alimentaire (HDE 2023 : 11, 17, 57-59). Longtemps, la localisation des centres de distribution (qu'Amazon appelle « *fulfilment centers* ») a été principalement déterminée sur la base de considérations liées aux connexions de transport et au réservoir de main-d'œuvre, mais de nouveaux critères viennent aujourd'hui s'y ajouter, à savoir la géographie économique et sociale qui détermine la composition de la clientèle. Toutefois, le *business model* d'Amazon reste la livraison de marchandises « en temps et en heure et à l'endroit voulu ».

C'est sur cette base que l'entreprise Amazon est devenue un acteur incontournable du marché mondial. Le classement des plus grandes entreprises mondiales a subi de profondes mutations au cours des vingt dernières années, notamment avec le recul des grands groupes automobiles et la montée en puissance des entreprises de logistique telles que Walmart et des détaillants en ligne tels qu'Amazon (Bonacich et Wilson 2008 : 6-12). Les classements du magazine *Forbes* illustrent le formidable essor économique de la vente par correspondance en ligne, à l'exemple d'Amazon : la société employait environ 20 000 personnes dans le monde en 2008 ; en 2019, les effectifs avaient déjà atteint environ 647 000 unités, tandis que le chiffre d'affaires passait au cours de la même période de 19 à 232 milliards de dollars (Apicella 2021 : 48, 49). En février 2021, au moment où Jeff Bezos a quitté son poste de CEO, la société a annoncé une augmentation de son chiffre d'affaires de 280 milliards à 386 milliards de dollars pour l'année 2020, année du coronavirus (Amazon.com 2021), tandis que le nombre de salariés s'élevait à près de 1,3 million. Après de nombreuses années au cours desquelles le groupe était considéré comme peu rentable, l'année 2020 a battu tous les records dans ce domaine également. En 2021, l'entreprise a atteint un pic de plus de 1,6 million de salariés, même si depuis lors, pour la première fois, ce nombre a légèrement baissé, alors que les ventes continuaient de progresser. En 2022, l'entreprise a fait état d'une légère baisse de son chiffre d'affaires et pour la première fois de pertes à l'échelle mondiale, un signe de crise qui a donné lieu dans un premier temps à des

spéculations trop hâtives, remplacées depuis par des commentaires évoquant des perspectives de croissance rapide, mais sans création nette d'emplois (FAZ 2023).

Dans le même temps, l'entreprise offre un bon exemple de rupture avec la tradition, bien ancrée dans l'histoire, de l'acceptation de l'existence des syndicats (cf. Apicella 2016, 2021). En fait, l'éviction des syndicats constitue un aspect fondamental de la stratégie de gestion d'Amazon au niveau national et transnational, et la liste est longue des méthodes utilisées pour éviter ce que les RH d'Amazon qualifient d'« ingérence d'une tierce partie » (Schulten 2022). À maintes reprises, ces dernières années, les travailleurs et les syndicats ont réagi en organisant des actions de protestation et des manifestations. En novembre 2023, les travailleurs d'Amazon « sont descendus dans la rue dans des dizaines de pays à travers le monde pour protester contre les conditions de travail épouvantables du géant du commerce électronique, les bas salaires, la volonté de briser les syndicats, l'évasion fiscale et l'inaction en matière d'émissions de gaz à effet de serre » (Johnson 2023).

En Allemagne, après une longue bataille, Amazon a fini par admettre, à contrecœur, la nécessité juridiquement contraignante de mettre en place des comités d'entreprise. Toutefois, cette décision s'inscrit dans le cadre d'un système de relations industrielles où les comités d'entreprise ne sont pas des organes syndicaux, mais des instances formellement indépendantes (Dribbusch et Birke 219 : 13). L'entreprise continue donc de contester les droits syndicaux et, en particulier, la conclusion de conventions collectives. En 2013 – c'est-à-dire une quinzaine d'années après la création de ses premiers centres de distribution en Allemagne – des actions syndicales ont été menées dans certains centres Amazon avec pour objectifs la conclusion d'une convention collective et la possibilité offerte au syndicat Ver.di de représenter les travailleurs dans le cadre des négociations collectives (Boewe et Schulten 2019 : 5, 6). Depuis lors, plus de dix ans se sont écoulés. Mais aujourd'hui encore, la tentative d'imposer à Amazon Allemagne des conventions collectives alignées sur les accords nationaux de l'ensemble du secteur du commerce de détail ne fait que mettre en évidence les obstacles à surmonter. En fait, Amazon est devenue une entreprise clé pour la mobilisation syndicale dans les entreprises technologiques, le cas allemand étant probablement l'exemple le plus marquant, tant pour ses succès que pour ses limites.

En même temps, la durée de cette mobilisation met en évidence un problème : comment obtenir une amélioration des conditions de travail face au refus d'une multinationale de négocier avec les syndicats ?

Cette brève étude se fonde sur une vaste recherche empirique portant sur les relations de travail chez Amazon, effectuée par l'Institut de recherche sociologique de Göttingen entre 2017 et 2021 (Birke 2022a). La recherche s'est plus particulièrement concentrée sur les conditions auxquelles sont confrontés les migrants « nouveaux arrivants » dans différents secteurs à bas salaires en

Allemagne, notamment dans les centres de distribution d'Amazon[1]. Dans ce chapitre, les résultats de cette étude ont été complétés par une collecte de données sur l'évolution de la campagne de syndicalisation chez Amazon au cours des deux dernières années.

L'article se conclut par une réflexion sur l'importance, pour le mouvement syndical allemand et international, de l'expérience de syndicalisation chez Amazon : dans ce contexte, il fait valoir que cette expérience est représentative des nombreuses luttes menées dans des domaines qui ne sont pas ou plus couverts par des conventions collectives, et où les syndicats ne sont pas les bienvenus.

2. L'expansion d'Amazon en Allemagne

Le commerce électronique représente une part de plus en plus importante du secteur de la vente au détail depuis les années 2000, avec une augmentation plus rapide de la part de marché dans les années précédant la pandémie et une montée en flèche depuis lors. Rien qu'en 2020, les ventes nettes des détaillants en ligne en Allemagne sont passées de près de 60 milliards à plus de 70 milliards d'euros (HDE 2021). La même année, la part de marché d'Amazon dans le segment du commerce électronique allemand a pour la première fois dépassé le seuil des 50 % (HDE 2021). Après des pertes initiales, l'entreprise a connu une percée fulgurante en Allemagne, comme dans le reste du monde, avant de reculer quelque peu en 2022 : probablement aussi en raison de la forte hausse des prix à la consommation, le chiffre d'affaires du commerce de détail en ligne a baissé de près de 15 % en moyenne et, pour la première fois, la concentration du marché s'est légèrement réduite (HDE 2022). Les sites allemands ont été affectés par les licenciements annoncés au tournant de 2022/2023 (18 000 personnes) (Stern.de 2023) et, au printemps 2023, des fermetures de sites ont même eu lieu, ce qui constituait également une première, concernant un centre de fret aérien à Leipzig et un centre de distribution à Brieselang, près de Berlin. Toutefois, la raison principale de ces fermetures n'était pas la situation économique de l'entreprise, mais le fait qu'Amazon avait trouvé la technologie logistique des locaux « dépassée » (alors qu'elle n'était en service que depuis dix ans tout au plus).

Tout compte fait, la brève phase de ralentissement économique pourrait n'avoir été qu'une courte interruption plutôt qu'une véritable rupture dans le développement de l'entreprise (HDE 2023) : en tout état de cause, parler de la « fin du boom technologique » (Stern.de 2023) semble pour le moins prématuré. Il convient aussi de se demander si les baisses du cours des actions des sociétés anonymes et les fortes diminutions des bénéfices enregistrées dans le monde entier dans le secteur du commerce en ligne ne sont qu'un phénomène passager ou si elles sont appelées à se poursuivre (Handelsblatt 2022).

---

1. L'étude n'a pas porté sur d'autres activités d'Amazon telles que le streaming numérique ou Amazon Prime TV.

De manière générale, la stratégie de conquête du marché et d'expansion d'Amazon s'articule autour de cinq éléments.

Tout d'abord, la rationalisation de l'entreposage et de la manutention basée sur les technologies d'identification par radiofréquence (RFID), qui permettent l'enregistrement permanent de l'emplacement des marchandises manipulées et, en principe, l'enregistrement des prestations de travail de chaque travailleur (Apicella 2021 : 49). Selon certains sociologues du travail, Amazon fournit désormais un exemple type des stratégies de gestion entraînant une intensification du contrôle de la performance au travail, une forte division en tâches partielles répétitives et une tendance à une culture du travail caractérisée par l'aliénation et la neutralisation des capacités, soit un « taylorisme numérique » (Barthel et Rottenbach 2017 ; Butollo et al. 2018 ; Staab 2016 ; Barthel 2023).

Ensuite, et sur cette base, les opportunités de transfert des ventes d'un centre à l'autre se sont manifestées. Cette stratégie a joué un rôle notable lors des conflits du travail chez Amazon en Allemagne, et dans la délocalisation du travail dans les pays voisins (par exemple, Poznan en Pologne : Ruckus 2016 ; Boewe et Schulten 2019 : 23).

Troisièmement, la possibilité de transférer les ventes d'un centre à l'autre permet également de contrer plus facilement toute tentative d'organisation syndicale indépendante, capable de prendre des positions différentes de celles de la direction (Boewe et Schulten 2019 : 42-52). Les tentatives de syndicalisation provoquent donc régulièrement des licenciements spectaculaires de membres du comité d'entreprise et de militants syndicaux. La prise de contrôle « hostile » des comités d'entreprise par des candidats plus ou moins ouvertement soutenus et promus par la direction joue également un rôle. L'entreprise poursuit donc une double stratégie : la lutte contre le développement d'une activité syndicale s'accompagne d'une instrumentalisation des comités d'entreprise.

Quatrièmement, Amazon poursuit également une expansion verticale qui, s'agissant de la manutention des marchandises, implique un contrôle direct du transport des marchandises jusqu'au client (Boewe et al. 2021). Ce dernier point implique une expansion de ses centres de distribution et d'expédition, ainsi que la prise de contrôle de fait des services de colis (souvent liée à un recours important à une main-d'œuvre intérimaire).

L'expansion verticale représente également un défi pour l'organisation syndicale. Elle entraîne en effet l'émergence d'une structure fragmentée dans laquelle la présence de nombreuses start-up signifie que le développement d'une activité syndicale reste toujours une tâche difficile pour les « pionniers » qui luttent pour implanter le syndicalisme au niveau local. Malgré tout, et assez étonnamment, ces efforts sont souvent couronnés de succès, mais ils nécessitent toujours du temps et des ressources. Les syndicats sont ainsi présents dans des centres comme Leipzig ou Bad Hersfeld, qui faisaient partie des sites de départ d'Amazon en Allemagne. Les nouveaux centres de distribution sont quant à eux équipés des toutes dernières technologies de contrôle et d'entreposage, comme à Achim (près

de Brême) et à Winsen (près de Hambourg), mais il faut toujours plusieurs années pour y développer des structures syndicales.

En outre, ce deuxième monde d'Amazon peut même être distingué d'un troisième que l'on observe, par exemple, dans ses centres de distribution pure (qui s'occupent uniquement de la distribution et du tri, et non de l'entreposage des stocks). Dans ces centres, non seulement le nombre de travailleurs employés dans des conditions précaires est supérieur à la moyenne, mais, dans certains cas, les travailleurs qui ne disposent que d'un permis de séjour précaire sont également surreprésentés (Birke 2022a: 328).

À la fin de l'année 2023, Amazon disposait d'un total de 21 centres de distribution en Allemagne (Brieselang inclus) établis après 1998, alors que tous les 26 centres de distribution et de tri de colis, à l'exception d'un seul, ont été établis après 2017 (Amazon 2023). Ces derniers centres emploient en moyenne beaucoup moins de travailleurs (40 à 400) que les centres de distribution (1 000 à 3 000).

Cinquièmement, il existe une rotation ciblée de l'emploi dans toutes les unités. Les différents centres voient souvent leurs effectifs augmenter de plus d'un tiers pendant la haute saison, entre septembre et janvier : les contrats d'emploi temporaire et le travail saisonnier sont caractéristiques de l'emploi chez Amazon. Dans la perspective d'une campagne de syndicalisation, le défi consiste dès lors à recruter des adhérents au sein d'une main-d'œuvre très mobile.

3. La campagne de Ver.di pour une convention collective

La lutte pour la reconnaissance des droits syndicaux chez Amazon présente un caractère transnational et s'inscrit dans la campagne mondiale menée par UNI Europa et UNI Global, avec des actions syndicales coordonnées au niveau transnational (Alimahomed-Wilson et Reese 2020 ; UNI Global 2024). Aux États-Unis, par exemple, des actions ont été menées à plusieurs reprises pour la reconnaissance des organisations syndicales dans l'entreprise (Vgontzas 2020), mais ce fut également le cas en Pologne (Owczarek 2018), en Italie et en France (Massimo 2020). Cette dimension transnationale est devenue particulièrement évidente lors de la pandémie (Gärtner 2020a, 2020b ; Inicjatywa Pracownicza 2020 ; Solidaires 2020 ; Robin 2021).

La campagne syndicale pour de meilleures conditions de travail est organisée dans le cadre d'un réseau international de coopération entre syndicats individuels, même si la diversité des structures syndicales présentes dans de nombreux pays entraîne une fragmentation de cette responsabilité. Parallèlement, depuis 2015, un réseau transnational de militants est en place : des travailleurs d'Amazon et des représentants de mouvements sociaux se réunissent pour discuter, entre autres, de la façon dont l'action transnationale peut être organisée pour empêcher que l'entreprise contrecarre les grèves en délocalisant les expéditions par-delà les frontières (Amazon Workers International 2020a, 2020b). Le caractère transfrontalier de la mobilisation syndicale chez Amazon est donc l'une de ses

particularités les plus importantes, et les grèves collectives doivent être envisagées dans ce contexte.

Les travailleurs d'Amazon employés et syndiqués en Allemagne sont les pionniers de ces efforts transnationaux de syndicalisation. Au printemps 2013, le syndicat des services Ver.di, le deuxième plus grand syndicat affilié à la Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB ; Confédération syndicale allemande), qui comptait 1,9 million de membres à la fin de 2023 et était responsable de la syndicalisation dans le secteur du commerce de détail et de la vente par correspondance, lançait le premier arrêt de travail contre Amazon à l'échelle mondiale (Deutsche Welle 2013). Ce jour-là, environ 1700 personnes ont entamé une grève sur les sites de Leipzig et les deux sites de Bad Hersfeld, en Hesse (« FRA 1 », fondé en 1998, et « FRA 3 », fondé en 2009). Les arrêts de travail se sont poursuivis depuis lors. Leur base formelle réside dans le fait que Ver.di est légalement en droit d'appeler à tout moment à des actions syndicales, car en Allemagne, il n'existe aucune obligation de maintenir la paix sociale dans les entreprises où les employeurs et les syndicats n'ont pas conclu de convention collective.

L'objectif principal déclaré de la grève était d'obtenir qu'Amazon adhère à la convention collective régionale pour le secteur du commerce de détail. Le principal argument de Ver.di en faveur de l'adoption de cette convention est que les salaires conventionnels du commerce de détail en Allemagne sont plus avantageux que ceux pratiqués par Amazon, où le syndicat n'est pas présent. Dans l'ensemble, les grèves menées par Ver.di ont conduit Amazon à relever « volontairement » les salaires dans certains domaines. Néanmoins, il existe actuellement une différence entre un salaire brut de 12 à 14 euros par heure (sans convention collective) et, selon la région, un maximum d'environ 17 euros (dans le cadre d'une convention collective). En outre, des rémunérations spéciales sont généralement convenues dans le secteur du commerce de détail (die Tageszeitung 2023a).

Après les premières grèves en 2013, un nombre croissant de travailleurs ont progressivement pris part au mouvement. En plus des sites de Leipzig et de Bad Hersfeld, des travailleurs se sont joints à la grève à Werne, Coblence, Rheinsberg et plus récemment, par exemple, à Winsen an der Luhe (près de Hambourg), un centre de distribution fondé en 2017.

Dans le contexte inflationniste de ces deux dernières années, la demande actuelle d'une augmentation horaire de trois à cinq euros pour la catégorie salariale la plus basse est tout à fait raisonnable. Si elle se concrétisait, les travailleurs d'Amazon dépasseraient légèrement la zone des bas salaires, telle qu'elle est définie par le salaire minimum légal. En outre, du point de vue des salariés, le niveau de salaire garantit également leur existence sociale dans les lieux où ils vivent. Bien entendu, il comporte aussi une dimension de performance salariale, par exemple dans la critique de l'exploitation du processus de travail pour des raisons de santé, et une dimension socio-morale de « reconnaissance » (Birke 2022a: 219).

Toutefois, l'argument selon lequel la présence persistante de l'entreprise dans le secteur des bas salaires contribue à accroître la rotation du personnel n'a pas, jusqu'à présent, conduit la direction de l'entreprise à revoir sa position. Cette

attitude est difficile à expliquer : en période de pénurie de main-d'œuvre, une réduction du taux de rotation devrait également servir les intérêts de la direction de l'entreprise. Pour mieux comprendre pourquoi la direction cautionne ce taux de rotation élevé, il faut rappeler que l'ascension rapide d'Amazon s'est accompagnée d'un positionnement idéologique qui, pour l'essentiel, considère encore le groupe comme une « start-up » (Birke 2022a: 136). Dès lors, cette très faible disposition à agir dans l'esprit d'un partenariat social reflète un système qui a pratiquement élevé la rotation de la main-d'œuvre au rang de principe positif, et présenté comme tel. La plupart des employés sont regroupés dans le « niveau 1 » interne, rémunérés au bas de l'échelle, et la rotation des salariés (en haute saison, réalisée grâce aux contrats à durée déterminée et aux jours de congé ainsi qu'au travail intérimaire) garantit que la part de la main-d'œuvre potentielle faiblement rémunérée reste aussi importante que possible. Jusqu'à présent, ni les problèmes de recrutement, qui contraignent Amazon à déployer des efforts considérables, ni les grèves elles-mêmes n'ont pu faire évoluer la situation.

4. La lutte dans le travail au quotidien

Depuis 2013, des mouvements de grève ont eu lieu dans une demi-douzaine d'entrepôts, certes stratégiquement situés, où les conflits sociaux peuvent avoir certains effets à court terme. La liste des sites en grève lors du « Amazon Prime Day » du 10 octobre 2023 est la suivante : (deux fois) Bad Hersfeld (les deux centres), ainsi que Leipzig, Coblence, Rheinberg et Werne. Certains des nouveaux centres ont tendance à s'y ajouter, le plus récent étant celui de Winsen. Néanmoins, si l'on tient compte de l'expansion nationale de l'entreprise, l'équilibre des forces évolue dans un sens défavorable au syndicat. Jusqu'à présent, la dynamique syndicale n'a pas réussi à suivre le rythme de l'expansion rapide de l'entreprise en Allemagne (et plus encore dans le monde). Ce n'est qu'en approfondissant la réflexion que l'on comprend les raisons pour lesquelles l'action syndicale se poursuit depuis plus de dix ans, alors même que cette lutte pour l'obtention d'une convention collective reste infructueuse.

La clé du mystère réside dans le principe juridique évoqué plus haut, selon lequel une action syndicale ne peut avoir lieu en Allemagne que si une obligation de paix sociale n'a pas été convenue contractuellement. Cela signifie, autrement dit, qu'une action syndicale peut, en principe, toujours avoir lieu en l'absence de convention collective. Ce qui est précisément le cas chez Amazon. Dès lors, les conflits salariaux peuvent en réalité être liés à un large éventail d'autres problèmes qui se posent en coulisses et concernant des superviseurs trop autoritaires, des horaires de travail trop longs, des infrastructures médiocres (par exemple pour les trajets domicile-travail) et, enfin et surtout, des exigences de performance trop sévères. Comme l'a montré la recherche, l'allongement général des horaires de travail joue un rôle particulièrement important à cet égard : dans le cadre d'un travail posté en continu, des heures de début et de fin défavorables aggravent encore le problème des correspondances souvent difficiles dans les transports en commun (Birke 2022a: 292).

Le caractère durable du mouvement de grève d'Amazon trouve son origine dans ces problèmes quotidiens et l'employeur est souvent contraint de faire des compromis sur ces questions - du moins, dans certains endroits. Toutes ces questions sont toutefois négociées sur le lieu de travail, ou au niveau local, ce qui, d'une certaine manière, limite la force de frappe des syndicats à ce seul niveau. Cette force se développe donc différemment d'un endroit à l'autre, même si le caractère local des grèves signifie que de nouveaux centres Amazon et de nouvelles équipes peuvent toujours être impliqués dans l'une d'entre elles. Et cela se produit aussi, souvent contre toute attente, en raison du caractère précaire de l'emploi et/ou du fait qu'une grande partie des travailleurs ont un statut de résidence précaire.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la première négociation de grève à Winsen, l'un des centres de distribution les plus récents, les plus grands et les plus modernes de l'empire Amazon, au printemps 2023. En avril, un peu moins de la moitié des 2 000 à 2 400 employés ont participé à une action revendicative dans cette usine qui emploie « des travailleurs de 92 nationalités » (die Zeit 2023). L'article du journal consacré à cette grève montre clairement comment ces problèmes quotidiens, en plus de la réduction du pouvoir d'achat des salariés en raison de l'inflation, ont entraîné la participation d'une proportion aussi étonnante de travailleurs (die Zeit 2023). La négociation collective et les luttes quotidiennes se conjuguent donc à ce niveau et dans les faits, ce n'est pas seulement la question des salaires, mais un éventail plus large de revendications qui entrent en jeu, en s'inscrivant dans une dynamique, qui est analysée dans la section suivante, associant l'action des travailleurs et celle des mouvements sociaux locaux.

5. La « subversion » comme stratégie d'action syndicale

Un élément particulièrement important de la stratégie de marketing d'Amazon (dans le monde entier) est la volonté de donner l'image d'une entreprise moderne et avant-gardiste, non seulement en termes d'utilisation des médias et des plateformes numériques, mais aussi en termes de normes idéologiques contemporaines véhiculées dans les médias bourgeois (telles que le « développement durable », la « diversité », etc.). Comme l'a montré Sabrina Apicella (2021 : 64-66, 80ff.), ces conceptions ont également un effet en interne, c'est-à-dire au sein de la main-d'œuvre d'Amazon. Amazon exige de ses employés qu'ils « croient » en l'entreprise. Le slogan « *Work hard, have fun, make history*[2] » qui figure à l'entrée des centres de distribution peut sembler étrange, mais elle est aussi massivement incarnée dans la réalité opérationnelle, par exemple par la distribution d'« incitations », les applaudissements après les réunions, etc. Amazon entend considérer les travailleurs comme un groupe homogène, une « *Gemeinschaft* »(communauté), et - comme dans les régimes autoritaires de toutes obédiences - voit dans les syndicats des éléments extérieurs et des fauteurs de troubles. Dès lors, l'entreprise est en fait capable, sur une base temporaire, d'obtenir une adhésion idéologique d'une partie de la main-d'œuvre, alors même qu'une autre partie se retourne

2. « Travaillez dur, amusez-vous, écrivez l'histoire »

contre l'entreprise. Au niveau local, le mouvement de grève illustre donc souvent cette polarisation des travailleurs, l'entreprise menant notamment des campagnes contre la grève et en faveur du droit au travail.

Cette polarisation constitue également un processus qui débouche sur des actions de grève au niveau local, comme le montre en détail une étude sur le travail des migrants chez le géant de l'Internet (Birke 2022a). Il s'agit également d'un processus de subjectivation : au départ, les travailleurs peuvent nourrir des espoirs liés à leur perception d'Amazon comme un « bon employeur » - offrant un revenu décent, des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise, un emploi sûr. Cependant, bon nombre de ces espoirs, alimentés par la propagande d'Amazon, ne se réalisent pas. La main-d'œuvre nouvellement syndiquée des premiers centres d'exécution d'Amazon oscille souvent littéralement entre ces deux pôles que sont l'espoir et la déception : c'est aussi pour cette raison que les grèves d'Amazon ne sont souvent pas, de facto, des conflits du travail de « l'ensemble » mais d'une partie seulement de la main-d'œuvre. Ver.di a dès lors développé une stratégie de lutte syndicale qui rappelle largement les promesses d'Amazon afin de contester leur réalité.

Et c'est précisément cette stratégie qui permet de sensibiliser le public intéressé et les clients d'Amazon au conflit de travail. Des grèves ont régulièrement lieu dans le cadre de la campagne les jours où l'entreprise mobilise ses clients, comme le « *Prime Day* » ou le « *Black Friday* » (die Tageszeitung 2023b), lorsque l'occasion se présente d'établir des liens avec d'autres mouvements sociaux dans le cadre d'une sorte de « mouvement de subversion » (die Tageszeitung 2023c). Et ce n'est pas une coïncidence si la lutte politique urbaine contre la gentrification et la lutte politique des travailleurs contre les bas salaires et les mauvaises conditions de travail se sont retrouvées unies dans la protestation contre la tour Amazon à Berlin, comme ce fut le cas ces dernières années pour des constructions similaires à New York. Des liens analogues peuvent être constatés, par exemple, dans les campagnes de dénonciation des effets climatiques des services de commande et d'expédition en ligne (Greenpeace 2019). Enfin, la campagne syndicale est aussi une campagne pour la démocratie. Ces dernières années, Amazon a licencié à plusieurs reprises des membres syndiqués de comités d'entreprise en Allemagne. Ici, les audiences des tribunaux du travail, en coopération avec des sympathisants, peuvent se transformer en lieux de protestation contre les politiques antisyndicales de l'entreprise (Tagesschau 2023; die Tageszeitung 2023a, 2023c).

6. Conclusions

L'une des questions ouvertes auxquelles se trouve actuellement confrontée la campagne est de savoir si l'expansion du contenu et de la politique organisationnelle de la lutte chez et contre Amazon peut perdurer sur la base d'alliances avec les mouvements sociaux. Le défi qui en découle est, en particulier, de faire le lien entre l'agenda relatif aux relations entre les travailleurs et l'entreprise et aux grèves et les agendas de ces mouvements sociaux (notamment sur l'environnement, les droits de l'homme, la gentrification). À cet égard également, la pandémie a été autant un point culminant qu'un point de départ pour une stratégie visant à élargir le contenu de la campagne (voir par exemple les conflits autour des questions de

santé et de sécurité) (Birke 2022a: 292-316). Cette expansion ne se développe toutefois pas seulement s'agissant des revendications des mouvements sociaux, mais aussi par rapport aux luttes sur le lieu de travail dans d'autres secteurs. En réclamant l'interdiction des formes d'emploi précaires dans les services de colis, par exemple, Ver.di s'est associé à un mouvement correspondant touchant l'industrie de la viande (voir Birke, dans ce volume). Il reste à voir s'il est possible de parvenir à une réglementation comparable par les pouvoirs publics, et donc à une certaine stabilisation de la représentation syndicale dans le secteur de la vente par correspondance en ligne.

La campagne des syndicats allemands chez et contre Amazon est un exemple important d'une politique syndicale qui combine les conflits locaux sur le lieu de travail, la lutte contre l'éviction syndicale et l'expansion du répertoire d'action des syndicats dans une entreprise mondiale en pleine croissance. Cela le rend exemplaire – y compris sur le plan international - dans le sens où il est possible de tirer des leçons à la fois de sa portée et de ses faiblesses. Jusqu'à présent, aucune percée n'a pu être réalisée chez Amazon, même si la campagne a contribué à renforcer la tendance à la syndicalisation d'une partie de la main-d'œuvre. Cependant, cette campagne est toujours un travail de pionnier : le taux de syndicalisation des quelque 36 000 travailleurs en Allemagne est passé de zéro à un tiers dans certains centres de distribution. Toutefois, le travail quotidien de la campagne ne consiste pas à obtenir immédiatement des adhésions massives, mais à contribuer à une lente érosion du pouvoir quotidien de la direction en recourant aux différentes stratégies que l'on a mentionnées. À cet égard, les succès « invisibles » remportés au quotidien sont tout aussi importants que la reconnaissance publique des revendications syndicales.

Dans la mesure où Amazon reste une entreprise transnationale en pleine expansion, la campagne revêt une très grande importance et doit continuer à être menée au sein d'un réseau d'acteurs différents (ONG, agences de conseil, mouvements sociaux et syndicats). La coordination transnationale et les accords entre les différents acteurs sont également importants, car la lutte contre Amazon ne peut pas être gagnée uniquement au niveau de l'entreprise ou au niveau national. L'une des qualités les plus importantes de la campagne reste son endurance - elle est menée depuis relativement longtemps en Allemagne et il faudra probablement encore dix ans pour obtenir des changements radicaux dans la politique de l'entreprise et l'acceptation (ou au moins la reconnaissance) de la présence syndicale.

Références

Alimahomed-Wilson J. et Reese E. (dir.) (2020) The cost of free shipping: Amazon in the global economy, Pluto Press.

Amazon.com (2021) Amazon.com announces fourth quarter results. https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2022/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/

Amazon (2023) Fakten über die Amazon Logistikzentren, 28.08.2023. https://www.aboutamazon.de/news/logistik-und-zustellung/fakten-ueber-die-amazon-logistikzentren

Amazon Workers International (2020a) Erklärung in Zeiten der Corona-Virus-Pandemie, 24.03.2020. https://amworkers.wordpress.com/2020/03/24/amazon-workers-international-erklarung-in-zeiten-der-corona-virus-pandemie/

Amazon Workers International (2020b) Addressing the pandemic at Amazon: Open letter to Jeff Bezos and Stefano Perego, Transnational Social Strike Platform, 03.05.2020. https://www.transnational-strike.info/2020/05/03/addressing-the-pandemic-at-amazon-open-letter-to-jeff-bezos-and-stefano-perego/

Apicella S. (2016) Amazon in Leipzig: Von den Gründen, (nicht) zu streiken, Studien 09/2016, Rosa-Luxemburg-Stiftung. https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studien_09-16_Amazon_Leipzig.pdf

Apicella S. (2021) Das Prinzip Amazon: Über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel, VSA.

Barthel G. (2023) Amazonismus: Management im Digitalen Taylorismus, IAB-Report, 2023-06. https://www.researchgate.net/publication/372449675_Amazonismus_Management_im_digitalen_Kapitalismus/link/64b7d8a4b9ed6874a52f6897/download

Barthel G. et Rottenbach J. (2017) Reelle Subsumtion und Insubordination im Zeitalter der digitalen Maschinerie: Mit-Untersuchung der Streikenden bei Amazon in Leipzig, PROKLA, 47 (187), 249-270. https://doi.org/10.32387/prokla.v47i187.144

Birke P. (2022a) Grenzen aus Glas: Arbeit, Migration und Rassimus in Deutschland, Mandelbaum-Verlag.

Birke P. (2022b) Alltagskonflikte und Arbeitskämpfe in einem neuen Amazon-Distributionszentrum, in Ewen J., Nies S. et Seeliger M. (dir.) Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus. Hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?, Beltz Juventa, 204-233.

Boewe J. et Schulten T. (2019) The long struggle of the Amazon employees. Laboratory of resistance: Union organising in e-commerce worldwide, Analyses 57, Rosa-Luxemburg-Stiftung. https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Ausland/Europa-Nordamerika/The_long_struggle_of_the_Amazon_employees.pdf

Boewe J., Morgenroth T. et Schulten J. (2021) Amazons' letzte Meile. Ein Onlinehändler als Prekarisierungstreiber in der Paketlogistik – Eine Fallstudie zum Verteilzentrum Erfurt-Stotternheim, Rosa-Luxemburg-Stiftung. https://th.rosalux.de/fileadmin/ls_thueringen/dokumente/pdf/AmazonsLetzteMeile.pdf

Bonacich E. et Wilson J. B. (2008) Getting the goods: Ports, labor, and the logistics revolution, Cornell University Press.

Butollo F., Engel T., Füchtenkötter M., Koepp R. et Ottaiano M. (2018) Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels, Arbeits-und Industriesoziologische Studien, 11 (2), 143–159. https://www.arbsoz.de/ais-studien-leser/60-wie-stabil-ist-der-digitale

die Tageszeitung (2023a) Amazon Prime Day: Beschäftigte zum Streik aufgerufen, 10.10.2023. https://taz.de/Amazon-Prime-Day/!5965786/

die Tageszeitung (2023b) Amazon-Betriebsrat: Klage nach Kündigung erfolglos, 19.09.2023. https://taz.de/Amazon-Betriebsrat/!5961428/

die Tageszeitung (2023c) Protest gegen Gentrifizierung: Singen gegen Amazon, 09.10.2023. https://taz.de/Protest-gegen-Gentrifizierung/!5962280/

die Zeit (2023) Streik bei Amazon: Mach mit, Bruder, 04.04.2023. https://www.zeit.de/gesellschaft/2023-04/amazon-warnstreik-logistikzentrum-winsen-luhe-arbeitsbedingungen

Deutsche Welle (2013) Erstmals Streik bei Amazon, DW, 14.05.2013. https://www.dw.com/de/erstmals-streiks-bei-amazon/a-16810614

Dribbusch H. et Birke P. (2019) Trade unions in Germany: Challenges in a time of transition, Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15399.pdf

Frankfurter Allgemeine (2023) Weltgrößter Online-Händler: Amazon steigert seinen Umsatz deutlich, 03.08.2023. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/amazon-steigert-seinen-umsatz-deutlich-19079822.html#:~:text=Der%20weltgr%C3%B6%C3%9Fte%20Online%2DH%C3%A4ndler%20Amazon,7%2C7%20Milliarden%20Dollar%20hoch

Gärtner M. (2020a) Coronavirus: Kritik und Proteste gegen Amazon Frankreich, 20.03.2020. https://www.amazon-watchblog.de/kritik/2094-coronavirus-kritik-und-proteste-gegen-amazon-frankreich.html

Gärtner M. (2020b) Tod durch Coronavirus: US-Mitarbeiter klagen gegen Amazon, 04.06.2020. https://www.amazon-watchblog.de/kritik/2183-coronavirus-mitarbeiter-klagen-amazon.html

Greenpeace (2019) Protest at Amazon logistics center Winsen near Hamburg, 14.07.2019. https://media.greenpeace.org/archive/Protest-at-Amazon-Logistics-Center-Winsen-near-Hamburg-27MZIFJ8PZNIU.html

HDE Online Monitor (plusieurs années) Handelsverband Deutschland and IFH Köln. https://einzelhandel.de/online-monitor

Inicjatywa Pracownicza (2020) '2.000 Złoty für alle' - Polnische Amazon-Arbeiter*innen fordern Bonuszahlung, 06.05.2023. https://ozzip.pl/english-news/item/2717-2-000-zloty-fuer-alle-polnische-amazon-arbeiter-innen-fordern-bonuszahlung

Jahn T. (2022) Von Amazon bis Meta - die besten Zeiten von Big Tech sind vorbei, Handelsblatt, 14.11.2022. https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-von-amazon-bis-meta-die-besten-zeiten-von-big-tech-sind-vorbei/28808682.html

Johnson J. (2023) 'Biggest ever global strike against Amazon' kicks off on Black Friday, 24.11.2023. https://www.commondreams.org/news/amazon-black-friday-strikes

Leisegang D. (2014) Amazon. Das Buch als Beute, Schmetterling-Verlag.

Löw N. (2021) Arbeitskämpfe im Migrationsregime nach 2015: Ein Streik bei Amazon, in Buckel S., Graf L., Kopp J., Löw N. et Pichl M. (dir.) Kämpfe um Migrationspolitik seit 2015: Zur Transformation des europäischen Migrationsregimes, transcript Verlag, 157-187.

Löw N. et Birke P. (2021) Gewerkschaften und Rassismus. Eine Literaturübersicht, Manuskript, DeZim-Institut für Migrationsforschung.

Massimo F. (2020) A struggle for bodies and souls: Amazon management and union strategies in France and Italy, in Alimahomed-Wilson J. et Reese E. (dir.) The cost of free shipping: Amazon in the global economy, Pluto Press, 129-144.

Owczarek D. et Chełstowska A. (2018) Amazon in Polen: Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen, Fundacja Instytut Spraw Publicznych and Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/bueros/warschau/14103.pdf

Ruckus R. (2016) “Der amerikanische Traum für zwei Euro pro Stund“: zum Arbeiterkampf bei Amazon in Polen, Sozial.Geschichte Online, 18, 63–97.

Robin M. (2021) Pourquoi les syndicats américains ont perdu face à Amazon, Le Monde diplomatique, 05.2021, 4–5. https://www.monde-diplomatique.fr/2021/05/ROBIN/63034

Schulten J. (2022) Im permanenten Reorganisierungsmodus: Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel, Campus.

Solidaires (2020) Amazon : première victoire syndicale, 14.04.2020. https://solidaires.org/Amazon-Premiere-victoire-syndicale

Staab P. (2016) Jenseits von Industrie 4.0: Einfacharbeit in der Industrie, Soziopolis. https://www.soziopolis.de/lesen/buecher/artikel/jenseits-von-industrie-40/

Stern.de (2023) Amazon plant Entlassung von mehr als 18.000 Mitarbeitern, 05.01.2023. https://www.stern.de/wirtschaft/amazon-plant-entlassung-von-mehr-als-18-000-mitarbeitern-33070648.html

Tagesschau (2023) Hat es Amazon auf die Betriebsräte abgesehen?, 12.04.2023. https://www.tagesschau.de/investigativ/ndr/amazon-betriebsraete-101.html

UNI Global Union (2024) Workers' rights: Amazon Global Union Alliance. https://uniglobalunion.org/workers-rights/uni-amazon-global-union-alliance/

Vgontzas N. (2020) A new industrial working class? Challenges in disrupting Amazon's fulfilment process in Germany, in Alimahomed-Wilson J. et Reese E. (dir.) The cost of free shipping: Amazon in the global economy, Pluto Press, 116-129.

Tous les liens ont été vérifiés le 18.03.2024.

Citer ce chapitre : Birke P. (2024) « *Work hard… make history* » – la campagne de syndicalisation d'Amazon Allemagne, in Fabris B.L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Chapitre 3

On the road again... ou comment expliquer la croissance des effectifs du syndicat socialiste des transports en Belgique

Kurt Vandaele

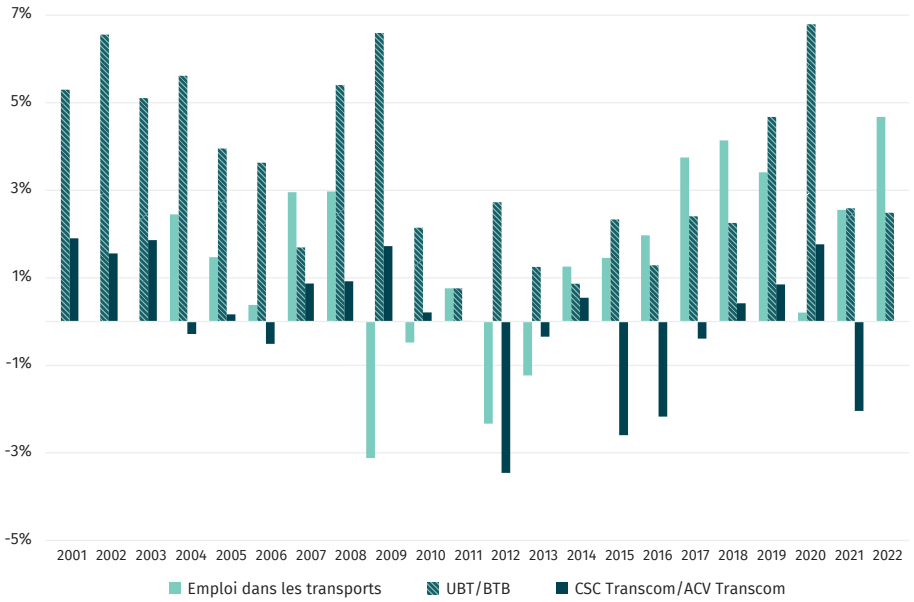
La Belgique a longtemps fait figure d'exception par rapport à la baisse du taux de syndicalisation. Depuis le milieu des années 1990, et alors que la plupart des pays d'Europe voyaient ce taux diminuer, le taux de syndicalisation belge était resté stable, à hauteur de 55 % (Vandaele 2023). Plus récemment toutefois, cette stabilité a été remise en question : dans l'ensemble, les deux principales confédérations syndicales perdent des membres[1] et le taux de syndicalisation est tombé sous la barre symbolique des 50 % en 2019. La Confédération des syndicats chrétiens (CSC ou ACV/Algemeen Christelijk Vakverbond) a été confrontée à une réduction du nombre de ses membres depuis 2011 ; dans le cas de la confédération socialiste, la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB ou ABVV/Algemeen Belgisch Vakverbond), le déclin des effectifs a commencé en 2014. Cependant, parmi les six syndicats affiliés à cette dernière confédération, qui réunissait 1 519 453 membres en 2022, deux petits syndicats affiliés ont vu leur nombre de membres augmenter de manière ininterrompue depuis le début des années 2000. L'un d'entre eux est Horval, un syndicat actif dans l'hôtellerie, la restauration et le secteur de l'alimentation. Mais la progression la plus forte est celle enregistrée par la plus petite organisation affiliée à la FGTB/ABVV, l'Union belge du Transport (UBT ou BTB/Belgische Transportbond), qui syndicalise les travailleurs du secteur privé du transport. Le nombre de ses affiliés a plus que doublé en vingt ans, passant de 29 423 membres en 2000 à 62 112 en 2022, ce qui fait quasiment de l'UBT/BTB une « licorne syndicale »[2]. belge. La part de ses membres au sein de la FGTB/ABVV a donc augmenté, passant de 2,5 % à 4,2 % au cours de la même période.

L'UBT/BTB constitue donc un cas intéressant et remarquable dans le paysage syndical belge, en tant que syndicat qui gagne en puissance, du moins en ce qui concerne la dimension du renouveau syndical[3] lié aux effectifs. En se basant sur une recherche qualitative, ce chapitre se concentre donc sur ce syndicat de taille relativement modeste, à prédominance masculine, qui regroupe des ouvriers du secteur des transports, et qui a célébré sa centième année d'existence en 2013 (BTB 2013b).

---

1. La Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België) est la troisième confédération syndicale belge, avec 308 710 membres en 2021. Cette confédération, de taille bien plus modeste, avait connu une hausse régulière de ses effectifs, mais cette progression s'est ralentie au cours des dernières années.
2. L'UBT/BTB comptait près de 33 000 membres à la fin des années 1950 - un sommet historique - mais les effectifs avaient commencé à diminuer quelques années plus tard (BTB 2013b), avant de remonter lentement jusqu'à retrouver un niveau similaire au début des années 1990.
3. Sur le concept du renouveau syndical, voir Behrens et al. (2004).

Graphique 1 **Taux de croissance du nombre de syndiqués et de l'emploi dans les transports, 2001-2022 (%)**



Note : Pour les deux syndicats, les membres comprennent les chômeurs, les préretraités et les retraités.

Source : FGTB/ABVV (2000-2022), CSC/ACV (2000-2021) et ONSS/RSZ (2003-2022). Calculs effectués par l'auteur.

Le graphique 1 présente plus en détail l'évolution de l'adhésion à l'UBT/BTB. Trois observations peuvent être faites. Premièrement, le rythme de la progression a été plus soutenu dans les années 2000 que dans la décennie suivante, même si l'on observe une hausse remarquable en 2020. Ce dernier phénomène peut s'expliquer par le régime de congé mis en place pendant la pandémie de Covid-19 : dans le cadre de ce régime, les syndicats ont été associés à la gestion des prestations liées au chômage, ce qui a favorisé la syndicalisation (pour plus de détails, voir Vandaele 2023). En outre, comme la Belgique est un centre logistique mondial, grâce au port d'Anvers et à l'aéroport de Bruxelles, l'emploi s'est développé dans plusieurs des secteurs où l'UBT/BTB est active. Seules font exception les années 2009, 2010, 2012 et 2013, à savoir la période qui a suivi la crise financière de 2007-2008. Enfin, compte tenu du contexte de la concurrence syndicale qui règne en Belgique, l'évolution des effectifs d'ACV Transcom/CSC Transcom, le principal concurrent de l'UBT/BTB, doit être prise en considération. Une comparaison exacte est cependant impossible : le champ de recrutement de cette organisation affiliée à la CSC/ACV ne se limite pas au transport dans le secteur privé, mais s'étend également au transport public et à des secteurs tels que la culture, les services postaux et les télécommunications. Il n'en demeure pas moins que l'ACV Transcom/CSC Transcom est visiblement moins attrayante que son homologue socialiste et qu'elle a même perdu des membres depuis plusieurs années. Si l'UBT/BTB se renforce surtout en attirant des membres au détriment de son concurrent de la mouvance démocrate-chrétienne, le pouvoir associatif global des travailleurs du secteur des transports ne sera pas renforcé pour autant. Il semble toutefois que cette interprétation ne soit, au mieux, qu'à moitié vraie, car l'UBT/BTB a réussi à

s'implanter dans des entreprises non syndiquées (BTB 2002, 2007, 2013a, 2023 ; INTVW2). La corrélation entre les taux de croissance des deux syndicats est par ailleurs faible entre 2001 et 2021 (r=0,56), et ils ne sont pas inversés.

Les raisons pour lesquelles l'UBT/BTB a pu connaître une telle progression de ses effectifs n'ont pas été étudiées jusqu'à présent. Cette étude de cas unique et contextuelle ne peut donc que revêtir un caractère exploratoire. Autrement dit, l'approche adoptée dans ce chapitre ne repose pas sur des hypothèses a priori. Au lieu de cela, un dialogue abductif est engagé en s'appuyant sur les preuves émergentes d'initiatives innovantes et sur des aperçus conceptuels. Ces derniers s'inspirent de la théorie du transfert de politiques qui trouve son origine dans les sciences politiques (Benson et Jordan 2011 ; Dolowitz et Marsh 1996 ; Dussauge-Laguna 2012 ; Evans 2009) et d'approches qui mettent en lumière l'impact des capacités stratégiques des syndicats sur leurs expérimentations en matière de mobilisation (Laroche et Murray 2024 ; Lévesque et Murray 2010 ; Murray et al. 2020). L'étude de cas présente une analyse désagrégée : les principaux groupes professionnels au sein de l'UBT/BTB constituent l'unité première de l'analyse.

Ce chapitre s'articule autour de trois arguments. Tout d'abord, la croissance de l'emploi, en particulier dans le transport routier et la logistique, a constitué un contexte favorable à la hausse du nombre de membres de l'UBT/BTB[4]. Le cycle économique ne peut cependant pas être considéré comme une cause automatique : les décisions individuelles des travailleurs du secteur des transports en matière d'affiliation syndicale ne découlent pas nécessairement de l'évolution de l'emploi. C'est la capacité des syndicats à se redynamiser à travers la dimension des adhésions (ou non) qui doit être prise en compte, et cette capacité dépend de leurs ressources de pouvoir et de leurs capacités stratégiques et collectives (Lévesque et Murray 2010). Dès lors, à un second niveau, les tactiques de recrutement, de mobilisation et de syndicalisation qui se sont développées au fil du temps sont au moins aussi importantes, certaines tactiques réussies étant transposées dans d'autres secteurs où l'UBT/BTB est active. En particulier, l'organisation de *roadshows* a été considérée comme une tactique de sensibilisation efficace qui a permis au syndicat de rencontrer des membres (potentiels) sur leur lieu de travail : ainsi, comme aux premiers jours du syndicalisme, les syndicats sont à nouveau sur la route pour rencontrer des membres (potentiels). Troisièmement, et ce point est important, en résonance avec l'argument de « l'expérimentalisme démocratique » (Murray 2017) comme condition du renouveau syndical, un processus de transition qui a repensé stratégiquement la relation entre l'UBT/BTB et ses militants s'est avéré crucial pour stimuler l'apprentissage en termes de mobilisation et nourrir la créativité de la base sur le long terme.

4. Le taux de croissance de l'UBT/BTB et le taux de croissance de l'emploi décalé d'un an présentent une corrélation modérée entre 2003 et 2022 (r=0,66). Les effectifs de l'UBT/BTB incluent les membres qui n'ont pas d'emploi.

1. Évaluer les ressources de pouvoir de l'UBT/BTB

En décrivant l'UBT/BTB, cette section cherche à mieux comprendre ses ressources de pouvoir en les définissant d'abord en termes d'intégration des syndicats dans des réseaux horizontaux et verticaux (« intégration dans le réseau »), mais aussi de ressources financières, humaines et autres (« ressources infrastructurelles ») et de « vitalité délibérative » (pour plus de détails, voir Lévesque et Murray 2010). En ce qui concerne ce dernier point, à savoir la qualité de la démocratie syndicale, les processus délibératifs sont orientés selon les procédures de démocratie indirecte en vigueur dans les syndicats belges en matière de participation des membres, où chaque niveau décisionnel choisit ses représentants aux niveaux supérieurs en fonction du nombre d'adhérents. L'UBT/BTB ne fait pas exception à ces mécanismes et à ces procédures de représentation des membres. Comme dans d'autres organisations affiliées à la FGTB/ABVV, les structures décisionnelles laissent également une place aux militants sur le lieu de travail par le biais de processus *bottom up* d'agrégation des intérêts et de définition des agendas. Ces structures sont vues comme moins hiérarchiques dans l'UBT/BTB puisqu'elles sont basées sur une combinaison de personnel professionnel et de militants de la base qui deviennent des responsables rémunérés à temps plein (INTVW4). Cette combinaison particulière, ainsi que la taille plutôt modeste du syndicat, sont considérées comme des facteurs importants pour expliquer la dynamique interne et la capacité d'adaptation aux défis extérieurs (INTVW2-3).

L'UBT/BTB compte aujourd'hui plus de 2000 militants syndicaux (INTVW3). Toutefois, leur moyenne d'âge est considérée comme assez élevée, ce qui a incité le syndicat à lancer des « journées de la jeunesse », en collaboration avec Horval et le syndicat flamand de la métallurgie. Par ailleurs, même s'il n'existe pas de structures identitaires spécifiques formellement établies au sein de l'UBT/BTB, un groupe dénommé « BTB Youth Movement Antwerp Dockers » a été constitué au début de l'année 2017 dans le but de développer un réseau de jeunes par le biais d'activités culturelles et sociales (INTVW3 ; BTB 2018, 2023). Un réseau similaire a vu le jour ultérieurement dans les secteurs maritimes (INTVW3-4). En plus de renouveler son site web, l'UBT/BTB a renforcé sa présence sur les réseaux sociaux, particulièrement ciblés pour attirer les jeunes.

S'agissant des ressources infrastructurelles, en plus de la perception mensuelle des cotisations des membres, l'UBT/BTB peut bénéficier d'un certain nombre de ressources matérielles et humaines qui sont relativement généralisées dans le système des relations de travail en Belgique (pour plus de détails, voir Vandaele 2023). C'est ainsi, par exemple, que les grandes entreprises offrent couramment du temps aux représentants syndicaux. De même, au niveau sectoriel, le financement par les employeurs de fonds sociaux bipartites permet d'offrir aux travailleurs une formation axée sur les compétences et de soutenir l'éducation syndicale. Ces fonds permettent en outre d'octroyer une « prime syndicale » annuelle, soit un avantage supplémentaire réservé aux seuls membres du syndicat, et qui du même coup réduit (substantiellement) le coût de l'affiliation.

Il convient de signaler qu'au cours des dernières années, l'UBT/BTB, en tant que syndicat de taille relativement modeste, a également uni ses forces avec le syndicat

(en perte de vitesse) de la métallurgie en Flandre (BTB 2023), l'un des seuls syndicats industriels encore présents au sein de la FGTB/ABVV. Leur coopération remonte à 2017 ; elle a été renouvelée en 2018 et renforcée structurellement deux ans plus tard[5]. Au niveau organisationnel, cet ancrage intersyndical se traduit par des investissements conjoints dans les TIC, l'organisation d'activités de formation communes pour les militants syndicaux et de campagnes de communication conjointes, par exemple pour les « élections sociales »[6] ou contre l'extrême droite, et par la promotion des avantages réservés aux membres des syndicats et l'amélioration de la prestation de services en commun (BTB 2020 ; INTVW2). L'UBT/BTB souhaite intensifier cette coopération, y compris avec le syndicat de la métallurgie en Wallonie et le syndicat Horval évoqué plus haut (Moreels 2018, 2022). Il est important de noter qu'au travers de cette coopération, outre un partage des ressources en vue d'une efficacité accrue, l'UBT/BTB cherche à renforcer son influence au niveau confédéral en tant que contrepoids aux grands syndicats et dans la perspective des débats en cours au sein de la FGTB/ABVV sur la structure future de la confédération.

La coopération avec le syndicat de la métallurgie en Flandre est un exemple de l'ancrage horizontal et national de l'UBT/BTB. La densité de ce réseau est encore renforcée par des relations personnelles avec des responsables politiques sociaux-démocrates, en particulier pour la défense des intérêts politiques, y compris au niveau européen. Même si l'opposition au racisme et à l'extrême droite apparaît comme un thème prioritaire dans le discours syndical, les liens horizontaux avec des acteurs non syndicaux comme les organisations de la société civile semblent limités (INTVW1-2-3-4). L'ancrage dans le réseau semble donc assez homogène au niveau national. À cela vient s'ajouter une forte intégration verticale avec les fédérations syndicales supranationales, en raison de la nature transfrontalière de nombreux emplois dans le secteur des transports. En tant que l'une des fondatrices des organisations syndicales européennes et internationales du transport, la direction syndicale de l'UBT/BTB a également l'habitude d'occuper des postes dans les structures de gouvernance de ces organisations (BTB 2013a, 2018, 2023 ; INTVW3-4). Cet engagement peut néanmoins parfois déconcerter ses membres en raison des politiques de libéralisation et de déréglementation des transports impulsées par la Commission européenne. (INTVW2 ; Moreels 2019, 2023). Or, ces politiques nécessitent justement une coopération étroite avec la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et la Fédération internationale des travailleurs des transports, au sein de laquelle l'UBT/BTB est considérée comme faisant partie des « gauchistes ». Favorable à une ETF plus puissante, Frank Moreels, secrétaire fédéral de la section transport routier et logistique de l'UBT/

5. Samenwerkingsakkoord ABVV-Metaal en BTB, be motion, décembre 2018, p. 20 ; BTB en ABVV-Metaal bundelen krachten, be motion, septembre 2020, pp. 18-21 ; We hebben elkaar gevonden in het voluntarisme om deze samenwerking waar te maken, be motion, septembre 2021, pp. 24-27.

6. Les élections sociales sont organisées tous les quatre ans dans le secteur privé. Les travailleurs élisent sur des listes de candidats leurs représentants au niveau de l'entreprise au sein d'un Comité pour la prévention et la protection au travail et d'un Conseil d'entreprise. Ces élections sont obligatoires dans les entreprises comptant au moins 50 travailleurs pour le Comité et 100 travailleurs pour le Conseil d'entreprise. Seuls les syndicats peuvent présenter une liste de candidats.

BTB depuis 2007 et président de l'UBT/BTB depuis 2016, a été élu président de l'ETF en 2017 et réélu cinq ans plus tard.

2. La cohésion collective au sein de l'UBT/BTB et la nouvelle répartition des membres

Pour mieux évaluer les ressources de pouvoir de l'UBT/BTB, cette section analyse la cohésion collective comme une dimension de la solidarité syndicale interne (Lévesque et Murray 2010). Historiquement, les membres du syndicat ont développé des identités professionnelles fortes qui favorisent la cohésion (INTVW4 ; Weber 2013), les dockers constituant le cas le plus emblématique à cet égard (INTVW1, INTVW4 ; Vanfraechem 2001, 2005). Leur réputation de militantisme a alimenté l'image publique de l'UBT/BTB et ses ressources narratives : par exemple, lorsqu'en 2013, le syndicat a célébré ses cent ans d'existence, la brochure promotionnelle a mis en avant les souvenirs historiques de leurs luttes et les résultats obtenus - bien que les travailleurs en grève n'aient pas toujours été soutenus par leur syndicat (BTB 2013b ; Vanfraechem 2005). En théorie, les travailleurs du secteur des transports disposent d'un pouvoir de négociation considérable sur le lieu de travail (Silver 2003 : 97-103), car ils peuvent agir au niveau des « goulets d'étranglement » des chaînes d'approvisionnement et de la logistique, ce qui renforce leur capacité de perturbation (Alimahomed-Wilson et Ness 2018).

Bien que relevant du secteur des services privés, tout en étant proches des industries manufacturières, certains travailleurs du secteur des transports disposent également d'un pouvoir de négociation assez important en Belgique, grâce à des dispositions institutionnelles qui, dans une large mesure, offrent aux syndicats le contrôle de l'offre de main-d'œuvre. Ce constat s'applique par excellence au système d'embauche des dockers dans les principaux ports, légalement institutionnalisé en 1972, et qui a mis fin à la précarisation de ces travailleurs (Vanfraechem 2005)[7]. Ce système a été contesté à différentes reprises par la Commission européenne et par des arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne. La question constitue donc une préoccupation quasiment permanente pour l'UBT/BTB (BTB 2007, 2013a, 2018, 2023)[8].

Toutefois, grâce à leur pouvoir de négociation tant sur le lieu de travail que sur le marché, les travailleurs du secteur des transports disposent d'un levier structurel important qui leur permet de mener des actions syndicales ou, à tout le moins, de

7. Un système de pool similaire existe pour les pêcheurs et les travailleurs journaliers chargés de décharger et de trier le poisson (BTB 2023 ; INTVW4).

8. Le début des années 2000 a été marqué par des manifestations et des campagnes politiques efficaces contre la directive sur les ports et la directive sur les services, qui exerçaient une pression sur le système d'embauche (BTB Haven et Loridan 2022 ; Leiren et Parks 2014).). Une large majorité des dockers de l'UBT/BTB ont accepté, au moyen d'un vote, un système adapté qui avait été négocié avec la Commission européenne en 2016 (De Standaard, 16 juin 2016). Peu de temps après, ses modalités ont toutefois été contestées avec succès devant les tribunaux par l'un des principaux employeurs du port d'Anvers. Une nouvelle mobilisation politique a été nécessaire à la fin de l'année 2022 pour préserver ce système d'embauche tout en actualisant ses modalités (BTB 2023).

faire peser des menaces crédibles[9]. Ce facteur peut expliquer pourquoi l'UBT/BTB a tendance à privilégier l'axe du droit du travail, les griefs des travailleurs étant formulés en termes de violation ou d'élargissement de leurs droits individuels et collectifs, et à accorder moins d'importance à l'axe des droits sociaux des travailleurs en tant que citoyens dans le contexte de la défense des droits civiques (Gentile et Tarrow 2009). Cette prédominance des actions menées au nom du droit du travail se reflète dans les statistiques belges sur les grèves, le secteur des transports et de la logistique étant globalement le plus susceptible de connaître ce type d'actions (Vandaele 2023). Cela ne résulte pas seulement d'initiatives au niveau de l'entreprise ou du secteur : l'UBT/BTB entend aussi être à l'avant-garde des manifestations et des grèves nationales de 24 heures menées par les syndicats contre les politiques gouvernementales (d'austérité) considérées comme préjudiciables à l'endroit de l'agenda syndical (BTB 2007, 2013a, 2018).

La structure organisationnelle de l'UBT/BTB remonte à sa création en 1913 et est articulée aujourd'hui encore en trois groupes professionnels ou sections : les « ports », qui comprennent les ports d'Anvers et de Gand, ainsi que les ports côtiers ; les « secteurs maritimes », qui englobent le dragage, la pêche, les voies navigables intérieures, la marine marchande et le remorquage de navires ; et le « transport routier et logistique » (ci-après : section TRL). Cette dernière section regroupe un éventail varié de sous-secteurs : aéroports, transport par autobus et autocar, transport de carburant, transport de marchandises, logistique, secteur du déménagement, chauffeurs indépendants et taxis[10]. Les trois sections présentent toutes une prédominance masculine et sont presque entièrement composées de travailleurs ayant un statut d'ouvrier[11]. Bien que créé dans la ville de Gand, le syndicat a établi son siège à Anvers, ce qui reflète la position stratégique de l'UBT/BTB dans le plus grand port de Flandre. Historiquement, en effet, le syndicat a été étroitement associé aux dockers (anversois), la section la plus importante jusqu'à la fin des années 1970 (INTVW1 ; Vanfraechem 2004). Cette prédominance n'est plus de mise : le graphique 2 montre que la part des « ports » et des « secteurs maritimes » dans les effectifs a sensiblement diminué au fil du temps.

La section hétérogène TRL est aujourd'hui de loin la plus importante au sein de l'UBT/BTB. La progression du nombre des affiliés est fortement concentrée dans cette section, ce qui a une influence sur l'image publique du syndicat (INTVW1 ; Weber 2013). On considère toutefois que les changements dans la répartition des membres n'ont pas eu d'impact fondamental sur la cohésion des membres de l'UBT/BTB (INTVW2-3-4). La croissance des emplois dans le transport routier et la logistique à Bruxelles et en Wallonie explique pourquoi la répartition entre les membres néerlandophones et francophones est aujourd'hui un peu plus équilibrée qu'auparavant (BTB 2013b ; INTVW1-2 ; INTVW4). Même si les deux tiers des

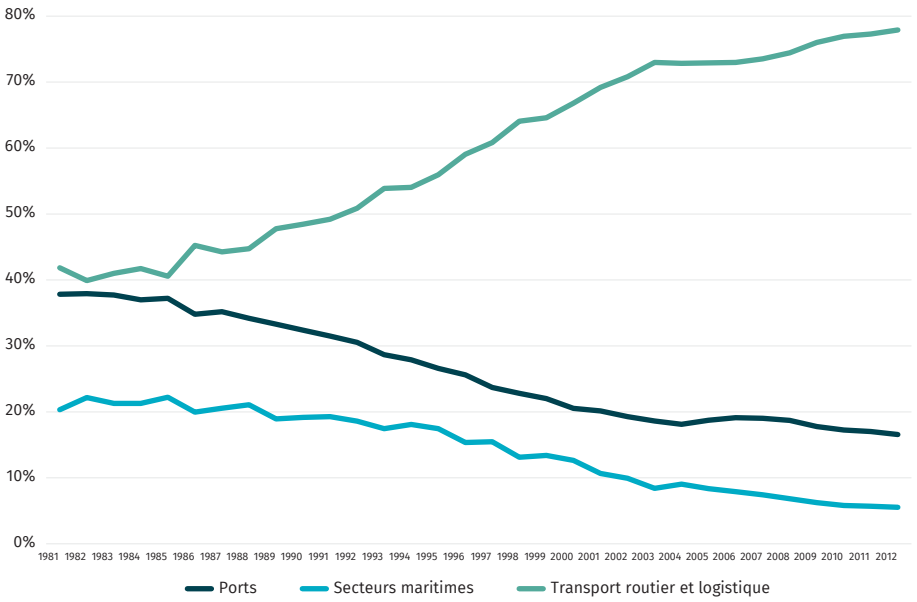
9. Il existe bien entendu des différences entre les secteurs d'activité : par exemple, la volonté de passer à l'action est considérée comme plus faible dans le secteur du transport de marchandises.

10. L'action syndicale dans le secteur des chemins de fer et des autres transports publics (bus, métro et tramways) relève du syndicat du secteur public au sein de la FGTB/ABVV.

11. Précisons néanmoins qu'environ 45 % des responsables syndicaux et des dirigeants syndicaux à temps plein sont des femmes (en 2016) (Moreels 2017).

membres environ vivent en Flandre, le syndicat adopte une forte identité belge qui met l'accent sur la solidarité des travailleurs sur la base de leur classe sociale.

Graphique 2 **Part des membres des sections UBT/BTB, 1981-2012 (%)**



Note : Après 2012, les données ne sont plus accessibles au public. Les effectifs dans le secteur du transport routier et de la logistique comprennent les chômeurs et les retraités, dont la part s'élevait à 16 % en moyenne au cours de la période 1996-2012.

Source : BTB (2002, 2007, 2013a). Calculs effectués par l'auteur.

Selon les estimations, les deux tiers environ des membres de la section TRL sont employés dans le secteur du transport routier et le tiers restant dans celui de la logistique. Ce dernier secteur est considéré comme essentiel pour le pouvoir de mobilisation syndicale des membres de la section TRL (INTVW2)[12]. Toutefois, aucune campagne syndicale n'a encore été entreprise pour rapprocher les travailleurs des secteurs de la logistique et ceux du transport routier dans la perspective d'un renforcement du pouvoir d'action du syndicat. Si le pouvoir de négociation sur le lieu de travail des travailleurs du transport routier et de la logistique est à la base de ce pouvoir d'action, le pouvoir de négociation sur le marché est loin d'être aussi institutionnalisé que chez les dockers. En effet, dans le transport routier et la logistique, les relations de travail sont souvent influencées par la présence importante d'un travail non déclaré et de l'emploi illégal, la concurrence déloyale et la fraude à la sécurité sociale, la fragmentation du lieu de

12. Comme la taille des entreprises est en moyenne plus importante dans la logistique, le taux de syndicalisation tend à y être plus élevé que dans le transport routier, puisque les structures de représentation des travailleurs sont soumises à des critères de taille des entreprises (pour plus de détails, voir Vandaele 2019). À leur tour, les représentants syndicaux et les membres des Comités pour la prévention et la protection au travail et des Conseils d'entreprise contribuent à établir et à maintenir sur le lieu de travail une norme sociale d'appartenance syndicale.

travail et la déréglementation du marché de l'emploi (INTVW1). L'UBT/BTB est donc en quelque sorte obligée de repartir à zéro et de lutter contre les bas salaires et les mauvaises conditions de travail dans ces secteurs en expansion.

3. La section TRL : une relation renouvelée entre le syndicat et les membres et la mise en place de « propagandistes »

La « révolution logistique » (Danyluk 2018 : 630) du capitalisme et la position géographique centrale de la Belgique dans les chaînes logistiques ont favorisé la croissance de l'emploi dans le transport routier et la logistique. Toutefois, cette croissance ne constitue pas en soi une condition suffisante pour gagner des adhérents. La présence syndicale joue également un rôle dans le recrutement des membres (Heery et Adler 2004) : comme dans d'autres secteurs, des facteurs défavorables à la syndicalisation sont également présents dans le transport routier et la logistique, en particulier depuis 2005 en raison de l'élargissement de l'Union européenne (UE) (BTB 2007, 2013a).

La croissance de l'emploi a néanmoins conduit la section TRL à repenser ses relations avec ses militants et ses membres au début des années 2000. Cette décision était motivée par l'incertitude de la section TRL quant à la manière d'assurer la fidélisation de ses adhérents, en particulier dans un contexte marqué par l'imminence de la libéralisation et de la déréglementation des marchés du transport routier et de la logistique, qui allait accroître les pressions concurrentielles sur le marché. Un élément régional, d'ordre interne, et parti de la base, est à l'origine de cette réflexion : une résolution sur la formation syndicale dans la section TRL de la province du Limbourg en 1999 a été jugée importante dans la perspective d'un renforcement de la gouvernance syndicale et de la participation des membres. (BTB 2002, 2007). À la suite de résolutions du congrès national, un congrès extraordinaire et une journée d'étude ont été organisés en 2001 pour soutenir et orienter une vision novatrice des relations entre la section TRL et ses militants et affiliés.

Le tableau 1 montre comment cette relation renouvelée entre le syndicat et les membres repose sur trois piliers principaux : (1) le développement d'activités de formation pour les militants sur le lieu de travail ; (2) une circulation meilleure et plus ouverte des informations entre la section TRL et ses militants et membres ; et (3) une plus grande participation des militants (et des membres) à la définition de l'agenda et des politiques du syndicat, en se démarquant d'une approche unilatérale imposée d'en haut.

Tableau 1 **Les trois piliers du renouvellement des liens entre syndicat et membres et les initiatives politiques qui en découlent**

Pilier	Initiatives politiques
Éducation	Le renforcement des activités conjointes d'éducation et de formation et le lancement de programmes éducatifs personnalisés
Information	Lancement de bulletins d'information réguliers et refonte du magazine destiné aux affiliés
Participation	Augmentation de la fréquence des réunions ; participation accrue des militants à la prise des décisions syndicales ; développement des réseaux sociaux entre les militants

Source : Données élaborées par l'auteur.

Aucun des piliers n'est vraiment nouveau en soi (INTVW1-2), puisqu'ils s'appuient sur des pratiques existantes et les complètent, mais leur intégration mutuelle a contribué à renforcer les mécanismes de délibération dans le cadre de la gouvernance interne de la section TRL (INTVW3). Cette relation renouvelée entre le syndicat et ses adhérents a ouvert un espace d'expérimentation au niveau de la mobilisation, en favorisant le développement d'une série de tactiques nouvelles et innovantes, surtout à partir de 2007 (BTB 2013a ; INTVW1-2-3). Ce processus de transition est allé de pair avec un renouvellement des générations au sein de la section TRL et de sa direction stratégique, ce qui a stimulé les initiatives visant à élargir l'éventail des actions syndicales en menant des activités de sensibilisation et des campagnes de grande envergure. Par ailleurs, le renouvellement des relations a également permis de faire converger les revendications (quantitatives) de base et les préoccupations en matière d'emploi avec un programme syndical plus large (BTB 2002, 2007 ; INTVW3). La section TRL a ainsi pu acquérir un pouvoir discursif en formulant ces revendications et ces préoccupations, par exemple en matière de sécurité routière ou de durabilité (environnementale), ce qui lui a permis de gagner de l'influence sur le terrain politique et d'améliorer son image dans l'opinion publique (INTVW2).

La section TRL considère dès lors que le renouvellement de la relation entre le syndicat et ses affiliés constitue une réussite dans deux autres domaines du renouveau syndical, à savoir le pouvoir de négociation (par rapport aux employeurs et aux associations d'employeurs) et la défense des intérêts des travailleurs au niveau politique.

Une analyse plus détaillée des piliers montre que les activités de formation destinées aux militants sur le lieu de travail ont été intensifiées en premier lieu, notamment en coopération avec les syndicats du secteur de la métallurgie (BTB 2002, 2007 ; INTVW3)[13]. La formation syndicale est traditionnellement assurée au niveau confédéral (c'est-à-dire par la FGTB/ABVV), mais la section TRL a lancé ses propres programmes sur mesure, qui sont déployés depuis 2008 (BTB 2013a ; INTVW2-3). L'existence de ce niveau supplémentaire de formation peut s'expliquer par deux raisons. Premièrement, en termes de contenus, les programmes tiennent plus particulièrement compte des spécificités (réglementaires) et des défis des sous-secteurs dans lesquels la section TRL est active. Ces programmes concernent

13. Certains de ces programmes ont également visé le personnel permanent TRL.

également l'amélioration des compétences des militants, par exemple en matière de communication, et visent à élargir les perspectives de l'action syndicale, au-delà de l'entreprise dans laquelle les militants sont actifs, en mettant l'accent sur le caractère transnational de la déréglementation des marchés et sur le rôle que les syndicats européens et internationaux peuvent jouer pour y faire face (INTVW2). Deuxièmement, la formation syndicale n'est plus une activité sporadique, mais elle a été structurée de manière à être en phase avec les élections sociales quadriennales (BTB 2013a). Les modules de formation sont donc organisés sur un cycle de quatre ans, avec une différence dans les modules réalisés depuis 2012 pour les candidats fraîchement élus et pour ceux qui ont été réélus (BTB 2013a). Il est essentiel que les travailleurs puissent se voir libérer du temps pour que les activités de formation se déroulent de préférence pendant les jours ouvrables, et non pendant les vacances ou les week-ends[14].

En conclusion, dans la mesure où les militants sur le lieu de travail ne sont pas toujours en mesure de contacter les permanents syndicaux pour traiter les griefs des travailleurs sur leur lieu de travail, le pilier de la formation est considéré comme un facteur d'autonomisation et donc de renforcement de la capacité de mobilisation (INTVW2-3).

Pour ce qui concerne le pilier de l'information, l'accent a été mis depuis 2001 sur le lancement de bulletins d'information réguliers destinés aux militants sur le lieu de travail, en plus du magazine trimestriel destiné aux membres (BTB 2002, 2007). À la différence des communications syndicales traditionnelles, les bulletins d'information « flash » permettent d'informer les militants de manière rapide et flexible, en particulier pendant les négociations d'une convention collective, en renforçant leur pouvoir de mobilisation le cas échéant. En outre, le magazine trimestriel destiné aux adhérents a été rénové et mis en couleur en 2007 (BTB 2013a) et rebaptisé en 2016 (BTB 2018). Au fil du temps, le magazine a accordé une plus grande place aux activités de formation destinées aux militants sur le lieu de travail, aux actions de sensibilisation et aux campagnes. La mise à jour de la base de données des contacts constitue une préoccupation permanente du syndicat.

Toutefois, la réactivation des programmes de formation et l'amélioration des flux d'information ont été considérées comme des éléments qui, à eux seuls, ne pouvaient suffire à renforcer l'engagement des membres : les mécanismes de gouvernance délibérative du syndicat devaient également être pris en compte (BTB 2002). La relation renouvelée entre le syndicat et ses membres a donc également conduit à une adaptation des structures et des processus internes afin de promouvoir un « syndicalisme plus participatif » (Heery et Kelly 1994).

Les réunions du comité fédéral de la section TRL qui se tenaient en moyenne une fois tous les deux mois ont adopté un rythme au moins mensuel depuis 2001 (BTB 2002, 2007). En outre, depuis 2006, les réunions organisées autour de tous

14. Les candidats non élus n'ont pas le droit de se libérer pour assumer leurs obligations ou activités syndicales.

les établissements d'une entreprise ont été orientées de manière à renforcer la densité des réseaux sociaux auprès des militants sur le lieu de travail (BTB 2013a ; INTVW2). Par militants, il faut entendre avant tout des représentants syndicaux et des membres de Comités de prévention et de protection au travail et de Conseils d'entreprise, mais les réunions sont ouvertes à tous, y compris aux candidats non élus aux élections sociales. Même si la participation de militants aux réunions syndicales était déjà pratiquée dans plusieurs régions en s'inscrivant dans des traditions différentes, un groupe fédéral a été créé en 2006 dans le but de tenir au moins deux réunions par an[15]. Ce groupe a été institutionnalisé deux ans plus tard et chargé de conseiller le comité fédéral de la section TRL dans la perspective d'une réduction du processus décisionnel *top down* (BTB 2013a)[16]. Grâce aux capacités d'intermédiation dont il a fait preuve, le comité a facilité la réflexion collective et le dialogue sur les griefs et les revendications dans les différents sous-secteurs, tout en favorisant la recherche d'un consensus sur l'agenda et les négociations des conventions collectives (INTVW2-3-4). En outre, la voix de la base est relayée par les secrétaires régionaux et les propagandistes au niveau du comité fédéral.

La fonction de propagandiste a été introduite en tant que fonction spécialisée dans les structures de la section TRL en 2008[17]. Leur introduction implique une réaffectation des ressources au profit d'une approche de mobilisation, tout en étant adaptée aux structures et pratiques syndicales belges, et résulte davantage d'une expérimentation organisationnelle endogène que d'une influence externe de la part de syndicats de pays anglophones, par exemple[18]. Le recours à des termes comme « *propagandist* » en néerlandais ou « propagandiste » en français est intéressant. Ces deux appellations renvoient aux permanents syndicaux qui collectaient les cotisations syndicales dans les premiers temps du syndicalisme, même s'il est clair qu'aujourd'hui, le rôle et la fonction de ces propagandistes ne sont plus les mêmes. Même si les propagandistes peuvent également être impliqués dans le traitement des dossiers des membres, leur fonction principale se distingue de celle des autres permanents syndicaux (INTVW3). En agissant en étroite collaboration avec les militants sur le lieu de travail, et plus souvent en ayant eux-mêmes un passé militant, les propagandistes sont principalement responsables de la coordination et de l'orientation des politiques de renouveau en termes d'adhésions, dont les *roadshows* sont l'exemple le plus frappant. De fait, l'élargissement de l'éventail des activités syndicales à partir de 2007 par le biais de *roadshows* ou tournées de présentation a été considéré par la section TRL comme un élément clé pour le recrutement et la fidélisation des membres (INTVW2-3).

15. Eerste bijeenkomst Federale Militantengroep Wegvervoer & Logistiek, in: Wegwijs, 2006 (1), pp. 13-15. Seize réunions ont été organisées entre 2006 et 2012 (BTB 2013a).
16. Militanten krijgen het woord: de Femira, in: Wegwijs, 2008 (4), pp. 30-31.
17. Logistics paradise?, in: Wegwijs, 2008 (1), pp. 4-5.
18. Même si certaines idées en matière de tactiques d'organisation syndicale ont pu également être influencées, par exemple, par un syndicat américain de camionneurs comme Teamsters (INTVW3).

4. Expérimenter le répertoire des activités syndicales grâce aux *roadshows*

Organiser des *roadshows* n'a rien de bien sorcier. Dans ce cadre, les propagandistes, parfois associés à des militants sur le lieu de travail, vont de manière proactive à la rencontre des membres (potentiels) au lieu de laisser, de manière réactive, les travailleurs (syndiqués) s'adresser au syndicat pour obtenir de l'aide. À l'aide d'un bus, d'une maison mobile ou d'une tente de fête gonflable, arborant visuellement le logo du syndicat, les membres (potentiels) reçoivent la visite de la section TRL sur leur lieu de travail (mobile) et se voient offrir des cafés, etc. Ces tournées de présentation permettent d'offrir des services plus décentralisés, souvent en dehors des heures de bureau, aux membres du secteur du transport routier ou de la logistique qui sont fréquemment mobiles en raison de la nature de leur travail. En même temps, elles permettent de suivre de plus près l'évolution des conditions d'emploi, de recenser les besoins et les problèmes des travailleurs et d'informer les membres (potentiels) sur les activités du syndicat. Les *roadshows* doivent être distingués de ce que l'on appelle les « campagnes de recrutement » que l'UBT/BTB organise également depuis 2009 (BTB 2013a) ; ces dernières pourraient être assimilées à un échange « économique » entre le syndicat et ses membres (Snape et Redman 2004), car les campagnes se bornent à souligner les avantages financiers que procure une adhésion à un syndicat (BTB 2013a)[19]. En comparaison, les *roadshows* font mieux le lien avec l'approche du syndicat en matière de recrutement de membres et de renforcement du pouvoir des travailleurs, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, d'un point de vue pratique, l'accès aux locaux de l'entreprise n'est en principe pas nécessaire pour organiser un roadshow. Cette formule permet de contourner les problèmes d'accès, car elle se déroule souvent dans les espaces publics où les travailleurs du secteur des transports se rassemblent pour commencer ou terminer leur journée de travail, attendre ou prendre une pause. De ce fait, ils pallient l'absence de lieu de travail dans les professions du transport routier et de la logistique, qui n'ont pas de lieu de travail fixe. Ensuite, les *roadshows* permettent au syndicat de rencontrer de nombreux travailleurs en même temps, même s'ils travaillent dans différentes entreprises, et ce de manière inclusive puisque les *roadshows* permettent d'entrer en contact avec des travailleurs indépendamment de leur nationalité, de leur statut d'emploi ou de la taille de l'entreprise. Troisièmement, alors que les actions syndicales sont souvent associées à des problèmes concrets sur le lieu de travail, les *roadshows* contribuent à donner une image positive du syndicat, car ils sont organisés indépendamment des revendications probables des membres (INTVW2). Les représentants des travailleurs sur le lieu de travail se sentent soutenus par les *roadshows*, lorsque l'UBT/BTB est active dans l'entreprise, et ils donnent de la visibilité au syndicat auprès des membres (potentiels) du syndicat, mais aussi auprès du grand public. Quatrièmement, dans la mesure où les syndicats belges sont particulièrement actifs dans la période précédant les élections sociales, qui ont lieu tous les quatre ans, en termes de recherche de candidats potentiels, les *roadshows* rompent avec ce schéma quadriennal. La section TRL organise des *roadshows* entre les périodes

19. Voir aussi https://www.btb-abvv.be/ledenvoordeel

électorales, ce qui permet de repérer très tôt les candidats possibles aux élections sociales en tant que leaders organiques sur le lieu de travail. Cinquièmement, en comparaison avec les campagnes de recrutement thématiques, qui ciblent généralement les grandes entreprises ayant une présence syndicale partielle, les *roadshows* sont relativement peu onéreux et comportent peu de risques pour les syndicats (INTVW3). Ils peuvent être mis en place pour la syndicalisation de sites où le syndicat est déjà actif ou non, ce dernier cas étant particulièrement important dans le cadre des élections sociales. La croissance de l'emploi dans le secteur du transport routier et de la logistique a eu pour conséquence que plusieurs nouvelles entreprises sont largement non syndiquées. Les travailleurs hésitent à assumer un rôle de représentant syndical à cause des pressions exercées par la direction, et il arrive que les élections sociales ne puissent tout simplement pas avoir lieu faute d'un nombre suffisant de candidats. Bien que ce ne soit pas leur seul objectif, les *roadshows* apportent une réponse originale à ce problème, car ils permettent de mettre en place une nouvelle forme efficace de syndicalisation pour un faible coût.

Pour illustrer comment une innovation politique peut (par expérience) en entraîner d'autres, les *roadshows* ont également été associés à des journées syndicales consacrées à une profession particulière, comme les livreurs de colis pendant le « Black Friday » (BTB 2023). Ils ont également entraîné la publication de « livres noirs » depuis 2007 et de vastes campagnes (transfrontalières) dans le domaine du transport de marchandises (BTB 2013a, 2018, 2023 ; INTVW3). Ces publications visent à contrôler les aires de stationnement et les installations routières pour les chauffeurs de camion et à dénoncer le « dumping social » dans le transport de marchandises ou le commerce électronique, en ciblant des entreprises telles qu'IKEA[20]. Elles impliquent des recherches stratégiques approfondies sur les entreprises, par exemple en récoltant des informations auprès des camionneurs eux-mêmes, en menant des enquêtes auprès des membres, en inspectant les stations-service des autoroutes et en se rendant dans des pays d'Europe centrale et orientale, comme la Slovaquie, afin de dresser la liste des entreprises qui favorisent le dumping social (INTVW1 ; Van Brempt et Moreels 2020). Plusieurs campagnes d'envergure basées sur ces publications, ainsi qu'une autre proposant des solutions au dumping social dans le transport de marchandises, ont suscité au fil du temps une grande attention de la part de la presse et des autres médias (INTVW2-3).

Compte tenu de sa nature transnationale, le dumping social a également de plus en plus incité l'UBT/BTB à mener des actions à plusieurs niveaux et à mobiliser son ancrage horizontal et vertical dans les réseaux syndicaux dans le cadre de campagnes transfrontalières. Même si dans un premier temps, le syndicat avait critiqué l'ETF en lui reprochant de n'être qu'un groupe de pression et de ne pas parvenir à un consensus interne sur les stratégies en matière de transport de marchandises (BTB 2007), l'UBT/BTB se retrouve aujourd'hui aux côtés de l'ETF et d'autres syndicats européens pour faire cesser l'exploitation, la concurrence déloyale et le dumping social sur le marché intérieur de l'UE ; dans ce contexte, le récent paquet sur la mobilité adopté par le Parlement européen en 2020 a été salué favorablement (ETF 2020).

20. Pour un aperçu, voir https://www.btb-abvv.be/wegvervoer-logistiek/wegwijs-publicatie

5. Le transfert politique des *roadshows* vers d'autres secteurs et l'importance persistante de la prestation de services

C'est dans la ville flamande de Gand, en octobre 2007, qu'un responsable syndical régional a pour la première fois organisé un roadshow en tant que moyen innovant d'atteindre les affiliés existants et potentiels dans le secteur du transport par autobus (BTB 2013a ; INTVW2). Le recours aux *roadshows* est apparu comme une nécessité, en tant que réponse tactique à la mobilité de la main-d'œuvre. Au vu des mécanismes de délibération renforcés au sein de la section TRL, les militants syndicaux, les propagandistes, les responsables syndicaux régionaux et la direction du syndicat pourraient tous être considérés comme les auteurs de la politique de transfert des *roadshows* dans d'autres secteurs, même si l'influence de chacun de ces acteurs ne peut être vérifiée à ce stade de la recherche. La participation aux *roadshows* a surtout enthousiasmé les jeunes syndicalistes, alors que les permanents syndicaux plus expérimentés se montraient plus réticents à l'idée de recourir à cette tactique peu familière (INTVW3). D'abord perçue comme assez étrange, cette formule a suscité des réactions positives auprès des travailleurs (syndiqués) et des militants sur le lieu de travail dans le secteur du transport par autobus, ce qui a facilité le transfert volontaire de cette formule vers d'autres secteurs représentés dans la section TRL, comme le transport de marchandises, la manutention des bagages et le secteur des taxis[21]. Plus tard, les *roadshows* ont également servi de base à des tactiques de prise de contact avec des coursiers dans le domaine de la livraison de produits alimentaires par le biais d'applications (Vandaele 2020).

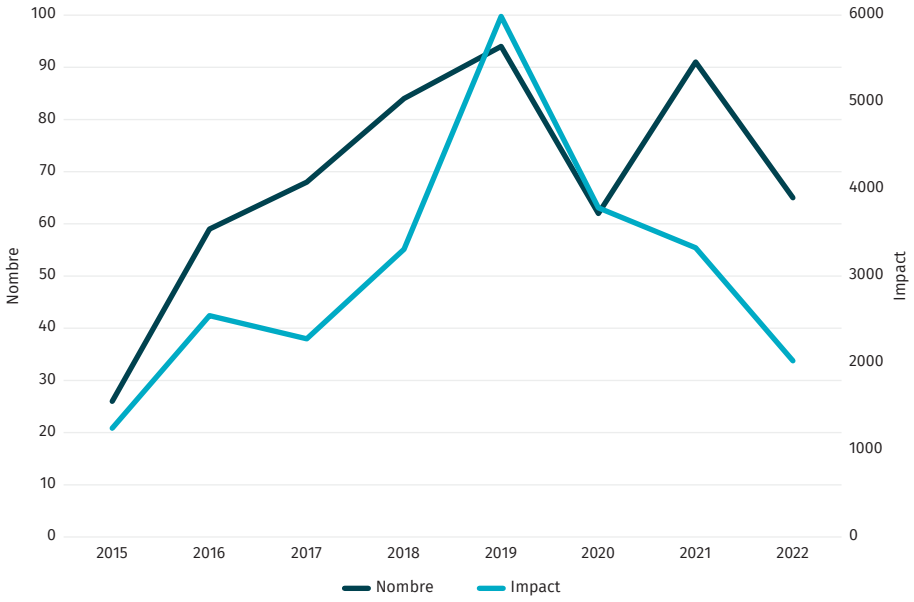
Si le concept des *roadshows* reste le même dans tous les secteurs de la section TRL, sa flexibilité a contribué à sa diffusion. Toutefois, les *roadshows* rendent parfois nécessaire une certaine adaptation du processus de travail dans l'espace et dans le temps, ce qui a donné lieu du même coup à un processus d'apprentissage par essais et erreurs (INTVW2-3)[22]. Ainsi, les bagagistes, les dockers ou les camionneurs commencent souvent leur journée de travail tôt le matin, alors que les livreurs de plats préparés peuvent être approchés à l'heure des repas. De même, les *roadshows* utilisent des espaces publics tels que les parkings ou les zones d'attente pour entrer en contact avec les chauffeurs de bus ou de taxi, alors que l'accès aux sites des entreprises peut s'avérer nécessaire pour les travailleurs de la logistique, sans que cela soit toujours le cas.

---

21. Een schot in de roos. Mobiel kantoor BTB, in: Wegwijs, 2007 (4), pp. 4-5 ; On the road to victory, in: Wegwijs, 2008 (1), pp. 4-5; Als onze leden taxichauffeurs niet tot bij ons geraken, gaan wij tot bij hen, in: Wegwijs, 2011 (1), p. 7.

22. Nous ignorons comment les militants syndicaux sur le lieu de travail perçoivent les *roadshows*, car seuls les responsables à temps plein ont été interrogés à ce stade de l'étude.

Graphique 3 **Nombre et impact des *roadshows* UBT/BTB, 2015-2022**



Source : BTB/UBT.

Les propagandistes ont joué un rôle clé dans l'institutionnalisation des *roadshows* dans le répertoire des actions syndicales et dans leur diffusion dans les différents sous-secteurs du transport routier et de la logistique. Au total, 549 *roadshows* avaient déjà été organisés au cours de la période 2007-2011 (BTB 2013a). Le graphique 3 fournit des informations supplémentaires sur le nombre de *roadshows* (axe des ordonnées de gauche) et le nombre de personnes touchées (axe des ordonnées de droite) au cours de la période 2015-2022, la corrélation entre les deux données étant très forte (r=0,68). L'UBT/BTB a pu identifier un lien de causalité entre les *roadshows* et l'augmentation du nombre de membres (BTB 2023 ; INTVW2-3). De même, la sensibilisation des travailleurs et des militants potentiels sur le lieu de travail semble s'être traduite presque consécutivement par des victoires aux élections sociales dans les secteurs dans lesquels la section TRL est active (BTB 2002, 2007, 2013a, 2023).

Les *roadshows* ont été mis en place dans le cadre des tactiques de mobilisation syndicale, mais ils ont également pour but de servir les membres existants et potentiels. En effet, l'offre de services individuels est considérée comme un facteur au moins aussi important permettant d'expliquer l'afflux continu de membres de la section TRL et de l'UBT/BTB en général (BTB 2013a, 2023 ; INTVW2-3). L'augmentation du nombre de membres a enclenché un cercle vertueux pour la prestation de services : une progression des effectifs se traduit par une augmentation des ressources financières et humaines à long terme, ce qui permet d'améliorer la prestation de services sur le lieu de travail par l'intermédiaire des militants, des *roadshows* ou de l'extension du réseau de centres de services - le tout contribuant à préserver et à renforcer l'affiliation à un syndicat en tant que norme sociale. À son tour, le renforcement du pouvoir associatif a été une

condition préalable à l'amélioration des conventions collectives dans le secteur du transport routier et de la logistique (BTB 2002, 2007 ; INTVW3).

Enfin, la convergence politique délibérée concernant l'organisation de *roadshows* est manifeste dans la section TRL mais les progrès ont été plutôt lents, ou ils ont été beaucoup moins étendus, au-delà de cette section dans l'UBT/BTB. Le secteur maritime est tout simplement caractérisé par l'absence de transfert : les membres y sont évidemment moins souvent à terre et sont beaucoup plus dispersés (INTVW4), le recrutement et la fidélisation des membres reposant principalement sur des services individuels (numérisés) destinés aux membres pour faire face à des situations (fiscales) complexes et à des réglementations spécifiques (BTB 2018, 2023). De même, les *roadshows* sont moins importants dans la section « ports », en particulier dans le cas d'une situation syndicale de type « *greenfield* »[23]. Le système d'embauche permet aux syndicats de contrôler l'offre de main-d'œuvre, avec un taux de syndicalisation proche de 100 %, et les élections sociales ne sont pas organisées dans les ports. Néanmoins, comme il a été difficile d'entrer en contact avec les dockers en raison des problèmes de mobilité dans la ville d'Anvers, des *roadshows* ont été organisés dans le port d'Anvers depuis 2017, dix ans après le premier roadshow dans la section TRL, mais ils sont principalement axés sur les services[24]. La diffusion intrasyndicale des *roadshows* est donc assez partielle et semble se limiter à des exemples de coopération avec le syndicat du métal ABVV/FGTB en Flandre : Ce syndicat et l'UBT/BTB ont conjointement organisé un roadshow pour les chauffeurs de bus et d'autocars en 2021 et pour les travailleurs actifs dans la production de ces véhicules, alors que la pandémie de Covid-19 frappait durement le secteur du tourisme[25].

6. Conclusions

Aujourd'hui, l'augmentation continue du nombre de membres de l'UBT/BTB constitue un phénomène exceptionnel en Belgique. Ce succès est évidemment lié au contexte. La stabilité institutionnelle relative des relations de travail en Belgique (Vandaele 2019, 2023) et la croissance de l'emploi ont toutes deux créé des circonstances relativement favorables à la stabilité des adhésions et à l'augmentation du nombre de membres. Toutefois, la libéralisation et la déréglementation des marchés, en particulier depuis l'élargissement de l'UE à l'Europe centrale et orientale, ont également suscité des incertitudes quant aux possibilités de rétention des membres, en particulier dans le domaine du transport routier et de la logistique, dans la mesure où l'élargissement a renforcé les pressions concurrentielles sur le marché.

---

23. « *Greenfield organizing* » désigne le fait de mener des campagnes de syndicalisation dans des entreprises ou des secteurs où les syndicats sont peu présents, par opposition au « *brownfield organizing* » qui concerne les sites où la présence syndicale est plus forte.

24. Voir https://www.btb-abvv.be/nieuws/37-haven-nieuws/413-btb-vakgroep-haven-komt-naar-je-toe

25. Voir https://www.btb-abvv.be/nieuws/54-wegvervoer-en-logistiek-nieuws/1208-abvv-metaal-en-btb-geven-buzze-voor-hun-busbouwers-en-busbestuurders

Cette situation a engendré un processus de transition au sein de la section TRL du syndicat dans le sens d'une relation renouvelée entre le syndicat et ses membres, ouvrant ainsi la voie à une expérimentation qui a débouché dans le chef du syndicat sur l'agrégation de tactiques et la diffusion de politiques, dont les *roadshows* constituent l'exemple le plus frappant. Toutefois, ce renouvellement de la relation entre le syndicat et ses membres n'a que partiellement modifié le répertoire des actions syndicales, dans la mesure où les tactiques de mobilisation s'appuient également sur les traditions et les routines existantes. Les *roadshows* révèlent comment ces tactiques ont été interprétées et développées dans le cadre du modèle spécifique que constitue le syndicalisme en Belgique, modèle qui, sur le lieu de travail, est principalement basé, au niveau des militants, sur l'articulation entre leur rôle de prestataires de services et celui de promoteurs d'une mobilisation en vue d'actions collectives, le cas échéant (Vandaele 2023). Dans la lignée des constats formulés précédemment, selon lesquels les actions de mobilisation et la prestation de services ne sont pas antagonistes, les *roadshows* permettent à la fois d'atteindre de nouveaux membres et de fournir des services aux membres existants. Ils permettent également d'identifier de nouveaux militants et de (re) nouer des liens avec ceux qui sont en place, les modules de formation pour ces deux types de militants étant institutionnellement synchronisés avec les élections sociales quadriennales.

Les modules de formation sont fortement axés sur l'autonomisation des militants sur le lieu de travail, ce qui, selon toute vraisemblance, signifie que la base reste (en grande partie) passive. La mobilisation en profondeur promouvant la capacité d'action des travailleurs, souvent considérée comme la solution idéale pour assurer la transformation des syndicats (Holgate et al. 2018 ; Holgate 2021a ; McAlevey 2016), n'est donc pas véritablement stimulée. En reflétant dans sa structure une certaine stabilité dans l'action syndicale, l'UBT/BTB s'écarte de deux autres conclusions de la littérature sur le renouveau syndical. Tout d'abord, alors que la littérature sur le syndicalisme de proximité souligne l'importance pour ce renouveau syndical de la création d'alliances (Holgate 2021b ; McAlevey 2016), cet aspect est pratiquement absent de l'expérimentation de mobilisation au sein de la section TRL, puisque celle-ci s'appuie sur un répertoire d'actions fondées sur une solide cohésion collective. Deuxièmement, cette étude de cas doit être confrontée aux recherches qui font valoir que les petits syndicats indépendants sont mieux équipés pour le renouveau syndical, car ils permettent un syndicalisme participatif et à partir de la base, qui fait progresser leur vitalité délibérative (Però 2020). La taille semble pourtant un facteur relatif. Même si, dans une perspective belge, l'UBT/BTB est un petit affilié de l'ABVV/FGTB, avec près de 60 000 membres, ce n'est pas nécessairement le cas dans une perspective européenne. Indépendamment de toute appréciation de sa taille, cela n'empêche pas le syndicat de renouveler sa dynamique interne. Ce qui permet d'envisager d'autres variables explicatives que la taille du syndicat en tant que telle.

L'expérimentation en termes de mobilisation au sein de l'UBT/BTB et de la section TRL semble cocher de nombreuses cases identifiées par la littérature sur le renouveau syndical en termes de ressources de pouvoir et de capacités stratégiques (Laroche et Murray 2024 ; Lévesque et Murray 2010 ; Murray et al. 2020). Elle s'est construite sur des identités collectives fortes et un solide

enracinement horizontal et vertical du syndicat dans son réseau, mais aussi sur l'articulation entre les différents éléments. Conjugués, ces éléments ont protégé le syndicat de l'affaiblissement de son pouvoir institutionnel sur le marché du travail, par exemple dans le cas du système d'embauche des dockers, tout en facilitant le renouvellement des générations et l'émergence d'un leadership tourné vers l'avenir au sein de la section TRL, ce qui a permis de lancer un processus de transition vers une redynamisation ; à cela s'ajoutent la production de ressources infrastructurelles pour la mise en place des propagandistes et le lancement de modules de formation sur mesure destinés aux militants sur le lieu de travail, ces formations syndicales étant à leur tour susceptibles de renforcer la densité des réseaux sociaux parmi les militants ; la création de structures permettant une vitalité délibérative, le soutien aux idées et aux innovations partant de la base, telles que les *roadshows* et les campagnes globales ; et le développement de ressources narratives élargissant l'agenda syndical en le formulant en termes de sécurité routière et de durabilité (environnementale). Enfin, la diffusion intrasyndicale des *roadshows* témoigne d'un apprentissage en termes l'agrégation des tactiques de mobilisation syndicale au fil du temps.

Une mise en garde s'impose ici : les conclusions de cette étude de cas reposent sur des recherches documentaires portant sur des documents syndicaux accessibles au public et sur des entretiens avec des dirigeants syndicaux ; la voix des propagandistes et des militants sur le lieu de travail est donc absente lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre les objectifs stratégiques et politiques, d'une part, et l'efficacité et les résultats, d'autre part. L'étude de cas démontre une fois de plus que le renouveau syndical semble un processus assez lent, puisque les racines de cette relation renouvelée entre le syndicat et les membres de la section TRL remontent au début des années 2000, tandis que le succès des *roadshows* n'a débuté qu'environ sept ans plus tard. De même, l'agrégation des tactiques s'inscrit dans un contexte beaucoup plus large ; elle doit être comprise en conjonction avec les diverses capacités stratégiques de l'UBT/BTB pour activer ses ressources de pouvoir. Selon toute vraisemblance, la sélection de politiques novatrices de renouveau syndical a donc peu de chances de réussir si elle n'est pas ancrée dans une vision à long terme des stratégies et des politiques syndicales, ou à défaut d'une perspective de succès immédiats. Cette étude de cas a néanmoins montré clairement que le fait d'approcher de manière proactive, grâce aux *roadshows* ou à d'autres tactiques, les travailleurs là où ils se trouvent et de s'engager dans un processus qui implique de les écouter activement constitue à coup sûr un début prometteur pour le renouveau syndical.

Note sur la méthode et les données

D'un point de vue méthodologique, en s'inspirant de l'appel à la recherche comparative « lente » dans les relations de travail (Almond et Connolly 2020), la collecte des données s'est faite selon un processus itératif prenant en compte les concepts théoriques, les résultats empiriques et l'analyse en cours pour comprendre les logiques causales entre les stratégies et les politiques syndicales et la croissance des adhésions. Environ 200 documents syndicaux (95 magazines destinés aux membres, 90 articles d'opinion, 20 études et autres documents et cinq rapports

de congrès) ont été examinés, de même que des sources issues des réseaux sociaux et de la littérature secondaire. Simultanément, des entretiens semi-structurés ont permis de recueillir des connaissances internes. Ces entretiens, d'une durée moyenne de 67 minutes, ont été menés en néerlandais entre août et octobre 2023. Les personnes interrogées étaient toutes des hommes : un historien du travail et trois responsables UBT/BTB rémunérés à temps plein occupant des postes de direction syndicale (INTVW1, INTVW2, INTVW3 et INTVW4). Les entretiens ont été enregistrés et anonymisés afin de protéger l'identité des personnes interrogées. Les demandes d'entretien avec des propagandistes ont jusqu'à présent été refusées par les dirigeants de l'UBT/BTB pour des raisons non communiquées, tandis que la durée de l'étude n'a pas permis de contacter des militants syndicaux. Les communications personnelles de suivi ont permis de recueillir des données, des informations et des explications supplémentaires.

Références

Alimahomed-Wilson J. et Ness I. (2018) Introduction: forging workers' resistance across the global supply chain, dans Alimahomed-Wilson J. et Ness I. (dir.) Choke points: logistics workers disrupting the global supply chain, Pluto Press, 1-15.

Almond P. et Connolly H. (2020) A manifesto for 'slow' comparative research on work and employment, European Journal of Industrial Relations, 26 (1), 59-74.

Be motion (2016-2023) Driemaandelijks magazine van ABVV-BTB, Antwerpen, BTB. https://bemotion-online.be/

Behrens M., Hamann K. et Hurd R. (2004) Conceptualizing labour union revitalization, dans Frege C. et Kelly J. (dir.) Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy, Oxford University Press, 11-30.

Benson D. et Jordan A. (2011) What have we learned from policy transfer research? Dolowitz and Marsh revisited, Political Studies Review, 9 (3), 366-378.

BTB (2002) Statutair congres. Moreel en administratief verslag 1998-2001, BTB.

BTB (2007) Statutair congres. Moreel en administratief verslag 2002-2005, BTB.

BTB (2013a) Statutair congres. Moreel en administratief verslag 2006-2012, BTB.

BTB (2013b) BTB 100. Tien sleutelmomenten uit de geschiedenis van de Belgische Transportarbeidersbond, AMSAB-ISG.

BTB (2018) #Fairtransport of mensenmaat. Statutair rapport, BTB.

BTB (2020) Uitvoering van het samenwerkingsakkoord tussen ABVV-Metaal en BTB, BTB, 02.03.2020. https://www.btb-abvv.be/images/SamenwerkingABVVMetaal/20200911_Uitvoering_van_het_samenwerkingsakkoord_tussen_ABVV_Metaal_en_BTB_definitief.pdf

BTB (2023) Eén team voor fair transport. Statutair rapport 2018-2023, BTB.

BTB Haven et Loridan M. (2022) Actie loont. 50 jaar wet Major. 20 jaar Port Package. Blik op 50 jaar Wet Major & 20 jaar Port Package, BTB. https://www.btb-abvv.be/fr/haven/actie-loont

Danyluk M. (2018) Capital's logistical fix. Accumulation, globalization, and the survival of capitalism, Environment and Planning D: Society and Space, 36 (4), 630-647.

Dolowitz D. et Marsh D. (1996) Who learns what from whom: a review of the policy transfer literature, Political Studies, 44 (2), 343-357.

Dussauge-Laguna M.I. (2012) On the past and future of policy transfer research. Benson and Jordan revisited, Political Studies Review, 10 (3), 313-324.

ETF (2020) Long distance drivers win real rest breaks as MEPs back Mobility Package, Communiqué de presse, 09.07.2020. https://www.etuc.org/en/pressrelease/long-distance-drivers-win-real-rest-breaks-meps-back-mobility-package

Evans M. (2009) Policy transfer in critical perspective, Policy Studies, 30 (3), 243-268. https://doi.org/10.1080/01442870902863828

Gentile A. et Tarrow S. (2009) Charles Tilly, globalization, and labor's citizen rights, European Political Science Review, 1 (3), 465-493.

Heery E. et Adler L. (2004) Organizing the unorganized, dans Kelly J. et Frege C. (dir.) Varieties of unionism. Strategies for union revitalization in a globalizing economy, Oxford University Press, 45-70.

Heery E. et Kelly J. (1994) Professional, participative and managerial unionism: an interpretation of change in trade unions, Work, Employment & Society, 8 (1), 1-22.

Holgate J. (2021a) Arise: power, strategy and union resurgence, Pluto Press.

Holgate J. (2021b) Trade unions in the community: building broad spaces of solidarity, Economic and Industrial Democracy, 42 (2), 226-247.

Holgate J., Simms M. et Tapia M. (2018) The limitations of the theory and practice of mobilization in trade union organizing, Economic and Industrial Democracy, 39 (4), 599-616.

Laroche M. et Murray G. (2024) Conclusion: what does experimentation teach us about union renewal?, dans Laroche M. et Murray G. (dir.) Experimenting for union renewal: challenges, illustrations and lessons, ILO/ACTRAV, (Forthcoming).

Leiren M.D. et Parks L. (2014) When trade unions succeed: cases of blocked liberalisation in the common market, European Journal of Political Research, 53 (3), 465-479.

Lévesque C. et Murray G. (2010) Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity, Transfer, 16 (3), 333-350.

McAlevey J. (2016) No shortcuts: organising for power in the new gilded age, Oxford University Press.

Moreels F. (2017) BTB breekt door de grens van de 50.000 leden!, 05.10.2017. https://www.btb-abvv.be/woord-van-de-voorzitter/417-btb-breekt-door-de-grens-van-de-50-000-leden

Moreels F. (2018) De toekomst van het ABVV mag geen resultaat zijn van ruilhandel!, 22.05.2018. https://www.btb-abvv.be/woord-van-de-voorzitter/590-de-toekomst-van-het-abvv-mag-geen-resultaat-zijn-van-ruilhandel

Moreels F. (2019) Seminarie over een syndicale toekomst voor Europa, 01.07.2019. https://www.btb-abvv.be/woord-van-de-voorzitter/801-seminarie-over-een-syndicale-toekomst-voor-europa

Moreels F. (2022) Congres ABVV Metaal, 12.04.2022. https://www.btb-abvv.be/woord-van-de-voorzitter/1356-congres-abvv-metaal

Moreels F. (2023) Let's go international, 30.03.2023. https://www.btb-abvv.be/woord-van-de-voorzitter/1538-let-s-go-international

Murray G. (2017) Union renewal: what can we learn from three decades of research?, Transfer, 23 (1), 9-29. https://doi.org/10.1177/1024258916681723

Murray G., Lévesque C., Morgan G. et Roby N. (2020) Disruption and re-regulation in work and employment: from organisational to institutional experimentation, Transfer, 26 (2), 135-156.

Però D. (2020) Indie unions, organizing and labour renewal. Learning from precarious migrant workers, Work, Employment and Society, 34 (5), 900-918.

pvb (2016) Dokwerkers massaal voor aanpassing wet-Major. Minister Kris Peeters, vakbonden en werkgevers tevreden met goedkeuring, De Standaard, 16.06.2016.

Silver B. (2003) Forces of labor. Workers' movements and globalization since 1870, Cambridge University Press.
Snape E. et Redman T. (2004) Exchange or convenient? The nature of the member-union relationship, Industrial Relations, 43 (4), 855-873.
Van Brempt K. et Moreels F. (2020) Het kan altijd goedkoper. De gevolgen van sociale dumping in Europa. https://www.btb-abvv.be/images/WegvervoerEnLogistiek/campagne/sociale_dumping/hetkanaltijdgoedkoper_fin_Optimizer.pdf
Vandaele K. (2019) Belgium: stability at the surface, mounting tensions beneath, dans Müller T., Vandaele K. et Waddington J. (dir.) Collective bargaining in Europe: towards an endgame, ETUI, 53-76.
Vandaele K. (2020) From street protest to 'improvisational unionism': platform-based food-delivery couriers in Belgium and the Netherlands, Friedrich-Ebert-Stiftung.
Vandaele K. (2023) Belgium: trade unions coping with workplace fissuring and opposing wage-moderation in a tottering political system, dans Waddington J., Müller T. et Vandaele K. (dir.) Trade unions in the European Union. Picking up the pieces of the neoliberal challenge, Peter Lang, 131-182.
Vanfraechem S. (2001) The Antwerp docker: militant by nature ? De Antwerpse havenarbeider tussen pragmatisme en militantisme, 1900-1972, Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis, 31 (1-2), 113-175.
Vanfraechem S. (2004) 100 jaar Belgische Transportarbeidersbond, AMSAB-ISG.
Vanfraechem S. (2005) Een sfeer om haring te braden! Arbeidsverhoudingen in de haven van Antwerpen 1919-1972, Academia Press.
Weber D. (2013) Leven en werken in de Belgische transportindustrie, 1913-2013, BTB/Amsab-ISG/Tijdsbeeld & Pièce Montée.
Wegwijs (2000-2016) BTB.

Tous les liens ont été vérifiés le 10.01.2024.

Citer ce chapitre : Vandaele K. (2024) *On the road again…* ou comment expliquer la croissance des effectifs du syndicat socialiste des transports en Belgique, in Fabris B.L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Abréviations

FGTB/ABVV	Fédération générale du travail de Belgique/Algemeen Belgisch Vakverbond
CSC/ACV	Confédération des syndicats chrétiens/Algemeen Christelijk Vakverbond
UBT/BTB	Union Belge du Transport/Belgische Transportbond
ETF	European Transport Workers' Federation (Fédération européenne des travailleurs des transports)
UE	Union européenne
ONSS/RSZ	Office nationale de sécurité sociale/Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
Section TRL	Section du transport routier et de la logistique (de l'UTB/BTB)

Chapitre 4
Stratégies syndicales innovantes au Danemark : l'implication des employeurs et des jeunes

Christian Lyhne Ibsen

1. Introduction

Ce chapitre analyse et discute deux exemples d'action syndicale innovante menée dans le cadre du plus important syndicat danois, 3 F (Fédération unie des travailleurs danois). Les deux cas sont centrés sur la question de l'engagement, bien que de manières assez différentes. Le premier cas - l'aéroport de Billund, BLL - s'appuie sur une stratégie visant à impliquer les employeurs dans le processus syndical. Le délégué syndical de l'aéroport a négocié une convention collective locale par laquelle l'employeur s'engage à payer automatiquement les cotisations syndicales des travailleurs par l'intermédiaire d'un supplément de salaire que chaque travailleur peut choisir de percevoir. Le deuxième cas - #ElevernesOK - s'appuie sur une stratégie visant à impliquer les jeunes dans les négociations collectives dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Le syndicat a ciblé les apprentis d'une école professionnelle en les associant à la formulation et à la présentation des revendications pour le cycle de négociations collectives de 2023. Dans ce dernier cas, 3F a cherché directement à renforcer la position de ce groupe au sein du syndicat et, indirectement, à attirer davantage d'adhérents au syndicat.

Ces stratégies syndicales s'inscrivent dans un contexte de déclin des effectifs, qui a particulièrement touché le syndicat 3F. Le nombre d'adhérents a chuté au cours des dernières décennies, en tombant de plus de 400 000 membres en 2007 - lorsque le syndicat est né d'une fusion - à un peu plus de 200 000 en 2022 (Statistics Denmark 2023). Le syndicat représente des travailleurs non qualifiés et qualifiés dans tous les secteurs et industries et est le fruit d'une longue série de fusions multiples. 3F joue un rôle essentiel dans la sauvegarde du système coordonné de négociation collective au Danemark, car il représente certains des groupes les plus vulnérables sur le marché du travail. Un récent rapport de la Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), la principale confédération syndicale danoise, a montré que dans certains secteurs du privé, le taux de syndicalisation était désormais inférieur à 30 %, y compris dans des secteurs où 3F est présent, comme l'hôtellerie et la restauration, le nettoyage et l'agriculture (FH 2022). Comme dans d'autres pays, ces secteurs emploient également une proportion élevée de travailleurs migrants et faiblement rémunérés, ce qui aggrave les difficultés rencontrées par 3 F.

La diminution du nombre d'affiliés de la 3F - et des autres syndicats - a suscité, ces vingt dernières années, un intense travail de recherche de stratégies efficaces de recrutement et de fidélisation des membres. Comme dans d'autres pays, les syndicats danois - et en particulier 3F - se sont inspirés de « l'*organising model* », ce

qui les a conduits à adopter de nombreuses stratégies et tactiques de mobilisation sur le lieu de travail, utilisées aux États-Unis et au Royaume-Uni. (Arnholtz et al. 2016). Dix ans plus tard, cependant, l'optimisme initial entourant l'importation de ce modèle semble être retombé, même si certains éléments se retrouvent encore dans les efforts de recrutement et de fidélisation déployés par 3 F.

Le chapitre est articulé comme suit. Après cette introduction, la section suivante est consacrée au contexte des deux cas, en particulier les difficultés globales rencontrées par la 3F en matière d'effectifs, ses ressources en termes de pouvoir et son approche générale du renouveau syndical. Ensuite, l'article présente une étude de cas concernant l'aéroport de Billund, comprenant une analyse du processus, du contenu et des acteurs impliqués et des résultats de la stratégie, ainsi qu'une évaluation des facteurs facilitant ou entravant le transfert de la stratégie innovante vers d'autres composantes du mouvement syndical ; puis il fait de même pour #ElevernesOK. Il compare ensuite les deux stratégies en termes de potentiel de renouveau syndical selon différentes dimensions, notamment la transférabilité des stratégies, avant de présenter un résumé et de situer les résultats obtenus dans le cadre d'un débat plus large sur la renouveau syndical en Europe.

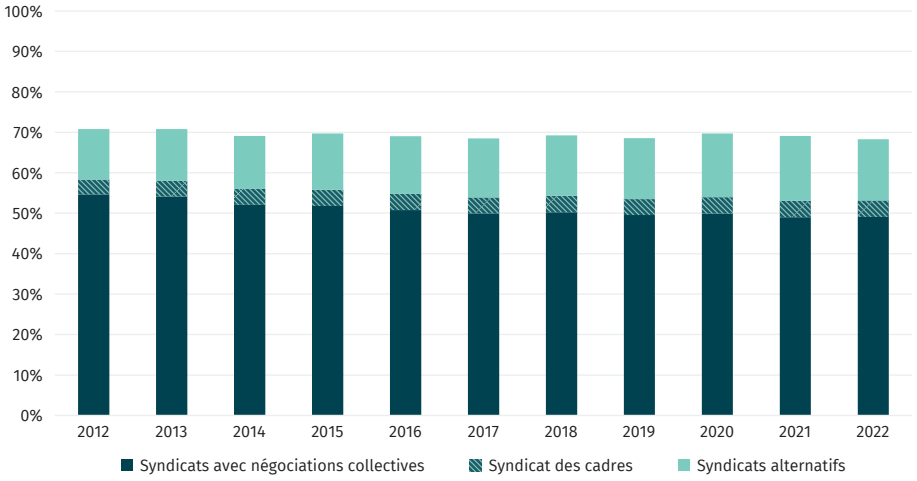
2. Contextualisation des cas

En général, les syndicats danois bénéficient de conditions institutionnelles particulièrement favorables à la syndicalisation. Tout d'abord, le système de Gand, qui prévoit que l'assurance chômage soit gérée par les syndicats, incite les travailleurs à s'affilier à leur arrivée sur le marché du travail, et à rester affiliés. En second lieu, le taux élevé de couverture des négociations collectives et la présence de délégués syndicaux permettent aux travailleurs de constater sur le lieu de travail les avantages offerts par les syndicats. Troisièmement, les syndicats et les associations d'employeurs entretiennent généralement des relations constructives et les tentatives d'éviction des syndicats sont rares. Quatrièmement, les syndicats ont eu traditionnellement une forte influence sur les décideurs politiques, ce qui s'est traduit par des politiques favorables aux travailleurs. Cinquièmement, l'enseignement et la formation professionnels (EFP) reposent sur le modèle de la formation en alternance, qui fait une large place à l'apprentissage sur le lieu de travail. Les employeurs et les syndicats dirigent ensemble le système d'EFP et les syndicats jouent un rôle important dans les établissements d'EFP et dans la conception de l'enseignement pour leurs principaux membres (Carstensen et Ibsen 2021). Ces conditions favorables ont contribué au cours des trois dernières décennies à une plus grande stabilité des taux de syndicalisation des travailleurs danois par rapport à d'autres pays de l'OCDE (OECD 2023).

Les syndicats danois bénéficient généralement d'un taux d'adhésion élevé ; en 2022, le taux de syndicalisation atteignait 68,3 % de la main-d'œuvre (Statistics Denmark 2023). Toutefois, ce chiffre global cache un transfert important de membres des syndicats qui participent aux négociations collectives vers ceux qui n'y participent pas. Ces dernières années, les syndicats alternatifs qui ne prennent pas part aux négociations collectives ont gagné du terrain. Comme ils ne participent pas à la négociation collective et ne gèrent pas les conventions collectives, alors qu'ils

fournissent une assurance chômage, ils sont en mesure de proposer une cotisation syndicale combinée nettement inférieure à celle des syndicats traditionnels. Les affiliés de ces organisations alternatives représentent désormais 15,1 % de la main-d'œuvre. En d'autres termes, si l'on retranche leurs adhérents, le taux de syndicalisation effectif tombe à 49,1 % de la main-d'œuvre (voir graphique 1). En 2000, les membres des syndicats alternatifs ne représentaient encore que 2,6 % de la main-d'œuvre (Ibsen et al. 2011a).

Graphique 1 **Répartition du taux de syndicalisation par type de syndicat**

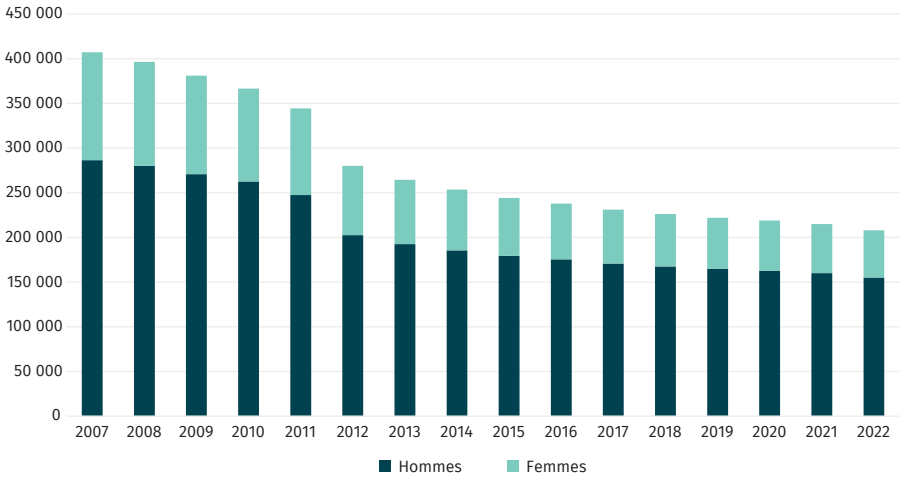


Source : Statistics Denmark, 2023.

La couverture assurée par les négociations collectives est également élevée et Dansk Arbejdsgiverforening (DA ; la Confédération des employeurs danois) l'a estimée à environ 80 % des travailleurs en 2018 (DA 2020). Dans le secteur privé, le taux de couverture avoisine les 74 %. Les conventions collectives s'appliquent à tous les travailleurs des établissements couverts par la convention, y compris aux travailleurs non syndiqués. On peut donc affirmer que le Danemark est confronté à un problème de « passagers clandestins ». Les clauses *erga omnes* ne s'appliquent pas, si bien que la couverture des négociations est volontaire et résulte généralement du fait que les syndicats incitent ou contraignent les employeurs à nouer des relations de négociation. Le maintien d'une densité syndicale élevée est donc d'autant plus important pour le système danois de négociation collective (Due et al. 1993).

Comme nous l'avons indiqué, 3F est l'un des syndicats les plus durement touchés par la baisse des effectifs (voir graphique 2). Aussi bien les hommes que les femmes choisissent de ne pas s'affilier, et beaucoup d'autres rejoignent plutôt les syndicats alternatifs (Ibsen et al. 2011a).

Graphique 2 **Effectifs de 3F : hommes et femmes, 2007-2022**



Source : Statistics Denmark et 3F, 2023.

Le déclin de ses effectifs a conduit 3F à investir massivement dans les actions de syndicalisation, en s'inspirant souvent du modèle anglo-américain axé sur le lieu de travail. Toutefois, la mise en pratique de ce modèle - et ses performances en termes de recrutement et de fidélisation - a donné lieu à des critiques internes au sein du syndicat, pour diverses raisons. Tout d'abord, bon nombre d'élus et de délégués syndicaux doutent de l'utilité de consacrer d'énormes ressources à la mobilisation syndicale dans les secteurs 3F, souvent caractérisés par une forte rotation de la main-d'œuvre et des entreprises à faible durée de vie (Ibsen et al. 2011b). Ensuite, une grande partie de la main-d'œuvre de 3F ne se reconnaît pas dans le langage conflictuel d'un modèle de syndicalisation souvent source d'antagonisme avec les employeurs. Le syndicat s'efforce donc d'optimiser ses services aux membres, d'être agressif dans ses campagnes dans les médias traditionnels et les réseaux sociaux et de se doter d'un programme politique fort, par exemple au sujet du régime national de retraite anticipée pour les personnes justifiant d'une longue expérience professionnelle (que 3F est parvenu à rétablir en 2022). Néanmoins, la diminution du nombre de membres témoigne de la difficulté pour 3F de redynamiser son action.

3. Aéroport de Billund : impliquer l'employeur dans l'action syndicale

L'aéroport de Billund (BLL), second plus important aéroport danois, est situé à proximité d'Aarhus, la deuxième ville du pays. Son terminal unique accueille jusqu'à 3,5 millions de passagers par an. L'aéroport emploie entre 1600 et 1700 personnes, dont environ 800 à temps plein sont employées directement par BLL, les autres travaillant pour d'autres entreprises présentes sur le site de BLL. L'aéroport est la propriété publique de sept communes - Vejle Kommune étant le principal actionnaire (34,4 %) - mais il fonctionne comme une entreprise privée aux conditions du marché.

Les salariés travaillant directement pour BLL sont couverts par des conventions collectives et représentés par 11 délégués syndicaux issus des syndicats signataires : 3F, Serviceforbundet (syndicat des travailleurs des services), Dansk Metal (syndicat danois des métallurgistes), HK Privat (syndicat des employés et du personnel de bureau), Dansk Elforbund (syndicat des électriciens), Blik og Rør (syndicat des plombiers) et Malerforbundet (syndicat des peintres). Ces syndicats représentent à la fois les ouvriers et les employés et ont élu un délégué syndical principal issu de 3F, qui est le principal négociateur dans les négociations collectives locales avec la direction. Le délégué syndical principal actuel, dénommé ici KPH pour des raisons de confidentialité, occupe ce poste depuis 2013.

3.1 Processus

BLL est situé dans une zone traditionnellement peu favorable à l'action syndicale. En 2011, lorsque KPH a commencé à travailler comme délégué syndical, le taux de syndicalisation était d'environ 35 %. Une nouvelle approche plus proactive de la syndicalisation, conjuguée à quelques conflits très médiatisés, notamment avec Ryanair en 2012-2015 à propos de la couverture de la négociation collective, a fait grimper le taux de syndicalisation à environ 90 % de la main-d'œuvre. Frustrés par la mauvaise volonté des 10 % restants, les délégués syndicaux ont lancé l'idée d'avantages réservés aux membres du syndicat à titre d'incitation. La direction de l'entreprise s'est montrée ouverte à cette idée. Cependant, la Covid-19 a fait échouer les négociations locales sur la question.

Accord local sur le paiement des cotisations syndicales à l'aéroport de Billund

Dans le cadre de l'accord salarial local, 1,6 % de l'augmentation salariale totale est affecté au paiement de la cotisation syndicale des travailleurs, dont le montant est fixé à 450 DKK (60 euros) par membre.

Ce supplément de salaire ne concerne que les travailleurs affiliés aux syndicats signataires, qui sont responsables de l'envoi des listes de leurs adhérents à l'employeur.

Ce supplément de rémunération est imposable et englobe le calcul des cotisations de retraite, des comptes dits de libre choix (entre rémunération et temps libre) et des droits aux vacances et aux congés.

Le supplément n'est pas obligatoire et les travailleurs individuels qui choisissent de ne pas s'affilier peuvent ne pas le faire.

Source : BLL/3 F.

La pandémie a frappé tout particulièrement les aéroports, et BLL a dû réduire ses effectifs de 66 % pour certaines catégories de travailleurs, notamment ceux défendus par 3 F. Ces réductions n'ont pas seulement été difficiles à supporter pour les travailleurs concernés, elles ont également entraîné la perte du travail de mobilisation syndicale entrepris avant la pandémie. Lorsque le secteur du transport aérien s'est redressé après la Covid-19, BLL a accéléré son recrutement. Les syndicats ont toutefois eu du mal à recruter et à conserver des membres parmi les nouveaux salariés et le taux de syndicalisation est retombé aux alentours de 50-55 %. Conscients de l'importance des ressources utilisées lors des précédentes

campagnes de mobilisation, les délégués syndicaux ont décidé de réexaminer l'idée d'avantages réservés aux membres, dans le cadre d'une stratégie impliquant l'engagement de l'employeur.

Les négociations de 2021 au niveau local se sont déroulées dans un climat tendu. Les syndicats ont présenté 15 revendications, toutes destinées à rétablir les conditions de travail et les salaires des travailleurs de BLL et à aligner les rémunérations sur l'évolution salariale de l'économie en général. Dans un premier temps, la direction a refusé, ce qui a provoqué un arrêt de travail illégal, qui a immobilisé l'aéroport pendant une très courte période (moins d'un jour), avant que, très vite, la direction ne modifie son approche et ne réponde aux revendications. Cette nouvelle approche, plus constructive, a permis d'aboutir à l'accord de 2022 sur les avantages réservés aux membres. La direction, désormais consciente de la capacité des syndicats à entraver ses activités, a écouté l'argument des syndicats selon lequel un faible taux de syndicalisation constituait un problème non seulement pour les syndicats, mais aussi pour toute l'entreprise.

Les délégués syndicaux ont fait valoir qu'un taux de syndicalisation élevé et, par conséquent, un mandat de négociation fort leur permettaient d'être en meilleure position pour négocier des accords jouissant d'un soutien solide de la part de la base. Ils ont également souligné que l'affiliation de travailleurs à des syndicats alternatifs engendrait des conflits internes entre travailleurs, susceptibles de nuire à l'environnement de travail et donc à la productivité. Dès lors, en acceptant de soutenir l'affiliation des travailleurs aux syndicats traditionnels, la direction bénéficierait d'une relation de négociation plus productive et plus pacifique avec la main-d'œuvre. En évoquant auprès de la direction les avantages pour l'entreprise d'avoir des syndicats puissants, les délégués syndicaux ont également fait remarquer que ces syndicats pouvaient être un partenaire de la direction pour les questions de santé et de sécurité et pour la négociation de solutions flexibles en matière de temps de travail et d'organisation du travail. Autrement dit, ils ont abordé la question des conventions collectives locales sur une série de sujets et ont fait valoir que la direction avait tout à gagner à disposer d'un partenaire capable de conclure des accords avec un mandat fort de la part des travailleurs. Or, les mandats forts sont le résultat d'un taux de syndicalisation élevé.

Tableau 1 **Principaux choix stratégiques au cours du processus**

Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Les délégués syndicaux décident de se concentrer sur la syndicalisation	Les arrêts de travail servent à démontrer la puissance du mouvement et constituent une base pour les négociations ultérieures	L'employeur est invité par le biais de négociations délibératives à résoudre le problème du faible taux de syndicalisation

Source : Développement de l'auteur.

Cette manière d'impliquer la direction signifiait que les négociations locales sur les avantages réservés aux membres relevaient de la résolution de problèmes ou d'une négociation « intégrative » plutôt que de la négociation traditionnelle « distributive », qui met l'accent sur la lutte pour la répartition des avantages économiques plutôt que sur la résolution des problèmes sur le lieu de travail (Walton et McKersie 1965).

Pour aborder la question des avantages réservés aux membres dans l'accord salarial local, la direction a d'abord suggéré d'inclure un supplément de salaire pour « fonctions supplémentaires », versé uniquement aux adhérents. Cette solution ne précisait pas de manière visible sur la fiche de paie que le supplément était destiné aux membres du syndicat. Elle n'était donc pas attractive aux yeux des délégués syndicaux, qui voulaient que les travailleurs constatent que le supplément était lié à leur affiliation syndicale. Ensuite, la direction a proposé d'accorder un supplément aux membres des syndicats, y compris aux affiliés des syndicats alternatifs. Comme on l'a indiqué plus haut, les syndicats alternatifs non-signataires de conventions collectives sont en concurrence directe avec les syndicats signataires, en demandant des cotisations beaucoup moins élevées en raison de leurs coûts de fonctionnement moindres. Les délégués syndicaux de BLL ont fait remarquer qu'une telle approche serait contraire à l'objectif de l'accord, à savoir le recrutement et la fidélisation des membres des syndicats qui mènent effectivement des négociations collectives. Enfin, la direction souhaitait introduire une clause stipulant que l'accord sur les prestations versées aux membres prendrait fin si les travailleurs s'engageaient dans des arrêts de travail illégaux. Là encore, les délégués syndicaux s'y sont opposés, en faisant valoir que d'autres accords locaux n'incluaient pas ce type de clause, et la direction a cédé sur ce point.

Pour encourager davantage la direction, les délégués syndicaux ont opté pour un paiement individuel et non collectif des cotisations. D'autres entreprises, comme l'aéroport de Kastrup à Copenhague, ont recours à un paiement collectif perçu par le syndicat. Chez BLL, le supplément de salaire est versé à chaque travailleur, ce qui signifie que le coût total pour l'employeur dépend du taux de syndicalisation chez BLL. Autrement dit, si le taux de syndicalisation diminue, la direction économisera de l'argent. Toutefois, le montant global de ces économies ne serait pas suffisant pour compenser l'intérêt pour l'entreprise d'un taux de syndicalisation élevé et n'inciterait donc pas la direction à s'opposer à la syndicalisation. Les délégués syndicaux ont également jugé équitable que la direction conserve l'argent lorsque des travailleurs maintenaient leur choix de ne pas s'affilier. La direction a salué ce choix stratégique, car il démontrait que les délégués syndicaux entendaient encore obtenir des affiliations nouvelles et ne pas compter seulement sur les avantages accordés aux affiliés.

Après ces premières discussions, les parties se sont mises d'accord sur un modèle qui réservait une partie de l'augmentation totale des salaires chez BLL - 1,6 % - à un « supplément de salaire pour les cotisations » uniquement destiné aux affiliés d'un syndicat signataire de la convention collective. Par conséquent, seuls les affiliés recevraient ce supplément en plus des augmentations de salaire normales négociées pour tous les travailleurs. Le supplément nominal est fixé à 450 DKK (60 euros), ce qui correspond plus ou moins à la cotisation d'adhésion. En outre, le supplément est volontaire, ce qui signifie que les travailleurs peuvent se retirer du régime, à la condition toutefois qu'ils soient membres d'après les listes officielles. Les syndicats sont chargés d'envoyer régulièrement ces listes actualisées à la direction. Le supplément de rémunération est imposable, mais il est pris en compte dans le calcul des cotisations de retraite (c'est-à-dire qu'il est considéré comme un revenu ouvrant droit à pension), dans les comptes dits « de libre choix » et dans les droits aux vacances et aux congés. Si l'on ajoute la

déduction fiscale pour l'affiliation, la valeur nette du supplément de salaire (après impôt sur le revenu) correspond à peu près à la cotisation syndicale, de sorte que BLL, l'employeur, paie désormais le coût de l'affiliation au syndicat.

3.2 Résultats

Le processus de négociation s'est conclu avec succès pour les délégués syndicaux, qui ont obtenu un avantage pour les membres sous la forme d'un supplément de salaire, mais ont également convaincu la direction de soutenir sans réserve l'activité syndicale et le système danois de négociation collective. Sur un plan à la fois matériel et symbolique, il s'agit de résultats significatifs pour les syndicats de BLL. Les travailleurs ont également réagi positivement à l'accord, ce qui a permis de porter le taux de syndicalisation à près de 100 % dans pratiquement toutes les catégories professionnelles de BLL. À cet égard, le fait que les employés susceptibles d'adhérer à HK Privat - un groupe réputé difficile à syndiquer - soient aujourd'hui presque entièrement affiliés à un syndicat est significatif. Il en va de même pour les travailleurs visés par 3F : deux seulement sur 144 ne sont toujours pas syndiqués.

Tableau 2 **Principaux résultats**

La direction participe à la syndicalisation	La valeur ajoutée de l'adhésion par rapport à la couverture figure sur le bulletin de salaire	Le taux de syndicalisation est rétabli à près de 100 %

Source : Développement de l'auteur.

3.3 Obstacles au transfert *top down*

L'idée que des conventions collectives accordent des avantages aux seuls travailleurs syndiqués est très controversée ; il a été difficile d'obtenir un soutien pour le transfert du modèle BLL, dans la mesure où, à l'échelon supérieur, les principaux acteurs sont réticents à l'idée d'accorder des avantages exclusifs dans une convention collective. Les conventions collectives danoises sont appelées « accords de voisinage (*område-overenskomster*) », ce qui signifie qu'ils couvrent des fonctions ou des emplois dans des lieux de travail appartenant à des employeurs qui sont signataires d'une convention collective. Par exemple, un bagagiste de BLL, qu'il soit syndiqué ou non, est couvert par la convention collective pour autant qu'il soit employé sur un lieu de travail soumis à la convention et qu'il occupe un poste (bagagiste) mentionné dans la convention. Il en résulte qu'il n'y a - en principe - aucune différence entre les membres et les non-membres en ce qui concerne les conditions d'emploi.

Selon les partisans de ce principe, l'avantage est que les membres ne sont pas plus « coûteux » pour l'employeur que les non-membres qui, autrement, pourraient les concurrencer sur le lieu de travail. Aucun incitant économique ne pousse les employeurs à embaucher des non-membres, ce qui signifie que les salaires ne sont pas soumis à la concurrence entre les membres et les non-membres. Toutefois, selon les critiques, il n'y a - en principe - aucune incitation sélective pour les

travailleurs à adhérer au syndicat, puisque les conventions collectives les couvrent tous, affiliés ou non. Le modèle danois de négociation collective laisse dès lors une large place aux passagers clandestins (Ibsen et al. 2017). Toutefois, des études montrent qu'en pratique, les membres d'un syndicat peuvent bénéficier d'avantages supplémentaires. Par exemple, une étude sur les délégués syndicaux a montré qu'environ la moitié d'entre eux ne négocient des accords salariaux qu'au nom de leurs membres sur leur lieu de travail (Larsen et al. 2010). De même, les études sur la prime syndicale au Danemark suggèrent l'existence d'une prime d'adhésion supplémentaire qui s'ajoute à la couverture (Chuan et al. 2023).

Tableau 3 **Principaux obstacles**

Sur le plan institutionnel, les « accords de voisinage » ne font pas de distinction en fonction de la qualité de membre	Les associations d'employeurs s'y opposent fermement	Les dirigeants syndicaux s'y opposent

Source : Développement de l'auteur.

Le cas de BLL va plus loin dans les avantages accordés aux membres puisqu'il prévoit officiellement que seuls les membres bénéficieront d'un supplément de salaire et règle donc explicitement la question des passagers clandestins : en n'étant pas membres, ils sont exclus du supplément et n'économisent donc pas d'argent.

Lors du Congrès 2022 de 3F, qui a rassemblé tous les représentants élus du syndicat, les avantages réservés aux membres ont fait l'objet de vives discussions. Un groupe de représentants a proposé que le syndicat modifie sa politique officielle en la matière. Ce groupe souhaitait que 3F travaille activement à l'obtention d'avantages réservés aux membres dans le cadre des négociations collectives avec les employeurs, tant au niveau du secteur d'activité que du lieu de travail. La proposition établissait un lien entre les avantages et le combat permanent pour recruter et retenir les membres - en particulier les membres qui passent à d'autres syndicats pour des raisons de différence de coût.

Les opposants à la proposition - parmi lesquels le responsable 3F pour l'industrie, Mads Andersen, et le responsable 3F pour les transports, Jan Villadsen - l'ont vivement contestée, en la qualifiant de boîte de Pandore pour le système danois de négociation collective, et ce pour plusieurs raisons. Avant tout, ils ont fait observer que, même si des entreprises individuelles comme BLL pouvaient accepter des avantages basés sur l'affiliation, les associations d'employeurs ne les accepteraient jamais dans des conventions collectives conclues à ce niveau, ce qui rendrait la proposition sans objet. Deuxièmement, ils ont estimé que si les syndicats insistaient sur cette revendication, les employeurs commenceraient à établir une discrimination entre les affiliés et les non-affiliés, en privilégiant ces derniers pour des raisons de coûts. Troisièmement, ils ont également soutenu que les politiciens de droite seraient prompts à crier à la « violation de la liberté d'association » et qu'ils seraient susceptibles de pousser à des changements législatifs visant à rendre illégaux les avantages liés à l'appartenance à un syndicat.

En fin de compte, le Congrès a rejeté la proposition et 3F maintient une ligne de conduite officielle qui consiste à ne pas la mettre en œuvre.

BLL, de son côté, a dû faire face à des critiques internes au sein de Dansk Industri (DI), l'association d'employeurs dont elle est membre. DI s'oppose catégoriquement à l'introduction dans les conventions collectives d'avantages liés à une affiliation syndicale, qu'elle considère comme une ingérence dans le pouvoir discrétionnaire des dirigeants en matière de négociation salariale et comme une violation du principe de l'« accord de voisinage ». En tant que telle, DI, tout comme les autres associations d'employeurs, ne prendra pas part à des négociations sur des avantages réservés aux affiliés dans une convention collective.

Par conséquent, la généralisation de ce type de dispositions n'est envisageable que si les syndicats en font une revendication essentielle et un motif de mobilisation syndicale. Cette éventualité est peu probable, compte tenu de la position négative des principaux responsables syndicaux élus sur la question.

3.4 Les facteurs *bottom up* qui facilitent le transfert

Les délégués syndicaux communiquent régulièrement entre eux dans le cadre d'événements, de formations et d'autres activités organisées par les syndicats. Grâce à ces interactions, la nouvelle de l'accord chez BLL s'est rapidement répandue et KPH, le délégué syndical en chef de BLL, a acquis la réputation d'être « l'homme qui a brisé le moule » en matière d'avantages accordés aux membres. En outre, *Fagbladet 3F*, le magazine du syndicat, a publié un article sur l'accord, ce qui a permis de mieux faire connaître le processus, les résultats et les avantages de l'accord (Keiding 2023). Pour les délégués syndicaux à la recherche de solutions dans leur combat pour la syndicalisation, l'accord est devenu une référence et de nombreux responsables syndicaux, organisateurs et délégués syndicaux qui souhaitaient obtenir plus de détails sur l'accord ont contacté KPH. Ce transfert de connaissances depuis la base s'est produit malgré la résistance des échelons supérieurs de la direction du syndicat. En ce sens, il a mobilisé un groupe important - quoique minoritaire - au sein de différents syndicats, désireux de rompre avec la position traditionnelle en la matière.

Tableau 4 **Principaux éléments facilitateurs**

Les réseaux de délégués syndicaux et les médias liés aux syndicats diffusent les connaissances et les arguments en faveur de la stratégie	Diffusion intrasectorielle (isomorphisme) d'accords prévoyant des avantages réservés aux affiliés	Les dirigeants syndicaux se sentent tenus d'adopter de nouvelles stratégies pour contrer le déclin des syndicats

Source : Développement de l'auteur.

Dans la perspective des négociations collectives de 2023, plus de 200 délégués syndicaux de 3F, Malerforbundet, HK Privat et Dansk Metal ont adressé aux principaux négociateurs syndicaux qui parcouraient le pays et rencontraient les membres au sujet de leurs revendications, une lettre ouverte réclamant la création d'un fonds pour les avantages sociaux des affiliés. Aux termes de la convention collective, les employeurs verseraient un montant par heure de travail de tous les salariés à un fonds qui serait exclusivement affecté à la prestation d'avantages sociaux ou à des initiatives en faveur des travailleurs syndiqués. Les principaux négociateurs ont répondu à la lettre par un rejet catégorique pour les motifs

exposés plus haut, et cette revendication n'a pas été prise en compte dans le cycle de négociations.

Plutôt que dans le cadre de conventions collectives au niveau du secteur ou de la profession, le transfert des avantages réservés aux affiliés interviendra donc au niveau de la négociation locale - du moins pour l'instant. Des sections syndicales locales et des délégués syndicaux - en particulier ceux qui disposent d'un certain pouvoir vis-à-vis de la direction - peuvent aborder la question, en prenant pour guide les exemples existants (il y en a d'ailleurs une poignée d'autres). Aviator - une importante société de services aéronautiques - a signé un accord similaire à l'aéroport de Kastrup. Peut-être plus important encore, PostNord (services postaux) a également introduit des avantages réservés aux affiliés dans un accord local, montrant ainsi que le modèle peut s'appliquer à un secteur autre que celui des aéroports et de l'aviation. Enfin, un syndicat des métiers de la construction a repris l'idée dans ses travaux préparatoires au cycle de négociations de 2025, ce qui signifie que des directions syndicales sont également en train de s'y intéresser, même s'il s'agit ici d'un syndicat de petite taille.

En résumé, les processus de transfert *bottom up* sont - peut-être - en train de faire bouger les choses. Ce qui facilite ce processus, c'est que les dirigeants syndicaux n'ont pas encore trouvé de solution miracle au déclin des effectifs. Les partisans d'avantages basés sur l'affiliation ne cessent donc de souligner ce point, en mettant en avant des cas positifs, comme celui de BLL, où le taux de syndicalisation a retrouvé, voire dépassé son niveau. À l'heure actuelle, la diffusion de la stratégie devrait surtout se faire au niveau de l'entreprise, puisque le succès chez BLL dépendait de la décision du syndicat d'impliquer la direction. Cela ne peut se faire qu'entreprise par entreprise, même si une certaine diffusion intrasectorielle (isomorphisme) peut se produire lorsque les entreprises voient leurs concurrents signer des accords. Cela semble d'ailleurs être le cas dans les aéroports et les services à l'aviation.

4. #ElevernesOK : impliquer les jeunes dans la négociation

Cette section est consacrée au cas #ElevernesOK, un exemple d'engagement des jeunes dans le processus de négociation collective, leur donnant ainsi un rôle et un intérêt dans l'une des activités principales du syndicat. Ce cas est exceptionnel car il a réussi à impliquer des jeunes en formation dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, l'un des secteurs les plus difficiles à syndiquer. Ce secteur présente l'un des taux de syndicalisation et de couverture des négociations collectives les plus faibles de tous les secteurs d'activité - bien en dessous de 30 % dans les deux cas (FH 2022). Les conventions collectives conclues entre 3F et les associations d'employeurs HORESTA et Dansk Erhverv sont soumises à une forte pression sur les coûts exercée par les employeurs qui ne sont pas couverts par ces conventions. Le secteur présente néanmoins des disparités, les syndicats obtenant de bien meilleurs résultats dans l'hôtellerie et la restauration que dans les cafés, bars et restaurants. Cette différence s'explique en partie par les caractéristiques des entreprises : la stabilité, la solidité économique et la taille des employeurs sont

bien plus importantes dans l'hôtellerie et la restauration. En outre, ce secteur emploie plus souvent du personnel formé qui a souvent rencontré le syndicat dans les établissements d'enseignement et de formation professionnels. Toutefois, comme les hôtels, les restaurants et la restauration collective recourent de plus en plus à des travailleurs (jeunes) non qualifiés, le cycle positif entre l'enseignement professionnel, les syndicats et la couverture des négociations est compromis.

L'Hotel og Restaurationsskolen (HRS) à Copenhague est la plus grande école de formation professionnelle dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration dans le nord de l'Europe. Avec environ 800 accords d'EFP par an, elle forme une grande partie des travailleurs de l'hôtellerie pour l'industrie touristique, en plein essor à Copenhague et au-delà. Les principales professions concernées sont les réceptionnistes, les serveurs, les cuisiniers et les travailleurs du secteur de la restauration collective - des professions représentées par 3F, qui a conclu une convention collective spécifique à l'intention des étudiants. Les responsables de la section de Copenhague du syndicat (désignés ici par « FT/NN » pour des raisons de confidentialité) siègent au conseil d'administration de la HRS et se rendent régulièrement dans l'école pour y rencontrer les étudiants, les enseignants et la direction. La forte présence de la section 3F à la HRS a permis au syndicat de syndiquer une grande partie des étudiants dans un secteur notoirement difficile, tandis que les taux de fidélisation des membres après l'obtention du diplôme de l'école montent jusqu'à 75 %.

#ElevernesOK à l'*Hotel og Restaurationsskolen* (HRS)

Campagne pour impliquer les jeunes étudiants en formation professionnelle de la HRS dans la formulation des demandes pour le cycle de négociation de 2023 :
- cartes postales utilisées pour recueillir 350 revendications ;
- conférence pour les étudiants organisée avec le soutien des employeurs et de 3F au niveau fédéral ;
- création d'un groupe d'étudiants chargé de fournir durablement aux employeurs et à 3F l'avis des jeunes sur les conditions et l'environnement de travail.

La campagne a remporté le prix « *Stærkere sammen* » 2022 de la FH, récompensant les stratégies visant spécifiquement à syndiquer, fidéliser et impliquer les travailleurs dans les syndicats.

Source : 3F.

4.1 Processus

La section de Copenhague du syndicat 3F accorde une grande importance à la HRS et des représentants du syndicat sont régulièrement présents à l'école, en classe, à la cantine, lors de la remise des diplômes et d'autres événements. Avant la pandémie de la Covid-19, le taux de syndicalisation parmi les étudiants était de 80 à 90 %. Mais lorsque la pandémie a mis fin à l'enseignement en présentiel et favorisé un passage à l'enseignement en ligne, le nombre de membres a chuté de 700 à 337. Dans le même temps, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration

a particulièrement souffert de la pandémie, avec des fermetures d'entreprises et des licenciements massifs. Le contexte économique a encore aggravé la pression exercée sur les syndicats du secteur.

Cette baisse du taux de syndicalisation à la HSR s'explique en grande partie par l'absence d'interaction physique au sein de l'école durant la pandémie : les élèves n'ont pas été en contact avec le syndicat de la même manière qu'auparavant. Il fallait donc réagir. Lors de la réouverture de l'école après la pandémie, les FT/NN, les responsables de la branche 3F, ont décidé d'impliquer les étudiants dans la négociation de l'année 2023. Ils ont appelé cette initiative « la convention collective pour les étudiants », ou #ElevernesOK pour utiliser l'hashtag danois.

La clé du succès de la campagne a été sa souplesse. Les FT/NN ont contacté directement les administrateurs de la HSR, les associations d'employeurs, les directeurs d'entreprise et les responsables de 3F plutôt que de passer par les canaux officiels. Ils ont ainsi pu rapidement mobiliser des soutiens et n'ont pas perdu leur élan au cours du processus. Chacun voulait participer à la campagne après avoir appris que « quelque chose d'intéressant se préparait à 3F/Copenhague ». De toute évidence, ce choix stratégique des FT/NN aurait pu s'avérer contre-productif si l'école ou les dirigeants du syndicat ou des associations d'employeurs avaient mis leur veto à l'initiative. C'est un risque que les FT/NN étaient prêts à prendre. Si l'ambition initiale de la campagne était d'impliquer les étudiants en menant une intense activité sur les réseaux sociaux (d'où l'hashtag), il est rapidement apparu que les rencontres et les activités en présentiel fonctionnaient nettement mieux - notamment parce que la campagne risquait d'être rapidement noyée dans le tsunami des contenus disponibles sur les réseaux sociaux. En outre, les responsables ont fait valoir qu'il était trop compliqué d'expliquer les négociations collectives et les accords sur les réseaux sociaux. Le dialogue « traditionnel » est plus efficace, même s'il est aussi plus coûteux en termes de ressources.

Tableau 5 **Principaux choix stratégiques au cours du processus**

Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Décision des responsables syndicaux de la section locale d'impliquer les étudiants dans le processus de négociation collective	Obtention du soutien des associations d'employeurs, des employeurs et de la fédération syndicale	Accent mis sur les expériences de travail vécues par les jeunes travailleurs

Source : Développement de l'auteur.

Par conséquent, les FT/NN ont privilégié le recours au présentiel. Le syndicat avait déjà tenté de collecter des revendications écrites ou orales auprès des étudiants, mais avec un succès modeste et une participation très faible de la part des étudiants. Dès lors, les FT/NN ont estimé que prendre la convention collective comme point de départ constituait une impasse, étant donné que la plupart des élèves ne connaissent pas la convention et les avantages qu'ils en retirent. Ils ont plutôt choisi de distribuer des cartes postales à l'école en posant une simple question : « Quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez voir apporter à votre apprentissage ? » L'accent mis sur l'expérience vécue par les étudiants au cours de leur apprentissage a été la clé qui a libéré leur participation. Les étudiants pouvaient parler de leurs propres expériences plutôt que des dispositions et des

droits figurant dans une convention collective. Pas moins de 350 demandes ont été formulées et ont fourni un contenu considérable pour les autres activités de #ElevernesOK.

Les FT/NN ont jugé qu'il était essentiel d'obtenir l'adhésion des employeurs pour assurer le succès de la campagne. HORESTA et Dansk Erhverv sont les associations d'employeurs signataires - et dans une certaine mesure concurrentes - qui s'efforcent toutes deux de défendre leurs conventions collectives contre les entreprises non associées : les cafés, les bars et les restaurants en particulier. Dans le même temps, ces deux associations s'efforcent d'attirer des travailleurs qualifiés dans leur secteur, souvent décrit dans les médias publics comme l'un des pires en termes de conditions de rémunération et de travail, ainsi que de harcèlement. C'est pourquoi, lorsque les FT/NN les ont contactées, elles se sont empressées d'apporter leur soutien à la campagne, y voyant un moyen de redorer l'image du secteur. Des entreprises membres ont également accepté d'être partenaires de la campagne en sponsorisant des prix qui seront remis lors d'une prochaine conférence prévue dans le cadre de la campagne.

La nouvelle s'est répandue qu'une conférence avec les étudiants de la HSR prenait de l'ampleur : le président de 3F, Henning Overgaard, a souhaité y assister, de même que des représentants de HORESTA et de Dansk Erhverv. Ils ont été invités à condition de ne pas faire passer au second plan la question des conditions de travail et des revendications des étudiants.

La conférence a remporté un grand succès, avec plus de 200 étudiants présents et discutant de leurs revendications sur la base de leurs propres expériences professionnelles dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Elle a permis aux étudiants d'exprimer et de partager des exemples de mauvais comportements managériaux, mais aussi de discuter de solutions aux problèmes – apparemment endémiques – de ce secteur. Les FT/NN ont établi une liste de cinq principales revendications (voir encadré) axées sur les droits fondamentaux concernant des conditions de travail décentes pour les apprentis et l'idée d'un plan de santé, compte tenu des conditions souvent dangereuses qui règnent dans ce secteur.

#ElevernesOK Les cinq principales revendications pour les négociations collectives

1. Un plan de santé
2. Un salaire de base plus élevé
3. Un meilleur environnement de travail
4. Le paiement des heures supplémentaires
5. Le respect de la convention collective

Source : 3F.

Deux des cinq points (3 et 5) concernaient le respect des réglementations existantes, ce qui souligne la nécessité de s'attaquer aux mauvais comportements de certains employeurs. Une solution proposée consistait à sanctionner plus

lourdement les employeurs qui embauchent des apprentis mais qui ne sont pas membres de HORESTA ou de Dansk Erhverv et qui ne sont donc pas couverts par la convention collective. Selon la loi sur l'apprentissage, les employeurs non associés peuvent embaucher des apprentis, mais doivent respecter les normes en vigueur dans cette convention en ce qui concerne leurs conditions d'emploi. La loi étend donc la couverture à ces employeurs, mais uniquement en ce qui concerne les apprentis. Toutefois, en cas de violation de ces conditions, les sanctions ne sont pas les mêmes pour les employeurs associés et non associés : les premiers doivent payer une amende et une indemnité à l'apprenti en question ; les seconds ne doivent payer que l'indemnité, et pas l'amende. Cette différence rend évidemment moins coûteux pour les employeurs non associés la violation de la convention collective et le mauvais traitement des apprentis. Les étudiants ont donc fait valoir qu'une amélioration majeure consisterait en une modification législative qui égaliserait les sanctions pour les employeurs associés et les employeurs non associés.

À la suite de la conférence, les FT/NN ont constitué un « groupe d'étudiants » composé d'élèves désireux de poursuivre les activités syndicales au sein de l'école et au-delà. Neuf personnes ont rejoint le groupe et ont été initiées et formées au travail syndical. Certaines d'entre elles sont devenues par la suite des délégués syndicaux ou des responsables syndicaux. En outre, une ligne téléphonique spéciale a été mise en place pour les jeunes travailleurs afin de documenter les cas de paiements insuffisants. D'une manière générale, les étudiants ont révélé de nombreux cas jusqu'alors non signalés, dont certains ont débouché sur des procédures judiciaires. En 2022, les FT/NN ont reçu le prestigieux prix « *Stærkere sammen* » (Plus forts ensemble) décerné par la FH, la principale confédération syndicale danoise à laquelle est affiliée 3F, pour leurs stratégies spécifiques de syndicalisation, de fidélisation et d'engagement des travailleurs dans les syndicats.

4.2 Résultats

En plus de donner une visibilité et un soutien significatifs aux droits et aux préoccupations des jeunes travailleurs du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, la campagne a permis de porter à plus de 80 % le taux d'adhésion au syndicat de la HSR. Le syndicat a regagné - et même renforcé - sa position au sein de l'établissement. En outre, la campagne a réactivé le rôle du syndicat en tant que relais des expériences professionnelles vécues par les étudiants. Plutôt que de se focaliser sur les dispositions d'une convention collective, la campagne s'est concentrée sur les étudiants eux-mêmes - et c'est à 3F qu'est revenue la tâche de traduire ces expériences en revendications dans les négociations avec les employeurs.

Tableau 6 **Principaux résultats**

Des jeunes s'engagent dans les négociations collectives et les syndicats	Des jeunes s'engagent dans les négociations collectives et les syndicats	Le taux de syndicalisation des étudiants a dépassé 80 %

Source : Développement de l'auteur.

4.3 Facteurs (« *top down* » et « *bottom up* ») facilitant le transfert

Contrairement au cas BLL, #ElevernesOK a bénéficié de tout le soutien et de toutes les félicitations possibles de la part des responsables des syndicats et des associations d'employeurs. Du côté syndical, les FT/NN ont non seulement remporté le prix « *Stærkere sammen* » de la FH, mais se sont fait connaître auprès d'autres syndicats de la FH, dont un bon nombre ont depuis lors contacté les FT/NN pour s'informer de leur stratégie. Manifestement, un transfert *top down* est fort probable, car pratiquement tous les syndicats cherchent des solutions au problème de la syndicalisation des « jeunes ». Depuis la campagne, les FT/NN ont présenté leur approche dans le cadre des cours de la FH et à d'autres groupes au sein de 3 F. D'autres syndicats, comme FOA (qui représente les travailleurs du secteur social, de la santé, du nettoyage et de la puériculture), prévoient des campagnes similaires pour les étudiants des écoles professionnelles de leur secteur. 3F Privat Service, Hotel & Restauration (PSHR ; représentant les travailleurs de l'hôtellerie et de la restauration) projette également de répéter la campagne pour les étudiants à l'échelle nationale en vue du prochain cycle de négociations en 2025, afin d'impliquer les étudiants d'autres établissements.

Les employeurs, de leur côté, se sont engagés à soutenir la campagne à l'avenir, sans toutefois préciser à quoi ressemblerait ce soutien, par exemple au niveau national. Les tensions sur le marché du travail poussent les associations d'employeurs à soutenir la campagne. Le secteur souffre d'une mauvaise image qui a un impact négatif sur les efforts de recrutement. Si la migration permet de répondre en grande partie à la demande de main-d'œuvre, elle ne constitue pas une stratégie à long terme, en raison des fluctuations de ces flux de main-d'œuvre. En outre, les associations d'employeurs ont un intérêt commun avec 3F à défendre la convention collective. Si un plus grand nombre de travailleurs adhèrent au syndicat, la couverture des négociations collectives pourrait dans une certaine mesure se rétablir, ce qui rendrait leurs propres membres plus concurrentiels en termes de coûts.

Les FT/NN et 3F PSHR s'efforcent à présent de mettre sur pied une coalition réunissant le syndicat et les employeurs afin d'inciter les responsables politiques à modifier la législation sur l'EFP pour y introduire des sanctions plus sévères à l'encontre des employeurs non associés qui embauchent des apprentis et violent la convention collective.

Tableau 7 **Principaux éléments facilitateurs**

Une reconnaissance et une promotion au plus haut niveau permettent de diffuser les connaissances et les arguments en faveur de la stratégie	Les FT/NN en tournée pour présenter et former d'autres responsables syndicaux sur la campagne	Diffusion intrasectorielle (isomorphisme) du traitement décent des jeunes travailleurs

Source : Développement de l'auteur.

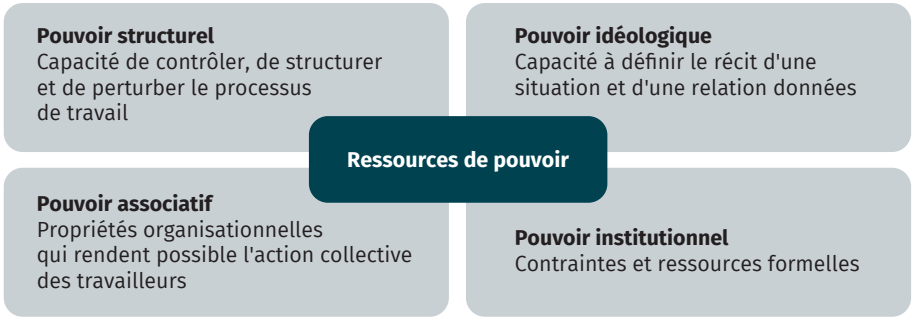
Un transfert *bottom up* peut également être observé, lorsque les responsables syndicaux reprennent la stratégie dans leur travail. C'est ainsi qu'un responsable syndical de la restauration rapide a repris l'idée d'utiliser des cartes postales dans

un autre segment du secteur, traditionnellement très difficile à syndiquer. Des employeurs non associés ont contacté les FT/NN pour leur demander d'examiner la convention collective afin de s'assurer qu'ils respectent effectivement les règles. Comme les apprentis - et le secteur en général - parlent des conditions de travail comme ils ne le faisaient pas auparavant, les employeurs non associés prennent conscience qu'ils ont affaire à une main-d'œuvre qui s'exprime beaucoup plus clairement dans ses demandes de traitement décent. Les FT/NN saisissent ces occasions pour plaider en faveur de la couverture des négociations collectives et de l'adhésion aux associations d'employeurs, comme moyen de garantir le respect de la législation et comme outil de recrutement. Lorsque les apprentis - et les jeunes travailleurs - entendent que des employeurs les paient et les traitent bien, cela peut constituer un avantage concurrentiel pour les employeurs en question sur un marché de l'emploi tendu. Le traitement décent pourrait ainsi devenir un « mot magique » dans le secteur et favoriser la diffusion intrasectorielle (isomorphisme), même si ce n'est pas encore le cas. Les obstacles évidents au transfert *bottom up* sont les mêmes que ceux qui rendent le secteur si difficile à syndiquer : taux élevé de rotation de la main-d'œuvre et des entreprises, petite taille des entreprises et forte proportion de main-d'œuvre non qualifiée et migrante.

5. Comparaison des cas étudiés

Pour comparer les deux cas étudiés, il est intéressant d'examiner la manière dont ils utilisent et développent les ressources de pouvoir du syndicat, à savoir les ressources qui permettent aux syndicats de mettre en œuvre, d'accepter ou de rejeter des changements au nom des travailleurs (Lévesque et Murray 2010 ; Refslund et Arnholtz 2022). Ces ressources sont de nature différente (voir graphique 3). Le pouvoir structurel réside dans la capacité de contrôler, de structurer et de perturber le processus de travail, par exemple par des actions de grève. Le pouvoir idéologique désigne la capacité à définir le récit d'une situation et d'une relation données. Le pouvoir associatif fait référence aux propriétés organisationnelles qui rendent possible l'action collective des travailleurs (Ibsen, à paraître). Enfin, le pouvoir institutionnel fait référence aux contraintes et aux ressources formelles auxquelles sont soumis les syndicats dans un contexte donné, par exemple le droit du travail collectif.

Graphique 3 **Ressources de pouvoir des syndicats**



Source : Développement de l'auteur.

Dans les deux cas, le taux de syndicalisation a été augmenté. Le pouvoir d'association du syndicat s'en est trouvé renforcé. De même, les deux cas ont permis d'impliquer les employeurs dans la stratégie syndicale. Ce dernier point est impressionnant, mais peut-être aussi propre au contexte en raison du caractère moins conflictuel au Danemark que dans d'autres pays de la relation entre les syndicats et les employeurs (Andersen et al. 2014). Si ces deux stratégies ont réussi à rallier le soutien des employeurs, elles l'ont fait de manière différente.

Chez BLL, l'engagement de l'employeur n'était pas gagné d'avance - il a été obtenu grâce à des arrêts de travail qui ont permis de « remettre les pendules à l'heure » s'agissant du pouvoir structurel du syndicat. En arrêtant le travail, les délégués syndicaux ont immobilisé l'aéroport, entraînant ainsi des coûts financiers supplémentaires pour l'employeur. Ainsi, alors que les négociations effectives sur les avantages réservés aux membres étaient constructives et basées sur un souci de « résolution des problèmes », lorsqu'il s'agissait de la direction, ce type d'approche devait d'abord être imposé par l'utilisation du pouvoir structurel. Dans la campagne #ElevernesOK, les employeurs se sont montrés beaucoup plus constructifs dès le départ. Les associations d'employeurs et les employeurs couverts par la convention collective ont le même intérêt que 3F à engager davantage de jeunes dans le secteur et, en fin de compte, à défendre leurs conventions collectives contre les employeurs non associés qui pratiquent des prix inférieurs. Dans ce cas, le pouvoir structurel n'était ni nécessaire ni souhaité. Les FT/NN ont plutôt fait usage de leur pouvoir idéologique et associatif pour formuler la question en termes d'intérêt commun.

Dans les deux cas, le pouvoir institutionnel a joué un rôle. Chez BLL, le délégué syndical a utilisé un mandat étendu pour négocier des accords locaux afin d'introduire des avantages réservés aux membres - malgré l'opposition des dirigeants des syndicats et des associations d'employeurs. Dans la campagne #ElevernesOK, les FT/NN ont utilisé leur accès privilégié à l'école pour s'entretenir avec les étudiants et les écouter, et pour obtenir l'accès à l'école pour les différentes activités. Cette approche n'a été possible que dans un cadre institutionnel où les syndicats sont aussi fortement impliqués dans l'EFP.

La principale différence entre les deux cas réside peut-être dans l'accès au pouvoir associatif en termes de soutien *top down*. Chez BLL, l'opposition des dirigeants signifie que le transfert de la notion de prestations réservées aux membres devra se faire en mode *bottom up* - du moins pour l'instant. Cependant, le manque de soutien de la part de la fédération syndicale n'a pas été un problème dans les négociations spécifiques chez BLL. En revanche, sans ce soutien, la diffusion de la stratégie dans d'autres entreprises pourrait rencontrer des difficultés. Pour la campagne #ElevernesOK, l'accès au pouvoir associatif est important et peut être utilisé pour diffuser plus largement la stratégie.

6. Conclusion et perspectives

Les deux cas étudiés mettent en évidence des défis différents en matière d'organisation et des solutions différentes. Chez BLL, on a eu recours à la négociation collective et à une approche « musclée » de l'engagement de l'employeur. L'établissement et l'activation de ressources de pouvoir ont permis d'impliquer la direction dans un scénario de négociation locale sur les avantages réservés aux membres. Ces avantages peuvent être utilisés pour recruter des adhérents et les fidéliser. Mais ils peuvent aussi devenir une arme à double tranchant pour les syndicats traditionnels si les syndicats alternatifs - ou des travailleurs - commencent à exercer des pressions sur les responsables politiques pour qu'ils légifèrent contre ce type d'arrangement. En outre, certains dirigeants ont exprimé très clairement leur opposition à cette stratégie, qu'ils qualifient de « mauvaise méthode ».

#ElevernesOK est un cas beaucoup moins controversé, mais qui concerne un groupe de personnes - les jeunes étudiants - constituant probablement le groupe le plus difficile à syndiquer. Les études montrent que le faible taux de syndicalisation des jeunes générations de travailleurs semble un phénomène durable, c'est-à-dire que ces jeunes continueront à ne pas s'affilier à un syndicat dans une plus large mesure que les générations plus âgées avant eux (FH 2022). Cette campagne d'engagement des jeunes a donc été d'autant plus populaire au sein du mouvement syndical. Elle a même bénéficié d'un soutien massif de la part des associations d'employeurs, qui ont perçu les avantages de la promotion de la négociation collective et de la formation auprès des jeunes. En outre, la campagne a mis en évidence la pertinence du syndicalisme de proximité dans les établissements scolaires et au sein de l'organisation syndicale locale. Au début de la campagne, les responsables syndicaux pensaient que le contenu numérisé fonctionnerait bien mieux auprès du public cible. Toutefois, c'est l'approche en présentiel et le dialogue approfondi sur les expériences professionnelles et les négociations collectives qui ont le mieux fonctionné, et les éléments numérisés sont passés au second plan dans le cadre de la stratégie.

Aucune des deux stratégies ne peut constituer une solution miracle pour la syndicalisation, car chacune d'entre elles a été déterminée en fonction de son contexte spécifique. Toutefois, la stratégie appliquée chez BLL semble adaptée lorsque le syndicat dispose d'un certain pouvoir de négociation et/ou que l'employeur est favorable à la syndicalisation. La stratégie #ElevernesOK semble plus pertinente lorsque des interactions directes avec les étudiants ou les travailleurs sont possibles - les établissements d'enseignement et de formation professionnels en sont l'exemple le plus évident. Cependant, d'autres écoles, par exemple dans le secondaire inférieur, ou d'autres lieux de travail où les syndicats sont présents peuvent également être des sites permettant de créer un dialogue axé sur la négociation en partant des expériences de travail des personnes concernées.

Il est permis de conclure que beaucoup considèrent ces deux stratégies comme faisant partie des quelques étincelles positives permettant de nourrir l'espoir que 3F puisse se redynamiser.

Références

Andersen S. K., Dølvik J. E. et Ibsen C. L. (2014) Nordic labour market models in open markets, ETUI. https://www.etui.org/publications/reports/nordic-labour-market-models-in-open-markets

Arnholtz J., Ibsen C. L. et Ibsen F. (2016) Importing low-density ideas to high-density revitalisation: The 'organising model' in Denmark, Economic and Industrial Democracy, 37(2), 297–317. https://doi.org/10.1177/0143831X14549034

Carstensen M. B. et Ibsen C. L. (2021) Three dimensions of institutional contention: Efficiency, equality and governance in Danish vocational education and training reform, Socio-Economic Review, 19 (3), 1037–1063. https://doi.org/10.1093/ser/mwz012

Chuan A., Arnholtz J. et Ibsen C. L. (2023) How do unions raise wages? Evidence from Danish employer-employee linked data. https://ssrn.com/abstract=4446898

DA (2020) I Danmark er de fleste dækket af en overenskomst, 16.12.2020. https://www.da.dk/politik-og-analyser/overenskomst-og-arbejdsret/2018/hoej-overenskomstdaekning-i-danmark/

Due J., Madsen J. S. et Jensen C. S. (1993) Den danske model: En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

FH (2022) Den danske model skal tilbage i topform FH's forslag til at styrke den danske model. https://viewer.ipaper.io/fh/den-danske-model-skal-tilbage-i-topform/

Ibsen C. L., Steen Madsen J. et Due J. (2011a) LO-dokumentation, No 3, LO.

Ibsen C. L., Toubøl J. et Jensen D. S. (2017) Social customs and trade union membership: A Multi-level analysis of workplace union density using micro-data, European Sociological Review, 33(4), 504–517. https://doi.org/10.1093/esr/jcx055

Ibsen F., Høgedahl L. K. et Scheuer S. (2011b) Kollektiv handling: Faglig organisering og skift af fagforening, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Keiding P. (2023) Ny aftale: Lufthavn betaler medarbejderes kontingent til fagforening, Fagbladet 3F, 19.01.2023. https://fagbladet3f.dk/artikel/lufthavn-betaler-medarbejderes-kontingent-til-fagforening

Larsen T. P., Navrbjerg S. E. et Johansen M. M. (2010) Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen, Rapport I, LO. https://faos.ku.dk/pdf/boger-og-rapporter/2010/Rapport_I_-_Tillidsrepr_sentanten_og_arbejdspladsen.pdf

Lévesque C. et Murray G. (2010) Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity, Transfer, 16 (3), 333–350. https://doi.org/10.1177/1024258910373867

OECD (2023) Trade Unions: Collective bargaining coverage, OECD Employment and Labour Market Statistics. https://doi.org/10.1787/60d83ef5-en

Refslund B. et Arnholtz J. (2022) Power resource theory revisited: The perils and promises for understanding contemporary labour politics, Economic and Industrial Democracy, 43 (4), 1958–1979. https://doi.org/10.1177/0143831X211053379Statistics Denmark (2023) Trade Unions, https://www.dst.dk/en/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/befolkningens-arbejdsmarkedsstatus/loenmodtagerorganisationer

Walton R. E. et McKersie R. B. (1965) A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system, ILR Press/Cornell University Press.

Tous les liens ont été vérifiés le 10.01.2024.

Citer ce chapitre : Ibsen C.L. (2024) Stratégies syndicales innovantes au Danemark : l'implication des employeurs et des jeunes, in Fabris B.L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Chapitre 5
Mobiliser les travailleurs des plateformes en Espagne : la campagne « *Tu respuesta sindical ya!* »

Oscar Molina

1. Introduction

L'initiative « La réponse de ton syndicat maintenant » (« *Tu respuesta sindical ya!* » ou TRSY !) a été lancée à la fin septembre 2017 par l'Union générale des travailleurs (UGT, Unión General de Trabajadores), la deuxième confédération syndicale la plus représentative d'Espagne[1]. Elle ciblait avant tout les travailleurs indépendants, en particulier les travailleurs des plateformes et entendait mettre en lumière leurs conditions de travail précaires et leur fournir des conseils en temps utile. L'initiative visait en outre à organiser des travailleurs difficiles à syndiquer, en particulier les travailleurs des plateformes qui travaillent comme de faux indépendants et de manière isolée, et dont la syndicalisation se heurte souvent à des obstacles considérables. Le choix de cette étude de cas est motivé par sa pertinence dans un contexte de prévalence croissante du travail sur plateforme. L'initiative a joué un rôle primordial dans la diffusion d'informations sur les défis et les demandes des travailleurs indépendants et des travailleurs des plateformes dans leurs relations avec les syndicats. Elle a également facilité la transmission des revendications syndicales et aidé les travailleurs des plateformes à remettre en cause la légalité de leurs conditions de travail. Dans l'ensemble, cette initiative témoigne des efforts déployés par des syndicats, traditionnellement ancrés dans une logique de classe sociale, pour s'adapter aux nouvelles réalités du travail sur les plateformes numériques en diversifiant leurs approches en matière de soutien, de mobilisation, de défense des intérêts et d'engagement des travailleurs. L'étude de cas est fondée sur une série d'entretiens semi-structurés avec des responsables syndicaux et sur une analyse des preuves documentaires (Molina et Godino 2021 ; Ulloa 2023).

2. Le contexte : des travailleurs espagnols difficiles à syndiquer

En Espagne, la distinction entre le travail et l'emploi soulève des difficultés majeures pour les travailleurs désireux de bénéficier d'une représentation collective. Beaucoup de ces défis sont déjà anciens, comme ceux qui concernent les faux travailleurs indépendants ou les travailleurs indépendants dépendants, les salariés des petites entreprises et les travailleurs occupant des emplois à durée

1. Cette étude de cas est largement basée sur des travaux antérieurs de Molina et Godino (2021).

déterminée ou à court terme. La dernière décennie a également vu l'émergence d'un nouveau segment de la main-d'œuvre, à savoir les travailleurs des plateformes. Des recherches menées dans les années 2010 ont révélé qu'entre 37 % et 45 % des salariés espagnols ne bénéficiaient pas d'une représentation collective sur leur lieu de travail, et qu'entre 6 % et 15 % n'étaient pas sûrs de leur situation en matière de représentation (Alós et Barranco 2021). Ce manque de représentation concerne à la fois les travailleurs dépendants et les faux indépendants.

Parmi les groupes concernés par cette difficulté de représentation, deux catégories se distinguent. La première comprend les travailleurs indépendants dépendants et les faux indépendants. Ces deux groupes ont toujours eu du mal à bénéficier d'une représentation collective, en raison non seulement de la complexité de la législation espagnole, mais aussi de leur diversité, de leur dispersion géographique, de l'individualisation de leurs relations de travail et de la situation de concurrence qui règne entre eux. Malgré un chevauchement quelque peu ambigu dans leur classification, il est important de les distinguer. Les travailleurs indépendants dépendants, reconnus sous la désignation de « TRADE » (*trabajador autónomo económicamente dependiente*) par la loi espagnole 20/2007, sont principalement engagés auprès d'un seul entrepreneur et tirent au moins 75 % de leurs revenus de cette source. À l'inverse, les faux indépendants effectuent des tâches proches de celles des salariés, tout en étant considérés juridiquement comme des travailleurs indépendants. Cette catégorie comprend, par exemple, les chauffeurs-livreurs de l'économie de plateforme (UGT 2019). Fin 2019, la sécurité sociale enregistrait 1,6 million de travailleurs indépendants n'ayant pas de salariés. En 2016, 250 000 travailleurs indépendants (12 % du total) ont indiqué dans une enquête sur la main-d'œuvre qu'ils dépendaient essentiellement d'un seul client (Sanz 2017 : 75). Même s'il est impossible de savoir combien d'entre eux sont de faux indépendants et combien sont des indépendants dépendants, il semble que rares sont ceux qui sont enregistrés en tant que « TRADE » (CCOO 2019).

La deuxième catégorie rassemble les travailleurs qui exercent leur activité professionnelle de manière isolée, et plus particulièrement ceux qui travaillent dans le cadre de plateformes numériques. Les plateformes ont connu un développement considérable après la crise financière de 2008. Elles proposent deux formes principales de travail : a) des services rendus sous forme virtuelle, comme ceux des traducteurs ou des consultants, et pour lesquels les nouveaux travailleurs numériques se trouvent physiquement et géographiquement délocalisés (Alós et Barranco 2021) ; b) le travail effectué en personne dans des environnements locaux, par exemple par des livreurs et des travailleurs sociaux, souvent dans des lieux et à des moments déterminés, ce qui peut faciliter l'action collective, selon une dynamique que l'on ne retrouve pas dans les environnements virtuels. L'action syndicale se heurte également à d'autres difficultés dans ces contextes : la courte durée de nombreux emplois et la forte rotation des travailleurs, et le fait que, bien souvent, les entreprises ne se positionnent pas comme des employeurs, mais comme des intermédiaires (Rocha 2021), c'est-à-dire qu'elles ne considèrent pas leurs travailleurs comme des employés, mais comme des professionnels désignés comme des « collaborateurs » ou des « partenaires » qui doivent être soumis au régime des travailleurs indépendants et sont exclus du droit à la négociation collective.

Malgré l'importance acquise par la littérature sur le renouveau syndical, le cas de l'Espagne n'a guère attiré l'attention, que ce soit dans le domaine académique (avec des exceptions comme Barranco et Molina 2019 ; Calleja 2016 ; Hamman et Martínez Lucio 2003 ; Köhler et Calleja 2017) ou dans le discours et les pratiques des syndicats.

Une telle absence apparente de sentiment d'urgence pourrait s'expliquer par la perception relativement modérée de la crise au sein des syndicats espagnols. Cette crise peut se manifester sous de multiples aspects, le déclin du nombre d'adhérents étant souvent cité comme une préoccupation majeure (Vandaele 2019). Or, par rapport aux pays voisins, les effectifs des syndicats en Espagne sont relativement stables, en dépit d'un taux de syndicalisation particulièrement faible.

Les difficultés de représentation d'un nombre croissant de travailleurs atypiques ou dotés de contrats atypiques, dans des contextes organisationnels et de production fragmentés, constituent un autre élément clé de cette crise (Drahokoupil 2015). Cette tendance est de plus en plus présente dans de nombreux pays et ne constitue donc pas en soi une caractéristique propre à l'Espagne. Cependant, la forte institutionnalisation de la représentation des travailleurs dans l'entreprise, et au niveau supérieur, place les syndicats espagnols dans une situation ambivalente par rapport à d'autres syndicats européens. D'une part, cette institutionnalisation permet aux syndicats espagnols de faire face à ces difficultés dans une position privilégiée par rapport à celle des syndicats qui exercent leur activité de représentation dans des contextes moins institutionnalisés, comme en Europe de l'Est ou dans les pays anglo-saxons. Cette situation pourrait également expliquer le manque apparent d'attention portée dans le cas espagnol à cette dimension de la crise syndicale, qui pourrait être résolue par le biais de l'extension de la négociation collective et de l'inclusion des travailleurs non représentés au sein des structures existantes de représentation et de négociation. D'autre part, en raison même de cette forte institutionnalisation caractérisant le contexte espagnol, les syndicats pourraient être moins incités à développer de nouvelles stratégies pour syndiquer les travailleurs en question. Dès lors, même si les deux confédérations syndicales les plus représentatives au niveau national, les Commissions ouvrières (CCOO, Confederación Sindical de Comisiones Obreras) et l'UGT, enregistrent depuis des années une légère tendance à la baisse de leurs résultats lors des élections des comités d'entreprise, elles conservent leur position dominante (Alós et al. 2015). Derrière cette apparente stabilité, des changements significatifs sont néanmoins à l'œuvre, tels que la croissance des syndicats d'entreprise ou l'émergence de nouvelles organisations qui se positionnent comme des alternatives aux syndicats généraux et qui développent des stratégies innovantes pour l'organisation et la représentation des travailleurs.

3. L'initiative TRSY ! et ses motivations

L'initiative « *Tu respuesta sindical ya!* » (TRSY !) a été mise en place par l'UGT comme une réponse stratégique aux différentes formes de vulnérabilité des travailleurs indépendants. Cette initiative cible particulièrement les problèmes auxquels sont confrontés de nombreux travailleurs de plateformes et qui sont liés

à leur protection insuffisante et à leur statut de faux travailleurs indépendants. Elle entend également répondre aux défis plus généraux que les syndicats doivent relever lorsqu'ils s'engagent auprès des travailleurs indépendants et des travailleurs des plateformes. Les actions de l'UGT concernant les plateformes de livraison sont nées des nombreuses demandes reçues dans le cadre de cette initiative. L'UGT apporte donc son expérience en tentant d'organiser collectivement les travailleurs des plateformes de livraison (Ranz et al. 2019). Ces plateformes, à l'instar de la plateforme de livraison de repas à domicile Glovo, déréglementent les conditions de travail et adoptent des pratiques nuisibles à la protection de l'emploi. En l'absence de cette protection, toute la charge juridique de la relation de travail incombe au travailleur, qui reste donc un travailleur indépendant dépendant et non un salarié (Ranz et al. 2019). Si, globalement, le développement de l'initiative TRSY ! était directement lié aux travailleurs des plateformes numériques, son ambition était de fournir un mécanisme de représentation des travailleurs des plateformes de services en ligne et hors ligne. TRSY ! établit un canal de communication par le biais de sa page Internet afin de permettre aux travailleurs de tous les secteurs de contacter l'organisation ; cependant, une grande partie de leurs efforts se concentre encore sur le travail sur le terrain, ce qui signifie que les coursiers sont toujours au centre de leurs efforts de représentation. Mais l'organisation s'efforce aussi actuellement d'atteindre des travailleurs de différents secteurs, des aides-soignants aux Youtubers (Ulloa-Unanue 2023).

En soi, l'initiative TRSY ! consistait en un site Internet dont UGT gérait le fonctionnement et la structure au niveau confédéral. Il est à noter que le logo de l'UGT n'était pas visible sur le site. Les entretiens ont révélé qu'il s'agissait d'un choix délibéré, dicté par le souci d'attirer des personnes qui hésitent généralement à s'engager avec les syndicats. Ce choix stratégique de l'anonymat visait à rendre l'initiative plus attractive et plus accessible. De plus, l'initiative TRSY ! a également fonctionné comme une « section numérique » au sein de l'UGT, se concentrant spécifiquement sur la mobilisation et l'organisation des travailleurs des plateformes. TRSY ! proposait trois services spécifiques. Tout d'abord, le site Internet offrait un service de boîte aux lettres pour les questions de base sur les droits des (faux) travailleurs indépendants. L'équipe de TRSY ! disposait d'un délai maximum de 24 heures pour apporter des informations claires sur la question posée, et fournir des notions de base sur la législation du travail. L'initiative traitait également de la problématique de la couverture juridique et de la négociation collective dans le cas de relations hors emploi salarié : le service TRSY ! cherchait à assurer une couverture juridique aux travailleurs des plateformes, en particulier dans le cadre des actions en justice intentées contre les sociétés de plateformes pour dénoncer leur situation de faux travailleur indépendant. Un dernier enjeu concernait la coordination collective : même si l'objectif le plus immédiat de l'initiative était de fournir des conseils, elle avait également pour but d'organiser collectivement des groupes de travailleurs difficiles à syndiquer. Les obstacles à la syndicalisation touchent tout particulièrement les travailleurs des plateformes en raison de leur statut de faux indépendants et de la dispersion de leurs activités.

Le choix d'une diffusion par les réseaux sociaux et d'autres moyens numériques a permis un accès facile et rapide au service. De plus, étant donné l'absence de centre de travail pour ces travailleurs, les utilisateurs peuvent accéder et se

rencontrer dans des points spécifiques qu'ils ont eux-mêmes mis en place pour s'organiser collectivement (Ranz et al. 2019). Ainsi, le service a non seulement été utilisé pour des actions syndicales ou juridiques, mais aussi comme un outil de mise en réseau entre les travailleurs et les syndicats. Le contact a été établi par courrier électronique ou par des services de messagerie instantanée, sans que l'utilisateur n'ait à fournir d'autres données que son nom, son adresse, son numéro de téléphone et son adresse électronique. Pour faciliter davantage l'accès à l'information, TRSY ! disposait d'une section FAQ, ce qui évitait à l'utilisateur de devoir contacter personnellement l'équipe technique (Ranz et al. 2021). Les utilisateurs s'inscrivaient sur le site Internet pour accéder aux services de TRSY ! et ne devaient pas nécessairement être membres du syndicat. Entre sa création en septembre 2017 et décembre 2017, le service a répondu à 124 demandes. En 2018, il en a traité environ 896 et environ 1 080 en 2019. En février 2020, avant l'impact de COVID-19, le service avait répondu à plus de 2 000 demandes (Ranz et al. 2019 ; Dufresne et Leterme 2021). En 2020, le nombre de contacts a augmenté de manière exponentielle avec l'apparition de la pandémie de la Covid-19.

Le principal groupe cible de ce service, les travailleurs des plateformes, représentait environ 58 % des demandes reçues, la plupart d'entre eux étant des coursiers livrant des plats préparés. D'autres groupes de travailleurs peu qualifiés ont également profité de cette initiative, par exemple les travailleurs domestiques, les logisticiens et les transporteurs urbains, mais aussi des travailleurs très qualifiés comme des intra-entrepreneurs, des indépendants travaillant exclusivement pour une seule entreprise cliente, y compris dans leurs locaux, afin de développer des projets novateurs. Il est frappant de constater que 42 % des consultations étaient le fait de travailleurs vivant dans des zones rurales ou confrontés à des difficultés pour accéder à des représentants syndicaux pour les consulter sur des questions liées au travail. L'augmentation du nombre de ces travailleurs s'explique par le phénomène de « l'Espagne vide » : certaines régions d'Espagne souffrent d'un sous-financement croissant, entraînant un exode progressif de leur population. En outre, l'augmentation du nombre d'entreprises dispersées et travaillant en réseau rend l'accès à des représentants syndicaux difficile pour leurs travailleurs. TRSY ! est devenu un canal de consultation rapide et utile pour les personnes en question.

4. Le transfert politique de l'innovation

Tous les acteurs impliqués dans ce projet innovant étaient membres de l'UGT. Cette confédération syndicale présente une double structure, sectorielle et territoriale, qui se veut complémentaire. Dans le cas de TRSY !, l'initiative a été développée par la Federación de Servicios, Movilidad y Consumo (Fédération des services, de la mobilité et de la consommation), mais avec le soutien de l'Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (Union des professionnels et des travailleurs indépendants), une branche de l'UGT créée en 2000 pour représenter les intérêts des travailleurs indépendants. L'initiative TRSY ! était toutefois gérée au niveau confédéral. Elle a pu se développer grâce à la conjonction de plusieurs éléments, à commencer par un contexte favorable à la mise en œuvre d'actions en faveur des travailleurs des plateformes dont le statut d'emploi ne leur permettait pas de bénéficier des droits des travailleurs ou d'une représentation collective.

L'utilisation d'outils numériques pour atteindre les travailleurs dispersés a été un autre facteur facilitant l'innovation. Pour des syndicats qui éprouvaient souvent des difficultés à communiquer et à atteindre d'autres acteurs, l'utilisation de ce canal a montré son impact positif potentiel en termes de capacité à organiser des travailleurs dispersés.

Même si l'initiative TRSY ! a surtout été considérée comme une réponse ponctuelle au développement du travail sur plateforme et de la pratique du faux travail indépendant, cette expérience a permis au syndicat de tirer des enseignements précieux et elle a eu des répercussions sur les développements ultérieurs. Elle a tout d'abord montré que des syndicats souvent critiqués pour leur incapacité à s'adapter à l'évolution du marché du travail peuvent sortir de leurs modes d'action et de leurs canaux traditionnels pour atteindre des travailleurs difficiles à représenter. Cette démarche s'est accompagnée d'une extension de l'utilisation des outils numériques, dont WhatsApp, pour faciliter l'accès au syndicat. L'UGT estime en outre que cet outil lui a permis d'effectuer un travail sur le terrain et d'obtenir des informations de première main sur la situation réelle des travailleurs des plateformes de livraison numériques. Dès lors, l'UGT a pu prendre position dans plusieurs procès contre des entreprises telles que Deliveroo et fournir aux travailleurs les informations nécessaires pour qu'ils puissent déclarer leur activité en tant que salariés plutôt qu'en tant qu'indépendants (Ranz et al. 2019). La méthode de travail de TRSY ! ne se limite pas à répondre aux questions, mais à en assurer le suivi et à tenter de guider les travailleurs vers la résolution de leurs problèmes. Le syndicat a toutefois constaté qu'il était nécessaire d'étoffer le contenu du site Internet et de faire en sorte qu'il serve de passerelle vers d'autres sections de l'action syndicale, qui ne couvrent pas uniquement les plateformes (idem).

Dans le cas de TRSY !, les relations avec d'autres acteurs se sont limitées à l'association Riders for Rights (Riders X Derechos), une initiative d'auto-organisation de travailleurs de plateformes de livraison qui se présente comme « une association nationale qui lutte pour le respect des droits du travail et des conditions de vie décentes des livreurs à domicile, ainsi que pour l'avenir de la classe ouvrière dans son ensemble, en alertant sur les dangers de la "flexibilisation" ou de l'"uberisation" du travail et en luttant contre ces dangers ». Cette association est née en 2017 à Barcelone lors du tout premier conflit du travail dans le secteur des plateformes numériques de livraison et elle s'est ensuite rapidement étendue à d'autres villes espagnoles. En dépit de capacités d'action collective limitées, elle est parvenue à alerter l'opinion sur les mauvaises conditions de travail des coursiers et elle a contribué ainsi à ébranler la réputation des entreprises du secteur auprès du public, tout en attirant également l'attention des syndicats sur cette cause. TRSY ! a maintenu des liens étroits avec cette association afin de coordonner les procédures en justice (Diez et Ranz 2020). Les actions menées par l'UGT dans le cadre de l'initiative TRSY ! et par Riders X Derechos ont été complémentaires. Riders X Derechos est une initiative d'auto-organisation, qui présente l'avantage d'être plus proche des travailleurs du secteur, mais ne dispose pas des moyens de pouvoir traditionnels des syndicats. En revanche, il est plus difficile pour l'UGT d'atteindre les travailleurs dispersés. Enfin, certaines études ont présenté l'initiative TRSY ! comme un exemple de bonne pratique en matière

de défense des droits des travailleurs des plateformes et de leur organisation (voir, par exemple, Dufresne et Leterme 2021 ; Godínez Vargas 2020 ; Rosioru 2023 ; Unterschütz 2022).

5. Évaluation et perspectives

Dans un premier temps, l'initiative TRSY ! a permis de traiter efficacement de nombreuses demandes portant sur les congés de maladie, les accidents du travail et les licenciements. Au fil du temps, les questions relatives à la fiscalité ont pris une place de plus en plus importante. L'une des premières actions de l'UGT a été de contester la déduction de la TVA sur les pourboires donnés aux coursiers de Deliveroo par l'intermédiaire de l'application. Deliveroo a fini par apporter un changement important à sa politique en transmettant l'intégralité des pourboires directement aux coursiers (Ranz et al. 2019). Conformément aux objectifs de cette initiative, deux buts ont pu être atteints : d'une part, elle a favorisé l'organisation collective des travailleurs de plateforme et elle a contribué d'autre part à développer la réglementation du travail de plateforme au niveau sectoriel et national. Ainsi, dans les provinces de Malaga et de Saragosse, l'UGT a formé avec les travailleurs de Glovo des sections syndicales dont le nombre d'adhérents et la structure territoriale ont progressivement augmenté (Ranz et al. 2019). TRSY ! a ainsi réussi à introduire le premier délégué syndical des coursiers d'une plateforme de livraison en Espagne, précisément chez Deliveroo. Ce travailleur a pu devenir délégué syndical après qu'une décision de justice a reconnu son statut d'employé, obligeant l'entreprise à l'accepter en tant que salarié.

Néanmoins, l'impact sur les effectifs syndicaux a été relativement faible : les plus de 2 000 consultations menées entre septembre 2017 et février 2020 se sont traduites par l'adhésion à l'UGT de 57 nouveaux membres seulement. Le syndicat s'attend toutefois à de meilleurs résultats à long terme avec la reconnaissance faite aux coursiers d'un statut de salarié. Cette reconnaissance est intervenue en mai 2021 avec la publication du décret-loi royal 9/2021 visant à garantir les droits du travail des personnes qui effectuent des prestations de livraison dans le cadre de plateformes numériques. La loi a été approuvée grâce aux pressions des confédérations syndicales les plus représentatives, les CCOO et l'UGT et aux négociations qu'elles ont menées avec le ministère du Travail et la plus importante organisation d'employeurs, la Confédération espagnole des organisations d'employeurs (CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales). Le coordinateur de TRSY ! a joué un rôle crucial dans ces développements, en faisant valoir, au sein du syndicat, que le développement du travail sur plateforme comportait des risques potentiels. Le syndicat souligne que le succès doit être mesuré en fonction non seulement de l'augmentation du nombre de membres, mais aussi du nombre de consultations traitées, du soutien juridique fourni et de la capacité à mobiliser les travailleurs dans le cadre de l'initiative.

L'initiative a également permis de remporter d'importantes victoires en justice, avec notamment des arrêts marquants qui ont reconnu les relations d'emploi de travailleurs de diverses plateformes numériques. Un procès de grande ampleur à Madrid, concernant plus de 500 livreurs, a vu l'UGT collaborer avec les CCOO,

la CNT, le mouvement « Riders x derechos » et d'autres groupes de livreurs (Diez et Ranz 2020). Ces décisions ont non seulement affirmé le droit de grève et de manifestation de ces travailleurs, mais elles ont également facilité l'établissement d'une convention collective sectorielle, ce qui constitue une avancée majeure dans la défense des droits des travailleurs des plateformes en Espagne.

6. Conclusions

La littérature a identifié deux modèles principaux d'action syndicale (de Turberville 2004) : le modèle de « l'organisation », qui repose sur une forte participation des membres, encourage la résolution collective des problèmes par le biais d'une structure organisationnelle décentralisée et de canaux ouverts de partage de l'information. Ce modèle est « un modèle proactif *bottom-up* d'organisation collective dans lequel les membres recourent sans cesse à des techniques novatrices pour se donner les moyens d'agir » (de Turberville 2004). À l'inverse, le modèle d'action syndicale axé sur la prestation de services repose sur des structures plus centralisées dans lesquelles la direction de l'organisation résout les problèmes des membres sur la base de leurs plaintes et de leurs demandes. Les membres y sont donc considérés comme des consommateurs de services syndicaux. Malgré cette dichotomie, la plupart des auteurs considèrent que ces modèles sont complémentaires plutôt qu'exclusifs. Dans la mesure où un syndicat qui se concentre exclusivement sur la prestation de services à l'intention de ses membres ne constitue pas une « menace » pour les employeurs dans le cadre des processus de négociation collective, les deux stratégies doivent se compléter pour que les syndicats gagnent en efficacité.

Dès lors, des services innovants axés sur l'aide aux travailleurs non affiliés peuvent être envisagés dans le cadre de cette complémentarité. Il s'agit de services *top-down* conçus pour résoudre les problèmes liés à l'absence de protection sociale, de négociation collective ou de représentation syndicale. Mais en même temps, il peut s'agir d'initiatives destinées à stimuler l'adhésion afin de promouvoir l'action collective dans des contextes où la mobilisation est faible. Le cas étudié ici offre un bon exemple de ces initiatives et des défis à relever pour qu'elles puissent combler le fossé entre le syndicat et les travailleurs non syndiqués.

L'innovation analysée ici poursuivait un double objectif : soutenir l'organisation collective des travailleurs des plateformes numériques et encourager leur adhésion au syndicat afin de soutenir la réglementation du travail sur les plateformes au niveau sectoriel et national. C'est ainsi que l'UGT a formé des sections syndicales avec les travailleurs de Glovo dans les provinces de Malaga et de Saragosse, qui ont progressivement augmenté le nombre de leurs membres et leur structure territoriale. De fait, TRSY ! a réussi à introduire le premier délégué syndical de coursiers dans une plateforme de livraison en Espagne, à savoir la plateforme Deliveroo. Comme le montre l'étude de cas, les services de TRSY ! pourraient s'avérer insuffisants pour résoudre les problèmes de recrutement en Espagne. Le taux de syndicalisation dans ce pays est particulièrement faible, avec 12,5 % en 2019 (OCDE 2021), et il a chuté pendant la crise de 2008, même si l'Espagne était l'un des pays de l'UE où l'affiliation syndicale a le mieux résisté. Les causes

institutionnelles bien connues qui expliquent ce faible taux d'adhésion, comme le principe *erga omnes* qui permet l'extension légale de la couverture des conventions collectives, ne sont pas les seules à jouer. Ces difficultés s'expliquent aussi par le taux élevé de rotation des membres, lié à la difficulté de fidéliser les nouveaux adhérents, dont beaucoup ne rejoignent l'organisation que pour utiliser les services syndicaux à des fins utilitaires. Par conséquent, les services innovateurs promus en Espagne ne sont pas seulement confrontés à des difficultés pour atteindre des groupes de travailleurs difficiles à mobiliser, mais aussi et surtout pour transformer cette extension de l'offre de services syndicaux en une stratégie efficace d'augmentation des effectifs. Malgré l'augmentation de cette pratique utilitaire des services, le budget des syndicats en Espagne repose encore essentiellement sur la stabilité des effectifs, c'est-à-dire sur les travailleurs affiliés par le biais de l'action syndicale sur le lieu de travail et qui voient le syndicat comme un outil d'organisation collective plutôt que comme un service individuel.

Références

Alós R., Beneyto P., Jódar P., Molina O. et Vidal S. (2015) La representación sindical en España, Fundación 1º de Mayo. https://1mayo.ccoo.es/90e8242b59352471eef70bd23a15cedf000001.pdf

Alós R. et Barranco O. (2021) Los trabajadores y las trabajadoras sin representación en la empresa y el sindicato, in Monells X. S. et Legarreta R. E. (dir.) La representación laboral en las empresas dispersas y en red: problemática, disfunciones y propuestas correctoras, Comares, 1-25.

Barranco O., Alós R. et Molina O. (2022) Innovar para representar: trabajadores con dificultades de representación colectiva y estrategias sindicales en España, Cuadernos de Relaciones Laborales, 40 (1), 115-137.

Barranco O. et Molina O. (2019) Continuity and change in trade unions frames: evidence from general strikes in Spain, Economic and Industrial democracy, 42 (4), 1232-1253. https://doi.org/10.1177/0143831X19857791

Calleja J.P. (2016) Estrategias de revitalización de los sindicatos españoles, Thèse de doctorat, Université de Valence.

Capitan L. P. et Ranz R. (2022) Don't GIG up, never!: country update – Spain, UGT. https://www.ugt.es/sites/default/files/informe_plataformas._country_updat_spain.pdf

CCOO (2019) Reforzar la participación sindical para una transición justa a la digitalización. https://www.ccoo.es/4e2a529a27379e318058736cf1244da8000001.pdf

de Turberville S.R. (2004) Does the 'organizing model' represent a credible union renewal strategy?, Work, employment and society, 18 (4), 775–794. https://doi.org/10.1177/0950017004047963

Díez F. et Ranz R. (2020) Mi experiencia como repartidor de Deliveroo y el intento por articular nuestra lucha desde la estructura sindical de UGT, Teknokultura. Revista De Cultura Digital Y Movimientos Sociales, 17 (2), 187-193. https://doi.org/10.5209/tekn.69532

Drahokoupil J. (dir.) (2015) The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks, ETUI. https://www.etui.org/publications/books/the-outsourcing-challenge-organizing-workers-across-fragmented-production-networks

Dufresne A. et Leterme (2021) App workers united. The struggle for rights in the gig economy, The Left in the European Parliamentary Group. https://transform-network.net/blog/article/app-workers-united-the-struggle-for-rights-in-the-gig-economy/

Godínez Vargas (2020) La regulación del trabajo en las empresas de plataforma virtual de Costa Rica, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/71), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/es/publicaciones/45833-la-regulacion-trabajo-empresas-plataforma-virtual-costa-rica

Hamann K. et Martinez Lucio M. (2003) Strategies of union revitalization in Spain: negotiating change and fragmentation, European Journal of Industrial Relations, 9 (1), 61-78. https://doi.org/10.1177/0959680103009001451

Köhler H.D. et Calleja J.P. (2017) Los movimientos sociales en la revitalización sindical, Arxius de Ciències Socials, 36-37, 111-121.

Molina O. et Godino A. (2021) BreakBack: national country report Spain. https://www.breakback.cisl.it/images/ProjectResults/Reports/Countries_Reports/BREAKBACK_COUNTRY-REPORT_SPAIN.pdf

OCDE (2021) Trade Union Dataset, OECD/AIAS database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (ICTWSS). https://www.oecd.org/employment/ictwss-database.htm

Ranz R. et al. (2019) El trabajo en las plataformas digitales de reparto, Estudios, 1, Servicio de Estudios de la Confederación de UGT. https://www.ugt.es/sites/default/files/el-trabajo-en-las-plataformas-digitales-de-reparto-ugt.pdf

Rocha F. (2021) La acción colectiva en las plataformas laborales digitales, VientoSur, 173, 33-40.

Rosioru F. (2023) Die „intelligente“ Gewerkschaft: neue Strategien für einen digitalisierten Arbeitsmarkt, in Brameshuber E. et al. (dir.) Kollektive Arbeitsbeziehungen in der Gig Economy, MANZ Verlag, 161-184.

Sanz de Miguel P. (2017) Falsos autónomos y falsos becarios: una aproximación institucional al caso español, Cuadernos de Relaciones Laborales, 37 (1), 67-89.

Ulloa-Unanue E. (2023) Tu respuesta sindical YA: a new tool to meet the demands of workers engaged through digital platforms, in Pérez de Guzmán S., Iglesias-Onofrio M. et PaisI. (dir.) Contingent workers' voice in southern Europe, Edward Elgar Publishing, 111-131.

Unterschütz J. (2022) Abandon hope all ye who (press) enter here. Collective rights of platform workers: an illusion or hope ?, in Addabbo T. et al. (dir.) Defining and protecting autonomous work: a multidisciplinary approach, Springer International Publishing, 143-166.

Vandaele K. (2019) Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2000, ETUI. https://www.etui.org/publications/books/bleak-prospects-mapping-trade-union-membership-in-europe-since-2000

Tous les liens ont été vérifiés le 06.05.2024.

Citer ce chapitre : Molina O. (2024) Mobiliser les travailleurs des plateformes en Espagne : la campagne « *Tu respuesta sindical ya!* », in Fabris B. L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Chapitre 6
WhatsApp : combler le fossé entre syndicats et travailleurs précaires en Catalogne

Oscar Molina

1. Introduction

Cette étude de cas examine la création d'un système de soutien par messagerie instantanée conçu spécifiquement pour des travailleurs exerçant un emploi précaire ou se trouvant dans des contextes précaires[1]. Cette initiative est l'œuvre de la Fédération catalane des Commissions ouvrières (CCOO, Confederación Sindical de Comisiones Obreras), l'une des principales confédérations syndicales espagnoles. Deux raisons majeures sont à l'origine de ce projet. Il est d'abord le résultat d'un processus d'expérimentation et d'apprentissage interne au sein du syndicat, et constitue donc un premier aboutissement, mais aussi une étape dans l'évolution des stratégies visant à aider les travailleurs vulnérables et à les associer plus étroitement au syndicat. Ensuite, au vu de la croissance et de l'élargissement de son impact dans les années qui ont suivi son lancement, cette initiative a été considérée comme une réussite par le syndicat.

L'innovation est née de la nécessité d'augmenter les effectifs du syndicat et de s'engager en faveur des groupes à risque de la population active, des groupes que le syndicat avait traditionnellement du mal à atteindre et à soutenir. L'étude aborde les questions clés suivantes : comment le syndicat peut-il s'engager auprès de travailleurs précaires dispersés sur des lieux de travail isolés ? Et comment les syndicats peuvent-ils accroître leurs effectifs ? L'étude est basée sur des entretiens semi-structurés avec des responsables syndicaux des CCOO de Catalogne et sur des documents syndicaux pertinents.

2. Resituer le cas dans son contexte : le paysage syndical espagnol

Les relations industrielles en Espagne présentent trois caractéristiques essentielles. Tout d'abord, le mouvement syndical est fragmenté et faible d'un point de vue associatif. Ensuite, l'État et les réglementations jouent un rôle très important (Molina 2014). Enfin, les négociations collectives présentent des niveaux de couverture élevés en raison de l'extension automatique des conventions collectives et de la prédominance des négociations au niveau sectoriel.

---

1. L'étude s'appuie largement sur des travaux antérieurs de Molina et Godino (2021).

Le mouvement syndical qui a émergé pendant la transition démocratique en Espagne a débouché sur un paysage dominé par deux grandes confédérations nationales : les CCOO et l'Union générale des travailleurs (UGT, Unión General de Trabajadores), auxquelles s'ajoutent deux confédérations nationales moins importantes, l'Union syndicale des travailleurs (USO, Unión Sindical Obrera) et la Confédération générale du travail (CGT, Confederación General del Trabajo), sans compter quelques confédérations professionnelles et/ou régionales. Lors de la transition vers la démocratie, les CCOO étaient proches du Parti communiste espagnol (PCE, Partido Comunista de España) alors que l'UGT entretenait des liens étroits avec le Parti socialiste ouvrier espagnol (PSOE, Partido Socialista Obrero Español). Les deux confédérations principales regroupent 70 % des représentants élus dans les comités d'entreprise et se définissent comme des syndicats de classe, couvrant ainsi tous les secteurs de l'économie.

La représentativité des syndicats est déterminée sur la base du nombre de membres élus dans les comités d'entreprise au niveau de l'entreprise et non sur la base du nombre des adhérents au syndicat. L'extension automatique *erga omnes* des conventions collectives est un élément essentiel pour expliquer le taux de syndicalisation relativement faible en Espagne, de l'ordre de 15 à 20 % de la main-d'œuvre. Le contexte sociopolitique et institutionnel spécifique qui a marqué les premières années de la transition démocratique a déterminé les principales ressources de pouvoir des syndicats en Espagne. Au cours des premiers mois de cette transition, l'augmentation rapide du nombre de syndiqués et la mobilisation grandissante des travailleurs ont été rapidement contrôlées par les deux plus importantes confédérations syndicales, les CCOO et l'UGT (Jordana 1996). En échange du rôle qu'elles ont joué pour canaliser le mécontentement des travailleurs par le biais de la négociation et de la participation institutionnelle, elles se sont vu attribuer un rôle institutionnel important et bénéficient d'un cadre juridique détaillé en matière de négociation collective. En revanche, la position des syndicats espagnols est bien moins favorable selon d'autres indicateurs traditionnellement importants en matière de ressources de pouvoir. C'est le cas pour ce qui est du pouvoir associatif, en raison du faible nombre d'adhérents, ou du pouvoir organisationnel, en raison des difficultés à faire jouer à leurs membres un rôle actif au sein du syndicat. En revanche, les syndicats disposent d'une capacité de mobilisation relativement forte, qui dépasse de loin leur pouvoir organisationnel et associatif. Ils sont par ailleurs soumis à des pressions supplémentaires du fait de la réduction des effectifs dans le secteur public et du développement des emplois temporaires.

La grande récession de 2008 et ses conséquences ont aggravé certaines des faiblesses structurelles des syndicats, tout en les confrontant à de nouveaux défis (Barranco et Molina 2014). Dans cette optique, certains auteurs ont mis en évidence un processus où les syndicats ont perdu à la fois la puissance et la légitimité sociale nécessaires pour forcer les gouvernements à les intégrer dans le processus d'élaboration des politiques (Culpepper et Regan 2014). Cette évolution s'explique non seulement par la baisse du nombre d'adhérents, mais aussi par l'identification des syndicats espagnols au système politique, et donc aux causes de la crise économique plutôt qu'à sa solution. Les syndicats ont donc été accusés d'être des organisations non démocratiques, qui ne sont plus capables de défendre

les intérêts des travailleurs (Barranco et Molina 2014). Ces deux aspects de la crise ont placé les syndicats dans une situation différente de celle des épisodes de crise précédents, dans la mesure où leur monopole dans la canalisation du mécontentement social se trouvait contesté. Les nouveaux mouvements sociaux et d'autres acteurs de la société civile ont joué un rôle plus important dans le rassemblement et l'organisation des mouvements de protestation contre les politiques d'austérité en Espagne (della Porta 2015). Ces acteurs se sont appuyés sur des protestations et des manifestations de masse dont les syndicats ont très souvent été exclus quand ils n'étaient pas la cible de critiques leur reprochant le statu quo politique.

3. Comment expliquer le faible taux de syndicalisation ?

Le faible taux de syndicalisation en Espagne résulte de plusieurs facteurs. Certains sont communs à d'autres pays de l'Union européenne (UE) et contribueraient à expliquer ce déclin à long terme : la croissance de l'économie des services, les mutations du marché du travail et l'extension de l'emploi atypique et précaire, le développement de nouveaux *business models*. Mais la faiblesse des effectifs propres aux syndicats espagnols s'explique principalement par des facteurs institutionnels. Le modèle espagnol de représentativité syndicale repose sur les élections aux comités d'entreprise, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. La représentativité de chaque syndicat est donc déterminée par les résultats de ces élections. Le pouvoir syndical est donc fondé dans une large mesure sur ce critère électoral, tant dans l'unité électorale spécifique que dans toutes les dimensions sectorielles et territoriales. Ces critères de représentativité sont en effet utilisés pour déterminer quels seront les syndicats qui négocieront les conventions collectives et qui participeront à d'autres institutions, notamment le Conseil économique et social, le service public de l'emploi.

Cette caractéristique du système espagnol de relations industrielles, à savoir une représentativité syndicale basée sur les élections sociales, a des conséquences importantes. La principale et la plus significative est de décourager l'adhésion aux syndicats. En effet, les syndicats agissent comme des machines électorales, en cherchant à récolter des voix plutôt que de recruter des membres, puisque le pouvoir syndical est obtenu exclusivement sur la base du nombre de représentants élus sur le lieu de travail. D'autre part, les travailleurs eux-mêmes ne sont pas incités à se syndiquer, puisque l'extension *erga omnes* des conventions collectives signifie qu'elles s'appliquent à tous les travailleurs, qu'ils soient ou non affiliés au syndicat signataire. L'Espagne affiche dès lors un faible taux de syndicalisation, qui présente en outre un caractère procyclique. C'est ainsi que les syndicats ont perdu environ 500 000 membres pendant la grande récession de 2008, dans un contexte de chômage élevé et de dégradation des conditions de travail et alors que la perception sociale des organisations syndicales s'était dégradée.

Ce système engendre un faible rôle direct des délégués syndicaux sur le lieu de travail en raison du manque de membres et une dépendance excessive à l'égard du financement public en raison de ressources propres insuffisantes. Dans la mesure

où la principale ressource de pouvoir des syndicats espagnols est institutionnelle et non associative, et compte tenu du contexte institutionnel évoqué plus haut, les stratégies visant à attirer de nouveaux membres, à les conserver et à lutter contre le déclin des effectifs sont rares. Plus précisément, comme le cadre institutionnel freine l'affiliation syndicale en limitant les incitants réservés aux seuls membres des syndicats, les syndicats ont mené des campagnes visant à souligner le rôle qu'ils jouent en tant que principal instrument de représentation des travailleurs, d'outil de protection des droits du travail et dans la lutte contre la précarité.

Comme le reconnaissent les responsables syndicaux, ces initiatives ne visent pas tant à augmenter le nombre de membres (sachant que les obstacles institutionnels sont très importants), qu'à renforcer le rôle de représentation des syndicats, un aspect considéré comme essentiel dans leur rôle d'acteurs socio-économiques et politiques. C'est pourquoi les stratégies visant à attirer de nouveaux membres présentent un caractère très général et ont pour objectif de mettre en valeur l'utilité du syndicat pour les travailleurs. Autrement dit, en raison de l'absence d'autres incitations sélectives, l'affiliation est considérée comme largement tributaire de la vision du syndicat perçu comme l'acteur le plus efficace pour représenter et défendre les intérêts des travailleurs. Dès lors, les confédérations syndicales espagnoles les plus représentatives voient dans le renforcement de leurs capacités institutionnelles et de représentation une stratégie pour recruter de nouveaux membres (Vidal et al. 2016). Dans une telle approche, ces stratégies visant à augmenter ou à retenir les membres doivent privilégier le développement de ce que l'on appelle les services de proximité. Ceux-ci consistent à développer des procédures d'accueil ou des contacts permanents avec des responsables locaux.

4. Un manque d'innovation dans les services et des approches passives en matière de recrutement

Plutôt que d'innover dans le type de services fournis aux membres, les syndicats espagnols ont privilégié l'amélioration de leur représentation et de leur capacité institutionnelle. C'est pourquoi les deux plus grandes confédérations syndicales affichent un bilan très faible, pour ne pas dire inexistant, en matière d'innovation. Les deux confédérations offrent à leurs membres des services et des avantages très similaires. Il s'agit notamment de conseils juridiques gratuits sur les questions liées au travail, mais aussi dans d'autres domaines tels que les prêts hypothécaires. Dans les faits, les innovations des syndicats espagnols ont surtout consisté à multiplier les promotions et les réductions pour les membres, mais sans véritable innovation en matière de services. Les avantages concernent également des promotions et des réductions sur toute une série de biens et de services, ainsi que des tarifs réduits dans des hôtels et des centres de villégiature. Le principal mécanisme utilisé pour attirer et retenir des membres reste très passif, puisqu'il consiste à attribuer différents quotas à différents groupes (chômeurs, retraités, jeunes travailleurs). Conformément à l'orientation générale adoptée par les syndicats, les initiatives que nous avons identifiées et analysées constituent autant de mécanismes permettant d'accroître leur rôle et leur capacité de représentation.

Selon certains auteurs, les fondements institutionnels du faible taux d'adhésion en Espagne suggèrent qu'en l'absence de changements à cet égard, tous les efforts déployés par les syndicats ne connaîtront qu'un succès limité (Lahera 2016). L'une des alternatives proposées consisterait à modifier les structures de représentation sur le lieu de travail. Les élections des représentants des travailleurs devraient ainsi se faire directement auprès des sections syndicales qui, sur la base des résultats des élections, gèreraient exclusivement les négociations et les conflits sur le lieu de travail. En vertu d'un tel système, le calcul de la représentation syndicale devrait être modifié en combinant les résultats des élections avec le nombre d'adhérents. En même temps, la négociation collective devrait passer d'une application générale, c'est-à-dire d'une extension automatique et *erga omnes*, à une limitation de l'application aux parties signataires, au moins dans les unités conventionnelles situées à un niveau infra-sectoriel. Ces réformes permettraient enfin au syndicat de disposer d'une plus grande capacité d'autofinancement grâce aux cotisations des membres et, par conséquent, d'être moins dépendant des subventions publiques. Les travailleurs seraient davantage enclins à adhérer à un syndicat et les syndicats à rechercher de nouveaux affiliés. Le travailleur serait incité à adhérer au syndicat afin de bénéficier des avantages de la convention collective et le syndicat à recruter des membres pour gagner en pouvoir et en représentativité.

Nous avons constaté une prédominance des approches passives du recrutement (y compris des frais réduits pour certains groupes) par rapport à des approches plus actives impliquant le développement d'actions novatrices. L'analyse du discours des dirigeants syndicaux sur le changement organisationnel et la nécessité d'atteindre les groupes difficiles à syndiquer a permis d'identifier deux stratégies principales. La première, qui vise à renforcer le lien entre le syndicat et la société, promeut la modernisation des structures, des procédures de travail, des stratégies de communication et des services offerts à de nouveaux types de travailleurs et à des groupes spécifiques, en accordant une attention particulière aux jeunes. L'objectif serait de donner de la visibilité au syndicat et de souligner son rôle dans la défense des intérêts des travailleurs dans le cadre des négociations collectives. La seconde stratégie, nourrie par les inquiétudes concernant la perte d'influence des syndicats et les attitudes négatives à leur égard dans un contexte économique et idéologique hostile, cherche à renforcer l'identité syndicale traditionnelle de la classe ouvrière tout en s'efforçant de garantir l'influence sociale des syndicats en opérant dans l'arène institutionnelle. L'analyse montre que les responsables syndicaux conçoivent ces stratégies de manière conflictuelle et ont beaucoup de mal à les articuler entre elles (Martínez-Iñigo et al. 2012).

Les syndicats espagnols, dont les effectifs sont faibles et fluctuants, ont subi une baisse du nombre de leurs adhérents depuis la Grande Récession. Jusqu'à présent, aucune des stratégies élaborées et mises en œuvre pour lutter contre ce déclin n'a été couronnée de succès. Comme les syndicats considèrent que le contexte institutionnel, les caractéristiques du marché du travail et un système de production basé sur les PME sont les principales raisons du faible taux de syndicalisation, bon nombre des initiatives prises sont d'ordre structurel. Parmi les principales actions destinées à lutter contre cette diminution du nombre des adhérents figurent l'adaptation de la réglementation syndicale aux nouvelles réalités du marché du travail, l'amélioration du modèle de représentation et la

mise au point de mesures d'incitation sélectives réellement positives destinées à attirer et à retenir les adhérents, après l'échec du modèle de services étendus aux non syndiqués. Les syndicats ont mis en place une série de services pour attirer les membres, tels que des assurances, des réductions sur les voyages et autres activités de loisirs, une aide à l'établissement des déclarations de revenus, tout en maintenant et en améliorant les services déjà en place, comme les conseils juridiques et la représentation. Ce dernier service recouvre un champ d'application très large, puisque les services juridiques proposés vont au-delà des questions liées au travail. Ces services sont généralement fournis au niveau confédéral et régional/local, selon le syndicat concerné.

5. Le WhatsApp pour les travailleurs précaires et ses motivations

Les CCOO de Catalogne comptent 21 040 délégués syndicaux en Catalogne, 147 632 membres, 40 bureaux et 1608 militants syndicaux qui couvrent l'ensemble de l'action syndicale de la fédération catalane des CCOO (CCOO Catalunya) (en plus des 250 membres du personnel de l'organisation syndicale). La proportion la plus importante des adhésions est réalisée via la représentation légale des travailleurs et les activités syndicales mises en œuvre sur les lieux de travail. La deuxième source majeure de recrutement résulte des services offerts par le syndicat, en particulier ceux qui sont axés sur le travail et le conseil juridique. En dépit des problèmes de recrutement rencontrés par les syndicats en Espagne comme ailleurs en Europe, 80 % des ressources financières des CCOO Catalunya proviennent des cotisations des membres. En ce qui concerne plus particulièrement les effectifs, le problème n'est pas tant l'adhésion de nouveaux membres que leur rétention au sein du syndicat. Les affiliations inspirées par l'action des représentants des travailleurs sur le lieu de travail sont généralement stables, avec une durée d'affiliation d'au moins trois ans. Celles qui résultent de la prestation de services, en revanche, sont souvent de nature utilitaire et donc volatiles : elles durent généralement entre six mois et un an et prennent fin une fois que le problème pour lequel les travailleurs s'étaient adressés au syndicat a été résolu. Dès lors, à l'heure actuelle, le syndicat ne cherche pas à augmenter le nombre de nouveaux membres, mais plutôt à résoudre le problème de la fidélisation des membres par le biais des services. C'est ainsi que le service du « WhatsApp de la précarité » a été conçu comme un outil pour établir le contact avec les non-membres, leur montrer l'utilité potentielle du syndicat au niveau individuel et leur faire prendre conscience de la nécessité d'une organisation collective, et cela pour arriver à terme à stabiliser l'adhésion de ces utilisateurs.

La lutte contre les nouvelles formes de précarité sur le marché du travail est l'un des principaux objectifs actuellement poursuivis par les CCOO de Catalogne. C'est pourquoi le secrétaire général de la fédération syndicale avait créé en 2018 un nouveau département intitulé « Nouvelles réalités du travail et de la précarité », et lancé parallèlement une campagne de soutien aux travailleurs victimes de l'insécurité de l'emploi, par le biais d'un service gratuit de conseil via des applications de messagerie (WhatsApp) et des appels téléphoniques gratuits. Ce nouveau service compte une équipe de 17 membres provenant de différents

secteurs de l'économie. Dès que des utilisateurs entrent en contact avec le service, un responsable syndical du même secteur les prend en charge. Le service entend donc offrir une expertise sectorielle en matière de droit du travail aux travailleurs souffrant de précarité. Il est essentiel que la personne qui répond aux demandes posées dans le cadre de ce service ne soit pas un membre de l'administration générale du syndicat qui se contenterait de fournir des informations sur la manière de fixer un rendez-vous un autre jour pour rencontrer un syndicaliste, mais une personne qui, à ce moment précis, soit en mesure d'apporter d'emblée une aide significative à la personne qui utilise le service. Le syndicat souhaite ainsi combler le fossé entre les non-membres et le syndicat.

Au travers de cette innovation, le syndicat souhaite également briser la barrière entre le syndicat et les travailleurs, à commencer par ceux dont la situation est la plus vulnérable sur le marché de l'emploi. Il propose ainsi une assistance téléphonique rapide. Plus précisément, le service fournit par téléphone et au moyen d'une application gratuite de messagerie instantanée des informations et des conseils juridiques sur les problèmes liés au travail, mais aussi sur des problèmes sociaux (expulsions, remboursements de prêts hypothécaires, divorces, violence sexiste). En créant ce service le syndicat poursuivait un triple objectif : tout d'abord, influencer les négociations collectives au niveau de l'entreprise - lorsque les utilisateurs contactent le service pour expliquer des situations particulières de précarité, le syndicat lance une recherche sur le terrain afin d'organiser collectivement les travailleurs dans des situations similaires ; le syndicat entend ainsi combler le fossé entre l'organisation et les membres non syndiqués, et proposer un outil de participation et d'interaction entre les utilisateurs qui subissent les mêmes conditions de précarité. En outre, ce service permet aux responsables syndicaux de se rendre en personne dans plusieurs bureaux des CCOO Catalunya : Barcelone, Sabadell, Granollers, Cornellà et Vilanova i la Geltrú. Il sera étendu à Tarragone, Girona, Lleida et Manresa. Le service du « WhatsApp de la précarité » adopte une approche transversale pour soutenir les personnes en situation de vulnérabilité. Ce choix n'est pas sans conséquences : d'une part, s'agissant du profil des personnes soutenues, la question n'est pas de savoir si elles sont syndiquées ou non, mais plutôt si elles se trouvent dans une situation de vulnérabilité sociale et professionnelle. En ce qui concerne ce dernier point, le service fournit des informations et des conseils non seulement sur le droit du travail et les conditions de travail, mais aussi sur des questions extérieures au travail telles que les expulsions, les remboursements de prêts hypothécaires, les divorces ou la violence à l'égard des femmes. Le syndicat entend ainsi répondre à la fragmentation des réalités vécues par les travailleurs.

Le service du « WhatsApp de la précarité » a traité 48 624 demandes, qui ont donné lieu à 622 interventions syndicales, dont un grand nombre liées à des problèmes de santé au travail, dans 3 162 entreprises employant près de 400 000 travailleurs. En outre, le syndicat avait mis en place un centre d'appel de 270 personnes qui, du 15 mars au 30 juin 2020 (du lundi au dimanche), a traité 51 600 appels de personnes touchées par la crise économique due à la pandémie, qu'elles soient syndiquées ou non. Ce dispositif a été mis en place de manière très soudaine, et le modèle de service téléphonique et de messagerie du département « Nouvelles réalités du travail et de la précarité » constitue un exemple de rapidité

d'organisation du service. Il est important de souligner que, depuis l'impact de la crise provoquée par la pandémie, le service du « WhatsApp de la précarité » a été renforcé, y compris une section de consultation sur le site Internet des CCOO Catalunya, également accessible aux non-membres et qui intègre des équipes de soutien provenant des autres composantes du syndicat. En septembre 2021, le syndicat a commencé à recontacter tous les utilisateurs qui ont fait des demandes liées aux plans de licenciements temporaires pendant la crise de la Covid-19 afin de suivre leur situation, de proposer à nouveau ses services, si nécessaire, de moduler le montant des cotisations pour les membres encore touchés par les licenciements temporaires et, pour les non-membres, d'expliquer les avantages individuels et collectifs de l'adhésion aux CCOO Catalunya.

Par ailleurs, le syndicat développe actuellement un projet visant à croiser les informations des utilisateurs de différents services (y compris le « WhatsApp de la précarité ») afin de constituer une base de données qui pourrait être utilisée comme un outil favorisant l'adhésion au syndicat. Par ailleurs, le service fait office de première étape vers l'organisation collective de travailleurs que leur situation de précarité rend généralement difficiles à mobiliser. C'est par l'intermédiaire du service, par exemple, que les coursiers travaillant pour la plateforme de livraison de produits alimentaires Glovo ont demandé le soutien du syndicat. Les CCOO Catalunya ont alors mené des actions de mobilisation collective avec ces coursiers, qui ont abouti à une grève de trois semaines au cours de l'été 2021, bloquant l'activité des « *dark stores* » de la plateforme pour la livraison de produits d'épicerie. L'objectif était de rétablir la relation de travail de leurs employés, qui travaillent actuellement par l'intermédiaire d'une chaîne d'agences de travail temporaire externalisées. À ce stade, les CCOO Catalunya et la direction de l'entreprise ont entamé un processus de négociation. Selon Maribel González (responsable du développement syndical au secrétariat d'organisation des CCOO Catalunya), cette action syndicale contre Glovo n'a entraîné que très peu de nouvelles affiliations, mais elle peut déboucher sur d'importants résultats en termes de protection sociale et de garantie des droits du travail. Le syndicat estime donc que l'augmentation du nombre de membres ne peut constituer le critère pour l'évaluation de l'efficacité du service.

6. Le service du « WhatsApp de la précarité » en tant qu'innovation politique

L'adoption et la mise en œuvre par les responsables syndicaux de CCOO Catalunya de l'initiative WhatsApp pour les travailleurs précaires sont basées sur deux constats essentiels : un déclin de l'affiliation syndicale, en particulier parmi certains groupes de travailleurs et dans des secteurs spécifiques, et la difficulté d'atteindre efficacement les travailleurs dans des environnements tels que les petites et moyennes entreprises (PME) et le travail sur plateforme. Des enquêtes ont permis de constater que les travailleurs non affiliés éprouvaient des difficultés à communiquer avec un syndicat dont ils considéraient les activités comme trop bureaucratiques, ce qui les dissuadait souvent de nouer tout autre contact ultérieur.

Une unité « Nouvelles réalités du travail », récemment créée, a joué un rôle clé dans cette innovation, en cherchant des moyens pour combler le fossé entre le syndicat et ces travailleurs difficiles à atteindre. Cette initiative s'est inspirée principalement des efforts internes visant à renforcer la sensibilisation de segments spécifiques du marché du travail, ce qui a conduit à l'organisation de plusieurs campagnes et à une refonte de l'organisation. Le syndicat avait rassemblé des informations sur les principales difficultés rencontrées par les travailleurs pour contacter le syndicat, en particulier dans le cas de travailleurs non affiliés ou travaillant dans des environnements isolés ou fragmentés, tels que les plateformes numériques de travail, où l'emploi précaire et l'exploitation sont plus courants.

Le virage vers cette nouvelle approche a été rendu possible par une restructuration organisationnelle au sein des CCOO Catalunya, qui visait à améliorer la répartition des ressources et la collaboration entre les différents départements et fédérations, qui fonctionnaient auparavant en vase clos et dont les initiatives faisaient souvent double emploi. Cette restructuration a permis de surmonter les obstacles internes et a favorisé l'adoption de stratégies globales ciblant les travailleurs en situation précaire, quel que soit leur secteur d'activité. La transition vers cette démarche innovante n'a rencontré que des obstacles relativement mineurs, principalement liés aux limites des ressources au sein du syndicat. Cette stratégie représente un exemple d'apprentissage intra-syndical, où, pour répondre à la nécessité de mieux s'engager auprès des travailleurs occupant des postes précaires et des types d'emplois émergents, y compris le travail sur plateforme, le syndicat a décidé de constituer un département spécialisé. Cela a conduit à la mise en place d'un service d'assistance téléphonique comme nouvelle approche pour atteindre les groupes de travailleurs concernés.

7. Conclusions

L'initiative du « WhatsApp de la précarité » a mis en évidence la volonté du syndicat de répondre aux besoins des travailleurs en situation précaire ou occupant des emplois isolés, et témoigne d'un effort significatif en faveur de l'inclusion et du soutien. Le recours à WhatsApp comme outil de communication représente une avancée stratégique pour la modernisation des pratiques syndicales en matière de sensibilisation et d'engagement, et témoigne d'une réelle compréhension des évolutions du monde du travail et des besoins des travailleurs. Si cette initiative a effectivement rendu les CCOO de Catalogne plus accessibles à une population qui se sentait auparavant marginalisée, l'impact réel sur le nombre d'adhérents reste flou. Quoi qu'il en soit, ce service a incontestablement joué un rôle crucial de légitimation des efforts déployés par le syndicat pour soutenir les travailleurs en situation précaire, et a ainsi renforcé sa position en tant que principal défenseur des droits du travail dans les contextes contemporains.

En outre, cette initiative a mis en évidence les possibilités qu'offrent les outils numériques pour transformer les stratégies syndicales en matière de mobilisation des travailleurs, et elle a permis de tirer des enseignements dont l'impact pourrait s'étendre au-delà de la Catalogne. Non seulement cette approche a-t-elle facilité la communication directe avec les travailleurs les plus vulnérables, mais elle a aussi

permis au syndicat de collecter des informations en temps réel sur les défis auxquels est confrontée cette catégorie de travailleurs. Cette ligne de communication directe a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'efforts de négociation collective au niveau de l'entreprise, en permettant une défense plus ciblée et plus efficace des intérêts des travailleurs. Il importe toutefois de reconnaître que si l'initiative a permis d'établir des liens avec les travailleurs précaires, la perception de leur rôle marginal au sein du syndicat demeure. Les syndicats se trouvent donc confrontés à un défi permanent : il leur faut non seulement atteindre ces travailleurs, mais aussi intégrer pleinement leurs préoccupations et leurs aspirations dans l'agenda plus large du syndicat.

Dans une approche prospective, le cas du service WhatsApp des CCOO Catalunya témoigne des possibilités qu'offrent les solutions innovantes et technologiques pour revitaliser le syndicalisme. Cette initiative répond en effet au désir de voir à l'avenir les syndicats être en mesure de s'adapter à la nature changeante du travail, de tirer parti de la technologie pour favoriser une plus grande inclusion et renforcer leur rôle dans la défense de pratiques de travail équitables. Il reste encore du chemin à parcourir pour combler le fossé entre les syndicats et les travailleurs précaires, mais cette initiative marque un pas important dans la bonne direction, en offrant aux syndicats de toute l'Europe des indications précieuses dans leur volonté de rester pertinents et influents au 21e siècle.

Références

Barranco O. et Molina O. (2014) Sindicalismo y crisis económica: amenazas, retos y oportunidades, kult-ur, 1 (2), 171-194.

Calleja J.P. et Köhler H.-D. (2013) Trade unions in Spain: organisation, environment, challenges. Country reports, Friedrich Ebert Stiftung.

Culpepper P.D. et Regan A. (2014) Why don't governments need trade unions anymore? The death of social pacts in Ireland and Italy, Socio-Economic Review, 12 (4), 723-745.

Della Porta D. (2015) Social movements in times of austerity: bringing capitalism back into protest analysis, John Wiley & Sons.

Jordana J. (1996) Reconsidering union membership in Spain, 1977-1994: halting decline in a context of democratic consolidation, Industrial Relations Journal, 27 (3), 211-224.

Lahera J.L. (2016) Crisis de la representatividad sindical: propuestas de reforma, Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 4 (2), 33-50.

Martínez-Iñigo D., Crego A., Garcia-Dauder S. et Domínguez-Bilbao R. (2012) Organizational culture as a source of change in trade unions, Employee Relations, 34 (4), 394-410.

Martínez Lucio M. (2008) ¿Todavía organizadores del descontento? Los retos de las estrategias de renovación sindical en España, Arxius de Ciències Socials, 18, 119-133.

Molina O. (2014) Self-regulation and the state in industrial relations in Southern Europe: back to the future?, European Journal of Industrial Relations, 20 (1), 21-36.

Molina O. et Godino A. (2021) BreakBack: national country report Spain. https://www.breakback.cisl.it/images/ProjectResults/Reports/Countries_Reports/BREAKBACK_COUNTRY-REPORT_SPAIN.pdf

Vidal S., Alós R., Jódar P. et Beneyto P. (2014) Membership duration in a Spanish union: a survival analysis, Economic and Industrial Democracy, 35 (3), 507-529.

Tous les liens ont été vérifiés le 22.04.2024.

Citer ce chapitre : Molina O. (2024) WhatsApp : combler le fossé entre syndicats et travailleurs précaires en Catalogne, in Fabris B. L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Chapitre 7

Actions et innovation syndicales dans le contexte italien

Examen de deux initiatives dans le secteur manufacturier et celui des services

Arianna Tassinari, Luca Mangiacotti et Alex Girolamo

1. Introduction

Ce chapitre analyse et discute deux exemples d'initiatives innovantes lancées par des syndicats italiens et ciblant l'organisation de travailleurs particulièrement vulnérables dans deux secteurs – la confection et l'hôtellerie – caractérisés par la présence importante du travail informel ou précaire, par des pratiques souvent illégales en matière de contrats et de conditions de travail, ainsi que par la portée et l'application limitées des conventions conclues dans le cadre de la négociation collective.

Le premier cas – la « campagne 8x5 » menée par le syndicat de base Sindacato Intercategoriale Cobas (SI Cobas) dans le district du textile et de l'habillement de Prato, en Toscane – est un exemple représentatif des stratégies d'organisation novatrices ciblant les travailleurs migrants qui ont été lancées par plusieurs syndicats de base en Italie au cours des dernières années, avec des succès locaux remarquables. La stratégie repose sur des tactiques combatives et conflictuelles de mobilisation des travailleurs – grèves de longue durée, piquets de grève permanents, blocages – pour combattre l'invisibilité de la main-d'œuvre et faire pression sur les employeurs et les autorités locales pour qu'ils appliquent les conventions collectives et fassent respecter les réglementations. Cette stratégie cherche aussi à créer des liens communautaires au-delà des lieux de travail et entre ces lieux afin de soutenir et d'accroître la portée de la mobilisation et de résister aux pressions contraires. Si au sein même du syndicat, l'innovation et le transfert ont été notables, le transfert des pratiques vers le reste du mouvement syndical a été plus limité, notamment dans la mesure où les syndicats affiliés aux principales confédérations sont restés plutôt réservés quant à l'adoption des tactiques adoptées par SI Cobas dans le cadre de cette campagne.

Le second cas – la campagne « Turismo Sottosopra » (Tourisme sens dessus dessous), lancée par la Federazione Italiana Lavoratori Commercio, Alberghi, Mense e Servizi, affiliée à la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (FILCAMS CGIL), qui organise les travailleurs de l'hôtellerie et du commerce – témoigne d'une approche de l'organisation adoptée par un grand syndicat qui, pour atteindre les travailleurs saisonniers des secteurs du tourisme et de l'hôtellerie – souvent informels ou semi-informels –, est sorti de la « zone de confort » de ses pratiques habituelles. Les responsables de la campagne ont organisé une tournée d'été itinérante dans les hauts lieux du tourisme avec un camping-car aux couleurs du syndicat – une sorte de « centre des travailleurs » mobile – afin de sensibiliser

le public aux droits des travailleurs dans le secteur. Même si les résultats concrets sont sans doute plus limités, ce cas reflète une dynamique prometteuse de transfert de pratiques innovantes au sein des syndicats et entre eux, dans la mesure où il illustre un processus d'apprentissage entre des syndicats de base et des organisations affiliées aux principales confédérations, dans une logique de « complémentarité conflictuelle » (Bondy 2021).

Ces deux cas représentent deux exemples distincts d'organisation sur le front de l'exploitation sur les marchés du travail italiens, là où les instruments conventionnels de négociation collective n'ont qu'une portée limitée ou incomplète ; ils mettent en évidence les éléments qui facilitent une action syndicale innovante mais aussi les freins à une telle action.

2. Le contexte : les défis du syndicalisme italien

Au cours de ces deux dernières décennies, le mouvement syndical italien a été confronté à des défis grandissants en termes de ressources de pouvoir. L'héritage de la crise de 2008-2009, de la libéralisation du marché du travail et de la réforme du système des relations industrielles mise en œuvre dans son sillage, a affaibli dans l'ensemble les niveaux de protection de l'emploi offerts par la réglementation italienne, mais a aussi entraîné une fragmentation continue et significative en termes de conditions de travail, de salaires et de niveaux de déclassement par rapport aux risques sociaux (Ferragina et Arrigoni 2021). L'évolution générale du climat politique dans un sens défavorable à la concertation sociale et aux pactes sociaux a réduit l'influence politique des syndicats italiens dans l'élaboration des politiques (Tassinari et Sacchi 2021). Plusieurs observateurs (cf. Leonardi et Pedersini 2023 ; Regalia et Regini 2018) ont néanmoins soutenu l'idée que les ressources de pouvoir des syndicats italiens ont comparativement mieux résisté que, par exemple, celles d'autres pays du sud de l'Europe. Plusieurs arguments sont généralement invoqués pour soutenir ce point de vue : le taux de syndicalisation reste relativement élevé, à environ 40 % ; la couverture des négociations collectives atteint toujours – du moins sur le papier – 80 % (Leonardi et Pedersini 2023) ; et les syndicats ont été en mesure de défendre l'autonomie formelle et la structure globale du système de négociation collective contre les tentatives de décentralisation unilatérale et désorganisée pendant les années de crise et au-delà (Bulfone et Afonso 2020). Il n'en reste pas moins que le rôle des syndicats dans la gestion des crises récentes – Covid-19 (Meardi et Tassinari 2022) ou la récente crise du coût de la vie (Maccarrone 2023) – a été, au mieux, marginal. En outre, la stagnation des salaires (Cirillo et al. 2023) et l'incidence croissante de la pauvreté au travail (Filandri 2022) sur le marché du travail italien témoignent des difficultés importantes du système de négociation collective à assurer des augmentations salariales et à influencer la dynamique de la distribution de manière progressive (Maccarrone 2023).

Les causes de cette érosion de la capacité des organisations syndicales italiennes à obtenir des améliorations générales des salaires et des conditions de travail sont multiples et complexes. Certaines de ces causes sont liées à l'organisation institutionnelle des négociations collectives et à l'institutionnalisation de la logique

de modération salariale à la suite de l'adhésion à l'Union monétaire européenne (cf. Maccarrone 2023). Cependant, des défis supplémentaires sont posés par la désintégration verticale et horizontale croissante du système productif et du marché du travail italiens, résultant en grande partie des tentatives des entreprises insérées dans les segments à faible valeur ajoutée du système productif de maintenir des marges de compétitivité en pratiquant le dumping salarial et social dans un contexte de stagnation de la productivité (Bagnardi et al. 2022; Dorigatti et Mori 2016 ; Hadjimichalis 2006). La croissance de nombreuses formes d'emploi atypiques et très précaires, l'incidence toujours élevée de l'emploi informel ou « gris » (c'est-à-dire partiellement informel), en particulier dans les secteurs à faible valeur ajoutée, la diffusion croissante d'accords complexes de sous-traitance et d'externalisation dans l'organisation des chaînes de valeur à travers plusieurs secteurs – tous ces facteurs contribuent à créer de vastes poches du marché du travail où les travailleurs sont difficiles à atteindre et à organiser, et où la capacité de protection du système de négociation collective, et parfois même du droit du travail, reste sans effet réel. La présence importante de micro-entreprises et de petites entreprises dans le tissu productif italien aggrave les défis auxquels sont confrontés les syndicats italiens en matière d'organisation et de négociation.

Au cours des vingt dernières années, les syndicats italiens ont déployé des efforts considérables pour recruter des jeunes, des migrants et des travailleurs atypiques et pour les inclure dans leurs programmes de négociation (Durazzi 2017). Ces efforts se sont avérés plus fructueux dans les secteurs où la présence syndicale est bien établie et où des plateformes solides soutiennent les efforts de négociation inclusive (par exemple, la métallurgie et la grande industrie manufacturière – voir Benassi et Dorigatti 2020). Dans d'autres secteurs, en revanche, notamment dans les segments des services et de l'industrie manufacturière à faible valeur ajoutée, le chemin à parcourir est encore long, et certaines catégories de travailleurs, en particulier les travailleurs migrants, restent particulièrement difficiles à atteindre et exposées à une exploitation considérable sur le marché du travail.

Compte tenu des difficultés et des retards occasionnels rencontrés par les trois principales confédérations syndicales – CGIL, CISL et UIL – pour faire face aux transformations du marché du travail italien à l'ère de la libéralisation, le système syndical italien a subi un processus de différenciation depuis les années 1990. Les principales confédérations ont vu leur monopole de représentation remis en cause par le développement de petits syndicats autonomes surgissant à la base et qui adoptent une attitude plus explicitement radicale et combative en matière de négociation et d'organisation. Il s'agit notamment du SI Cobas, de l'Unione Sindacale di Base (USB) et d'autres confédérations plus petites. Ces petits syndicats de base se sont développés en se démarquant expressément des principales confédérations dans leurs tactiques d'organisation et de négociation, en rejetant la pratique de la concertation sociale avec le gouvernement et les employeurs, perçue par eux comme une cause de déclin syndical, et en adoptant des stratégies d'organisation conflictuelles comme un moyen d'assurer le renouveau syndical. Une partie de la croissance de ces syndicats de base a été réalisée dans les « zones d'ombre » laissées par les trois grandes confédérations, qui ont tardé à adapter leurs stratégies pour recruter des travailleurs précaires et migrants, en particulier dans les secteurs où la syndicalisation est difficile, tels que la logistique, le textile

et l'économie de plateforme. Au contraire, les syndicats de base ont pu, grâce à leurs méthodes non conventionnelles et non bureaucratiques d'organisation de base, remporter des succès locaux impressionnants en recrutant des travailleurs particulièrement vulnérables.

Le cas de SI Cobas à Prato et de sa campagne 8x5 offre un bon exemple de cette innovation dans l'organisation de travailleurs migrants confrontés à des conditions extrêmes de répression et d'exploitation au travail. Son caractère innovant réside dans les tactiques non conventionnelles et créatives utilisées pour atteindre les travailleurs vulnérables, accroître la visibilité de la campagne et faire pression sur les employeurs et les autorités locales afin d'éradiquer les pratiques d'emploi illégal généralisées sur lesquelles le secteur local du textile et de l'habillement fonde sa compétitivité. La raison de la sélection de ce cas réside dans la nature extrême de l'exemple : en illustrant un processus d'organisation dans un secteur caractérisé par des conditions de travail très problématiques, souvent à la limite de la légalité ou au-delà de cette limite, l'étude de cas permet d'identifier les facteurs qui permettent aux syndicats de mener à bien des actions innovantes même dans des conditions défavorables ; ce cas peut donc servir d'exemple pour d'autres secteurs caractérisés par une forte incidence de modalités de travail informelles.

Dans d'autres secteurs, comme le tourisme, les syndicats affiliés aux grandes confédérations ont également entamé un processus de « rattrapage » et d'innovation dans leur répertoire d'actions afin de recruter des membres parmi les travailleurs précaires et les segments informels de la main-d'œuvre. La campagne Turismo Sottosopra de la FILCAMS CGIL cherche à mettre en œuvre des pratiques de syndicalisation qui reproduisent certaines des approches les plus fondamentales adoptées par les syndicats de base pour consolider le pouvoir syndical. Cette initiative révèle, dans les tactiques de mobilisation de travailleurs difficiles à atteindre et qui sont les plus vulnérables sur le marché du travail, une dynamique potentielle d'apprentissage mutuel bénéfique et de pollinisation croisée entre les syndicats de base et les syndicats traditionnels qui gagnerait à être étendue plus largement.

3. Cas n° 1 - Organiser les travailleurs migrants dans le district industriel de Prato : la campagne 8x5 de SI Cobas

Cette étude porte sur l'organisation syndicale de travailleurs migrants menée par SI Cobas depuis 2019 dans le district industriel du textile et de l'habillement de Prato, en Toscane. Elle montre comment une action syndicale innovante peut permettre d 'organiser avec succès une main-d'œuvre migrante particulièrement vulnérable dans l'environnement hostile d'un district manufacturier relevant du segment à faible valeur ajoutée de l'économie et caractérisé par une forte incidence de l'emploi informel, des accords de sous-traitance illégaux et de relations de travail répressives.

3.1 Les relations de travail dans le district de production de textiles et de vêtements de Prato

Depuis les années 1960-1970, l'industrie manufacturière italienne est caractérisée par la forte prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) organisées dans ce que l'on appelle les « districts industriels », qui regroupent sur un site géographique précis de nombreuses PME opérant dans des secteurs connexes, et qui sont généralement spécialisées dans des produits ou des sous-secteurs spécifiques et organisées dans le cadre de relations interentreprises horizontales et coopératives. Les districts industriels étaient considérés comme la marque de fabrique de la compétitivité et de la spécialisation flexible de l'industrie manufacturière italienne, le moteur d'une phase impressionnante de développement économique axé sur les exportations qui s'est prolongée jusque dans les années 1970. La province de Prato, une ville de taille moyenne proche de Florence, en Toscane, est historiquement le siège d'un district industriel spécialisé dans le textile et l'habillement qui a été, dans les années 1970, le principal moteur des exportations de l'ensemble de la région toscane. La compétitivité des districts industriels italiens reposait sur un ensemble particulier de dispositions institutionnelles qui conjuguaient, d'une part, des réseaux horizontaux de microentreprises et de petites entreprises liées les unes aux autres par des relations de coopération, de transfert de connaissances et de spécialisation complémentaire (Hadjimichalis 2006) et, d'autre part, une dépendance à l'égard de contrats de travail informels ou semi-informels qui permettaient de verser des salaires peu élevés et de disposer d'un système flexible d'organisation du travail pour répondre aux fluctuations de la demande (Afonso et al. 2022). Ce modèle d'organisation économique a été renforcé au niveau régional par ce que l'on appelle le micro-corporatisme, à savoir une entente et une collaboration informelles entre les PME et les autorités locales, ainsi qu'une tolérance à l'égard du caractère informel et un soutien aux employeurs locaux par le biais de diverses politiques et modalités institutionnelles.

Un grand nombre de ces districts industriels, dont celui du textile et de l'habillement de Prato, sont entrés en crise dans les années 1980 en raison de la concurrence internationale toujours plus vive résultant de l'importante restructuration de l'industrie mondiale de la mode, et ils ont subi un processus vertical de réorganisation et de désintégration (Hadjimichalis 2006 ; Ceccagno 2017). À partir de la fin des années 1980, de nombreuses entreprises locales ont été rachetées par des entrepreneurs étrangers d'origine chinoise qui, face à la concurrence des pays du Sud, ont délaissé la spécialisation de la production textile à forte intensité technologique, de plus en plus difficile à maintenir à flot, au profit de la conception et de la production de vêtements, insérant ainsi le district dans la chaîne de valeur de la « *fast fashion* ». Dans les années 2000, cette industrie de la mode gérée par la Chine à Prato a prospéré et la province est devenue la principale plaque tournante européenne pour les vêtements à bas prix (Ceccagno 2012, 2022). Le modèle de la *fast fashion* repose sur une chaîne d'approvisionnement très rapide, avec des temps de production réduits et une qualité généralement moindre du produit final, et il s'adapte donc facilement à l'évolution des demandes des grandes entreprises. Cette évolution a entraîné une pression à la baisse sur les conditions de travail en raison de ces exigences de production rapide à faible coût

imposées aux petites entreprises sous-traitantes par les grands acheteurs situés en haut de la chaîne.

Parallèlement, la main-d'œuvre locale a connu un processus de recomposition ethnique : dans un premier temps, des travailleurs chinois ont remplacé les travailleurs italiens dans les PME locales ; puis, à partir des années 2000, des travailleurs d'Asie du Sud, principalement d'origine bangladaise et pakistanaise, ont remplacé la main-d'œuvre chinoise. Le secteur s'est donc segmenté selon des critères ethniques, avec un propriétaire majoritairement chinois et une main-d'œuvre sud-asiatique. Le fait que la main-d'œuvre soit composée de migrants l'a particulièrement exposée à des conditions de travail abusives, qui sont devenues prédominantes dans le district. Il s'agit notamment de longues périodes de travail (souvent 12 heures 7 jours sur 7, puisque les ateliers fonctionnent 24 heures sur 24 avec deux équipes), en violation totale de la réglementation sur le temps de travail ; de la non-application ou de dérogations aux conventions collectives établies au niveau sectoriel en termes de rémunération, de cotisations de sécurité sociale et de temps de travail ; de pratiques de sous-traitance illégales et d'un recours généralisé à des arrangements informels ou « gris » (par exemple, des contrats à temps partiel dissimulant un travail à temps plein ; des rémunérations au noir et des systèmes de paiement à la pièce).

Le public a pris conscience de la situation problématique des conditions de travail dans le district du textile et de l'habillement de Prato en 2013, lorsqu'un incendie s'est déclaré dans une usine appartenant à des Chinois, Teresa Moda, provoquant la mort de sept travailleurs migrants originaires d'Asie du Sud. Les enquêtes qui ont suivi ont révélé que, comme plusieurs autres établissements du district, ces ateliers servaient également de logements illégaux pour la main-d'œuvre migrante – dans le cadre d'un « régime mobile » d'organisation du travail qui enfreignait les réglementations en matière de santé et de sécurité et maintenait les travailleurs dans une situation de dépendance structurelle extrême à l'égard des employeurs (Ceccagno 2022). Plusieurs enquêtes et études (cf. Ravasio 2022 pour un résumé) ont mis en évidence le fait que les conditions de travail extrêmes dans le secteur étaient de notoriété publique, notamment pour les autorités locales, qui ont fermé les yeux de manière sélective sur l'exploitation sévère des travailleurs migrants dans les ateliers locaux, mais aussi pour les entreprises plus importantes qui externalisent leur production dans les ateliers locaux. Pour l'essentiel, les autorités locales ont choisi d'infliger une sanction pécuniaire occasionnelle aux employeurs et aux sous-traitants reconnus coupables d'avoir enfreint les aspects pertinents du droit du travail, de la santé et de la sécurité, sans pour autant éliminer les pratiques en question ou donner aux travailleurs les moyens d'accéder à de meilleurs emplois. De ce fait, les entreprises pouvaient se limiter à payer l'amende et continuer à travailler comme auparavant. Tout comme à l'âge d'or des districts industriels, la tolérance des autorités à l'égard de pratiques de travail illégales représente un élément clé de la préservation de la compétitivité de ces centres de production locaux (Bagnardi 2023).

Cette situation d'exploitation brutale dans ce secteur n'est pas propre au cas italien – en effet, ces dernières années, la non-application des conventions collectives, ou l'application de « fausses » conventions à des fins de dumping

salarial sont devenues de plus en plus courantes dans l'ensemble des secteurs, mais plus particulièrement encore dans les secteurs caractérisés par des activités à faible valeur ajoutée (Bergamante et Marocco 2018). L'exploitation de travailleurs migrants vulnérables est également répandue dans plusieurs secteurs – de l'agriculture à la construction navale en passant par le bâtiment – qui se caractérisent également par des niveaux élevés de travail informel et la non-application de la législation du travail. Ces conditions structurelles, conjuguées à l'hostilité manifeste des employeurs du district à l'égard des syndicats, constituent des obstacles particuliers à l'action, au recrutement et à l'organisation syndicale, ce qui fait de ce cas un point de référence pertinent pour le contexte italien au sens large.

3.2 Replacer SI Cobas dans le contexte du syndicalisme italien

SI Cobas Prato et Florence, à l'origine de l'innovation en question, est la branche locale de SI Cobas, un syndicat relativement jeune fondé en 2010 et actif en particulier dans le secteur de la logistique. Les aspects caractéristiques de SI Cobas, comme des syndicats semblables dans le paysage du syndicalisme de base italien, peuvent être résumés comme suit : une orientation très marquée vers la classe ouvrière dans son modèle de syndicalisme (cf. Hyman 2001), où la lutte des classes et l'auto-organisation de la classe ouvrière sont vues comme des instruments essentiels de l'amélioration des conditions des travailleurs ; un engagement en faveur de la participation et de l'implication directes des travailleurs dans les activités syndicales, avec un rejet général des approches bureaucratiques ou hiérarchiques de l'organisation syndicale ainsi que des modèles de syndicalisme fondés sur la concertation et qui privilégient la recherche de compromis avec les employeurs et les autorités ; et le recours généralisé à des tactiques conflictuelles combatives et très visibles pour faire pression sur les employeurs (grèves, piquets, blocages, manifestations publiques) (Cillo et Pradella 2018 ; Cioce 2021).

L'approche adoptée par SI Cobas met donc l'accent sur les ressources de pouvoir organisationnel et associatif qui découlent directement de la mobilisation des travailleurs, plutôt que sur les canaux institutionnels de ressources de pouvoir qui résultent de la reconnaissance du syndicat en tant qu'interlocuteur légitime par les employeurs et les autorités locales. Ce choix tactique a permis à SI Cobas de remporter d'importants succès de mobilisation syndicale dans le secteur de la logistique en Italie du Nord (pour un compte-rendu, voir Cini et Goldmann 2021 ; Cillo et Pradella 2018) et d'acquérir une expertise considérable dans le domaine de l'organisation des travailleurs migrants. Ces compétences se sont avérées utiles en tant que moteur d'innovation pour la campagne 8x5 à Prato. Dans le même temps, ces tactiques d'organisation combatives ont suscité des critiques de la part des courants plus traditionnels du mouvement syndical, qui les considèrent comme excessivement conflictuelles. Par ailleurs, les activités du syndicat dans le centre logistique de Piacenza ont fait l'objet d'une enquête de la part des autorités judiciaires, ce que le syndicat et plusieurs observateurs ont considéré comme une forme de répression de la liberté syndicale pour des raisons politiques.

3.3 La campagne 8x5

SI Cobas a commencé à opérer à Prato en 2017-2018 en s'appuyant sur l'expérience d'un secteur voisin – la logistique – confronté à des problèmes similaires en termes de fragmentation des chaînes d'approvisionnement, de forte incidence des pratiques de travail informel-illégal et de racialisation de la main-d'œuvre. Le syndicat a établi dans la ville un bureau local qui faisait office de premier interlocuteur pour les travailleurs locaux ayant besoin d'aide et de conseils concernant leur situation de travail. Les premiers contacts entre les organisateurs de SI Cobas et les travailleurs de l'industrie textile et de l'habillement se sont faits par le bouche-à-oreille, dans la mesure où de nombreux travailleurs employés dans les ateliers d'habillement avaient des amis travaillant dans les entreprises locales du secteur de la logistique. Comme le relate Ravasio (2022), les organisateurs syndicaux de la région ont commencé à recevoir des témoignages d'une série de travailleurs de l'habillement sur les conditions de travail difficiles qui caractérisent le district local, avec des horaires longs et continus considérés comme la norme, des périodes de repos et des indemnités de maladie inexistantes, des vacances qui ne sont qu'un mirage et des accidents du travail qui ne sont pas signalés. Les travailleurs concernés travaillaient sans contrat ou avec des contrats à durée déterminée seulement quelques mois par an, et le reste du temps, ils étaient plongés dans un environnement de travail informel, avec des niveaux de rémunération bien inférieurs aux dispositions de la convention collective sectorielle concernée (environ 1200 euros par mois pour douze heures de travail, sept jours par semaine). Beaucoup de ces travailleurs étaient des migrants de diverses origines, principalement d'Asie du Sud et d'Afrique subsaharienne, qui dépendaient de leur employeur pour le renouvellement de leur permis de séjour, ce qui les maintenait dans une situation de dépendance structurelle.

Après une période initiale de prise de connaissance de l'état des conditions de travail dans le district et de constitution d'une petite base de membres par le bouche-à-oreille et les liens communautaires, la section locale de SI Cobas a commencé à organiser les premières grèves en 2019. Cette première mobilisation visait une teinturerie locale, Tintoria DL, où un groupe de travailleurs pakistanais se sont syndiqués et ont entamé en avril 2019 une grève totale pour exiger le respect de leurs droits fondamentaux en matière de travail. La grève de deux semaines a donné lieu à des piquets de grève permanents et à des blocages des accès au lieu de travail, à une stratégie extensive et proactive sur les réseaux sociaux pour accroître la visibilité du conflit et à des manifestations dans le centre-ville pour attirer l'attention de l'opinion publique locale. Le piquet a été à plusieurs reprises la cible d'actions policières violentes, et deux organisateurs de SI Cobas ont été arrêtés un moment pour avoir « organisé des manifestations non autorisées » – une situation qui se reproduira fréquemment dans les grèves ultérieures. SI Cobas a toutefois remporté une première victoire importante, puisque la grève s'est terminée par la signature d'un accord avec l'employeur, qui a accordé aux vingt-quatre travailleurs de l'usine des contrats à durée indéterminée et le respect de la convention collective applicable en matière de rémunération et de temps de travail.

Ce premier succès a entraîné une mobilisation supplémentaire avec une dynamique similaire dans plusieurs entreprises locales : d'autres groupes de travailleurs dans des ateliers de confection voisins ont demandé au syndicat de soutenir une grève pour instaurer des équipes de huit heures avec deux jours de repos hebdomadaire, des contrats de travail corrects et l'application de la convention collective sectorielle en vigueur. Dans un contexte d'hostilité des employeurs, marqué par des menaces et des violences physiques à l'encontre des grévistes, une répression policière fréquente et des amendes infligées aux grévistes pour des manifestations non autorisées, des accords comparables à ceux de Tintoria DL ont, après de longues grèves, été signés dans un certain nombre de lieux de travail au cours de l'année 2019.

Après une interruption temporaire des activités syndicales pendant la première phase de la pandémie de Covid-19 en 2020, SI Cobas a lancé en janvier 2021 une campagne plus structurée pour obtenir le respect des droits fondamentaux des travailleurs et de la réglementation du temps de travail dans le secteur du textile et de l'habillement du district de Prato. Le nom de la campagne, 8x5, évoque la principale revendication des travailleurs et de leur syndicat : avoir le droit de travailler huit heures, cinq jours par semaine, plutôt que par équipes de 12 heures, sept jours par semaine, et faire en sorte que les droits fondamentaux des travailleurs soient reconnus et appliqués. À côté des revendications adressées aux patrons des ateliers, la campagne a également permis de formuler auprès des autorités locales plusieurs demandes visant à améliorer les conditions structurelles et de vie des travailleurs migrants, en particulier en ce qui concerne les divers droits liés au séjour (par exemple, le droit d'enregistrer une adresse dans la ville afin d'accéder aux services de santé et d'aide sociale, ou le droit d'obtenir des permis de séjour pour sortir d'une situation d'exploitation du travail).

Le conflit le plus important de la campagne 8x5 a eu lieu à Texprint, une fabrique de tissus imprimés devenue le symbole de la lutte et qui a acquis une notoriété nationale. Un groupe de 18 travailleurs de SI Cobas y a entamé en janvier 2021 une grève illimitée, soutenue par un centre de solidarité permanent à l'extérieur de l'entreprise. Au cours du conflit, les travailleurs ont dénoncé les diverses pratiques illégales de sous-traitance utilisées par l'entreprise, qui avait également bénéficié de fonds publics pour produire des masques chirurgicaux lors de l'urgence Covid-19 et dont les liens avec des clans mafieux avaient été relevés. Face au refus catégorique de l'employeur de négocier, le syndicat a adopté diverses tactiques pour accroître la pression : blocage des accès pour empêcher la livraison des marchandises, manifestations dans le centre-ville pour attirer l'attention de la population locale et exiger l'intervention des autorités locales, conclusion d'alliances avec un grand nombre d'acteurs de la société civile, pour aboutir à une manifestation de plus de 2 000 personnes en avril 2021 pour soutenir le combat. Tout au long de cette campagne, les travailleurs et les militants syndicaux ont renforcé leur capacité d'expression et la visibilité symbolique du conflit par une utilisation créative de l'espace public, par exemple en projetant sur la façade de la mairie locale des vidéos montrant la violence policière antisyndicale, en manifestant devant les magasins des grandes marques de mode qui se fournissent auprès des ateliers de confection locaux, en organisant des actions de démonstration dans des musées et des espaces d'art locaux, etc.

Le recours à des tactiques de mobilisation formellement « illégales », telles que le blocage des accès et l'organisation de manifestations non autorisées, a fait du conflit Texprint une cible de choix pour la police, et les cas d'intimidation et d'agressions physiques contre les travailleurs en grève par des hommes de main non identifiés ont également été fréquents. De plus, l'entreprise a licencié plusieurs grévistes, mais a dû les réintégrer par la suite, le tribunal du travail ayant jugé ce licenciement illégal, tandis que tous les militants syndicaux ont finalement été exonérés de toute responsabilité pénale dans les manifestations. Malgré la répression, les travailleurs de SI Cobas ont poursuivi leur mouvement de protestation pendant plus de 12 mois, avec le soutien d'un vaste réseau de solidarité dans toute la région. Des conflits et des grèves similaires ont eu lieu en 2022 et 2023 dans d'autres entreprises du secteur du textile et de l'habillement, y compris dans certaines entreprises sous-traitantes de Texprint, ce qui a continué à attirer l'attention sur la question des conditions de travail dans le secteur. Enfin, la campagne 8x5 a également suscité une initiative de formation des travailleurs : la section locale de SI Cobas, avec le soutien de plusieurs militants bénévoles, dont des étudiants et des enseignants locaux, a lancé à partir de la fin 2021 un programme de formation autogéré pour les travailleurs migrants, l'« École 8x5 », abritée dans les bureaux du syndicat local. Ce programme proposait des cours gratuits d'italien dans le but de renforcer l'autonomie des travailleurs migrants et de s'attaquer au « problème de la langue », l'une des principales sources de leur ségrégation et de leur exploitation, tout en renforçant les liens de solidarité au sein de la communauté (Ravasio 2022).

3.4 Résultats

La campagne 8x5 est toujours en cours, mais elle a déjà permis d'obtenir plusieurs résultats notables. Premièrement, la syndicalisation d'environ 500 travailleurs migrants (Ravasio 2022) dans le district du textile et de l'habillement de Prato ; ensuite, l'amélioration des conditions de travail pour des centaines de travailleurs du secteur grâce à l'application de contrats de travail adéquats prévoyant 40 heures de travail hebdomadaires et la garantie de jours de repos, de congés et d'indemnités de maladie ; troisièmement, l'attention accrue de l'inspection du travail locale et des autorités locales quant aux conditions de travail dans le secteur, et l'ouverture de négociations avec les autorités locales concernant ces conditions de travail, ainsi que la mise en place d'un programme de formation pour les travailleurs migrants. Par ailleurs, des négociations ont été entamées avec les autorités locales afin de mettre en place des procédures de régularisation et d'octroi de permis de séjour aux travailleurs migrants victimes d'une grave exploitation au travail. Enfin, la consolidation des liens d'organisation et de solidarité au niveau local a permis de soutenir et d'étendre le processus d'organisation à de nouveaux lieux de travail. La campagne SI Cobas a également remporté des victoires juridiques devant les tribunaux du travail locaux, en obtenant la réintégration de plusieurs travailleurs licenciés illégalement et l'abandon des charges et des amendes imposées aux organisateurs syndicaux et aux travailleurs en grève pour diverses atteintes à l'ordre public dans le cadre du processus de mobilisation.

3.5 Conclusion : les facteurs facilitant le transfert et les obstacles rencontrés

Le processus d'innovation et de transfert de la campagne 8x5 trouve avant tout son origine au sein même de SI Cobas. Cette campagne repose principalement sur l'expérience antérieure du syndicat en matière de syndicalisation des travailleurs du secteur de la logistique dans différents centres du nord de l'Italie. Comme le rapportent Cini et Goldmann (2019), depuis 2010-2011, les organisateurs de SI Cobas sont parvenus à utiliser une série de capacités « structurelles » et « stratégiques » (Cini et Goldmann 2021) de la main-d'œuvre migrante dans le secteur de la logistique pour faciliter leur syndicalisation et leur mobilisation.

Ils ont tout d'abord su tirer parti de la proximité spatiale entre les différents entrepôts dans les centres logistiques, ce qui a permis à la fois de faire connaître par le bouche-à-oreille les initiatives de mobilisation menées sur un lieu de travail et de susciter rapidement la solidarité des lieux de travail voisins lorsque des grèves ou des piquets de grève étaient organisés. Les victoires obtenues sur un lieu de travail étaient ainsi facilement visibles pour les autres travailleurs des environs et pouvaient être utilisées pour montrer que « la lutte paie », ce qui a contribué à briser le climat de peur. Cette approche a été reproduite dans le district du textile et de l'habillement de Prato, caractérisé par une proximité géographique similaire entre les lieux de travail organisés en zones industrielles relativement compactes.

D'autre part, SI Cobas s'est appuyé avec succès sur les liens communautaires ethniques entre les travailleurs migrants du secteur de la logistique – liens également utilisés par les entreprises à des fins de recrutement – pour activer la solidarité des travailleurs et soutenir la mobilisation dans la durée (Cini et Goldmann 2021 ; Cioce 2021). Il en a été de même à Prato, où les liens sociaux tissés par les groupes ethniques et les communautés de migrants urbains ont non seulement constitué un canal de recrutement crucial pour le syndicat, mais ont également fourni un soutien logistique et émotionnel essentiel durant ce long processus de mobilisation. Comme dans le secteur de la logistique, et dans d'autres cas d'organisation parmi les travailleurs migrants (cf. Però 2020 ; Alberti et Però 2018 ; Sacchetto et Perrotta 2012), le syndicat a également pu s'appuyer sur les valeurs sociopolitiques et l'expertise des travailleurs eux-mêmes pour lancer et soutenir la mobilisation – en tirant parti de leurs expériences politiques antérieures de militantisme dans leur pays d'origine pour contribuer à la lutte.

Un dernier élément caractéristique de ce transfert de pratiques d'un secteur à l'autre concerne l'importance de construire des « communautés de lutte », en transformant les occasions de mobilisation – les grèves, les piquets de grève, les manifestations – en véritables moments de construction communautaire et de solidarité où la nourriture partagée, les rires, la musique et la sociabilité se mêlent au militantisme et contribuent à rompre l'isolement des travailleurs migrants, en forgeant entre eux et avec les autres militants et sympathisants solidaires de véritables liens.

Le succès du transfert de pratiques entre les secteurs dans le cadre du SI Cobas a été rendu possible principalement par le vaste partage des connaissances et

de l'expérience entre les militants syndicaux. Ce processus a été facilité par la petite taille du syndicat (qui se traduit par le faible nombre de responsables/organisateurs syndicaux rémunérés). Cela a favorisé un processus organique de transfert de connaissances et de documentation et de transmission de pratiques réussies entre les militants, et a encouragé les nouveaux responsables syndicaux à « apprendre sur le tas » en s'impliquant dès le départ dans les conflits sur le terrain.

Au-delà des différences profondes en termes de composition de la main-d'œuvre et d'enjeux, la tactique employée dans la campagne 8x5 a servi d'inspiration et de point de référence pour un conflit très médiatisé qui a commencé dans la région en juillet 2021 dans les usines de composants automobiles de GKN à Campi Bisenzio, dans la province de Florence, à quelques kilomètres à peine de Prato (Cini et al. 2022). Lorsque les propriétaires de GKN ont annoncé la fermeture immédiate de l'usine et que plus d'une centaine de travailleurs ont été menacés de licenciement, les représentants syndicaux locaux, appartenant tous à la Federazione italiana operai metallurgici, affiliée à la CGIL (FIOM-CGIL), ont organisé une occupation du site de l'usine qui a suivi, à plus grande échelle, la même approche que la mobilisation totale et indéfinie mise en œuvre par SI Cobas à Prato. Ce transfert a été facilité par les liens de solidarité et de soutien qui s'étaient créés entre les travailleurs de GKN et les travailleurs de l'habillement de Prato pendant le conflit chez Texprint (Cini et al. 2022).

Le transfert des pratiques à d'autres syndicats, en particulier ceux qui sont affiliés aux principales confédérations syndicales dans la région de Prato, a été, au mieux, beaucoup plus limité. En effet, les méthodes de lutte combatives utilisées par SI Cobas dans la campagne 8x5 (blocages, piquets de grève permanents, organisation de manifestations ciblant les autorités locales ainsi que les entreprises, actions visant à dénoncer les employeurs et à leur faire honte, rejet de toute approche de concertation axée sur le compromis) ont été accueillies avec scepticisme, sinon suspicion et hostilité, par les confédérations syndicales présentes sur le territoire. Celles-ci ont généralement tendance à considérer les tactiques de SI Cobas non seulement comme excessivement conflictuelles, mais aussi comme incompatibles avec la culture des relations industrielles coopératives qui a caractérisé le district tout au long de son histoire.

SI Cobas et les syndicats locaux affiliés à la CGIL, à la CISL et à l'UIL divergent aussi fondamentalement dans leur évaluation de la stratégie la plus appropriée pour traiter les problématiques du travail informel et des pratiques contractuelles illégales dans le district. Alors que les affiliés locaux considèrent ces questions comme un problème à éradiquer en faisant intervenir les autorités compétentes en matière de travail, en imposant des sanctions et, si nécessaire, en fermant des entreprises, SI Cobas a privilégié l'organisation et l'autonomisation des travailleurs comme moyen d'éradiquer le travail informel. SI Cobas rejette également la thèse, fréquemment relayée par les autorités locales, selon laquelle les pratiques de travail illégales ne constituent un problème que dans les usines appartenant à des Chinois et non dans les entreprises « indigènes » du district (Ceccagno 2022) ; il souligne au contraire la prédominance structurelle du travail informel et, par conséquent, la nécessité de s'organiser de manière transversale pour l'éradiquer (cf. Ravasio

2022). Le cas étudié montre comment le transfert de pratiques innovantes peut être freiné par des différences de cadres de référence (Budd et Bhave 2008) et par les perspectives normatives-idéationnelles des différents syndicats, et souligne l'importance de considérer la dimension idéationnelle des relations industrielles (Carstensen et al. 2022) comme un élément susceptible de faciliter ou d'entraver les processus d'innovation.

4. Cas n° 2 - Organiser les travailleurs précaires dans le secteur du tourisme : la campagne Turismo Sottosopra[1]

4.1 Les relations de travail dans le secteur italien du tourisme

Les relations du travail dans le tourisme italien se caractérisent par un certain nombre de « fragmentations » parallèles (Iannuzzi 2017 ; Girolamo 2023) : une prédominance absolue de petites ou très petites entreprises, et donc un large éventail d'employeurs ; une main-d'œuvre segmentée, fortement féminisée, jeune ou migrante, et comprenant aussi des travailleurs saisonniers, avec des taux de rotation élevés et des contrats de très courte durée ; et un paysage réglementaire disparate, à la fois en termes de législation du travail et de négociation collective. Au vu de son importance économique pour l'Italie (voir Bürgisser et Di Carlo 2023), le tourisme a en effet bénéficié au fil des ans d'un certain nombre de dérogations et d'exemptions à la législation nationale qui ont contribué à une segmentation accrue des relations de travail, avec divers types de contrats et de caisses de sécurité sociale pour les travailleurs saisonniers et une ouverture généralisée à différentes formes de contrats à durée déterminée.

En outre, le secteur présente une situation hétérogène en matière de négociation collective : à côté des conventions collectives « légitimes » signées par les syndicats affiliés aux confédérations (qui n'ont toutefois pas été renouvelées depuis de nombreuses années), il existe de nombreuses « petites » conventions collectives négociées par des organisations dont la représentativité est douteuse, tant du côté des employeurs que des travailleurs, et qui favorisent le dumping social dans le secteur en fixant des conditions de travail et de salaire inférieures à celles des conventions collectives « représentatives ». En outre, la prédominance des petites entreprises dans le secteur fait obstacle à la présence syndicale, car les entreprises de moins de 15 salariés sont exemptées de l'obligation d'instituer une représentation syndicale au niveau de l'entreprise.

1. Cette section s'appuie largement sur les travaux de recherche menés par Alex Girolamo et présentés dans son mémoire de maîtrise à l'université de Bologne (Girolamo 2023).

Ces caractéristiques contextuelles – l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, les taux de rotation élevés, l'absence de structure de représentation syndicale au niveau de l'entreprise – compliquent considérablement l'organisation syndicale et contribuent ainsi à perpétuer la fragmentation réglementaire au fil du temps, en plus d'un faible taux de syndicalisation (Iannuzzi 2021 ; Girolamo 2023). La situation de Venise est l'une des rares exceptions à cette faiblesse du pouvoir des travailleurs (Iannuzzi 2021 ; Iannuzzi et Mazzaglia 2022) : comme le tourisme à Venise n'est pas saisonnier, la main-d'œuvre affiche des taux de rotation plus faibles et un niveau plus élevé de professionnalisation ainsi qu'une meilleure connaissance de ses droits au travail. En outre, la présence de quelques grands hôtels dans un espace urbain assez restreint réduit la fragmentation de la main-d'œuvre et a donc favorisé la syndicalisation. Il s'agit toutefois d'un cas particulier dans un contexte national où les relations de travail sont très fragmentées.

Les pratiques de travail informelles ou semi-informelles sont très répandues dans le secteur. La pratique informelle la plus courante en matière de contrats de travail est celle des « salaires sous enveloppe » : les travailleurs sont embauchés dans le cadre d'un contrat régulier – généralement à durée déterminée et à temps partiel – pour une partie de leurs heures de travail, calculée et rémunérée de manière à paraître « légale » selon la convention collective en vigueur, le reste de la rémunération pour les heures restantes étant payé en espèces, « sous la table », à un taux horaire plus bas. Cela permet aux employeurs de payer des cotisations de sécurité sociale moins élevées, ainsi que des taux de salaire plus bas pour la partie « enveloppe » du salaire, et de contourner les réglementations sur les heures de travail maximales. Dans le même temps, les pratiques informelles de ce type se sont tellement banalisées que les travailleurs eux-mêmes ne peuvent pas ou ne veulent pas les dénoncer, une situation facilitée par l'absence généralisée de sensibilisation aux droits du travail parmi les travailleurs saisonniers et temporaires, qui connaissent un taux de rotation élevé.

Ces dernières années, cependant, en particulier dans la conjoncture post-Covid, l'apparition de graves pénuries de main-d'œuvre dans le secteur a contribué à placer la question des conditions de travail à l'ordre du jour du débat public italien. Les employeurs du secteur du tourisme se sont souvent adressés à la presse nationale pour se plaindre des difficultés qu'ils éprouvent à trouver une main-d'œuvre adéquate[2] ce qui a offert à des journalistes d'investigation et à des syndicalistes la possibilité de réagir en dénonçant les mauvaises conditions de travail, les heures de travail illégales et les faibles rémunérations qui sont le lot commun du secteur. Selon les données de l'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) pour 2023, rapportées par FILCAMS CGIL, plus de 70 % des établissements touristiques italiens ne respectent pas la réglementation relative aux contrats de travail (les travailleurs travaillent soit sans contrat, soit avec un contrat qui ne couvre pas la totalité de leurs heures de travail, ou qui ne respecte pas les normes contractuelles relatives au salaire minimum, à la durée maximale du travail et

2. Voir par exemple : https://tg24.sky.it/economia/2022/05/14/turismo-italia-lavoratori#00 ; https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-servono-387mila-lavoratori-ma-40percento-e-introvabile-AE8XdyXB

aux périodes de repos obligatoires), et 26 % des travailleurs sont des travailleurs purement informels[3].

4.2 La FILCAMS CGIL dans le contexte syndical du secteur du tourisme

La FILCAMS-CGIL syndique les travailleurs d'un large éventail de sous-secteurs des services, parmi lesquels le tourisme occupe la troisième place par ordre d'importance. En 2019, l'organisation a fait état d'un total de 578 000 membres, dont 42 % travaillaient dans le commerce, 36 % dans les services et 22 % dans le tourisme, soit environ 123 000 membres par rapport à une main-d'œuvre sectorielle nationale qui, en 2019, s'élevait à environ 1,5 million de travailleurs (Centro Studi Filcams 2019). La FILCAMS CGIL est signataire des principales conventions collectives en vigueur dans le secteur : la convention collective nationale des hôtels et autres établissements d'hébergement touristique, signée en 2014 avec les branches services et tourisme des deux autres principales confédérations syndicales - la Federazione Italiana Sindacati Addetti Servizi Commerciali, Affini e del Turismo (FISASCAT, affiliée à la CISL) et l'Unione italiana lavoratori turismo commercio e servizi (UILTuCS, affiliée à la l'UIL) – avec les organisations patronales Federalberghi, Faita et Confcommercio, et qui a expiré en 2018 ; et deux conventions nationales couvrant l'hôtellerie et la restauration, qui ont expiré respectivement en 2018 et 2021.

La CGIL, fidèle à son orientation et plus généralement aux pratiques des confédérations syndicales italiennes, privilégie la négociation collective en tant que principal instrument d'amélioration des conditions de travail et des droits des travailleurs. Cependant, face à l'érosion progressive de la portée protectrice des conventions collectives et aux difficultés rencontrées pour renouveler celles qui sont arrivées à échéance, la FILCAMS CGIL s'est montrée davantage consciente, au fil des ans, de l'importance de mettre à jour ses stratégies, ses outils et ses approches de campagne, en adoptant de plus en plus des pratiques conformes au modèle du syndicalisme d'organisation (Gasparri et Dorigatti 2017). C'est dans le contexte de cette évolution vers des stratégies d'organisation qu'il faut replacer l'innovation analysée ici, à savoir la campagne Turismo Sottosopra.

Comme dans d'autres segments de l'économie italienne, l'innovation dans le répertoire d'action de la FILCAMS CGIL a été favorisée par l'émergence et l'activité croissante de nouveaux acteurs syndicaux. De fait, au cours des dernières années, et comme dans le cas du secteur du textile et de l'habillement analysé plus haut, ces nouveaux acteurs syndicaux ont commencé à opérer dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie-restauration. L'exemple le plus marquant dans le secteur du tourisme est celui de l'USB, créée en 2010 à la suite du regroupement de petits syndicats de base et qui dispose d'une branche dédiée aux travailleurs atypiques et précaires, le Sindacato Lavoratori Nuova Generazione (Slang-USB). L'USB

3. https://www.filcams.cgil.it/article/homepage/_mettiamo_il_turismo_sottosopra_torna_la_campagna_filcams_cgil_dalla_parte_degli_stagionali

n'est signataire d'aucune convention collective dans le secteur mais, ces dernières années, elle a été active dans plusieurs régions – en particulier en Romagne, haut lieu du tourisme sur la côte adriatique du nord de l'Italie – pour organiser les travailleurs du secteur, essentiellement par des activités de sensibilisation et de conseil juridique, ainsi que lors de conflits occasionnels (Girolamo 2023 : 111).

4.3 La campagne Turismo Sottosopra

Turismo Sottosopra est une initiative nationale lancée par FILCAMS CGIL au cours des étés 2022 et 2023, avec l'intention de la reproduire en 2024. Turismo Sottosopra est avant tout une campagne destinée aux travailleurs saisonniers du secteur du tourisme, ainsi qu'au grand public (en premier lieu, les touristes et les consommateurs eux-mêmes). Au cours de ces deux étés consécutifs, des représentants syndicaux ont effectué une tournée itinérante à travers toute l'Italie, s'arrêtant dans les principales localités touristiques de chaque région, avec plusieurs camping-cars arborant le logo du syndicat, des photos de visages de travailleurs du tourisme - divers en termes d'âge, de sexe et d'origines - et des slogans de campagne tels que : « Du (bon) côté du tourisme : protégez vos droits, défendez votre travail » et « Nous sommes ici - si vous respectez notre travail » (voir la photo ci-dessous). Partout où le camping-car s'est arrêté, les militants se sont joints à des représentants locaux de la FILCAMS CGIL et se sont engagés dans la distribution de tracts, les manifestations/rappels avec micro ouvert et d'autres activités de sensibilisation telles que des stands d'information dans des lieux publics (plages, bars, sites panoramiques) et sur les lieux de travail locaux (hôtels, restaurants, lidos de plage). La campagne a également permis d'organiser plusieurs débats pour le grand public, souvent avec la participation des acteurs locaux et des autorités locales[4].

Turismo Sottosopra poursuit trois objectifs parallèles. Premièrement, la campagne vise à sensibiliser les travailleurs saisonniers du secteur du tourisme à leurs droits en matière de travail et à leurs droits spécifiques, à leur fournir les connaissances nécessaires pour comprendre leur fiche de paie et d'autres aspects de leurs conditions de travail ; plus généralement, elle veut leur donner les moyens de mettre fin aux conditions d'informalité et d'exploitation sur leur lieu de travail[5]. Par ailleurs, elle vise à accroître la visibilité du syndicat, de ses activités et de ses revendications stratégiques pour le secteur du tourisme, à la fois auprès des travailleurs du secteur et du grand public, afin d'augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis du gouvernement et des employeurs. En particulier, la campagne vise à promouvoir Il Nostro Turismo (« Notre Tourisme »), la plateforme de revendications élaborée par la FILCAMS CGIL pour le secteur, qui comprend une série d'appels adressés à la fois au gouvernement et aux associations d'employeurs pour réduire la précarité et garantir un travail décent, renouveler les conventions sectorielles arrivées à échéance et promouvoir un modèle de tourisme

4. https://filcams.cgil.it/article/il_nostro_turismo/_turismosottosopra_bilancio_positivo_per_la_campagna_filcams
5. https://www.filcams.cgil.it/article/5efbb8ff-1cc3-4ca7-8bc2-9b1944e91a45/campagna_turismo_2023

durable[6]. Enfin, l'initiative poursuit un objectif de communication plus large visant à promouvoir la vision syndicale d'un modèle alternatif de tourisme de qualité, fondé sur des conditions de travail décentes plutôt que sur l'exploitation, dans le but d'inciter les employeurs et les pouvoirs publics à mettre un terme au dumping social dans le secteur et à contribuer à un modèle de développement économique plus durable.

Le camping-car de FILCAMS-CGIL utilisé dans la campagne « Turismo sottosopra »



Source : https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/la-lunga-estate-per-i-diritti-dei-lavoratori-ys6b2oka

À cet égard, le slogan de la campagne « Nous sommes là - si vous respectez notre travail » cherche directement à renforcer les ressources de pouvoir narratif et discursif du syndicat et à affaiblir le discours dominant promu par les employeurs du secteur, amplifié par la presse italienne dans le contexte post-Covid, et qui attribue les pénuries de main-d'œuvre dans le tourisme à la « paresse » des travailleurs, à leur manque de volonté de travailler et à leur préférence pour les allocations. En revanche, le slogan – renforcé par plusieurs vidéos tournées pendant la campagne – souligne que les jeunes sont prêts à travailler dans le secteur du tourisme à condition de bénéficier d'une rémunération décente, de contrats adéquats et du respect de leurs droits en matière de travail.

La campagne de sensibilisation directement destinée aux travailleurs s'est accompagnée en 2022 d'une série d'initiatives publiques organisées avec d'autres acteurs concernés, des autorités locales, des organisations d'employeurs et des organismes du tiers secteur dans les régions du sud de l'Italie, sous la bannière

6. https://filcams.cgil.it/page/il_nostro_turismo

« Il Nostro Turismo - Destinazione Sud » (Notre tourisme - Destination Sud)[7]. L'objectif était de susciter un débat public plus large sur l'avenir du secteur et sur les interventions et les changements nécessaires pour opérer une transformation structurelle dans le sens d'une revalorisation et d'une amélioration de la qualité de l'emploi.

4.4 Résultats

Les résultats spécifiques de la campagne d'information ont été limités jusqu'à présent – étant entendu qu'il s'agit d'une initiative de sensibilisation générale, dont les résultats ne sont pas immédiatement tangibles ou faciles à mesurer, car ils ne sont généralement observables qu'à long terme (cf. Gumbrell-McCormick et Hyman 2013 : 70). Les principales revendications du syndicat – notamment le renouvellement de conventions collectives sectorielles expirées depuis longtemps – n'ont pas encore été satisfaites et les négociations collectives dans le secteur restent au point mort. Les responsables syndicaux considèrent toutefois que cette expérience est positive, à tel point que la campagne initiale de 2022 a été reconduite et qu'il est prévu de la renouveler pour la troisième année consécutive. Selon ces responsables, la campagne a été bien accueillie par les travailleurs contactés, qui sont généralement heureux d'avoir la possibilité de parler à des responsables syndicaux en personne plutôt que de n'interagir avec le syndicat que par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Même si le nombre de nouveaux membres directement recrutés à la suite de la campagne n'a pas été considérable et qu'il aurait été de toute façon difficile de le quantifier, les responsables soulignent l'impact bénéfique sur la visibilité du syndicat et des services qu'il offre aux travailleurs saisonniers. La campagne a également constitué un point de convergence pour les efforts d'organisation au niveau local et les campagnes de suivi menées par les sections locales, à partir desquelles d'autres initiatives d'organisation pourraient être lancées. En outre, les responsables soulignent que la campagne, grâce à sa visibilité dans les médias, a su tirer parti de l'attention accrue portée au secteur du tourisme dans la période post-Covid.

La campagne représente donc l'un des outils utilisés par le syndicat dans le cadre d'une stratégie plus large visant à s'attaquer aux aspects critiques du secteur du tourisme en Italie et à réaliser une transformation structurelle dans le sens d'une plus grande durabilité pour un secteur stratégique, moteur de la croissance de l'économie italienne. La FILCAMS CGIL a associé la sensibilisation des travailleurs au niveau local à une stratégie visant à établir un dialogue direct avec le gouvernement et les autorités régionales et locales afin de promouvoir la mise en œuvre de politiques sectorielles et l'application de normes de travail susceptibles de faciliter la revalorisation du secteur[8].

---

7. https://www.filcams.cgil.it/article/il_nostro_turismo/il_nostro_turismo_destinazione_sud_

8. https://www.cgil.it/ufficio-stampa/cgil-e-filcams-occorre-tavolo-di-confronto-per-affrontare-trasformazione-settore-turismo-aib8zckw

5. Conclusion : les facteurs facilitant le transfert et les obstacles rencontrés

Dans le répertoire des actions stratégiques du syndicat, Turismo Sottosopra s'appuie sur un processus d'innovation de plus longue haleine en cours au sein de la FILCAMS CGIL, et plus largement de la CGIL, depuis plus d'une dizaine d'années. Depuis les années 2010, le syndicat a déjà explicitement adopté de nouvelles stratégies inspirées du modèle de syndicalisme d'organisation qui a alimenté la vague des efforts de redynamisation syndicale aux États-Unis et au Royaume-Uni depuis les années 1990 et qui a également gagné du terrain dans le contexte italien depuis le milieu des années 2000 (Gasparri et Dorigatti 2017). La tendance à mettre davantage l'accent sur l'organisation, en complément des activités de négociation collective plus traditionnelles, peut être interprétée comme le fruit d'un long processus d'apprentissage interne à la confédération. Face au défi posé par la croissance des syndicats surgissant à la base, la CGIL a pris progressivement conscience de l'importance des activités d'organisation directe pour compléter ses ressources institutionnelles et atteindre les groupes vulnérables de travailleurs précaires dans les secteurs du marché du travail où les syndicats sont traditionnellement absents.

Les initiatives d'organisation dans les différents secteurs de la CGIL se sont multipliées au fil des ans (voir Di Nunzio et al. 2015 pour une vue d'ensemble). Depuis 2015, la FILCAMS CGIL en particulier a mis en place une stratégie de communication et de sensibilisation pour l'ensemble de l'organisation sous la bannière Siamo Dove Sei (Nous sommes là où vous êtes), qui souligne l'importance renouvelée accordée par le syndicat à la présence et à la visibilité sur le lieu de travail, c'est-à-dire dans les lieux dispersés où les prestations de services sont effectuées, en dehors des locaux des syndicats et des chambres du travail locales (FILCAMS CGIL 2021). La campagne itinérante avec un camping-car, représentative de la principale innovation symbolique et médiatique de Turismo Sottosopra, s'inscrit donc dans cette approche plus large, en incarnant spécifiquement la stratégie consistant à amener le syndicat physiquement vers les travailleurs pour surmonter la dispersion et la fragmentation qui caractérisent le travail dans le secteur.

Le tourisme est donc devenu un domaine d'intervention clé pour le syndicat dans la période post-pandémique. Au lendemain de la crise financière de 2007-2008, la reprise économique italienne avait été principalement tirée par les services – parmi lesquels le tourisme joue un rôle très important en termes de création d'emplois et de croissance du PIB (cf. Bürgisser et Di Carlo 2023). Cependant, les services en général, et l'hôtellerie et l'hébergement en particulier, sont caractérisés par une dynamique de stagnation des salaires et de détérioration de la qualité des conditions de travail, alors même que les difficultés de renouvellement des conventions collectives arrivées à échéance ont de plus en plus miné l'efficacité protectrice des institutions de la négociation collective. La prise de conscience de la perte de pouvoir des conventions collectives a clairement montré aux responsables la nécessité de revenir à une activité de « syndicalisme de rue », de débureaucratiser l'activité syndicale et d'approcher directement les travailleurs, tout en créant des

organisations locales, afin de renforcer le pouvoir de mobilisation et d'accroître la pression pour le renouvellement des conventions arrivées à échéance.

Le tourisme a été particulièrement touché par la pandémie de Covid-19 de 2020-2021, avec un nombre important de destructions d'emplois et des licenciements massifs qui ont contraint les syndicats du secteur à adopter des positions défensives, visant uniquement à protéger les revenus des travailleurs de l'industrie par le biais d'amortisseurs sociaux. Avec la timide reprise du tourisme en 2021, puis de manière plus marquée en 2022, l'emploi dans le secteur s'est redressé, mais les employeurs ont commencé à se plaindre de la difficulté générale à pourvoir les postes vacants dans le cadre du travail saisonnier. Cette situation de « pénurie de main-d'œuvre » apparente a permis au syndicat d'essayer de sortir de la position défensive adoptée pendant la période de la Covid-19 et de s'orienter vers une stratégie de campagne plus offensive pour récupérer les ressources perdues en dénonçant les conditions de travail abusives dans le secteur et en appelant plus largement à un modèle différent de tourisme plus durable, qui contraste avec le discours des employeurs. Le regain d'attention des médias pour le secteur durant la période post-Covid, alimenté par la situation présumée de pénurie de main-d'œuvre, a donc constitué un facteur supplémentaire qui a facilité l'innovation dans cette conjoncture spécifique - car il a fourni un point de mire pour une campagne syndicale qui a amélioré la visibilité et qui visait explicitement l'opinion publique.

De l'aveu même du syndicat, les efforts d'organisation ne sont pas suffisants pour bouleverser le secteur de fond en comble : il faudrait pour cela des interventions structurelles de mise à niveau et une campagne massive visant à faire respecter la loi pour éradiquer les pratiques contractuelles illégales. Les niveaux de conflit et de mobilisation restent très faibles car, bien que le pouvoir structurel des travailleurs ait augmenté à la suite de la pandémie, la main-d'œuvre reste marquée par les pertes d'emploi massives qui ont frappé le secteur pendant la crise de la Covid-19. Par conséquent, un sentiment général de vulnérabilité et de frilosité à l'égard des tentatives d'organisation reste répandu et rend la mobilisation difficile à orchestrer. Le syndicat lui-même fait généralement preuve de prudence lorsqu'il s'agit d'adopter des tactiques expressément conflictuelles qui imitent celles des syndicats de base. Les pratiques d'organisation et de campagne relativement « douces » adoptées dans le cadre de Turismo Sottosopra ont déjà obligé les responsables locaux à sortir de leur zone de confort et à s'engager dans des activités (par exemple, utiliser un mégaphone, se rendre » ennuyeux » aux yeux des employeurs locaux…) qu'ils n'avaient, dans certains cas, pas pratiquées depuis longtemps et qui nécessiteront du temps pour s'intégrer correctement dans le répertoire d'action du syndicat. Le processus de pollinisation croisée des pratiques entre confédérations syndicales et syndicats de base n'en est donc qu'à ses débuts, mais il n'en est pas moins remarquable et indique une direction possible pour le renouvellement des ressources du pouvoir associatif des syndicats, à partir de la base.

Méthodologie et collecte des données

Ce chapitre s'appuie largement sur des données originales recueillies dans le cadre d'un travail de terrain et d'observation par deux des auteurs – Luca Mangiacotti et Alex Girolamo – respectivement dans le secteur du textile et de l'habillement à Prato et dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie dans la région de la Romagne, au cours de la période 2021-2023. À Prato, un long processus d'observation participante et de participation directe au conflit Texprint a permis à Mangiacotti d'acquérir une connaissance approfondie du dossier et de mener plusieurs entretiens formels et informels avec des militants syndicaux, des travailleurs et des activistes impliqués dans le conflit. En Romagne, Girolamo a mené cinq entretiens qualitatifs avec des acteurs clés et des représentants syndicaux du secteur du tourisme et a acquis une connaissance approfondie du tourisme et du cas analysé grâce à son expérience directe en tant que travailleur saisonnier dans le secteur et en tant que militant syndical. Ces données primaires ont été complétées par une analyse documentaire des sources syndicales, des communications sur Internet et un examen de la littérature secondaire.

Références

Afonso A., Dorigatti L., Molina O. et Tassinari A. (2022) Labor market (de)regulation and wage-setting institutions in Mediterranean capitalism, in Burroni L., Pavolini E. et Regini M. (dir.) Mediterranean capitalism revisited: one model, different trajectories, Cornell University Press, 115–148. https://doi.org/10.1515/9781501761096-008

Alberti G. et Però D. (2018) Migrating industrial relations: migrant workers' initiative within and outside trade unions, British Journal of Industrial Relations, 56 (4), 693–715. https://doi.org/10.1111/bjir.12308

Bagnardi F. (2023) Manufacturing informality: global production networks and the reproduction of informalized labour regimes in Europe's peripheries, European Journal of Industrial Relations, 29 (3), 271–299.

Bagnardi F., D'Onofrio G. et Greco L. (2022) The state in chains: public policies against adverse incorporation in Southern Italian production networks, Globalizations, 19 (1), 34–58. https://doi.org/10.1080/14747731.2020.1849908

Benassi C. et Dorigatti L. (2020) Out of sight, out of mind: the challenge of external work arrangements for industrial manufacturing unions in Germany and Italy, Work, Employment and Society, 34 (6), 1027–1044. https://doi.org/10.1177/0950017020903039

Bergamante F. et Marocco M. (2018) Membership datoriale e contrattazione collettiva in Italia: evidenze empiriche da un'indagine INAPP, Labour & Law Issues, 4 (2), 16–35. https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/8788

Bondy A.S. (2021) Conflictual complementarity: new labour actors in corporatist industrial relations, Work, Employment and Society, 36 (4), 683–700. https://doi.org/10.1177/0950017020981557

Budd J.W. et Bhave D. (2008) Values, ideologies, and frames of reference in industrial relations, in Bacon N., Blyton P., Fiorito J. et Heery E. (dir.) The SAGE handbook of industrial relations, SAGE Publications, 92–112.

Bulfone F. et Afonso A. (2020) Business against markets: employer resistance to collective bargaining liberalization during the Eurozone crisis, Comparative Political Studies, 53 (5), 809–846. https://doi.org/10.1177/0010414019879963

Bürgisser R. et Di Carlo D. (2023) Blessing or curse? The rise of tourism-led growth in Europe's Southern periphery, JCMS: Journal of Common Market Studies, 61 (1), 236–258. https://doi.org/10.1111/jcms.13368

Carstensen M.B., Lyhne Ibsen C. et Schmidt V.A. (2022) Ideas and power in employment relations studies, Industrial Relations, 61 (1), 3–21. https://doi.org/10.1111/irel.12302

Ceccagno A. (2012) The hidden crisis: the Prato industrial district and the once thriving Chinese garment industry, Revue européenne des migrations internationales, 28 (4), 43–65. https://doi.org/10.4000/remi.6211

Ceccagno A. (2017) City making and global labor regimes: Chinese immigrants and Italy's. fast fashion industry, Springer.

Ceccagno A. (2022) Selective law enforcement at the intersection of ethnicity and entrepreneurship, Journal of Ethnic and Migration Studies, 50 (8), 2078–2096. https://doi.org/10.1080/1369183X.2022.2112660

Cillo R. et Pradella L. (2018) New immigrant struggles in Italy's logistics industry, Comparative European Politics, 16 (1), 67–84. https://doi.org/10.1057/s41295-016-0073-7

Cini L. et Goldmann B. (2021) The worker capabilities approach: insights from worker mobilizations in Italian logistics and food delivery, Work, Employment and Society, 35 (5), 948–967. https://doi.org/10.1177/0950017020952670

Cini L., Gabbriellini F., Gabbuti G., Moro A., Rizzo B. et Tassinari A. (2022) The struggle of GKN workers in Florence, between worker self-organising and social mobilisation, Chronique internationale de l'IRES, 177 (1), 3–17.

Cioce G. (2021) Resistance, solidarity and empowerment: an ethnographic study of precarious migrant workers' organising in the Italian logistics sector, Thèse de doctorat, University of Nottingham. http://eprints.nottingham.ac.uk/64602/

Cirillo V., Evangelista R. et Lucchese M. (2023) Le conseguenze dell'inflazione su salari, redditi e disuguaglianze, in Pianta M. (dir.) L'inflazione in Italia: cause, conseguenze, politiche, Carocci Editore, 67–81.

Di Nunzio D., Brunetti A. et Mancini C. (2015) Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro, Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori, 16 (3), 143-164.

Dorigatti L. et Mori A. (2016) L'impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle diseguaglianze: disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti, Sociologia del Lavoro, 144, 190–204. https://doi.org/10.3280/SL2016-144012

Durazzi N. (2017) Inclusive unions in a dualized labour market? The challenge of organizing labour market policy and social protection for labour market outsiders, Social Policy & Administration, 51 (2), 265–285. https://doi.org/10.1111/spol.12287

Ferragina E. et Arrigoni A. (2021) Selective neoliberalism: how Italy went from dualization to liberalisation in labour market and pension reforms, New Political Economy, 26 (6), 964–984. https://doi.org/10.1080/13563467.2020.1865898

Filandri M. (2022) Lavorare non basta, Laterza.

FILCAMS CGIL (2021) Siamo dove sei: dare un luogo al sindacato, Centro Studi Filcams CGIL. https://www.ce-mu.it/magazine/siamo_dove_sei_dare_un_luogo_al_sindacato.html

Gasparri S. et Dorigatti L. (2017) Le relazioni di lavoro, in Semenza R. (dir.) Il mondo del lavoro: prospettive della sociologia, UTET Università, 239–268.

Girolamo A. (2023) Le relazioni industriali nel settore turistico, indagine sul settore e approfondimento nel contesto ricettivo riminese, Mémoire de maîtrise, Università degli Studi di Bologna.

Gumbrell-McCormick R. et Hyman R. (2013) Trade unions in Western Europe : hard times, hard choices, Oxford University Press.

Hadjimichalis C. (2006) The end of third Italy as we knew it?, Antipode, 38 (1), 82–106. https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2006.00566.x

Hyman R. (2001) Understanding European trade unionism: between market, class and society, SAGE.

Iannuzzi F.E. (2017) Aggirare i vincoli: la frammentazione del lavoro nell'industria dell'ospitalità veneziana, Sociologia del Lavoro, 146 (2), 139–155.

Iannuzzi F.E. (2021) Assemblare le differenze: il lavoro nell'industria alberghiera veneziana, Guerini & Associati. https://iris.unive.it/handle/10278/3749307

Iannuzzi F.E. et Mazzaglia S. (2022) Il lavoro povero nel turismo: mercati del lavoro, dinamiche locali e difetti regolativi. I casi di Rimini e Venezia a confronto, Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori, 1, 67–78.

Leonardi S. et Pedersini R. (2023) Trade unions in Italy: pluralism and resilience, in Waddington J., Müller T. et Vandaele K. (dir.) Trade unions in the European Union, Peter Lang, 625-660.

Maccarrone V. (2023) Inflation and real wages: the insufficiencies of the Italian collective bargaining system, Sinappsi, 13 (2), 96-109. https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/4060

Meardi G. et Tassinari A. (2022) Crisis corporatism 2.0? The role of social dialogue in the pandemic crisis in Europe, Transfer, 28 (1), 83-100. https://doi.org/10.1177/102425892210897

Però D. (2020) Indie unions, organizing and labour renewal: learning from precarious migrant workers, Work, Employment and Society, 34 (5), 900–918. https://doi.org/10.1177/0950017019885075

Ravasio M. (2022) Per un pedagogia militante: prato e la scuola della lotta 8x5, Mémoire de maîtrise, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. https://morethesis.unimore.it/theses/available/etd-09262022-135448/

Regalia I. et Regini M. (2018) Trade unions and employment relations in Italy during the economic crisis, South European Society and Politics, 23 (1), 63–79.

Sacchetto D. et Perrotta D. (2012) Il ghetto e lo sciopero : braccianti stranieri nell'Italia meridionale, Sociologia del Lavoro, 128 (4), 153–166. https://doi.org/10.3280/SL2012-128010

Tassinari A. et Sacchi S. (2021) A biased pendulum: Italy's oscillations between concertation and disintermediation, in Ebbinghaus B. et Weishaupt J.T. (dir.) The role of social partners in managing Europe's great recession, Routledge, 187-211.

All links were checked on 13.06.2024.

Citer ce chapitre : Tassinari A., Mangiacotti L. et Girolamo A. (2024) Actions et innovation syndicales dans le contexte italien : examen de deux initiatives dans le secteur manufacturier et celui des services, in Fabris B. L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Chapitre 8
«Avancer grâce à la négociation collective»

Politique et action d'UNI Europa en matière de syndicalisation

Stan De Spiegelaere et Ben Egan

1. Introduction

UNI Europa, le syndicat européen des travailleurs des services, entend défendre les intérêts des travailleurs et de leurs syndicats au niveau européen, en poursuivant l'objectif fondamental de la construction d'une Europe sociale et démocratique. UNI Europa, l'organisation régionale d'UNI Global Union, est l'une des fédérations syndicales européennes (FSE) et mène à ce titre des activités et des actions multiples et variées. UNI Europa, comme les autres FSE, relie les affiliés nationaux, œuvre à l'établissement d'un consensus sur les positions syndicales au niveau européen, se livre à des activités de lobbying auprès des institutions européennes, s'engage dans le dialogue social sectoriel, soutient les travailleurs des entreprises multinationales, étudie les évolutions du secteur, participe à la négociation d'accords-cadres avec les multinationales, lance des campagnes de sensibilisation auprès des entreprises, et bien d'autres choses encore.

Cette présentation de l'action d'UNI Europa se focalise sur deux initiatives en cours qui poursuivent le même objectif, à savoir le renforcement de la négociation collective, mais selon des approches très différentes.

La première partie décrit la campagne politique de longue haleine d'UNI Europa visant à mobiliser le pouvoir d'achat des autorités publiques. Cette campagne associe des opérations de lobbying politique et de constitution de coalitions à des activités de recherche et de communication, en cherchant ainsi à développer une conscience politique et à créer une dynamique.

La deuxième partie se penche sur le travail de syndicalisation d'UNI Europa, un domaine dans lequel le syndicat fait figure d'exception parmi les organisations syndicales de niveau européen[1]. Dans un souci de renforcement de la négociation collective, UNI Europa et UNI Global Union possèdent une longue tradition d'aide et de soutien aux affiliés dans l'élaboration de leurs stratégies de syndicalisation. Cette étude traite de l'action et de la stratégie syndicales, de la formation des départements de recrutement et du développement des capacités des organisateurs principaux, ainsi que du suivi des progrès sur le terrain.

---

1. Les différentes FSE et la CES interviennent à des niveaux différents dans cette démarche de soutien aux efforts de syndicalisation de leurs affiliés. Certaines fédérations n'affectent pas même une seule personne à plein temps dans ce domaine, alors qu'UNI Europa peut s'appuyer sur plus de 50 organisateurs sur le terrain qui travaillent avec les syndicats au quotidien.

Les deux exemples présentés ne couvrent qu'une petite partie du travail d'UNI Europa, mais ils sont évoqués ici pour trois raisons principales. Tout d'abord, il s'agit d'activités qui visent à fixer l'agenda ou à façonner la réalité syndicale de manière proactive. Ensuite, UNI Europa entend adopter une approche quelque peu alternative et originale dans le cadre de ces activités. Enfin, ces campagnes apparaissent toutes deux comme des efforts de longue haleine et poursuivent le même objectif global, à savoir le renforcement de la négociation collective, mais alors que la première adopte une approche politique *top down*, la seconde applique plutôt une stratégie *bottom up*.

2. UNI Europa dans le paysage des Fédérations syndicales européennes

UNI Europa est l'une des dix fédérations syndicales européennes (FSE) affiliées à la Confédération européenne des syndicats (CES). Ces FSE sont des organisations sectorielles regroupant les syndicats sectoriels nationaux.

UNI Europa couvre globalement les « secteurs des services ». Au total, UNI Europa représente plus de sept millions de travailleurs affiliés à plus de 270 syndicats nationaux dans 50 pays. Sur le plan sectoriel, les secteurs les plus importants sont le commerce (25 % des membres), l'information, la communication, la technologie et les services connexes (18 %), la finance (18 %) et les services postaux et logistiques (12 %). UNI Europa compte également des filiales dans les secteurs des services immobiliers, des soins, du graphisme et de l'emballage, des médias, du divertissement et des arts, du tourisme, de la coiffure et de la beauté, du sport et des jeux. Parallèlement à cette structure sectorielle, il existe également des groupes intersectoriels pour les spécialistes et les cadres, les jeunes et les femmes.

Outre cette structure sectorielle, UNI Europa a également une structure régionale, qui regroupe les pays en huit zones différentes. Ces zones s'étendent au-delà des pays de l'Union européenne (UE) pour inclure un certain nombre de pays en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

Historiquement, UNI Europa résulte de la fusion de quatre organisations en 2000 (Degryse 2013 ; Platzer et Müller 2011 : 597) :

- **Euro-Fiet**, la branche européenne de la Fédération internationale des employés, techniciens et cadres (FIET). La FIET, fondée en 1964, regroupe des syndicats de services privés et de cols blancs dans des secteurs tels que le commerce, la finance, le nettoyage, la coiffure et la sécurité privée.
- **Euro-CI**, l'organisation régionale de Communications International, principalement active dans les secteurs de la poste et des télécommunications. Communications International portait auparavant le nom de PTTI, fondée en 1929, et précédemment encore de Postal Workers International.
- **Les Fédérations graphiques européennes**, qui regroupent les travailleurs des industries graphiques et de l'emballage, sont nées en 1949 de la fusion du Secrétariat international des typographes (1892),

de la Fédération internationale des relieurs (1907) et de la Fédération internationale des imprimeurs-lithographes et professions similaires (1896).
- **Euro-MEI**, l'organisation régionale européenne de MEI (Media and Entertainment International), fondée en 1993 à la suite de la fusion du Secrétariat international des syndicats des arts et du spectacle (1965) et de la Fédération internationale des syndicats des travailleurs de l'audiovisuel (1974).

Du point de vue structurel, UNI Europa diffère de la plupart des autres FSE dans la mesure où il s'agit de l'organisation régionale de la fédération syndicale internationale UNI Global Union. Alors que les secrétariats mondial et européen ont une structure intégrée, UNI Europa dispose de ses propres organes décisionnels autonomes et de son propre secrétaire général (secrétaire régional).

3. Négociations collectives et marchés publics

Après cette brève présentation d'UNI Europa en tant qu'organisation, la section suivante porte sur la campagne menée pour renforcer la négociation collective grâce à des modifications de la législation et des politiques publiques. En encourageant et en cherchant à obliger les pouvoirs publics à faire un usage social de leur pouvoir d'achat, UNI Europa entend renforcer le pouvoir des travailleurs et des syndicats en Europe. Les actions en cours d'UNI Europa sur les marchés publics et les négociations collectives offrent un exemple de lobbying proactif de la part d'une FSE et d'actions visant à déterminer l'ordre du jour politique.

3.1 Motivation

La conférence régionale d'UNI Europa 2021 était intitulée « Avancer par la négociation collective » et faisait donc du renforcement de la négociation collective une priorité pour l'action sur le terrain (voir la partie 4 sur la syndicalisation) et pour le travail politique intersectoriel d'UNI Europa.

Sur le plan politique, deux leviers importants ont été identifiés en vue d'atteindre cet objectif. Le premier renvoie au débat en cours sur la directive sur les salaires minimaux adéquats, qui comprend un chapitre sur la promotion et la facilitation des négociations collectives. D'autre part, UNI Europa a vu dans les marchés publics un levier essentiel pour promouvoir la négociation collective en utilisant le pouvoir d'achat des pouvoirs publics européens.

Les marchés publics désignent le processus d'acquisition par les organismes publics de biens, de services ou de travaux auprès de sources externes. Afin de garantir la qualité des décisions d'achat et d'éviter la corruption, ce processus est étroitement réglementé par les législations européenne et nationale.

La campagne d'UNI Europa sur les négociations collectives et les marchés publics répond à une triple nécessité. Tout d'abord, dans un certain nombre de secteurs

(par exemple, les services immobiliers, le graphisme, les arts et le divertissement), la pression qui s'exerce sur les conditions de travail s'explique notamment par les politiques de passation de marchés. La priorité accordée au prix le plus bas dans les marchés publics signifie que ces marchés sont souvent attribués aux soumissionnaires les moins-disants.

Deuxièmement, des instruments de politique publique solides et complets sont nécessaires pour promouvoir la négociation collective. Il est indispensable de mobiliser et de renforcer les syndicats (voir la partie 4 de ce chapitre), mais un cadre juridique favorable à la négociation collective l'est tout autant. De plus, le pouvoir d'achat des pouvoirs publics européens pourrait et même devrait être utilisé dans le but de renforcer la négociation collective. L'impact potentiel d'un tel levier est important, dans la mesure où les marchés publics représentent environ 15 % du PIB européen, soit des dépenses se montant à 2 000 milliards d'euros par an.

Troisièmement, à l'heure actuelle, les idées et les initiatives politiques en matière de marchés publics sont orientées vers le soutien à des marchés publics dits « durables », en référence à la durabilité environnementale, sociale et économique, mais se concentrent en fait presque exclusivement sur les initiatives environnementales ou vertes (Hernandez Festersen et De Spiegelaere 2023). Il convient donc d'accorder un peu plus de poids à la composante « sociale » de la durabilité afin de parvenir à un résultat plus équilibré.

À partir de ce constat, UNI Europa fait valoir que le cadre juridique européen actuel régissant les marchés publics n'est pas adapté à l'objectif visé. Sans entrer dans les détails techniques, les pouvoirs publics sont confrontés à une grande incertitude juridique quant à la possibilité d'utiliser des fonds publics pour promouvoir la négociation collective. Et même si les pouvoirs publics peuvent le faire, ces initiatives restent totalement facultatives dans le cadre actuel. En conséquence, près de la moitié des appels d'offres publics sont attribués sur le seul critère du prix, ce qui donne un avantage concurrentiel au moins-disant, alors que les marchés publics devraient être attribués à des entreprises qui fournissent un travail décent et respectent la démocratie sur le lieu de travail.

3.2 Une campagne spécifique et ciblée

Le choix stratégique d'UNI Europa a consisté dès le départ à opter pour un message très ciblé. L'idée était de mettre en évidence les menaces que fait peser le cadre juridique actuel de la négociation collective et les possibilités de renforcer cette négociation.

Dans cette perspective, la campagne s'appuie sur les discussions relatives à la directive sur le salaire minimum et sur la nécessité de faire de la promotion de la négociation collective une priorité politique. Les marchés publics et les dépenses publiques devraient s'inscrire dans cette démarche.

Le choix stratégique alternatif serait une campagne pour des marchés publics durables dans un sens plus large, comprenant des exigences en matière de durabilité environnementale, d'étiquetage, de clauses sociales liées à l'emploi et à la formation, et bien plus encore. Selon l'analyse d'UNI Europa, une liste de revendications aussi large devrait être renvoyée au moment où un véritable débat politique aura lieu sur la question, mais à ce stade, l'objectif était d'orienter (de nouveau) le débat dans une direction plus sociale.

Le slogan choisi, « Pas de marchés publics sans convention collective », traduit l'importance accordée à la négociation collective dans le domaine des marchés publics.

En coulisses et pendant toute la durée du processus, le secrétariat d'UNI Europa a été impliqué dans les efforts visant à renforcer les connaissances et le réseau académique autour de la question. Un financement de projet européen a été obtenu pour recueillir des exemples de bonnes pratiques sociales en matière de marchés publics dans les secteurs du nettoyage et de la sécurité (PROCURFAIR), et une étude sur la négociation collective et les marchés publics dans un certain nombre de pays a été lancée en coopération avec l'Institut syndical européen (ETUI) et présentée en 2022 lors de la conférence régionale européenne de l'International Labour and Employment Relations Association. Le fait d'attirer l'attention du monde universitaire sur la question s'est avéré utile pour élaborer des propositions et des avis plus techniques, mais surtout pour maintenir la question à l'ordre du jour des réseaux sociaux au travers de la multitude d'exemples, de cas, d'articles et de blogs qu'UNI Europa a pu y puiser.

3.3 Activité syndicale et dialogue social

UNI Europa estime qu'il ne suffit pas de faire du lobbying pour obtenir des changements dans la législation. Le pouvoir des syndicats, et donc des FSE, repose sur la représentation d'un grand nombre de travailleurs et de syndicats affiliés. C'est pourquoi UNI Europa encourage la participation active de ses affiliés et de leurs membres à la campagne.

Celle-ci a donc commencé par une mobilisation des affiliés d'UNI Europa autour de cette problématique. Lors du Congrès d'UNI Europa en 2021, les dirigeants syndicaux des affiliés ont signé une lettre ouverte réclamant une modification de la directive sur les marchés publics. Cette première déclaration publique des dirigeants syndicaux a apporté à la campagne un soutien suffisant et un appui politique interne. En outre, les travailleurs des services immobiliers ont été mobilisés à l'occasion de la Journée internationale de la justice pour les travailleurs du nettoyage et de la sécurité (15 juin), avec une manifestation devant le Parlement européen en 2023.

Ensuite, dans le cadre du dialogue social sectoriel, des déclarations communes ont été adoptées sur la question. Par exemple, les comités de dialogue social des secteurs de la sécurité privée et du nettoyage se sont accordés sur des déclarations communes appelant la Commission européenne, entre autres, à « examiner la

possibilité d'adapter les règles relatives aux marchés publics pour les services essentiels et les industries à forte intensité de main-d'œuvre (...) afin de garantir le respect, la protection et la promotion des conventions collectives au travers de la passation de marchés publics ». À la suite de ces déclarations conjointes d'UNI Europa, la Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (EFFAT) a également adopté une déclaration conjointe sur les marchés publics dans le secteur de la restauration collective. Ces déclarations démontrent que les employeurs aussi ont tout à gagner d'une plus grande égalité des chances dans les marchés publics, pour éviter que les entreprises qui n'ont pas de conventions collectives puissent évincer celles qui respectent les négociations collectives.

Ces déclarations conjointes entre les FSE et plusieurs fédérations d'employeurs, telles que la European Cleaning and Facility Services Industry, la Confederation of European Security Services (CoESS) et FoodServiceEurope, sont importantes car elles se fondent sur le pouvoir institutionnel limité dont disposent les partenaires sociaux au niveau sectoriel européen, à savoir les comités de dialogue social, pour soulever la question et montrer que ces préoccupations sont partagées par les employeurs et les syndicats.

Étant donné que la question des marchés publics se pose également dans d'autres secteurs, la Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois (FETBB) et la Fédération syndicale européenne des services publics (FSESP) militent également en faveur de marchés publics plus sociaux. La FETBB met l'accent sur la limitation des chaînes de sous-traitance dans le cadre des marchés publics (voir sa campagne : « *Who's The Boss ?* »).

Au niveau interprofessionnel, la CES entend également placer la question des marchés publics au cœur de son action. Lors des négociations sur la directive relative aux salaires minimaux adéquats, la CES a demandé avec insistance l'inclusion d'un article ambitieux sur les marchés publics, et lors du congrès de la CES en mai 2023, les marchés publics ont été au cœur d'une discussion avec des membres du Parlement européen et le Commissaire européen à l'emploi et aux droits sociaux, Nicolas Schmit. Les marchés publics et le besoin accru d'une conditionnalité sociale dans les dépenses publiques figurent également en bonne place dans le plan d'action de la CES.

Au niveau national, un certain nombre d'affiliés d'UNI Europa ont fait pression pour obtenir des solutions nationales concernant l'argent public et la négociation collective. On trouve des exemples de ce type d'action en Belgique, au Danemark, en Allemagne, en Espagne, en Suède et au Royaume-Uni. En Allemagne, ver. di a plaidé avec détermination en faveur de ce que l'on appelle les *Tariftreue Gesetze*, des lois qui permettent aux pouvoirs publics, ou les obligent, d'exiger des entreprises, dans le cadre des appels d'offres, qu'elles se conforment à des normes convenues collectivement.

3.4 Cibler les institutions européennes

En termes de stratégie, la campagne, qui vise à influencer les institutions européennes sur les questions relatives à la dimension sociale des marchés publics, poursuit un double objectif. D'un point de vue défensif, la campagne vise à garantir que cette dimension « sociale » des « marchés publics durables » bénéficiera d'une attention suffisante dans l'éventualité d'une révision de la directive sur les marchés publics ou d'autres directives connexes. D'un point de vue offensif, elle vise à s'assurer que la révision de la directive se concentre sur la défense et la promotion de la négociation collective dans le cadre des dépenses publiques.

Les campagnes d'UNI Europa visent les trois principales institutions législatives de l'UE : le Parlement européen, la Commission européenne et le Conseil de l'UE, trois institutions jouant un rôle essentiel dans l'adoption ou la modification de la législation européenne. La Commission européenne, composée à raison d'un commissaire par État membre, est l'organe exécutif de l'Union européenne et joue un rôle important dans ce dossier car elle est la seule à avoir le droit de prendre des initiatives législatives. Toute modification de la directive sur les marchés publics devra donc être initiée par la Commission européenne. Le Parlement européen est composé de députés directement élus dans tous les États membres. Son rôle est d'attirer l'attention sur des sujets et des problématiques grâce à sa capacité à poser des questions écrites et orales, à réaliser des études, à organiser des auditions, à rédiger des résolutions et d'autres textes. Surtout, le Parlement européen adopte la législation en collaboration avec le Conseil de l'Union européenne. Le Conseil représente les États membres et est donc composé de représentants de leurs gouvernements. Il convient également de rappeler que chaque État membre assume la présidence du Conseil à tour de rôle pendant six mois, et que cette présidence offre souvent l'occasion de déterminer l'ordre du jour.

La campagne destinée aux membres du Parlement européen (MPE) s'articule autour de plusieurs axes. UNI Europa a d'abord tenté de rallier le plus grand nombre possible de députés à cette revendication globale. Après le lancement de la campagne, un « engagement » a été rédigé et les parlementaires européens ont été invités à le ratifier. En signant cet engagement, les députés européens affirment fondamentalement leur soutien à cette revendication et acceptent de la défendre au sein du Parlement. Le soutien à l'engagement a été acquis en recourant à quatre méthodes différentes. Dans un premier temps, UNI Europa a approché directement les acteurs clés de plusieurs groupes progressistes. Ensuite, des affiliés nationaux ont été mobilisés pour contacter leurs députés européens et les inciter à signer. Troisièmement, l'équipe d'UNI Europa a envoyé directement des courriers aux députés européens et les a contactés afin d'influencer le contenu politique et le processus législatif. Enfin, sur la base d'une analyse des votes et des amendements, les députés européens ont été contactés pour leur faire prendre conscience que leur vote s'inscrivait dans le cadre de l'engagement d'UNI Europa.

Le deuxième volet de cette action au Parlement européen a porté sur les textes politiques. Des contacts et une coopération active avec la CES et plusieurs assistants de groupes politiques et assistants parlementaires européens ont permis à UNI Europa d'être informée des rapports, avis et positions à venir et de veiller

à ce que les revendications d'UNI Europa y trouvent un écho. Des références à la négociation collective dans le cadre des marchés publics ont été incluses récemment, par exemple, dans la résolution sur le renforcement du dialogue social (2023/2536), le rapport sur le semestre européen (2022/2151), la résolution sur une stratégie industrielle de l'UE pour stimuler la compétitivité industrielle, les échanges commerciaux et la création d'emplois de qualité (2023/2513) et la résolution sur le plan d'action de l'UE pour l'économie sociale (2021/2179).

Le troisième axe, les interactions avec les travaux de la Commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen (EMPL), a débouché sur la commande par cette Commission EMPL d'une étude sur la négociation collective et les marchés publics sociaux, ainsi que sur l'organisation d'auditions publiques sur le sujet. Ces deux initiatives sont importantes pour l'ancrage institutionnel de la question au sein du Parlement européen, mais aussi pour que la Commission EMPL se saisisse de la question, afin que les modifications potentielles futures de la directive comportent (espérons-le) une dimension sociale significative.

Le travail se poursuit à l'approche des élections européennes dans le but d'influencer le futur Parlement européen en coopérant avec les partis européens pour intégrer dans leurs manifestes électoraux une formulation forte sur les marchés publics et la négociation collective. Dans cette optique, les marchés publics ont figuré au premier rang dans le manifeste électoral d'UNI Europa.

Cela nous mène à une deuxième institution clé, la **Commission européenne**. La Commission joue un rôle capital puisqu'elle est la principale initiatrice de la législation européenne. La campagne s'est efforcée d'influencer la Commission de trois manières : par des lettres ouvertes, des questions écrites et des forums publics. Comme on le verra plus en détail ci-dessous, la campagne a commencé par une lettre ouverte adressée par des dirigeants syndicaux au commissaire Thierry Breton. Le Parlement européen a ensuite posé cinq questions écrites à la Commission. Dans un troisième temps, la Commission et son personnel ont été invités à prendre position sur la question dans le cadre de forums publics, tels que les réunions d'UNI Europa et de la CES, les auditions publiques au Parlement européen et les réponses aux lettres ouvertes. Alors que la Commission est restée longtemps fidèle à son positionnement initial selon lequel la plupart des problèmes pouvaient être résolus par la formation et l'apprentissage mutuel des meilleures pratiques, une avancée a été enregistrée le 15 janvier lorsque le commissaire Nicolas Schmit a déclaré, en réponse à une question orale au Parlement européen, que la Commission étudierait des solutions, y compris juridiques, pour garantir que la passation des marchés publics tiendra compte de la dimension sociale.

Le **Conseil de l'Union européenne** est la troisième institution concernée. UNI Europa a tenté d'influencer la position du Conseil, principalement par des contacts et des actions de lobbying auprès des prochaines présidences de l'UE. Au cours du second semestre 2022, par exemple, des contacts avaient été pris avec le gouvernement suédois pour influencer sa présidence à venir, et il en a été de même avec les gouvernements espagnol et belge pour leurs présidences respectives en 2023 et 2024.

La sensibilisation à la problématique des négociations collectives et des marchés publics au sein des institutions européennes, mais aussi au niveau national, a été largement facilitée par la directive de 2022 sur les salaires minimaux adéquats. L'article 9 de cette directive met l'accent sur la nécessité du lien entre les dépenses publiques et le droit du travail et les conventions collectives. Même si elle ne résout pas tous les problèmes d'incertitude juridique, cette directive fait ressortir le rôle positif que peuvent jouer les dépenses publiques dans l'amélioration des normes sociales. En ce sens, le travail de lobbying effectué par la CES auprès du groupe d'experts sur la transposition de la directive a également constitué une étape positive, puisque le rapport final des experts indique que sous certaines conditions, le respect des conventions collectives peut effectivement figurer parmi les critères d'attribution dans les appels d'offres publics.

3.5 La campagne sur les marchés publics : conclusion

L'action d'UNI Europa sur les négociations collectives et les marchés publics constitue un effort de longue haleine et n'a pas encore abouti à des résultats tangibles en termes de dispositions législatives ou de modifications de la législation. De plus, les négociations collectives et les marchés publics présentent des aspects techniques complexes et de nombreuses spécificités nationales. Même s'il est encore tôt pour se prononcer, certaines leçons peuvent néanmoins déjà être tirées de l'expérience acquise jusqu'à présent.

Tout d'abord, le sujet, quoique technique, suscite une forte résonance. L'idée selon laquelle l'argent public devrait être dépensé pour le progrès social et les emplois décents est partagée et soutenue par les citoyens, les travailleurs, les syndicats nationaux et européens, des responsables politiques et d'autres organisations. En ce sens, UNI Europa n'est qu'un acteur au sein d'un mouvement plus large qui, dans divers forums et à différents niveaux, plaide en faveur de critères sociaux pour les marchés publics.

S'agissant du lobbying, l'orientation spécifique de la campagne sur le lien entre négociation collective et marchés publics (plutôt que sur des marchés publics plus sociaux en général) a permis de mieux orienter le travail de l'équipe et des affiliés, de fixer des priorités, d'expliquer l'argumentaire et de donner une image claire de notre position sur la question. La convergence d'intérêts avec des députés européens et des groupes politiques au Parlement européen a permis de créer un réseau ; pour UNI Europa, ce réseau a servi de pivot à l'information et au lobbying au niveau du Parlement européen.

4. Soutenir les efforts de syndicalisation des affiliés

Comme le disait Saul Alinsky (1989), le pouvoir se répartit en deux pôles principaux : l'argent et les gens. Si vous n'avez pas le pouvoir de l'argent, vous devez faire appel au pouvoir des gens. À ce titre, UNI Global Union et UNI Europa accordent la priorité à la syndicalisation. Dans la pratique, cela implique de consacrer beaucoup d'efforts et de ressources à des programmes de soutien aux

syndicats désireux d'investir dans des méthodes et des stratégies de syndicalisation en tant que forme de renouveau syndical. La deuxième étude de cas présentée dans ce chapitre porte sur la manière dont UNI Europa a soutenu les efforts de syndicalisation dans deux pays, l'Allemagne et la Turquie, et comment ce soutien a permis à la fois de développer les syndicats et de renforcer leurs positions dans les négociations collectives.

4.1 Qu'entendons-nous par syndicalisation ?

Avant de se pencher sur ces deux exemples nationaux, il convient de présenter le point de vue d'UNI Europa sur la syndicalisation. Il s'agit de trouver un équilibre entre une définition trop détaillée, qui risque de rebuter les syndicats parce qu'elle ne serait pas adaptée aux structures existantes, et une définition trop vague, qui pourrait être perçue comme dénuée de sens et ne pas permettre de modifier les comportements. La définition a donc été affinée sur plusieurs années, sur la base d'un travail détaillé et approfondi avec les affiliés, y compris la formation de dizaines d'organisateurs, de négociateurs et de dirigeants syndicaux. Elle reste ouverte aux ajustements : « La syndicalisation permet le renouvellement du pouvoir collectif des syndicats pour mener efficacement des négociations collectives. »

Le concept de renouvellement est donc au cœur de la démarche, qui consiste à ne plus considérer la syndicalisation comme une simple technique utilisée dans le cadre de nouvelles campagnes dans des entreprises et des secteurs qui n'ont pas de tradition établie de syndicats forts et indépendants. Il s'agit plutôt d'un ensemble (diversifié) d'approches qui visent à renforcer les syndicats, quel que soit leur point de départ. Il n'y a pas un syndicat en Europe qui ne pourrait s'améliorer dans ce domaine, ce qui explique en partie que bon nombre de syndicats importants participent au European Power and Organising Centre ou EPOC (voir ci-dessous).

La mise en place d'un travail de syndicalisation au niveau européen, ou même mondial, se heurte à un obstacle majeur : la diversité des traditions syndicales, des secteurs et des systèmes de relations industrielles que l'on peut observer parmi les affiliés d'UNI Europa. Cette diversité influe à son tour sur la manière dont UNI Europa élabore ses campagnes de syndicalisation. L'objectif de toutes les campagnes, et en particulier des premières campagnes ou des campagnes pilotes, est que l'approche tienne compte des structures et des traditions du syndicat avec lequel UNI Europa travaille, qu'elle les respecte et qu'elle s'y adapte. Le processus d'adhésion (voir ci-dessous) est essentiel à cet égard, car ce n'est qu'en comprenant les spécificités de chaque syndicat concerné qu'UNI Europa peut développer progressivement des campagnes pilotes adaptées au syndicat existant.

4.2 L'établissement de centres de syndicalisation

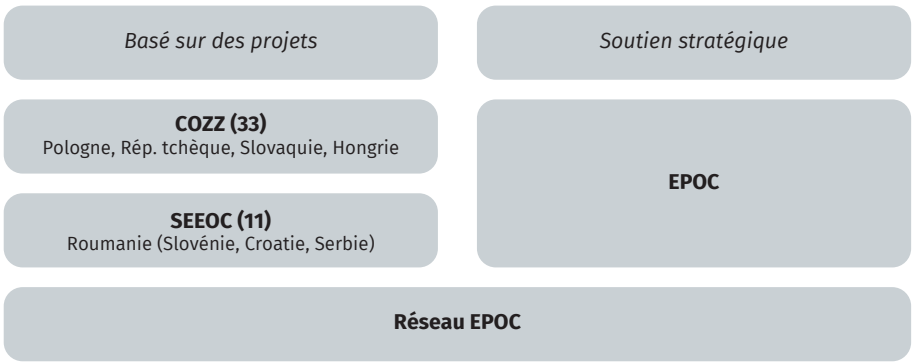
La majeure partie du travail d'organisation en Europe, entrepris ou soutenu par UNI et UNI Europa, est canalisée par les trois centres d'organisation qui ont été mis en place spécifiquement pour diriger et coordonner ces initiatives. La création de ces centres est le fruit d'années d'expérience qui ont démontré que le

déploiement sporadique d'organisateurs chargés de travailler directement dans des syndicats en ne disposant que d'une capacité limitée est souvent inefficace. Dans de tels scénarios, les organisateurs peuvent se retrouver isolés et, dans le pire des cas, marginalisés.

La syndicalisation est plus efficace lorsqu'elle est menée, non par des individus, mais par des équipes, qui peuvent entrer en contact avec un plus grand nombre de travailleurs d'un groupe cible dans un laps de temps plus court. C'est pourquoi les grands syndicats ayant des approches de syndicalisation bien établies, notamment dans les économies avancées anglophones, ont tendance à avoir des départements de syndicalisation plus ou moins centralisés. L'établissement de centres de syndicalisation dans des pays déterminés, avec des organisateurs qui peuvent ensuite être déployés pour soutenir des syndicats spécifiques, reproduit dans une certaine mesure cette relation, en ce compris les nombreux défis qu'elle peut impliquer pour recueillir l'adhésion de tous les acteurs (voir 4.3).

S'agissant des trois centres de syndicalisation établis, une distinction claire doit être faite entre le modèle de syndicalisation centralisée axé sur des projets, utilisé principalement en Europe centrale et orientale, et le soutien stratégique fourni par l'EPOC. En effet, l'approche adoptée a un impact profond sur presque tous les aspects du déroulement de la démarche, et notamment sur le processus d'adhésion, la mesure dans laquelle le modèle est piloté au sein du ou des syndicats bénéficiaires, le rythme de la campagne, la mesure dans laquelle le syndicat bénéficiaire ou UNI prend les décisions stratégiques essentielles dans le cadre de la campagne, la viabilité à long terme des résultats et la mesure dans laquelle plusieurs syndicats de différents pays peuvent se coordonner autour d'un objectif multinational commun.

Figure 1 **Centres de syndicalisation centralisés basés sur des projets *vs* soutien stratégique aux syndicats**



La différence au niveau des ressources requises entre les centres de syndicalisation centralisés basés sur des projets et le soutien stratégique saute aux yeux. Comme le montre la figure 1, les deux centres qui relèvent de cette approche disposent de 44 organisateurs et responsables de syndicalisation. Ces ressources sont nécessaires car les syndicats de ces pays sont pour la plupart des organisations modestes, incapables de lancer des campagnes de syndicalisation à grande échelle. À l'inverse, l'EPOC est constitué par un ou deux responsables de la syndicalisation

d'UNI qui travaillent avec des affiliés principalement en Europe du Nord et de l'Ouest. Les personnes qui mènent concrètement les campagnes quotidiennes dans le cadre du programme EPOC sont les organisateurs, les négociateurs, le personnel, les délégués syndicaux et les délégués d'atelier du syndicat lui-même. UNI Europa propose des formations, des conseils et d'autres formes de soutien afin de mieux utiliser ces ressources syndicales internes.

4.3 Les centres

Le premier centre de syndicalisation, le Central Europe Organising Centre (COZZ, Centrum Organizowania Związków Zawodowych en polonais), a été créé en 2016. Basé en Pologne, ce centre a depuis lors lancé et géré des projets et des campagnes en coopération avec des syndicats dans tous les pays du groupe de Visegrad, en Pologne, en République tchèque, en Slovaquie et en Hongrie. Le principe directeur qui sous-tend la création de cette structure est l'adoption d'une stratégie du type « construisez-le et ils viendront ». D'emblée, l'approche adoptée a consisté à financer des campagnes sur la base de projets, ce qui a permis d'employer directement des organisateurs capables de travailler en étroite collaboration avec les syndicats. Dans un premier temps, le COZZ travaillait exclusivement avec UNI pour ses campagnes, mais au fil du temps, le champ d'action du Centre s'est considérablement élargi. Plusieurs FSE ont fait appel aux organisateurs du COZZ pour mener des campagnes dans les pays où il est présent, et l'équipe s'est étoffée d'année en année. En janvier 2024, COZZ disposait d'une équipe de 33 organisateurs employés directement qui travaillaient sur des campagnes dans les quatre pays, notamment dans le cadre du programme « *Unions Helping Refugees* » (Les syndicats aident les réfugiés). Grâce à cette initiative, le COZZ a contribué à aider plus de deux millions d'Ukrainiens arrivés en Pologne à la suite de l'invasion russe de février 2022.

Le deuxième centre de syndicalisation basé sur des projets, le South-East Europe Organising Centre (UNI-SEEOC), a été créé en janvier 2022. Ce centre fonctionne comme une entité juridique en Roumanie et représente l'aboutissement de plus de dix ans de collaboration avec des affiliés, en particulier dans les secteurs des technologies et services de l'information et de la communication (ICTS) et de la finance et du commerce. Dans le secteur de la finance, une étape importante a été franchie en 2018 avec le succès de la négociation de la première nouvelle convention collective multi-entreprises du pays depuis de nombreuses années. Au moment de rédiger ces lignes, le secteur ICTS est sur le point d'établir une association sectorielle qui sera officiellement reconnue à des fins de négociation collective. UNI-SEEOC compte désormais 11 organisateurs et un administrateur. Le centre est activement impliqué dans plusieurs campagnes en Roumanie, notamment dans une initiative majeure menée auprès du géant mondial des centres de contact, Teleperformance. Grâce à une campagne obstinée menée par le SITT, affilié à l'ICTS, Teleperformance a récemment accordé à ses travailleurs des droits de négociation collective. Des discussions sont en cours sur la prochaine destination des activités du SEEOC, la Slovénie, la Croatie et la Serbie étant envisagées.

Lancé en 2019, le European Power and Organising Centre (EPOC) diffère des deux centres de syndicalisation basés sur des projets dans la mesure où il fournit principalement un soutien stratégique à des syndicats bien établis, principalement en Europe du Nord et de l'Ouest. Le mandat principal de l'EPOC, qui est dirigé à partir des bureaux d'UNI Europa à Bruxelles, est de travailler avec les syndicats dans le but spécifique de défendre, d'étendre et de (re)construire les négociations collectives sectorielles. Pour ce faire, le centre a renouvelé les stratégies de syndicalisation, fourni des formations, des conseils d'experts et d'autres formes de soutien. Une trentaine de syndicats de plus d'une douzaine de pays ont été impliqués dans ce travail depuis 2019. L'EPOC fonctionne différemment des centres basés sur des projets en ce sens qu'il ne dispose pas d'une équipe centralisée d'organisateurs. En effet, les syndicats avec lesquels travaille l'EPOC disposent déjà de leurs propres équipes bien établies, qui possèdent souvent des dizaines d'années d'expérience sur le terrain. Par conséquent, le succès de la mission de l'EPOC dépend largement du soutien de ses affiliés. Il est également important de définir clairement un objectif stratégique axé sur les négociations sectorielles et sur la reconnaissance croissante du rôle essentiel joué par les responsables sur le lieu de travail.

Enfin, le réseau EPOC constitue un dernier élément du paysage des centres de syndicalisation. Il ne s'agit pas d'un centre de syndicalisation à proprement parler : le réseau fournit une plate-forme qui permet aux syndicats affiliés de se réunir et de discuter de leurs campagnes, quel que soit le centre de syndicalisation dont ils relèvent. Les deux campagnes évoquées dans ce chapitre ont fait l'objet de réunions du réseau EPOC. Lorsque ce réseau a été créé, son objectif était de mettre en valeur les réussites et de les porter à la connaissance d'un plus large public. Au fil du temps, cependant, un deuxième rôle important est apparu : les sessions de réflexion. Les sessions à huis clos du réseau EPOC ne réunissent que les principaux organisateurs et responsables de l'organisation des syndicats travaillant avec les centres de syndicalisation d'UNI Europa et elles examinent les défis auxquels sont confrontés les syndicats — en clair, *ce qui ne fonctionne pas* et pourquoi. Il est donc compréhensible que ces sessions se déroulent à huis clos, car les discussions sont tout à fait confidentielles. La confiance est essentielle.

4.4 Le développement des organisateurs et en particulier des organisateurs principaux

Que ce soit grâce à un travail centralisé basé sur des projets ou à des approches stratégiques permanentes, les centres de syndicalisation jouent un rôle capital dans le développement d'équipes d'organisateurs dans les pays et les secteurs ciblés par les campagnes de syndicalisation d'UNI Europa. En rassemblant les organisateurs dans des structures cohérentes où ils rendent compte aux organisateurs principaux, et en mettant en œuvre des plans de développement pour chaque organisateur, ces centres de syndicalisation favorisent la création de départements de syndicalisation de fait dans les pays où chaque syndicat pris individuellement de dispose pas de capacités suffisantes.

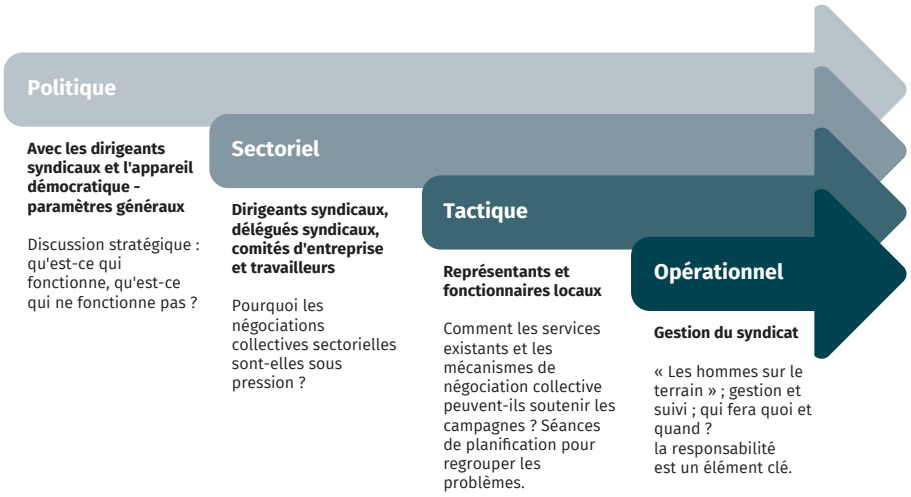
La création de centres de syndicalisation présente un autre avantage important : la possibilité de former de nouveaux organisateurs dans le pays concerné. La syndicalisation est une activité qui repose largement sur les compétences et l'expertise. Dans les économies avancées, les syndicats bien établis qui possèdent une stratégie de syndicalisation proposent généralement des programmes de formation approfondis de 12 à 24 mois pour former et entretenir les organisateurs. Dans le contexte européen, le Royaume-Uni se caractérise comme le pays le plus développé à cet égard, le Trade Union Congress ayant créé son « Organising Academy » il y a plus de vingt ans, et de nombreux syndicats plus importants ayant fait de même dans l'intervalle. En Europe centrale et orientale, en revanche, bien peu de syndicats disposent des ressources et de la capacité stratégique indispensables pour entreprendre de telles initiatives. C'est là qu'interviennent les centres de syndicalisation, qui fournissent la structure et le soutien nécessaires.

Lorsque les affiliés d'UNI Europa cherchent à lancer une campagne de syndicalisation dans un pays où ils n'ont aucune expérience préalable, ils se trouvent souvent confrontés à une alternative : recourir à des recruteurs d'autres pays ou former de nouveaux recruteurs au niveau local. Dans la pratique, l'expérience des centres de syndicalisation a consisté à combiner les deux approches, en commençant par la première et en passant progressivement à la seconde au fur et à mesure que se développaient les capacités et l'expertise locales.

4.5 Le processus d'adhésion aux campagnes de syndicalisation avec l'EPOC

Comme nous l'avons vu, dans le cas des syndicats plus importants et bien établis, l'absence d'une définition communément admise de la syndicalisation est susceptible de faire obstacle à la mise en œuvre d'un programme de syndicalisation. Il est à craindre, en effet, que ces syndicats limitent à tort la syndicalisation au seul recrutement de nouveaux membres. Ils ne s'engageront donc avec l'EPOC que dans les situations où ils ont subi des pertes d'effectifs importantes, ou pour mener de nouvelles campagnes de recrutement qui s'annoncent difficiles. Le processus global d'adhésion conduit alors généralement à une approche de planification plus large qui inclut ces éléments, tout en maintenant l'accent sur les négociations sectorielles. Comme le montre la figure 2, il existe plusieurs niveaux importants d'adhésion, en fonction de la nature de la campagne envisagée.

Figure 2 **Niveaux potentiels d'adhésion dans le cas d'un grand syndicat**



Le programme mené auprès d'un syndicat prévoit généralement une série d'activités successives qui contribuent à l'adhésion. La première étape consiste à identifier le syndicat avec lequel travailler, ce qui n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Les syndicats ne se bousculent pas pour signaler qu'ils connaissent des problèmes de syndicalisation. Les responsables de la syndicalisation doivent dès lors collaborer avec les secteurs afin d'identifier les défis potentiels. Le cas le plus évident est celui d'un syndicat qui perd des membres d'année en année. Si les effectifs déclarés d'un syndicat dans les secteurs d'UNI Europa continuent de baisser, cela pourrait être le signe qu'il peine à impliquer les travailleurs comme il le faisait par le passé. Plusieurs facteurs peuvent jouer à cet égard : l'évolution des pratiques de travail dans le secteur, le recours à la sous-traitance, le déclin général du secteur ou, tout simplement, le fait que le syndicat ait négligé de se préoccuper de la question. Il arrive en effet que les succès mêmes des syndicats conduisent indirectement au déclin, notamment lorsqu'un syndicat réussit à mener des négociations sectorielles offrant une couverture universelle dans l'ensemble du secteur. Sans une stratégie de recrutement appropriée, menée avec des délégués syndicaux, cette situation peut facilement conduire à une baisse du nombre d'affiliés, car les travailleurs peuvent bénéficier des avantages négociés par le syndicat sans devoir en être membres à part entière. Les syndicats non affiliés qui jouent un rôle essentiel dans les secteurs représentés par UNI pourraient également être approchés. Dans ces cas, le projet et la formation qui y est associée sont utilisés comme un appât pour inciter le syndicat à s'affilier. En résumé, un e-mail adressé aux plus de 200 syndicats affiliés à UNI Europa, proposant un soutien à tout syndicat souhaitant s'impliquer dans les centres de syndicalisation, n'obtiendrait probablement qu'un taux de réponse proche de zéro. Ce n'est qu'au travers d'un engagement et d'une adhésion véritables qu'UNI Europa peut être en mesure de présenter son approche de la syndicalisation, à commencer par la définition donnée plus haut.

Une fois qu'un syndicat a été identifié, le processus initial critique d'adhésion commence. Il s'agit d'une approche bien conçue qui minimise les risques de

lancer des campagnes qui manquent de soutien politique, sectoriel, tactique ou opérationnel (voir figure 2 ci-dessus). À cette fin, l'EPOC a élaboré une définition de ce que l'on entend exactement par « adhésion » : « L'adhésion est l'engagement proactif d'un syndicat à mener une campagne de syndicalisation pendant une période convenue. »

Le processus d'adhésion se présente généralement comme une série de réunions, en commençant par les dirigeants syndicaux, afin de s'assurer que les activités bénéficient d'un soutien politique général. Les responsables de la syndicalisation et de la négociation collective doivent être impliqués. Cela permet également d'identifier les secteurs ou les lieux de travail où le syndicat est actif et qui se prêteraient le mieux à des campagnes pilotes de syndicalisation. L'étape suivante de l'adhésion se situe au niveau du secteur ou de l'industrie. Ce point est particulièrement important pour les grands syndicats et les syndicats généraux, car la stratégie EPOC vise spécifiquement les négociations sectorielles. La troisième étape est celle de l'adhésion tactique. Il s'agit d'impliquer les cadres supérieurs qui seront chargés de prendre les mesures pratiques pour garantir la mise en œuvre des méthodes et des tactiques convenues. Il s'agit en général de responsables régionaux et d'organisateurs, ainsi que de responsables non professionnels, c'est-à-dire de représentants de haut niveau sur le lieu de travail. La dernière étape est la phase opérationnelle. En fonction de la structure du syndicat, cette étape peut se chevaucher avec l'étape tactique : il convient alors de répartir les tâches de manière très spécifique. Qui fait quoi, quand et avec quelles ressources ?

Une fois qu'un engagement clair a été pris, le soutien à la formation offert au syndicat repose sur trois piliers principaux. Le « Programme avancé de syndicalisation de l'EPOC » est un programme de formation d'une semaine destiné aux organisateurs, aux responsables et aux dirigeants occasionnels sur le lieu de travail, qui permet de mettre sur pied des campagnes de syndicalisation d'une manière systématique en vue de renforcer le pouvoir et la capacité de négociation. Certains syndicats disposeront d'une fonction spécialisée ou d'un organisateur, tandis que pour d'autres, la formation s'inscrira dans le cadre des responsabilités plus larges d'un dirigeant, d'un responsable ou d'un délégué. La structure déterminera les modalités exactes de mise en œuvre de la formation. Les « sessions stratégiques EPOC » proposent un programme plus court (1 à 2 jours) destiné aux dirigeants, aux responsables nationaux et aux négociateurs. Il s'agit de développer une vision politique globale la plus inclusive possible, où tous les niveaux supérieurs de la syndicalisation comprennent bien le travail des organisateurs sur le terrain et les raisons de ce travail. Cette approche permet une intégration plus étroite de la syndicalisation et des autres fonctions du syndicat, en particulier la négociation collective. Le dernier pilier est constitué par la session de planification de la campagne avec les délégués syndicaux, les délégués d'atelier et les représentants sur le lieu de travail. Cette version abrégée du programme de syndicalisation avancé met davantage l'accent sur l'aspect opérationnel, l'élaboration de plans de campagne détaillés et le suivi.

La perspective adoptée par l'EPOC consiste à commencer par un projet pilote dans une entreprise ou un secteur particulier afin d'en tirer des leçons et de diffuser ensuite des méthodes et des pratiques de syndicalisation pour les généraliser,

en tirant parti des structures et des traditions existantes du syndicat. L'EPOC ne se présente pas sous la forme d'un modèle imposé. En outre, la dynamique que l'EPOC entend susciter repose sur une vision claire de ce que devrait être une bonne organisation syndicale. Même si ces modèles sont bien sûr adaptés aux circonstances locales, ils reposent toujours sur la négociation collective participative. Il s'agit d'une approche de la syndicalisation dans laquelle les tactiques classiques de syndicalisation (c'est-à-dire la cartographie du lieu de travail, l'identification des problèmes de la campagne et l'identification des leaders sur le lieu de travail) sont associées à une stratégie de négociation collective inclusive. Ainsi, « le syndicat » ne se contente pas de gagner pour ses membres, mais il développe activement la syndicalisation à tous les niveaux afin que les travailleurs soient eux-mêmes capables de porter les revendications syndicales et de comprendre la dynamique du pouvoir qui sous-tend le succès ou l'échec de ces revendications.

4.6 Organiser et mobiliser les travailleurs du nettoyage en Allemagne

Après cette présentation générale de l'approche de la syndicalisation, les sections suivantes présentent deux exemples de la manière dont des syndicats mènent ce travail. Le premier exemple concerne un cas où UNI Europa, par l'entremise de l'EPOC, a aidé ses affiliés à se recentrer sur la syndicalisation. Il s'agit de l'action du syndicat allemand IG BAU dans le secteur du nettoyage. Tout a commencé en 2018, lors des négociations sectorielles dans ce secteur. Face à la mauvaise volonté des employeurs, l'IG BAU avait fait monter la pression à la table des négociations en appelant à une grève sectorielle. Mais, constatant que dans un certain nombre de régions et de zones, elle n'avait pas la capacité de mobiliser les travailleurs pour une telle action de grève, le syndicat a redoublé d'efforts pour reconstruire sa base de pouvoir en vue du prochain cycle de négociations.

Un plan stratégique a été élaboré et mis en œuvre en coopération avec l'équipe EPOC d'UNI Europa. Il prévoyait le déploiement d'un programme de formation EPOC au début de l'année 2020. Lorsque, 17 mois plus tard, les employeurs ont refusé de s'asseoir à la table des négociations, le syndicat était prêt et a organisé une série d'actions décentralisées et une grève de deux semaines. Ces actions ont débouché sur une convention collective de bien meilleure qualité. En 2020, il n'a pas été nécessaire de recourir à la grève pour obtenir un bon accord, les employeurs étant manifestement conscients de la capacité de mobilisation du syndicat.

La campagne a tout d'abord consisté à cartographier le secteur afin de déterminer les points d'appui les plus importants pour le syndicat. Cela signifiait donner la priorité à la syndicalisation des travailleurs dans quelques grandes entreprises de nettoyage, qui représentent plus de la moitié de l'emploi dans le secteur. Cette approche permettait une utilisation plus ciblée des ressources syndicales, car c'est dans ces entreprises que les syndicats comptaient le plus de militants. Ils avaient simplement besoin d'un meilleur plan et d'une formation pour développer les capacités de leurs équipes à mettre ce plan en œuvre.

En termes de typologie des entreprises, le secteur du nettoyage présente des particularités. Selon l'étude de représentativité 2019 d'Eurofound (Turlan et Kerckhofs 2019), le secteur du nettoyage industriel compte environ 38 000 entreprises qui emploient en moyenne 28 travailleurs. Cependant, aux côtés de cette multitude de petites entreprises, un petit nombre de grandes sociétés représentent environ la moitié de l'emploi dans le secteur. Il s'agit d'entreprises telles que Dussmann (24 000 salariés), WISAG (50 000) et Piepenbrock (27 000). L'accent a donc été mis sur le recrutement, la syndicalisation et la mobilisation des travailleurs dans ces grandes entreprises.

Dans cette optique, le syndicat a recruté et formé des organisateurs syndicaux dont le parcours était similaire à celui des travailleurs. Ces organisateurs ont ensuite recherché et identifié des dirigeants syndicaux locaux susceptibles de faire le lien entre les membres et les responsables syndicaux. L'ensemble des travailleurs a été activement impliqué dans les activités syndicales grâce à des enquêtes et à la distribution de tracts. De grandes conférences ont permis d'obtenir un mandat clair et de dresser une liste de revendications pour les négociations sectorielles.

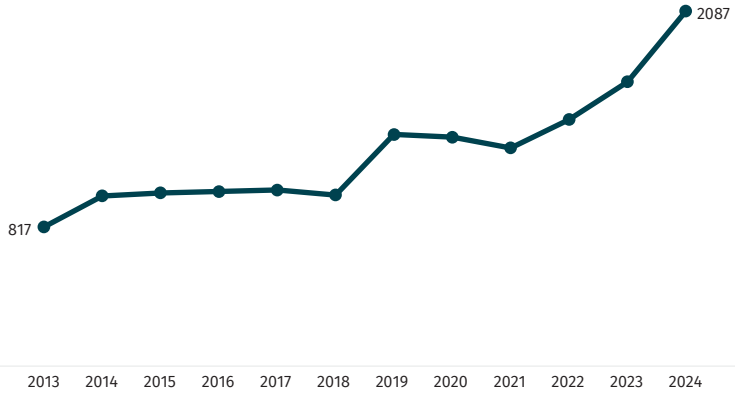
En s'appuyant sur cette infrastructure syndicale reconstruite et sur une base de membres plus impliquée, un plan de montée en puissance a été élaboré afin de mieux démontrer la capacité d'action du syndicat. Ce plan a permis d'obtenir une augmentation significative des salaires dans l'ensemble du secteur et, surtout, d'assurer le renouvellement des militants syndicaux au sein des grandes entreprises depuis la mi-2021.

4.7 Organiser les journalistes et les travailleurs des médias dans un contexte difficile : TGS en Turquie

Le deuxième exemple est celui du syndicat turc des journalistes, Türkiye Gazeticiler Sendikasi (TGS). TGS a adhéré à UNI en 2020 et participe à des campagnes de syndicalisation depuis 2021. Depuis lors, il a remporté de grands succès en termes de conventions collectives et de nombre d'affiliés (voir figure 3). Pendant cinq ans environ, TGS a compté un peu plus de 1 000 membres. Les choses ont toutefois changé en 2019, lorsque les statistiques officielles ont commencé à faire apparaître une augmentation du nombre de membres, pour atteindre plus de 2 083 unités en janvier 2024.

Même si ce résultat est modeste en chiffres absolus, dans le contexte difficile de la Turquie, un tel taux de croissance en l'espace de quelques années prouve que le syndicat fait du bon travail : il se concentre sur la syndicalisation et la mobilisation des travailleurs, les prépare à la grève et à la négociation. Cette progression apparaît plus logique en Turquie que dans d'autres pays, en raison des particularités du système de relations industrielles. Les rémunérations et les conditions prévues par une convention collective ne s'appliquent en effet qu'aux membres du syndicat, de sorte que la conclusion d'une convention entraîne très souvent une augmentation du nombre de membres, qui dépasse les 90 % de densité pour l'unité de négociation.

Figure 3 **Membres de TGS**



Source : T.C. CSGB Sendikal Istatistikeler (www.csgb.gov.tr).

Avec le soutien des fonds de syndicalisation EPOC et UNI SCORE[2] d'UNI Europa, TGS a mis en place une stratégie de syndicalisation et de mobilisation réussie qui s'intègre de plus en plus dans le travail quotidien du syndicat. Cette stratégie repose sur un certain nombre de principes élaborés avec le soutien d'UNI Europa.

1. Les comités : chaque lieu de travail doit pouvoir compter sur un comité syndical fort, composé de membres engagés. Sans unité et sans engagement, la syndicalisation est impossible ;
2. Réunions et formations en présentiel : tous les membres actifs du syndicat bénéficient d'une formation spéciale du syndicat sur la manière d'organiser un syndicat. Même si TGS compte de nombreux membres de haut niveau et très qualifiés, une formation spécifique est essentielle ;
3. Utilisation de la technologie : les outils TIC disponibles sont activement utilisés pour communiquer en interne, mener des enquêtes, communiquer en externe et tenir tout le monde informé ;
4. Communication individuelle, confidentielle et par département : pour contrecarrer d'éventuelles manœuvres antisyndicales de la part des employeurs, il est essentiel de cartographier la structure de l'entreprise, de l'emploi et de l'activité syndicale. Ce n'est qu'en s'appuyant sur un réseau dense de membres du syndicat et en établissant des contacts personnels avec eux que l'on peut déjouer les tactiques patronales ;
5. La remontée des problèmes : chaque fois qu'un problème lié au lieu de travail est identifié et considéré comme largement partagé, le syndicat en fait une question syndicale. Il peut s'agir de problèmes plus ou moins importants, tels qu'un système de climatisation en panne. Des réunions de travailleurs sont organisées autour de ces questions pour trouver des solutions collectives. Cette expérience permet au syndicat de renforcer sa capacité de mobilisation ;

2. Dans UNI SCORE, SCORE est l'acronyme de Strategic Campaigns, Organizing, Research and Education. Ce département transversal d'UNI Global Union, basé à Nyon, en Suisse, soutient tous les secteurs.

6. Pas de super-héros : presque à chaque réunion, on insiste sur le fait que le syndicat n'est pas un super-héros. Ce sont ses membres qui, par leur détermination et leur action, peuvent faire bouger les choses ;
7. Une culture démocratique, transparente et inclusive : TGS s'efforce autant que possible d'instaurer une culture transparente et démocratique. C'est ainsi que tous les représentants locaux sont élus par les membres et non pas désignés par le syndicat, que toutes les conventions collectives sont publiées dans leur intégralité et qu'il existe des comités de femmes et des comités LGTBQI chargés de promouvoir le caractère inclusif ;
8. Une solidarité locale, nationale et internationale à chaque étape : *last but not least*, la solidarité est au cœur de chaque lutte. Dans la plupart de ces luttes, une grande attention est accordée aux actions et à la communication de solidarité locale et internationale. Il peut s'agir de messages de soutien ou de visites des FSE, mais aussi d'impliquer les syndicats du pays d'origine dans les conflits avec les multinationales afin d'exercer une pression supplémentaire.

4.8 Conclusions sur la syndicalisation

En conclusion, l'essence d'une syndicalisation efficace ne réside pas uniquement dans le recrutement de nouveaux membres, mais aussi dans la mobilisation stratégique et l'autonomisation des membres existants. Grâce aux efforts concertés d'UNI Global Union et d'UNI Europa, le concept de syndicalisation a évolué vers une approche dont les multiples facettes visent à renouveler le pouvoir collectif des syndicats dans des traditions et des contextes divers. En donnant la priorité à la syndicalisation en tant que moyen de renouvellement syndical et en créant des centres de syndicalisation spécialisés tels que COZZ, SEEOC et EPOC, UNI a facilité un soutien ciblé aux syndicats dans les régions et les secteurs les plus divers. Les études de cas sur les efforts de syndicalisation en Allemagne et en Turquie montrent comment les syndicats ont su tirer parti de ce soutien pour renforcer leurs positions dans les négociations collectives et mobiliser efficacement leurs membres. De la cartographie des secteurs et du ciblage des entreprises clés à la promotion d'une culture démocratique et inclusive au sein des syndicats, les stratégies décrites démontrent une volonté de construire des structures de pouvoir durables enracinées dans l'engagement actif des travailleurs. L'accent mis sur les processus d'adhésion et les programmes de formation sur mesure témoigne d'une approche pragmatique et adaptable permettant de faire face à la complexité de la syndicalisation dans des systèmes de relations industrielles très divers. En fin de compte, les exemples de réussite évoqués ici soulignent le potentiel transformateur de la syndicalisation en tant que catalyseur de l'action collective, de la solidarité et d'un changement significatif au sein du mouvement syndical.

5. Conclusions

Ce chapitre entend illustrer le travail d'UNI Europa, l'une des FSE, en se concentrant sur deux initiatives phares visant à renforcer les négociations collectives : dans le

cadre de la politique des marchés publics d'une part, et par le biais du travail de syndicalisation d'autre part.

En coopération avec d'autres Fédérations européennes, avec la CES et avec les affiliés nationaux, UNI Europa s'efforce d'attirer l'attention sur les lacunes des règles actuelles de l'UE en matière de marchés publics et de susciter une volonté politique en faveur du changement. Cette campagne à long terme a jusqu'à présent réussi à fixer l'ordre du jour, mais des changements législatifs progressistes restent encore à réaliser. À ce stade, le fait qu'UNI Europa fasse partie d'un vaste mouvement défendant (plus ou moins) le même agenda, la mobilisation du dialogue social, l'orientation spécifique et l'engagement à long terme des ressources de l'organisation jouent un rôle important.

Le travail de syndicalisation se concentre plus directement sur le renforcement de la base d'adhésion des affiliés, et donc de leur capacité de négociation collective. UNI Global Union et UNI Europa ont mis au point un programme et créé une série de centres de syndicalisation sous-régionaux afin d'aider et de soutenir les syndicats dans le renforcement de leurs modèles d'engagement des affiliés et dans le développement d'une culture de la syndicalisation. Les exemples de TGS et d'IG BAU montrent que ce travail peut apporter une contribution significative à la mobilisation et à l'adhésion au syndicat. À cet égard, un investissement à long terme dans les ressources humaines et l'établissement de relations solides avec les affiliés sont nécessaires pour que le retour sur investissement devienne visible et concret. Une fois encore, une vision claire de ce qu'implique (et n'implique pas) la syndicalisation fournit les balises nécessaires pour affronter la réalité.

En tant que FSE, UNI Europa est fermement déterminée à renforcer la négociation collective, à la fois par des stratégies *top down* (politiques) et *bottom up* (syndicalisation). La négociation collective est au cœur du syndicalisme, car ce n'est que par une action unifiée que les travailleurs peuvent mobiliser leur pouvoir collectif, obtenir des salaires équitables, des conditions de travail favorables et, en fin de compte, une vie épanouie.

Références

Alinsky S.D. (1989) Rules for radicals: a practical primer for realistic radicals, Vintage.

Degryse C. (2013) 1973-2013: 40 years of history of the European Trade Union Confederation, ETUI.

Hernandez Festersen C. et De Spiegelaere S. (2023) Green, pave the way for social! How the EU's Green Public Procurement can forge a path towards socially responsible public procurement, UNI Europa Snapshot Report 3.

Platzer H.-W. et Müller T. (2011) Global and European trade union federations: a handbook and analysis of transnational trade union organizations and policies, Peter Lang.

Turlan F. et Kerckhofs P. (2019) Representativeness of the European social partner organisations: industrial cleaning sector, Eurofound.

Citer ce chapitre : De Spiegelaere S. et Egan B. (2024) « Avancer grâce à la négociation collective » : politique et action d'UNI Europa en matière de syndicalisation, in Fabris B.L. et Vandaele K. (dir.) Les syndicats en action en Europe : études de cas en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie et au niveau européen, ETUI.

Annexe
Chronologie des actions en matière de marchés publics

Historique

22.03.2021 Appel à la Commission : https://www.uni-europa.org/news/service-sector-unions-call-on-the-european-commission-to-change-e2-trillion-public-procurement-rules/

15.06.2021 Coalition de parlementaires européens de différents partis : https://www.uni-europa.org/news/cross-party-coalition-of-meps-call-to-only-give-public-contract-to-companies-that-bargain-with-their-workers/

18.10.2021 Publication d'une fiche d'information : https://www.uni-europa.org/news/procuringdecentwork-faq/

30.11.2021 Rapport sur les marchés publics : https://www.uni-europa.org/news/public-procurement-snapshot-report-december-21/

30.11.2021 100 MPE https://www.uni-europa.org/news/procuringdecentwork-updated-list-of-mep-endorsements/

04.03.2022 Article d'opinion de 5 MPE de partis différents : https://www.uni-europa.org/fr/news/opinion-changing-the-rules-of-public-procurement-can-deliver-for-essential-workers/

09.06.2022 Directive sur les salaires minimaux : https://www.uni-europa.org/fr/news/minimum-wages-and-collective-bargaining-eu-political-agreement-reached/

15.11.2022 TU intergroupe : https://www.uni-europa.org/fr/news/meps-engage-to-ensure-dignity-at-work-in-public-procurement-contracts/

05.12.2022 Soutien de 160 MPE : https://www.uni-europa.org/fr/news/procuringdecentwork-160meps-openletter/

20.12.2022 Sécurité privée : déclaration commune : https://www.uni-europa.org/fr/news/uni-europa-coess-joint-declaration-on-public-procurement-and-collective-bargaining/

11.01.2023 Question écrite de 60 MPE : https://www.uni-europa.org/fr/news/stop-the-publicly-financed-race-to-the-bottom-in-public-procurement-meps-say-to-the-commission/

20.01.2023 Question écrite de Marianne Vind : https://www.uni-europa.org/fr/news/mep-vind-asking-the-questions-that-matter/

30.01.2023 Question écrite de Dennis Radtke : https://www.uni-europa.org/fr/news/mep-radtke-mindless-price-competition-sqeezes-the-worker-not-the-way-forward/

16.03.2023 Secteur du nettoyage : déclaration commune : https://www.uni-europa.org/fr/news/cleaning-employers-and-workers-sound-public-procurement-essential-for-quality-service/

25.04.2023 Question écrite de Leïla Chaibi : https://www.uni-europa.org/fr/news/leila-chaibi-%E2%9E%A1%EF%B8%8F-commission-action-towards-procuring-decent-work/

27.04.2023 Question écrite de Nikolaj Villumsen

02.05.2023 Événement organisé par UNI et la CES sur les marchés publics : https://www.uni-europa.org/fr/news/leila-chaibi-%E2%9E%A1%EF%B8%8F-commission-action-towards-procuring-decent-work/

24.05.2023 Congrès de la CES : https://www.uni-europa.org/fr/news/we-dont-just-want-a-voice-we-want-a-say/

06.10.2023 Étude du Parlement européen sur l'impact social des marchés publics : https://www.uni-europa.org/fr/news/eu-parliament-procurement-study-exempt-collective-agreements-as-a-general-rule/

09.10.2023 Étude d'UNI Europa sur des marchés publics écologiques et sociaux : https://www.uni-europa.org/fr/news/new-report-green-pave-the-way-for-social/

25.10.2023 Étude d'UNI Europa sur une carte de la misère des marchés publics en Europe https://www.uni-europa.org/fr/news/map-of-misery-examples-of-publicly-funded-worker-exploitation-and-low-quality-services/

26.10.2023 Audition de la Commission de l'emploi et des affaires sociales sur les marchés publics sociaux : https://www.uni-europa.org/fr/news/social-public-procurement-hearing-a-change-in-the-law-would-be-necessary/

15.01.2024 Débat en session plénière du Parlement européen sur les marchés publics sociaux : https://www.uni-europa.org/fr/news/uni-europa-win-eu-commission-commits-to-address-problems-with-public-procurement/

Conclusion

Bianca Luna Fabris et Kurt Vandaele

Les études de cas présentées dans ce rapport illustrent le dynamisme et la capacité d'adaptation et d'innovation des organisations syndicales en Europe, confrontées à un environnement en constante évolution. Des efforts de redynamisation du syndicat BTB/UBT en Belgique aux stratégies d'organisation novatrices de 3F au Danemark, les syndicats font preuve d'une remarquable capacité à s'adapter et à évoluer en réponse à de nouveaux défis.

Ce rapport souligne à quel point il est important d'établir des relations solides avec les membres, de renforcer les capacités des militants sur le lieu de travail et d'adapter les stratégies aux spécificités des contextes et de la démographie. Que ce soit par le biais de « roadshows » innovants qui combinent sensibilisation et prestation de services, ou en tirant parti du pouvoir de négociation collective pour stimuler la croissance de leurs effectifs, les syndicats trouvent des moyens inédits pour impliquer et représenter les travailleurs.

Les études de cas allemandes révèlent la complexité de l'organisation dans un contexte très concurrentiel et technologiquement avancé comme celui d'Amazon, ainsi que les défis liés à l'organisation de travailleurs migrants en situation précaire dans le secteur de la viande. Ces cas soulignent la nécessité d'un apprentissage organisationnel spécifique, de la création d'alliances et du recrutement de personnel possédant les compétences linguistiques et la compréhension culturelle requises.

Dans le même ordre d'idées, les études de cas espagnoles démontrent l'importance de fournir des services et un soutien adaptés aux travailleurs précaires et aux travailleurs de l'économie de plateforme. Des initiatives telles que le service « WhatsApp de la précarité » et « *Tu respuesta sindical ya!* » représentent des étapes essentielles sur la voie d'un mouvement syndical plus inclusif et plus représentatif.

En tirant les leçons du cas italien, le rapport souligne la nécessité de se concentrer sur les travailleurs vulnérables des secteurs précaires, en insistant sur l'obligation pour les syndicats d'adapter leurs tactiques d'organisation afin de répondre aux besoins de ces groupes marginalisés. Le lancement de campagnes mobiles, l'établissement de liens avec la communauté et l'expérience politique se sont avérés des outils efficaces pour renforcer la capacité d'action des travailleurs et exiger de meilleures conditions de travail.

Le rapport souligne également le rôle important des organisations européennes telles qu'UNI Europa dans le soutien et la coordination des efforts des syndicats nationaux. En combinant l'organisation à la base et les actions de lobbying à haut niveau, UNI Europa illustre le potentiel de la coopération syndicale transnationale pour relever des défis qui dépassent les frontières nationales.

En conclusion, ce rapport témoigne de la vitalité actuelle de l'action syndicale en Europe. Il révèle une grande variété de stratégies, de tactiques et d'expériences, qui témoignent de la résilience et de l'esprit d'innovation des syndicats européens face à des défis sans précédent. En tirant les leçons de ces diverses approches, nous pouvons bénéficier d'informations précieuses sur la manière dont les syndicats peuvent organiser les travailleurs et défendre leurs droits de manière efficace dans un monde en mutation rapide.

Liste des auteurs

Peter Birke travaille au centre de recherche sociologique de l'université de Göttingen. Historien et sociologue de formation, il s'intéresse actuellement aux conflits du travail, aux relations industrielles, au travail, à la précarité et à la migration. Outre ses travaux universitaires, il est actif dans le monde syndical depuis de nombreuses années.

Stan De Spiegelaere est directeur de la politique et de la recherche à UNI Europa et professeur invité à l'université de Gand. Ses travaux portent sur des sujets liés aux relations industrielles, au dialogue social, à la négociation collective, aux marchés publics, au temps de travail, à la qualité de l'emploi et à la réduction du temps de travail. Il est titulaire d'un doctorat de la KU Leuven. La contribution à ce volume est rédigée à titre personnel.

Ben Egan est directeur de l'organisation d'UNI Europa. Il a précédemment été conseiller à la CES et chercheur Marie Curie à l'Université catholique de Louvain. La contribution à ce volume a été rédigée à titre personnel.

Bianca Luna Fabris est chercheuse à l'Institut syndical européen (ETUI) à Bruxelles, où elle travaille sur la politique sociale comparée, avec un accent particulier sur les politiques de réforme de l'État-providence et les syndicats, et candidate au doctorat en politique sociale à l'université d'Édimbourg.

Alex Girolamo est un praticien des relations de travail spécialisé dans les relations industrielles et les pratiques de travail informelles dans le secteur touristique italien et actuellement en formation pour devenir consultant en travail. Il est titulaire de deux maîtrises de l'université de Bologne : l'une en droit du travail et l'autre en politique, administration et organisation.

Christian Lyhne Ibsen est professeur associé à la FAOS. Ses recherches portent sur la négociation collective, la formation des salaires et l'éducation dans les pays nordiques et aux États-Unis. Il a précédemment été professeur associé à l'université de l'État du Michigan. Ses travaux sont publiés dans *Socio-Economic Review ; Work and Occupations ; ILR Review ; BJIR et World Politics*.

Luca Mangiacotti est étudiant en master de politique, institutions et marchés à l'université de Florence, en Italie, ainsi que journaliste et reporter photographe indépendant. Ses recherches et ses reportages portent sur les conflits du travail, l'écologie politique et les luttes environnementales.

Oscar Molina est professeur associé au département de sociologie et chercheur au Centre d'Estudis Sociològics QUIT — Institute for Labour Studies, Universitat Autònoma de Barcelona. Il est titulaire d'un diplôme en économie (Université Pompeu Fabra) et d'un doctorat en sciences sociales et politiques à l'Institut universitaire européen (EUI-Florence). Il est le coordinateur de l'équipe de correspondants nationaux d'Eurofound en Espagne. Ses recherches portent principalement sur les relations industrielles comparées, les politiques du marché du travail et le néocorporatisme.

Arianna Tassinari est professeur associé en économie et sociologie du travail à l'université de Bologne (Italie). Ses recherches portent sur les modèles de transformation et d'instabilité dans les économies capitalistes avancées, avec un accent particulier sur les relations industrielles, la politique du travail et le rôle politique des groupes de producteurs organisés.

Kurt Vandaele est chercheur *senior* à l'Institut syndical européen (ETUI) à Bruxelles. Ses domaines de recherche comprennent l'histoire et la sociologie du mouvement syndical en Europe, le répertoire des actions collectives des travailleurs, l'économie des plateformes et le droit du travail, ainsi que l'économie politique de la Belgique et des Pays-Bas.