



TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# DES SYNDICALISTES IMPROBABLES

Les syndicats du secteur des TIC israélien

**Ben Fisher**  
Septembre 2020



En Israël, l'expansion et la libéralisation des marchés du travail mondial ont catalysé la crise dans le secteur phare de l'économie, entraînant à la fois licenciements en masse et tentatives d'organisation des travailleurs des TIC.



La réussite de la syndicalisation est due à la capacité du syndicat à mobiliser son pouvoir institutionnel et à promouvoir une évolution dans la loi du travail israélienne. La création d'un pouvoir d'organisation fut soutenue et des comités d'entreprise virent le jour.



L'organisation des travailleurs des TIC n'est que la partie émergée de la revitalisation des syndicats qui va au-delà du cadre sectoriel.



TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# DES SYNDICALISTES IMPROBABLES

Les syndicats du secteur  
des TIC israélien

«**Les syndicats en transformation 4.0**» examine les actions stratégiques des syndicats pour mobiliser les ressources de pouvoir dans un «nouveau monde du travail» où le capital recourt à la technologie numérique pour réorganiser le processus de travail. Le Programme syndical mondial de la FES a pour but de comprendre comment le rapport de force entre capital et travail est impacté et comment les travailleurs/euses répondent aux menaces du recul numérique conduisant à leur plus grande exploitation et précarité. Suivant une approche orientée vers le dialogue et l'action, le projet vise en fin de compte à participer aux réflexions stratégiques, à l'expérimentation et à la transformation ciblée des syndicats.

# Contenu

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	2
<b>2</b>	<b>L'ÉCONOMIE DU NUMÉRIQUE ET LE SECTEUR DES TIC EN ISRAËL</b>	2
<b>3</b>	<b>LES PROCESSUS DE REVITALISATION – CONSTRUCTION DU POUVOIR INSTITUTIONNEL ET DU POUVOIR D'ORGANISATION</b>	4
<b>4</b>	<b>RÉSULTATS DES NÉGOCIATIONS ET CONVENTIONS COLLECTIVES</b>	10
<b>5</b>	<b>CONCLUSION</b>	10
	Bibliographie .....	12

## 1 INTRODUCTION

Depuis 2014, une tendance à l'organisation syndicale sans précédent a été observée parmi les travailleurs israéliens des TIC entraînant la création des premiers comités d'entreprise dans ce secteur et la signature des premières conventions collectives entre travailleur-euse-s et employeur-euse-s. Cet essor de l'organisation syndicale intervient après des années de baisse des taux de syndicalisation en Israël. La présente étude s'intéresse aux actions et mesures mises en place par un syndicat israélien au cours de la dernière décennie en vue d'augmenter la densité syndicale dans le secteur des TIC, mesures conçues et appliquées en réponse immédiate à la volonté croissante des professionnel-le-s des nouvelles technologies d'organiser leurs entreprises. Le présent article commence par décrire le contexte du marché du travail dans lequel l'organisation syndicale est apparue, souligne les évolutions structurelles et juridiques sur le marché du travail israélien ainsi que les processus de restructuration et de revitalisation des syndicats et leur utilisation efficace des différentes ressources de pouvoir. L'article met en outre l'accent sur les principales caractéristiques des réussites du travail syndical et conclut par une analyse des répercussions à court et long-terme de cette tendance sur les travailleur-euse-s et les syndicats.

La rédaction de l'article s'appuie sur une recherche de qualité, tout d'abord par des entretiens de fond avec des responsables syndicaux-ales et des professionnel-le-s des TIC devenus leaders de comités d'entreprise au sein de leurs entreprises. Neuf entretiens partiellement structurés ont été menés entre novembre 2017 et novembre 2019, couvrant six entreprises opérant dans le secteur des TIC. Toutes les personnes interrogées sont des hommes, âgés de 35 à 47 ans. Pour compléter les entretiens, la couverture médiatique sur le sujet a été étroitement étudiée et analysée. Toutes les responsables syndicaux-ales, sauf une, étaient des hommes, tout comme l'ensemble des salariés et des conseillers juridiques participant à l'étude. Cet aspect, qui est abordé en conclusion, constitue l'une des limites de la présente recherche.

Le concept des ressources de pouvoir « *The Power Resources Approach* » (Schmalz & Dörre, 2014) sert de trame théorique à l'étude, montrant comment les syndicats et les travailleur-euse-s ont réussi à puiser dans leurs ressources de pouvoir mutuelles et à les amplifier. Deux éléments fondamentaux du travail syndical ont joué un rôle central indéniable au cours des événements décrits ici : *premièrement*, le syndicat a réussi à promouvoir des changements clés opérés dans la réglementation du travail israélienne, offrant certains avantages aux travailleur-euse-s désireux-euses de s'organiser. L'amélioration du statut juridique des travailleur-euse-s illustre concrètement la construction et l'utilisation du *pouvoir institutionnel*. *Deuxièmement*, le syndicat a mis en œuvre un concept d'organisation revitalisé défendant la création de comités d'entreprise dans des entreprises jusque-là sans organisation syndicale, notamment dans le secteur privé, ce qui a considérablement accru le *pouvoir d'organisation* des syndicats. Ce regain de pouvoir

institutionnel et d'organisation fait suite à de longues années de déclin des ressources du pouvoir structurel et social.

Les tendances observées remettent en question de nombreuses hypothèses préexistantes concernant les travailleur-euse-s des TIC et le syndicalisme dans l'économie du numérique. Elles suggèrent que les professionnel-le-s des TIC peuvent se tourner vers l'organisation syndicale et le feront lorsqu'elles-ils sont soumis-e-s à une pression importante. Egalement, que les syndicats peuvent user de créativité pour restaurer leur rôle pertinent en exploitant différentes ressources de pouvoir sur les nouveaux marchés du travail alliant le travail syndical classique à des méthodes d'organisation évolutives sur le marché du travail des nouvelles technologies.

A ce jour, les taux de syndicalisation dans le secteur des TIC en Israël restent marginaux, puisqu'ils s'élèvent à plusieurs milliers de travailleur-euse-s pour un secteur comptant plus de 300 000 salarié-e-s. Toutefois, le phénomène de l'organisation syndicale réussie dans un secteur ne manifestant traditionnellement pas d'intérêt pour les fonctions syndicales témoigne d'une conjonction intéressante entre une revitalisation syndicale, une utilisation des ressources de pouvoir et des tendances sur le marché du travail. Le rôle significatif joué par le secteur des nouvelles technologies dans l'économie israélienne et les efforts décisifs entrepris par le syndicat pour parvenir à une percée dans ce secteur font des comités d'entreprise et du syndicat des TIC récemment créés en Israël une étude de cas contemporaine centrale.

## 2 L'ÉCONOMIE DU NUMÉRIQUE ET LE SECTEUR DES TIC EN ISRAËL

Au cœur de cette étude figurent les travailleur-euse-s israélien-ne-s des technologies de l'information et de la communication – des professionnel-le-s hautement formé-e-s, hautement compétent-e-s, qui codent des logiciels, analysent des données, programment de nouveaux outils numériques et gèrent différents aspects des technologies informatiques de pointe. Les travailleur-euse-s du secteur des TIC, placé-e-s au centre de l'économie du numérique et du capitalisme néo-libéral lui servant de système politique (comme l'a souligné Harvey, 2005), tendent à internaliser et accepter la logique et les valeurs du marché du travail néo-libéral. Depuis sa création, le secteur des TIC reposait sur une relation au travail non conventionnelle, telle que des contrats de courte durée basés sur des projets et une forte mobilité des travailleur-euse-s entre plusieurs centres de savoir et de production (Office général de la statistique des Etats-Unis, 2000). Au départ, ces nouveaux accords signifiaient que les salarié-e-s de ce secteur jouissaient de conditions de travail enviables, telles qu'un niveau de pouvoir économique individuel élevé, faisant paraître l'organisation syndicale moins pertinente pour eux (Hossfeld, 1995; Robinson & McIlwee, 1989). En effet, la littérature existante sur les travailleur-euse-s des technologies de l'information suggère que ces dernier-ère-s ont peu de chance de s'intéresser à l'action collective, qu'elles-ils sont générale-

ment hostiles aux héritages de l'ère du fordisme et tendent à s'opposer aux institutions favorables à la protection de l'emploi, telles que les syndicats (Milton, 2003), ce qui se reflète dans la faible densité syndicale dans ce secteur à travers le monde<sup>1</sup>.

En Israël, le secteur des TIC compte pour une part importante de la richesse économique du pays, il est l'un des premiers secteurs d'exportation et ses travailleur-euse-s bénéficient des mêmes conditions que leurs homologues des pays occidentaux, c'est-à-dire des salaires élevés, des avantages confortables associés à une faible sécurité de l'emploi et un taux de syndicalisation aux organisations syndicales marginale (Fisher & Fisher, 2019a, 2019c). De nombreuses entreprises des TIC ont des centres de R&D en Israël parmi lesquelles Apple, IBM, Microsoft, PayPal, Amazon, Facebook, Google, Cisco et Intel – cette dernière étant le plus grand employeur privé du pays, avec plus de 10 000 salarié-e-s (Rabat, 2017). Israël enregistre la plus forte concentration au monde d'ingénieur-e-s par habitant-e-s et la plus forte concentration d'entreprises high-tech au monde : 5 900 entreprises en 2014 – une entreprise pour 1 448 citoyen-ne-s (IMFA, 2009, Hoffmann, 2014,). Les investissements du gouvernement dans ce secteur (exprimés en pourcentage du PIB) placent Israël en tête de tous les pays de l'OCDE (Senor & Singer, 2009). En 2019, ce secteur comptait 307 000 travailleur-euse-s, soit 9,2 % de la masse salariale totale (CBS, 2017; Rabat, 2019). Fin 2017, le salaire moyen d'un-e développeur-euse- logiciel s'élevait à NIS 26 644 (équivalent à EUR 6 150), soit plus de 2,5 fois le salaire moyen en Israël.

Le secteur des TIC israélien est majoritairement masculin, les femmes représentant approximativement 28 % de tous les salarié-e-s, à l'image de la sous-représentation communément observée des femmes dans les filières mathématiques et technologiques. Les inégalités salariales liées au sexe dans ce secteur sont comprises entre 16 % et 26 % en faveur des hommes, les secteurs où les travailleuses sont très peu nombreuses (tels que l'architecture des micro-puces ou la cybersécurité) présentant les écarts les plus élevés (Yablonko, 2019). Dans le contexte israélien, les origines de ces inégalités peuvent être retracées avec une précision étonnante jusqu'aux unités technologiques de l'IDF<sup>2</sup> qui fonctionnent comme un grand organisme de formation bénéficiant ultérieurement au secteur civil des nouvelles technologies. Au sein de ces unités militaires, les femmes représentent 27 % des effectifs globaux (mais ne sont que 17 % dans les « cyber » unités plus élitaires), un nombre qui a doublé

au cours des 5 dernières années, induisant par ricochet une hausse constante de la proportion de femmes dans le secteur civil (Yablonko & Aloni, 2020). Toutefois, cette hausse est plus marquée dans les entreprises plus petites, de type start-ups, ainsi que dans les entreprises présentant des environnements de travail moins dominés par les hommes, moins hiérarchisés avec une plus grande souplesse dans le travail qui attirent davantage les personnes soucieuses d'un équilibre entre vie de famille et vie professionnelle.

Les avantages du secteur des TIC que nous venons d'évoquer ont été remis en cause au cours de la dernière décennie, sous l'effet de changements enregistrés dans la composition et les qualifications requises pour les travailleur-euse-s TIC, à commencer par une explosion de la demande en développeur-euse-s mobiles, scientifiques big-data et marketing en ligne, associée à une baisse des secteurs des TIC jusqu'à prédominants, principalement les télécoms (Calcalist, 2013). Cela s'est traduit par une restructuration mondiale de ce secteur, à mesure que d'une part les technologies de l'information et de la télécommunication enregistraient un essor rapide et que leur intégration dans des secteurs et des produits de plus en plus nombreux contribuait à une croissance exponentielle du secteur, entraînant une demande en progression constante pour une main d'œuvre hautement qualifiée. D'autre part, le rythme de la libéralisation qui était à l'œuvre sur le marché mondial du travail a permis d'attribuer plus facilement les emplois et les projets à des sous-traitant-e-s offshore, généralement dans les économies émergentes. Les réseaux informatiques à haut débit, un noyau croissant de professionnel-le-s des TIC hautement qualifié-e-s dans ces économies et une tendance technologique visant à dissocier le logiciel du matériel offert à ces professionnel-le-s plus d'opportunités de remplacer des travailleur-euse-s de l'hémisphère Nord (Noronha & D'Cruz, 2020).

Les changements mentionnés ont amené beaucoup d'entreprises à modifier leur orientation stratégique, licenciant ainsi un grand nombre de travailleur-euse-s et générant un phénomène sans précédent dans le secteur des TIC en Israël : un enchaînement de vagues de licenciements de masse. La plupart des mesures d'organisation syndicale à l'étude dans le présent document ont été observées précisément dans ces entreprises, les anciennes grandes « stars » mondiales et locales des nouvelles technologies, procédant à d'importantes réductions d'effectifs et à des licenciements en masse, incitant leurs travailleur-euse-s à s'unir dans l'espoir de sauver leurs emplois ou d'obtenir de meilleures conditions de départ.

Ces changements s'observent également dans le contexte des ressources de pouvoir des travailleur-euse-s : des délocalisations massives ont gravement entravé le pouvoir structurel des travailleur-euse-s, à mesure que les entreprises devenaient moins vulnérables aux perturbations locales. Le manque de coopération entre les travailleur-euse-s tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales, l'expérience d'une nouvelle concurrence sur les marchés mondiaux et la menace de perdre des projets et des emplois locaux au profit d'autres pays se faisaient de plus en plus effrayants et

<sup>1</sup> Des données récentes émanant du Bureau américain des statistiques (BLS) montrent que sur près de 4,3 millions d'Américain-ne-s travaillant dans les TIC, seuls 166 000 – soit 3,9 % – adhèrent à un syndicat, contre une moyenne nationale, toutes professions confondues, de 10,7 % (BLS, 2017). En Europe, le rapport de la fédération syndicale UNI Europa ICTS (UNI Global Union, 2017) recensait un taux de syndicalisation de 4–5 % en Allemagne parmi les travailleur-euse-s des TIC (contre 18 % tous secteurs confondus), moins de 15 % au Royaume-Uni (contre 25 % à l'échelle nationale) et moins de 5 % en Belgique (contre 55 % pour tout le pays).

<sup>2</sup> Armée de défense israélienne (Tshahal)

réels. Ce secteur n'étant pas organisé sur le plan syndical, les travailleur-euse-s manquaient également d'accès à leur pouvoir d'organisation et se trouvaient abandonné-e-s à leurs propres sorts face aux premiers licenciements de masse.

### 3 LES PROCESSUS DE REVITALISATION – CONSTRUCTION DU POUVOIR INSTITUTIONNEL ET DU POUVOIR D'ORGANISATION

#### Les syndicats en Israël

Le syndicalisme fait son apparition en Israël en 1920, avec la création de la "Histadrout", la Fédération générale des travailleur-euse-s d'Israël. Bénéficiant du soutien des gouvernements socialistes au cours des trente premières années d'existence d'Israël (1948–1977), la densité syndicale s'est établie à environ 80 %, avec des niveaux de couverture harmonieux entre secteurs (Bsoul, 2017). La Histadrout a réussi à maintenir des taux de syndicalisation élevés même pendant le virage politique qui a signé la fin du régime du parti travailliste qui avait gouverné sans discontinuer entre 1948–1977 et l'avènement d'un régime politique et économique libéral. En 1994, une refonte structurelle complète de la Histadrout eut lieu, créant une distinction nette entre les fonctions syndicales et les autres services proposés par le syndicat, notamment le système de soins de santé. Coupé de sa principale source de financement et de nombreux adhérent-e-s qui utilisaient son système de soins, la Histadrout suivit le même cours que d'autres syndicats des économies occidentales : une réduction drastique de sa taille, une densité syndicale tombant à 43 % en 2000 en Israël, niveau qui dégringola jusqu'à 23 % en 2012. En données absolues, le syndicat passait d'environ 2 000 000 d'adhérent-e-s en 1994 à près de 400 000 adhérent-e-s en 2012 (Shtauber, 2017)<sup>3</sup>.

Au sein du système israélien de relations industrielles, les syndicats font office « d'organisations ombrelles », scindées en divisions sectorielles (ou « unions professionnelles ») représentées dans les entreprises par le biais des comités d'entreprise. Pour défendre leurs intérêts collectivement, les travailleur-euse-s doivent adhérer à l'une des unions ombrelles formelles et créer un comité d'entreprise, ce qui signifie que l'accès aux conseils juridiques et la mobilisation en entreprise passent par une union reconnue. Bien que ce soient les divisions ou les unions sectorielles qui sont autorisées à négocier collectivement avec les employeur-euse-s, ce sont les comités d'entreprise qui gèrent les questions quotidiennes des travailleur-euse-s dans les entreprises.

#### Revitalisation syndicale au cours des dernières décennies

La revitalisation syndicale fait référence aux processus et aux stratégies adoptées par les syndicats pour restaurer la densité et/ou la couverture syndicale au moyen de stratégies novatrices, ainsi qu'à la mise en place de nouvelles coalitions

d'envergure sectorielle, locale, nationale ou internationale (Laroche & Dufour-Poirier, 2017). Les syndicats désireux de revitaliser, redynamiser ou renforcer leur légitimité peuvent augmenter et diversifier leur panel d'adhérent-e-s en s'ouvrant à de nouveaux secteurs, jusque-là non organisés et en offrant aux activistes syndicaux-ales ainsi qu'aux adhérent-e-s potentiel-le-s une place au sein du syndicat (Heery, 2003).

L'analyse de l'utilisation des ressources de pouvoir par le syndicat et par les travailleur-euse-s des TIC eux-mêmes, ainsi que la manière dont elles-ils ont puisé dans leurs ressources mutuelles fait ressortir qu'il est difficile de traiter ces deux acteurs séparément, étant donné que seul un syndicat officiel peut négocier au nom des travailleur-euse-s une fois que ces dernier-ère-s ont adhéré au syndicat. Il s'agit-là d'une contrainte légale qui exclut les initiatives « locales » ou celles de travailleur-euse-s non organisé-e-s, obligeant les initiatives de la base à faire appel aux institutions formelles. Lorsque l'objectif était de résister aux licenciements, les travailleur-euse-s n'étaient pas en mesure d'obtenir des résultats sans l'appui institutionnel et organisationnel de la Histadrout et le soutien que leur accordaient les responsables syndicaux-ales. En adoptant une approche stratégique, proactive et une méthodologie pour reconstruire son pouvoir et augmenter sa base d'adhérent-e-s, le syndicat (« Histadrout ») a réussi à accroître et à utiliser ses ressources de pouvoir institutionnel et son pouvoir d'organisation par la suite. Le pouvoir institutionnel s'est accru du fait d'une nouvelle réglementation du travail encouragée et défendue par le syndicat, et sous l'effet de campagnes juridiques couronnées de succès, instaurant des conditions propices aux travailleur-euse-s des TIC désireux-euses de développer l'organisation syndicale au sein de leur secteur. Le pouvoir d'organisation a pu être consolidé par le développement et l'application de techniques d'organisation renouvelées qui correspondaient plus aux attentes et aux intérêts des travailleur-euse-s des TIC.

Un examen des actions menées et des résultats obtenus (juridiques et organisationnels) par le syndicat montre comment ces actions ont généré un environnement favorable aux travailleur-euse-s des TIC et comment les travailleur-euse-s des TIC ont en définitive insufflé à leur tour de nouveaux besoins et perceptions au sein du syndicat.

Pour décrire le renforcement du pouvoir institutionnel, il convient de revenir sur deux événements majeurs : les accords de la grande coalition de 2009, négociés par la direction du syndicat et une décision de justice du Conseil des Prud'hommes de 2013 dans l'affaire dite du Comité d'entreprise « Pelephone ». Le renforcement du pouvoir d'organisation est abordé par la création d'une nouvelle « aile pour la syndicalisation » au QG des syndicats et par une redynamisation du concept d'organisation et des efforts en vue d'unir les travailleur-euse-s du secteur des TIC.

<sup>3</sup> Il existe trois autres syndicats en Israël, représentant 140 000 travailleur-euse-s, soit 4 % de la main d'œuvre totale.

## Les accords de la grande coalition de 2009 – ou comment le syndicat a participé à la création d'une alliance politique

En février 2009, des élections générales se sont tenues en Israël dont le parti national-libéral « Likoud » est ressorti vainqueur, avec 22 % des sièges au parlement tandis que le parti travailliste « Avoda », enregistrait ses plus maigres scores avec seulement 11 % des suffrages exprimés, le reléguant ainsi au quatrième rang des forces politiques au parlement. Ofer Eini, alors secrétaire général de la Histadrout, fut désigné membre de l'équipe de négociation du parti travailliste, où il avança l'idée d'une grande coalition, en échange de concessions pour les syndicats (Globes, 2009; Mualem, 2009; Peled & Amsterdamski, 2009; Denesh, 2009; Ynet, 2009). Cette démarche aboutit à une nouvelle réglementation, obligeant les entreprises à négocier des accords de convention collective avec leurs salarié-e-s, partout où des comités d'entreprise étaient créés<sup>4</sup>. Cette réglementation a accru le pouvoir institutionnel des travailleur-euse-s et a approfondi le droit préexistant de s'organiser, ce qui fut central pour les futurs comités d'entreprise dans leurs interactions avec les employeur-euse-s, contraignant ces dernier-e-s à accepter la mobilisation de leurs travailleur-euse-s et à négocier avec leurs représentant-e-s. Cette manœuvre doit être évaluée à l'aune du défi politique contextuel auquel était confronté le mouvement travailliste israélien, qui avait enregistré le pire score de son histoire aux élections générales, associé à un grave déclin qui s'en est suivi dans le nombre d'adhésions syndicales depuis 1994. Avec le recul des syndicats en Israël depuis une décennie, l'objectif de recruter de nouveaux-elles adhérent-e-s dans les secteurs jusque-là non organisés était perçu comme vital par la direction syndicale dans un souci de redynamiser son pouvoir qui subissait une lente érosion. Ces ambitions peuvent apparaître comme triviales de prime abord pour les chercheur-euse-s sur les syndicats ou les militant-e-s étant donné qu'elles-ils attendent des syndicats de répondre partout et à tout moment au défi de la perte d'adhérent-e-s; toutefois l'implication du syndicat en faveur de la grande coalition a marqué un tournant dans l'approche, qui passa d'une stratégie d'organisation défensive à une approche proactive, jetant les bases légales d'une réussite possible dans un secteur sans densité syndicale. Cette manœuvre n'était pas consensuelle et fut fortement critiquée pour deux raisons différentes au sein des alliances politiques larges des travaillistes. Premièrement, la Histadrout fut critiquée pour sa contribution à vouloir construire un pont entre le parti travailliste et son ennemi politique national-libéral, le Likoud, apportant ainsi son soutien à la formation d'un parti de centre-droit en Israël (une tendance qui perdure puisque Benjamin Netanyahu effectue sa onzième année consécutive en tant que premier ministre). Cela a éloigné bon nombre d'alliés et de soutiens potentiels de la Histadrout. La seconde raison tient à une

concession inhabituelle que le syndicat a consenti lors de ces négociations: le syndicat a accepté une baisse de 50 % des indemnités maladie annuelles de tous les travailleur-euse-s du secteur public pour l'année 2009. En d'autres termes, le syndicat a décidé que pour encourager les efforts d'organisation futurs dans les secteurs non syndiqués, ses membres (principalement des travailleur-euse-s du service public civil) devaient renoncer à la moitié de leur compensation financière annuelle. Cette décision se heurta à une opposition venue de l'intérieur comme de l'extérieur du syndicat, la direction syndicale étant accusée de donner la priorité à des considérations d'ordre organisationnel internes au détriment de questions centrées sur les travailleur-euse-s.

Jouant un rôle actif, faisant un travail de lobbying et influant sur les accords de la grande coalition, le syndicat parvint à augmenter le *pouvoir institutionnel* des travailleur-euse-s en renforçant le cadre légal disponible via l'introduction d'une nouvelle réglementation du travail favorable à la syndicalisation dans le secteur privé. En soutenant ces accords, le syndicat mettait en péril son *pouvoir d'organisation* déjà fragilisé. Il est plausible qu'en soutenant la grande coalition, la direction de la Histadrout a décidé dans un mouvement d'agilité de continuer à s'éloigner des forces sociales déjà sur le déclin au sein de son alliance large avec les socio-démocrates, pour se consacrer à renforcer son pouvoir institutionnel.

Les concessions du syndicat témoignent d'une autre application intéressante de ses ressources de pouvoir: le *pouvoir d'organisation* du syndicat. La structure fédérative des syndicats, dirigée par une instance centrale, a permis à sa direction de « sacrifier » les intérêts à court-terme d'un groupe de travailleur-euse-s (le secteur public, qui représente le plus grand groupe de travailleur-euse-s au sein de la Histadrout) en échange de concessions dans le secteur privé. Ceci permet aux travailleur-euse-s eux-mêmes (à travers leur syndicat) de créer les conditions favorables à une organisation future, les travailleur-euse-s du secteur public organisé-e-s préparant la voie pour les travailleur-euse-s du secteur privé non organisé-e-s.

Pour conclure, le syndicat a joué un rôle décisif en soutenant le changement législatif, élément de sa stratégie pour accroître les adhésions dans le secteur privé. A cette fin, il a utilisé son pouvoir d'organisation sous la forme d'une fédération nationale (dotée d'une instance dirigeante centrale) pour augmenter son pouvoir institutionnel. Cette décision a été lourdement critiquée et a contraint le syndicat à subir un recul de son pouvoir social. Il est difficile d'appréhender ce déclin empiriquement, mais il est clair que cette décision a mis le syndicat en opposition aux autres organisations sociales démocrates qui avaient refusé la formation de la grande coalition en 2009.

<sup>4</sup> Conformément à la loi du travail israélienne, la création d'un comité d'entreprise requiert le soutien d'au moins 1/3 des travailleur-euse-s, conférant ainsi au comité nouvellement fondé un statut de représentation légale, lui donnant par conséquent le droit de négocier au nom des travailleur-euse-s (Loi sur les négociations collectives, 1957: 33.8.1).

## Création de l'« aile pour la syndicalisation » – le pouvoir associatif en pratique

En 2010, peu après la signature des accords de coalition, incluant l'initiative législative précédemment mentionnée, la Histadrout a créé une nouvelle aile dédiée à l'organisation de nouvelles entreprises en présentant de nouveaux-elles membres au syndicat, l'« aile pour la syndicalisation » (Sh-tauber, 2017).

Par le passé, les travailleur-euse-s qui souhaitaient s'organiser étaient renvoyé-e-s vers la section régionale respective du syndicat pour obtenir des conseils et un soutien juridique. Grâce à la création de la nouvelle « aile pour la syndicalisation », cette fonction était désormais gérée de façon centralisée depuis le QG du syndicat. Des bureaux ont été désignés, et une nouvelle équipe de jeunes organisateur-ice-s (entre 24 et 30 ans) se sont vu confier la mission de développer de nouvelles méthodes et techniques d'organisation. Le syndicat a également lancé une campagne médiatique à l'échelle nationale, ciblant les travailleur-euse-s du secteur privé, les sensibilisant à leurs droits sociaux, en se focalisant sur leur droit de s'organiser et de se structurer sur leur lieu de travail. Une ligne téléphonique dédiée et un site web furent ouverts, où les responsables du syndicat de l'« aile pour la syndicalisation » traitaient les demandes et les questions des travailleur-euse-s et les invitaient à des entretiens de conseil au cours desquels leurs cas étaient analysés avec à l'issue des mesures éventuelles pour l'avenir. Localisée au QG national, la nouvelle équipe était placée sous l'autorité directe de la direction syndicale, facilitant une communication étroite et sans intermédiaire entre eux. Les travailleur-euse-s de la nouvelle aile étaient chargé-e-s de concevoir et de rafraîchir les stratégies, les méthodes et les techniques d'organisation des syndicats, rarement utilisées au cours des décennies précédentes. Après plusieurs mois d'auto-formation et s'appuyant principalement sur les expériences collectées auprès des différentes sections régionales, l'équipe commença petit à petit à élaborer son propre « code de conduite ». Ce « code » atteignit sa forme la plus aboutie (à ce jour) au travers d'engagements avec les travailleur-euse-s des TIC en 2014. Définir l'organisation syndicale des nouveaux-elles travailleur-euse-s comme une priorité, tout en allouant des ressources et en créant de nouveaux postes pour soutenir ces efforts requérait un changement considérable dans l'organisation et la méthode syndicales. Toutefois, cette décision se révéla fructueuse puisqu'à partir de ce moment-là, pour la première fois depuis la crise majeure traversée par le syndicat en 1994 (où les adhésions ont commencé à chuter brutalement), de nouveaux comités d'entreprise furent créés dans le secteur privé. Entre 2010 et 2017, quelque 100 000 nouveaux-elles membres adhèrent à la Histadrout, suite à la création d'un comité d'entreprise sur leur lieu de travail (Cohen, 2017). En 2016, la densité syndicale atteignait 27,1 % – soit une progression de 17 % des adhésions depuis 2012. Cette tendance à l'organisation syndicale réussie intervint dans des segments de l'industrie jusque-là sans densité syndicale (Banque d'Israël, 2013) – notamment dans le secteur des services privés.

En 2012, après deux années de préparations intenses, une percée dans l'organisation syndicale tant attendue se produisit. Les travailleur-euse-s de l'un des plus grands fournisseur-euse-s de services de téléphonie mobile d'Israël, « Pelephone », contactèrent la Histadrout et exprimèrent leur volonté de s'organiser sur leur lieu de travail. La syndicalisation fut couronnée de succès, faisant de Pelephone la première entreprise des télécommunications du secteur privé à s'organiser. Peu de temps après, les négociations débutèrent, la direction de l'entreprise exerça des pressions sur les travailleur-euse-s individuels pour qu'elles-ils renoncent à leur engagement syndical, entraînant une action du syndicat devant le Conseil des Prud'hommes. Dans une décision historique, le Conseil prud'hommal stipula qu'une fois que des efforts d'organisation syndicale avaient eu lieu au sein d'une entreprise, la direction devait accorder aux organisateur-ice-s syndicaux-ales la liberté totale de recruter des travailleur-euse-s et d'atteindre leurs objectifs (Peled, 2012; Beor, 2013). En 2014, l'Association nationale des Employeur-euse-s fit appel de cette décision devant la Cour suprême, qui rejeta l'appel en dernier ressort, (Peled, 2014; Bramley 2014).

Le différend juridique de « Pelephone » et son issue ont joué un rôle clé dans la tendance à l'organisation syndicale qui s'en est suivie dans le secteur des TIC d'Israël, étant donné qu'il a balayé une crainte très fréquente chez les travailleur-euse-s du secteur privé non syndiqué, la crainte de persécution et de mesure de rétorsion par la direction de l'entreprise. Cette procédure judiciaire gagnée a augmenté le *pouvoir institutionnel* des travailleur-euse-s qui allait leur servir par la suite pour soutenir les efforts d'organisation et accroître les effectifs d'adhérent-e-s.

## Le syndicat de la téléphonie mobile, de l'Internet et des hautes technologies (CIHT) – renforcer le pouvoir d'organisation dans le secteur des TIC

Peu de temps après, au début 2014, un présage apparut : un groupe de travailleur-euse-s d'un fournisseur national de solutions informatiques (entreprise A)<sup>5</sup> pris contact avec le syndicat avec la volonté d'organiser son entreprise. A cette époque, les responsables du syndicat avaient très peu d'expérience avec des professionnel-le-s de l'informatique. D'autant plus que c'était la première fois que des professionnel-le-s des TIC portaient et dirigeaient une initiative syndicale destinée à des travailleur-euse-s appartenant eux même majoritairement au secteur. Les travailleur-euse-s de l'entreprise A ressentaient une détérioration de leurs conditions de travail et de leurs avantages et décidèrent de s'organiser étant donné qu'elles-ils avaient perdu confiance dans la performance de leur direction (voir tableau 1 pour un aperçu des efforts d'organisation). Plusieurs semaines plus tard, un autre groupe de travailleur-euse-s pris contact avec le syndicat. Ces travailleur-euse-s (entreprise B), employé-e-s par l'un des plus grands fabricants de logiciels en

<sup>5</sup> Les noms des entreprises ont été anonymisés pour garantir la confidentialité et protéger les travailleur-euse-s et/ou les mesures d'organisation syndicale en cours

Tableau 1

**Aperçu des efforts d'organisation**

Entreprise	A	B	C	D	E	F
<b>Principales préoccupations des travailleur-euse-s</b>	Perte de confiance dans le management	Baisse de la stabilité de l'emploi, délocalisation	Baisse de la stabilité de l'emploi	Baisse de la stabilité de l'emploi; délocalisation; perte de confiance dans le management	Baisse de la stabilité de l'emploi; délocalisation; perte de confiance dans le management	Baisse de la stabilité de l'emploi; délocalisation
<b>Déclencheur de l'organisation</b>	Détérioration des conditions de travail et des avantages	Délocalisation massive vers l'Inde	10% de baisse de la main d'œuvre mondiale	80% de baisse de la main d'œuvre sur le site israélien	Réduction massive des effectifs	Réduction massive de la main d'œuvre
<b>Date des mesures d'organisation</b>	Mars 2014	Mai 2014	Septembre 2014	Mars 2015	Septembre 2015	Juin 2016
<b>Durée des mesures d'organisation<sup>6</sup></b>	6 semaines	A échoué	4 jours	1 jour	1 jour	2 jours
<b>Statut</b>	Les négociations se poursuivent	La syndicalisation a échoué; pas de comité d'entreprise	Signature d'une Convention collective	Les négociations se poursuivent	Les négociations se poursuivent	Signature d'une Convention collective
<b>Résultats pour les travailleur-euse-s</b>	N/D	N/D	Plan de départs volontaires, préavis de licenciement allongés; licenciements futurs à négocier	Stabilité de l'emploi à durée déterminée; Licenciements planifiés annulés; ré-emploi de travailleur-euse-s licencié-e-s	N/D	Plan de départs volontaires; hausse des salaires rétroactives; licenciements futurs à négocier

Source : calcul et entretiens de l'auteur

Israël, étaient furieux-euses en raison d'une délocalisation massive assortie de licenciements de masse. Deux mois plus tard, ce fut le tour d'un autre groupe, des travailleur-euse-s d'un centre israélien de R&D pour un géant international du logiciel (entreprise C), qui protestaient contre la décision de leur direction de réduire de 10 % la main d'œuvre mondiale et de fermer un laboratoire local.

Parallèlement à ce regain d'intérêt de la part des professionnel-le-s des hautes technologies, en juillet 2014, la Histadrout créa le syndicat de la téléphonie mobile, de l'Internet et des hautes technologies, CIHT, lui confiant la mission inédite de promouvoir l'organisation syndicale dans le secteur des TIC, de créer des comités d'entreprise et de négocier des accords de convention collective. Cette décision de dédier un nouveau syndicat aux travailleur-euse-s des TIC et de la téléphonie mobile (une fédération de syndicats au sein de la Histadrout) augmenta le pouvoir d'organisation des travailleur-euse-s, étant donné que le syndicat recentrait l'attention sur leurs besoins et leurs problèmes spécifiques, et envoyait dans le même temps un message à d'autres travailleur-euse-s non organisé-e-s du secteur que la Histadrout visitait.

Au cours des trois années qui suivirent (2014–16), trois autres groupes de travailleur-euse-s dans des entreprises des TIC entreprirent des efforts d'organisation dans leurs entre-

prises (D, E et F). Dans ces trois cas, des réductions d'effectifs importants assorties à des délocalisations de postes et des projets de délocaliser vers des sites à bas coûts incitèrent les travailleur-euse-s à se mobiliser et à créer des comités d'entreprise.

### Quelles leçons à tirer pour l'organisation du travail dans le secteur des TIC?

Dans la comparaison des différents efforts en vue d'organiser le secteur des TIC en Israël, certaines grandes similitudes ressortent et peuvent s'avérer utiles pour aborder la question du pouvoir d'organisation des travailleur-euse-s. Tout d'abord, comme indiqué précédemment, toutes les entreprises dont les travailleur-euse-s ont décidé de s'organiser étaient d'anciens « géants » du numérique, et travailler pour ces entreprises était un rêve pour les travailleur-euse-s des TIC, puisque cela signifiait une sécurité de l'emploi, un salaire élevé et un statut social élevé. Cela peut laisser supposer que les attentes élevées des travailleur-euse-s vis-à-vis de leurs entreprises étaient à la hauteur de leur déception lorsque celles-ci ne furent pas comblées.

Deuxièmement, ce sont les travailleur-euse-s senior-e-s, qui ont généralement plus de 40 ans, qui ont lancé et mené l'effort d'organisation. Certain-e-s d'entre elles-eux étaient des managers juniors (entreprises (B), (C), (D), et (E)) et pour d'autres des travailleur-euse-s ordinaires (entreprises (A) et (F)). Dans les deux cas, ces salarié-e-s plus âgé-e-s se sentaient plus menacé-e-s par les réductions d'effectifs et souhaitaient diriger un comité d'entreprise et en devenir membres. Dans certaines entreprises, un fort clivage se faisait sentir entre les

<sup>6</sup> Jusqu'à l'obtention du nombre de signatures minimum obligatoire : 1/3 des travailleuses

travailleur-euse-s âgé-e-s et les plus jeunes, ces dernier-ère-s étant moins inquiet-quiète-s de licenciements potentiels, estimant pouvoir facilement retrouver un emploi, peut-être même assorti d'un salaire plus élevé.

Une autre similitude importante est à relever dans les motivations à passer à l'action collective. Dans quatre des six cas, les travailleur-euse-s mentionnaient des exemples répétés d'externalisation et de délocalisation qui ont fait office de catalyseur principal de leur volonté de s'organiser. Dans l'entreprise (B), les efforts d'organisation ont été initiés par un plan de licenciement portant sur 25 % de la masse salariale locale de l'entreprise, visant à les remplacer par des travailleur-euse-s à moindres coûts en Inde; dans l'entreprise (D), c'est un plan de réduction du site de R&D israélien de 80 %, sans toucher aux autres centres à travers le monde qui fut le déclencheur; dans l'entreprise (C), 10 % des travailleur-euse-s furent purement et simplement licencié-e-s, sans possibilité de départs volontaires ni plan de retraite anticipée. Le site israélien de l'entreprise (E) a réduit sa main d'œuvre de 1300 travailleur-euse-s à 650 en deux ans; dans l'entreprise (F), 60 % des travailleur-euse-s furent licencié-e-s entre 2007 et 2013.

Le lien de cause à effet entre la perception des travailleur-euse-s d'une baisse de la stabilité de l'emploi et la volonté de passer à l'action collective est significatif, et sans doute l'un des points communs qui ressort le plus fortement dans l'étude. Il convient de noter que le désir de stabilité accrue de l'emploi des travailleur-euse-s des TIC vient en contradiction avec certaines études sur le sujet qui avancent que ces professionnel-le-s sont moins susceptibles de considérer la stabilité et la sécurité de l'emploi comme des exigences pour leur emploi, étant donné qu'elles-ils bénéficient d'un marché du travail flexible, libéral et qu'elles-ils croient en son fonctionnement interne. Dans ce contexte, le clivage mentionné plus tôt entre les travailleur-euse-s jeunes et les plus âgé-e-s en termes de mobilisation, semble suggérer que les travailleur-euse-s du secteur des hautes technologies ont des priorités différentes selon l'âge.

La perspective liée au genre n'est pas prise en considération en raison de son absence. Presque toutes les personnes interrogées dans la présente étude étaient des hommes (étant donné que les initiatives d'organisation syndicale n'ont été menées que par des travailleurs hommes), ce qui s'applique également à tous les employés et conseillers juridiques impliqués dans les initiatives d'organisation, c'est justement là l'une des limites de la présente étude. Il existe un réel besoin de recherche et d'expression des différentes expériences acquises par les femmes travaillant dans ce secteur. C'est important tant pour la fiabilité empirique que pour la crédibilité des données et pour permettre aux syndicats de répondre convenablement aux attentes des travailleur-euse-s des TIC étant donné que les femmes sont de plus en plus nombreuses à travailler dans ce secteur. Comme dans tout marché du travail très genré, les femmes et les hommes peuvent vivre des expériences très différentes sur leur lieu de travail, des différences qu'il conviendrait d'étudier en profondeur.

## L'organisation du secteur des TIC – un travail syndical traditionnel et revitalisé

A ce jour, le taux de pénétration des syndicats dans le secteur des TIC israélien reste encore assez marginal. Le CIHT représente 20 000 travailleur-euse-s, et 60 % d'entre eux sont adhérent-e-s d'un syndicat. Ce chiffre recouvre néanmoins l'ensemble des emplois des TIC, de l'IT et de la téléphonie mobile sans spécificités professionnelles, ce qui signifie que le CIHT ne représente que plusieurs milliers de travailleur-euse-s dans un secteur qui en compte plus de 300 000; toutefois la pertinence accrue de cette étude de cas ne tient pas tant au taux de pénétration qu'au succès rencontré dans un secteur jusque-là non organisé, plus hostile aux syndicats. Ce succès relatif a ouvert la voie à d'autres groupes de travailleur-euse-s du secteur privé et a contribué à repositionner les syndicats comme acteur-ric-e pertinent-e dans le secteur privé.

L'analyse des méthodes des syndicats pour aborder des travailleur-euse-s des TIC non organisé-e-s montre comment ils ont combiné des méthodes d'organisation classiques à un concept évolutif et renouvelé. Des caractéristiques et des points communs sont apparus, dégagant des spécificités et des orientations propres au travail syndical dans ce secteur; d'autres éléments caractéristiques contraires tendent à souligner les points communs entre ces travailleur-euse-s et des groupes de travailleur-euse-s d'autres secteurs.

## Initiative portée par les travailleur-euse-s et leadership

Un élément essentiel relevé dans tous ces efforts d'organisation était la création d'un véritable groupe de leaders parmi les travailleur-euse-s. Les efforts d'organisation ne résultent pas d'une sollicitation par des responsables syndicaux-ales, mais de la démarche de travailleur-euse-s qui se sont tourné-e-s vers le syndicat en quête de conseils et d'assistance. Les responsables syndicaux-ales ont considéré cet élément comme un principe central de leur activité et comme une force pour les comités d'entreprise. Un deuxième facteur d'« authenticité » est que ce sont les travailleur-euse-s qui ont exprimé seul-e-s leurs besoins et demandes vis-à-vis des employeur-euse-s (et non les responsables syndicaux-ales) et que ces discussions ont posé le cadre des futures négociations. L'authenticité du leadership fut encouragée pour des raisons pratiques, il a été considéré que seul-e-s des professionnel-le-s des hautes technologies étaient à même de cerner leurs difficultés et besoins concrets et que ces derniers différaient de ceux de travailleur-euse-s des autres secteurs. Les organisateur-ices syndicaux-ales savaient que la solution « copier-coller » ne serait pas adaptée aux besoins des travailleur-euse-s des TIC. Une autre raison d'encourager le leadership des travailleur-euse-s était que les responsables syndicaux-ales avaient conscience de l'image négative que les travailleur-euse-s des TIC avaient des syndicats. Dans le discours économique néo-libéral actuel, les syndicats sont dépeints comme des instances de la classe laborieuse archaïques et corrompues, cherchant uniquement à protéger les emplois, complètement en contradiction avec la philosophie des syndicats du nouveau monde englobant les TIC. Par conséquent, l'organisation ne reposait que sur des mo-

tivations des travailleur·euse·s et leurs compétences de médiation avec leurs collègues. Les responsables syndicaux·ales se décrivaient comme de simples « conseiller·ère·s » des leaders travailleur·euse·s, leur apportant les connaissances juridiques et les « outils » pour l'organisation. Les responsables du CIHT étaient en contact continu, et communiquaient constamment avec les membres du comité d'entreprise. Cela signifiait que les responsables syndicaux·ales étaient toujours présent·e·s lorsque les travailleur·euse·s avaient besoin de négocier leurs mouvements, indépendamment de savoir si elles·ils savaient ou non ce qu'il fallait faire. Les responsables syndicaux·ales pensaient qu'il était important de montrer aux travailleur·euse·s qu'elles·ils n'étaient pas des conseillers externes, mais plutôt des partenaires et des collaborateurs proches.

### Discrétion et confidentialité

La discrétion et la confidentialité étaient essentielles dans l'exécution des tentatives d'organisation. Elles s'appliquaient pour empêcher la capacité du management à enrayer les efforts d'organisation ; les préparations relatives à l'organisation étaient tenues secrètes, l'organisation syndicale n'était divulguée que le « jour j », lorsque les premiers travailleur·euse·s rejoignaient le syndicat. Dans la mesure du possible, une liste de « soutiens » (des travailleur·euse·s qui soutenaient l'organisation syndicale mais ne souhaitaient pas s'impliquer directement) était établie en vue d'une activation possible au moment de l'organisation, pour permettre au leadership central d'obtenir plus de signataires. La confidentialité a toutefois limité la capacité des groupes clés de leaders à élargir le cercle des « soutiens » au sein de leur entreprise, ce qui a posé un autre défi pour les organisateur·rice·s.

### Des efforts d'organisation rapides et « discrets »

Bien qu'il leur soit juridiquement interdit d'intervenir, les directeur·rice·s des entreprises ont trouvé des moyens indirects de déstabiliser les efforts d'organisation et d'exercer des pressions sur leurs travailleur·euse·s (dans l'un des cas examinés, cela a même fini par empêcher l'organisation syndicale). Il était essentiel pour les organisateur·rice·s d'atteindre rapidement le seuil juridiquement contraignant de « 1/3 », à partir duquel l'organisation ne peut être refusée par les employeur·euse·s. Par conséquent, l'une des caractéristiques qui se retrouve dans tous les efforts d'organisation était l'agilité avec laquelle l'organisation s'est déroulée. Une planification détaillée, la collecte des numéros de téléphone et des emails des salarié·e·s, la mise en place d'un groupe de leaders diversifié avec une présence au sein de différentes branches de l'entreprise, la disponibilité d'une liste cohérente, simple d'utilisation, des demandes basées sur les préoccupations des travailleur·euse·s étaient essentielles dans la rapidité d'organisation. Dans quatre entreprises, l'organisation a pu se faire en quelques jours, dans une autre, il aura fallu 6 semaines. Etant donné que les travailleur·euse·s du secteur des TIC ont tendance à changer de lieu de travail plus souvent que dans les autres secteurs, et comme les négociations peuvent s'étendre entre 2 et 4 ans, une des inquiétudes permanentes des comités d'entreprise

était d'éviter de basculer sous le « seuil d'1/3 » qui aurait mis en péril leur statut de représentativité. Le syndicat a essayé de répondre à cette préoccupation en obtenant et en conservant un large soutien de la part des salarié·e·s, en collectant plus de signatures que le minimum nécessaire, en moyenne 60 %. Dépasser le seuil d'organisation minimal apparaissait comme important pour préserver le pouvoir d'organisation des travailleur·euse·s, mais n'était que secondaire par rapport à la contrainte juridique mentionnée plus haut. L'impératif de maintenir ce seuil minimum fut une source de préoccupation permanente, étant donné que les employeur·euse·s, durant les négociations, avançaient que les comités d'entreprise n'avaient plus de légitimité représentative et ne pouvaient plus à ce titre négocier au nom des travailleur·euse·s.

Il s'agit là d'un exemple intéressant d'interaction entre le pouvoir institutionnel et le pouvoir d'organisation, montrant comment le premier dépend toujours du second, plus précisément de la capacité des travailleur·euse·s à préserver et à renouveler leur base. Dès que le pouvoir d'organisation était affaibli, les comités d'entreprise se retrouvaient exposés aux attaques des employeur·euse·s.

### Définition de directives et de restrictions

Les responsables syndicaux·ales comprirent leur responsabilité à établir un cadre de directives et de restrictions dans la bataille : la *première* était que les travailleur·euse·s doivent se conformer à la loi et ne pas mener d'actions illégales, que ce soit dans le cadre du travail ou autre. Cela se justifiait tant pour des raisons externes (une action syndicale illégale pouvait entraîner la dissolution ou une amende pour le syndicat) que pour des raisons internes (éviter de nuire à la légitimité du syndicat parmi les autres travailleur·euse·s). Les actions perturbatrices des travailleur·euse·s, dès lors qu'elles s'appliquaient, devaient respecter strictement les procédures légales. Il est arrivé occasionnellement que des responsables syndicaux·ales aient à convaincre des activistes des comités d'entreprise d'abandonner des plans d'action qui risquaient de déboucher sur de la violence ou une perte de contrôle de l'action. Ils devaient s'assurer que tous les conflits syndicaux et manifestations respectaient la loi. La *deuxième règle* était que l'activité syndicale ne devait pas nuire à la rentabilité ou à la pérennité de l'entreprise. A cette fin, les responsables syndicaux·ales faisaient la différence entre l'exercice d'une pression suffisante sur les employeur·euse·s et des actions qui pourraient causer des dommages à long terme pour l'entreprise. Une préoccupation courante exprimée par les travailleur·euse·s des TIC s'agissant des syndicats était que ces derniers entravaient la productivité et la rentabilité et qu'ils créaient plus de dommages que de bienfaits ; en évitant les actions très perturbatrices, les syndicats tentèrent de gagner leur légitimité aux yeux de ces travailleur·euse·s.

Pour conclure, le syndicat développa une technique d'organisation qui était pertinente et utile pour le secteur des TIC israélien. Celle-ci se caractérisait principalement par sa concentration autour d'un groupe central authentique mené par des travailleur·euse·s qui dirigèrent les efforts d'organisation au sein de leurs entreprises ; la discrétion et

la confidentialité étaient pratiquées pour donner aux organisateur-riche-s l'avantage de la surprise et pour éviter que les directions n'exercent des pressions sur les travailleur-euse-s non organisé-e-s; une fois la planification achevée et au « jour j », la mise en œuvre se déroulait rapidement et généralement avec succès, étant donné que les organisateur-riche-s obtenaient le soutien minimal nécessaire en quelques heures ou jours; les responsables syndicaux-ales étaient en contact direct constant avec les leaders des travailleur-euse-s et leur apportaient un soutien juridique, technique voire moral; il appartenait aux responsables syndicaux-ales de s'assurer que toutes les actions étaient menées dans le respect de la loi et que les leaders des travailleur-euse-s ne mettaient pas en péril leur statut juridique ni leur légitimité vis-à-vis des autres travailleur-euse-s.

## 4 RÉSULTATS DES NÉGOCIATIONS ET CONVENTIONS COLLECTIVES

Dans cinq des six cas, l'organisation fut rapide et des comités d'entreprise furent mis en place; très vite, ces derniers furent reconnus par les employeur-euse-s et des négociations démarrèrent.

La sixième tentative d'organisation se solda par un échec étant donné que la direction de l'entreprise réussit à bloquer les organisateur-riche-s empêchant indirectement la création d'un comité d'entreprise. Après avoir échoué à créer un comité d'entreprise, les organisateur-riche-s (des travailleur-euse-s eux-mêmes) démissionnèrent et les efforts d'organisation prirent fin. Cela montre ici aussi que le pouvoir d'organisation est central dans l'organisation syndicale; lorsque ce dernier a été mis à mal, les autres ressources de pouvoir (institutionnel ou structurel) n'ont pas pu le compenser.

Dans tous les cas couverts par l'étude, la principale préoccupation des travailleur-euse-s dans les négociations était de restaurer la stabilité de leur emploi, soit en évitant les futurs licenciements, en proposant des systèmes de départ en retraite volontaires en cas de licenciements inévitables ou en allongeant les périodes de préavis pour laisser aux travailleur-euse-s plus de temps pour trouver un nouvel emploi. Étant donné que les salaires dans le secteur des TIC israélien sont élevés, les travailleur-euse-s n'ont pas cherché à obtenir des résultats dans ce domaine. Lorsque des clauses financières étaient incluses dans les conventions collectives, elles étaient secondaires par rapport à d'autres questions et prévoyaient une hausse de salaire symbolique ainsi qu'une prime annuelle. Les accords comprenaient une extension du congé parental ainsi qu'une réduction temporaire du temps de travail pour les jeunes parents.

Au sein de trois entreprises (C, D et F), des accords de convention collective furent signés. Dans deux autres entreprises, des avantages furent obtenus pour les travailleur-euse-s dès la période de négociations, généralement après que des formes d'actions d'entrave au travail furent menées par le syndicat. Ces mesures allaient de débrayages courts à des

journées entières de fermetures de site, en passant par l'entrave au support technique des client-e-s d'une entreprise et le refus de former de nouveaux-elles travailleur-euse-s. Lorsque l'organisation syndicale se déroulait dans des entreprises en pleine réorganisation, les travailleur-euse-s ont réussi à obtenir des garanties de leurs directions que les travailleur-euse-s seraient protégé-e-s contre des licenciements jusqu'à l'aboutissement d'un accord.

L'une des principales préoccupations des travailleur-euse-s des TIC israélien-ne-s en proie aux réductions d'effectifs était la crainte d'une interruption brutale de leurs contrats de travail. Toutefois, par loyauté envers la logique méritocratique du secteur, les travailleur-euse-s ne souhaitaient pas s'opposer aux licenciements dans leur ensemble, ils souhaitaient offrir aux travailleur-euse-s congédié-e-s un allongement de leur période de préavis de licenciement pour permettre à ces dernier-ère-s de trouver un nouvel emploi. Dans les cas où les licenciements étaient considérés comme inévitables, les travailleur-euse-s ont encouragé la mise en place de plans de retraite volontaire. Dans d'autres cas, les travailleur-euse-s ont défendu l'idée d'une période définie durant laquelle le management n'était pas autorisé à licencier davantage. Dans les cas où le management remplaçait des travailleur-euse-s permanent-e-s par des sous-traitants, les travailleur-euse-s ont réussi à limiter ou à supprimer le travail en sous-traitance, soit en remplaçant les « sous-traitant-e-s » par des travailleur-euse-s permanent-e-s, soit en faisant en sorte que les sous-traitant-e-s deviennent permanent-e-s.

## 5 CONCLUSION

En Israël, l'organisation syndicale dans le secteur des TIC était inexistante avant 2014, date à laquelle ce secteur privé/privatisé était en plein essor à une époque où la syndicalisation subissait un déclin à travers toute l'économie et que les syndicats peinaient à recruter de nouveaux-elles membres. Il y a dix ans, le plus grand syndicat du pays, la Histadrout, a décidé d'enrayer ce déclin en se rapprochant des travailleur-euse-s non organisé-e-s du secteur privé, leur proposant de nouvelles méthodes évolutives pour s'unir au sein de leurs entreprises, tout en œuvrant dans le même temps pour une évolution de la réglementation qui apporterait aux travailleur-euse-s les leviers nécessaires face à leurs employeur-euse-s. Parallèlement à un déclin du pouvoir social et structurel, des procédures juridiques couronnées de succès et la conjoncture politique ont permis au syndicat d'augmenter ses ressources de pouvoir institutionnelles, ouvrant ainsi la voie à des futurs efforts d'organisation.

Les responsables syndicaux-ales du CIHT et « l'aile pour la syndicalisation » ont conçu et mis en œuvre des techniques d'organisation résultant de leur interaction et de leur engagement avec les professionnel-le-s des TIC, qui avaient pris contact avec le syndicat entre 2014–2018 dans l'intention de créer des comités d'entreprise sur leur lieu de travail. Durant la mise en œuvre de leurs méthodes en vue d'organiser cet environnement idéologiquement hostile et dépourvu de toute forme d'organisation syndicale, les responsables syn-

dicaux-ales furent confronté-e-s à un double défi : l'hostilité émanait en effet tant des employeur-euse-s que des travailleur-euse-s qui ne manifestaient traditionnellement pas d'intérêt pour les syndicats qu'elles-ils considéraient même comme des institutions contreproductives, corrompues et obsolètes réservées aux « cols bleus ».

Le syndicat conçut des techniques d'organisation adaptées aux besoins des travailleur-euse-s des TIC israéliens, principalement caractérisées par de la formation et de l'orientation dispensées par un groupe divers et authentique de leaders des travailleur-euse-s ; ce sont les travailleur-euse-s eux-mêmes qui formulèrent leurs besoins vis-à-vis des employeur-euse-s, tandis que les responsables syndicaux-ales n'agissaient qu'en tant que « conseillers-ères » ; la discrétion et la confidentialité furent respectées, l'objectif étant de passer rapidement à l'action ; les responsables syndicaux-ales s'étaient engagés à se rendre totalement disponibles pour les travailleur-euse-s.

Ces actions aboutirent à la formation des premiers comités d'entreprise et aux premiers accords de convention collective dans le secteur des TIC israélien, ce qui accrut considérablement le pouvoir d'organisation des travailleur-euse-s.

Une fois que le comité d'entreprise était créé, la liberté d'agir des employeur-euse-s était quelque peu restreinte, les licenciements étaient reportés ou annulés, les travailleur-euse-s obtinrent des allongements des préavis de licenciement et des indemnités de licenciement supérieures, et se virent même parfois offrir des solutions de départ à la retraite volontaire. Replacés dans le contexte d'un secteur d'activité totalement dépourvu de travailleur-euse-s organisé-e-s jusqu'à une date récente, ces résultats sont considérables. Malgré les annonces répétées des employeur-euse-s et des directeur-ice-s industriel-le-s prédisant que l'organisation syndicale du secteur amènerait les multinationales à quitter le pays, le secteur des TIC israélien n'eut pas à rapporter de perte à ce niveau.

La présente étude suggère que contrairement à l'idée généralement admise, fuir les syndicats n'est pas une constante dans le secteur des TIC. L'organisation enregistre au contraire un dynamisme historique : face à une pression importante à laquelle les syndicats apportent une réponse adéquate, les travailleur-euse-s des TIC peuvent se tourner vers l'action collective et le font en effet, tout comme elles-ils utilisent leurs ressources de pouvoir de façon efficace.

L'histoire du syndicat CHIT met en exergue certains éléments intéressants s'agissant des ressources de pouvoir et de leurs interactions ; après de longues années à subir une érosion de son pouvoir structurel, social et d'organisation, le syndicat a mis en péril son pouvoir social au profit de son pouvoir institutionnel, en soutenant les accords de la grande coalition ; ces accords ont favorisé l'apparition des conditions préalables à l'instauration de nouveaux comités d'entreprise, insufflant une vitalité très attendue dans les rangs du syndicat. Néanmoins la colonne vertébrale de cette lente transformation demeura le pouvoir d'organisation – la capacité des travailleur-euse-s à organiser efficacement leurs entreprises et à s'opposer au pouvoir discrétionnaire des employeur-euse-s sur des questions telles que les salaires, les licenciements ou les changements d'organisation. Dès lors que le pouvoir d'organisation des travailleur-euse-s était menacé, les employeur-euse-s ont tenté de déstabiliser la légitimité des syndicats et dans un cas, ont même réussi à obtenir la dissolution d'un comité d'entreprise.

A ce jour, le CIHT continue d'agir comme une branche professionnelle de la Histadrout, et ses responsables continuent de négocier des accords de convention collective avec les employeur-euse-s ; les comités d'entreprise continuent aussi à traiter leurs sujets quotidiens, et à maintenir les taux de syndicalisation au-dessus du seuil obligatoire de 1/3. Après 2018, aucune nouvelle organisation n'a été enregistrée dans les TIC, bien que des groupes de travailleur-euse-s aient pris des premiers contacts avec la Histadrout qui n'ont pas débouché sur un effort d'organisation. Actuellement, le CIHT essaie de créer des coalitions fortes entre les différents groupes de travailleur-euse-s avec lesquels il est en lien : ingénieur-e-s, fournisseur-euse-s d'accès, concepteur-ice-s de matériel et de logiciels, téléphonie mobile, etc.

En conclusion, j'aimerais souligner un autre aboutissement, moins direct, de l'organisation syndicale réussie dans le secteur des TIC : en augmentant la densité syndicale dans la nouvelle « économie numérique », les syndicats ont réussi à combler le fossé entre des groupes de travailleur-euse-s jusque-là totalement déconnectés les uns des autres – les « traditionnels » cols bleus, les travailleur-euse-s du secteur public, les travailleur-euse-s du savoir, les travailleur-euse-s sous-traitant-e-s, les fonctionnaires, les agent-e-s du service public, etc. A travers leur tentative de retrouver de la pertinence et d'augmenter les taux de syndicalisation, les syndicats peuvent promouvoir une alliance intersectorielle nationale des travailleur-euse-s, un objectif qui ne peut être atteint que si tous les secteurs de l'économie sont organisés. Ce serait-là un aboutissement majeur pour les syndicats, qu'il ne faudrait en aucun cas sous-estimer.

## BIBLIOGRAPHIE

- Beor, H.** (2013). Revolutionary court ruling: employers not allowed to intervene with workers' organizing attempts. *TheMarker*, 2/1/2013. Disponible en ligne sur [https://www.themarker.com/career/1.1899313\\_du\\_7/2/2018/](https://www.themarker.com/career/1.1899313_du_7/2/2018/).
- Bramley, D.** (2014). Reorganization: how will the Pelephone verdict influence employers? *Globes*, 14/7/2014. Disponible en ligne sur <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000954135> le 7/2/2018
- Bsoul, J.**, (2017). Israeli Workers Uniting in Masses? The Numbers Tell a Different Story, *Haaretz*, 22/5/2017. Disponible en ligne sur <https://www.haaretz.com/israel-news/business/israeli-workers-uniting-in-masses-the-numbers-tell-a-different-story-1.5451450> le 12/2/2018
- Bureau des statistiques du travail.** (2017). Union Members – 2017. Ministère américain de la statistique du travail. Disponible sur <https://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf> du 2/2/2018
- Calcalist**, (2013). Labor market shrinkage: dismissals, cuts and freezing new requirements. *Calcalist*, 28/10/2013. Disponible sur <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3615407,00.html> du 12/2/2018.
- Denesh, I.** (2009). Economic Package deal signed. *NRG*, 23/6/2009. Disponible en ligne sur <https://www.makorishon.co.il/nrg/online/16/ART1/907/341.html> on 7/2/2018
- Fisher, B., & Fisher, E.** (2019). When push comes to shove: dynamics of unionising in the Israeli high-tech sector. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13(2), 37–56.
- Fisher, E.** (2008). The Classless workplace: The Digerati and the new spirit of Technocapitalism. Publié chez WorkingUSA, 11(2), 181–198.
- Fisher, E., & Fisher, B.** (2019). Shifting Capitalist Critiques: The Discourse about Unionisation in the Hi-Tech Sector. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 17(2), 308–326.
- Globes**, (2009). Ehud Barak appointed negotiation team to reach agreement with the Likud. 22/3/2009, disponible en ligne sur <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000436269> du 7/2/2018
- Harvey, D.** (2005). *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Edité chez Oxford University Press.
- Heery, E.** (2003). « Trade Unions and Industrial Relations. » In *Understanding Work and Employment*, Peter Ackers and Adrian Wilkinson, 278–304. New York: Edité chez Oxford University Press.,
- Hoffmann, T.** (2014). Hi-Tech in Israel: 269,000 workers, 5,900 companies. *Globes*, 29/7/2014. Disponible sur <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000958789> du 12/2/2018.
- Hossfeld, K. J.** (1995). 14 Why Aren't High-Tech Workers Organized? *Working people of California*, 1405,
- Huws, U.** (2016). « Logged labour: A new paradigm of work organisation? » *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10 (1):7–26.
- Bureau central israélien de la statistique (CBS)**, Sondage sur la main d'œuvre, décembre, 4ème trimestre et données annuelles 2017, 31/1/2018. Disponible sur [http://www.cbs.gov.il/reader/newhodaot/hodaa\\_template.html?hodaa=201820029](http://www.cbs.gov.il/reader/newhodaot/hodaa_template.html?hodaa=201820029) du 12/2/2018 ()
- Ministère israélien des Affaires étrangères (IMFA)** (2009°. *ECONOMIE: les secteurs de l'économie israélienne*, Ministère israélien des Affaires étrangères. Disponible sur <http://mfa.gov.il/MFA/AboutIsrael/Economy/Pages/ECONOMY-%20Sectors%20of%20the%20Economy.aspx> du 12/2/2018 ()
- Laroche, M., & Dufour-Poirier, M.** (2017). Revitalizing Union Representation through Labor Education Initiatives: A Close Examination of Two Trade Unions in Quebec. *Labor Studies Journal*, 42(2), 99–123. (Revitaliser la représentation syndicale à travers des initiatives éducatives syndicales: un examen approfondi de deux syndicats du Québec).
- Mualem, M.** (2009). Workers' leader Ofer Eini made sure Ehud Barak would not be unemployed. *Haaretz*, 24/3/2009. Disponible en ligne sur [https://www.haaretz.co.il/whtzMobileSite/news/politics/1.1252161\\_on\\_7/2/2018](https://www.haaretz.co.il/whtzMobileSite/news/politics/1.1252161_on_7/2/2018)
- Noronha, E., & D'Cruz, P.** (2020). The Indian IT industry: A global production network perspective (No. 134/2020). Document de travail.
- Peled, M.** (2012). The battle between Pelephone union and management requires Judge Arad to make a principal decision. *Calcalist*, 21/10.2012. Disponible en ligne sur <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3585380,00.html> du 7/2/2018
- Peled, M.** (2014). The Supreme Court ruled out employers' appeal against the "Pelephone Act". *Calcalist*, 7/7/2014. Disponible en ligne sur <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3635432,00.html> du 7/2/2018
- Peled, M. & Amsterdamski, S.** (2009). Details of package deal agreed between Histadrut and Treasury. *Calcalist*, 16/06/2009. Disponible en ligne sur <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3306924,00.html> du 7/2/2018
- Rabat, H** (2019). Innovation authority: 19,000 new workers joined the high-tech sector in 2018. *Calcalist*, 27/8/2019. Disponible en ligne sur <https://www.calcalist.co.il/internet/articles/0,7340,L-3769079,00.html> du 20/12/2019
- Rabat, H.** (2017). 'Intel Israel CEO: we will recruit 1,500 more employees'. *Calcalist*, 20/7/2017, disponible sur <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3717615,00.html> du 12/2/2018
- Robinson, J. G., & McIlwee, J. S.** (1989). Obstacles to unionization in high-tech industries. *Work and Occupations*, 16(2), 115–136
- Schmalz, S., & Dörre, K.** (2014). Le concept des ressources de pouvoir: un instrument d'analyse de la capacité d'action des syndicats. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 217–237. (Revue allemande des relations industrielles)
- Senor, D., & Singer, S.** (2009). Israël: la nation start-up: Les ressorts du miracle économique israélien. (en anglais: McClelland & Stewart / en français: Maxima).
- Shtauber, S.** (2017). *The battle for the union – unionizing workers in the 2000s*. Auto-édition.
- UNI Global Union** (2017). *Europa ICT Organizing Network Meeting Notes*. Bucharest, Romania | 24–25/10/2017
- United States General Accounting Office** (Cour des comptes des Etats-Unis) (2000). *Contingent Workers: Incomes and Benefits Lag Behind Those of Rest of Workforce*. Report to Edward M. Kennedy and Robert G. Torricelli, Sénat des Etats-Unis. Disponible sur <https://www.gao.gov/assets/240/230443.pdf> 3/10/ 2018
- Vazana, Y.** (2017). *Unionized*. Publié chez Shchakim publishing.
- Yablono, Y. & Aloni, T.** (2020). Where do hi-tech women disappear? IDF cyber units address mainly men. Disponible en ligne sur <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001319595> du 15/7/20
- Yablono, Y.** (2019). Equal high-tech? not necessarily: gender wage gap between 16%-26%. Disponible en ligne sur <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001271491> du 16/7/20
- Ynet** (2009). Package deal signed. *Ynet*, 23/6/2009. Disponible en ligne sur <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3735697,00.html> du 7/2/2018

## À PROPOS DES AUTEURS

**Ben Fisher** est un militant israélien et un universitaire indépendant, spécialiste du travail. Il possède un diplôme d'études non formelles (Beit-Berl academic college, Israël) ainsi qu'un M.A en Politiques du travail et mondialisation (Université de Kassel et HWR-Berlin, Allemagne). Il étudie les caractéristiques de la mobilisation chez les travailleurs dans le secteur des TIC à l'échelle mondiale et locale.

## IMPRESSION

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

Responsable :  
Mirko Herberg | Politique syndicale internationale  
Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)

Commande de publications :  
[Julia.Schultz@fes.de](mailto:Julia.Schultz@fes.de)

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

## DES SYNDICALISTES IMPROBABLES

### Les syndicats du secteur des TIC israélien



Ces dernières années ont apporté leur lot d'instabilité au marché des TIC israélien, l'un des secteurs leader de l'export du pays. Cette industrie emploie des dizaines de milliers de travailleurs du savoir, bénéficiant de salaires élevés et d'avantages considérables, mais en revanche sans stabilité de l'emploi ni organisation syndicale. La transformation numérique a remodelé le secteur : l'intégration des TIC a induit une croissance quasi exponentielle du secteur. Toutefois, l'expansion et la libéralisation des marchés mondiaux ont progressivement engendré la délocalisation des emplois et des projets vers les économies émergentes en général.



De nombreuses entreprises israéliennes de TIC ont eu recours à des baisses d'effectifs importants. Des licenciements massifs sont ainsi devenus les principaux catalyseurs d'une organisation des travailleurs dans ce secteur, les amenant à se tourner vers les syndicats traditionnels qui étaient absents de ce secteur. Ce fut une occasion pour les syndicats de réaffirmer leur rôle sur les nouveaux marchés de l'emploi, alliant travail syndical classique à des concepts évolutifs d'organisation.



En Israël, deux stratégies syndicales principales ont fonctionné : primo, le syndicat réussit à promouvoir des changements clés dans la législation du travail israélien, apportant des avantages pour les travailleurs souhaitant s'organiser. Secundo, le syndicat a appliqué un concept d'organisation revitalisé qui soutenait la création de nouveaux comités d'entreprise dans des entreprises non organisées. Cette étude de cas suggère que les syndicats peuvent réaffirmer la pertinence de leur rôle avec créativité et utiliser différentes ressources de pouvoir sur les marchés du travail. L'intégration dans le syndicat des travailleurs des TIC, jusque-là non organisés, porte le potentiel de redynamiser le syndicalisme et ainsi de promouvoir une transformation politique plus large.

Plus de détails sous ce lien :

<https://www.fes.de/lnk/transform>