



ETUI-REHS

# **La syndicalisation en Europe Étendue du problème et éventail des réponses proposées par les syndicats**

Jeremy Waddington

Documents de travail  
pour l'Université d'été de la CES/ETUI-REHS  
des dirigeants syndicaux européens, Florence  
1-2 juillet 2005

Ce document présente les défis auxquels sont confrontés les syndicats s'ils veulent inverser la baisse de la syndicalisation observée ces vingt-cinq dernières années. L'article se subdivise en quatre parties. La première partie décrit l'ampleur du recul de la syndicalisation dans les Etats membres de l'UE ainsi que l'évolution du profil des affiliés syndicaux. La deuxième partie passe en revue les facteurs explicatifs de cette diminution et elle examine à la fois les menaces externes et les insuffisances de l'organisation syndicale. La troisième partie identifie le défi auquel sont confrontés les syndicats s'ils veulent augmenter le nombre de leurs affiliés. La quatrième partie aborde certaines caractéristiques de la réponse syndicale à la diminution observée et elle montre que de nombreuses réformes ont été mises en oeuvre, réformes qui n'ont toutefois pas réussi à inverser le mouvement de diminution de la syndicalisation.

### **Mesure de la diminution et évolution du profil des affiliés**

Depuis 1980, le taux de syndicalisation est en régression dans de nombreux pays européens (voir détails en annexe). Certaines estimations suggèrent que, dans l'UE 25, le taux de syndicalisation a chuté de 32,6 pour cent en 1995 à 26,4 pour cent en 2001. Ce recul est particulièrement marqué dans les nouveaux Etats membres où la densité syndicale est passée de 42,7 pour cent à 20,4 pour cent entre 1995 et 2001, alors que le taux de l'UE 15 a régressé de 31,0 pour cent à 27,3 pour cent durant la même période (CE 2004). En Europe, depuis 1950, la proportion des affiliés syndiqués n'a jamais été aussi faible qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Bien que le classement des pays par taux de syndicalisation soit resté grosso modo le même depuis 1980, l'écart entre le pays le plus syndiqué (la Suède) et le pays le moins syndiqué (la France) est passé de 61,1 points de pourcentage en 1980 à 68,3 points de pourcentage en 2002.

Dans les pays nordiques (Danemark, Finlande, Suède) et en Belgique, la baisse de la syndicalisation est marginale car il existe dans ces pays l'une ou l'autre variante du "Système de Gand", qui donne aux syndicats un rôle à jouer dans l'administration des allocations de chômage et de l'assurance-chômage.

Dans le contexte de la tendance à la baisse de la syndicalisation, on a également pu observer des évolutions nettes et interdépendantes dans le profil des travailleurs syndiqués. Parmi ces évolutions, les principales sont :

- une concentration accrue des affiliés travaillant dans le secteur public. Dans pratiquement tous les pays, le secteur public est davantage syndiqué que le secteur industriel qui, à son tour, est plus syndiqué que les services du secteur privé ;
- le personnel syndiqué a tendance à se féminiser ; dans plusieurs pays (voir annexe), les femmes représentent désormais plus de la moitié des affiliés ;
- les retraités et les sans-emploi constituent une part croissante des affiliés ; des données récentes indiquent qu'entre 15 et 20 pour cent des affiliés de l'UE sont soit sans emploi soit retraités, avec aux deux extrêmes la Slovaquie, avec moins de 1 pour cent et l'Italie, avec 49,3 pour cent (EIRO 2004a) ;
- dans la plupart des pays, il apparaît que les travailleurs jeunes et d'origine étrangère sont trop peu nombreux à s'affilier, ce qui limite le renouvellement de l'organisation syndicale ; de plus, dans de nombreux pays, la moyenne d'âge des affiliés est sensiblement plus élevée que la moyenne d'âge des travailleurs ;
- la proportion d'affiliés occupant des fonctions de direction, de cadre ou de cadre associé est en hausse ; plusieurs syndicats et confédérations représentant les affiliés occupant ce type de fonction ont tendance à noter que leur profil est plus individualiste que collectif,

spécialement sur les questions relatives aux salaires ; en outre, les relations entre les syndicats et les affiliés sont différentes de celles qui caractérisent l'organisation "traditionnelle" des travailleurs manuels ; par conséquent, d'autres formes de solidarité collective voient actuellement le jour.

Les répercussions de la baisse de la syndicalisation et, en parallèle, de l'évolution du profil des affiliés restants sont nombreuses pour l'organisation syndicale. En particulier, la diminution du nombre d'affiliés va de pair avec une baisse des ressources financières et matérielles, ce qui limite les possibilités de mettre en oeuvre des réformes qui répondront aux défis que nous avons exposés ci-dessus. De même, au sein des syndicats plus importants et plus hétérogènes, l'évolution du profil des affiliés nécessite des réformes des systèmes de gestion syndicale afin d'assurer la représentation, la participation et l'engagement des affiliés des groupes qui étaient autrefois sous-représentés. Comme la plupart des réformes impliquent que l'on renonce à certains droits acquis, elles sont difficiles et longues à mettre en place. Ces réformes nécessitent parfois des périodes d'introspection pendant lesquelles le syndicat se consacre quasi exclusivement à sa gestion interne et a tendance à négliger les questions qui intéressent les affiliés potentiels.

### **Explications du recul de la syndicalisation**

En termes généraux, les explications du recul de la syndicalisation sont axées sur les menaces externes et sur les insuffisances internes des syndicats. Il convient cependant de noter que certains chercheurs ont affirmé que les affiliés potentiels sont plus individualistes que par le passé et que, par conséquent, ils sont moins enclins à se syndiquer. L'ampleur de cet individualisme n'est pas clairement établie mais il est certain que les affiliés potentiels sont plus "utilitaristes" qu'autrefois, ce qui signifie que, s'ils souhaitent recruter de nouveaux membres, les syndicats doivent montrer qu'ils apportent une valeur ajoutée. Il apparaît aussi que de nombreux affiliés potentiels ont le sentiment qu'ils peuvent très bien négocier directement avec leur patron plutôt que se faire représenter par un délégué syndical, un raisonnement qui les maintient à l'écart des syndicats. Un autre aspect lié à l'individualisme est le fait que les syndicats doivent montrer qu'ils ciblent les affiliés individuels potentiels grâce à un ensemble des services adaptés aux besoins spécifiques de ceux-ci. Par conséquent, l'ensemble de services proposés doit varier en fonction de la situation géographique de l'entreprise, de la fonction occupée et des caractéristiques personnelles de l'affilié potentiel. De plus, les syndicats dont le profil des membres est très hétérogène doivent proposer plusieurs ensembles de services adaptés à leurs affiliés plutôt qu'une seule offre globale.

***Les menaces externes*** : on a l'habitude de ramener les menaces externes à la mondialisation, à une concurrence internationale accrue et à la dérégulation. Ces facteurs jouent certainement un rôle, d'autant que les syndicats continuent à se positionner principalement au sein des états nations mais les paramètres suivants exercent une influence plus directe sur le recul de la syndicalisation :

- la hausse du chômage. Dans la plupart des pays, les syndicats n'offrent que peu de services aux chômeurs. Par conséquent, lorsqu'ils perdent leur emploi, la plupart des affiliés résilient leur affiliation.
- évolution du marché du travail. L'emploi se déplace du secteur industriel, où le taux de syndicalisation a tendance à être relativement élevé, vers les services du secteur privé, moins syndiqué. Il faut ajouter à ce glissement la multiplication de formes atypiques d'emploi, d'emplois dans de petites entreprises et de nouvelles formes de relations de travail. Les mouvements syndicaux doivent encore s'adapter à cette évolution, ce qui

explique que les affiliés du secteur industriel que les syndicats perdent sont plus nombreux que ceux qu'ils réussissent à recruter dans les services du secteur privé;

- les employeurs. Un nombre croissant d'employeurs sont aujourd'hui plus réticents qu'autrefois au syndicalisme. Même si cette tendance est souvent liée aux employeurs américains qui implantent des entreprises en Europe, on constate de plus en plus que les employeurs européens s'interrogent sur la nécessité d'une présence syndicale, en particulier dans les nouveaux Etats membres. La couverture des négociations collectives régresse dans de nombreux Etats membres (nouveaux et anciens). Les tentatives des employeurs de décentraliser les négociations collectives ont également obligé les syndicats à élaborer de nouveaux mécanismes de coordination, ce que tous n'ont pas réussi à faire, entraînant ainsi, dans certains cas, un sentiment d'éloignement des affiliés par rapport à leur syndicat pendant leur présence sur le lieu de travail.

***Insuffisances internes des syndicats*** : les arguments très divers qui ont été avancés indiquent que les syndicats doivent mettre en oeuvre les réformes indispensables pour s'adapter au contexte actuel (et futur). En résumé, ces arguments suggèrent que les syndicats restent tournés vers le passé. Les syndicats doivent modifier leur image. Il faut qu'ils convainquent les membres potentiels que le syndicalisme a une raison d'être dans le monde moderne. Parmi les exemples cités pour illustrer l'absence de modernisation, on trouve :

- les pratiques des syndicats sont trop formelles et démodées : cela éloigne les affiliés potentiels, particulièrement les jeunes ;
- les syndicats sont dominés par des hommes qui ont la cinquantaine ;
- dans certains pays, l'image des syndicalistes est encore principalement celle de travailleurs masculins et de travailleurs manuels ;
- les structures et les pratiques représentatives ne permettent pas (ou sont inadaptées à) la participation de certains groupes de membres ;
- la direction des syndicats est souvent considérée comme "déconnectée" de la réalité actuelle de l'entreprise.

Ce qui est clair, c'est que, suite à l'évolution du profil des travailleurs, les affiliés de nombreux syndicats ont eux aussi un profil plus varié. De plus, cette diversité croissante va souvent de pair avec une diminution du nombre des affiliés. Autrement dit, les syndicats doivent s'adapter à une plus grande diversité de leurs affiliés alors que leurs ressources sont en baisse.

### **Définition du défi**

En bref, le défi des syndicats est triple :

1. Trop souvent, le défi est uniquement envisagé en termes de nombre d'affiliés. Si les syndicats doivent attirer et satisfaire des groupes plus hétérogènes, ils devront représenter plus de travailleurs dans de petites entreprises, plus de travailleurs ayant une rotation d'emploi plus élevée et ils devront affronter plus de stratégies de résistance de la part des employeurs. Pour être fructueuse, toute approche visant à augmenter le nombre d'affiliés doit prendre des mesures pour répondre à ces exigences.
2. La question du recrutement ne pourra pas être résolue sans la création d'agendas syndicaux et de voies internes de représentation qui tiennent compte des intérêts hétérogènes des membres potentiels et des conditions auxquelles ils sont confrontés, particulièrement dans les services du secteur privé.
3. Les modèles décentralisés et diversifiés de services, conjugués à la concentration du pouvoir de l'entreprise soulignent l'importance cruciale de maintenir et de régénérer les liens entre les différents niveaux d'intervention des syndicats (local, régional, national et international).

### **La nature de la réponse syndicale**

Étant donné que la plupart des syndicats ont comme principale source de revenus les cotisations de leurs affiliés, toute diminution de leur nombre entraîne une diminution de leurs ressources financières et matérielles. En outre, une diminution du nombre des affiliés peut avoir comme corollaire une perte d'influence dans les sphères politiques et sociales. Étant donné l'impact de la baisse de la syndicalisation, il est assez surprenant de constater que peu de syndicats se sont attelés à inverser cette diminution. Beaucoup de syndicats comptent sur leur ancrage dans la politique nationale pour exercer leur influence et cela même si leurs affiliés sont beaucoup moins nombreux qu'au début de cet ancrage. Autrement dit, de nombreux syndicats sont en sursis.

Pourtant, une série de réformes ont été mises en place dans l'espoir de recruter de nouveaux membres. Parmi les principaux moyens de réforme, on citera :

- les fusions. La plupart des fusions résultent d'une diminution des affiliés et/ou d'une baisse des moyens financiers davantage que de décisions stratégiques de restructurer. Il a été prouvé que les membres de petits syndicats absorbés par des organisations de plus grande taille profitent des fusions car le résultat de la fusion permet souvent d'offrir une plus grande palette de services aux affiliés qu'avant la fusion. Quelques fusions ont également donné lieu à une réforme structurelle, permettant ainsi au syndicat fusionné de s'adapter aux circonstances actuelles. Il n'a en revanche pas été prouvé que les fusions aient généré des économies d'échelle ayant permis de libérer des ressources utilisées pour recruter de nouveaux membres. De plus, rien ne prouve que la multiplication des fusions qui ont eu lieu ces dernières années ont permis aux structures syndicales de mieux correspondre aux divisions présentes au sein du marché du travail;
- internet. Les syndicats sont de plus en plus nombreux à utiliser des systèmes internet/électroniques pour offrir leurs services à leurs affiliés. C'est principalement le cas des syndicats représentant les employés et les cadres. En outre, l'utilisation de ces systèmes a permis aux syndicats d'étendre la gamme des services accessibles aux membres et d'augmenter l'intensité des communications émanant du syndicat. Ces services et ces communications ne remplacent pas le contact traditionnel "face à face" avec les délégués syndicaux, mais ils améliorent la visibilité du syndicat. Certaines organisations utilisent internet comme outil de recrutement et elles permettent aux membres de s'affilier via internet.
- la réforme de l'agenda des négociations. Pour répondre à l'évolution du profil des affiliés, de nombreux "nouveaux" thèmes ont été mis à l'agenda des négociations. Parmi les principaux sujets, citons les politiques visant à concilier travail et vie de famille, les politiques visant à promouvoir l'égalité, les négociations portant sur la répartition plutôt que sur la durée du temps de travail, les politiques relatives à la formation et au recyclage ainsi que les initiatives visant à soumettre les principes et l'application des systèmes de rémunération individualisés aux accords collectifs.

**Stratégies de recrutement** : les syndicats sont de plus en plus nombreux à adopter des variantes de l'approche axée sur les services aux affiliés ou de l'approche organisationnelle en vue d'améliorer leur recrutement. Bien que ces deux approches soient souvent présentées comme mutuellement incompatibles, plusieurs syndicats poursuivent ces deux approches en parallèle, en les intégrant dans des stratégies ciblant des groupes spécifiques de membres potentiels.

- Les services aux affiliés. Une approche du recrutement axée sur les services aux affiliés mise sur une large palette de services que le syndicat est en mesure d'offrir. Ces dernières années, une série de "nouveaux" services financiers (régimes d'assurance à prix réduits,

forfaits vacances, soins de santé, etc.) ont été proposés par les syndicats. Dans la majorité des pays, les services financiers ont moins séduit les membres potentiels que de nouveaux services en lien direct avec le travail et l'entreprise, comme par exemple l'assurance revenu garanti si l'affilié perd son emploi ou des conseils de carrière et de recherche d'emploi. Parmi les autres services conçus pour élargir la gamme offerte par les syndicats, on trouve aussi la rédaction de testaments ou l'établissement de déclarations fiscales. Les services qui ont été inaugurés ces derniers temps font suite à des études de marché approfondies, réalisées à la demande des syndicats afin de connaître les souhaits des affiliés et des membres potentiels. Les syndicats n'ont jamais eu autant recours aux études de marché qu'actuellement. Pendant un certain temps, les syndicats représentant les cadres ont offert une série de services professionnels comme par exemple les assurances en responsabilité professionnelle. Cette gamme de services se développe actuellement pour inclure le développement de carrière et les questions de formation ou de recyclage.

- L'organisation. L'objectif à la base des approches organisationnelles visant à augmenter le nombre d'affiliés est d'intensifier les liens entre les membres et les délégués syndicaux, d'encourager davantage de membres à s'engager dans les activités syndicales (y compris le recrutement) et de générer des formes d'entraide entre affiliés sur le lieu de travail. L'approche organisationnelle est née aux États-Unis et en Australie mais elle est utilisée de diverses manières par les syndicats européens. Alors que l'approche axée sur les services s'appuie sur la qualité des services proposés par le syndicat, l'approche organisationnelle tend à considérer l'employeur comme un adversaire susceptible d'agir à l'encontre des intérêts du travailleur, qui devrait dès lors s'affilier au syndicat pour bénéficier d'une protection.

Bien que ces deux méthodes soient certainement assez différentes l'une de l'autre, il devient de plus en plus évident que les syndicats doivent personnaliser leurs approches en fonction de leurs membres potentiels, afin de "coller" aux circonstances particulières qui sont les leurs. Une invitation unique à s'affilier à un syndicat ne suffit plus car les différents groupes de membres ont chacun des demandes particulières et peuvent vouloir participer à l'activité syndicale de différentes façons.

### **Questions à discuter**

Il est clair que les syndicats doivent continuer à faire du lobbying aux niveaux national et international pour faire en sorte de réduire au maximum les menaces externes grâce à la législation et à d'autres formes de réglementation. En traitant ces questions, ce lobbying doit être considéré comme allant de soi mais il faut surtout se concentrer sur les questions liées à la réforme syndicale interne et à l'activité syndicale.

1. Au sein de votre syndicat, comment pourrait-on intensifier et optimiser le recrutement et les activités organisationnelles ? Quelles sont les ressources actuellement affectées au recrutement et à l'organisation ? Comment pourrait-on augmenter ces ressources ?
2. Le mode de gestion actuel des syndicats est-il adapté aux circonstances actuelles ? Comment pourrait-on réformer les modes de gestion des syndicats pour promouvoir une amélioration de la participation et de l'engagement des affiliés ?
3. Que signifie le concept de solidarité collective au vingt-et-unième siècle ? La structure et la gestion de votre syndicat facilitent-elles les nouvelles formes de solidarité collective ?

4. L'agenda de négociation de votre syndicat reflète-t-il les préoccupations des membres potentiels ? Comment le contenu de cet agenda de négociation pourrait-il être réformé ?
5. La structure du mouvement syndical de votre pays suit-elle l'évolution du profil des travailleurs ? Les contours de la structure syndicale correspondent-ils à ceux de la main d'œuvre ? La structure du mouvement syndical européen est-elle adaptée pour remplir les fonctions que l'on en attend et pour rendre les services que les membres demandent ?
6. Comment les syndicats se positionnent-ils par rapport au droit politique dans le combat pour les idées en matière de réglementation, de réforme et d'efficacité économique ?

## Annexe

### Taux de syndicalisation et indices relatifs au profil des affiliés

	1980 %	1990 %	1995 %	2002 %	Proportion de femmes	Proportion d'affiliés du secteur public
Suède	78,2	80,0	83,1	78,0	52,7	47,9
Danemark	78,6	75,3	77,0	73,8*	48,5	
Finlande	69,4	72,2	78,0	71,2*	50,5	
Chypre				70,0		
Malte		54,4	56,0	62,8	27,0	
Belgique	53,4	53,9	55,7	55,8*		
Slovénie				41,0	49,4	76,2
Irlande	57,4	51,0	47,1	35,9	37,9	
Autriche	58,4	46,9	40,7	35,4	31,8	39,7
Slovaquie		78,7	57,3	35,4	49,6	70,9
Italie	54,5	38,8	38,1	34,0	38,3	53,1
Luxembourg		44,8	38,7	33,5*		
Royaume-Uni	55,1	39,3	34,1	30,4	43,7	47,4
Lettonie				20,0	57,0	82,1
Grèce		32,4	29,6	26,7*		
République Tchèque		78,7	46,3	25,1	57,9	44,5
Portugal		31,7	25,4			
Allemagne	34,9	31,2	29,2	23,2	31,2	39,3
Pays-Bas	34,8	25,5	25,7	22,1	34,2	28,8
Hongrie			63,4	19,9	48,7	70,3
Estonie		90,6	31,6	16,6*		
Lithuanie				16,0		
Espagne	8,3	14,7	16,3			31,2
Pologne			32,9	14,7*	55,1	76,6
France	17,1	10,1	9,8	9,7*	48,3	66,3

Source : CE 2004 (pour les chiffres 1990-2002) et Ebbinghaus et Visser 2000 (pour les chiffres de 1980).

#### Note :

1. Les chiffres suivis d'un \* portent sur 2001 et non sur 2002.
2. Les taux de densité concernant l'UE 15 sont des données standardisées. Ils désignent la proportion d'affiliés à un syndicat par rapport à l'ensemble du personnel salarié. Les chiffres de l'UE 10 correspondent aux définitions nationales et ne sont donc pas standardisés.
3. Les espaces vides indiquent qu'il n'existe pas de données fiables disponibles.



## RÉFÉRENCES

Ebbinghaus, B. and Visser, J. 2000. *The Societies of Europe: Trade Unions in Western Europe*. Basingstoke: MacMillan.

EC. 2004. *Industrial Relations in Europe*. Brussels: European Communities.

EIRO. 2004a. 'Trade Union Membership 1993-2003', European Industrial Relations Observatory available at [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int).

Waddington, J. 2005b. 'What Difference has the Merger Process Made?', pp. 375-392, in Waddington, J. 2005. (ed.). *Restructuring Representation: The Merger Process and Trade Union Structural Development in Ten Countries*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.

Waddington, J. and Hoffmann, R. 2000. *Trade Unions in Europe: Facing Challenges and Searching for Solutions*. Brussels: European Trade Union Institute.

Waddington, J., Kahmann, M. and Hoffmann, J. 2005. *A Comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany: Joining Forces?*. London: Routledge.