

A decorative background consisting of a grid of grey dots of varying sizes, with several larger red dots scattered throughout, creating a modern, abstract pattern.

La transformation du syndicalisme

Mobiliser les ressources de pouvoir pour faire face
au capitalisme du XXI^e siècle

**MICHAEL FICHTER, CARMEN LUDWIG, STEFAN SCHMALZ,
BASTIAN SCHULZ ET HANNAH STEINFELDT**

Juillet 2018

- Les syndicats de l'hémisphère sud et nord mondialisé innovent et font des choix stratégiques afin de répondre aux exigences d'un monde du travail en mutation.
- L'organisation de « l'inorganisable », le rapprochement des luttes locales et internationales, la construction d'alliances et l'exercice de nouvelles formes de participation permettent aux syndicats de développer des ressources de pouvoir inédites ou de recourir à celles existantes afin de défendre avec succès les intérêts des travailleurs.
- Ce document présente les principales conclusions de 26 études de cas réalisées dans le cadre du projet « Trade Unions in Transformation » et fournit des informations destinées à la compréhension et à la valorisation du pouvoir syndical.



Table des matières

1. Introduction :	
Elaborer des stratégies innovantes pour le XXIe siècle	3
2. Organiser les « inorganisables » :	
la contestation de la précarisation et de l’informalisation	4
3. Le défi de la mondialisation :	
rapprocher les luttes locales et internationales	6
4. Les nouvelles perspectives du capitalisme flexible	8
5. Au-delà du lieu de production :	
les défis des alliances politiques et sociales	9
6. Le défi de la participation :	
de nouvelles formes d’engagement et de responsabilisation	11
7. Résumé et analyse	13
Abréviations	16
Sources	16

1. Introduction : Elaborer des stratégies innovantes pour le XXI^e siècle

Au début du XXI^e siècle, le syndicalisme est confronté à de nouveaux défis dans une période marquée par de profonds changements dans le monde du travail. Les tendances socio-économiques majeures, telles que la précarisation, l'informalisation, la mondialisation et la numérisation du travail, ont contribué à un affaiblissement des syndicats dans la plupart des pays développés, ainsi que dans de nombreuses régions de l'hémisphère sud mondialisé. Par conséquent, ce fut pendant longtemps un truisme d'affirmer que le syndicalisme était sur le déclin. Ce jugement pessimiste de l'évolution du mouvement ouvrier était appuyé par plusieurs indicateurs comme la baisse du nombre d'adhérents, l'érosion des conventions collectives et, d'une manière plus générale, une fragmentation de la main-d'œuvre et une diminution de l'influence sociétale et politique.

Toutefois, ce discours portant sur un déclin global du syndicalisme fut remis en question par plusieurs exemples de revitalisation syndicale vécus dans les deux hémisphères mondialisés. Depuis le début des années 2000, différentes études ont démontré que le syndicalisme était capable de relever les défis d'une économie mondialisée et flexible en élaborant des stratégies organisationnelles et organisatrices innovantes. Le projet *Trade Unions in Transformation* (TUiT) présente 26 études de cas analytiques de ces nouvelles approches. La portée de ces cas de revitalisation syndicale réussie s'étend des organisations, telles que l'Association nationale des vendeurs ambulants de l'Inde (NASVI) et le plus vieux syndicat ougandais, le syndicat unifié des travailleurs généraux et des transports, (ATGWU) aux réseaux syndicaux transnationaux en charge de la syndicalisation de la compagnie aérienne d'Amérique latine LATAM et au plus grand syndicat industriel du monde occidental, à savoir IG Metall (Allemagne). Par conséquent, il est nécessaire de réexaminer la question de l'organisation en identifiant de nouveaux acteurs, des formes innovantes d'organisation et des stratégies organisatrices dans l'économie mondiale. En d'autres termes, les syndicats ne sont pas à la merci d'intérêts économiques qui font pression en faveur d'une régulation moins importante, d'une flexibilité supérieure et d'une baisse de l'influence syndicale. Les syndicats sont des acteurs collectifs capables de faire un choix straté-

gique pour répondre aux exigences posées par de nouveaux défis et des contextes changeants. De plus, les organisations syndicales sont en mesure de mener à bien la défense de leurs intérêts en remettant en question les lignes d'action conventionnelles et en poursuivant de nouvelles stratégies.

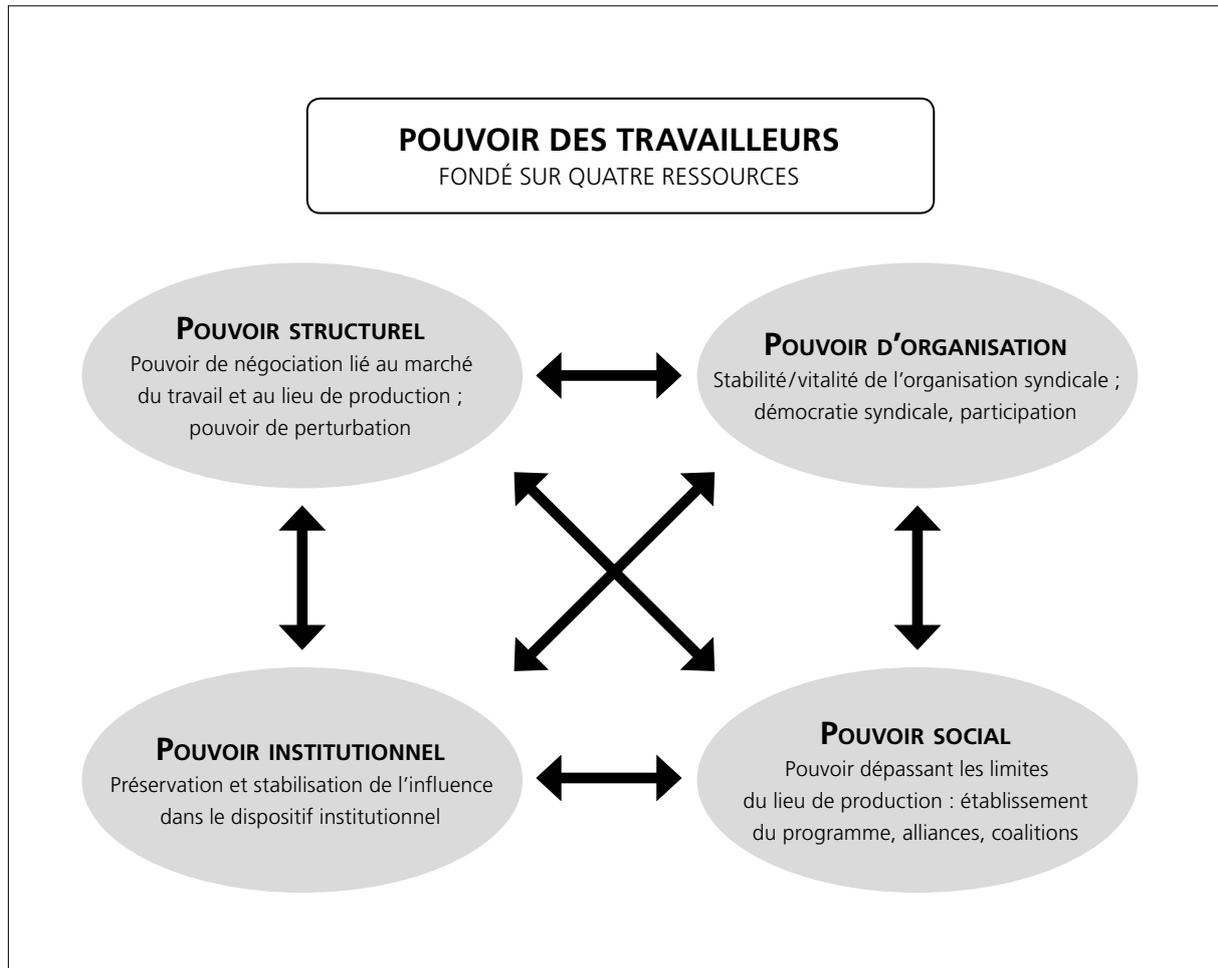
Initié par la fondation Friedrich-Ebert-Stiftung, le projet «Trade Unions in Transformation»¹ identifie ces nouvelles stratégies du renouveau syndical dans différents pays et secteurs économiques. Selon la plupart des études de cas, une crise profonde de l'organisation et/ou un changement de contexte majeur ont généré un tel renouveau syndical. Après avoir traversé une crise organisationnelle, les acteurs internes au syndicat, à la recherche de solutions de redressement, ont réfléchi à cette situation et se sont mis à tester de nouvelles stratégies et méthodes comme la syndicalisation et les activités de campagne ou à créer de nouvelles formes organisationnelles. Ce processus d'adaptation stratégique a généralement suscité des débats internes et des luttes intestines, comme l'ont prouvé les fréquentes contestations dont il a fait l'objet. Dans nos études de cas, l'élaboration de nouvelles stratégies s'est essentiellement soldée par des succès qui, une fois reconnus, se sont propagés dans toute l'organisation et ont contribué au développement d'un nouveau répertoire d'action. Par conséquent, le renouveau syndical est bâti sur un processus difficile de recherche par tâtonnements en matière d'apprentissage organisationnel qui est susceptible de prendre beaucoup de temps. Finalement, les différents cas présentés démontrent l'absence de garantie de succès ou de viabilité.

Dans les chapitres suivants, nous présentons cinq défis majeurs posés aux syndicats au XXI^e siècle et la façon dont ces derniers les ont relevés avec succès et s'en ont servi pour initier des changements stratégiques au sein de leurs organisations. En outre, nous mettons l'accent sur les stratégies innovantes du renouveau syndical en nous référant aux études de cas des projets. Les cinq défis que nous abordons thématiquement la précarisation et l'informalisation du travail (section 2), la mondialisation (section 3), la flexibilisation et la numérisation de l'économie (section 4), les alliances politiques et so-

1. Voir le site Web du projet TUiT <https://www.fes.de/Ink/transform>. Les études de cas mentionnées dans ce document sont disponibles sur le site Web du projet TUiT.



Figure 1 : Le concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme



ciales (section 5) et la question plus globale de la participation – un facteur essentiel identifié dans la plupart des projets – comprenant l'émancipation des femmes (section 6).

À la fois chercheurs et syndicalistes, les auteurs des études de cas ont considéré le concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme (*power resources approach*) comme leur cadre analytique afin de théoriser et d'étudier ces défis (voir la figure p. 4 pour une brève explication du concept)². La section finale présente plusieurs conclusions fondamentales communes à l'ensemble des cas analysés.

2. Pour des explications détaillées du concept de ressources de pouvoir, voir : Schmalz et Dörre 2018, Schmalz et al. 2018 ; voir également Wright 2001, Silver 2003 ; Dörre et al. 2009 ; Brookes 2015 ; Webster 2015, et le site Web du projet TUIT <https://www.fes.de/lnk/transform>.

2. Organiser les « inorganisables » : la contestation de la précarisation et de l'informalisation

Considérée comme une fonction du capitalisme non encadré du XXI^e siècle, la précarité est devenue un facteur clé de la condition de la classe ouvrière dans les deux hémisphères mondialisés (Castel 1995, Kalleberg et al. 2000, Standing 2011, Lee et Kofman 2012). Nombreux sont ceux qui pensent que ce processus de précarisation a rendu leurs emplois de plus en plus incertains, instables et menacés en raison des politiques menées et des relations de pouvoir qui déplacent les risques pris par les entreprises, les employeurs et les gouvernements vers les travailleurs dont les prestations sociales et les droits statutaires sont limités, voire nuls. L'externalisation et, d'une façon plus spécifique, la sous-traitance et l'intérim – autrement dit, la précarisation – sont devenus

les stratégies dominantes en matière de fabrication et de production à l'échelle mondiale. Autrefois courante, la relation de travail caractérisée dans l'hémisphère nord mondialisé par un emploi à plein temps ininterrompu avec un employeur clairement défini, un lieu de production stable et un accès à la sécurité sociale constitue désormais une exception et non une norme dans la plupart des régions du monde (Standing 2011; Scully 2016).

Un grand nombre de travailleurs ont été contraints par ce processus d'entrer dans l'économie informelle afin de s'assurer un revenu pour vivre. D'autres personnes existent dans ce secteur parce qu'ils n'ont jamais eu accès à un emploi salarié formel. Dans de nombreux pays, informel rime avec habituel (voir Komlosy 2018). Selon des estimations récentes, près de deux tiers des travailleurs non agricoles sont employés de façon informelle et le secteur informel génère un quart de la moitié du PIB mondial (Charmes 2016). Par conséquent, la formalisation, soit l'obtention de contrats de travail réguliers reposant sur des normes, et la promotion d'un travail décent en tant que stratégie à moyen ou long terme pour lutter contre l'informalisation et la précarisation devraient constituer l'objectif premier. Cependant l'amélioration des conditions de vie et de travail pour de nombreuses personnes susceptibles de ne pas connaître cette formalisation – tout du moins pas dans un avenir proche – revêt la plus haute importance.

L'omniprésence du manque de certitude pour les travailleurs résulte finalement d'un déséquilibre dans les relations de pouvoir qui favorise les capitaux privés (Arnold et Bongiovi, 2013 : p. 295 sq.). Ce « nouveau paradigme du travail » est plus puissant que jamais et les syndicats des deux hémisphères mondialisés éprouvent toujours des difficultés pour trouver des contre-stratégies appropriées. Avec la hausse de la précarisation et « l'informalisation croissante du travail, les formes traditionnelles de l'organisation syndicale se révèlent inadéquates et entraînent l'apparition d'un fossé représentationnel » (Webster, Britwum, et Bhowmik, 2017 : p. 2; pour l'Europe, voir : Castel et Dörre 2009). Toutefois, plusieurs études de cas du projet TUiT fournissent de nouvelles informations sur ce dilemme. Elles indiquent clairement que les travailleurs informels ne sont pas désorganisés, mais les formes de syndicalisation diffèrent du syndicalisme souvent qualifié de « traditionnel » ou de « conventionnel ». Un grand nombre de travailleurs au statut précaire dont la quasi-totalité est active dans l'économie

informelle ne sont pas reconnus comme des travailleurs ni par le droit du travail de leurs pays respectifs (la plupart des travailleurs informels sortent de tout cadre juridique) ni par leurs sociétés ou le mouvement ouvrier établi. Contre toute attente, des associations, des organisations citoyennes et des syndicats « nouveaux » sont nés dans de nombreuses régions du monde³ afin de répondre en partie au manque d'intérêt manifesté par les syndicats « traditionnels » pour réajuster leurs stratégies, leurs structures et leurs politiques dans le but de représenter et d'intégrer les besoins et les intérêts des travailleurs précaires et/ou informels. Ce sont ces nouvelles formes d'organisations de travailleurs aux origines variées, ces nouvelles formes de solidarité collective, qui apprennent de plus en plus à évaluer où réside le pouvoir des travailleurs précaires et informels. Ces nouvelles formes de syndicalisation et, en fin de compte, d'organisations sont en cours de développement dans de nombreuses régions du monde, mais tout particulièrement dans l'hémisphère sud mondialisé où ces dernières diffèrent des syndicats traditionnels.

Néanmoins, nos études de cas réalisées en Corée du Sud, en Malaisie, au Nigeria, en Ouganda et en Inde indiquent également sans ambiguïté la capacité des syndicats dits traditionnels à faire des choix stratégiques pour syndicaliser les travailleurs précaires et informels. D'après ces analyses, le projet TUiT prouve que les syndicats sont disposés à faire des choix stratégiques et capables, voire contraints, parfois, d'agir ainsi afin d'aborder et de surmonter les divisions entre l'économie formelle et son pendant informel en syndicalisant les travailleurs précaires et donc en renforçant leur propre légitimité.

Le syndicat Samsung Electronic Service Workers Union, très récemment affilié au syndicat sud-coréen des travailleurs de la métallurgie (Korean Metal Workers Union, KMWU), a consolidé le pouvoir d'organisation des travailleurs précaires (techniciens de maintenance en sous-traitance) en ayant bâti des alliances avec des groupes sociaux et politiques variés comprenant des centres de travailleurs, des groupes de défenseurs des droits des travailleurs et des membres de partis progressistes (pouvoir social). En Malaisie, une fédération syndicale plutôt « désuète » est venue en aide à des travailleurs domes-

3. Un exemple de cette évolution est fourni dans une étude de cas issue de notre projet consacré aux vendeurs ambulants en Inde. Les centres de travailleurs aux États-Unis constituent un exemple supplémentaire (Cordero-Guzmán, 2015).

tiques migrants afin de lutter contre leur précarité et de construire un pouvoir d'organisation. En Inde, l'Association nationale des vendeurs ambulants (National Association of Street Vendors, NASVI), une organisation faitière composée de nombreux syndicats parmi ses membres affiliés, met en avant le pouvoir des « nouvelles formes de syndicalisation » au moyen de stratégies innovantes en matière d'action collective destinées à accroître le pouvoir d'organisation et le pouvoir social des vendeurs ambulants en mettant en commun le pouvoir d'organisation limité des petites associations au sein d'une organisation de grande ampleur. Le syndicat ougandais des transports (ATGWU) et le syndicat nigérian des travailleurs du textile (Nigerian Textile Workers Union, NUTGTWN) ont tous deux restructuré leur organisation et mis en œuvre de nouvelles stratégies innovantes pour surmonter les restrictions, se défaire de l'image d'un syndicat « traditionnel » et tendre la main aux travailleurs informels, tels que les travailleurs des transports en Ouganda (chauffeurs de taxi minibus et conducteurs de vélo-taxi et boda-boda) et les tailleurs indépendants dans l'économie informelle au Nigeria. Les stratégies des syndicats pour syndicaliser ces travailleurs ont dû nécessairement admettre que ces derniers avaient déjà élaboré leurs propres formes d'organisation informelles ou semi-formelles en matière d'assistance mutuelle.

Les syndicats et les organisations de travailleurs informels développent et exploitent désormais leurs propres sources de pouvoir (nouvelles ou inutilisées). Ils apprennent à mobiliser leur pouvoir structurel en troublant l'ordre public afin de sensibiliser l'opinion à propos de ses objectifs. Par ailleurs, ils exercent leur pouvoir social dans le but d'influer sur le discours politique dans sa globalité. Dans de nombreux cas, ils associent ces approches à des stratégies orientées vers la stabilisation de leurs rôles politiques et sociaux par le pouvoir institutionnel, par exemple en obtenant la reconnaissance juridique des travailleurs informels en vertu du droit du travail existant. Les syndicats se sont également révélés capables de prendre la décision stratégique de syndicaliser le secteur précaire et informel. De tels changements organisationnels leur ont permis de développer de nouvelles ressources de pouvoir d'organisation. En outre, le projet TUiT apporte une réponse à la question de savoir si les syndicats sont en mesure d'accomplir cette tâche de façon autonome ou s'il est plutôt préférable qu'ils nouent des alliances, des partenariats et des coopérations avec d'autres organisations (voir section 5).

Par conséquent, bien qu'il s'agisse d'un immense défi, il est possible de le relever. En effet, organiser les « inorganposables » dans l'économie informelle est très loin d'être une illusion et constitue bel et bien une réalité. Par ailleurs, les conclusions viennent confirmer qu'il est essentiel de tenir compte des points de départ spécifiques, des conditions de vie et de travail, des identités diverses et variées et des défis et contradictions qui concernent notamment des millions de travailleurs au-delà de la « relation de travail standard » (Mückenberger 1985). D'une façon ou d'une autre, l'ensemble de ces études de cas apportent un enseignement essentiel : il est important de reconnaître et d'admettre que les travailleurs choisissent comment ils se syndiquent à un instant précis en ce qui concerne des thèmes particuliers, tels que l'externalisation, les différentes formes de harcèlement, les identités variées et les contextes sociaux et politiques. Pour reprendre le langage du concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme, les tentatives de syndicalisation des travailleurs précaires et informels par des syndicats traditionnels coïncident souvent avec l'essor de nouvelles formes de pouvoir d'organisation.

3. Le défi de la mondialisation : rapprocher les luttes locales et internationales

La mondialisation est devenue un terme connu de tous qui a éveillé les espoirs de conditions de vie meilleures et de travail décent chez des millions de travailleurs. Toutefois, ce concept n'est trop souvent synonyme que d'incertitude, de chômage, de perte de revenu et de bouleversement. L'externalisation, la délocalisation, la sous-traitance et la concurrence mondiale pèsent lourd sur l'affiliation aux organisations syndicales. Pour de nombreuses personnes, cette évolution a non seulement pris l'apparence d'une menace, mais aussi d'un phénomène inéluctable. Néanmoins, la question suivante se pose : une telle interprétation correspond-elle vraiment à la réalité ? N'existe-t-il pas une solution pour que les travailleurs et les syndicats du monde entier puissent exercer collectivement leurs droits démocratiques afin de se réunir, d'exprimer leurs préoccupations et de représenter leurs intérêts ?

Au cours des dernières décennies, les gouvernements ont mis tout en œuvre à l'échelle mondiale pour offrir aux sociétés transnationales (STN) des subventions d'investissement, des réductions d'impôt et des marchés du

travail dérégulés, et ce, bien souvent dans un climat ouvertement antisyndical compromettant les droits démocratiques des travailleurs. En effet, les investissements des entreprises se dirigent vers les pays où les gouvernements recherchent la « compétitivité » (dérégulation) alors que les droits des travailleurs et la démocratie se détériorent souvent.

Les STN ont tiré d'immenses profits de cette évolution et bâti un nouveau système de relations de pouvoir économiques et sociales sur un plan international qui dépasse le concept d'État-nation (May 2006). À l'heure actuelle, les STN opèrent par l'intermédiaire de vastes réseaux d'extraction, de production, d'approvisionnement, de distribution et de vente placés sous leur contrôle. Tisés dans le monde entier, ces « réseaux de pouvoir » se chevauchent, s'imbriquent et représentent 80 pour cent du commerce international. Ce type de pouvoir économique revêt une importance considérable, car il entraîne des phénomènes, tels que la délocalisation, l'externalisation, la sous-traitance, la mise en concurrence des travailleurs dans différentes régions et l'affaiblissement du pouvoir de négociation des syndicats nationaux (Chen 2018 ; Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Organisation mondiale du commerce (OMC) et CNUCED 2013).

Moyen de représentation syndicalisé et collectif des intérêts des travailleurs, le pouvoir d'organisation se trouve au cœur de tous les cas impliquant l'action transnationale, mais sa concrétisation locale n'a jamais suscité de confiance exclusive. Ce fut une pression transnationale reposant sur le pouvoir d'organisation de nombreux syndicats dans différents pays qui a fourni un soutien déterminant au syndicat turc des travailleurs des transports TÜMTIS dans ses campagnes réussies destinées à syndiquer deux entreprises de livraison d'envergure mondiale : UPS et DHL. Ses ressources de pouvoir d'organisation en termes de participation des adhérents et de cohésion interne et le développement actif du soutien de la Fédération internationale des ouvriers du transport (International Transport Workers' Federation, ITF) et de la fédération UNI Global Union ont permis à TÜMTIS de résister à des attaques antisyndicales massives menées par ces entreprises. Ainsi, TÜMTIS s'est avéré capable d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie victorieuse.

Confronté à la généralisation de l'emploi précaire et informel, à la détérioration des conditions de travail et à

la fragmentation des syndicats, le syndicat kenyan des travailleurs de la sécurité privée (Kenya Private Security Workers Union, KNPSWU) a renforcé son pouvoir d'organisation par la construction d'une cohésion interne fondée sur la participation des adhérents et la propriété du syndicat. Cette organisation a également obtenu le soutien nécessaire d'UNI Global Union en matière de syndicalisation des travailleurs dans la société transnationale G4S. L'accord-cadre mondial passé par UNI avec G4S qui englobe les relations de travail et les normes d'emploi fut sollicité afin d'obtenir l'accès aux lieux de production. Cette mesure a contribué au succès des efforts en matière de syndicalisation consentis par le syndicat.

En plus de ces exemples, d'autres études de cas montrent la façon dont les syndicats ont élaboré des projets transfrontaliers de coopération bilatérale et multilatérale. À titre d'exemple, le syndicat allemand des travailleurs de la métallurgie IG Metall exerce actuellement son pouvoir d'organisation et son pouvoir institutionnel afin de soutenir le syndicat américain des travailleurs de l'automobile (UAW) dans ses campagnes de syndicalisation auprès des filiales américaines des constructeurs et fournisseurs allemands. En Amérique du Sud, l'ITF a travaillé en étroite coopération avec les syndicats de différents pays dans le but de constituer un réseau puissant qui représente les travailleurs de la compagnie aérienne LATAM. Soutenu par l'engagement du réseau vis-à-vis des structures syndicales démocratiques, les travailleurs de LATAM ont noué des relations de confiance fortes entre eux, échangé des informations essentielles et coordonné des stratégies visant à obtenir des concessions de la part de leur employeur antisyndical. Un autre réseau syndical transnational, la Liga Sindical pour les travailleurs majoritairement féminins du secteur vestimentaire en Amérique centrale et dans les Caraïbes, a rapproché les syndicats locaux et nationaux afin d'accroître leur pouvoir d'organisation et de leur permettre de pallier leurs faiblesses structurelles et de coordonner leurs campagnes. Les syndicats ont également créé des organes transnationaux dont la fonction consiste à harmoniser les politiques et à influencer sur les mesures sociales régionales et sur les institutions politiques. Deux exemples illustrant ce point sont présentés dans les études de cas de notre projet portant sur la Confédération syndicale des travailleurs et travailleuses des Amériques (CSA) et sur le Conseil syndical des employés des services de l'ASEAN (ASETUC).

La solidarité transnationale a longtemps représenté un mot d'ordre ancré dans les programmes des syndicats et dans leurs mesures et ces cas constituent d'excellents exemples de syndicats qui trouvent des solutions pour mettre ce concept en pratique. La consolidation du pouvoir d'organisation, institutionnel et social des syndicats par la coopération transnationale a été reconnue par certains d'entre eux (notamment dans l'hémisphère sud mondialisé) comme un instrument défendant les intérêts communs de tous les syndicats et comme un contrepoids aux tentations nationalistes et xénophobes (tout particulièrement dans l'hémisphère nord mondialisé). La mondialisation actuelle produit un impact de plus en plus direct sur les travailleurs et leurs syndicats qui entraînent une augmentation du besoin de coopération transnationale pour qu'ils puissent se défendre dans leurs pays, soit en opérant un rapprochement des luttes locales et internationales. Dans certains cas, le pouvoir d'organisation local est renforcé par les ressources transnationales fournies par les syndicats mondiaux. Dans d'autres cas, les syndicats locaux ont obtenu un soutien extérieur à leur pays dans le pouvoir social exercé par des associations de consommateurs et des mouvements sociaux. En outre, plusieurs initiatives syndicales transnationales se servent de leur pouvoir institutionnel afin de consolider la représentation de leurs intérêts transfrontaliers auprès des gouvernements. La solidarité transnationale constitue un défi difficile à relever, mais sans elle, le soin de définir les conditions de la mondialisation serait laissé à d'autres acteurs.

4. Les nouvelles perspectives du capitalisme flexible

La mondialisation et l'innovation technologique ne s'accompagnent pas uniquement d'une réorganisation des structures spatiales, mais aussi de modifications relatives aux temporalités du capitalisme. Au cours des dernières décennies, la mondialisation du capitalisme s'est accélérée avec l'émergence de réseaux de production mondiaux et flexibles, la production en flux tendu et les projets d'investissement à grande échelle menés dans des délais serrés. La somme de ces facteurs a redéfini le monde du travail (Harvey 1990; Sennett 1998; Holst 2014) au fur et à mesure que les entreprises se sont efforcées de créer des ressorts de flexibilité, tels que les contrats de courte durée et l'intérim, afin de faire face aux crises et à une demande fluctuante. L'arrivée du capitalisme numérique accroît la dépendance aux

formes flexibles du travail. À titre d'exemple, le commerce électronique et la logistique font parfois appel à un travail hautement dérégulé à la demande lorsque les commandes sont passées en ligne et si les produits sont livrés aux clients en l'espace de quelques heures.

Par conséquent, les universitaires et les cadres syndicaux considèrent comme une évidence le fait que l'externalisation, la délocalisation et le déplacement des commandes vers d'autres sites de production tendent à affaiblir la capacité des travailleurs à résister dans les ateliers (Frobel et al. 1980 ; Western 1995 ; essentiel : Silver 2003 : p. 3 sqq.). Cependant l'impact des réseaux de production flexibilisés à l'échelle mondiale sur la force de travail présente un caractère contradictoire. La temporalité changeante du capitalisme crée également de nouveaux espaces de résistance au fur et à mesure que la production et la logistique mondiales deviennent plus vulnérables aux arrêts de travail (p. ex. Fichter 2015, Herod 2000). Le projet TUiT présente certains cas qui mettent l'accent sur ces « perspectives » émergentes dans des réseaux de production flexibilisés et sur des chantiers aux délais serrés. À titre d'exemple, dans le cas du Brésil, les syndicats ont bénéficié du pouvoir structurel localisé des ouvriers travaillant sur des chantiers destinés aux événements sportifs de très grande envergure commerciale (Coupe du monde de football 2014 et Jeux olympiques 2016). Les syndicats ont coordonné des arrêts de travail après avoir fait appel efficacement au pouvoir structurel des travailleurs afin de contraindre les entreprises de construction, sous la pression du respect des délais d'exécution des travaux, à négocier de meilleures conditions de rémunération et de travail. Le pouvoir d'organisation fut également formé sous la direction du syndicat mondial de l'Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB) qui a mené une campagne de soutien transnationale. Par conséquent, les immenses projets d'investissement ont ouvert une perspective temporaire pour les syndicats locaux et les campagnes d'action transnationales.

Par ailleurs, le syndicat turc TÜMTIS constitue un exemple d'organisation syndicale qui a ciblé les réseaux de production flexibles. Ainsi, TÜMTIS fut en mesure d'exercer un pouvoir structurel relativement élevé dans sa lutte contre les entreprises de livraison et de logistique UPS et DHL. Ces deux firmes sont particulièrement vulnérables face aux grèves étant donné que les entreprises de livraison proposent non seulement des services d'expédition de colis et de documents pour ses clients privés, mais

aussi des solutions logistiques destinées aux sociétés, telles que l'entreposage, la distribution, le transport et le dédouanement. La campagne menée par le syndicat a permis de maintenir les piquets de grève pendant plusieurs mois et donc de sensibiliser le public et d'obtenir l'appui de la communauté internationale. Ainsi, TÜMTIS a établi un lien entre lutte locale et soutien mondial qui l'a rendu capable de cibler les chaînes logistiques et les réseaux de production des clients d'UPS et de DHL en Turquie et, par là même, de mettre l'accent sur la vulnérabilité d'une production flexible. Dans le même ordre d'idée, le syndicat sud-africain des travailleurs de la métallurgie NUMSA a adopté une nouvelle stratégie d'organisation visant les chaînes de valeur afin d'accroître son pouvoir structurel et son pouvoir d'organisation. Cette mesure a généré une augmentation du nombre d'adhérents issus de secteurs, tels que le transport aérien, la construction et les chemins de fer.

Ces exemples démontrent tous la façon dont les travailleurs et les syndicats ont abordé la question des pressions croissantes exercées sur le capitalisme mondialisé et flexibilisé d'aujourd'hui. Ils ont saisi différentes occasions créées par un accroissement du pouvoir structurel sur les chaînes d'approvisionnement et sur la logistique d'une production mondialisée. Ces nouveaux facteurs spatio-temporels du pouvoir se reflètent à la fois dans une augmentation à court terme du pouvoir dans des secteurs spécifiques (p. ex. les événements sportifs de très grande envergure au Brésil) et dans une réorganisation générale de la production (et des ressources de pouvoir) matérialisée par l'externalisation, la gestion au plus juste et la numérisation.

5. Au-delà du lieu de production : les défis des alliances politiques et sociales

Les alliances formées avec des mouvements sociaux, des ONG, des partis politiques et des consommateurs, ainsi que les activités communautaires sont considérées comme une stratégie importante en faveur d'un syndicalisme innovant à l'heure actuelle (Webster 1988 ; Seidman 1994 ; Needleman 1998 ; Voss et Sherman 2000 ; Tattersall 2009). Les exemples de belles réussites en matière de coopération sont nombreux, en particulier lorsque les actions des travailleurs menées dans les usines ou les procédures institutionnelles existantes ne suffisent pas pour obtenir un compromis avec les employeurs ou l'État.

Les alliances sont susceptibles de présenter un caractère temporaire ou de s'inscrire sur le long terme. Leur formation peut dépendre des thèmes concernés ou reposer sur des intérêts communs plus vastes. Il est recommandé que les alliances constituent un acte délibéré fondé sur la réciprocité. Autrement dit, si un parti politique quitte un syndicat sans avoir d'autre choix que celui d'agir en conformité avec sa ligne, transformant ainsi l'organisation syndicale en une « courroie de transmission » pour le parti, cette mesure ne doit pas être considérée comme une action créatrice d'alliance.

Les alliances sont susceptibles d'évoluer par leur interaction organisationnelle, et ce, notamment lorsque les militants sont impliqués soit dans des syndicats et des ONG, soit dans des mouvements sociaux ou des partis politiques. L'étude de cas portant sur la Tunisie constitue un exemple illustrant la première alternative et celle relative à l'Uruguay est elle consacrée à la seconde. Les alliances nées de protestations sociales représentent également un phénomène très répandu ou bien elles peuvent être poursuivies délibérément afin de réaliser des objectifs particuliers. À titre d'exemple, la Confédération syndicale des travailleurs et travailleuses des Amériques (CSA) a fait pression en faveur d'alliances à la fois politiques et sociales à travers un travail de lobbying et l'institutionnalisation des relations avec des ONG spécifiques. D'autres alliances de campagnes syndicales, et notamment celles ciblant les multinationales, se concentrent sur l'acquisition du soutien des consommateurs et des communautés. Le projet TUIT, le réseau syndical de LATAM, les événements sportifs de très grande envergure au Brésil et les campagnes de syndicalisation chez Starbucks et Samsung constituent des exemples illustrant de tels cas.

Le projet TUIT a identifié deux catégories d'alliances : les alliances davantage tournées vers l'aspect social et les alliances passées avec les partis politiques. Les alliances sociales sont capables de prendre des formes variées. Elles peuvent être conclues avec des ONG spécifiques, telles que des organisations de défense des droits de l'homme et des associations représentant les travailleurs dans l'économie informelle, ou avec des mouvements sociaux plus vastes comme le mouvement écologiste, le mouvement féministe, le mouvement des sans-terre et le mouvement des sans-emploi. Par ailleurs, elles sont susceptibles d'impliquer en particulier des consommateurs en général ou des clients (potentiels) d'entreprises spécifiques (p. ex. Starbucks) ou des personnes intéressées (p.

ex. les fans de football). Pour les syndicats, le dépassement de la sphère des actions menées sur le lieu de production et le déplacement vers le terrain de la formation d'alliances sociales représentent souvent un défi. Toutefois, il est plus que nécessaire de le relever et l'issue de ce processus peut se révéler avantageuse pour tous les participants. À titre d'exemple, les alliances sociales peuvent aider à ancrer l'acceptation des syndicats dans la société et à augmenter le poids et la légitimité de leurs demandes, leur influence sur l'opinion publique, ainsi que leur nombre d'adhérents. Plusieurs exemples pertinents étayant cette thèse figurent dans les études sur l'Union générale tunisienne du travail (UGTT) et sur le syndicat argentin des travailleurs de l'industrie pharmaceutique Asociación Agentes de Propaganda Médica (AAPM). De plus, les syndicats sont en mesure de bénéficier du savoir-faire des ONG dans différents domaines politiques spécifiques. Pour les ONG et les mouvements sociaux, le pouvoir d'organisation des syndicats et leur capacité de mobilisation (au-delà du lieu de production) peuvent constituer un élément essentiel dans une campagne. Par ailleurs, les syndicats sont susceptibles de constituer un « porte-parole » attractif, et ce, précisément en raison de leur pouvoir institutionnel, généralement bien supérieur à celui des ONG ou des mouvements sociaux.

La situation présente un degré de complexité supérieure à l'égard des alliances politiques. Celles-ci sont susceptibles de résulter d'un intérêt aux racines historiques pour le mouvement syndical et d'un parti politique afin de contribuer à un projet politique commun, tel que la construction d'une nation, le développement socio-économique, la lutte contre la pauvreté et la promotion de changements structurels en faveur d'une justice sociale plus importante. Ce point se traduit de façon caractéristique par un pouvoir institutionnel supérieur et donc capable d'accroître considérablement le pouvoir des syndicats dans leur ensemble et d'obtenir des résultats probants.

Dans de nombreux cas, aucune ligne de séparation n'est clairement définie entre ces types d'alliance en raison d'éventuels changements de priorité et de stratégie susceptibles d'être opérés au fil du temps. Dans les cas du projet TUIT, les syndicats concernés qui ont opté pour des alliances politiques ont simultanément formé des alliances sociales, bien qu'à des degrés divers. Leur point commun réside toutefois dans le fait que le pouvoir social constitue la ressource de pouvoir clé dont ils dépendent. L'élargissement de la base de soutien au-delà

du lieu de production ou de l'entreprise permet à un syndicat d'accroître son influence dans les négociations ou les conflits rencontrés avec des employeurs et les gouvernements. En outre, la formation d'alliances peut également compenser les faiblesses du pouvoir structurel et celles du pouvoir institutionnel. En d'autres termes, ce processus n'est pas uniquement destiné aux syndicats « puissants » dans le sens classique du terme. Dans le secteur informel ou dans des environnements de travail précaires, la formation d'alliances se révèle essentielle à la construction d'une base pour exercer le pouvoir. Les syndicats qui ont reçu le soutien des communautés touchées par les politiques ciblées, par exemple dans le cas de l'Inde, ont accru leur influence de manière significative. Des succès similaires ont été enregistrés dans le cas de la Corée du Sud, où le syndicat a formé des alliances politiques puissantes, et dans celui du Chili, où la cause des travailleurs de Starbucks a obtenu l'appui des consommateurs. Dans le cas de la Tunisie, des alliances sociales sont susceptibles d'être conclues même dans un contexte de répression politique. La formation d'alliances politiques réussies peut également entraîner une augmentation du pouvoir structurel à long terme, notamment grâce à des hausses du salaire minimum ou à d'autres politiques visant un accroissement du bien-être économique des travailleurs (cf. situation au Brésil). Dans le cas du mouvement syndical indonésien, des instances dirigeantes soutenues par les adhérents et la démocratie syndicale constituent des éléments essentiels à la formation d'alliances politiques efficaces et durables.

Néanmoins, la formation d'alliances n'est pas dénuée de risques, notamment vis-à-vis des partis politiques. Ainsi, le succès est susceptible de générer une perte d'autonomie et de nécessiter des compromis qui suscitent la déception des soutiens, tel que le montre l'étude du cas indonésien. De plus, les alliances politiques peuvent également faire obstacle aux alliances sociales si les syndicats sont considérés comme trop proches des gouvernements. Le cas de la fédération syndicale sud-africaine COSATU constitue un exemple illustrant ce type de situation. Un désaccord croissant sur la politique de l'alliance de COSATU avec le parti au pouvoir a débouché sur le retrait du syndicat des travailleurs de la métallurgie NUMSA de cette alliance politique et sur un recentrage des priorités sur la promotion des alliances sociales.

Par ailleurs, l'ambivalence du pouvoir institutionnel pose également un autre type de risque. En effet, ce facteur

est susceptible de fournir aux syndicats des soutiens externes dans les sphères de pouvoir et d'influence. L'étude de cas portant sur la campagne intitulée « La fin de la main-d'œuvre bon marché » menée par la confédération syndicale tchèque ČMKOS livre des informations pertinentes sur la façon dont les syndicats peuvent se servir de leur pouvoir d'organisation et social pour obtenir le pouvoir institutionnel. Cependant le pouvoir institutionnel repose sur l'obtention de compromis avec des intérêts concurrents et pourrait donc restreindre le pouvoir d'agir d'un syndicat. Dans les situations où un syndicat est historiquement ancré dans l'économie d'un pays et exerce donc un pouvoir institutionnel, cette ressource de pouvoir peut être conservée uniquement si le syndicat ne remet pas en question l'ordre établi. Les cas des projets du Viêt Nam, de la Tunisie et de l'Afrique du Sud illustrent bien ce dilemme. Une dépendance excessive au pouvoir institutionnel est également susceptible d'entraîner une bureaucratisation trop importante, ainsi qu'une négligence de la conservation ou de l'accroissement du pouvoir d'organisation des syndicats. Pour finir, l'alliance étroite formée avec des parties politiques au gouvernement signifie qu'un syndicat joue gros dans la mesure où, comme au Brésil, le parti perd le pouvoir. Si le pouvoir d'un syndicat ne dispose pas d'un autre ancrage, une alliance risque alors de devenir intenable.

Par conséquent, les syndicats doivent évaluer avec un œil critique les opportunités et les limites liées à la conclusion ou au maintien d'alliances syndicat-parti, ainsi que l'impact éventuel de celles-ci sur la capacité des syndicats à s'associer avec des mouvements sociaux et des organisations de la société civile. Dans l'ensemble, les alliances sont en mesure de représenter un avantage important afin de renforcer l'influence des syndicats et d'élargir leur programme.

6. Le défi de la participation : de nouvelles formes d'engagement et de responsabilisation

L'une des causes profondes de l'importance déclinante des syndicats dans le monde entier semble résider dans un manque de démocratie interne, de contrôle des travailleurs et de syndicalisme participatif. À cet égard, ce phénomène prend souvent une forme particulièrement perceptible qui se matérialise par la sous-représentation des femmes. Par conséquent, un aspect important de la construction du pouvoir d'organisation se situe dans

la relation entre les instances dirigeantes et la participation au sein des syndicats, une question abordée dans de nombreuses études de cas. Le défi auquel sont confrontés les syndicats à l'échelle mondiale est le suivant : maintenir l'efficacité syndicale sans étouffer la participation de la base. D'après les termes du document-cadre du projet TUiT, « sans participation active, le syndicat se transforme en une organisation bureaucratique alors qu'il est difficile de conserver un très haut niveau de participation des adhérents et qu'une telle situation est susceptible de saper l'efficacité syndicale sur le long terme. » (Schmalz et Dörre 2018 : p. 4). Au moment où les syndicats relèvent les défis de la transnationalisation et de l'organisation des chaînes de valeur, il devient encore plus important de trouver des solutions afin de satisfaire un éventail d'opinions et d'aspirations qui ne cesse de s'élargir.

En faisant la lumière sur la relation complexe et dynamique entre les instances dirigeantes et la participation de la base, les études de case fournissent des informations importantes sur les processus qui ont contribué à renforcer la cohésion interne et le pouvoir d'organisation de ces syndicats. La situation d'une « crise de représentation » (Webster et Buhlungu 2004) n'était pas inconnue des syndicats qui faisaient partie intégrante du projet de la fondation FES. À titre d'exemple, au Kenya, le syndicat des travailleurs de la sécurité privée (KNPSWU) a connu une longue histoire marquée par des divisions, une organisation inefficace et des luttes de leadership qui ont pratiquement décimé l'institution. En Afrique du Sud, l'écart social entre les instances dirigeantes et les adhérents, le factionnalisme et le manque de cohésion interne ont enregistré une hausse significative. Au Honduras; le syndicat des enseignants COLPEDAGOGOSH a survécu à des politiques gouvernementales répressives grâce à des réformes syndicales internes qui ont consolidé la participation et simplifié la coopération avec les mouvements sociaux démocratiques.

Par ailleurs, les études de cas du projet TUiT démontrent que la « crise de représentation » ne constitue pas un phénomène inévitable et que plusieurs syndicats sont parvenus à accroître la participation des adhérents afin de briser la « loi d'airain de l'oligarchie » (Michels 1989). Particulièrement instructives à cet égard, les études de cas portant sur les syndicats au Kenya, en Ouganda, au Nigeria et en Afrique du Sud et sur le réseau syndical de LATAM en Amérique du Sud soulignent la pertinence

du leadership et de la participation pour assurer le renouveau syndical. Autrement dit, le leadership revêt une importance considérable, au même titre que la participation des adhérents.

Pour résumer, les facteurs suivants se sont révélés particulièrement pertinents pour les syndicats dans le cadre du projet TUiT :

- La participation des adhérents : les syndicats ont initié des réformes organisationnelles comprenant des révisions statutaires qui ont à la fois ouvert les organisations syndicales à des nouveaux membres et consolidé la représentation sur le lieu de production, ainsi que la participation des adhérents. Tous les membres, nouveaux et anciens, avaient besoin d'éprouver un sentiment d'appartenance stimulé par une capacité à influencer sur les processus de décision et à déterminer la voie à suivre par les syndicats. La participation des adhérents constitue donc un aspect essentiel au renouveau syndical sachant que la démocratie et la participation sont susceptibles de réduire les écarts de représentation entre les instances dirigeantes et les adhérents et de permettre à de nouveaux groupes de membres d'exprimer leur système de valeurs au sein du syndicat (p. ex. Voss 2010 ; Turner 2005 ; Voss et Sherman 2000). Inspiré par l'exemple du KNPSWU au Kenya, le syndicat a augmenté sa viabilité et son efficacité organisationnelle tout en cherchant également à accroître la responsabilisation de ses adhérents. De plus, un enseignement clé a été tiré du fait que les gardes souhaitaient « leur propre syndicat », à savoir un syndicat formé, dirigé et géré par des gardes. Outre la consolidation du rôle des délégations syndicales, l'élection à une fonction syndicale fut subordonnée au statut de travailleur (auparavant) employé dans le secteur industriel. La participation des adhérents a contribué à attirer de nouveaux membres, à augmenter la crédibilité du syndicat et à accroître sa cohésion interne. D'ici 2016, le nombre d'adhérents avait connu une hausse significative et était passé de moins de 500 à pratiquement 50 000.
- Une organisation ascendante : une organisation ascendante est davantage susceptible d'être viable lorsque les syndicats ont consolidé le rôle des adhérents et des délégués au cours du processus de recrutement. Les campagnes menées avec une « base informée sur le terrain » ont tendance à davantage se solder par un succès (Turner 1998 : p. 132). À titre d'exemple, ce cas s'est présenté dans le secteur des transports et de la logistique en Turquie. Le syndicat TÜMTIS disposait d'un accès très limité à un personnel professionnel et spécialisé dans l'organisation. Par conséquent, les campagnes de syndicalisation furent dépendantes du soutien significatif apporté par les adhérents de la base. En outre, l'activité et la participation importante de ces derniers ont permis de résister aux attaques lancées par les employeurs.
- Le leadership réceptif : tandis que les études de cas soulignent l'augmentation de la participation des adhérents en tant que facteur de réussite, le leadership a également joué un rôle important qui a permis d'engager le renouveau syndical, de favoriser le changement et d'accroître la participation. Les modifications dans les syndicats ont été entraînées soit en interne par un changement de leadership ou l'orientation politique des responsables, soit depuis l'extérieur par des attaques et des pertes de pouvoir syndical. Les réponses couronnées de succès se sont distinguées par une capacité à apprendre des expériences passées et par une ouverture d'esprit aux essais réalisés avec de nouvelles méthodes et formes d'engagement. De plus, les responsables accessibles aux adhérents sont en mesure d'établir des relations de confiance et de servir de médiateur entre les différents intérêts. À titre d'exemple, en Turquie, les responsables pensent qu'ils « partagent un destin commun » avec leurs adhérents. Ce point de vue se reflète dans un train de vie modeste, une interaction continue avec les adhérents et un fort accent mis sur la démocratie interne, notamment lors des négociations collectives et des campagnes de syndicalisation.
- L'émancipation des femmes : le renforcement de la représentation des femmes, tout particulièrement dans des fonctions de direction, constitue un défi à relever pour les syndicats du monde entier. La discrimination positive et les mesures ciblées en faveur de l'émancipation des femmes, telles que des quotas, voire des règles de parité, peuvent se révéler nécessaires afin de parvenir à des changements majeurs en matière de relations de pouvoir et de mettre davantage les femmes sur un pied d'égalité. D'après l'étude de cas portant sur la plus grande fédération syndicale du Brésil (CUT), la mise en place de ces mesures et leur développement étape par étape ont joué un rôle

fondamental dans la construction et l'augmentation progressives du pouvoir institutionnel des femmes au sein du syndicat et dans l'intégration des questions de genre dans le programme et les actions de ce dernier, notamment lors des négociations collectives. Le succès de la fédération syndicale a reposé à la fois sur une approche ascendante et sur une approche descendante caractérisées par leur interdépendance. Les mesures descendantes sont uniquement adoptées, mises en œuvre et conservées si la pression et le succès d'une action de la base sont suffisants, cependant que cette dernière est souvent trop faible si une « masse critique » de femmes n'occupent pas de fonctions de direction. Au sein de la CUT, l'une des étapes clés de l'émancipation des femmes a donc consisté à exercer une pression suffisante pour que les instances dirigeantes – et, dans l'idéal, les adhérents – reconnaissent que l'inégalité de genre dans le syndicat constituait un problème majeur qui nécessitait l'engagement d'une action dans l'intérêt de l'avenir de l'organisation syndicale. Malgré plusieurs conflits et revers essuyés, les efforts consentis par la CUT pour obtenir la parité des genres aux postes de direction ont fini par porter leurs fruits. En effet, la reconnaissance du syndicat en tant que défenseur des droits des femmes et l'égalité des genres dans la société a rendu l'adhésion et la participation syndicale plus attractives pour les femmes.

- Une formation approfondie : afin de promouvoir la participation syndicale, l'accent a été mis fortement sur la formation des délégués et des adhérents. Cette mesure ne fut pas considérée comme une option, mais bel et bien comme un élément à part entière du processus de construction du pouvoir d'organisation. En Amérique du Sud, le travail de formation fut jugé indissociable de la construction de la base du réseau syndical représentant les travailleurs de la compagnie aérienne LATAM. Plus qu'un simple mécanisme de développement des compétences, le travail de formation avait pour objectif de responsabiliser les travailleurs pour les inciter à apprendre les uns des autres, à construire une conscience collective et à participer plus activement à la vie syndicale. La formation faisait donc partie intégrante de l'organisation et de sa construction. En outre, ce travail était considéré comme un processus collectif qui reposait sur l'expérience et le savoir-faire des travailleurs. Dans le cas du réseau syndical de LATAM, cette démarche

comprenait des exercices de cartographie de l'entreprise, ainsi que des ateliers consacrés à l'utilisation des réseaux sociaux et des médias d'information. De plus, les travailleurs ont également été impliqués dans l'élaboration du matériel didactique englobant un quiz populaire sur l'importance et la pertinence des conventions collectives. Selon les termes des participants, « construire la base (...) sans formation revient simplement à mobiliser l'action des travailleurs sans construire un leadership. Un travail de formation sans organisation de la base accroît les compétences de certains responsables, mais il ne suscite ni discussion ni conscience collective, des ingrédients pourtant nécessaires afin d'aller de l'avant » (Feller et Conrow 2017 : p. 15).

Pour conclure, la découverte de nouvelles solutions en faveur d'une participation importante des adhérents comprenant des mesures spécifiques en matière d'émancipation des femmes a permis de résoudre des conflits entre syndicats, d'attirer de nouveaux membres et d'accroître la solidarité interne et le sentiment d'appropriation du syndicat parmi les travailleurs. D'après l'ensemble des études de cas, les structures internes et l'interaction entre les instances dirigeantes et la base sont susceptibles de représenter un facteur essentiel à l'augmentation et à l'intensification du pouvoir d'organisation des syndicats et, de ce fait, à la mobilisation de toutes leurs ressources de pouvoir. Un pouvoir d'organisation fort ne repose donc pas uniquement sur des indicateurs quantifiables, tels que les nombres d'adhérents. Il implique également une dimension qualitative qui se réfère à la cohésion interne, à la mobilisation, ainsi qu'à un engagement de tous les instants. Sans une reconstruction et une redynamisation de leur participation et sans l'établissement d'une nouvelle relation étroite entre leurs instances dirigeantes, leurs délégués et leur base, les syndicats ne parviendront pas à se retrouver en position de force face aux employeurs et aux gouvernements.

7. Résumé et analyse

Les syndicats sont toujours mis au défi de réagir à la dynamique d'un capitalisme en quête permanente de profit. Désormais, les luttes sont plus que jamais consacrées à la précarisation, à l'informalisation, aux chaînes de valeur internationales, à l'externalisation, aux politiques néolibérales, à la numérisation, à la diversité et

aux droits des travailleurs. D'après les études de cas réalisées dans le cadre du projet TUiT, la réponse apportée par les syndicats est synonyme de succès. Ces derniers se sont révélés être des acteurs essentiels, capables de faire des choix stratégiques pour relever ces défis (et de nombreux autres) et en mesure de produire un impact considérable sur la vie des travailleurs. Au cours de ces processus de recherche de solutions et d'élaboration de nouvelles stratégies, les syndicats ont démontré qu'il leur était possible de revitaliser leur organisation.

Les auteurs des études de cas du projet TUiT ont recouru au concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme pour analyser ces réussites et présenter la façon dont les différentes dimensions du pouvoir (le pouvoir structurel, le pouvoir d'organisation, le pouvoir institutionnel et le pouvoir social) ont été mobilisées afin de permettre aux syndicats de réaliser leurs objectifs importants. Ces études démontrent également que le concept de ressources de pouvoir constitue un outil analytique très utile pour les professionnels. Tous les syndicats disposent de ressources de pouvoir, mais le secret de la réussite réside dans leur mobilisation stratégique. Ainsi, les syndicats peuvent faire appel à cet outil pour identifier leurs ressources de pouvoir et définir leur utilisation efficace afin de revitaliser leurs organisations, de mener des campagnes victorieuses et de parvenir à exercer une influence politique. Par conséquent, tous les syndicats possèdent des ressources de pouvoir susceptibles d'être utilisées pour défendre l'intérêt de leurs adhérents et influencer sur le déséquilibre structurel entre le capital et le travail en leur faveur.

Par ailleurs, les syndicats ont mobilisé leurs ressources de pouvoir après avoir également admis que le pouvoir présentait une dimension relationnelle et contextuelle. Réalisées dans de nombreux contextes locaux, sectoriels, nationaux et transnationaux différents, nos études de cas indiquent clairement que le pouvoir syndical ne s'exerce pas en vase clos. La fixation de nouveaux objectifs ou la réponse à une crise interne ou externe constituent des processus susceptibles d'être minés par les conflits. De plus, le pouvoir syndical doit être déployé en reconnaissance du contre-pouvoir exercé par les employeurs ou l'État. Les syndicats doivent se montrer réalistes, mais également ouverts, à titre d'exemple, aux perspectives offertes par les exigences des processus de production fragmentés dans les chaînes de valeur internationales, à savoir la production et la logistique en flux

tendu. En effet, la production et les services sont soumis à des délais de plus en plus serrés dans le contexte du capitalisme mondial. Cette situation devient un défi pour la syndicalisation, mais elle offre également aux syndicats et aux travailleurs une possibilité de perturber la production et de faire pression sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs demandes.

Les syndicats disposent de leur pouvoir. Ce sont des acteurs collectifs importants et puissants. D'après les études de cas du projet, les syndicats ont démontré de plusieurs manières différentes leur créativité au moment de relever les défis auxquels ils ont été confrontés. Ainsi, ils ont recherché et découvert de nouvelles approches pour représenter les intérêts de leurs adhérents, puis revitaliser ou redéfinir leur socle syndical. Chaque étude de cas fournit des informations précieuses susceptibles d'être utiles à d'autres syndicats qui se trouvent en pleine phase de mutation ou qui cherchent à relever de nouveaux défis. Toutefois, plusieurs fils directeurs communs peuvent être décelés dans les différents cas. Premièrement, la promotion de la participation des adhérents s'est révélée essentielle à une mobilisation réussie des ressources de pouvoir du syndicat dans de nombreuses situations. Sans un tel processus, la construction – ou la reconstruction – du pouvoir syndical ne serait guère viable. En effet, les adhérents actifs s'identifient à leur syndicat. Ils sont l'incarnation de la démocratie sur le terrain et les piliers de toute action collective. Le syndicat vit par ses adhérents ! Ils sont les sources internes du pouvoir syndical. En outre, la participation n'est qu'une coquille vide sans une égalité des genres.

Deuxièmement, le succès enregistré dans de nombreux cas a été le fruit d'un syndicat qui a surmonté les divisions pour organiser les « inorganisable ». Ces dernières sont inhérentes à une politique capitaliste de fragmentation et de dérégulation du travail. L'économie informelle présente un caractère omniprésent, notamment dans l'hémisphère sud mondialisé. Par conséquent, une division s'opère entre les travailleurs actifs dans l'économie formelle régie par ses règles, aussi minimales soient-elles, et la majorité des travailleurs de l'économie informelle dont le travail est quasi dérégulé. Dans plusieurs études de cas, les syndicats ont organisé des travailleurs informels, un processus qui leur a souvent permis d'élargir leur base d'adhérents existante (et déclinante) dans l'économie formelle. Dans d'autres cas, la séparation se situe entre les travailleurs dits permanents bénéficiant

de contrats standard sûrs et les travailleurs « atypiques » se trouvant dans des relations de travail précaire caractérisées par une sécurité de l'emploi et une protection sociale inexistantes, des salaires bas et des horaires irréguliers. Les syndicats ont jugé impératif de trouver des solutions afin d'aborder la question de l'exploitation de ces travailleurs, de rétablir des normes de protection et d'encadrer cette lutte nécessaire à l'amélioration des conditions de travail.

Par ailleurs, plusieurs études de cas ont fourni une information supplémentaire selon laquelle des alliances avec des organisations extrasyndicales peuvent se révéler utiles aux syndicats dans de nombreuses luttes. La concentration des discussions sur les questions liées au lieu de production constitue une pratique courante lors des négociations menées avec les employeurs. Néanmoins, dans certains conflits sur le lieu de production, ces questions peuvent présenter un cadre plus large et le soutien de la communauté et d'autres organisations et mouvements sociaux peut s'avérer efficace au moment de s'opposer au pouvoir des employeurs et de fixer des règles équitables. Un grand nombre de syndicats sont également étroitement alignés avec des partis politiques et cette situation peut se révéler utile afin d'établir des normes juridiques. Cependant de telles alliances peuvent aussi présenter un caractère restrictif. Ainsi, les syndicats – et leurs adhérents – doivent évaluer minutieusement les atouts et les inconvénients de ce processus.

L'avantage offert par la formation d'alliances fait également référence à un autre concept élémentaire : la solidarité. D'après les études de cas analysées, les syndicats ont élaboré des pratiques et des stratégies de

solidarité inclusive de multiples façons. L'exemple mentionné ci-dessus illustrant le fait de passer outre les divisions appartient à cette catégorie de mesures. Un autre échantillon provient des cas de coopérations syndicales à l'échelle transnationale qui permettent aux syndicats d'apporter leur soutien dans d'autres régions du monde afin de résoudre un conflit syndical local. En outre, un autre exemple d'une importance capitale présente de nouvelles mesures destinées à promouvoir la diversité et à garantir une représentation équitable des femmes dans les instances dirigeantes des syndicats.

Les informations obtenues par le projet TUIT permettent à la fois de réaliser une avancée dans le développement de l'utilisation des ressources de pouvoir et de confirmer l'utilité de cet outil analytique pour les syndicats et les militants dans de nombreux contextes différents, quel que soit l'hémisphère mondialisé. Ainsi, les études de cas du projet proposent des stratégies syndicales à des fins de partage et d'apprentissage. Par ailleurs, les syndicats ont également démontré qu'ils disposaient de la puissance, des ressources, de la volonté et d'un potentiel suffisant pour élaborer de nouvelles stratégies et relever de nouveaux défis. Pour conclure, le renouveau syndical et la capacité à apporter des réponses constructives et synonymes de succès constituent une lutte permanente. Les syndicats tirent des enseignements de ces luttes et ils sont également en mesure d'apprendre des luttes menées par d'autres syndicats. Le projet Trade Unions in Transformation a donné un nouvel élan à de tels processus d'apprentissage organisationnel et de revitalisation syndicale. Un approfondissement des études de cas et des informations transmises offre la possibilité de comprendre et d'accroître le pouvoir syndical d'aujourd'hui et de demain.



Abréviations

AAPM	Asociación Agentes de Propaganda Médica, Argentina
ASETUC	ASEAN Services Employees Trade Union Council (conseil syndical des employés des services de l'ASEAN)
ATGWU	Amalgamated Transport and General Workers' Union, Uganda (syndicat unifié des travailleurs généraux et des transports, Ouganda)
ČMKOS	Confédération tchéco-morave des syndicats, République tchèque
COLPEDAGOGOSH	Colegio de Pedagogos de Honduras
COSATU	Congress of South African Trade Unions (Congrès des syndicats sud-africains)
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
CSA	Confédération syndicale des travailleurs et travailleuses des Amériques
CUT	Central Única dos Trabalhadores, Brésil
IBB	Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall (syndicat des travailleurs de la métallurgie), Allemagne
ITF	International Transport Workers' Federation (Fédération internationale des ouvriers du transport)
KMWU	Korean Metal Workers Union (syndicat des travailleurs de la métallurgie), Corée du Sud
KNPSWU	Kenya National Private Security Workers Union (syndicat des travailleurs de la sécurité privée), Kenya
NASVI	National Association of Street Vendors of India (Association nationale des vendeurs ambulants de l'Inde), Inde
NUMSA	National Union of Metalworkers of South Africa (syndicat des travailleurs de la métallurgie), Afrique du Sud
NUTGTWN	National Union of Textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria (syndicat des travailleurs du textile), Nigeria
OECD	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
PRA	Concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme
STN	Société transnationale
TÜMTİS	Tüm Taşıma İşçileri Sendikası (syndicat des travailleurs des transports), Turquie
TUİT	Trade Unions in Transformation (la transformation des syndicats)
UAW	United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (syndicat unifié des travailleurs de l'automobile, de l'aéronautique et des machines agricoles), États-Unis
UGTT	Union générale tunisienne du travail, Tunisie
UNCTAD	United Nations conference on Trade and Development
WTO	World Trade Organization



- Arnold, D. / Bongiovi, J. R.** (2013) : Precarious, Informalizing, and Flexible Work: Transforming Concepts and Understandings (Précarité, informalisation et flexibilité du travail : concepts de transformation et interprétations). In : *American Behavioral Scientist* 57(3) : p. 289 à 308
- Brookes, M.** (2015) : Power, Labour, and Globalisation: How Context-Appropriate Strategies Help Transnational Labour Alliances Succeed (Pouvoir, travail et mondialisation : comment des stratégies adaptées au contexte contribuent à la réussite des alliances de travail transnationales). In : Bieler, A. et al. (éd.) *Labour and Transnational Action in Times of Crisis (Travail et action transnationale en temps de crise)*. Londres : Rowman & Littlefield International.
- Castel, R.** (1995) : *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat: une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- Castel, R. / Dörre, K.** (2009) : *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung: Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts (Précarité, déchéance, exclusion : la question sociale au début du XXI^e siècle)*. Francfort-sur-le-Main : Campus.
- Charmes, J.** (2016) : The informal economy: Definitions, size, contribution and main characteristics (L'économie informelle : définitions, taille, contribution et caractéristiques principales). In : Kraemer-Mbula, E. et Wunsch-Vincent, S. (éd.) *The informal economy in developing nations: Hidden engine of innovation? (L'économie informelle dans les pays en développement : le moteur caché de l'innovation ?)*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.
- Chen, S.** (2018) : Multinational Corporate Power, Influence and Responsibility in Global Supply Chains (Le pouvoir des multinationales, influence et responsabilité dans les chaînes logistiques mondiales). In : *Journal of Business Ethics* 148(2) : p. 365 à 374
- Cordero-Guzmán, H. R.** (2015) : Worker Centers, Worker Center Networks, and the Promise of Protections for Low-Wage Workers (Centres de travailleurs, réseaux de centres de travailleurs et la promesse des protections pour les travailleurs à bas salaire). In : *WorkingUSA* 18 (1) : p. 31 à 57
- Dörre, K. / Holst, H. / Nachtwey, O.** (2009) : Organizing – A Strategic Option for Trade Union Renewal? (La syndicalisation : une option stratégique pour un renouveau syndical ?) In : *International Journal of Action Research* 5(1) : p. 33 à 67
- Feller, D. / Conrow, T.** (2017) : *The Power of Aviation Unions in South America: The ITF LATAM Union Network (Le pouvoir des syndicats de l'aviation en Amérique du Sud : le réseau syndical ITF-LATAM)*, Berlin : Friedrich-Ebert-Stiftung ; <http://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf>.
- Fichter, M.** (2015) : *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions? (Organiser au sein et le long des chaînes de valeur. Qu'est-ce que cela signifie pour les syndicats ?)* Berlin : Friedrich-Ebert-Stiftung ; <http://library.fes.de/pdf-files/iez/11560.pdf>.
- Frobel, F. / Heinrichs, J. / Kreye, O.** (1980) : *The New International Division of Labour (La nouvelle division internationale du travail)*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Gerst, D. / Pickshaus, K. / Wagner, H.** (2011) : Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise (Une revitalisation des syndicats par les politiques relatives au travail ? Les initiatives du syndicat IG Metall : scénario pour des politiques relatives au travail pendant et après la crise). In : Hajpeter, T. et Dörre, K. (éd.) *Gewerkschaftliche Modernisierung (La modernisation syndicale)*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harvey, D.** (1990) : *The Condition of postmodernity: An inquiry into the origins of cultural change (La condition de la postmodernité : une enquête sur les origines du changement culturel)*. Cambridge : Blackwell.
- Herod, A.** (2000) : Implications of Just-in-Time Production for Union Strategy: Lessons from the 1998 General Motors-United Auto Workers Dispute (Conséquences de la production en flux tendu pour la stratégie syndicale : enseignements du conflit General Motors-UAW de 1998). In : *Annals of the Association of American Geographers* 90(3) : p. 521 à 547
- Holst, H.** (2014) : «Commodifying Institutions» – Vertical Disintegration and Institutional Change in German Labour Relations (La marchandisation des institutions : désintégration verticale et changement institutionnel dans les relations de travail en Allemagne). In : *Work, Employment and Society* 28(1) : p. 3 à 20
- Kalleberg, A. / Reskin, B. / Hudson, K.** (2000) : Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States (Les bad jobs en Amérique : les relations de travail standard et non standard et la qualité de l'emploi aux États-Unis). In : *American Sociological Review* 65(2) : p. 256 à 278.
- Komlosy, A.** (2018) : *Work: The last 1,000 years (Le travail : les 1 000 dernières années)*. Londres; Brooklyn : Verso.
- Lee, C. K. / Kofman, Y.** (2012) : The Politics of Precarity: Views Beyond the United States (La politique de la précarité : points de vue au-delà des États-Unis). In : *Work and Occupations* 39(4) : p. 388 à 408.
- May, C.** (éd.) (2006) : *Global Corporate Power (Le pouvoir des multinationales)*. Boulder, Colorado [e. a.] : Lynne Rienner.
- McCallum, J. K.** (2013) : *Global Unions, Local Power: The New Spirit of Transnational Labor Organizing (Syndicats mondiaux, pouvoir local : le nouvel esprit de la syndicalisation transnationale)*. Ithaca : ILR Press.
- Michels, R.** (1989 [1915]) : *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie (Sociologie du parti dans la démocratie moderne)*. Stuttgart : Kröner.
- Mückenberger, U.** (2010) : Krise des Normalarbeitsverhältnisses – nach 25 Jahren revisited (Crise de la relation de travail normale : un angle nouveau 25 ans après). In : *Zeitschrift für Sozialreform* 56(4) : p. 403 à 420.
- Needleman, R.** (1998) : Building Relationships for the long Haul: Unions and Community Based Groups Working Together to Organize Low-Wage Workers (Établir des relations sur le long terme : la coopération des syndicats et des groupes communautaires pour syndicaliser les travailleurs à bas salaire). In : Bonfenbrenner, K. et al., (éd.) : *Organizing to Win. New Research on Union Strategies (Syndicalisation victorieuse. Nouvelle recherche sur les stratégies syndicales)*. Ithaca et Londres : ILR Press, p. 71 à 86.

- Organisation de coopération et de développement économiques** (OCDE) / Organisation mondiale du commerce (OMC) / CNUCED (2013) : *Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs. Prepared for the G-20 Leaders Summit Saint Petersburg (Russian Federation) (rapport sur les implications des chaînes de valeur mondiales pour les échanges, l'investissement, le développement et l'emploi élaboré pour le Sommet du G-20 à Saint-Petersbourg)*, OCDE, OMC, CNUCED : Paris.
- Schmalz, S. / Ludwig, C. / Webster, E.** (2018) : The Power Resources Approach: Developments and Challenges (Le concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme : évolutions et défis). In : *Global Labour Journal*, 2018, 9(2) : p. 113 à 134.
- Schmalz, S. / Dörre, K.** (2018) : *The Power Resources Approach. Paper prepared for the project Trade Unions in Transformation (Le concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme. Document élaboré pour le projet Trade Unions in Transformation)* ; <https://www.fes.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=32816&token=e509820f9daab00a4fe1be4f4d052f9ef7085fc9>.
- Scully, B.** (2016) : Precarity North and South: A Southern Critique of Guy Standing (La précarité au nord et au sud : une critique du sud de Guy Standing). In : *Global Labour Journal* 7(2) : p. 160 à 173 ; <https://mulpress.mcmaster.ca/globallabour/issue/view/292>.
- Seidman, G. W.** (1994) : *Manufacturing Militance: Workers' Movements in Brazil and South Africa, 1970–1985 (La fabrication de la militance : les mouvements de travailleurs au Brésil et en Afrique du Sud, 1970–1985)*. Berkeley / Los Angeles / Londres : University of California Press.
- Sennett, R.** (1998) : *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism (La corrosion du caractère : les conséquences personnelles du travail dans le nouveau capitalisme)*. New York : Norton.
- Silver, B. J.** (2003) : *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870 (Forces du travail. Les mouvements ouvriers et la globalisation depuis 1870)*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Standing, G.** (2011) : *The Precariat. The New Dangerous Class (Le précaire. Les dangers d'une nouvelle classe)*. Londres / New York : Bloomsbury.
- Tattersall, A.** (2009) : A Little Help from Our Friends: Exploring and Understanding when Labor-Community Coalitions Are Likely to Form (Un coup de pouce de nos amis : étude et interprétation du moment où les coalitions syndicalistes communautaires sont susceptibles de se former). In : *Labor Studies Journal*, 34 (4) : p. 485 à 506.
- Turner, L.** (1998) : Rank-and-File Participation in Organizing at Home and Abroad (La participation de la base dans la syndicalisation à l'échelle nationale et internationale). In : Bronfenbrenner, K. et al. (éd.) : *Organizing to Win. New Research on Union Strategies (Syndicalisation victorieuse. Nouvelle recherche sur les stratégies syndicales)*. Ithaca et Londres : ILR Press, p. 123 à 134.
- Turner, L.** (2005) : From Transformation to Revitalization. A new Research Agenda for a Contested Global Economy (De la transformation à la revitalisation. Un nouveau programme de recherche pour une économie mondiale contestée). In : *Work and Occupation*, 32(4) : p. 383 à 399.
- Voss, K.** (2010) : Democratic Dilemmas: union democracy and union renewal (Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical). In : *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3) : p. 369 à 382.
- Voss, K. / Sherman, R.** (2000) : Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American labour movement (Briser la loi d'airain de l'oligarchie : la revitalisation des syndicats dans le mouvement ouvrier américain). In : *American Journal of Sociology*, 206(2) : p. 303 à 349.
- Webster, E.** (1988) : The Rise of Social-movement Unionism: The Two Faces of the Black Trade Union Movement in South Africa (La montée du syndicalisme des mouvements sociaux. Les deux visages du mouvement syndical noir en Afrique du Sud). In : Frankel, P., Pines, N. et Swilling, M. (éd.) : *State, Resistance and Change in South Africa (État, résistance et changement en Afrique du Sud)*, Londres / New York / Sydney, p. 174 à 196.
- Webster, E. / Buhlungu, S.** (2004) : Between Marginalisation & Revitalisation? The State of Trade Unionism in South Africa (Entre marginalisation et revitalisation ? La situation du syndicalisme en Afrique du Sud). In : *Review of African Political Economy*, 100 : p. 229 à 245.
- Webster, E.** (2015) : Labour after Globalization. Old and New Sources of Power (Le travail après la mondialisation. Les anciennes et nouvelles sources de pouvoir). In : Bieler, A. et al. (éd.) : *Labour and Transnational Action in Times of Crisis (Travail et action transnationale en temps de crise)*. Lanham : Rowman & Littlefield.
- Webster, E. / Britwum, A. / Bhowmik, S. K.** (2017) : A Conceptual and Theoretical Introduction (Une introduction conceptuelle et théorique). In : Webster, E., Britwum, A. et Bhowmik, S. K. (éd.) *Crossing the Divide: Precarious Work and the Future of Labour (Dépasser les divisions : le travail précaire et l'avenir du travail)*. Pietermaritzburg, Afrique du Sud : UKZN Press, p. 1 à 30.
- Western, B.** (1995) : A Comparative Study of Working-Class Disorganization: Union Decline in Eighteen Advanced Capitalist Countries (Une étude comparative de la désorganisation de la classe ouvrière : le déclin des syndicats dans dix-huit pays capitalistes avancés). In : *American Sociological Review*, 60(2) : p. 179 à 201.
- Williams, W. A.** (1969) : *The roots of the modern American empire (Les racines de l'empire américain moderne)*. New York : Random House.
- Wright, E. O.** (2000) : Working-Class Power, Capitalist-Class Interests and Class Compromise (Le pouvoir de la classe ouvrière, les intérêts de la classe capitaliste et le compromis de classe). In : *The American Journal of Sociology*, 105(4) : p. 957 à 1002.



À propos de l'auteur des auteurs

Michael Fichter a enseigné les sciences politiques et les relations de travail à l'Université libre de Berlin et à l'Université mondiale du travail (GLU). Il siège au comité de pilotage du projet Trade Unions in Transformation de la fondation Friedrich-Ebert-Stiftung. mike.fichter@global-labour-university.org

Carmen Ludwig est chercheuse postdoctorale à l'Institut de sciences politiques de l'université Justus Liebig de Giessen (Allemagne) et associée de recherche honoris causa l'Institut de recherche sur la société, le travail et le développement (SWOP) de l'université du Witwatersrand de Johannesburg (Afrique du Sud). carmen.ludwig@sowi.uni-giessen.de

Stefan Schmalz est maître de conférences à l'Institut de sociologie de l'université Friedrich-Schiller d'Iéna (Allemagne). Il consacre ses travaux de recherche aux relations de travail en Europe occidentale et en Chine, ainsi qu'à l'économie politique mondiale. s.schmalz@uni-jena.de

Bastian Schulz est directeur du Centre de compétence Syndicats de la fondation Friedrich-Ebert-Stiftung à Johannesburg. <http://fes-tucc.org.za/>

Hannah Steinfeldt fait partie de l'équipe Syndicats internationaux de la fondation Friedrich-Ebert-Stiftung et elle a réalisé des travaux sur les régions Moyen-Orient/Afrique du Nord et Amérique latine.

Impression

Friedrich-Ebert-Stiftung | Politique Globale et Développement
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Allemagne

Responsable :
Mirko Herberg | Politique syndicale internationale

Tél. : +49-30-269-35-7458 | Fax : +49-30-269-35-9255
www.fes.de/gewerkschaften

Commande de publications :
Blanka.Balfer@fes.de

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

À propos de cette publication

Avec son projet Trade Unions in Transformation (la transformation des syndicats), la fondation Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) a pour objectif d'axer le discours syndical sur un travail des syndicats synonyme de succès. Le concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme a permis de produire une vingtaine d'études de cas pour analyser la façon dont les syndicats sont capables de remporter des victoires. Selon notre point de vue et celui partagé par le Programme syndical mondial de la FES et nos partenaires, l'apprentissage tiré d'expériences positives ouvre des perspectives de réflexion sur les possibilités stratégiques offertes aux syndicats dans un environnement en constante évolution. Par conséquent, ce projet a pour but d'élaborer des analyses et des stratégies en matière d'action syndicale qui portent également sur la transformation et la mobilisation nécessaires des ressources de pouvoir internes ou externes aux organisations.

www.fes.de/gewerkschaften



Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

Cette publication est imprimée sur du papier issu de l'exploitation forestière durable.


Committed to excellence



ISBN
978-3-96250-221-8