

Université de Montréal

Réponses syndicales stratégiques à l'intégration européenne : les
syndicats nordiques entre complémentarités institutionnelles et
gouvernance multiniveau

**par
Raoul Gebert**

École de relations industrielles
Faculté des Arts et Sciences

Thèse doctorale présentée à la Faculté des Arts et Sciences en vue de
l'obtention du grade de PhD en relations industrielles

Mai 2012

© Raoul Gebert, 2012

Université de Montréal
Faculté des Arts et Sciences

Cette thèse doctorale intitulée :
Réponses syndicales stratégiques à l'intégration européenne : les
syndicats nordiques entre complémentarités institutionnelles et
gouvernance multiniveau

présentée par
Raoul Gebert

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mélanie Laroche, présidente rapporteuse

Gregor Murray, directeur de recherche

George Ross, membre du jury

Paul Marginson, examinateur externe

Mona-Josée Gagnon, représentante du doyen

Résumé en français

L'intégration européenne occasionne de multiples dilemmes pour les organisations syndicales, habitués à exercer leurs répertoires d'action dans un espace d'État-nation. Parmi les dilemmes spécifiquement liés à la gouvernance multiniveaux européenne, nous comptons la mobilité de la main-d'œuvre et la création d'un marché unique pour les services. Cette thèse examine les stratégies des organisations syndicales danoises et suédoises de trois secteurs pour s'attaquer à ces deux dilemmes. Des approches néo-institutionnalistes, notamment celle concernant les « variétés du capitalisme », s'attendraient à des réponses relativement uniformes, axées sur les fortes complémentarités institutionnelles nationales, tenant compte de la nature coordonnée des relations industrielles scandinaves. Notre thèse confirme que les institutions nationales jouent un rôle important pour atténuer les impacts de l'intégration économique, au fur et à mesure que l'intégration progresse. L'analyse de nos cas, basée sur plus de soixante entretiens semi-dirigés effectués en Europe, nous permet cependant d'affirmer un rôle également important pour des facteurs endogènes, notamment l'entrepreneuriat institutionnel et les capacités stratégiques.

Mots clés : stratégies syndicales, intégration économique, Europe, Scandinavie, gouvernance multiniveau, variétés du capitalisme

Summary in English

European integration induces multiple dilemmas for trade unions whose repertoires of action are normally limited to the scope of the nation state. Free movement of workers and the establishment of a common market for services are among said dilemmas that surface specifically in the context of European multilevel governance of industrial relations. This doctoral thesis examines trade union strategies in Denmark and Sweden in three sectors that address these two dilemmas. Neo-institutionalism, specifically “varieties of capitalism” literature, suggests that responses should be relatively uniform, centred around strong institutional complementarities on the national level, because of the strongly coordinated nature of the Nordic economies and industrial relations model. Our thesis confirms that national institutions play an important role in order to mitigate pressures of economic integration, in the long run. However, based on over sixty semi-structured interviews in Europe, our cases also ascertain an important role for endogenous factors, such as institutional entrepreneurship and strategic capabilities.

Key words: trade union strategy, economic integration, Europe, Scandinavia, multilevel governance, varieties of capitalism

Table de matières

Table de matières	v
Table des acronymes	ix
Table des illustrations	xii
Tableaux et encadrés	xiii
Remerciements	xiv
Introduction	1
1 Objet d'étude	5
1.1 Syndicats et mondialisation	5
1.1.1 Le processus d'intégration : asymétrie et hégémonie	5
1.1.2 Nouvelle division internationale du travail	8
1.1.3 Divergence/convergence (et concurrence réglementaire)	10
1.1.4 Renouveau, changement structurel et démographique	11
1.1.5 Régionalisation/Europe	13
1.1.6 La réponse syndicale « stratégique »	14
1.2 Syndicats et intégration européenne	17
1.2.1 Survol des quatre libertés	18
1.2.2 Asymétrie institutionnelle	18
1.2.3 Dilemme de niveau (européanisation contre renationalisation)	19
1.2.4 Dilemme stratégique d'intensité	21
1.2.5 Dilemme de légitimation	21
1.3 Résumé des défis pour le syndicalisme	22
1.4 Questions de recherche	23
1.5 Conclusion	26
2 Approches théoriques	28
2.1 Introduction	28
2.2 Survol des approches théoriques	31
2.2.1 Les approches structuralistes et fonctionnalistes	31
2.2.1.1 Avant-propos : le vaste champ des approches structuralistes et fonctionnalistes; dominance des approches économiques et politiques	32
2.2.1.1.1 Néolibéralisme / Convergence capitaliste	32
2.2.1.1.2 Néo-fonctionnalisme	34
2.2.1.1.3 Cosmopolis	35
2.2.1.1.4 Mouvements transnationaux	36
2.2.1.1.5 Classes transnationales	37
2.2.1.2 Conclusion : quoi retenir des approches structuralistes et fonctionnalistes	38
2.2.2 Les approches institutionnalistes	39
2.2.2.1 La dépendance du sentier exogène et complémentarités institutionnelles : l'institutionnalisme économique et historique	39
2.2.2.1.1 États-providence comparés, cohérence sociétale et flexicurité	41
2.2.2.1.2 Variétés du capitalisme	42
2.2.2.1.3 « Business systems »	43
2.2.2.2 La dépendance du sentier endogène et isomorphisme : institutionnalisme sociologique, répertoires et identités	44

2.2.2.2.1	Changement institutionnel et entrepreneuriat institutionnel	45
2.2.2.2.2	Répertoires d'action	46
2.2.2.2.3	Identités syndicales	47
2.2.2.2.4	Gouvernance multiniveaux, intégration verticale	47
2.2.2.3	Les approches théoriques de la gouvernance	48
2.2.2.3.1	Gouvernance en réseaux, intégration horizontale, « arena concept » 49	
2.2.2.3.2	Méthode ouverte de coordination	50
2.2.2.3.3	Création de normes transnationales, constructivisme	51
2.2.2.4	Une tentative de synthèse : l'institutionnalisme centré sur les acteurs ..	52
2.2.3	Les approches organisationnelles	54
2.2.3.1.1	Ressources et contingence	54
2.2.3.1.2	Approches « stratégiques »	56
2.2.3.1.3	Capacités stratégiques	57
2.3	Modèle théorique de la thèse	65
2.3.1	Le degré d'intégration économique d'un secteur industriel ou d'une firme 66	
2.3.2	Les sentiers de dépendance	67
2.3.3	Le changement institutionnel et l'entrepreneuriat institutionnel	68
2.3.4	La gouvernance multiniveaux et en réseaux	69
2.3.5	Les capacités stratégiques	70
2.4	Conclusion	71
3	Opérationnalisation	72
3.1	Introduction	72
3.2	Rappel des éléments-clés du modèle théorique général	72
3.3	Opérationnalisation de la variable dépendante : les stratégies syndicales	76
3.4	Opérationnalisation des variables indépendantes	85
3.4.1	L'importance du marché et de l'exposition du secteur	86
3.4.2	L'importance des institutions RI et des répertoires / identités	88
3.4.2.1	Les institutions nationales de relations industrielles	89
3.4.2.2	Les répertoires d'action et les identités syndicales	91
3.4.2.3	Institutions, répertoires et identités : conclusions	93
3.4.3	L'intégration européenne comme une « jonction critique »	96
3.4.4	Gouvernance en réseaux	100
3.4.5	Capacités stratégiques et nouvelles capacités transnationales	101
3.5	Rappel des hypothèses de travail	103
4	Méthodologie	107
4.1	Note épistémologique : entre constructivisme et réalisme critique	107
4.2	La méthode privilégiée : comparaison de cas contrôlée (<i>matched pairs</i>)	108
4.3	Pertinence empirique : le cas des pays nordiques	110
4.4	Recherche de terrain	113
4.4.1	Questions logistiques	113
4.4.2	Échantillonnage	115
4.4.3	Entrevues semi-dirigées	120
4.4.4	Analyse des données	124
4.4.5	Rigueur de la recherche et stratégies de triangulation	125

4.5	Problèmes de mesures identifiés et limites de la méthodologie privilégiée....	126
4.6	Conclusion	128
5	Les relations industrielles nordiques dans la mire de l'intégration européenne	130
5.1	La Suède, château fort de la social-démocratie.....	131
5.2	Le Danemark, royaume de la concertation entre acteurs	138
5.3	Points saillants du (des) modèle(s) nordique(s)	145
5.4	La Finlande et la Norvège.....	149
5.5	Les Nordiques au sein du syndicalisme européen – Un engagement fort, mais nuancé	151
5.6	Conclusion	160
6	Les stratégies syndicales dans le secteur de la construction	161
6.1	Le secteur de la construction : acteurs et structure sectorielle	162
6.2	Les défis pour les syndicats nationaux de branche	169
6.3	Les principales stratégies syndicales pour répondre aux défis identifiés.....	174
6.4	Différences entre le Danemark et la Suède	184
6.5	Conclusion	186
7	Les stratégies syndicales dans le secteur financier	188
7.1	Le secteur des finances : acteurs et situation concurrentielle	189
7.2	Les défis de l'intégration européenne des marchés financiers.....	197
7.3	Les principales stratégies syndicales pour répondre aux défis identifiés.....	200
7.4	Différences au sein du secteur financier	210
7.5	Conclusion	213
8	Les stratégies syndicales dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration	215
8.1	Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration: acteurs et structure sectorielle	216
8.2	Les défis pour les syndicats nationaux de branche	222
8.3	Les principales stratégies syndicales pour répondre aux défis identifiés.....	229
8.4	Différences entre le Danemark et la Suède	240
8.5	Conclusion	242
9	Comparaison des stratégies sectorielles	244
9.1	Le rétablissement du néo-corporatisme : la continuation du modèle nordique	245
9.3	Les stratégies transnationales : l'adaptation (et l'exportation?) du modèle nordique.....	249
9.4	Les stratégies « centre-périphérie » : la crise du modèle nordique	257
9.5	Les stratégies d'appoint, non étroitement liées à l'intégration européenne	261
9.6	Conclusion et pistes analytiques	267
10	Analyse des données selon les hypothèses de travail.....	269
10.1	Hypothèse 1 : le degré d'intégration économique.....	270
10.2	Hypothèse 2 : le rôle modérateur des institutions nationales	276
10.3	Hypothèse 3 : le rôle modérateur des identités syndicales et des répertoires d'action.....	283
10.4	Hypothèse 4 : le changement et l'entrepreneuriat institutionnels	289
10.5	Hypothèse 5 : la gouvernance en réseau et multiniveaux	295
10.6	Hypothèse 6 : les capacités syndicales stratégiques.....	300
10.7	Pistes de réflexion quant à l'analyse des hypothèses de travail	305
10.8	Conclusion	318

11	Contributions de la thèse.....	320
11.1	Les résultats que nous n'avons pas trouvés : trois constats	321
11.2	Les contributions principales à la littérature en relations industrielles.....	323
11.3	Limites épistémologiques et méthodologiques.....	338
11.4	Conclusion	340
12	Conclusion	342
12.1	Résumé de la thèse.....	342
12.2	Principales contributions de la thèse.....	349
12.3	Pistes de recherche future	353
	Bibliographie	355
	Annexe 1 Liste complète des entrevues et observations.....	372
	Annexe 2 Liste complète des documents officiels.....	375
	Annexe 3 Liste complète des codes utilisés pour l'analyse des données	377

Table des acronymes

3F	<i>Fagligt Fælles Forbund</i> (syndicat multisectoriel danois)
AC	<i>Akademikernes Centralorganisation</i> (confédération des syndicats académiques au Danemark)
AG	<i>Aktiengesellschaft</i> (société par actions en Allemagne)
AIRI	Association internationalise de relations industrielles (<i>IIRA</i>)
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-est
BAO	<i>Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation</i> (association patronale suédoise du secteur banquier)
BASTUN	<i>Baltic Sea Trade Union Network</i> (réseau syndicale trans-baltique)
BAT	<i>Bygge- Anlægs- og Trækartellet</i> (cartel des syndicats danois de la construction)
BCE	Banque centrale européenne
BDA	<i>Bundesvereinigung der Deutscher Arbeitgeberverbände</i> (confédération allemande des associations patronales)
BDI	<i>Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.</i> (association industrielle en Allemagne)
BMW	<i>Bayerische Motorenwerke</i> (marque automobile)
BS	<i>Byggefagenes Samvirke</i> (collaboration locale des syndicats danois de la construction)
BSLN	<i>Baltic Sea Labour Network</i> (réseau tripartite trans-baltique)
CA	Californie
CC	Convention collective
CE	Commission européenne
CEE	Comité d'entreprise européen (<i>EWG</i>)
CEE 8+2	Nouveaux pays membres de l'Union européenne de l'Europe centrale et orientale (Pays baltes, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Slovaquie, Roumanie et Bulgarie)
CES	Confédération européenne des syndicats (<i>ETUC</i>)
CEUE	Centre d'excellence sur l'Union européenne
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
CME	<i>Coordinated Market Economy</i> (économie de marché coordonnée)
CPH	Copenhague
CRIMT	Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
CRSH	Conseil de recherche de sciences sociales et humaines
DA	<i>Dansk Arbejdsgiverforeningen</i> (confédération danoise patronale)
DEF	<i>Dansk EL-forbund</i> (syndicat danois des électriciens)
DFL	<i>Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening</i> (syndicat danois pour les employés des compagnies d'assurance)
DG	Directorat général (de la Commission européenne)
DK	Danemark
EFBWW	<i>European Federation of Building and Woodworkers</i> (fédération industrielle européenne des travailleurs en construction)

EFFAT	<i>European Federation of Food Agriculture and Tourism Trade Unions</i> (fédération industrielle européenne des syndicats HRCT)
EFTA	<i>European Free Trade Association</i>
EMN	Entreprise multinationale (<i>MNC</i>)
ETUI	<i>European Trade Union Institute</i> (institut syndical européen)
FA	<i>Finanssektorens Arbejdsgiverforening</i> (association patronale danoise du secteur financier)
FAFO	<i>Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon</i> (institut syndical norvégien)
FAOS	<i>Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier</i> (centre d'études sur le marché du travail de l'Université de Copenhague)
FEM	Fédération européenne des métallos
FF	<i>Fellesforbundet</i> (syndicat multisectoriel norvégien)
FMI	Fonds monétaire international
FQRSC	Fonds québécois de recherche sociale et culturelle
FSI	Fédération syndicale internationale (<i>GUF</i>)
FTF	<i>Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd</i> (confédération danoise des travailleurs de col blanc)
FTF	<i>Försäkringsstjänstemannaförbundet</i> (syndicat suédois des travailleurs des compagnies d'assurance)
G8	Organisation des sept pays occidentaux les plus industrialisés, plus Russie.
G20	Organisation des vingt pays les plus industrialisés
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
GMN	Gouvernance multiniveau
GRH	Gestion de ressources humaines
GS	<i>Facket för skogs-, trä- och grafisk bransch</i> (syndicat suédois des travailleurs du bois)
GUF	Global Union Federation (fédération syndicale internationale)
HORESTA	<i>Hotel-, restaurant-, catering- og turisterhvervets hovedorganisation</i> (association patronale danoise du secteur HRCT)
HRCT	Secteur de l'hôtellerie, de la restauration, du catering et du tourisme
HRF	<i>Hotel och restaurang facket</i> (syndicat suédois du secteur HRCT)
H&M	<i>Hennes & Mauritz</i> (marque suédoise de vêtements)
ICFTU	<i>International confederation of free trade unions</i>
IF	Compagnie d'assurance suédoise
IKEA	<i>Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd</i> (marque suédoise de mobilier)
KAD	<i>Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark</i> (ancien syndicat général danois des travailleuses)
KFO	<i>Kooperationens Förhandlingsorganisation</i> (association patronale suédoise liée au mouvement coopératif)
LME	<i>Liberal Market Economy</i> (économie de marché libérale)
LO (DK/N/S)	<i>Landsorganisationen/Landsorganisasjonen</i> (confédération syndicale des travailleurs de col bleu dans les trois pays scandinaves)
MB	<i>Medbestämning</i> (codétermination en Suède)
MELS	Ministère québécois de l'éducation, des loisirs et du sport

MERCOSUL	<i>Mercado Comum do Sul</i> (Marché commun de l'Amérique du Sud)
MITI	<i>Ministry of International Trade and Industry</i> (ancien ministère japonais de commerce international et de l'industrie)
MOC	Méthode ouverte de coordination (<i>OMC</i>)
MPIfG	<i>Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung</i> (institut de recherche en sciences sociales en Allemagne)
NBTF	<i>Nordiska Byggnads- och Träarbetarefederationen</i> (fédération nordique des syndicats de la construction)
NCC	<i>Nordic Construction Company</i> (entreprise suédoise de la construction)
NFS	<i>Nordens Fackliga Samorganisation</i> (Conseil des syndicats nordiques)
NFU	<i>Nordic Financial Unions</i> (fédération nordique des syndicats financiers)
NO	Norvège
NU-HRCT	<i>Nordisk Union</i> (fédération nordique des syndicats du secteur HRCT)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques (<i>OECD</i>)
OIT	Organisation internationale du travail (<i>ILO</i>)
OMC	Organisation mondiale du commerce (<i>WTO</i>)
ONG	Organisation non gouvernementale (<i>NGO</i>)
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique du Nord (<i>NATO</i>)
PE	Parlement européen (<i>EP</i>)
RI	Relations industrielles
SACO	<i>Sveriges Akademikers Centralorganisationen</i> (Confédération suédoise des syndicats académiques)
SBTF	<i>Svenska Byggnads- och Träarbetarefederationen</i> (fédération syndicale suédoise du secteur de la construction)
SE	Suède
SEB	<i>Skandinaviska Enskilda Banken</i> (banque suédoise)
SEF	<i>Svensk Elektrikerförbundet</i> (syndicat suédois des électriciens)
SEKO	<i>Facket för service och kommunikation</i> (syndicat suédois multisectoriel)
SF	Finlande
SHR	<i>Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare</i> (association patronale suédoise du secteur HRCT)
SiD	<i>Specialarbejderforbundet i Danmark</i> (ancien syndicat général danois)
SN	<i>Svenskt Näringsliv</i> (confédération patronale suédoise)
STH	Stockholm
SU	<i>Samarbejdsudvalg</i> (comité d'entreprise au Danemark)
TCO	<i>Tjänsterännens Centralorganisation</i> (confédération suédoise des travailleurs de col blanc)
TIB	<i>Forbundet Træ-Industri-Byg i Danmark</i> (ancien syndicat danois des travailleurs du bois)
TIC	Technologies de l'information et des communications
UE	Union européenne (<i>EU</i>)
UE (27+3)	Union européenne et trois pays associés au Marché unique (Norvège, Islande et Liechtenstein)
UNI	<i>Union Network International</i> (fédération syndicale mondiale)
YS	<i>Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund</i> (confédération syndicale norvégienne des services privés)

Table des illustrations

Figure 1. Défis de la mondialisation pour les syndicats	13
Figure 2. Survol des réponses stratégiques syndicales à la mondialisation.....	16
Figure 3. Intégration positive et intégration négative en Europe.....	18
Figure 4. Propositions théoriques – intégration du marché	66
Figure 5. Propositions théoriques – institutions nationales, sentiers de dépendance et mécanismes autorenforçants	67
Figure 6. Propositions théoriques – gouvernance multiniveau et en réseaux	69
Figure 7. Grille analytique de Tarrow (1999) concernant la contestation transnationale..	79
Figure 8. Stratégies syndicales en Europe (Erne 2002 / 2008).....	80
Figure 9. Stratégies syndicales en Europe, niveaux et interlocuteurs.....	81
Figure 10. Stratégies syndicales au-delà de l'Europe	82
Figure 11. Exemples de stratégies syndicales.....	83
Figure 12. Six grappes stratégiques identifiées dans la littérature.....	84
Figure 13. Hypothèses, intégration du marché	87
Figure 14. Hypothèses, institutions nationales	89
Figure 15. Hypothèses, répertoires et identités.....	92
Figure 16. La période en observation : de l'acte unique jusqu'à présent.	115
Figure 17. Entrevues semi-dirigées et observations (selon le pays et l'organisation syndicale).....	121
Figure 18. Stratégie multiniveau encadrant les entrevues semi-dirigées et observations	123
Figure 19. « Triangle de tensions » entre trois niveaux de régulation.....	135
Figure 20. Le « Triangle d'or danois de la flexicurité » (Madsen, 2004).....	143
Figure 21. Mise en œuvre de normes européennes en matière du travail et des affaires sociales.....	152
Figure 22. SBTF et Byggnads au cœur de la représentation des travailleurs suédois de la construction.....	163
Figure 23. 3F, BAT-kartellet et associations patronales au Danemark	165
Figure 24. Structure régionale de 3F et de ses six groupes (exemples pour trois grandes villes)	167
Figure 25. Finansforbundet et ses <i>Kredse</i>	192
Figure 26. Triangle de tensions entre les arènes institutionnelles	205
Figure 27. Stratégies dominantes des syndicats financiers au cours des vingt dernières années.....	209
Figure 28. 3F gruppen struktur	218
Figure 29. Un modèle sectoriel du blocage institutionnel	278
Figure 30. Effets croisés entre intégration économique, institutions et mécanismes auto- renforçants	337
Figure 31. Interactions entre organisations syndicales, leurs stratégies et les institutions	337

Tableaux et encadrés

Tableau 1. Questions de recherche.....	25
Tableau 2. Propositions générées des approches théoriques et exemples de recherches empiriques – Tableau récapitulatif.....	60
Tableau 3. Éléments du modèle théorique général	75
Tableau 4. Hypothèses retenues et actions à prendre – Tableau récapitulatif	104
Tableau 5. Échéancier de l'étude	114
Tableau 6. Secteurs de services en Europe récemment intégrés	116
Tableau 7. Syndicats nationaux de branche retenus aux fins de l'étude.....	119
Tableau 8. Stratégie de codage et d'analyse dans le logiciel NVivo	124
Tableau 9. Comparaison des quatre confédérations syndicales principales	139
Tableau 10. Capacités de communication en langues étrangères	180
Tableau 11. Tableau récapitulatif des stratégies par secteur.....	266
Tableau 12. Évaluation des hypothèses liées à l'intégration économique	275
Tableau 13. Évaluation des hypothèses liées aux institutions.....	282
Tableau 14. Évaluation des hypothèses concernant les identités syndicales et répertoires d'action.....	288
Tableau 15. Évaluation des hypothèses liées au changement institutionnel	294
Tableau 16. Évaluation des hypothèses liées à la gouvernance en réseaux	300
Tableau 17. Évaluation des hypothèses liées aux capacités stratégiques.....	305
Encadré 1. Le modèle nordique de relations industrielles – encadré.....	95
Encadré 2. Chronologie de l'intégration des secteurs de services en Europe.....	99

Remerciements

En complétant ma thèse, il y a plusieurs personnes et organisations que j'aimerais remercier sincèrement. Premièrement, je tiens à exprimer ma gratitude aux membres du jury, notamment sa présidente, Mme *Mélanie Laroche*, l'examineur interne, M. *George Ross*, et l'examineur/examinatrice externe. Des remerciements particuliers s'adressent bien sûr à mon superviseur, M. *Gregor Murray*, sans qui cette thèse n'aurait jamais vu la lumière du jour et qui, autant par sa critique que par ses encouragements, m'a permis de débusquer les concepts pertinents qui étaient noyés dans un océan de bonnes idées.

J'aimerais sincèrement remercier l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, dont son directeur M. *Jean Charest*, ainsi que tous les collègues du personnel, enseignant et administratif. L'École m'a permis un passage expéditif dans mon programme de doctorat, entre autres grâce aux multiples occasions de financement. Ma sincère reconnaissance va à tous les collègues du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), en commençant par son coordonnateur scientifique, M. *Nicolas Roby*. Le soutien financier du centre, l'hébergement dans son espace physique et la bonne compagnie ont allégé les longs mois d'analyse des données.

Je dois également remercier mes deux institutions d'accueil sur le terrain, l'Institut syndical européen à Bruxelles (ETUI) et le Centre de recherche sur le marché du travail et les organisations (FAOS) de l'Université de Copenhague, y compris leurs directeurs, M. *Philippe Pochet* et M. *Søren Kaj Andersen*. Les échanges stimulants avec les multiples collègues de ces deux instituts de recherche étaient essentiels pour le parachèvement de ma thèse. Merci à tous les participants aux entretiens et à l'ouverture d'esprit des organisations syndicales des pays nordiques. Simultanément, j'aimerais remercier les organismes subventionnaires CRSH et FQRSC, le Ministère de l'Éducation du Québec, la fondation Robert-Bourassa et la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour leurs subventions et bourses.

Enfin, la thèse n'existerait pas sans le doctorant et ce dernier n'existerait pas sans l'amour, l'appui quotidien et les multiples façons par lesquelles sa famille l'a encouragé à persévérer, dans la vie et aux études. Merci, *Maman* et *Papa* (peu importe sur quel nuage tu liras ma thèse). Merci, *Hugues*. Je vous aime.

Introduction

L'intégration économique, tant sur le plan mondial qu'au sein de blocs régionaux, met au défi les organisations syndicales. Enracinées dans un mode d'action local ou national, elles cherchent à répondre aux défis multiples du changement structurel et de la concurrence accrue sur les marchés mondialisés. Sans adaptation, le syndicalisme industriel, né d'un large consensus sociétal des sociétés occidentales d'après-guerre, risque de se marginaliser et d'être remplacé par des rapports de travail individualisés. Une telle individualisation créerait nécessairement des gagnants et des perdants. L'équilibre entre efficacité et justice, au cœur des préoccupations des relations industrielles, et la paix sociale relative des sociétés industrielles serait en danger. Notre thèse adresse cette problématique.

L'objectif consiste de jeter un regard sur les stratégies syndicales, de manière à éviter le déterminisme qui caractérise tant d'approches théoriques utilisées en relations industrielles. En créant une synergie importante entre différentes approches propres à l'étude des relations industrielles, nous osons croire préserver un espace proprement stratégique pour l'acteur syndical dans ses interactions avec les institutions du marché du travail, ainsi qu'avec les autres acteurs politiques et économiques.

Pour lier les approches institutionnelles et celles axées sur les acteurs, nous développons comme argument charnier une compréhension détaillée de variations intra-modèles (c'est-à-dire de variations entre cas choisis au sein d'un seul modèle institutionnel et social). Nous souhaitons qu'une telle analyse se permette d'élucider les facteurs endogènes habituellement invisibles à des comparaisons macro-institutionnelles.

Nous nous sommes penchés sur les stratégies syndicales dans le cas concret des syndicats nationaux de branche dans deux pays européens : le Danemark et la Suède. Tous les deux identifiés comme des économies coordonnées, où l'acteur syndical joue un rôle privilégié quant à la régulation du marché du travail, nous posons la question : quelles adaptations stratégiques ont été effectuées dans le cadre de l'intégration économique en Europe? Pour bien limiter notre recherche, nous nous sommes restreints à une étude des secteurs économiques récemment intégrés, tels que les secteurs des services (hôtellerie et finances) et de la construction.

En privilégiant les syndicats nationaux de branche, dans des pays avec des institutions et des historiques syndicaux semblables, couvrant des secteurs assujettis à l'intégration européenne durant à peu près la même période de temps, nous pouvons nous concentrer davantage sur les facteurs de nature organisationnelle ou endogène. L'approche des capacités stratégiques sera proposée pour comprendre pourquoi certaines organisations échappent à la logique contraignante des institutions nordiques fortes et pourquoi d'autres semblent suivre étroitement les sentiers de dépendance que crée ce modèle.

Le premier chapitre abordera les principaux défis posés au syndicalisme moderne par la mondialisation et par l'intégration régionale en profondeur. Nous soulignerons l'asymétrie du processus d'intégration et sa nature multiniveaux, qui constituent les impacts néfastes principaux sur la capacité des organisations syndicales à se renouveler et à représenter les travailleurs du 21^e siècle. En Europe, un projet d'intégration économique et politique particulièrement ambitieux accentue ce phénomène. Des dilemmes de légitimation normative du projet d'intégration, de niveau et d'intensité d'action stratégique, s'ensuivent. La question de recherche principale sera la suivante : comment l'acteur syndical fait-il face au défi de l'intégration économique, à l'échelle du monde et de l'Europe?

Le chapitre deux présentera les approches théoriques reliant les différents facteurs structurels et organisationnels aux stratégies syndicales. Nous présenterons les approches fonctionnalistes et structuralistes, l'analyse institutionnelle et, enfin, les approches organisationnelles. La discussion détaillée de ces approches aidera à aborder le défi théorique principal de notre thèse, c'est-à-dire l'élaboration d'un modèle théorique équilibré entre facteurs exogènes et endogènes. Accorder trop d'importance aux facteurs exogènes (institutions, marché) nous fait courir le risque de céder au déterminisme. À l'inverse, les facteurs endogènes manquent parfois le pouvoir explicatif nécessaire pour extrapoler un modèle généralement applicable. Par conséquent, nous allons proposer un modèle théorique apte à expliciter l'interaction entre facteurs exogènes et endogènes, un modèle qui se veut intermédiaire entre agence et structure.

Le troisième chapitre précisera un modèle d'opérationnalisation, s'appuyant sur le modèle social et institutionnel des pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark et

Finlande). La littérature comparative met souvent en évidence l'existence d'un tel modèle nordique, et ceci, malgré d'importantes variations intra-modèles qui persistent. Si certaines variations s'expliquent par les parcours historiques divergents des pays nordiques, d'autres sont plus spécifiques aux secteurs économiques et aux organisations syndicales elles-mêmes. Nous parviendrons à développer les hypothèses empiriquement vérifiables qui guideront l'analyse des données plus tard.

Le quatrième chapitre présentera la méthode que nous avons adoptée pour nous attaquer au défi des variations intra-modèles. Nous avons opté pour six études de cas (trois secteurs, deux pays) que nous contrasterons systématiquement, afin d'en retirer les éléments structurels et les éléments organisationnels qui déterminent les stratégies des organisations syndicales au sein de ces six cas. En outre, nous avons adopté une méthodologie qualitative multiniveaux, c'est-à-dire qu'au-delà de 70 entrevues ont été effectuées sur cinq niveaux d'analyse différents, afin de cerner les interactions des stratégies syndicales au niveau de la branche avec les acteurs et arènes institutionnels sur d'autres niveaux. Ces entrevues ont été effectuées en 2010, dans trois pays nordiques (Danemark, Suède et Norvège), ainsi qu'à Bruxelles.

À ce moment-ci, il faut souligner la limite principale de la thèse, c'est-à-dire son caractère exploratoire et donc non généralisable. Tandis qu'il nous sera possible de dépister des outils analytiques et théoriques pour mieux comprendre l'interaction entre acteur syndical et institutions, nous ne parviendrons pas à les expliquer d'une manière transférable à d'autres cas. L'inclusion de multiples cas provenant de pays qualifiés comme économies libérales aurait également été un avantage analytique. Or, nous n'avons eu ni les ressources ni le temps pour monter une telle étude. Une comparaison de multiples cas provenant de différents modèles institutionnels pourrait constituer une piste de recherche future.

Le cinquième chapitre se penchera sur l'historique de l'intégration européenne, telle qu'elle est vécue par les acteurs syndicaux des pays nordiques, et servira à mettre en contexte les données empiriques. Celles-ci seront d'abord présentées de manière sectorielle (chapitre 6 : construction; chapitre 7 : finances; chapitre 8 : secteur de l'hôtellerie), pour ensuite donner lieu à une comparaison systématique dans le chapitre 9. À ce moment-là, nous allons retenir trois réalignements principaux des stratégies

syndicales : le renforcement des liens corporatistes au niveau national, une certaine internationalisation (mais non pas nécessairement une européanisation) du répertoire stratégique, et le rétrécissement du champ d'application des stratégies selon un modèle centre-périphérie.

Le chapitre analytique (10) confrontera ces données avec les hypothèses retenues pour vérification empirique dans le chapitre d'opérationnalisation. Grosso modo, c'est ici que nous allons nous servir de l'argument charnière des variations intra-modèles pour infirmer les hypothèses structurelles prédisant un effet uniforme sur tous les acteurs au sein d'un modèle institutionnel. Nous proposons une lecture plus endogène : les institutions contraignent les avenues stratégiques envisageables, mais elles servent également comme ressources pour l'acteur syndical pour s'adapter et pour adopter de nouvelles stratégies. Les hypothèses liées aux approches sociologiques et organisationnelles sont aussi largement soutenues par nos résultats. Par conséquent, nous allons proposer un modèle analytique qui retient autant des éléments exogènes qu'endogènes susceptibles de déterminer les stratégies syndicales.

De cette manière, la thèse contribue autant à la littérature concernant les adaptations du syndicalisme à la mondialisation qu'à la littérature institutionnaliste, plus spécifiquement celle concernant l'intégration européenne. Du côté européen, la thèse apporte une lecture plus fine des interactions entre modèles sociaux et agence stratégique, notamment en proposant une troisième voie, à côté de l'européanisation ou renationalisation des stratégies syndicales. En ce qui concerne le syndicalisme dans la mondialisation, la thèse met en évidence des facteurs organisationnels qui pourront être utiles pour l'étude de l'acteur syndical dans d'autres contextes régionaux et locaux. Nous présumons ici que l'intégration économique mondiale ressemble de près au processus asymétrique et multiniveaux que représente l'intégration politique et économique en Europe. Dans ce sens, la thèse offre des pistes analytiques pour comprendre l'acteur syndical dans un contexte d'intégration économique transfrontalière.

1 Objet d'étude

Depuis les deux dernières décennies, nous assistons à une accentuation de l'intégration économique qui se manifeste autant à l'échelle mondiale qu'à l'intérieur de blocs régionaux. Cette thèse propose d'examiner les réponses syndicales dans le contexte de la mondialisation, ainsi que dans celui de la régionalisation de l'économie mondiale. Dans ce premier chapitre, nous allons dresser un portrait de la nature exacte des défis posés par l'intégration économique et politique auxquels font face les organisations syndicales, avant de passer à un exposé de nos questions de recherche plus précises et à une justification empirique, normative et théorique de l'étude.

1.1 Syndicats et mondialisation

Selon certains observateurs de la mondialisation (Michalet 2008), il faut distinguer entre trois différents modes du même phénomène : l'intensification des échanges commerciaux, les investissements directs à l'étranger et les flux de capitaux. Ces trois éléments mettent au défi les économies nationales et conduisent à une asymétrie croissante entre les intérêts du capital et ceux des autres parties prenantes, dont les travailleurs. Nous pouvons également parler d'un affrontement progressivement plus important de deux intérêts fondamentaux, celui des *shareholders* (actionnaires) contre celui des *stakeholders* (parties prenantes) (Edwards et Wacjsman 2005).

Dans cette section, nous allons discuter les impacts de chaque aspect de la mondialisation sur l'acteur syndical, en tant que *stakeholder*. Nous allons brièvement situer ces impacts à l'intérieur d'un débat sur la convergence et/ou divergence capitaliste. Enfin, nous allons cadrer notre analyse dans un portrait plus large de la crise du syndicalisme issue des changements structurels et démographiques dans les pays avancés, avant de passer à une discussion plus précise des défis posés par l'intégration régionale économique et politique.

1.1.1 Le processus d'intégration : asymétrie et hégémonie

Le processus qui a mené et qui continue à renforcer l'avancement de l'intégration économique mondiale en est un qui exclut catégoriquement l'acteur syndical. Les négociations intergouvernementales, sujettes à la scrutation publique et à une révision par

le processus politique, ont cédé à une multitude de processus multilatéraux, qui n'impliquent les acteurs sociopolitiques qu'en tant qu'observateurs. De cette façon, le mouvement syndical a été relégué dès le début des négociations du *GATT* et de l'OMC au rang des manifestants et de la « société civile ».

L'objet même de l'intégration, c'est-à-dire le libre-échange, la délocalisation de la production et la circulation libre du capital d'investissement sur une échelle mondiale, touche les organisations syndicales au cœur. Le travail rémunéré demeure à la base des échanges de biens et de services, et les conditions salariales très divergentes sont le fondement même de l'avantage comparatif des nations en voie de développement. Pourtant, les organisations visant à harmoniser, ou au moins à poser un plancher de droits minimaux pour protéger les travailleurs dans les pays les moins avancés sont généralement exclues ou marginalisées dans ce processus.

L'Organisation internationale du travail (OIT) et les organes des Nations unies chargés de la mise en œuvre de la Déclaration universelle des droits de la personne sont des joueurs court-circuités par le processus de négociation et de mise en œuvre. Des conventions ratifiées par les membres de l'OIT ne font pas toujours intégralement partie de négociations commerciales, et quand elles en font partie, des mécanismes de suivi et de mise en œuvre sont dépourvus de tout pouvoir réel.

Ce sont des acteurs privés qui sont chargés de garantir un minimum de respect pour les droits des travailleurs, de limiter les dégâts des « externalités » de la mondialisation et d'améliorer les conditions de travail dans les pays les moins avancés. Dans le débat récent sur la « responsabilité sociale des entreprises », cette tendance à la responsabilisation des acteurs privés – voire à la déresponsabilisation des acteurs collectifs et des gouvernements – est clairement exprimée (Sobczak 2007).

Pourtant, il existe des mécanismes pour ouvrir le processus de transnationalisation des activités économiques aux parties prenantes concernées. Une approche basée sur le modèle des *stakeholders* inclurait notamment les acteurs civils et sociopolitiques dans le processus de négociation des ententes, mais elle les investirait également d'une coresponsabilité pour le *monitoring* et la mise en œuvre. Ainsi, les entreprises, les gouvernements de différents paliers, les comités de citoyens et les syndicats pourraient collaborer plutôt que se concurrencer dans la mise en œuvre d'une chaîne de production

transnationale respectant des valeurs de base d'équité et de sécurité, afin de rendre le processus socialement et écologiquement plus durable.

L'acteur syndical a pris de l'initiative, en s'organisant au niveau mondial dans des fédérations syndicales internationales (FSI) et en négociant, sur une base volontaire, des accords-cadres avec des multinationales aussi variées que Chiquita (production de fruits) et Accor (services d'hôtellerie). Une multitude d'accords semblables ont été signés dans les dix dernières années, en ayant souvent les conventions de l'OIT comme base de négociation. (Harrod et O'Brien 2002, Wills 2002, Saincy 2007, Fichter et Sydow 2008). Une évaluation définitive de cet outil en évolution reste à élaborer, mais déjà nous pouvons en déduire que des alternatives à l'impératif du *shareholder value* existent.

Le processus qui a mené et qui continue de renforcer la globalisation des échanges commerciaux, des réseaux de production et des flux de capitaux est ainsi marqué par une asymétrie institutionnelle, dans laquelle les organisations syndicales et les organismes multilatéraux chargés de faire respecter les droits de base des travailleurs sont systématiquement exclus. Cette asymétrie mène à une hégémonie des acteurs privés, notamment des entreprises multinationales, qui ont réussi à convaincre les gouvernements nationaux de se déresponsabiliser de toute harmonisation sociale dans le processus de mondialisation économique. Des alternatives à ce modèle existent, mais, à l'exception de certaines tentatives volontaristes entre multinationales et syndicats, elles sont généralement exclues du processus.

Après cette lecture préliminaire de la mondialisation telle qu'elle s'applique aux organisations syndicales, passons maintenant à une analyse, d'un point de vue stratégique, des conséquences économiques et politiques auxquelles les syndicats font face aujourd'hui. Nous assistons notamment à une nouvelle division internationale du travail, structurant les options stratégiques des acteurs sociopolitiques et économiques. La concurrence et les menaces de délocalisation affectent considérablement le rapport de forces entre capital et travail, soigneusement établi lors du consensus social d'après-guerre dans les pays industrialisés.

Pourtant, ce ne sont pas seulement les acteurs économiques qui sont affectés. De façon analogue, nous pouvons constater que l'acteur gouvernemental et les institutions régissant le marché du travail dans les différents pays sont également touchés. Une

concurrence accrue entre États-nations a mené à un débat sur la convergence capitaliste, suggérant une « course vers le fond du baril » (Kelly 2002). D'autres observateurs préconisent une convergence vers un nombre très restreint de modèles économiques d'avantage comparatif institutionnel (Hall et Soskice 2001).

En outre, le processus de transnationalisation des activités économiques renforce, dans les pays avancés, un changement structurel fondamental du modèle économique et de la démographie. Ces pays s'éloignent progressivement de l'économie fordiste qui était à la base du consensus social d'après-guerre, les poussant vers un modèle de production postindustriel. Ce bouleversement impose de multiples casse-têtes aux organisations syndicales, elles-mêmes en plein renouveau structurel.

Enfin, les échanges commerciaux, ainsi que les chaînes de production semblent se structurer autour de certains pôles régionaux bien définis. Par exemple, on fait référence au fait que 66 % du commerce mondial procèdent à l'intérieur des trois blocs de la « Triade » (Ohmae 1985): l'Europe, l'Amérique du Nord, et l'Asie orientale. La mondialisation renforce alors une tendance à la coopération régionale qui, elle aussi, a des impacts stratégiques considérables sur l'acteur syndical.

1.1.2 Nouvelle division internationale du travail

Les pressions concurrentielles mondiales et l'intégration accélérée des marchés financiers représentent des dangers pour les syndicats, parce qu'elles ouvrent la porte à un dénivellement des droits collectifs des travailleurs et à un recul en ce qui concerne le respect des droits déjà accordés. La portée mondiale des grandes entreprises multinationales augmente, de façon importante, le pouvoir de négociation dont dispose l'acteur patronal. Ce chamboulement du pouvoir de négociation se manifeste de plusieurs façons : contournement de la syndicalisation par l'investissement direct à l'étranger et par la délocalisation de la production, mise en concurrence de travailleurs syndiqués dans différentes filiales pour obtenir des concessions de leur part, transfert de pratiques de ressources humaines et *benchmarking* par la maison-mère, ainsi que concurrence intraorganisationnelle pour des investissements-clés (la recherche et le développement, de nouvelles technologies, etc.).

En ce qui concerne le contournement de la syndicalisation par l'investissement direct à l'étranger et par la délocalisation de la production, certaines limites s'imposent.

En premier lieu, la formation de la main-d'œuvre est loin d'être uniforme à travers les pays susceptibles d'attirer de l'investissement. En deuxième lieu, les moyens de pression et les accords-cadres peuvent encadrer les investissements et freiner la délocalisation. Tout investissement présuppose également une certaine infrastructure et une certaine stabilité qui ne sont pas omniprésentes. Néanmoins, la délocalisation et le contournement de la présence syndicale restent des outils puissants à la portée du patronat et elles ont un impact négatif direct sur les effectifs syndicaux dans les multinationales (Gunnigle et coll. 2007).

La mise en concurrence de travailleurs syndiqués dans différentes filiales, visant à négocier des concessions importantes, se manifeste surtout en période de compressions budgétaires et de restructuration de l'entreprise (Pugliano et Kluge 2007). Presque toutes les tentatives syndicales de créer une solidarité à travers les frontières s'écroulent dans l'éventualité d'une importante perte d'emplois. Les intérêts locaux prévalent et le patronat obtient des concessions considérables (concernant les salaires ou les heures travaillées) en opposant un syndicat local contre un autre (Lillie et Martinez Lucio 2004). Rares sont les occasions quand le mouvement syndical réussit des moyens de pressions transfrontalières, tels que l'action coordonnée de Vilvoorde, et loin d'être garanti est leur succès (Da Costa et Rehfeldt 2007).

Le transfert de pratiques de ressources humaines de la haute direction aux filiales et le *benchmarking* représentent des inquiétudes supplémentaires. Cela permet au patronat de bien contrôler la performance de ses filiales et de mettre des pressions sur les syndicats locaux, mais, à l'inverse, les syndicats peuvent également se servir du *benchmarking* et du transfert d'une culture coopérative pour améliorer les relations de travail dans des filiales autrefois conflictuelles. Plusieurs observateurs nous mettent en garde contre une présomption universelle en faveur d'un transfert de pratiques (Ferner et coll. 2001, Edwards et coll. 2007). Ces transferts seraient plutôt encadrés dans la culture organisationnelle déjà en place, s'ouvrant ainsi la possibilité pour les syndicats de faciliter ou de bloquer la réussite d'un transfert de pratiques (Lücking et Whittall 2009, Meardi et coll. 2009, Navrbjerg et Minbeava 2009).

Enfin, certains observateurs (Morgan et Kristensen 2006, Kristensen et Rocha 2007) ont remarqué la possibilité pour les joueurs dans les filiales locales, tels que les

syndicats et les gestionnaires locaux, de tirer profit de la concurrence intraorganisationnelle quant aux investissements-clés (la recherche et le développement, du nouvel équipement, etc.) pour améliorer conjointement la compétitivité de la filiale. Des jeux de pouvoir entre filiales et haute direction pour attirer des investissements peuvent créer une marge de manœuvre importante pour les syndicats. Bref, les effets de la nouvelle division internationale du travail ne sont pas uniformes à travers la planète et ils ne sont que partiellement négatifs pour les syndicats. Il faut, néanmoins, souligner les défis énormes qu'elle représente pour les organisations syndicales à l'heure actuelle.

1.1.3 Divergence/convergence (et concurrence réglementaire)

Mais les défis stratégiques de la mondialisation pour le syndicalisme ne se limitent pas uniquement à l'arène des entreprises. L'impact potentiellement nuisible de l'intégration économique se manifeste également dans la sphère politique. Selon plusieurs observateurs, la mondialisation occasionne une « concurrence réglementaire » (Arthurs 2006, Deakin 2008) de la part des gouvernements, afin d'attirer des investisseurs de l'étranger, notamment en diminuant les droits des travailleurs et en réduisant les responsabilités sociales des entreprises multinationales.

La teneur générale de l'argument pour une convergence capitaliste prévoit que les États-nations doivent s'adapter à l'intégration économique mondiale en diminuant les barrières réglementaires aux investisseurs étrangers et au commerce international, afin de demeurer concurrentiels. Or, plusieurs craignent une course vers le fond du baril en ce qui concerne les droits sociaux, donc que la convergence capitaliste soit synonyme d'une réduction au minimum de ces droits. Une concertation des acteurs nationaux, un renforcement des complémentarités institutionnelles, ainsi qu'une intensification des efforts de modernisation ont jusqu'à maintenant atténué les pires effets de la mondialisation dans certains pays avancés. Ceci a permis aux acteurs de se concentrer sur les stratégies nationales et locales pour équilibrer la compétitivité et les droits des travailleurs. Plutôt que de partager cette présomption de convergence, certains observateurs privilégient des « variétés du capitalisme ». Selon cette approche, des économies dites « coordonnées » (Hall et Soskice 2001) pourraient échapper aux effets nuisibles de la mondialisation.

Dans cette même veine, Bamber et coll. (2004) argumentent qu'il n'y a simplement pas de convergence, au moins en ce qui concerne les pays de l'OCDE. Les pressions conformistes, exercées par le régime international de libre-échange et par la libre circulation des investissements directs laissent néanmoins des traces visibles, notamment dans les pays en voie de développement. Ce régime est activement renforcé par des organismes multilatéraux, tels que l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la Banque mondiale et le Fond monétaire international (FMI).

La marge de manœuvre des organisations syndicales afin de lutter pour une hausse des droits sociaux, pour une amélioration de la protection légale et pour une syndicalisation du secteur public s'est ainsi amoindrie. Une conjoncture favorable aux investisseurs pousse les gouvernements à se faire la concurrence entre eux et à limiter l'influence des syndicats. Dans la plupart des pays avancés, le taux de syndicalisation a chuté, souvent à la suite d'une évolution défavorable du droit du travail ou de son interprétation moins contraignante.

En bref, les observateurs s'accordent qu'il n'y a pas de convergence totale vers un seul modèle capitaliste. Les pressions économiques défavorables aux syndicats sont pourtant présentes partout. Elles se manifestent différemment dans les différents pays et elles sont partiellement amorties par des institutions robustes du marché du travail. En l'absence de telles institutions, comme c'est le cas dans les pays en voie de développement, les effets nuisibles pour le mouvement syndical peuvent être énormes. Dans les pays avancés, il reste que l'intégration économique mondiale complique et renforce le changement structurel qui est déjà en marche depuis la fin des « Trente glorieuses » (Kaufman 1993 et 2004), c'est-à-dire depuis la fin du consensus social fordiste.

1.1.4 Renouveau, changement structurel et démographique

Ce changement structurel, entamé dans les années 1970, consiste notamment en une transformation des économies avancées vers des économies du savoir et en une croissance du secteur des services. Cette transformation est fortement appuyée par une délocalisation des grandes industries vers les pays en voie de développement. La nouvelle division internationale du travail et les changements endogènes des économies fordistes poussent vers une baisse de la syndicalisation pour deux raisons. Premièrement, les

emplois dans les secteurs industriels, fortement syndiqués, sont remplacés par des emplois dans de petites et moyennes entreprises et dans les secteurs des services. Ensuite, les travailleurs plus instruits et moins socialisés sont porteurs de valeurs nettement plus individualistes. L'identité syndicale entre ainsi plus souvent en conflit avec d'autres identités (professionnelle, générationnelle, de genre, etc.)

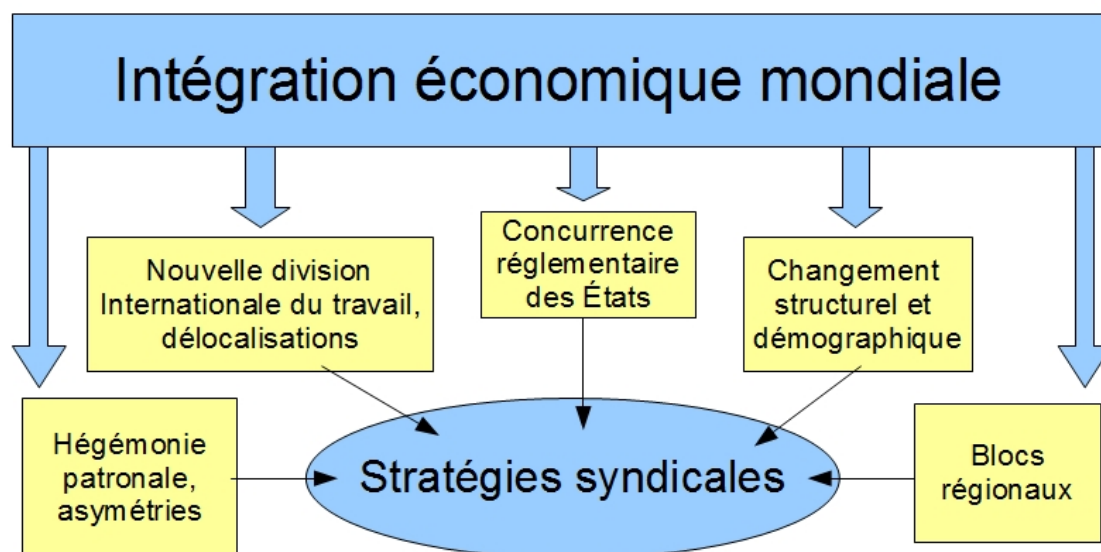
Déjà dans les années 1980, des chercheurs en relations industrielles se sont penchés sur les effets du changement structurel (de l'économie fordiste vers une société postindustrielle) sur les organisations syndicales. Les constats ont été, à ce moment, mitigés. D'un point de vue plutôt fonctionnaliste, le mouvement syndical n'avait qu'à se réinventer pour combler la même fonction sociale (le *voice* dans le marché du travail) dans la nouvelle économie du savoir. D'un point de vue normatif, le mouvement syndical allait perdre son essence, et ainsi, son pouvoir de mobilisation. Il semble que la vérité loge entre ces deux visions, mais la réalité est néanmoins dévastatrice : les pertes massives en emplois industriels syndiqués n'ont jamais été comblées par le recrutement syndical dans les secteurs en croissance (Heckscher 1988, Touraine et coll. 1984). Le seul bémol à apporter demeure la percée du mouvement syndical dans le secteur public, qui est devenu, au moins en Amérique du Nord, son nouveau bastion.

Juxtaposées aux changements structurels dans l'économie, la démographie et les caractéristiques de la main-d'œuvre ont changé rapidement. Des travailleurs plus instruits, provenant d'une diversité de milieux et émanant d'une variété importante de cultures, sont difficiles à réconcilier avec une identité syndicale industrielle, plutôt uniforme. Les réponses stratégiques sont multiples : pour certains observateurs du monde syndical, c'est le travail minutieux d'organisation et de mobilisation des membres qui serait porteur de succès (Bronfenbrenner 2003). D'autres proposent des réponses institutionnelles, telles que le partenariat social et l'action politique (Fichter et Greer 2004). Mais à quel niveau faut-il organiser, mobiliser, ou encore, faire du *lobbying* et conclure des pactes? Parle-t-on du niveau local, de branche ou national?

Alternativement, certains suggèrent que l'action transfrontalière est la meilleure recette pour un renouveau, compte tenu de l'accentuation des échanges commerciaux internationaux (Lillie et Martinez Lucio 2004). De nouvelles approches s'imposent également aux organisations syndicales, dans un contexte de changement structurel au

niveau national (Haiven 2006, Ganz 2002). Ce renouveau est alors doublement douloureux et miné de résistances endogènes et institutionnelles. Enfin, une nouvelle identité comme « travailleur du monde » (Marx et Engels 1967 : chapitre 2) semble inachevée et les travailleurs du monde continuent tout à fait de posséder des nationalités bourgeoises. Plutôt que d'assister à une uniformisation des rapports de production à travers la planète, on dénote que de nouvelles hégémonies et de nouveaux blocs régionaux s'implantent sur le fond de la mondialisation. Une représentation graphique de l'ensemble des défis se retrouve dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1. Défis de la mondialisation pour les syndicats



1.1.5 Régionalisation/Europe

La mondialisation renforce une tendance à l'intégration profonde de certains blocs régionaux. L'ALENA en Amérique du Nord et l'ASEAN en Asie du Sud-est sont des exemples d'institutionnalisation d'un régime de libre-échange, inspirée par les organismes mondiaux. Cette intégration régionale reproduit l'asymétrie au niveau mondial : pendant que les entreprises multinationales s'empressent de mettre en place des chaînes de production transfrontalières, les organisations syndicales peinent à bâtir et à maintenir un contre-pouvoir ouvrier.

Un autre défi concerne l'intensité de l'intégration économique. Le MERCOSUL en Amérique du Sud et, particulièrement, l'Union européenne vont bien au-delà d'une zone de libre-échange. MERCOSUL ajoute une union douanière et une harmonisation monétaire. Cette harmonisation intergouvernementale soustrait certains outils macroéconomiques et fiscaux de la sphère publique nationale, et ainsi de tout contrôle domestique par les organisations syndicales nationales. L'Union européenne représente un projet d'intégration économique et politique particulier, auquel nous allons consacrer la deuxième section de ce chapitre. Mais nous allons faire une recension préliminaire des principales réponses stratégiques syndicales, répertoriées dans la littérature des relations industrielles.

1.1.6 La réponse syndicale « stratégique »

Les syndicats ont développé différentes stratégies pour faire face aux multiples défis de la mondialisation énumérés ci-dessus. Van Liemt (1992) suggère que les syndicats ont l'option de pousser les gouvernements à ériger des barrières protectrices, afin de maintenir l'équilibre social entre capital et travailleurs. Autrement, les chances pour une organisation syndicale mondiale étant minces, les syndicats auraient comme seule alternative le microcorporatisme, c'est-à-dire des pactes locaux de productivité.

Wells (1998) présente un aperçu plus détaillé des étapes à suivre pour arriver à un internationalisme syndical. Il propose notamment l'organisation syndicale par branche et par comité d'entreprise pour négocier des normes contraignantes avec les entreprises multinationales. Également, les syndicats de l'hémisphère nord pourront directement renforcer les capacités organisationnelles des syndicats du Sud, par l'éducation et par la coopération internationale. Enfin, l'auteur propose une collaboration avec la société civile ayant pour but de renforcer la responsabilité sociale des entreprises et de les forcer à négocier des accords-cadres.

Pour décrire de telles alliances entre syndicats et organismes non gouvernementaux sur l'échiquier mondial, Moody (1997) parle d'un « syndicalisme de mouvement social international », pendant que Waterman (2004) préfère l'appellation « nouveau syndicalisme social international », faisant référence aux *New Social Movements* des années 1970. Gordon et Turner (2000) proposent également que le futur

du syndicalisme se trouve dans l'établissement d'alliances stratégiques transnationales et dans l'établissement d'organisations syndicales transnationales.

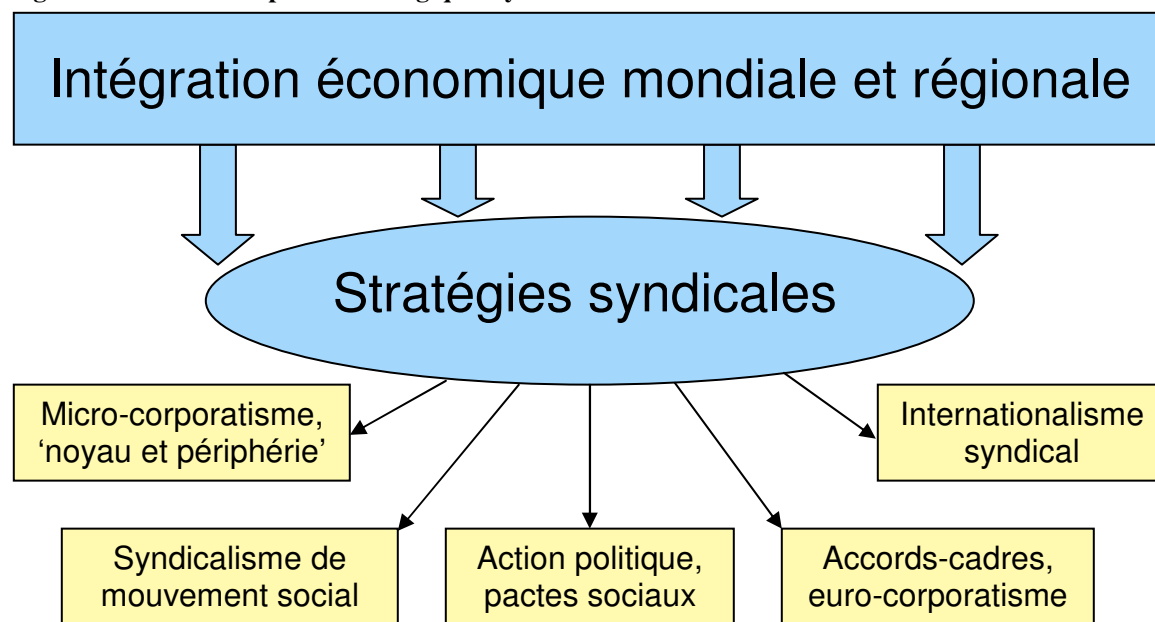
Blyton et coll. (2001) énumèrent certains efforts des syndicats pour contrer ce qu'ils appellent une stratégie patronale de « noyau et périphérie » consistant à diviser les travailleurs au sein d'une même entreprise multinationale entre un noyau de haute productivité et un bassin de travailleurs dont on peut disposer facilement. Une harmonisation des normes communes n'est envisageable que quand la branche est suffisamment soumise à des règlements internationaux. Également, les syndicats doivent mettre en œuvre des alliances syndicales transnationales et exploiter l'emplacement névralgique de certains syndicats dans la chaîne internationale de production. Lillie et Martinez Lucio (2004) en font l'analyse détaillée quant à l'industrie de l'automobile (BMW) et de l'aviation (Iberia). Ils suggèrent que l'environnement institutionnel et les intérêts matériels des syndicats hégémoniques (ceux qui se trouvent dans le noyau de l'entreprise multinationale en question) agissent comme obstacles importants à l'adoption de telles stratégies transnationales.

Ramsay (1997) distingue cinq positionnements stratégiques (l'optimisme évolutionnaire, le scepticisme managérial, le pessimisme de gauche, l'alternative nationaliste et la théorie de la contingence) pour comprendre les réponses divergentes à une internationalisation du syndicalisme et pour en identifier les barrières principales. De façon similaire, Hyman (2007) pose la question sur quelles valeurs et identités de base les syndicats devraient s'appuyer afin d'agir stratégiquement sur une échelle transnationale. Comme réponse, l'auteur suggère qu'il faut d'abord considérer les répertoires et identités inhérents à toute organisation syndicale. Par la suite, il faut comprendre comment ce positionnement de base est modifié par l'apprentissage organisationnel et par le leadership réflexif, pour arriver à un nouvel équilibre entre solidarité interne (Levesque et Murray 2003), capacité représentative (Dufour et Hege 2002) et un renouveau stratégique à l'international.

Appliqué au mouvement syndical européen, on peut distinguer quatre réponses par rapport à une harmonisation européenne, voire à un « modèle social européen ». Hyman (2005) qualifie le « oui, et » comme étant une volonté inconditionnelle d'internationalisation, accompagnée d'un agenda de revendications européennes. Comme

deuxième option, il propose le « oui, si », une internationalisation conditionnelle à la possibilité de réaliser certaines demandes au niveau européen. La troisième possibilité, une nuance de la deuxième variante, représente le « non, sauf », une opposition basée sur les effets néfastes que l'on craint et non pas une opposition catégorique à l'internationalisme. Enfin, il y aurait le « non parce que », qui représente une opposition ferme au projet d'intégration et à toute harmonisation internationale. Il reste à démontrer quelles capacités seront à développées pour transformer de tels positionnements de base en différentes stratégies nationales. Comment les syndicats européens peuvent-ils créer de nouveaux répertoires européens et transnationaux (ce que Hyman appelle « l'expérience de conversion »)? Mais, loin d'une européanisation complète des stratégies, on peut également envisager une coopération transfrontalière qui ne ferait aucunement appel aux structures européennes établies, par exemple, dans la coordination des négociations collectives nationales (Schulten 2003, Rüb 2009).

Figure 2. Survol des réponses stratégiques syndicales à la mondialisation



Ce bref survol, résumé par la figure 2, nous fournit une meilleure appréciation de la variance considérable à laquelle nous devons nous attendre, quand nous proposons une recherche au sujet des stratégies syndicales. De cette revue préliminaire, nous retenons notamment un dilemme de niveau (quelle arène institutionnelle faudra-t-il privilégier?), de ciblage (qui seront les interlocuteurs?) et un dilemme stratégique (quelles capacités et

aptitudes faudra-t-il développer?). Une typologie plus détaillée des réponses stratégiques syndicales sera développée dans le troisième chapitre de la thèse pour mieux encadrer notre recherche de terrain. Pour l'instant, nous passerons à une revue plus poussée des défis de l'intégration économique, tel qu'ils se présentent en Europe, avant de définir nos questions de recherche et de défendre la pertinence de notre étude.

1.2 Syndicats et intégration européenne

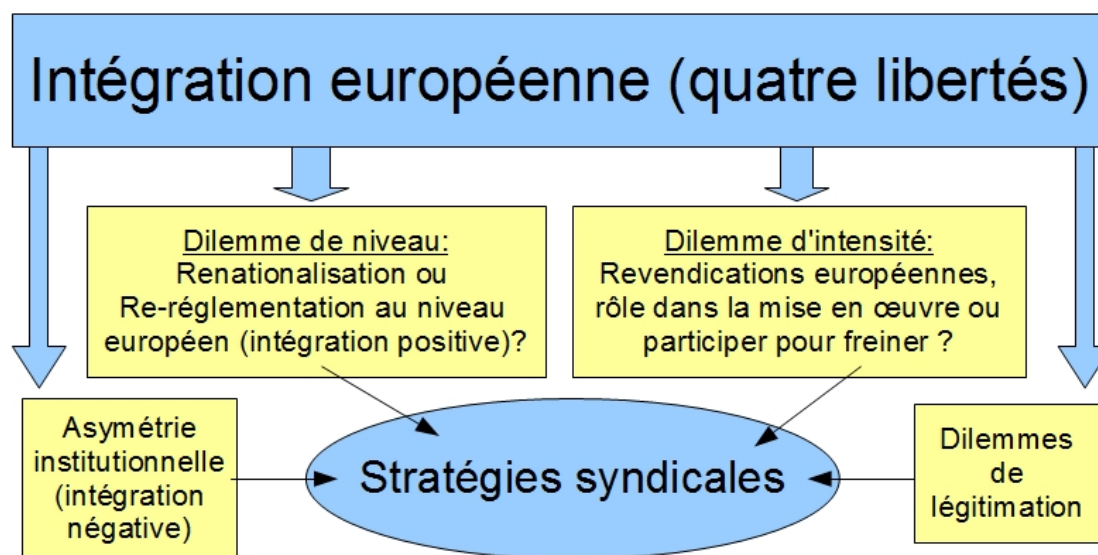
L'intégration régionale européenne reproduit largement les mêmes asymétries et hégémonies caractérisant la mondialisation économique. Il y a cependant plusieurs traits additionnels qui poussent l'intégration européenne au-delà de toute autre forme d'intégration régionale, ce qui en fait un objet de recherche riche et passionnant. Deux des libertés économiques fondamentales introduites par les Traités de Rome ressemblent de très près la mondialisation économique récente, à savoir : libre-échange de biens et libre circulation des capitaux. Les troisième (libre-échange de services) et quatrième (mouvement des travailleurs) libertés fondamentales excèdent, cependant, clairement la portée de l'intégration économique mondiale. Or, les travailleurs obtiennent le droit de voyager et de travailler partout dans l'UE. Ils sont désormais non seulement un simple facteur de production, mais également de véritables citoyens européens. Bien que ces droits fondamentaux doivent, en théorie, modérer l'asymétrie entre capital et travailleurs, l'encadrement des droits sociaux reste incomplet et fractionné. Ainsi, l'UE institutionnalise l'asymétrie entre le marché de biens et services, d'un côté, et les droits sociaux des travailleurs, de l'autre.

Par conséquent, pour les syndicats en Europe, deux dilemmes continentaux s'ajoutent au casse-tête stratégique mondial : un dilemme de niveau (sur quel niveau institutionnel harmoniser les droits des travailleurs?) et un dilemme d'intensité (quel degré d'harmonisation est nécessaire pour optimiser la position stratégique de l'acteur syndical dans les différents pays européens?). À cela s'ajoute un dilemme de légitimation : l'Europe sans syndicats s'éloigne d'un modèle social qui lui soit propre, voire d'une identité sociale européenne ayant la capacité d'agir comme moteur d'intégration. Alors, quel avenir y a-t-il pour une Europe syndicale, désireuse de légitimer la poursuite du projet d'intégration?

1.2.1 Survol des quatre libertés

En Europe, les impacts de l'intégration économique mondiale sur les modèles nationaux se superposent à une ouverture du Marché unique européen au-delà des biens et capitaux, c'est-à-dire vers le secteur des services. En outre, ce Marché unique prévoit une libre circulation de la main-d'œuvre (les dernières exemptions par rapport aux travailleurs provenant des deux membres les plus récents de l'UE – la Bulgarie et la Roumanie - expirant en 2014 au plus tard). Ensemble, ces quatre libertés forment la base des Traités de Rome de 1956. Cette particularité de l'intégration économique européenne constitue un casse-tête stratégique important pour tous les acteurs industriels, mais particulièrement pour les syndicats. Elle est représentée de manière graphique dans la figure 3 ci-dessous.

Figure 3. Intégration positive et intégration négative en Europe



1.2.2 Asymétrie institutionnelle

L'ouverture du marché des services, ainsi que la libre circulation de la main-d'œuvre à l'intérieur des pays membres du marché unique européen (UE 27+3), posent un problème d'un ordre beaucoup plus complexe que celui d'une simple zone de libre-échange. Elles introduisent de participants étrangers dans le jeu établi des acteurs nationaux. Aux institutions traditionnelles de relations industrielles s'ajoute un niveau de

législation européenne dans la matière, susceptible d'entrer en conflit avec celle déjà en place. En outre, les entreprises et travailleurs provenant de pays avec une protection sociale plus faible peuvent offrir librement leurs services dans les pays plus avancés. Pour les pays de l'Europe de l'Ouest, particulièrement pour les pays nordiques, cette différence culturelle est profonde. Elle peut être perçue comme une menace pour la paix sociale soigneusement élaborée dans ces pays (Goetschy 1995).

L'intégration européenne oblige les États-nations européens à une déréglementation de secteurs anciennement protégés, ce qui peut mener à un dénivellement de la protection sociale. Ces obligations sont mises en œuvre par les directives de la Commission européenne (DG Marché unique et DG Concurrence) et par la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Pour les pays membres de la zone euro s'ajoute aussi la politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE). Enfin, il y a périodiquement harmonisation des politiques macroéconomiques et d'emploi, comme le Pacte de stabilité et de croissance et la Stratégie de Lisbonne (Pochet et Zeitlin 2005).

En outre, les États européens se soumettent à une concurrence réglementaire, par la liberté d'entrepreneuriat et par une libéralisation complète des flux de capitaux à l'intérieur de l'Union européenne. Dès lors, il y a des pressions concurrentielles pour déréglementer la protection sociale et des incitatifs pour privatiser un plus grand nombre de services publics, même au-delà des obligations contractuelles. S'il y a intégration et harmonisation dans cette situation, c'est par un dénivellement des normes, afin d'attirer des capitaux libres. Cette intégration dite « négative » (Scharpf 1999) mène alors vers une harmonisation des politiques sociales vers un plancher commun, non pas vers une hausse collective, comme c'était prévu à l'origine par certains (Haas 1958 : 311).

1.2.3 Dilemme de niveau (européanisation contre renationalisation)

En principe, du moins, tous les mécanismes nécessaires existent pour une re-réglementation au niveau européen. Il s'agit du Conseil européen, du Parlement européen et de la Commission européenne (DG Emploi et affaires sociales), qui émettent périodiquement des normes contraignantes pour tous les États membres et remplacent ainsi celles qui étaient appliquées jusque-là au niveau national. Mentionnons également la Cour européenne des droits de la personne, en ce qui concerne la protection des droits individuels au travail. Cependant, les mécanismes de cette intégration dite « positive »

sont désavantagés par des règles de consensus (Scharpf 1999, 2002), qui mènent souvent à la naissance de normes « molles », du *soft law*, ce qui favorise peu l'amélioration progressive des acquis et plus souvent l'établissement d'un plancher commun. Nommons à cet égard la « méthode ouverte de coordination », appliquée pour l'harmonisation des pensions de retraite, et celle de l'inclusion sociale (Pochet et Zeitlin 2005).

C'est justement l'intégration négative qui prévaut. Les organisations syndicales sont particulièrement touchées par ses effets néfastes. Des tendances lourdes de déréglementation minent le statut parfois fortement institutionnalisé des syndicats au niveau national, sans toutefois redonner un statut semblable à l'échelle européenne. La situation se complique par la multiplication d'acteurs concernés et par les manœuvres stratégiques de l'acteur patronal.

Présumer un transfert complet des stratégies syndicales vers l'échiquier européen pour contrecarrer ces processus est toutefois une voie erronée. Nous faisons plutôt face à un phénomène à deux volets. D'abord, nous observons l'articulation institutionnelle interne des différents acteurs nationaux pour adapter leur régime national et, ainsi, pour limiter les dégâts de l'intégration. Parfois, les incitatifs à une telle renationalisation sont plus importants que ceux d'une intégration « positive » au niveau européen. Ensuite, nous observons une coordination plus forte avec des acteurs externes sur différents niveaux institutionnels, soit pour limiter conjointement les impacts néfastes de l'intégration « négative » sur les institutions nationales, soit pour passer à une re-réglementation au niveau supérieur. Cette concertation peut prendre la forme d'une collaboration entre syndicats, ou bien entre syndicats et d'autres acteurs. Elle peut également prendre la forme d'une collaboration bilatérale, régionale, ou bien européenne. Elle peut aussi faire appel à des mécanismes institutionnels créés par l'intégration positive (tel qu'un comité d'entreprise européen ou le dialogue social sectoriel européen), ou bien elle peut créer ses propres formes de coopération et d'action transfrontalière.

Le résultat est un système multiniveaux, dans lequel les stratégies des acteurs nationaux sont considérablement modifiées. Pour les entreprises, aussi bien nationales qu'étrangères, s'ajoutent aux menaces de délocalisation et aux promesses d'investissement direct, le recours à de nouvelles institutions européennes, moins contraignantes, ainsi que

la possibilité de faire appel directement à la concurrence entre travailleurs européens de différentes origines.

1.2.4 Dilemme stratégique d'intensité

Une clarification par rapport à l'action stratégique des syndicats s'impose, quant à la nature d'un choix d'action stratégique, dans le contexte du système de gouvernance multiniveaux européen. Trois aspects devraient être considérés comme stratégiques dans le contexte de notre étude. 1) Les organisations syndicales peuvent activement influencer l'agenda européen, dans le domaine des relations industrielles et au-delà, et ceci, aux niveaux local, national et transnational; 2) elles peuvent utiliser les institutions européennes déjà en place pour améliorer le fonctionnement d'institutions nationales en déroute ou carrément pour remplacer des institutions défuntes; 3) elles peuvent jouer un rôle clé dans la mise en œuvre de politiques de l'Union européenne, notamment en augmentant ou en diminuant considérablement les coûts de transaction des réformes imposées aux systèmes nationaux (Visser 2005).

1.2.5 Dilemme de légitimation

Un double dilemme de légitimation s'ajoute aux précédents : en premier lieu, celui de la légitimation du projet d'intégration même et, en second, celui de la légitimation des organisations syndicales paneuropéennes.

Penser l'Union européenne sans faire référence à un modèle social distinct, c'est de faire du projet d'intégration rien de plus qu'une version régionale de la mondialisation. L'inclusion des organisations syndicales et la création d'institutions de relations industrielles proprement européennes serviraient aussi à légitimer le projet d'unification dans les yeux de la population. Certains auteurs (Dølvik et Visser 2009) parlent d'un « trilemme » entre trois valeurs fondamentales de l'Europe : les libertés du marché, la mobilité de main-d'œuvre et la protection sociale. En absence d'une solution, la légitimation du projet d'intégration est mise en question.

Un second dilemme s'ajoute au premier. Si les organisations syndicales paneuropéennes ne développent pas une véritable solidarité transfrontalière et ne bâtissent pas un contre-pouvoir syndical indépendant au niveau européen, comment peut-on les légitimer aux yeux des travailleurs? La commission européenne menée par Jacques

Delors, au début des années 1990, visait à implanter un modèle social européen à travers les institutions européennes, amorçant ainsi une certaine harmonisation des acquis sociaux vers le haut. Dans la foulée du protocole social du Traité de Maastricht, une certaine symbiose entre la Confédération européenne des syndicats (CES), les employeurs et la Commission européenne s'était créée.

Certains observateurs (Taylor et Mathers 2004, Gobin 2005, Wagner 2005) critiquent fortement cette presque dépendance des syndicats paneuropéens envers les institutions européennes. Ce problème d'interdépendance entre CES et Commission s'est complexifié depuis que la volonté de la Commission de faire du modèle social européen une valeur fondamentale du projet d'intégration s'est progressivement dégradée au cours des trois mandats successifs des présidents Romano Prodi (1999 à 2004) et José Manuel Barroso (2004 à 2014).

1.3 Résumé des défis pour le syndicalisme

Les organisations syndicales ancrées dans une institutionnalisation des gains obtenus lors de la période après-guerre font déjà face à un problème de taille : l'économie postindustrielle, mondialement intégrée, force ces acteurs à aborder des questions de compétitivité et d'efficacité organisationnelle selon les termes du patronat. L'intégration en matière de relations industrielles en Europe pose un problème supplémentaire. Outre un problème stratégique pour les organisations syndicales, on fait face à un dilemme pour tous ceux qui sont à la recherche d'un modèle national combinant une économie moderne et concurrentielle avec un niveau très élevé de protection sociale pour la population.

Pour les syndicats européens en renouveau, le défi est de deux natures : comment bâtir une solidarité transfrontalière, un véritable syndicalisme européen, quand la survie d'emplois syndiqués est souvent directement mise en danger par la concurrence internationale? Au niveau de l'Europe, cette double logique se joue entre la concurrence réglementaire et la constitutionnalisation du Marché unique, d'un côté, et la re-régulation des droits collectifs au niveau européen, de l'autre. Selon Scharpf (1999) il s'agit d'une logique « d'intégration négative et positive », dont le volet de la re-réglementation serait structurellement désavantagé par rapport au Marché unique. Dans la prochaine section,

ces constats nous permettront de formuler les questions de recherche qui nous guideront dans la suite de cette étude.

1.4 Questions de recherche

La question principale de recherche est la suivante : **comment l'acteur syndical fait-il face au défi de l'intégration économique?** Après avoir explicité les défis importants qui se rattachent, pour l'acteur syndical, à la mondialisation et à l'intégration européenne, il faut se poser la question : comment celui-ci peut-il répondre aux défis énumérés? Ceci présuppose qu'en tant qu'acteur, les organisations syndicales conçoivent les dilemmes auxquels ils sont confrontés comme des opportunités stratégiques. Autrement dit, les organisations syndicales doivent prendre conscience des choix qui s'imposent et entamer un processus réflexif à leur égard. Également, nous devons nous interroger sur les capacités et ressources que nécessitent ces réponses stratégiques. À ce moment-ci, il faudra définir quelques sous-questions qui nous permettront de mieux élucider notre interrogation principale.

Sous-question 1 : **Dans le contexte de l'intégration économique, l'acteur syndical, est-il un acteur stratégique?** Il faudra alors définir un modèle théorique d'action stratégique, qui éviterait toute tautologie institutionnelle ou micropsychologique. Bien sur que toute réponse stratégique se manifesterait différemment dans une « économie coordonnée » que dans un autre modèle institutionnel. La stratégie n'existe pas dans un vide institutionnel. Par contre, les institutions mêmes changent graduellement et de vrais joueurs stratégiques collaborent et entrent en concurrence avec les organisations syndicales pour répondre aux mêmes défis. Une adaptation passive ne peut pas être conçue comme proprement stratégique. Les acteurs doivent chercher à institutionnaliser leurs gains dans de nouvelles règles du jeu pour être considérés stratégiques.

Sous-question 2 : **Quelles capacités permettraient à l'acteur syndical de répondre stratégiquement aux défis de l'intégration économique?** Pour mieux comprendre l'interaction entre institutions et acteurs stratégiques, nous allons repérer un certain nombre de capacités-clés, développées au sein du modèle « coordonné » nordique,

qui pourraient aider les syndicats à assumer le défi de la mondialisation. Dans cette optique, nous allons spécifiquement rechercher des capacités qui permettent aux syndicats d'internationaliser leurs gains, ainsi que de coordonner leurs stratégies avec d'autres syndicats européens et avec les joueurs multiples dans l'économie mondialement intégrée. Cette coordination implique notamment la capacité d'agir sur une multitude de niveaux institutionnels et d'arènes politiques.

Pour élucider ces tensions et ces dilemmes à l'intérieur d'un contexte institutionnel bien précis, nous allons nous pencher sur les stratégies des syndicats dans les pays nordiques. Ces pays sont souvent qualifiés comme « coordonnés », c'est-à-dire que la coordination et le capital social entre acteurs industriels sont particulièrement élevés. Les complémentarités entre les institutions de ce modèle social renforcent, chez l'acteur syndical, le développement de capacités et de ressources stratégiques qui l'aident à mieux répondre aux défis de l'intégration, mais la responsabilité concrète d'entamer un processus d'adaptation reste du ressort des organisations syndicales.

Sous-question 3 : Comment l'acteur syndical, dans les pays nordiques, répond-il au défi de l'intégration économique mondiale, par rapport à sa réponse à l'intégration économique et politique dans l'Union européenne? Le modèle « coordonné » nordique semble produire un certain « avantage comparatif institutionnel » (Marcussen et Kaspersen 2007), qui aiderait tous les acteurs à s'adapter à la mondialisation. Les pays nordiques ont toujours été des petites économies ouvertes, qui dépendent d'une compétitivité de leurs exportations et d'une haute valeur ajoutée de leur main-d'œuvre. Alors, nous devons repérer des réponses stratégiques qui visent spécifiquement à relever les défis de la mondialisation, d'un côté, et de l'eupéanisation, de l'autre.

Sous-question 4 : Les pressions institutionnelles, politiques et économiques de l'intégration européenne seraient-elles une « jonction critique » (Crouch 2005) pour le modèle nordique? Le projet d'intégration économique et politique en Europe modifierait considérablement les structures d'opportunité pour les acteurs nordiques. Surtout, le patronat peut avoir accès à une gamme d'institutions « européennes » qui court-circuitent les complémentarités et le capital social développés dans les pays nordiques. Par conséquent, il existe des conflits ouverts entre le « modèle nordique » et

les institutions naissantes en matière de relations industrielles européennes. L'acteur syndical doit répondre à cette menace. Il doit à la fois protéger le modèle nordique des impacts néfastes d'une « intégration négative » et développer de nouvelles stratégies qui dépassent le cadre national traditionnel.

Pour répondre à ces questions (voir tableau 1), nous proposons l'étude détaillée du modèle syndical des pays nordiques. La question de recherche est la suivante : comment l'acteur syndical fait-il face au défi de l'intégration économique? Quels sont les éléments propres au modèle nordique permettant aux syndicats de ces pays d'adopter des stratégies susceptibles à préserver l'avantage comparatif institutionnel de leurs nations respectives sans succomber aux effets néfastes de l'intégration « négative », et en même temps, qui permettraient une possibilité d'intégration « positive » au niveau européen?

Tableau 1. Questions de recherche

Question principale	Comment l'acteur syndical fait-il face au défi de l'intégration économique?
Q1	<i>Dans le contexte de l'intégration économique, l'acteur syndical, est-il un acteur stratégique?</i>
Q2	<i>Quelles capacités permettraient à l'acteur syndical de répondre stratégiquement aux défis de l'intégration économique?</i>
Q3	<i>Comment l'acteur syndical, dans les pays nordiques, répond-il au défi de l'intégration économique mondiale, par rapport à sa réponse à l'intégration économique et politique dans l'Union européenne?</i>
Q4	<i>Les pressions, institutionnelles, politiques et économiques de l'intégration européenne, seraient-ils une « jonction critique » (Crouch 2005) pour le modèle nordique?</i>

Nous suggérons que la réponse doit se trouver sur deux axes principaux : d'une part, il est question d'une articulation forte à l'interne et de bâtir, ou préserver, des institutions de relations industrielles modernes; d'autre part, il est question d'une coordination externe accrue, s'appuyant sur l'utilisation stratégique d'institutions supranationales, sur le réseautage proactif des acteurs et sur la participation à une

production de normes communes (Mückenberger 2008) et d'un discours syndical européen.

Suivant une logique plutôt déterministe, on s'attendrait à ce que les syndicats nordiques rejettent complètement les institutions européennes préférant plutôt intensifier leurs efforts en vue de protéger les régimes nordiques des effets d'une intégration trop poussée. Tout indique qu'ils ont été effectivement très hésitants avant de s'ouvrir à une plus grande européanisation. En nous appuyant sur une synthèse des littératures en relations industrielles et en études européennes, nous proposerons une lecture que nous qualifions de « stratégique » des réponses syndicales dans un contexte de complémentarités fortes, telles que présentes dans le modèle social nordique. Le cas nordique est particulièrement intéressant, de par son historique caractérisé par un syndicalisme vif et une institutionnalisation forte des syndicats au niveau national. Dans la section suivante, nous passons en revue un certain nombre de traits du syndicalisme nordique moderne, qui le rendent particulièrement intéressant comme cas empirique.

1.5 Conclusion

Nous pouvons conclure que les phénomènes d'intégration économique et politique, autant à l'échelle mondiale qu'en Europe, créent des défis importants pour l'acteur syndical. Les processus d'intégration procèdent de façon asymétrique et ils créent une hégémonie des intérêts du capital sur toute autre partie prenante de l'économie. L'intégration européenne facilite une telle asymétrie, en enchâssant certaines des quatre libertés (tel que le mouvement de la main d'œuvre et les droits des travailleurs) dans un corset institutionnel fragmenté et multiniveaux, pendant que les droits du capital sont garantis par les institutions principales de l'Union européenne même.

Par conséquent, nous devons nous pencher sur la question suivante : comment l'acteur syndical peut-il répondre stratégiquement à un double défi semblable? Il fait notamment face à un dilemme de niveau, c'est-à-dire le problème de coordonner ses actions sur une multitude d'arènes institutionnelles. Les choix s'offrant à lui varient entre un repli sur les institutions nationales et la possibilité d'instituer une solidarité transfrontalière. Aucune solution simple ne semble s'imposer à cet égard. En outre, les

organisations syndicales participent au jeu stratégique à différents degrés d'intensité. Jusqu'à quel point pouvons-nous parler d'une réponse proprement stratégique? Est-ce que les actions syndicales sembleraient plutôt prédéterminées par la structure institutionnelle et par les autres acteurs ou est-ce qu'une stratégie syndicale autonome serait envisageable?

Si nous adoptons une approche structuraliste, nous risquons de perdre de vue l'acteur syndical au profit d'une vision déterministe. Or, il faut trouver un juste équilibre entre facteurs exogènes et capacités stratégiques propres au mouvement syndical pour expliquer les choix privilégiés par les acteurs. Car, si nous perdions l'acteur syndical, quelle légitimité pourrait-on accorder aux projets d'intégration? Quelle économie peut se contenter de servir les intérêts d'une seule partie prenante?

Pour arriver à une théorisation ouverte aux facteurs exogènes et endogènes, nous allons nous appuyer sur un regard synergique entre les approches institutionnalistes, les théories de l'intégration régionale et les théories d'action syndicale en relations industrielles. Cela nous permettra d'aller au-delà des structures et pressions économiques, nous offrant un regard sur les variations intra-modèles (Locke et Thelen 1995, Edwards 2005, Edwards et coll. 2007), c'est-à-dire à l'intérieur d'un même modèle social et institutionnel. Comme nous avons argumenté dans ce chapitre introductif, les pays nordiques se prêtent particulièrement bien à un tel objectif.

2 Approches théoriques

2.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons énuméré un certain nombre de défis que posent la mondialisation et l'intégration européenne aux syndicats. Ces défis nous ont mené à poser notre principale question de recherche, c'est-à-dire : comment l'acteur syndical fait-il face au défi de l'intégration économique? Pour répondre à cette question, nous avons développé certaines précisions. Premièrement, nous avons suggéré qu'il faut se poser la question préalable, si, dans le contexte de l'intégration économique, mondiale et européenne, l'acteur syndical est un acteur stratégique. Il faut définir en quoi consiste l'action stratégique et, en outre, quelles capacités permettraient à l'acteur syndical de répondre stratégiquement aux défis de l'intégration économique. Comment ces capacités, sont-elles développées?

Par la suite, nous nous sommes penchés sur le cas particulier des pays nordiques. Cet ensemble complexe d'institutions et d'acteurs dits « coordonnés » (Hall et Soskice 2001) pourrait bien contribuer à répondre aux questions posées ci-dessus. Ce modèle social lui-même est cependant mis au défi par les deux volets de l'intégration internationale. Ainsi, comment l'acteur syndical, dans les pays nordiques, répond-il différemment aux défis de l'intégration économique mondiale, en comparaison avec sa réponse à l'intégration au Marché unique européen? Les pressions institutionnelles, politiques et économiques de l'intégration européenne représenteraient-elles une « jonction critique » (Crouch 2005) pour le modèle nordique?

Dans ce chapitre, nous allons développer un modèle théorique général qui aide à encadrer nos questions de recherche. Le problème principal de théorisation demeure de définir, pour l'acteur syndical (comme pour tout acteur sociétal et économique), une place intermédiaire entre structure institutionnelle et individualisme conceptuel. Notre cadre théorique doit permettre la compréhension détaillée de l'impact des institutions et des autres facteurs structurels sur les décisions stratégiques de l'acteur syndical. En même temps, il nous serait impossible de glisser vers un déterminisme absolu sans abandonner le concept même d'action stratégique. Or, il nous faudra une théorisation complexe,

conjuguant les structures en place, le changement institutionnel et l'action syndicale stratégique et indépendante.

Ce défi théorique n'est d'ailleurs aucunement nouveau. La double nature de l'action sociale, c'est-à-dire le conflit entre structure et agence dans la théorisation de la société, a bel et bien été reconnue dès les débuts des sciences sociales. Les institutions et la structure sociale seraient autant le médium dans lequel l'action humaine se manifeste que son résultat (Giddens 1973 : 246). Par conséquent, de bien saisir, expliquer et prédire les interactions entre l'acteur humain et la structure sociale, sans toutefois fixer ni l'un ni l'autre, devient la difficulté principale pour tout chercheur social.

Notre projet se complique à cause des asymétries et des phénomènes multiniveaux créés par la mondialisation et par les institutions européennes. Autrement dit, au-delà d'une problématique d'agence et de structure, il se pose la question : quels acteurs et quelle structure? À quel niveau institutionnel les impacts de la structure sont-ils les plus tangibles, et à quel niveau l'action collective doit-elle s'organiser pour y faire face? Si les acteurs sociaux sont en mesure d'influencer le changement institutionnel, à quel niveau devraient-ils le faire, stratégiquement parlant?

La littérature en études européennes, ainsi que les lectures dominantes de la mondialisation sont tantôt structuralistes, tantôt fonctionnalistes. Elles ne laissent que très peu d'espace aux acteurs sociaux, quand, par bonheur, on prend la peine de les mentionner. Le débat qui a dominé longtemps était pour répondre à la question de savoir quelle structure perséverait : le modèle westphalien, intergouvernemental de l'ère Bretton Woods, un nouveau régime économique et politique transnational (un « nouvel ordre mondial », Jasper 1992, et la « fin de l'histoire », Fukuyama 1992) ou, enfin, une structure multiniveaux?

Un consensus semble se dessiner autour d'une convergence divergente, ou encastrée, surtout en ce qui concerne l'unification de l'Europe (Pierson et Leibfried 1995, Radaelli 2005; Trenz 2008; Caporaso et Tarrow 2008; Visser 2009). Ce débat de convergence et divergence a évacué toute discussion normative, c'est-à-dire sur le fonds du projet d'intégration (par exemple : « Europe sociale » - Mückenberger 2001; Hyman 1998 et 2005; Vos 2007). Quels acteurs stratégiques sont avantagés par la nouvelle architecture institutionnelle, quelles ressources et capacités permettraient à d'autres

acteurs d'en profiter également, quitte à modifier les projets d'intégration (Scharpf 1999)?

Par comparaison, la littérature en relations industrielles s'occupe généralement bien de l'acteur. Des études détaillées de la négociation collective et des interactions entre acteurs industriels nous ont donné des outils pour comprendre la boîte noire des négociations sociales (Dunlop 1958; Crozier et Friedberg 1977; Walton et coll. 1994; Bourque et Thuderoz 2002). La structure fait cependant sa réapparition par l'entremise de « l'environnement institutionnel » et par des présomptions du type *ceteris paribus*, ou simplement par une définition plutôt simpliste des « ressources » et des « préférences » des acteurs. Souvent, ce simplisme est le coût d'une adaptation théorique, rarement mise en question, de concepts provenant des sciences économiques néoclassiques et de la psychologie. Ladite réinsertion théorique de la structure dans un cadre analytique plutôt micro peut même aller jusqu'à lui octroyer une place prépondérante qui prédéterminerait l'action sociale. La structure n'est pas un concept dynamique, et on ne s'occupe presque jamais du jeu entre structure et agence.

Une tendance de la littérature néo-institutionnaliste, développée particulièrement dans le contexte de la mondialisation et de l'intégration européenne, invite à se pencher sur les « vrais acteurs dans de vraies structures » (Scharpf 1997). Dans cette optique, on conçoit l'acteur syndical comme un acteur imbriqué dans un système multiniveaux de relations industrielles (Marginson et Sisson 2004), mais on parle rarement des acteurs comme étant « stratégiques » ou ayant des « capacités stratégiques ». Pourtant, la question demeure particulièrement pertinente : sur quelle base certains acteurs peuvent-ils choisir de nouvelles réponses stratégiques, voire internationaliser leurs stratégies, pendant que d'autres semblent bloqués au niveau national, dans un ensemble de répertoires d'action mal adaptés à la mondialisation?

Le présent chapitre théorique ambitionne de permettre une meilleure appréciation de l'acteur, originaire des relations industrielles, dans les discussions de structure qui dominent les études européennes. À la recherche d'une théorisation du nouvel acteur syndical transnational, entre de multiples structures et de multiples options stratégiques, nous allons notamment développer le concept de nouvelles capacités stratégiques transnationales pour arriver à une juste balance entre facteurs structurels et endogènes.

Nous procéderons en trois temps. Premièrement, nous survolerons les approches dominantes des trois tendances identifiées, c'est-à-dire fonctionnaliste-structuraliste, institutionnaliste et approches organisationnelles (axées sur l'acteur). Pour faciliter le développement de notre modèle théorique, nous devons adopter et rejeter certains éléments des trois approches théoriques. Dans une deuxième partie, nous synthétiserons ces multiples éléments théoriques retenus dans un seul modèle théorique général. Enfin, nous allons déduire de ce modèle quelques propositions théoriques et pistes d'opérationnalisation qui guideront l'élaboration du cadre conceptuel de cette thèse.

2.2 Survol des approches théoriques

Dans cette section, nous aborderons les approches dominantes par rapport à l'acteur syndical, aux prises avec les deux processus asymétriques d'intégration économique, européenne et mondiale. Nous avons identifié trois tendances majeures, notamment, les approches structuralistes et fonctionnalistes, l'institutionnalisme et les approches organisationnelles. Au fur et à mesure, nous allons adopter et écarter certains concepts théoriques de ces trois approches. Par la suite, nous synthétiserons les éléments retenus dans notre modèle théorique, présenté dans la deuxième partie de ce chapitre.

2.2.1 Les approches structuralistes et fonctionnalistes

Par la catégorie « approches structuralistes et fonctionnalistes », nous comprenons un grand nombre d'auteurs qui divergent passablement entre eux. Dans plusieurs cas, ils ne se déclareraient ni structuralistes ni fonctionnalistes. Toutefois, toutes ces approches conçoivent les acteurs sociaux comme des agents fonctionnels d'un système ou d'une structure, sans toutefois leur octroyer la qualité d'agence indépendante. Dans cette section, nous nous sentons obligés de justifier ce regroupement analytique dans un premier temps, pour passer par la suite à une analyse détaillée des approches individuelles. Enfin, nous allons retenir un élément critique pour notre théorisation, notamment le lien hypothétique entre l'intégration du marché (le marché du travail et le commerce mondial), d'un côté, et les stratégies des acteurs industriels, de l'autre.

2.2.1.1 Avant-propos : le vaste champ des approches structuralistes et fonctionnalistes; dominance des approches économiques et politiques

Par « structuraliste » et « fonctionnaliste », nous comprenons toutes approches théoriques à l'égard des acteurs sociaux qui ressoudent le conflit fondamental de la réalité sociale, celui entre agence et structure, nettement en faveur de la structure. Elles envisagent l'acteur syndical, ou tout autre acteur social, comme le produit d'une socialisation, comme déterminé par la structure qui l'entoure, ou bien elles le définissent selon les fonctions qu'occupe cet acteur dans la société. En tant que telles, toutes ces approches surdéterminent le comportement social des acteurs, ne laissant qu'un rôle *pro forma* à la stratégie des acteurs. Cette surdétermination est à la fois la plus grande force et la plus importante faiblesse de ces approches. Nous y reviendrons.

Les approches discutées proviennent d'une vaste gamme de sciences sociales : l'économie néoclassique, les études de l'intégration européenne et des relations internationales, la sociologie des organisations-mouvements, et les écoles néo-marxistes. Nous avons libellé les cinq approches comme suit : les approches néolibérale, néo-fonctionnaliste et cosmopolite, l'approche des mouvements transnationaux, et, enfin, celle des classes transnationales.

2.2.1.1.1 Néolibéralisme / Convergence capitaliste

L'approche néolibérale n'est ni structuraliste ni fonctionnaliste. Nous l'avons regroupée avec les autres approches de cette section à cause de son orientation déterministe, ce qui l'apparente aux approches structuralistes et fonctionnalistes. Le déterminisme du néolibéralisme provient, en grande partie, de ses racines économiques néoclassiques. Cette approche opère selon la présomption fondamentale que les acteurs économiques sont guidés par la maximisation rationnelle du profit. Dans son essence, l'approche néolibérale s'oppose à toute institutionnalisation de gains précédents, qui limiterait la compétitivité des acteurs sur le marché. C'est la concurrence qui assure la distribution optimale des ressources, les acteurs sont donc supposés ajuster leurs stratégies étroitement selon la situation compétitive du marché (Kerr et coll. 1960, Hayek 1948, Bamber et coll. 2004).

Appliqués à l'univers du syndicalisme et de la mondialisation, le libre-échange et la déréglementation des marchés financiers suivent directement une logique néolibérale. En éliminant des barrières institutionnelles à la concurrence des acteurs économiques, une meilleure distribution des ressources et une diffusion de meilleures pratiques seraient assurées. Un exemple pertinent serait la vague de « japonisation » des années 1990, une diffusion rapide d'une gamme de pratiques de production pour répondre à la concurrence des entreprises japonaises (Dore 1973; Elger et Smith 1994). On assisterait à une convergence capitaliste, propulsée par les préférences des acteurs individuels, cherchant à maximiser leurs profits (Katz et Darbyshire 2000).

Le conflit ouvert avec les syndicats est programmé dans cette optique, à cause de l'asymétrie entre *shareholders* et *stakeholders* à laquelle nous faisons référence dans le chapitre introductif. Des études ont bel et bien confirmé que la présence syndicale diminuerait les profits des actionnaires (Freeman 2005). Selon l'approche néolibérale, les syndicats devront réduire le *wageshare*, sous peine de nuire à la compétitivité de l'entreprise, qui, elle, aura d'autres options pour délocaliser sa production et pour cibler stratégiquement ses investissements sur le plan mondial (FMI 2007).

Certaines tendances de l'école néolibérale sont plus ouvertement fonctionnalistes. L'idée principale du *voice* (Hirschman 1974 : 4) et de la nouvelle gestion des ressources humaines stipule que la fonction du syndicat à l'interne de l'entreprise peut essentiellement être assumée par d'autres mécanismes. La « citoyenneté organisationnelle » (Organ 1988), c'est-à-dire un attachement émotif à l'entreprise, remplacerait l'identité ouvrière, les consultations moins formelles remplaceraient la représentation syndicale. Dans l'optique d'une transnationalisation des réseaux de production, ce n'est certainement pas faux de présumer une redéfinition radicale de la fonction *voice* au sein des entreprises multinationales.

Pour résumer, l'approche néolibérale suppose un lien uniforme et puissant entre la concurrence économique mondiale et la stratégie des acteurs, menant à un modèle capitaliste relativement homogène. Ce modèle entraînerait un affaiblissement inévitable du syndicalisme.

2.2.1.1.2 Néo-fonctionnalisme

Le néo-fonctionnalisme, dominant autant dans les relations industrielles que dans les études européennes des années 1960, est basé sur l'idée qu'une intégration économique, régionale ou mondiale, créera nécessairement une transnationalisation des acteurs. Selon cette approche, il sera impossible d'éviter des effets d'engrenage, amenant tous les acteurs à transférer leurs loyautés envers un niveau institutionnel plus élevé, même ceux initialement à l'abri de la concurrence internationale. L'engrenage s'expliquerait par la nécessité fonctionnelle, pour les sous-systèmes sociaux (Parsons 1951 : 10-28), de s'adapter aux changements externes. Or, si transnationalisation de l'économie il y a, tous les sous-systèmes sociaux doivent suivre.

Cette approche a été traduite dans l'arène des relations industrielles dès les années 1960. Pour les néo-fonctionnalistes, le système de relations industrielles est notamment un des sous-systèmes sociaux les plus étroitement liés aux changements dans les relations économiques. Dunlop (1958 : 94) prévoyait le développement d'un système européen de relations industrielles dès les Traités de Rome. Dans un sens, cette prévision n'était peut-être pas si loin de la réalité (Hooghe et Marks 2006), car les acteurs industriels européens se sont européanisés au fur et à mesure que l'intégration européenne a progressé. Pourtant, cette transnationalisation des acteurs ne s'est pas du tout avérée systématique et suit plutôt un trajet erratique. Nous n'assistons pas à un effet uniforme, mais plutôt à un effet asymétrique. D'ailleurs, la critique fondamentale de la gouvernance multiniveaux à l'adresse des néo-fonctionnalistes demeure qu'un déterminisme quelconque vers un transfert complet des stratégies ne correspond aucunement à la réalité empirique. Nous reviendrons aux critiques de ces auteurs dans la section sur l'institutionnalisme.

Bref, l'approche néo-fonctionnaliste envisage la création d'un système de relations industrielles européennes, et éventuellement mondiales. Cette transformation des relations industrielles serait accompagnée par un transfert complet des loyautés et des stratégies des acteurs industriels au niveau transnational. Au cœur de cette transformation, on retrouve l'engrenage des sous-systèmes sociaux, c'est-à-dire la nécessité fonctionnelle pour les acteurs de s'ajuster à l'intégration économique (Haas 1958 : 243). Même si cette approche demeure nettement plus optimiste quant à l'avenir du syndicalisme dans la mondialisation que le néolibéralisme, elle n'en est pas moins

déterministe. En outre, certains observateurs suggèrent que les projets d'intégration, notamment en Europe, ont adopté intégralement le néolibéralisme comme contenu normatif (Wallace 2000). Dans cette optique, le néo-fonctionnalisme et le néo-libéralisme sont des approches tout à fait complémentaires, qui mettent sérieusement en doute la capacité de l'acteur syndical à s'ajuster aux projets d'intégration économique.

2.2.1.1.3 *Cosmopolis*

Loin de toute présomption normative néolibérale, l'approche cosmopolite s'oppose à l'idée que l'intégration internationale commence par la production et par le commerce. Plutôt, elle suggère que tout projet d'intégration commence (ou devrait commencer?) par la création d'un espace public qui transcende les frontières, celle d'une *cosmopolis* (Beck 2006). Dès lors, le contenu du projet d'intégration devient sujet à des opinions et des préférences divergentes. Les acteurs nationaux y participent pour créer une seule arène politique transnationale.

Contrairement à l'approche de la gouvernance en réseaux et des réseaux transnationaux de création de normes, on part d'une transnationalisation *a priori*. C'est, en quelque sorte, l'approche pluraliste de l'époque après-guerre appliquée au niveau transnational. L'échec du nationalisme au 20^e siècle fait en sorte que tous les acteurs font partie du « village global » (McLuhan 1962 : 31) et ne peuvent se retirer. Il n'y a que des joueurs mondiaux, mais il y en a des bons et des mauvais. Voici l'aspect structuraliste de l'approche : la nature même d'une société mondiale en développement exerce un déterminisme puissant sur les acteurs sociaux.

Par conséquent, appliquée à la situation des syndicats dans la mondialisation (économique), l'approche cosmopolite anticipe un transfert graduel des stratégies syndicales au niveau mondial. Le projet d'intégration européenne est vu comme un laboratoire d'une intégration plus complète à venir (Beck 2006). Le sort des syndicats européens donnerait des indices importants quant à l'avenir des syndicats sur le plan global, mais l'approche reste tout à fait muette à cet égard.

2.2.1.1.4 Mouvements transnationaux

L'approche des mouvements transnationaux est apparentée à l'idée cosmopolite, mais elle émane de la sociologie des organisations-mouvements. Les auteurs de cette école stipulent que des mouvements transnationaux se mettent sur pied dès que deux conditions préalables sont remplies : premièrement, il doit y avoir une problématique, plus précisément une revendication sociale commune, qui transcende les frontières nationales; ensuite, la solution au problème, l'institution ciblée par les revendications, doit appartenir à un ordre transnational (Imig et Tarrow 2001).

Les exemples principaux étudiés par cette approche sont les mouvements écologique et altermondialiste. La cible institutionnelle transnationale est principalement la même, c'est-à-dire les sommets intergouvernementaux des G8, G20, forum de Davos, etc. La revendication écologiste est de par sa nature transnationale. Celle des altermondialistes est plus complexe. S'oppose-t-on à la mondialisation des échanges commerciaux, de la production capitaliste et des flux de capitaux *per se*, demandant ainsi un repli sur les institutions nationales? Ou exige-t-on la re-réglementation de ces trois éléments de la mondialisation économique au niveau transnational?

Ce dilemme du mouvement altermondialiste ressemble étroitement à ce que nous avons qualifié de « dilemme de niveau » des syndicats européens dans le chapitre introductif. La cible institutionnelle transnationale existe depuis longtemps en Europe, avec l'Union européenne et ses multiples institutions gérant certains aspects du marché du travail dans les pays membres. Mais la revendication des syndicats européens est-elle de nature transnationale? Surtout en ce qui concerne les syndicats nordiques, nous devons nous poser la question s'il y a eu véritablement un transfert de stratégies au niveau européen. Si la revendication principale demeure la non-interférence dans les relations industrielles nordiques, l'approche des mouvements transnationaux prédit un échec quant à la transnationalisation de la stratégie syndicale.

Néanmoins, cette approche théorique est fondamentalement structuraliste. Elle surdétermine le comportement des acteurs dès que les deux conditions requises sont remplies. En Europe, ces préalables, sont-ils respectés? Une étude appliquant l'approche des mouvements transnationaux à l'euro-syndicalisme (Imig et Tarrow 2001; Erne 2008) rend un verdict plutôt négatif. Mais serait-il possible de détecter des nuances? À quelles

variations devrait-on s'attendre à l'intérieur d'un continent, ou même d'un seul pays? La décision de transférer les stratégies au niveau transnational faisait-elle l'unanimité et était-elle motivée de manière économique, ou était-elle sujette à un débat ouvert et à la construction de normes communes?

2.2.1.1.5 Classes transnationales

Enfin, une approche néo-marxiste, inspirée par Gramsci (Cox 1987 : 271), stipule que le syndicalisme transnational résulterait d'une transnationalisation de la production, car les ouvriers des différents pays, au fur et à mesure que l'intégration économique progresse, prendraient conscience de l'existence d'un conflit d'intérêts fondamental les opposant au capital transnational. Ce conflit est autant plus grave que le contrôle concernant le contenu même du travail (Braverman 1974 : 58) est maintenant exercé à des milliers de kilomètres de distance. Ainsi, les travailleurs anciennement piégés dans des organisations syndicales nationales ou locales réaliseraient que leurs intérêts partagés sont semblables à ceux des travailleurs du même secteur économique dans d'autres pays. Cette approche est particulièrement intéressante pour étudier la collaboration (ou le manque de collaboration) entre syndicats locaux d'une même entreprise multinationale.

Appliqué à une comparaison macro des stratégies syndicales en Europe, une étude récente utilisant ce cadre théorique (Bieler 2003) ne démontre, cependant, aucune corrélation entre une intégration internationale de la production dans un secteur économique, d'un côté, et une transnationalisation des stratégies syndicales, de l'autre, au niveau européen. Au niveau plus local, des études entourant les « euro-grèves » de Vilvoorde et autres (da Costa et Rehfeldt 2007; Greer et Hauptmeier 2009) arrivent à la conclusion que même dans un secteur économique aussi intégré que l'automobile, les intérêts locaux et nationaux font surface en temps de crise et de restructuration. Les mobilisations transnationales demeurent limitées à des actes symboliques, le conflit d'intérêts entre les filiales d'une même multinationale divise les travailleurs des différents pays autant que leur opposition au patronat les unit (Lillie et Martinez Lucio 2004). La mise sur pied de comités d'entreprise européens (CEE) rencontre les mêmes obstacles (Waddington 2003; Knudsen et coll. 2007)

L'approche des classes transnationales demeure ainsi sous l'influence structuraliste, héritage des écoles néomarxistes. Le conflit fondamental entre capital et

travailleurs structure le comportement des acteurs, même au-delà des frontières nationales. En outre, cette approche est aussi normative qu'elle est déterministe. Si le syndicalisme n'arrive pas à unir les travailleurs d'une même classe transnationale, c'est par faute de conscience de classe de la part des travailleurs, ou bien parce que les organisations syndicales n'assument pas entièrement leur rôle d'acteurs de classe. Bref, les stratégies syndicales ne sont peut-être pas encore transnationales, mais elles devraient l'être.

2.2.1.2 Conclusion : quoi retenir des approches structuralistes et fonctionnalistes

Les approches théoriques structuralistes et fonctionnalistes se caractérisent par une surdétermination de l'acteur par rapport à la structure. Une telle optique déterministe est avantageuse si nous visons à développer des hypothèses macro, que l'on pourra tester empiriquement, surtout par une méthode hypothético-déductive. Néanmoins, tel que nous l'avons indiqué dans l'introduction de ce chapitre, nous sommes à la recherche d'un juste équilibre entre facteurs structurels et endogènes. Cherchant à comprendre les différentes stratégies syndicales privilégiées, plutôt que de les prédire, nous devons nous distancer d'une grande partie des approches structuralistes et fonctionnalistes.

En ce qui concerne la convergence capitaliste, les approches institutionnalistes que nous présenterons, par la suite, en feront une analyse critique sévère. En effet, il nous est difficile d'accepter l'idée d'une mondialisation *one size fits all* telle que suggérée par les auteurs néolibéraux. Tous les auteurs associés aux approches structuralistes et fonctionnalistes identifient cependant une variable-clé pour expliquer et comprendre le comportement des acteurs industriels : l'intégration du marché. Cela ne les empêche pas de diverger quant à leur définition des acteurs représentés sur le marché, et quant à leur interprétation de l'impact précis sur ces acteurs. Il reste que la dynamique mondiale du marché (une concurrence accrue, une intégration étroite des marchés financiers) et des secteurs industriels (une transnationalisation des réseaux de production) doit avoir des incidences sur des acteurs industriels comme les syndicats. Certaines conceptualisations de l'intégration capitaliste font bel et bien une distinction entre ces différents aspects. À titre d'exemple, l'intégration au sein de l'Union monétaire européenne ne conduit pas nécessairement à une transnationalisation des stratégies syndicales (Traxler 2003), mais

l'investissement direct à l'étranger d'une firme (visant la réexportation ou le marché local) et la propriété de l'entreprise (privé/familiale ou société d'actions) semble bel et bien jouer un rôle (Levesque et Murray 1998). Or, nous avons toutes les raisons de contester la notion qui voudrait que cet impact de l'intégration économique sur les stratégies syndicales soit uniforme. Nous acceptons néanmoins que l'intégration économique doive être bien conceptualisée dans toutes ses facettes et qu'elle puisse effectivement créer des dilemmes, des options stratégiques, voire des « jonctions critiques » pour le syndicalisme.

2.2.2 Les approches institutionnalistes

Puisque notre étude prétend contribuer à la littérature institutionnaliste en relations industrielles, et puisqu'il y a eu multiplication des auteurs se déclarant « institutionnalistes » ces derniers temps, il faut d'abord spécifier de quelle nature est la relation entre les institutions et les acteurs. Qui dit institutionnalisme, dit dépendance du sentier. Mais de quelle façon ces sentiers sont-ils créés, modifiés ou maintenus?

Assistons-nous au retour d'un structuralisme caché en stipulant que les sentiers de dépendance sont de nature structurelle, c'est-à-dire que les acteurs sont amenés à recréer les sentiers de dépendance, à cause des structures d'opportunités qu'offrent les institutions déjà en place? Un point de vue institutionnaliste alternatif suggère que la création et la reproduction du sentier de dépendance peuvent se faire de façon endogène, soit par des conséquences inattendues d'actes uniques, ou bien par un entrepreneuriat institutionnel bien ciblé de la part des acteurs. Enfin, nous allons présenter une troisième variété d'institutionnalisme, plutôt descriptive, qui tourne autour des approches de la gouvernance.

2.2.2.1 La dépendance du sentier exogène et complémentarités institutionnelles : l'institutionnalisme économique et historique

Au départ, il faut faire une distinction entre les économistes institutionnalistes et le néo-institutionnalisme économique. L'école institutionnaliste des sciences économiques était dominante jusqu'au début de l'ère fordiste, quand les économistes néoclassiques l'ont progressivement supplantée. Commons, père fondateur des relations industrielles en

Amérique du Nord, stipulait que deux mécanismes fondamentaux encadreraient le comportement des acteurs socio-économiques, le marché et la hiérarchie.

Contrairement aux économistes néoclassiques, les Webbs, Commons et Veblen proposaient une dualité de l'action économique. Le marché, le « buy », serait réglé par les lois de la concurrence et de la distribution optimale, telles que présentées par l'école néoclassique. À cela s'ajoute cependant le principe de hiérarchie, le « make » (Kaufman 2007). Selon cette logique, des acteurs économiques puissants pourraient simplement intégrer les autres joueurs (les décimer par la concurrence déloyale - le dumping, en s'associant à d'autres grands joueurs – les cartels, ou simplement en achetant les concurrents), plutôt que de se soumettre à leur concurrence. Or, nous devons changer notre conception du prix (celui des produits, mais aussi celui de la main-d'œuvre), d'une conception économique à une qui est plutôt politique. Ceci demeure le fondement normatif des relations industrielles, une combinaison entre efficacité et équité (Budd et coll. 2004), le constat que les questions distributives ne sont pas uniquement économiques, mais qu'elles sont, au même titre, politiques (Sisson 2007).

Le deuxième élément-clé de la critique institutionnaliste envers les néoclassiques, celui de Thorstein Veblen qui sera repris plus tard par Herbert Simon, repose sur l'idée que les acteurs économiques souffrent d'une « rationalité limitée » (Simon 1982). De multiples problèmes de circulation d'information et d'asymétries sur le marché rendraient impossible la supposée rationalité économique qui soutient l'économie néoclassique. Cette problématique se traduit sur le marché sous la forme de coûts de transaction élevés. Ces coûts pousseraient les acteurs à négocier et à soutenir des institutions qui diminuent et externalisent le fardeau de la rationalité limitée. Ces institutions formelles et informelles créent des sentiers de dépendance exogènes. Les acteurs économiques sont contraints de les maintenir ou de devoir supporter le coût économique de leur défection, c'est-à-dire le fardeau lourd des coûts de transaction (Sisson 2007). C'est sur cette critique fondamentale de l'approche néolibérale/néoclassique que les néo-institutionnalistes économiques se sont appuyés pour reconquérir, récemment, une certaine hégémonie dans les sciences sociales.

Malheureusement, ce succès récent du néo-institutionnalisme a aussi mené à un éparpillement de l'approche, et, entre autres, à une variante néolibérale de

l'institutionnalisme, liée au choix rationnel et à la théorie des jeux (Arrow 1987; North 1990; Putnam 1993). Cette variante intègre simplement les critiques des institutionnalistes pour optimiser le modèle néolibéral. Par conséquent, les approches institutionnalistes que l'on traite dans la catégorie de l'institutionnalisme économique et historique sont, elles-mêmes, très variées et souvent contradictoires d'un point de vue normatif. Nous allons nous référer à trois approches rejetant le choix rationnel et ayant des répercussions immédiates sur notre terrain de recherche, l'Europe : la cohérence sociétale, les variétés du capitalisme et les *business systems*.

2.2.2.1.1 États-providence comparés, cohérence sociétale et flexicurité

Née de la sociologie comparative, l'approche axée sur l'État-providence comparé présente, de façon plutôt macroscopique et descriptive, les corrélations entre institutions, politiques publiques et valeurs sociétales. L'approche franco-française est centrée sur l'analyse de la « cohérence sociétale » (Barbier et Gautié 1998 : 399), selon laquelle le régime de relations industrielles, les politiques publiques en matière d'économie et de travail, le régime d'activité économique, ainsi que les valeurs sociétales dominantes forment un ensemble symbiotique. Dans cette optique, le chercheur doit analyser l'ensemble des institutions encadrant l'économie et le marché du travail pour saisir et pour bien expliquer le comportement des acteurs.

Une approche apparentée, rapidement devenue célèbre, se base sur une analyse des « trois mondes de l'État-providence » (Esping-Andersen 1990). Les caractéristiques clés d'une société que l'on doit analyser pour comprendre le comportement des acteurs seraient la répartition fonctionnelle de la sécurité économique entre trois institutions fondamentales (le marché, l'État et la famille), le degré d'activité économique (taux d'emploi) et la dé-marchandisation visée par le régime. De façon similaire, chaque modèle social viendrait avec une « relation d'emploi standardisée » (Whitley 2003; Bosch 2004).

Selon les deux approches, la nature des relations industrielles, l'historique de conflit et de collaboration, ainsi que les institutions garantissant l'équilibre négocié entre patronat et travailleurs, occupent un rôle phare, autant dans la cohérence sociétale que dans les trois mondes de l'État-providence (Ferrara 1998). Notamment, les acteurs auraient tout intérêt à maintenir la cohérence sociétale, afin de préserver un consensus et

une paix sociale garantissant une certaine croissance stable de la productivité de l'ensemble de l'économie nationale (Visser et Hemerijk 1997). Récemment, les recherches axées sur les complémentarités sociales ont proposé le cadre normatif de la flexicurité, pour illustrer comment un tel régime socio-économique national peut s'adapter aux pressions de la mondialisation, à une main-d'œuvre plus instruite et à une production plus flexible. Les relations industrielles seraient, encore une fois, centrales pour assurer une transformation négociée de la cohérence sociétale vers un nouvel équilibre (Madsen 2006; Mailand 2009b). Bref, l'approche propose que les syndicats soient des acteurs-clés dans certains modèles sociaux, notamment dans le modèle nordique et conservateur, et qu'ils cherchent à maintenir ce rôle stratégique. Or, elle suggère un repli sur les institutions nationales dans certains pays, et une transnationalisation ou l'effondrement du syndicalisme dans d'autres cas.

2.2.2.1.2 Variétés du capitalisme

Si le nouvel institutionnalisme économique devait être associé à une seule œuvre, ce serait sans doute les *Variétés du capitalisme* (Hall et Soskice 2001). Les auteurs partent de l'idée principale selon laquelle il existe un problème de coordination entre acteurs économiques. Selon leur approche, les économies avancées se regrouperaient autour de deux pôles, l'économie de marché coordonnée et l'économie de marché libérale. Puisque leur financement est lié au capital de risque et à la spéculation de court et moyen termes (*hedge funds*, spéculateurs), les acteurs de l'économie libérale se spécialiseraient sur de l'innovation radicale, n'impliquant qu'un degré minimal de stabilité et de concertation. Les acteurs du modèle coordonné, par contre, tirent leur avantage comparatif d'une concertation et d'une paix sociale relative (Sisson et Marginson 2000), leur permettant d'améliorer des produits hautement spécialisés sur une longue période, répondant ainsi aux exigences d'investisseurs patients, par exemple les fonds de retraite et les banques (Iverson et coll. 2000).

La distinction entre économies coordonnées et libérales a, tout de suite, des incidences importantes sur les relations industrielles. Thelen (2001) démontre que le modèle libéral serait lié à une réticence des employeurs à institutionnaliser les rapports collectifs (volontarisme) et à une décentralisation maximale des relations industrielles. Les employeurs du modèle coordonné s'appuient cependant sur une collaboration de

longue durée avec les représentants des travailleurs, précisément afin de permettre une amélioration incrémentielle de la productivité par la spécialisation. Dans le modèle libéral, les employeurs seront portés à externaliser les coûts de formation, pendant que le modèle coordonné implique un fort engagement des entreprises dans l'amélioration et dans le maintien du capital humain (Bosch et Charest 2010).

Concernant la viabilité des syndicats dans la mondialisation et dans l'intégration européenne, cette approche propose que les relations industrielles, dans les pays coordonnés, jouent un rôle-clé dans l'adaptation du régime de l'avantage comparatif national aux exigences de l'intégration. Ainsi, les stratégies syndicales dans ces pays seraient différentes que dans les économies libérales (Frege et Kelly 2004), dans la mesure où ils pourront essayer de profiter stratégiquement de leur rôle. Par contre, le syndicalisme dans les pays libéraux serait porté vers un échec (au moins dans les secteurs exposés), car les préférences des investisseurs et le modèle de l'avantage comparatif institutionnel (Marcussen et Kaspersen 2007) sont directement opposés à la présence syndicale.

2.2.2.1.3 « *Business systems* »

En relations industrielles, l'institutionnalisme prend la forme de l'approche des *business systems*. Cette approche reprend la logique d'investissement (le capital patient et le capital de risque) pour proposer, ensuite, que les lieux de production et d'investissement soient soigneusement choisis par les entreprises selon leur « *fit* institutionnel » (Featherstone et Radaelli 2003). Dépendant du modèle d'affaires, le réseau d'acteurs et les complémentarités institutionnelles sont dominés par des « *insiders* » ou par des « *outsiders* » (Marginson et Sisson 1994; Marsden 1999). Cependant, cette approche est décidément moins eurocentrique et plus micro, car les complémentarités institutionnelles s'appliquent d'abord au niveau local. Par la suite, les chercheurs tirent des conclusions par rapport aux niveaux régional et national. Autrement dit, l'approche part d'une logique micro pour bâtir des propositions théoriques au sujet des institutions, allant jusqu'à une analyse nationale, pendant que les *variétés du capitalisme* font plutôt l'inverse.

Le Japon (Whitley 1992; Sabel 1995) a, depuis longtemps, été un objet d'étude pour démontrer l'imbrication entre agences gouvernementales (MITI), innovation

technologique, carrières organisationnelles et valeurs sociétales. Le cas du « capital patient » est particulièrement bien documenté pour l'Allemagne, le terme « *Deutschland AG* » désignant un réseau de grandes banques et de compagnies d'assurances qui fournissent le principal stock de capital pour l'innovation incrémentale des grandes entreprises industrielles et du « *Mittelstand* » (Streeck et Höpfner 2003).

En termes de l'acteur syndical dans la mondialisation et dans l'intégration européenne, l'approche des *business systems* nous mène essentiellement à la même conclusion que les variétés du capitalisme. Le succès ou l'échec du syndicalisme dans sa tentative de développer des réponses stratégiques efficaces dépendra de son insertion dans un modèle d'affaires et dans un système de production qui dépendent d'une haute valeur ajoutée, qui valorisent des relations industrielles stables, et qui préfèrent la fonction *voice* du syndicalisme par rapport à d'autres formes (par exemple, la nouvelle GRH).

2.2.2.2 La dépendance du sentier endogène et isomorphisme : institutionnalisme sociologique, répertoires et identités

Contrairement aux approches mentionnées ci-dessus, les approches sociologiques et constructivistes du nouvel institutionnalisme soulignent l'autonomie de l'acteur pour créer, maintenir et changer les sentiers de dépendance (Crouch 2003). La clé pour comprendre la dépendance du sentier résiderait alors dans les « jonctions critiques » à des moments charnière (Crouch 2005), dans lesquelles les acteurs sont libres, soit de reproduire un comportement social bien délimité par les institutions présentes, ou bien de créer de nouvelles institutions.

Nous procéderons à la présentation de l'approche du changement institutionnel provenant des sciences politiques. Ensuite, l'approche des répertoires d'action, une approche sociologique s'appliquant à tous les acteurs sociaux, sera discutée. Cette approche a inspiré des chercheurs en relations industrielles à parler « d'identités syndicales » (Hyman et Ferner 1994; Hyman 2001), notre troisième variante de l'institutionnalisme sociologique. Enfin, l'approche de la gouvernance multiniveaux constitue une adaptation des approches du changement institutionnel à l'objet de l'intégration européenne.

2.2.2.2.1 *Changement institutionnel et entrepreneuriat institutionnel*

L'approche institutionnaliste du changement institutionnel (Streeck et Thelen 2005; Ebbinghaus 2005) provient d'une critique fondamentale de l'analyse des institutionnalistes économiques. Si les acteurs sont tenus de suivre les incitatifs d'un modèle social et institutionnel, si les complémentarités développées à l'intérieur même d'une variété du capitalisme sont permanentes et suprêmes, comment le modèle peut-il s'adapter, comment le changement institutionnel peut-il transformer ou créer de nouveaux modèles? Les auteurs parlent d'entrepreneuriat institutionnel pour faire référence à la capacité des acteurs de modeler, à un certain degré, les institutions qui les entourent.

L'approche du changement institutionnel a développé une typologie de cinq différents modèles de modification du sentier de dépendance. On parle notamment de transfert (*displacement*), d'empilement (*layering*), de dérive (*drift*), de transformation (*conversion*) et de dégradation (*exhaustion*) (Streeck et Thelen 2005). Chacun de ces mécanismes aurait des incidences particulières par rapport à la possibilité d'entrepreneuriat institutionnel de la part des acteurs sociaux. Plus précisément, dans des circonstances de transfert (de la fonction sociétale d'une institution existante à une autre), d'empilement (existence de redondances institutionnelles) et de transformation (de la fonction d'une institution existante), les acteurs sont appelés à développer de nouveaux sentiers ou à en bloquer d'autres (Beyer 2005; Sydow et coll. 2009; Wailes 2009).

En ce qui concerne les syndicats et l'intégration économique mondiale et européenne, l'approche du changement institutionnel apporte des nouvelles encourageantes, mais génère aussi un dilemme. Les auteurs principaux suggèrent que l'intégration européenne en particulier (mais le même argument s'applique au niveau mondial) crée des redondances, des transformations et des transferts institutionnels ouvrant la porte aux acteurs industriels pour un entrepreneuriat actif. Or, si nous adoptons le point de vue du changement institutionnel, permettant un entrepreneuriat de la part des acteurs sociaux, le déterminisme du sentier de dépendance se relativise. Les syndicats des économies coordonnées ne seront pas plus à l'abri d'une intégration néolibérale que ceux des économies libérales. Les options stratégiques pour l'acteur syndical viennent cependant se multiplier. Le dilemme résultant est un dilemme de niveau : quelles

institutions promettent la sécurité relative, en termes de protection sociale et une certaine institutionnalisation des gains? S'agit-il des institutions transnationales ou de celles situées sur un autre niveau?

2.2.2.2 Répertoires d'action

L'idée principale des répertoires d'action se base sur une analyse historique des moyens et méthodes employés par les mouvements sociaux. Cette méta-analyse arrive à la conclusion que toute organisation et que tous les acteurs sociaux doivent choisir parmi une gamme de normes communes pour la contestation sociale (Tilly 2006). Les sociologues institutionnalistes parlent aussi d'isomorphisme, une forme d'apprentissage sociale, qui minimise l'effort des acteurs sociaux dans leur démarche de revendications et de négociations (Sisson 2007).

Un répertoire d'action est un produit social et historique. Il peut se baser sur les conséquences éventuelles, intentionnelles ou inattendues, d'une décision unique dans le passé. Savoir quel répertoire s'applique à quelle situation est déterminé par le type d'acteurs impliqués par les circonstances historiques et par la nature des revendications. Les acteurs développent ainsi une certaine spécialisation en matière d'interactions sociales. Cette spécialisation est susceptible d'être reproduite dans la mesure où les répertoires d'action sont auto-renforçants (Ebbinghaus 2005 et 2009), une fois le sentier de dépendance a été créé et poursuivi.

Cette approche sociologique a des incidences sur l'étude de l'acteur syndical dans le cadre de l'intégration économique européenne et dans celui de la mondialisation. Les répertoires d'action étant fort différents d'un pays à l'autre, d'un type d'acteur à l'autre, il devient difficile de créer une base commune pour coordonner des actions transfrontalières. Une étude des cheminots en Belgique et en France (Hilal 2007) se base sur les répertoires d'action pour démontrer comment il est plus facile pour les syndicats très similaires de deux pays de coopérer que pour les deux de coordonner leurs actions à l'intérieur d'une nouvelle structure organisationnelle, celle des fédérations européennes de cheminots.

2.2.2.2.3 Identités syndicales

Au cœur de l'approche des identités syndicales, on retrouve une typologie des modèles syndicaux dominant en Europe et une classification marquée par trois pôles identitaires principaux : celle d'acteur économique (pouvoir de marché), celle d'acteur de classe et celle d'acteur sociopolitique. Par la suite, les auteurs (Lange et coll. 1982; Hyman 2001) expliquent le développement des mouvements syndicaux européens, en tenant compte de ces trois pôles identitaires, pour arriver aux tendances majeures actuelles et aux divergences importantes entre les différentes centrales syndicales quant à l'eupéanisation du syndicalisme. Une telle analyse historique conduit nécessairement vers un certain déterminisme, mais contrairement aux variétés du capitalisme, on ne présume aucunement qu'un avantage comparatif institutionnel est à la base des divergences. Il s'agirait plutôt d'accidents historiques, qui, dans des circonstances appropriées, pourraient être renversés, modifiés ou renforcés.

Pour les syndicats européens faisant face aux dilemmes de l'intégration économique, nous pouvons déduire deux propositions théoriques principales. D'un côté, les identités syndicales divergentes compliquent toute tentative d'unifier le mouvement ouvrier européen et de bâtir une solidarité au-delà des frontières nationales. Cependant, si certains blocages institutionnels persistent (comme c'était le cas du syndicalisme britannique des années 1990 (van der Maas 2007), un réalignement des identités syndicales vers la transnationalisation est tout à fait possible à concevoir. Y-aurait-il une identité syndicale européenne, faisant appel à un équilibre qui lui soit propre entre marché, société et classe?

2.2.2.2.4 Gouvernance multiniveaux, intégration verticale

Enfin, l'approche de la gouvernance multiniveaux, en ce qui concerne son volet d'intégration « verticale » (Jordan 2001; Hooghe et Marks 2003) des réseaux politiques et de l'économie, se rapproche à l'institutionnalisme sociologique. Notamment, la gouvernance multiniveaux explicite les dilemmes de niveaux auxquels les trois autres approches de la catégorie font référence. La création d'institutions européennes, tout en maintenant des institutions parallèles au niveau national, la multiplication des niveaux pertinents de réglementation, constituent précisément du *layering* institutionnel (George 2004). La transformation des répertoires d'action des organisations, une fois qu'elles ont

entamé une certaine transnationalisation de leurs activités, ainsi que la redéfinition des identités syndicales représentent des phénomènes de multiniveaux en Europe.

Pour les syndicats, la création d'un système de relations industrielles à niveaux multiples (entreprise européenne et comités d'entreprises européens, directives européennes et euro-lobbying, institutions nationales robustes, décentralisation de la négociation vers les secteurs industriels et vers les régions, etc.) est synonyme de gouvernance multiniveaux (Keller et Platzer 2003; Leisink et coll. 2007). Jumelée à l'intégration horizontale de la gouvernance en réseau, cette approche saisit, de façon exemplaire, ce qui se passe sur le terrain en ce moment. Elle n'offre toutefois pas de pistes d'interprétation quant à l'avenir du syndicalisme. Autre qu'une multiplication des niveaux, sur lesquels les syndicats doivent être présents comme acteurs, on n'y voit pas de pouvoir explicatif ou de propositions théoriques. Par contre, elle nous amène à poser de bonnes questions, quant aux capacités et ressources nécessaires. On y reviendra dans la dernière section du chapitre, concernant le modèle théorique général favorisé par notre étude.

2.2.2.3 Les approches théoriques de la gouvernance

Les autres aspects de la gouvernance, sans former une approche homogène, complètent le portrait des approches institutionnalistes en relations industrielles et en études européennes. Nous embarquons ici dans une transition graduelle vers les approches organisationnelles, c'est-à-dire vers des approches qui réservent un plus grand espace pour l'acteur. Certains auteurs parlent de « jeux que de vrais acteurs jouent » (Scharpf 1997), « d'institutions dans lesquelles de vrais acteurs innovent » (Crouch 2003), ou encore, d'une « alternative centrée sur l'acteur » (Müller-Jentsch 2003). Sans dévaluer les atouts importants du néo-institutionnalisme, les approches de la gouvernance, ainsi que les approches organisationnelles présentées plus loin, nous aiderons à sortir du déterminisme de la dépendance au sentier.

Dans cette section, nous présenterons, en premier lieu, le concept de gouvernance en réseaux, autant dans sa version « choix rationnel » de Rhodes que dans ses facettes plus constructivistes. Deuxièmement, nous présenterons la méthode ouverte de coordination, comme un concept pour étudier la gouvernance en Europe dans la phase post-néo-fonctionnaliste. Ceci nous amènera à considérer les approches constructivistes,

notamment celle de la création de normes transnationales. Enfin, nous aborderons les vastes retombées de la littérature institutionnaliste pour notre étude, avant de nous pencher sur les approches organisationnelles.

2.2.2.3.1 Gouvernance en réseaux, intégration horizontale, « arena concept »

Poussant plus loin l'idée d'une intégration verticale des réseaux politiques en Europe, certains auteurs (Bache et Flinders 2004; Warleigh 2006) suggèrent qu'une intégration analogue peut être observée de manière horizontale. Plutôt que d'opérer en silos, les paliers gouvernemental, sociétal et économique coopèrent dans l'administration de programmes, dans la distribution de ressources et dans la négociation de normes communes. Cette gouvernance en réseaux s'étale horizontalement à chacun des niveaux institutionnels verticaux, mais nous assistons également à une hybridation entre acteurs de tous les niveaux dans des réseaux intégrés autant verticalement qu'horizontalement.

Ce nouveau concept de la gouvernance multiniveaux se base sur le concept-clé des *overlapping memberships* (Eising et Kohler-Koch 1999; Marks et Hooghe 2004; Bache 2008), concept qui pourrait s'avérer essentiel pour l'étude de l'acteur syndical dans le contexte d'intégration économique. En faisant partie de plusieurs réseaux politiques, opérant à différents niveaux institutionnels (par exemple : entreprise multinationale, dialogue social interprofessionnel européen, négociation collective sectorielle-régionale et comité d'entreprise dans l'usine), l'acteur syndical jouit d'un avantage remarquable sur d'autres acteurs, figés dans leurs dynamiques respectives (Hassel 2009). Ce nouvel aspect de la gouvernance multiniveaux en réseaux pose cependant de nombreux défis additionnels aux organisations syndicales traditionnelles, elles-mêmes encadrées dans des institutions nationales. Le concept apparenté de gouvernance par « arène institutionnelle » (Müller-Jentsch 2003) vise également à conceptualiser les négociations économiques et politiques dans un contexte de concurrence et de collaboration des acteurs, autant sur le plan horizontal que sur le plan vertical. Le but, encore une fois, n'est pas de tomber dans un déterminisme structurel ni d'abandonner toute proposition théorique, susceptible de générer des hypothèses empiriquement vérifiables.

Les propositions théoriques concrètes des approches de la gouvernance en réseaux sont multiples. Entre autres, il est sensé y avoir un lien entre l'ouverture des institutions

politiques pour permettre une gouvernance en réseaux (en termes d'offrir des ressources et de soutenir institutionnellement les réseaux d'acteurs), d'un côté, et l'attrait de ces institutions politiques (c'est-à-dire du niveau) pour les acteurs. Également, comme dans tout contexte de négociation, il faut s'attendre à observer un lien entre le rapport de forces et la distribution des ressources (un concept d'ailleurs bien identifié dans la littérature organisationnelle des relations industrielles). Appliquée à l'intégration européenne, l'approche de gouvernance en réseaux s'appelle la méthode ouverte de coordination.

2.2.2.3.2 Méthode ouverte de coordination

Après l'abandon de l'approche traditionnelle (c'est-à-dire d'harmonisation au niveau paneuropéen de la politique sociale par la voie de votes majoritaires et de directives européennes), et son remplacement par le principe de subsidiarité (c'est-à-dire que le niveau institutionnel le plus près de la population cible devrait déterminer et administrer les politiques), les élites européennes ont cherché une méthode indirecte d'harmonisation (Knill et Lehmkuhl 1999; Gold 2009). Après certaines négociations ardues, menant à un maintien du principe de la subsidiarité, la stratégie européenne de Lisbonne pour une harmonisation des politiques de l'emploi fut le premier exercice de la méthode ouverte de coordination. Par la suite, l'Union européenne a appliqué cette méthode pour harmoniser d'autres politiques sociales (pensions de retraite, sécurité sociale, etc.).

Initialement, la méthode ouverte de coordination semblait une façon élégante de contourner les règles étroites des votes unanimes au Conseil européen, en plus d'assurer une plus grande participation des acteurs sociaux dans l'élaboration des programmes et politiques européens. Les observateurs proches du syndicalisme européen (Foden et Magnusson 2003; Goetschy 2004; Pochet et Zeitlin 2005) dressaient même, initialement, un bilan plutôt neutre, voire même positif. Cependant, les effets mesurables de la méthode ouverte de coordination démontrent bien les deux propositions théoriques élaborées par l'approche de la gouvernance multiniveaux en réseaux. Un, la participation des acteurs reflète bel et bien l'ampleur des ressources réellement mises à la disposition de ces acteurs. Deux, les effets distributifs représentent bien le rapport de forces et l'appui institutionnel aux acteurs. Ainsi, les acteurs faibles, dans ce cas-ci les syndicats des nouveaux pays membres de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est, les groupes de

retraités et autres, se sont retrouvés désavantagés par rapport aux acteurs gouvernementaux et par rapport aux entreprises (Lopez-Santana 2007; Jacobsson et Johansson 2009; Mailand 2009a; Natali et de la Porte 2009).

Par conséquent, dans une recension plus récente (Heidenreich et Zeitlin 2009), on constate plutôt l'échec de la méthode ouverte de coordination, en ce qui concerne la représentation effective des différentes parties prenantes et l'harmonisation positive des droits sociaux et des politiques de l'emploi. Les tentatives d'harmonisation par la méthode ouverte de coordination ont démontré que le succès du processus même dépend de la préexistence d'acteurs sociaux forts et d'un rapport de forces relativement égal. Malgré des critiques qu'on peut avancer par rapport à cette approche sur le plan normatif, la méthode ouverte de coordination, sur le plan empirique, a quand même renforcé les propositions de l'approche de la gouvernance en réseaux et du concept d'arène institutionnelle de négociation sociale.

2.2.2.3.3 Création de normes transnationales, constructivisme

Sortant du cadre de l'intégration européenne, l'approche récente axée sur la création de normes transnationales propose que la méthode de gouvernance politique en partenariat entre acteurs publics et privés soit répandue et qu'elle soit étudiée comme un phénomène de la mondialisation et de toute intégration économique (Castells 2000; Mückenberger 2008). Nous suggérons ici qu'il s'agit d'une modernisation de l'approche constructiviste, qui voudrait que tout phénomène d'intégration passe par la négociation de normes communes (Checkel 2007) et par l'entrepreneuriat « idéal » (Kohler-Koch 2002).

Cette approche suggère que les acteurs ont intrinsèquement de l'intérêt à négocier des normes transnationales pour remédier à des problèmes communs. Il faut alors se pencher sur les cadres institutionnels permettant une telle négociation des normes, dans le but de comprendre et de prédire le comportement stratégique des acteurs (Aalberts 2004). Si l'intégration européenne et mondiale n'arrive pas à créer un tel cadre, on ne peut pas parler, à proprement parler, d'un projet d'intégration, car les normes sont créées par intermédiaires (équivalent à un retour à l'intergouvernementalisme (Moravcsik 1998) ou par l'octroi. Un exemple d'un tel octroi par le haut est illustré par l'étude de la collusion des élites européennes (Ross 1994, Ross 2008), qui mène à une communauté relativement

close de décideurs, qui s'appuient entre eux et qui bloquent ainsi la voie à l'instauration d'un véritable cadre de négociation de normes transnationales.

2.2.2.4 Une tentative de synthèse : l'institutionnalisme centré sur les acteurs

De cette recension des approches institutionnalistes, nous retenons une critique fondamentale à l'égard du structuralisme/fonctionnalisme : il est erroné de présupposer un impact économique uniforme, ou de la mondialisation ou de l'intégration européenne, sur les acteurs industriels. Les institutions du marché du travail et les modèles nationaux de coordination entre acteurs sociaux modifient de façon significative les réponses des acteurs. Dans certains modèles nationaux, appelons-les « coordonnées », les intérêts des acteurs industriels sont plutôt déterminés par la préservation de l'avantage comparatif de l'ensemble du modèle. Or, les syndicats jouissent, d'une certaine façon, d'un répit des effets néfastes de l'intégration internationale. Dans le cas des économies « libérales », l'impact de l'intégration économique n'est pas atténué par des institutions nationales et, par conséquent, il est nettement plus défavorable aux syndicats. Cette relation modératrice présumée des institutions nationales sur les effets de l'intégration des marchés doit, néanmoins, être relativisée de trois manières.

Premièrement, il est impossible de dire que les institutions protègent entièrement les acteurs des économies coordonnées de l'intégration européenne et mondiale. D'un côté, il s'agit seulement d'une atténuation, et non pas d'une élimination de l'effet. De l'autre, les institutions nationales elles-mêmes sont mises en concurrence avec celles des autres pays. Ce premier constat nous ramène au problème d'asymétrie que nous avons constaté dans le premier chapitre.

Deuxièmement, il devient impossible, suivant la logique des variétés du capitalisme, d'expliquer les variations importantes à l'intérieur d'un même pays, et entre différents pays du même modèle institutionnel. Bref, bien qu'on accepte qu'il s'agisse d'idéaltypes et non pas d'une typologie empirique, l'institutionnalisme économique semble trop macro pour bien saisir l'acteur syndical en tant qu'objet d'étude. Enfin, nous revenons au but de ce chapitre théorique, qui consiste notamment à bien saisir l'impact des institutions nationales, tout en évitant un déterminisme structurel. Les approches institutionnalistes présumant un sentier de dépendance rigide, qui déterminerait les choix

des acteurs par des structures d'opportunité et par des incitatifs exogènes uniquement, ne réalisent pas ce but.

Pour bien saisir la logique institutionnelle de l'acteur syndical dans la mondialisation, il faudra plutôt considérer les facteurs endogènes des sentiers de dépendance. Les approches sociologiques et constructivistes du néo-institutionnalisme semblent offrir une réponse partielle, en nous suggérant les concepts d'isomorphisme, de répertoires d'action et d'identités syndicales. Plus particulièrement, il est important de voir dans quelles circonstances, les acteurs deviennent libres de créer ou de reproduire un sentier de dépendance, et ceci, de façon intentionnelle ou accidentelle. Des « jonctions critiques » semblent un élément-clé dans notre compréhension du changement institutionnel, dans lequel de vrais acteurs compétitionnent pour des avantages stratégiques. S'il y a absence de choix, quelle place y a-t-il pour les stratégies? Comment l'acteur syndical peut-il agir stratégiquement, s'il n'y a pas de « jonctions critiques » pour lui permettre d'exercer ses choix stratégiques?

Enfin, nous retenons de la littérature institutionnaliste sa compréhension riche des phénomènes du type multiniveaux et de la gouvernance en réseaux. Les *overlapping memberships* de l'acteur syndical, c'est-à-dire son positionnement dans des réseaux de négociation de normes, dans les emplacements névralgiques de la chaîne de valeur des entreprises et dans des partenariats d'acteurs publics et privés assurant la gouvernance de certains aspects de l'intégration européenne (notamment les aspects sociaux), lui octroient des choix stratégiques importants. En se retirant de constellations d'acteurs stratégiques, et en s'affiliant à de nouvelles, ainsi qu'en profitant de ressources mises à la disposition des acteurs sociaux par les institutions des différents niveaux (Europe, national, sectoriel, d'entreprise, etc.), l'acteur syndical peut influencer la nature même du projet d'intégration. Ceci présume cependant que l'on développe une certaine gamme de capacités et de ressources dont les approches institutionnalistes ne parlent pas vraiment. Nous allons maintenant passer à une lecture ciblée des approches dominantes en relations industrielles, c'est-à-dire les approches organisationnelles, à la recherche de clés de lectures qui compléteront notre compréhension de l'acteur syndical et qui encadreront mieux l'action stratégique syndicale dans les multiples institutions d'une nouvelle gouvernance en réseaux asymétriques.

2.2.3 Les approches organisationnelles

Bien établies en relations industrielles, les approches organisationnelles ont souvent un avantage sur les approches institutionnalistes en ce qui concerne un aperçu plus détaillé des acteurs industriels comme acteurs stratégiques. Un riche corpus en matière de recherches organisationnelles au niveau micro, ainsi qu'une analyse détaillée des négociations collectives sont les emblèmes des relations industrielles en Amérique du Nord. Accompagnant le compromis fordiste des « Trente glorieuses », ce fut des relations industrielles et des approches organisationnelles la science sociale de pointe en matière du travail. Cependant, sa dépendance au cadre institutionnel wagnérien en particulier et, plus globalement, un manque d'analyse comparative et de théorisation macro ont mené à son déclin graduel (Kaufman 1993). Néanmoins, nous allons présenter plusieurs approches organisationnelles, récentes et moins récentes, pour en retirer des éléments théoriques concernant l'acteur syndical, plus précisément la notion de stratégie et de capacités stratégiques. Spécifions tout de suite que nous considérons le terme « organisationnel » dans son sens large, c'est-à-dire comprenant tous les facteurs faisant appel directement à l'organisation (soit la firme ou le syndicat).

Nous commençons avec une approche empruntée aux sciences économiques, celle de la contingence, qui s'est néanmoins bien implantée en relations industrielles, particulièrement dans la « gestion de ressources humaines stratégique » (Schuler et Jackson 2007). Par la suite, nous présenterons l'approche nord-américaine dominante en relations industrielles dans les années 1990, l'approche du choix stratégique, enracinée dans les études sur la négociation collective. Ces deux approches organisationnelles se concentrent sur les interactions entre le comportement organisationnel et des facteurs et variables exogènes. Enfin, nous allons présenter une approche plus récente figurant des processus plus ouvertement endogènes, celle des capacités stratégiques et du syndicalisme référentiel. C'est ici que nous allons faire le pont avec les approches institutionnalistes et de gouvernance.

2.2.3.1.1 Ressources et contingence

Basée sur le travail de Porter (1980), l'approche de la contingence a rapidement gagné du terrain, dans les sciences économiques, en ce qui concerne la stratégie des

acteurs, et plus précisément celle des firmes. La gestion stratégique, par adaptation ingénieuse aux contingences du marché et aux avantages comparatifs de la firme, s'est par la suite imposée dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Pendant que l'idée de Porter était plutôt de nature macro et matérielle (c'est-à-dire que les firmes les mieux adaptées aux contingences et aux structures d'opportunité de l'environnement économique et institutionnel seraient des acteurs vraiment stratégiques), la gestion stratégique des ressources humaines stipule que les organisations peuvent créer des avantages comparatifs et, jusqu'à un certain degré, défier les contingences externes.

L'approche des ressources de pouvoir de Rhodes représente une adaptation de ce modèle économique aux sciences politiques et à la gouvernance en réseaux (Rhodes 2007). Elle est moins matérialiste que la théorie de la contingence, mais décidément trop micro pour tomber dans les approches de la gouvernance présentées dans la section précédente. L'idée principale, cependant, est commune aux deux. Des ressources mises à la disposition des acteurs dits stratégiques agissent comme structure d'opportunité et, ainsi, comme une contingence sur la stratégie des acteurs. *Ergo*, nous pouvons utiliser les approches de la contingence et celle des ressources de pouvoir pour expliquer le comportement des acteurs industriels, tels que les syndicats dans une situation d'intégration au sein d'un système multiniveaux (Rhodes 1998).

Ce que les approches de la contingence et des ressources de pouvoir apportent, c'est une compréhension de la stratégie des organisations, c'est-à-dire de la logique organisationnelle interne, qui échappe souvent aux approches institutionnalistes. Ces approches n'envisagent cependant aucunement la présence syndicale comme un atout, ou même comme un facteur dans l'élaboration du choix stratégique des firmes. Concernant les syndicats européens faisant face à l'intégration européenne et mondiale, cette approche s'attend à une adaptation aux ressources mises à la disposition des acteurs, mais également à une spécialisation, voire à une polarisation, croissante entre les firmes, selon leur avantage comparatif. Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'approches décidément micro, nous constatons tout de suite les dangers d'un déterminisme endogène, du type *ceteris paribus*, causé par la logique institutionnelle présumée uniforme à travers les différents contextes. Le lien avec le déterminisme de l'approche néolibérale et, surtout, avec la variante « choix rationnel » du néo-institutionnalisme, est évident.

2.2.3.1.2 Approches « stratégiques »

Contrairement à la gestion de ressources humaines stratégique et aux approches de la contingence, l'approche stratégique en relations industrielles s'appuie principalement sur les analyses de négociation collective et de l'organisation du travail et elle présuppose, à un certain égard, la présence initiale de l'acteur syndical, ou bien le désir d'éviter sa présence. On voit ici l'héritage des institutions wagnériennes dans cette approche propre aux relations industrielles (Kochan et coll. 1984; Kochan et coll. 1991).

Walton et coll. (1994) développent une typologie des stratégies de négociation collective, surtout d'un point de vue patronal, tenant compte des restructurations imposées par l'effondrement du consensus fordiste et par le début de la production postindustrielle dans les pays avancés. Selon cette approche, la concurrence internationale et la production post-fordiste nécessitent une transformation du modèle de production, de l'acquiescement (*compliance*) des travailleurs vers un engagement plus sincère (*commitment*) et vers un contrat psychologique. Cette transformation se fait, du point de vue de l'employeur, dans les conditions d'un contournement, d'un accommodement ou d'une coopération avec les syndicats. Chacune de ces options a des incidences stratégiques pour la firme (entre *forcing* et *fostering*). En ce qui concerne l'intégration européenne, on pourrait largement supposer l'accommodement ou même la coopération, traditions bien établies sur ce continent. Ceci est particulièrement applicable aux pays nordiques. Or, l'approche stratégique prédirait un rôle important continu pour le syndicalisme européen et nordique.

On peut également évoquer les approches stratégiques franco-françaises s'appuyant sur la sociologie industrielle de Crozier. On parle ici d'un modèle qui conçoit l'existence d'un rapport de négociation permanent et stratégique entre acteurs, concernant la modification des structures institutionnelles et reflétant leur rapport de forces. Dans l'optique de l'intégration européenne et mondiale, cette approche (basée sur des études de l'ère d'après-guerre) reste plutôt muette. On pourrait cependant extrapoler que l'approche stratégique des acteurs serait susceptible de permettre la conceptualisation des projets d'intégration comme une extension des négociations stratégiques au-delà des cadres nationaux. Les acteurs qui arriveraient à créer une base de pouvoir transnationale (comme les entreprises multinationales) possèderaient un avantage stratégique important.

Également, on privilégierait une tendance lourde vers le microcorporatisme, face à la concurrence accrue des autres firmes transnationales (Kochan et Osterman 1994).

Or, les approches stratégiques en relations industrielles concluent, d'une façon ou d'une autre, à l'hégémonie stratégique des entreprises et du patronat par rapport aux syndicats. Des propositions plus concrètes par rapport aux syndicats et l'intégration économique (malgré que l'approche américaine parle plutôt de la transition postfordiste et que l'approche franco-française précède les projets d'intégration) tournent autour les réponses de l'acteur syndical aux initiatives stratégiques des employeurs. On pourrait ainsi étudier les réponses syndicales en situation de restructuration et dans le cadre de négociations concernant la délocalisation de la production (Frost 2000) ou de nouveaux investissements-clés (Kristensen et Rocha 2007).

2.2.3.1.3 Capacités stratégiques

Inspirés par l'analyse de ces moments-clés dans la négociation concrète quant aux restructurations, délocalisations et quant aux nouveaux investissements, certains chercheurs en relations industrielles se sont récemment penchés sur le développement d'une approche stratégique, qui rejetterait catégoriquement l'hégémonie de l'acteur patronal et qui valoriserait plutôt la stratégie syndicale (Ganz 2002; Levesque et Murray 2003; Hyman 2007). En outre, cette approche s'oppose à toute prédétermination des capacités par des ressources et structures externes. Plutôt, les capacités stratégiques des acteurs se définissent comme « un ensemble d'aptitudes, de compétences, d'habilités, de *skills* sociaux et de savoir-faire, qui peut être développé, transféré et appris par les acteurs » (Levesque et Murray 2010).

Dans cette optique, nous devons analyser les conditions et les capacités locales, qui permettent aux entreprises d'aller de l'avant avec des projets de transnationalisation de leurs opérations. Cette idée du *glocal* (Towers 2004; Kristensen et Zeitlin 2005), des capacités et ressources locales permettant de devenir des joueurs mondiaux, nous amène à nous demander, quels facteurs endogènes font de l'acteur syndical un acteur véritablement stratégique au plan mondial. Le degré de succès des organisations syndicales à faire face aux projets d'intégration économique pourrait bien dépendre de ses « capacités discursives » (Levesque et Murray 2003), ou bien de nouvelles « capacités transnationales » ou capacités « multiniveaux », c'est-à-dire la capacité de pouvoir

articuler les intérêts de différents acteurs et de les coordonner sur un nombre croissant de niveaux institutionnels.

Plus récemment, l'approche traitant des capacités stratégiques a été conjuguée avec celle des identités syndicales, en créant un lien conceptuel entre les capacités locales, d'un côté, et des répertoires d'action de longue date, de l'autre. Ce « syndicalisme référentiel » (Dufour et coll. 2009) se définit par des répertoires d'action endogènes permettant aux organisations syndicales de développer (ou de ne pas développer) de nouvelles capacités sur l'échiquier global et de puiser pleinement dans les ressources rendues disponibles par l'internationalisation de l'économie, notamment en créant des alliances avec d'autres acteurs stratégiques. Selon Levesque et Murray (2010) ces nouvelles capacités stratégiques transnationales se déclinent en quatre parties : la coordination et l'intermédiation d'intérêts, la proposition active d'un agenda et d'un narratif encadrant les décisions qui s'imposent (*framing*), l'articulation de niveaux (*scaling*) et la capacité d'apprentissage organisationnel.

En résumant, nous devons souligner que certaines approches organisationnelles courent le risque de tomber dans le béhaviorisme, c'est-à-dire d'assumer sur un mode positiviste qu'un stimulus externe est à même de provoquer, *ceteris paribus*, la même réponse « stratégique » dans toutes les organisations syndicales et dans toutes les firmes. L'insertion de ces approches dans une tradition nord-américaine de recherche micro, qui valorise surtout le niveau de la firme et de l'usine, aux dépens d'une compréhension fine des institutions et des effets macro, est la cause principale de tout cela. Par conséquent, les approches organisationnelles peuvent s'avérer aussi déterministes que les approches structuralistes, mais cette fois-ci au niveau micro. Ce n'est pas un hasard, d'ailleurs, si l'approche systémique des années 1950 est une des sources d'inspiration des auteurs principaux de l'approche « stratégique » des années 1990. En outre, les approches trop micro sont souvent pauvres en puissance explicative, au-delà de présomptions du type *ceteris paribus*, et s'avèrent plutôt descriptives.

Néanmoins, le concept de ressources des acteurs est important pour faire le lien entre stratégie et environnement institutionnel. Mais plutôt que de supposer un matérialisme et un déterminisme exogène (imposés par les ressources mises à la disposition de l'acteur), il faudrait élargir le concept de ressources, autant quant à la

nature présumée des ressources stratégiques, mais aussi quant à leur nature exogène. C'est, enfin, une approche organisationnelle axée sur les capacités stratégiques, qui assure le lien entre l'acteur et les ressources. Sans avoir développé les capacités nécessaires pour se procurer des ressources de pouvoir à l'international, ou à se prévaloir au niveau mondial des ressources déjà disponibles à un niveau inférieur, un acteur stratégique n'en est pas un dans l'ère de la mondialisation. Or, nous retenons le concept des capacités stratégiques afin d'élaborer notre modèle théorique général.

L'ensemble des approches théoriques recensées sont présentées dans le tableau 2, y compris les auteurs principaux, des exemples de propositions opérationnelles (l'effet de l'intégration économique sur l'acteur syndical), des études empiriques s'en servant comme cadre théorique, et les résultats de ces études empiriques (s'il y a lieu).

Tableau 2. Propositions générées des approches théoriques et exemples de recherches empiriques – Tableau récapitulatif.

<u>Approche théorique</u>	<u>Auteurs</u>	<u>Exemples de propositions (effet de l'intégration sur l'acteur syndical)</u>	<u>Testé (cas, auteur)</u>	<u>Résultats (effets trouvés, +/- sur les stratégies syndicales transnation.)</u>
A. Convergence / structuralisme				
Aa. Convergence néolibérale		Convergence des pratiques de RI		
		Perte d'influence des syndicats		
Ab. Néo-fonctionnalisme	Haas 1958, Dunlop 1958, Kerr et coll. 1960	Convergence des pratiques de RI		
		Création d'un système européen de RI		
		Européanisation des identités et des stratégies syndicales		
Ac. Cosmopolis	Beck 2006	Acteur syndical participant activement dans le processus politique européen		
		Européanisation des identités et des stratégies syndicales		
Ad. Mouvements transnationaux	Imig et Tarrow 2001	Acteur syndical participant activement dans le processus politique européen	Oui : Imig et Tarrow 2001	Existence d'un problème commun, lié à une juridiction européenne (+), possibilité d'un geste de protestation symbolique (+)
		Création d'un mouvement syndical transnational / européen		

<u>Approche théorique</u>	<u>Auteurs</u>	<u>Exemples de propositions (effet de l'intégration sur l'acteur syndical)</u>	<u>Testé (cas, auteur)</u>	<u>Résultats (effets trouvés, +/- sur les stratégies syndicales transnation.)</u>
Ae. Classes transnationales	Cox 1987, Bieler 2003	Création d'un mouvement syndical transnational / européen	Oui : Bieler 2003	Secteur économique exposé à la concurrence internationale (?)
		Transposition de l'identité de classe au niveau européen		
		Solidarité entre travailleurs dans les mêmes secteurs / emplois		
B. Divergence capitaliste / institutionnalisme				
B1. Institutionnalisme historique / économique : dépendance du sentier (exogène)				
B1a. État-providence comparé / flexicuité	Esping-Andersen 1990, Visser et Hemerijk 1997	Stratégies syndicales imbriquées dans les modèles sociaux		
		Rôle actif des syndicats dans le maintien du modèle social	Andersen et Mailand 2005	Cadre national fort (-)
		Rôle actif des syndicats dans la création de pactes sociaux	Rehfeldt 2000, Molina 2008, Visser et Van der Meer 2009	Préférences des gouvernements (+), ouverture des employeurs (+)
B1b. Variétés du capitalisme	Hall et Soskice 2001	Divergence des stratégies syndicales, selon modèle CME (renationalisation) / LME (européanisation)	Oui : Thelen 2001	EMC (-), EML (+)
		Divergence des stratégies de renouveau syndical	Frege/Kelly '04	Cadre national fort (-), ress. disponibles (+)
B1c. « business systems »	Whitley 1992, Sabel 1995	Divergence des stratégies syndicales selon les préférences des employeurs et selon l'avantage comparatif de l'entreprise (HPWM etc.)		

<u>Approche théorique</u>	<u>Auteurs</u>	<u>Exemples de propositions (effet de l'intégration sur l'acteur syndical)</u>	<u>Testé (cas, auteur)</u>	<u>Résultats (effets trouvés, +/- sur les stratégies syndicales transnation.)</u>
B2. Institutionnalisme sociologique : dépendance du sentier (endogène)				
B2a. Identités syndicales	Hyman 2001	Identités syndicales imbriquées dans les modèles sociaux rendant la création de stratégies transnationales difficile	Oui : Lange, Ross et Vanicelli 1982	Identité syndicale nationale forte (-)
		Identités syndicales (classe, marché, société...) en évolution, divergence perdurant	Greer et Hauptmeier 2009	Menaces de restructuration = collaboration basée sur l'intérêt mutuel; formation d'une identité transnationale possible, si redéfinition de l'identité syndicale
B2b. Répertoires d'action	Tilly 2006	Européanisation, si répertoires d'action compatible avec euro-syndicalisme	Hilal 2007	Répertoires communs = collaboration transfrontalière plus facile
B2c. Gouvernance multiniveaux, verticale	Scharpf 1999, Leibfried et Pierson 1995, Crouch 2005	Participation des syndicats sur plusieurs niveaux verticaux	Oui : Marginson et Sisson 2004	Articulation institutionnelle (+), domaine de juridiction européenne (+)
		Création d'un système RI multiniveaux		
B2d. Entreprenariat institutionnel	Streeck et Thelen 2005	Choix délibéré entre institutions parallèles et redondantes	Oui : Rüb 2009;	Ressources mises à la disposition par les institutions européennes (+), complémentarités nationales (-)
		Participation et non-participation délibérées dans différents réseaux	Streeck 2003, Van der Maas 2007	Blocage institutionnel au niveau national (+)

<u>Approche théorique</u>	<u>Auteurs</u>	<u>Exemples de propositions (effet de l'intégration sur l'acteur syndical)</u>	<u>Testé (cas, auteur)</u>	<u>Résultats (effets trouvés, +/- sur les stratégies syndicales transnation.)</u>
B3. Approches de gouvernance				
B3a. Gouvernance multiniveaux, horizontale/ « arena concept »	Müller-Jentsch 2003, Hooghe et Marks 2006	Participation des syndicats dans la mise en œuvre des directives / de l' <i>acquis communautaire</i>	Oui : Ahlberg et Bruun 2008	Participation des partenaires sociaux dans la mise en œuvre (+), mise en œuvre par voie législative (-)
B3b. Méthode ouverte de coordination	Goetschy 2005, Zeitlin et Heidenreich 2009	Négociation des conditions de mise en œuvre des initiatives du type <i>soft law</i>	Oui : Lopez-Santana 2007, Vanhercke 2009	« Fit » procédural (+), « fit » substantiel (+) Culture nationale de gouvernance « informelle » (+)
B3c. Création de normes transnationales	Castells 2000, Mückenberger 2008	Participation et non-participation délibérées dans différents réseaux, motivation normative Isomorphisme (« thick learning ») entre acteurs par la création de normes communes		
C. Théories organisationnelles				
Ca. Ressources / contingence	Rhodes 2005, Porter 1980	Participation et non-participation délibérées dans différents réseaux, motivation rationnelle Stratégie transnationale déterminée par ressources mises à la disposition par les institutions de différents niveaux		

<u>Approche théorique</u>	<u>Auteurs</u>	<u>Exemples de propositions (effet de l'intégration sur l'acteur syndical)</u>	<u>Testé (cas, auteur)</u>	<u>Résultats (effets trouvés, +/- sur les stratégies syndicales transnationales.)</u>
Cb. Approche stratégique	Kochan, Katz et McKersie 1991	Stratégie transnationale déterminée par l'avantage comparatif du secteur / de l'entreprise	Kochan, Katz et McKersie 1991 (mais pas en Europe)	Stratégie de l'employeur accommodant (+), stratégie de l'employeur hostile (-), <i>high performance work model</i> (+)
Cc. Constructivisme individualiste		Participation des élites syndicales dans un processus personnel d'européanisation	Oui : Ross et coll. 2008 (sur élites)	Interactions répétées entre dirigeants et administrateurs européens (+)
		Isomorphisme entre dirigeants syndicaux et « eurocrates »	Gobin 2005	Dépendance de la CES sur les ressources empruntées
Cd. Capacités stratégiques	Hyman 2007, Levesque et Murray 2003/2010, Dufour et coll. 2009	Capacités locales déterminantes du syndicat dans le cas de compressions	Frost (2000), Ganz (2002)	Partenariat social (+), conflit d'intérêts entre sites de production (-)
		Européanisation de la stratégie syndicale si capacités locales et structures le permettent	Van der Maas (2007)	Blocage institutionnel au niveau national (+), structure centralisée (+), leadership personnel (+), fusion de syndicats (+/-)
		Multiplication de leviers stratégiques pour le syndicat en assumant un rôle clé dans les MNCs	Kristensen et Rocha (2007) Lillie et Martinez Lucio (2004),	Rôle de coordination et d'articulation dans le cadre des EMN (+), <i>high performance work model</i> (+), flexicurity (+), benchmarking social (+)

2.3 Modèle théorique de la thèse

Après cette recension des approches théoriques principales concernant le syndicalisme et la mondialisation, nous passons à une synthèse analytique des éléments que nous souhaitons retenir pour le modèle théorique général de notre étude. Nous allons les présenter, un par un, avant de terminer avec une discussion des implications de notre modèle général pour l'opérationnalisation et pour la méthodologie, avec une brève conclusion du présent chapitre. Nous retenons cinq éléments de notre revue de littérature.

Premièrement, c'est le **rôle important du degré d'intégration économique d'un secteur industriel ou d'une firme**. Autrement dit, nous intégrons la notion de base des approches structuralistes voulant qu'une intégration plus aiguë doive nécessairement produire un effet significatif sur les stratégies des acteurs industriels.

Deuxièmement, il y a le **rôle-clé des institutions de relations industrielles et des répertoires d'action en tant que modificateurs de l'impact d'intégration**. Nous acceptons de l'approche institutionnaliste l'idée générale que des sentiers de dépendance se créent et qu'ils sont induits par des facteurs exogènes (marché X institutions de relations industrielles) ou endogènes (identités et répertoires).

Troisièmement, nous appuyons l'approche du changement institutionnel, selon lequel **les acteurs jouent un rôle important dans la réécriture des sentiers de dépendance**. En ce qui concerne l'internationalisation des stratégies syndicales, nous suggérons qu'elle constitue nécessairement un acte de *path breaking* ou, possiblement, de *path creating*. Par conséquent, on rejette les théories déterministes menant à une internationalisation fonctionnaliste ou structuraliste. Plutôt, en regard du processus d'intégration, on adopte le concept de « jonction critique » et d'entrepreneuriat institutionnel.

Quatrièmement, nous puisons dans la riche littérature naissante de la gouvernance multiniveaux, pour expliquer comment **des alternatives institutionnelles sur différents niveaux accroissent les redondances et les opportunités stratégiques** à exploiter ou à créer (gouvernances multiniveaux verticale et horizontale).

Enfin, nous croyons qu'afin de participer pleinement dans les réseaux asymétriques de gouvernance, pour assumer le rôle-clé dans des *overlapping memberships*, et pour

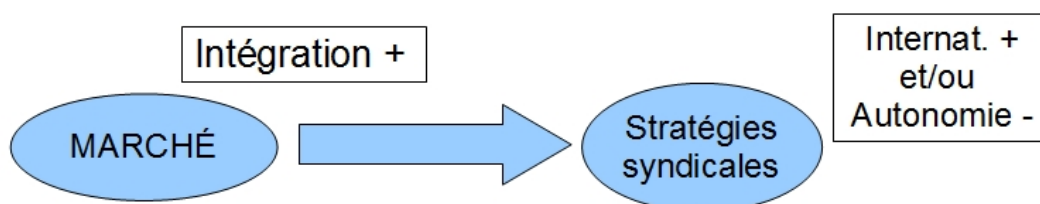
créer des alternatives institutionnelles de façon stratégique, **les acteurs doivent développer certaines capacités stratégiques endogènes**. Nous acceptons l'approche générale des capacités stratégiques, et nous visons à détailler, quelles capacités stratégiques seraient particulièrement nécessaires pour l'intégration économique internationale, notamment les capacités discursives et transnationales.

2.3.1 Le degré d'intégration économique d'un secteur industriel ou d'une firme

Tout en rejetant le déterminisme des approches structuralistes et fonctionnalistes, en particulier celui de l'approche néolibérale - selon laquelle le syndicalisme dans l'économie mondialisée représente nécessairement un anachronisme et perdra des plumes -, nous constatons qu'il serait difficile de mesurer un quelconque effet de l'intégration économique dans des secteurs industriels non exposés. Bref, le degré d'intégration économique d'un secteur industriel ou d'une firme figure parmi les considérations de base dans notre analyse (figure 4).

Par conséquent, nous intégrons la notion voulant qu'une intégration économique plus poussée, peu importe à quel niveau (mondial ou européen), doive nécessairement produire un effet sur les stratégies des acteurs industriels. Par contre, il devient difficile d'isoler l'effet d'un seul processus d'intégration, car les projets d'intégration (mondial et européen) et les activités économiques visées (marchés financiers, production et commerce) sont intimement liés. Certains auteurs (Meardi et coll. 2009) tentent de cerner les dimensions concrètes (incitatifs à la délocalisation, intégration et standardisation de la production, autonomie géographique) du degré d'intégration, mais les dimensions financières, productives et commerciales restent problématiques.

Figure 4. Propositions théoriques – intégration du marché

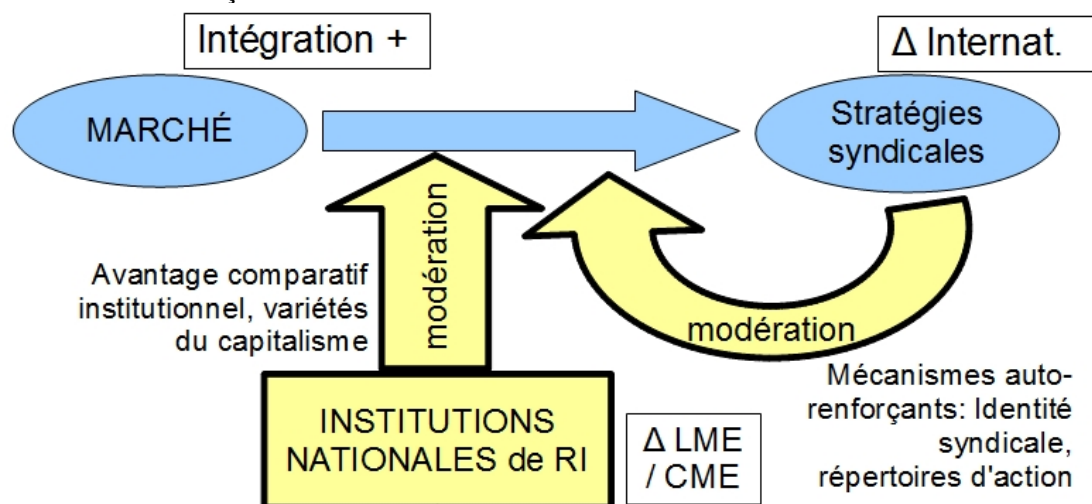


Au-delà de ce problème d'opérationnalisation, nous devons nous poser la question si, sur le plan analytique, tous les projets d'intégration sont également déterminants pour la stratégie de tous les acteurs. L'asymétrie entre les parties prenantes et les actionnaires, aussi bien à l'intérieur d'une firme qu'au niveau macro, élucide une telle tension. Mais il nous est impossible, cependant, d'accepter un effet uniforme négatif sur toutes les parties prenantes et un impact positif pour tous les actionnaires. Le même processus d'intégration pourrait bel et bien augmenter les options stratégiques d'un syndicat, et resserrer la gamme d'actions stratégiques pour un autre. Encore une fois, nous ne partageons pas l'hypothèse générale de la course vers le fond du baril.

2.3.2 Les sentiers de dépendance

La critique principale de la littérature néo-institutionnaliste consiste à démontrer le rôle-clé des institutions nationales de relations industrielles et des répertoires d'action comme modificateurs de l'impact de l'intégration économique. On peut bel et bien, soit par des mesures comparatives au niveau macro ou par des logiques microéconomiques des modèles d'affaires, prouver que les institutions interviennent comme facteurs exogènes (l'effet du marché serait modifié par les institutions en place). Également, il nous est possible de théoriser sur les facteurs endogènes propres aux acteurs industriels et qui modifieraient l'impact de l'intégration économique : identités syndicales, répertoires d'action et autres mécanismes auto-renforçants (figure 5).

Figure 5. Propositions théoriques – institutions nationales, sentiers de dépendance et mécanismes autoreforçants



Le corps de données comparatives présentées par l'approche institutionnaliste est lourd et il doit être pris au sérieux. L'alignement de valeurs, politiques, institutions, pratiques informelles et régimes d'activité est trop évident pour être ignoré. Les incitatifs stratégiques pour les acteurs industriels n'en sont pas moins convaincants. En outre, les répertoires et identités des acteurs semblent refléter les modèles sociaux européens identifiés (nordique, anglo-irlandais, rhénien, et latin).

Ceci étant dit, pour éviter de retomber dans un déterminisme inutile, comparable à celui que nous avons écarté dans les approches structuralistes et fonctionnalistes, il faut bien saisir l'interaction entre institutions et acteurs. De quelle façon interviennent les institutions du marché du travail pour modifier les stratégies des acteurs? Ces institutions, sont-elles également affectées par les phénomènes d'intégration européenne et mondiale? Enfin, la création d'institutions concurrentes sur différents niveaux, limiterait-elle ou augmenterait-elle les options stratégiques des acteurs?

2.3.3 Le changement institutionnel et l'entrepreneuriat institutionnel

Par conséquent, nous intégrons l'approche du changement institutionnel, selon laquelle les acteurs jouent un rôle important dans la réécriture des sentiers de dépendance. C'est ce qu'on appelle, en fait, l'entrepreneuriat institutionnel. Si les répertoires et modèles sociaux sont auto-renforçants, ceci peut être la conséquence d'accidents historiques, des effets d'isomorphisme (apprentissage social) ou bien d'ingéniosité des acteurs. L'internationalisation des stratégies syndicales apparaît cependant comme un exemple d'un comportement de défiance à l'endroit des sentiers de dépendance déjà établis. Un tel acte de *path breaking* ou de *path creating* s'explique par une réelle volonté des acteurs de participer et de faire fonctionner de nouvelles institutions.

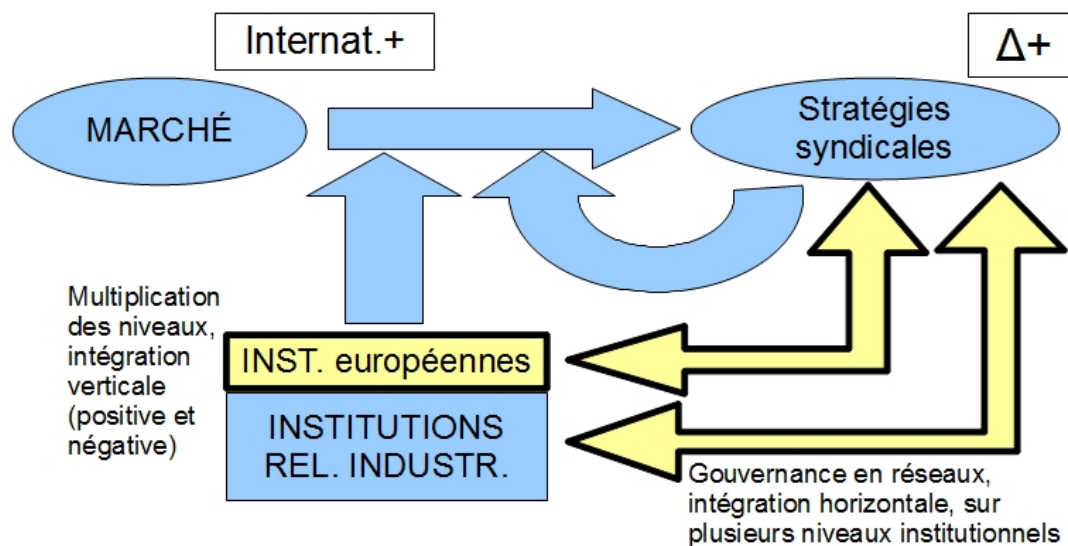
Par conséquent, on rejette les théories déterministes, autant celles provenant d'un courant fonctionnaliste ou structuraliste que celle suggérant une internalisation des principes fonctionnalistes ou structuralistes dans les préférences des acteurs eux-mêmes (via le « choix rationnel »). On adopte plutôt le concept de « jonction critique », c'est-à-dire que les conflits et dilemmes créés par l'intégration mondiale et européenne représentent des moments charnières pour le futur du syndicalisme européen, alors que de véritables choix stratégiques s'imposent.

Spécifiquement, nous adoptons l'idée d'un empilement d'institutions dans le contexte de l'intégration européenne. Ce *layering*, de nature intentionnelle ou accidentelle, est à la base d'une nouvelle forme de gouvernance en réseaux, horizontalement et verticalement intégrés. Mais quelle est la nature exacte de ces réseaux, et est-ce que les organisations syndicales les perçoivent en tant qu'opportunités stratégiques? En outre, afin de saisir la possibilité d'institutionnaliser des gains au niveau supranational, faudrait-il créer ou exploiter des ressources de pouvoir à l'international? Quelles capacités seraient alors exigées pour en assurer le développement?

2.3.4 La gouvernance multiniveaux et en réseaux

De la riche littérature récente concernant la gouvernance multiniveaux, qui explique comment des alternatives institutionnelles sur différents niveaux accroissent les redondances et les opportunités stratégiques pour les acteurs sociaux, nous retenons le concept des *overlapping memberships*. En théorie, on devrait pouvoir démontrer qu'une organisation syndicale accroît ses avantages stratégiques lorsqu'elle augmente sa participation à des réseaux transnationaux différents. Autrement dit, pour transformer ou pour créer des sentiers de dépendances, il faut occuper des rôles-clés dans une toile d'interactions sociales réunissant acteurs publics et privés.

Figure 6. Propositions théoriques – gouvernance multiniveau et en réseaux



En outre, nous retenons le concept des asymétries, c'est-à-dire que nous proposons que des interactions dans des réseaux publics-privés doivent recréer le rapport de forces initial des organisations impliquées. Cependant, les négociations permanentes des règles du jeu et les ressources mises à la disposition des acteurs par les institutions créatrices des réseaux devraient avoir une forte incidence sur l'essor des interactions. Enfin, la concurrence entre les différents réseaux et entre niveaux institutionnels devrait déterminer, à un certain degré, quelles stratégies privilégieront les acteurs participants. Les institutions aux niveaux européen et national ne sont pas immunisées contre un effet contaminateur des jeux stratégiques effectués à l'un ou l'autre des niveaux (figure 6).

2.3.5 Les capacités stratégiques

Le dernier élément retenu pour comprendre les options stratégiques privilégiées par les organisations syndicales provient de la littérature des relations industrielles, notamment celle concernant les capacités stratégiques. Nous soutenons, qu'afin de participer pleinement dans les réseaux asymétriques, qu'afin d'assumer le rôle-clé des *overlapping memberships*, et qu'afin de créer des alternatives institutionnelles de façon stratégique, les acteurs ont besoin de nouvelles capacités stratégiques.

Dans la mondialisation, les capacités que les acteurs syndicaux locaux doivent développer pour influencer les décisions de restructuration, délocalisation et d'investissement des firmes sont fortement liées à l'emplacement névralgique qu'occupent ces organisations dans la chaîne de valeur, mais également, elles dépendent de la capacité d'organiser une base de pouvoir et de rendre accessible ou inaccessible certains avantages comparatifs de collaboration et de partenariat social. En allégeant ou en alourdissant les décisions stratégiques des firmes, les syndicats tiennent la clé d'un partenariat durable ou d'une confrontation prolongée. Du point de vue syndical interne, les capacités stratégiques exemplaires seraient une solidarité accrue, une communication efficace, l'élaboration d'un agenda stratégique et une mobilisation de ressources pour la mettre en œuvre.

Or, nous intégrons des éléments centraux de l'approche des capacités syndicales stratégiques, et nous visons à expliciter quelles capacités stratégiques seraient particulièrement utiles pour l'intégration économique en Europe. Nous suggérons qu'il faut aller au-delà des capacités discursives déjà bien établies dans la littérature. Les

organisations syndicales doivent également développer des capacités transnationales. Concrètement, on sous-entend la capacité d’agir comme intermédiaire des intérêts d’une multitude d’acteurs (liés par la gouvernance en réseaux ou par des institutions transnationales plus formelles), celle de construire un narratif pour ses interventions stratégiques et d’octroyer un agenda autonome, la capacité d’articuler ses interventions stratégiques à de multiples niveaux, sur un horizon temporel bien établi, et l’apprentissage social à plusieurs niveaux (Levesque et Murray 2010).

2.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les trois principaux corps de littérature à la croisée des études européennes, des études de la mondialisation et des relations industrielles : les approches structuralistes et fonctionnalistes, le néo-institutionnalisme et les approches organisationnelles. Nous avons retenu cinq éléments principaux pour constituer le modèle théorique de la thèse : 1) l’impact de l’intégration internationale du marché, 2) le rôle modérateur des institutions, des répertoires et des identités comme éléments exogènes et endogènes de la dépendance du sentier, 3) le changement et l’entrepreneuriat institutionnel, 4) la gouvernance multiniveaux et en réseau, 5) les capacités stratégiques des syndicats. Ayant identifié les cinq éléments généraux qu’on souhaite retenir aux fins d’élaborer notre modèle théorique général, nous passerons à l’opérationnalisation de nos propositions théoriques dans le prochain chapitre.

3 Opérationnalisation

3.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une revue de littérature au carrefour entre les études de l'intégration économique et celles des relations industrielles. Nous avons retenu cinq principaux éléments théoriques que nous devons transposer dans un projet de recherche opérationnel qui est l'objet du présent chapitre. En premier lieu, nous rappellerons les éléments théoriques du modèle, ainsi que les problèmes propres à son opérationnalisation. Nous nous pencherons ensuite sur l'opérationnalisation de notre variable dépendante, les stratégies syndicales par rapport aux pressions de la mondialisation et de l'intégration régionale en Europe. Suivra l'examen des cinq éléments théoriques retenus, un par un, pour en déduire des hypothèses.

3.2 Rappel des éléments-clés du modèle théorique général

Notre revue de littérature a considéré différentes approches : structuralistes et fonctionnalistes, le néo-institutionnalisme économique et sociologique, la gouvernance multiniveaux et en réseaux, ainsi que les approches organisationnelles.

Les approches structuralistes ou fonctionnalistes préconisent un impact significatif et largement uniforme de l'intégration économique sur les acteurs industriels. Nous en retirons un premier élément pour notre théorisation générale, à savoir : qu'il faut diriger notre attention vers le degré d'intégration au marché du pays, du secteur industriel ou d'une firme. Nous rejetons cependant l'idée que l'effet de l'intégration économique puisse être uniforme.

Les approches institutionnalistes et sociologiques nous ont fourni notre deuxième élément théorique d'importance, le rôle-clé des institutions de relations industrielles, de l'identité syndicale et des répertoires d'action en tant que modérateurs de l'impact d'une

intégration économique sur les stratégies des acteurs. De façon générale, nous adoptons le point de vue que des sentiers de dépendance se créent et se maintiennent. Ils sont induits par des facteurs exogènes (c'est-à-dire le marché et les institutions de relations industrielles) ou endogènes (notamment, les identités syndicales et les répertoires d'action). L'intégration au marché, les institutions nationales et les répertoires d'action ont un impact direct sur la nature des stratégies privilégiées par l'acteur syndical. Les autres éléments de notre modèle théorique s'adressent plutôt au processus interactif entre marché, institutions et stratégies des acteurs. On pourrait les qualifier de procéduraux. Cette nuance est importante, car les hypothèses découlant des approches structuralistes et fonctionnalistes supposent une causalité plutôt directe et unidirectionnelle entre intégration économique et stratégies syndicales, pendant que le néo-institutionnalisme nous invite à considérer ces relations sur un mode bidirectionnel.

Le troisième élément de notre modèle, concerne le concept-clé du changement institutionnel. Dans cette perspective, les acteurs industriels joueraient un rôle central dans le maintien ou dans l'abandon de sentiers de dépendance. Dans des circonstances de « jonctions critiques » ou d'une redondance graduelle des institutions économiques et politiques entourant le marché du travail, ils obtiennent des possibilités d'entrepreneuriat institutionnel. Plus spécifiquement, en ce qui concerne une internationalisation hypothétique des stratégies syndicales, nous suggérons qu'on assisterait nécessairement à un processus de *path breaking*. Les acteurs industriels nationaux exploitent ainsi de nouvelles options stratégiques transfrontalières, partiellement induites par une motivation exogène (structures d'opportunité), mais surtout en exprimant une gamme de facteurs endogènes (capacités et développement de nouveaux répertoires). Par conséquent, nous rejetons tout déterminisme préconisant l'internationalisation des stratégies. Au contraire, l'impact de l'intégration économique sur les acteurs sociaux doit être analysé comme une « jonction critique » pour l'entrepreneuriat institutionnel, car l'impact ne se limite pas uniquement aux acteurs, mais suscite des redondances et des transformations au sein des institutions mêmes.

Le quatrième élément retenu lors de notre revue de littérature relève de la gouvernance multiniveaux et en réseaux. Pour expliquer les redondances et les opportunités stratégiques à différents niveaux, ces approches privilégient l'examen des

interrelations verticales et horizontales des nouveaux modèles de gouvernance, en Europe et ailleurs. Nous retenons l'importance de la nature de ces réseaux d'une part, et, d'autre part, les qualités endogènes des acteurs participants. C'est l'avenue analytique à emprunter pour une meilleure compréhension de la participation des syndicats dans les réseaux asymétriques de gouvernance. Ces syndicats assument un rôle-clé grâce aux *overlapping memberships*, puis ils cultivent des alternatives institutionnelles de manière stratégique.

Pour éviter tout déterminisme structuraliste et pour expliciter les façons de faire des acteurs pour modifier les sentiers de dépendance, le cinquième élément-clé de notre modèle général concerne les capacités stratégiques des acteurs. Les capacités stratégiques des organisations aident à défier les dépendances de sentier institutionnelles et sociologiques. Nous nous intéressons au développement de nouvelles capacités stratégiques transnationales, qui appuient les syndicats européens dans leurs réponses stratégiques aux défis de l'intégration économique, européenne et mondiale. Peut-on attribuer les variations observées aux nouvelles capacités internationales et multiniveaux (par exemple, l'articulation stratégique entre niveaux institutionnels)? En quoi le développement inégal de capacités stratégiques syndicales peut expliquer des variances à l'intérieur d'un modèle, d'un secteur, sur une même période choisie? Les variations intermodèles seraient ainsi attribuables à l'exposition du secteur économique aux institutions nationales de relations industrielles et aux impacts de l'intégration européenne. Les variations intra-modèles (secteur économique et institutions de RI comparables) seraient dues aux alternatives institutionnelles disponibles et aux capacités (discursives et multiniveaux) des acteurs.

L'opérationnalisation des concepts et propositions théoriques retenus (voir tableau 3) soulève un certain nombre d'interrogations. En premier lieu, comment tenir compte de l'impact hypothétique du secteur économique? Faudra-t-il comparer des secteurs différents, préférablement des secteurs industriels caractérisés par différents niveaux d'exposition au marché mondial, pour bien mesurer l'impact ressentir? Sinon, dans le cas où nous sommes suffisamment convaincus du lien théorique entre concurrence économique, secteur industriel et stratégies des acteurs, nous pouvons nous concentrer sur

un seul secteur économique ou sur des secteurs semblables, pour comprendre les variations internes.

Deuxièmement, s'il fallait démontrer l'effet modérateur des institutions nationales, il faudrait comparer nécessairement les cas d'un pays étiqueté comme économie libérale avec les cas d'un autre pays dont l'économie serait davantage coordonnée. Même si nous comparons des cas de différent pays associés à un même modèle d'affaires, les institutions nationales risquent d'être suffisamment importantes pour devenir des facteurs explicatifs prépondérants. Alors, il faudra trouver un *matched pair*, tel que le modèle syndical des pays nordiques, pour assurer une comparaison valable des institutions, des identités syndicales, des répertoires d'action et du développement historique, au moins en ce qui concerne le cadre national.

Tableau 3. Éléments du modèle théorique général

E1	L'impact du degré d'intégration économique d'un pays, d'un secteur industriel ou d'une firme sur les stratégies syndicales.
E2a	La fonction modératrice des institutions nationales sur les effets de l'intégration internationale.
E2b	La fonction modératrice des répertoires d'action établis et des identités syndicales sur les effets de l'intégration internationale
E3	L'intégration économique comme une « jonction critique » pour l'entrepreneuriat institutionnel de l'acteur syndical.
E4	L'intégration économique, de nature asymétrique et multiniveaux, donnant lieu à de multiples nouveaux réseaux de gouvernance.
E5a	Le développement de capacités stratégique de l'acteur syndical pour échapper au déterminisme des sentiers de dépendance.
E5b	Le développement de capacités stratégiques transnationales de l'acteur syndical pour répondre aux défis de l'intégration économique.

Troisièmement, pour bien isoler l'effet proposé de l'intégration européenne et mondiale, il faudra témoigner d'un changement des stratégies sur une période de temps donnée, méthodologiquement robuste et repérable. Pour que notre modèle multiniveaux

soit crédible, il faudra isoler le niveau institutionnel précis mis en cause. En Europe, le projet d'intégration régionale se poursuit depuis fort longtemps, même s'il est entrecoupé par des périodes de stagnation. En plus, il faudra départager entre l'effet de l'intégration européenne et les effets plus généralisés de la mondialisation. Le choix du pays et du secteur industriel semble critique à cet égard.

Avant de traduire les approches théoriques discutées au deuxième chapitre et leurs propositions théoriques respectives en hypothèses empiriquement vérifiables, nous devons nous pencher sur l'opérationnalisation de la variable dépendante, à savoir : les stratégies syndicales.

3.3 Opérationnalisation de la variable dépendante : les stratégies syndicales

La stratégie syndicale représente une variable dépendante à la fois complexe et passionnante, de par sa variance considérable et de par la multitude de ses dimensions analytiques. Dans notre analyse préliminaire de la littérature sur les stratégies syndicales, nous avons retenu notamment les dilemmes de niveau, de ciblage et d'intentionnalité. Dans ce chapitre, nous développons une typologie plus détaillée des réponses stratégiques syndicales à l'intégration économique. Si cette typologie est orientée vers une opérationnalisation en Europe, elle se veut aussi applicable à d'autres blocs régionaux de l'économie mondialisée.

Selon la définition de Mintzberg (1978 : 935), la stratégie des acteurs ne se limiterait pas à des régularités observées dans une foulée de décisions (« *a pattern in a stream of decisions* »). Cette vision plutôt chaotique de l'activité économique et sociale, diluée encore plus dans la version subséquente (« *a pattern in a stream of actions* » : Mintzberg et Waters 1985), néglige, à notre avis, des régularités induites par les structures déjà en place, ainsi que celles produites par l'isomorphisme, c'est-à-dire par l'apprentissage social. Si nous devons nous contenter de détecter des régularités d'actions dans le chaos, l'opérationnalisation de la stratégie syndicale deviendrait trop imprécise. Elle résulterait dans une définition de l'acteur stratégique *ex post facto*, ce qui veut dire qu'aucune stratégie organisationnelle ne pourrait être découverte.

À cela s'oppose une définition de l'acteur syndical comme *a priori* stratégique qui n'est guère plus utile pour opérationnaliser la stratégie syndicale comme variable dépendante. Crozier et Friedberg (1977 : 392) considèrent que tous les acteurs industriels sont, de par leur nature, stratégiques, dans le sens qu'ils cherchent intuitivement à institutionnaliser un rapport de forces favorable dans les règles du jeu de négociation sociale, afin d'en profiter dans des négociations futures. De cette façon, nous aurons de la difficulté à faire la part des choses quant aux réponses « stratégiques » des syndicats européens face à l'intégration économique, mais aussi quant à savoir quelle réponse organisationnelle représente un repli par rapport à des gains passés et quelle réponse se veut une institutionnalisation de gains actuels. Également, on pourrait poser la question suivante : comment l'acteur syndical pourrait être décrit comme stratégique, en absence de gains actuels? Nous rejetons une telle négation rapide de la capacité des syndicats européens d'agir stratégiquement, même dans un contexte défavorable.

Nous avons retenu, dans le premier chapitre, trois éléments-clés de la stratégie syndicale. Premièrement, il y a un dilemme de **niveau**, c'est-à-dire dans quelle arène institutionnelle la réponse stratégique se manifeste. L'intégration économique européenne et mondiale est loin de provoquer des réponses uniquement européennes ou mondiales. Deuxièmement, nous nous sommes penchés sur la question du ciblage, notamment en ce qui concerne les **interlocuteurs** de l'acteur syndical (employeurs, gouvernements, autres syndicats, etc.) et de l'**espace**. Enfin se pose la question plus philosophique de l'**intentionnalité**. Comment peut-on s'assurer d'assister à un comportement véritablement stratégique (raisonné, réflexif et articulé dans le temps et dans l'espace) et non, comme suggéré par Mintzberg (1978) à des régularités parmi tant de chaos?

Le dilemme de niveau

Dans le contexte des défis de la mondialisation, les chercheurs en relations industrielles semblent identifier au moins six différentes tendances stratégiques, chacune se situant sur différents niveaux institutionnels et faisant appel à différentes cibles, ainsi qu'à divers répertoires et interlocuteurs. On peut notamment répertorier : 1) le partenariat social au niveau local (Frost 2000); 2) le néo-corporatisme national et de branche (Visser

1997; Rehfeldt 2000; Fichter et Greer 2004; Molina 2008); 3) l'euro-corporatisme embryonnaire (Gobin 2002; Falkner 2006; Keller et Platzer 2003), incluant la coordination transnationale de la négociation collective (Schulten 2003; Rüb 2009); 4) le recrutement et l'organisation locale (Bronfenbrenner 2003; Ganz 2000; Heery et Adler 2004); 5) le syndicalisme de mouvement social (Voss et Sherman 2002; Fine 2006; Haiven 2006); 6) le syndicalisme de mouvement social international (Moody 1997; Tarrow 1999; Waterman 2004).

Dans le contexte de l'intégration européenne, et pour répondre au dilemme stratégique de niveau institutionnel, Hyman (2005) propose une typologie des stratégies syndicales basée sur le positionnement respectif des organisations à l'égard du projet d'intégration européenne. Ces réponses syndicales se répartiraient entre le « oui, et », le « oui, si », le « non, sauf » et le « non parce que »; ce dernier positionnement étant une opposition plutôt ferme au projet d'intégration économique et le premier étant le plus ouvert. Selon notre lecture des stratégies syndicales, on pourrait traduire ces positionnements extrêmes comme le « repli sur le niveau national » ou « l'internationalisation complète » des stratégies syndicales. Ils représentent des pôles opposés à l'égard du dilemme de niveau. Évidemment, la plupart des réponses se retrouvent entre ces deux extrêmes, c'est-à-dire dans les diverses zones grises du « oui, si » et du « non, sauf » - une raison de plus pour spécifier à quel type d'internationalisation stratégique nous assistons et dans quelle arène institutionnelle elle se déroule.

Les interlocuteurs

Concernant le choix d'interlocuteurs, Huzzard et Nilsson (2004) décrivent la stratégie syndicale de partenariat social (ou bien, d'une absence de partenariat) comme un continuum entre la « danse » et la « boxe ». Utilisant cette métaphore, ils démontrent les tendances plus ou moins corporatistes des mouvements syndicaux nationaux en Europe. Aux fins d'une macrocomparaison, cette typologie simple est tout à fait pertinente. Afin de détecter des variations intra-modèles, cependant, il faudra être plus spécifique : à quel

niveau institutionnel (ou combinaison de niveaux) danse-t-on ou boxe-t-on, et est-ce qu'une articulation avec d'autres acteurs (la danse en ligne?) est envisageable?

Tarrow (1999) propose une typologie des mouvements sociaux transnationaux pour situer les stratégies des acteurs, selon le « lieu de la contestation » et les « principaux opposants » (voir figure 7). Il est important à rappeler que Tarrow parle uniquement de revendications liées à un processus d'intégration internationale, tel que la mondialisation ou le projet d'intégration européenne.

Figure 7. Grille analytique de Tarrow (1999) concernant la contestation transnationale

Arène de Contestation		
Principaux Opposants	<i>National</i>	<i>Transnational</i>
	Ressources empruntées	Externalisation
	<i>Étranger</i>	Internationalisation
	Domestication	

Selon cette typologie, un mouvement social complètement transnational choisirait une arène transnationale (le critère principal ici est que la contestation se faire dans plusieurs pays, dont celui se situant le siège principal de l'acteur contesté) pour présenter ses revendications ou pour s'opposer à un acteur transnational (une entreprise multinationale, une institution régionale, un sommet intergouvernemental). Un mouvement complètement national contesterait un interlocuteur national, dans un cadre national, et ce, même si la source du conflit serait de nature transnationale (la mondialisation, l'intégration européenne, etc.). Malgré le fait que la typologie s'adresse principalement à des acteurs beaucoup moins institutionnalisés que les syndicats (les ONG, les regroupements altermondialistes, les campagnes *grassroots*), la méthode de Tarrow est intéressante. Nous pouvons ainsi analyser les stratégies syndicales en opposant l'arène institutionnelle privilégiée et les interlocuteurs principaux concernés.

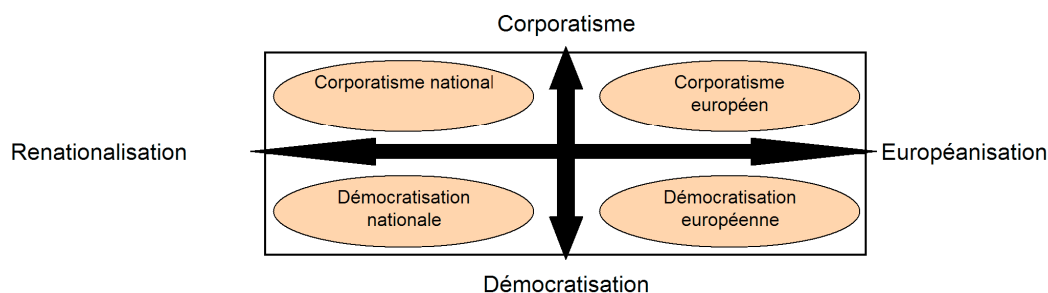
L'espace

Analysant les stratégies syndicales en Europe, Erne (2002 et 2008) propose une typologie similaire, en combinant les dilemmes de niveau institutionnel avec ceux du ciblage stratégique, voire des interlocuteurs (figure 8). L'auteur propose que l'on conçoive les stratégies syndicales face à l'intégration européenne sur un plan cartésien, en ayant sur un axe les pôles opposés de « démocratisation » et de « corporatisme » (pour savoir si on danse ou on boxe) et, sur l'autre, les pôles opposés de « l'eupéanisation » et de la « renationalisation » (Erne 2002), pour être à même de décrire le lieu de l'action stratégique.

Figure 8. Stratégies syndicales en Europe (Erne 2002 / 2008)

Stratégies syndicales en Europe (Erne 2002/2008)

Les stratégies syndicales en Europe entre corporatisme et démocratisation; entre renationalisation et eupéanisation



Dans ce cas, on pourra désigner quatre idéaux types : la « démocratie nationale » (sensiblement le « non parce que » de Hyman 2004), la « démocratie européenne », le « corporatisme national » et le « corporatisme européen » (sensiblement le « oui, et » de Hyman 2004). Pour les deux stratégies dans la zone grise de Hyman (le « oui, si » et le « non, sauf ») on pourrait présumer qu'ils s'apparentent respectivement à la « démocratie européenne » et au « corporatisme national ». Mais nous risquons de perdre d'importantes nuances apportées par la grille d'Erne : l'identification du niveau institutionnel et des interlocuteurs de la réponse stratégique que l'on observe (et qui pourrait être différent pour différents acteurs à l'intérieur même d'un modèle national).

Nous allons toutefois plus loin que la grille d'Erne, en ajoutant plus de catégories concernant chacun de ces axes. En premier lieu, il faut mieux définir les niveaux institutionnels où l'action syndicale se manifeste. Du côté de la renationalisation, cela

veut dire que l'on considère autant les interactions de branche / secteur industriel que celles au niveau national. À l'échiquier européen, il faut distinguer entre le niveau proprement paneuropéen et d'autres relations transfrontalières (*cross-border*) et bilatérales en Europe.

Ensuite, il faut spécifier les catégories correspondant à une stratégie « corporatiste » et « démocratique ». Dans le premier cas, la stratégie syndicale s'adresse principalement aux gouvernements et aux employeurs, mais elle pourrait également s'adresser à d'autres syndicats nationaux. Dans le deuxième cas, nous devons distinguer les actions stratégiques impliquant les travailleurs à titre individuel, leurs syndicats ou (valeur ajoutée de la littérature concernant le syndicalisme de mouvement social) des regroupements de la société civile.

Dans notre grille analytique au carrefour des niveaux et des interlocuteurs (figure 9), les autres syndicats sont placés dans la catégorie « démocratique », mais on pourrait aussi bien les regrouper dans la catégorie « corporatiste », ou simplement dans une zone grise entre la concertation corporatiste et la démocratie syndicale. Dès lors, nous pouvons procéder à d'autres spécifications de la grille analytique. Il faut notamment admettre la possibilité d'une décentralisation ou d'une désarticulation des stratégies syndicales au-delà de la renationalisation. La dichotomie entre renationalisation et européanisation semble surtout justifiée par un ethnocentrisme méthodologique européen. Cependant, l'importance du niveau de l'établissement prend de l'ampleur, même dans les pays « coordonnés » de l'Europe continentale et de la Scandinavie. L'ajout du niveau de la firme semble inévitable, compte tenu l'ampleur stratégique des sociétés multinationales.

Figure 9. Stratégies syndicales en Europe, niveaux et interlocuteurs

Stratégies syndicales en Europe (notre propre grille analytique):
Ajouter exemples de stratégies 'corporatistes' et 'démocratisantes'; ajouter niveaux 'renationalisation' et 'européanisation'

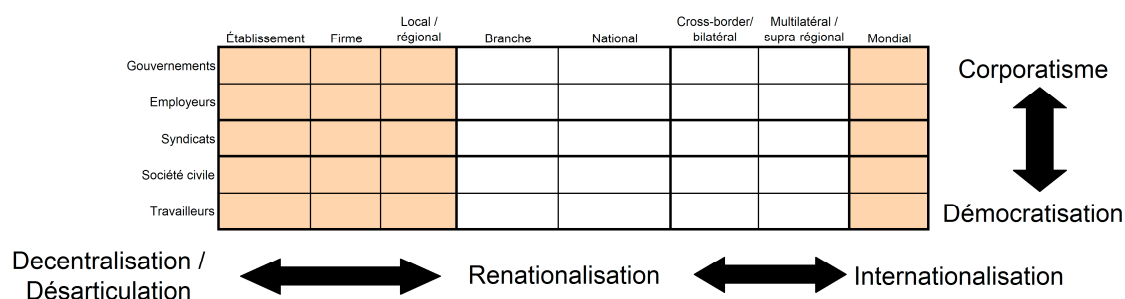
		Corporatisme				
		Branche	National	Cross-border/ bilatéral	Multilatéral / régional (Europe)	
Renationalisation	Gouvernements					Européanisation
	Employeurs					
	Syndicats					
	Société civile					
	Travailleurs					
		Démocratisation				

Enfin, nous proposons un élargissement de la grille analytique jusqu'au niveau mondial (figure 10). Par exemple, les syndicats affiliés à UNI Europe, opérant aux niveaux national et européen, poursuivent une logique fortement mondiale. Éventuellement, l'accent des chercheurs sur l'eupéanisation du syndicalisme ne peut être qu'un étapisme, quoiqu'essentiel, vers une internationalisation plus complète des répertoires stratégiques syndicaux.

Figure 10. Stratégies syndicales au-delà de l'Europe

Stratégies syndicales au-delà de l'Europe :

Ajouter la possibilité d'une décentralisation / désarticulation et aller au-delà de l'Europe



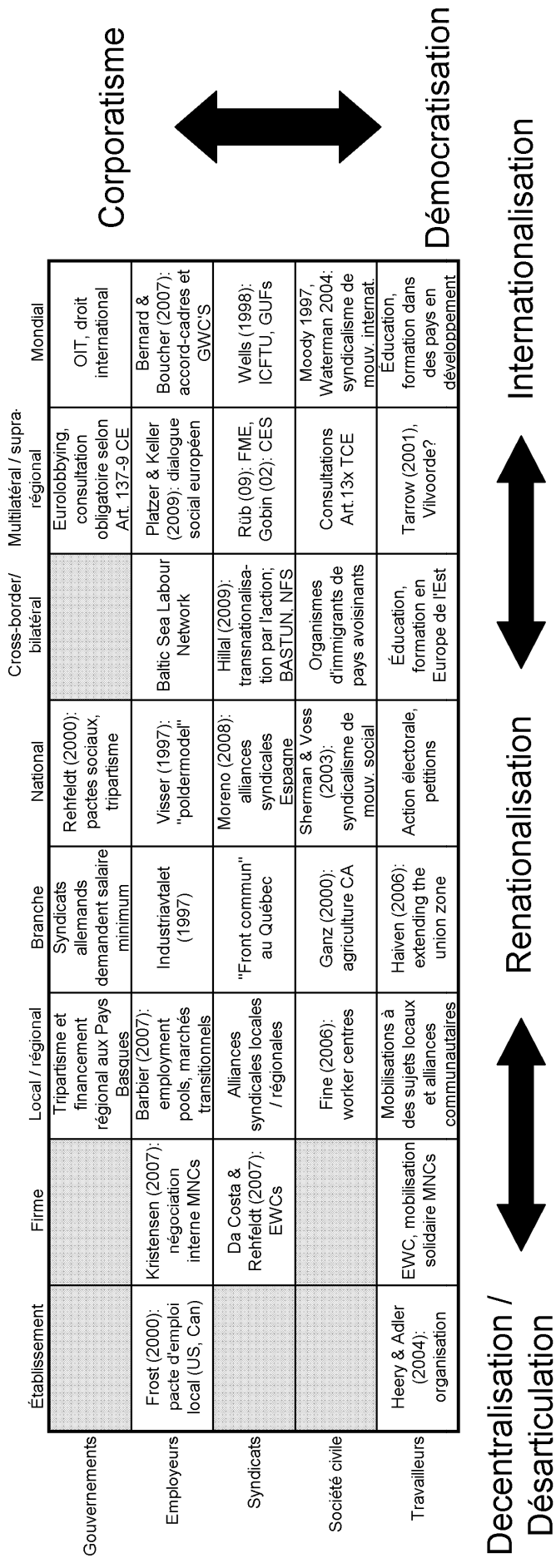
Notre grille analytique de la variable dépendante intègre alors deux axes principaux : celui du niveau institutionnel (entre décentralisation/désarticulation, renationalisation et internationalisation); celui de l'interlocuteur ciblé (selon le degré de corporatisme/élitisme ou démocratisation).

La figure 11 fournit des exemples de stratégies syndicales susceptibles de se retrouver dans chacune des cases de notre grille analytique. Par exemple, si nous nous intéressons à l'interaction stratégique d'un syndicat avec les employeurs au niveau de la branche, nous nous retrouvons en plein cœur du modèle allemand traditionnel, bâti sur des négociations contraignantes de branche. Le modèle suédois, du moins dans le secteur de l'industrie manufacturière, semble avoir gravité autour de ce même modèle (depuis l'accord nommé *Industriavtalet* de 1997). Nous pouvons alors examiner quels facteurs exogènes et endogènes auraient mené les syndicats suédois à privilégier ce niveau et cet interlocuteur plutôt que d'autres. Toutes ces stratégies peuvent être analysées individuellement ou, lorsque remises dans le contexte des défis de l'intégration économique, interprétées comme des réponses stratégiques.

Figure 11. Exemples de stratégies syndicales

Exemples des stratégies syndicales :

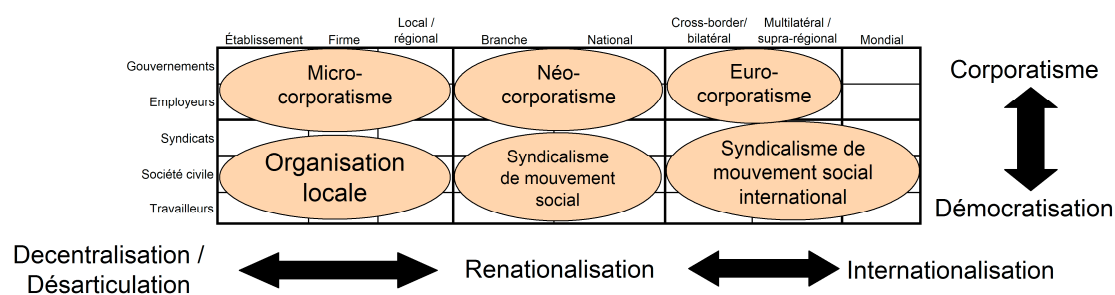
Exemples de recherches empiriques et de stratégies, européennes et au-delà de l'Europe



Des combinaisons de stratégies et d'interlocuteurs sont également à prévoir. Il serait évidemment très peu stratégique de se limiter à une seule option stratégique. Il reste toutefois à déterminer si des grappes stratégiques sont réellement observables et quels facteurs favoriseraient quelles combinaisons. De manière préliminaire, nous pouvons relier notre grille analytique à la littérature discutée ci-dessus, au sujet des six types de stratégies syndicales employées pour répondre au défi de la mondialisation (figure 12). Parmi ces grappes, nous avons identifié trois stratégies qui visent plutôt les gouvernements et les employeurs, notamment le microcorporatisme au niveau de la firme ou de l'établissement, le néo-corporatisme au niveau national ou de la branche, l'euro-corporatisme naissant au niveau transnational. Visant plutôt les travailleurs individuels, les autres syndicats ou les regroupements de la société civile, nous avons identifié la stratégie de l'organisation locale au niveau de la firme, le syndicalisme de mouvement social au niveau national et le syndicalisme de mouvement social international au niveau transnational. Il reste à vérifier sur le terrain, si de telles grappes existent en Europe, quelles autres combinaisons stratégiques seraient observables et quels facteurs exogènes et endogènes favoriseraient leur adoption par l'acteur syndical.

Figure 12. Six grappes stratégiques identifiées dans la littérature

Six grappes de stratégies syndicales en Europe :



Au départ, nous pouvons donner des exemples d'études empiriques concernant presque chacune des cases de notre grille analytique, sans avoir à nous avancer sur l'existence ou non de grappes et de relations causales. Pour développer des hypothèses plus détaillées quant aux effets de différentes variables indépendantes, nous allons néanmoins nous référer aux six grappes stratégiques identifiées dans la littérature, tout en

maintenant notre grille analytique de niveau et d'interlocuteur. En particulier, nous devons la mettre en lien avec l'impact de l'intégration économique mondiale et en Europe.

Pour résumer, les stratégies syndicales face à l'intégration économique mondiale et européenne ne constituent pas des variables dépendantes qu'on peut facilement opérationnaliser. Cette dernière n'est pas unidimensionnelle et elle ne se mesure pas sur une échelle continue du type *Likert*. Il faut concevoir cette variable sur au moins deux axes différents (niveau et cible). Elle peut se mesurer par l'entremise d'une grille analytique qui intègre plusieurs catégories, lesquelles ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives ni conjointement exhaustives. Malgré sa complexité, une telle grille d'analyse est plus utile qu'une échelle unidimensionnelle en ce qui a trait à la « transnationalité » des stratégies syndicales.

3.4 Opérationnalisation des variables indépendantes

Jusqu'ici, nous nous sommes largement concentrés sur la présentation des propositions théoriques générales par rapport aux réponses stratégiques syndicales à l'intégration économique. Pourtant, en utilisant notre grille analytique, nous avons défini ce que nous entendons mesurer en tant que « réponses stratégiques syndicales ». Dans cette section, nous visons à transformer les propositions générales en hypothèses empiriquement vérifiables. Le développement des hypothèses nous aidera à préciser notre opérationnalisation et à nous aligner sur le cas des pays nordiques. Au fur et à mesure qu'on développera les hypothèses, l'accent mis sur le mouvement syndical nordique doit gagner en précision.

Les hypothèses à développer relèvent, bien entendu, des cinq éléments théoriques déjà discutés ci-dessus. Il y aura des hypothèses émanant de l'importance du marché et de l'exposition du secteur, de l'importance des institutions de relations industrielles et des répertoires et des identités, de l'impact de l'intégration européenne sur les institutions nationales traditionnelles comme une « jonction critique » ou comme opportunité d'entrepreneuriat institutionnel graduel, de la gouvernance multiniveaux et en réseaux et

des capacités stratégiques et multiniveaux. Nous aborderons chacune des hypothèses liées aux éléments de notre modèle général théorique, avant d'aboutir à un rappel des principales hypothèses à vérifier.

3.4.1 L'importance du marché et de l'exposition du secteur

Selon notre modèle théorique général, il faut démontrer l'impact de l'exposition des acteurs à la concurrence internationale et à l'intégration des marchés. Nous avons également défini cette intégration comme un triple processus, impliquant la concurrence commerciale et le libre-échange, l'internationalisation des réseaux de production et, enfin, l'ouverture des marchés financiers. Si les trois éléments affectent profondément la réalité des acteurs socioéconomiques, nous écartons toute lecture déterministe. Le défi pour les syndicats n'est ni forcément uniforme ni toujours négatif. Pour l'instant, procédons avec une hypothèse plus ouverte :

H1 : le degré d'intégration économique international d'un pays, d'un secteur ou d'une firme a un impact sur les stratégies syndicales adoptées.

Pour démontrer l'effet de l'intégration économique sur les stratégies des acteurs, on pourrait tester l'effet de façon comparative ou longitudinale. Plus précisément, on pourrait comparer les stratégies, dans un secteur exposé aux trois processus de l'intégration économique mondiale, à celles observées dans un secteur peu ou pas exposé. On pourrait également concevoir un devis longitudinal, qui considère le même secteur et les mêmes acteurs, à différents moments historiques, notamment avant et après des points de rupture signifiant une plus forte intégration économique sur un des trois axes identifiés. Les manières d'opérationnaliser le degré d'intégration transnationale du marché sont multiples. Au niveau de la firme et du secteur, par exemple, Meardi et coll. (2009) proposent cinq éléments de mesure : 1) les incitatifs pour une délocalisation, 2) l'intégration verticale de la production, 3) la standardisation de la production, 4) la nature mondiale ou suprarégionale de la concurrence principale, et 5) l'autonomie géographique de la firme par rapport à ses principaux clients. Ces cinq éléments devraient influencer significativement les stratégies des acteurs, patronal et syndical. On déduit deux variantes de notre première hypothèse :

H1a : Les acteurs de pays, de secteurs et de firmes exposés à l'intégration économique internationale adoptent des stratégies différentes, par rapport aux acteurs de pays et de secteurs peu ou pas exposés.

H1b : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique internationale, les acteurs modifient leurs stratégies pour y répondre.

Les propositions théoriques des approches structuralistes et fonctionnalistes auraient permis une version encore plus poussée de cette première hypothèse, présupposant, notamment un effet uniforme (dans le cas du néo-fonctionnalisme), ou même uniforme et négatif (dans le cas de l'approche néolibérale) :

H1c : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique internationale, les acteurs se concentrent et alignent leurs stratégies sur le niveau international. (L'axe horizontal).

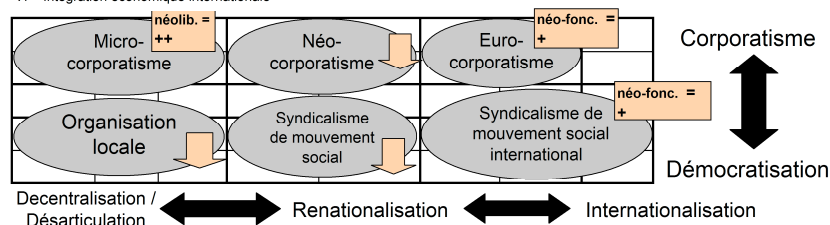
H1d : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique, les stratégies syndicales deviennent corporatistes et/ou caduques. (L'axe vertical).

Certaines approches structuralistes et fonctionnalistes, notamment celle de la convergence néolibérale, prédiraient l'échec du néocorporatisme, de tout syndicalisme de mouvement social, au profit d'un microcorporatisme. Or, en modifiant le rapport de force au détriment des syndicats, l'intégration économique mondiale contraindrait ces derniers à une plus grande collaboration avec les employeurs. Les stratégies syndicales seraient, en quelque sorte, à la remorque de la stratégie patronale (Kochan et coll. 1984 : 26). Selon d'autres approches structuralistes et fonctionnalistes, on assisterait nécessairement à une réorientation syndicale vers des stratégies internationales, en vertu d'une nécessité fonctionnelle commandée par une économie mondialement intégrée (figure 13).

Figure 13. Hypothèses, intégration du marché

Hypothèses: Intégration du marché

VI = Intégration économique internationale



Pourtant, dans l'élaboration de notre modèle théorique, nous nous sommes opposé à l'idée que l'impact de l'exposition à l'intégration des marchés puisse être uniforme (voir surtout les hypothèses liées aux deuxième et troisième éléments du modèle). Les écoles structuralistes et fonctionnalistes font rarement dans la nuance quant à un impact de l'intégration économique « imbriqué localement ». La critique institutionnaliste pèse trop lourdement sur ces approches pour qu'on puisse procéder avec les variantes plus fortes de notre première hypothèse, H1c et H1d.

Il faudra cerner jusqu'à quel point l'impact de l'intégration aux marchés mondial et européen ne serait pas modéré par des facteurs institutionnels et organisationnels. En outre, il faudra opérationnaliser et distinguer l'intégration internationale dans toutes ses facettes : 1) l'impact de l'intégration des marchés financiers (qui ferait basculer l'horizon temporel des investissements et qui internationaliserait les intérêts des actionnaires); 2) l'impact de l'intégration de la production (qui mettrait en concurrence les travailleurs et les politiques publiques de l'emploi, mais qui poserait également des problèmes de coordination du côté des employeurs); 3) l'impact de l'intégration du marché des produits (règles commerciales, uniformisation des produits et concurrence accrue des firmes). Pour toutes ces raisons, nous proposons de ne pas mesurer l'impact de l'exposition du secteur ou de la firme à l'intégration des marchés directement, mais d'y aller plutôt par l'intermédiaire de ces sous-catégories d'intégration. Autrement dit, les hypothèses H1a et H1c/d sont à retenir et à vérifier, mais en tenant compte des variables modératrices développées ci-dessous.

3.4.2 L'importance des institutions RI et des répertoires / identités

Ajoutant à la proposition théorique d'une relation entre le degré d'intégration économique internationale et les stratégies des acteurs, l'école institutionnaliste nous offre plusieurs variables modératrices. Cela nous aide à comprendre pourquoi un effet hypothétique de l'intégration du marché ne peut pas être uniforme et pourquoi il échappe à une mesure simple et étroite. Nous avons retenu deux propositions théoriques générales : celle de l'institutionnalisme économique concernant l'effet modérateur des institutions nationales de relations industrielles (sentier de dépendance exogène) et celle de l'institutionnalisme sociologique concernant les identités syndicales et répertoires

d'action (sentier de dépendance endogène). Nous allons les présenter séparément pour en développer des hypothèses dans le cadre de cette thèse.

3.4.2.1 Les institutions nationales de relations industrielles

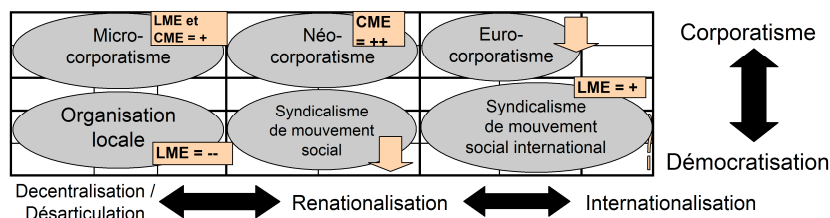
Par institutions nationales de relations industrielles, nous comprenons l'imbrication institutionnelle des rapports de travail dans les institutions nationales économiques et politiques, tant formelles qu'informelles. Cette imbrication structurerait les opportunités stratégiques des acteurs, notamment en formulant des contraintes (coûts de transaction et de défection). Or, les stratégies des acteurs face à l'intégration économique internationale seraient fortement influencées par les effets protecteurs ou déstabilisateurs des institutions nationales en place. Cela nous amène au premier volet de notre deuxième hypothèse générale :

H2 : des institutions nationales de relations industrielles ont un effet modérateur par rapport à l'impact du degré d'intégration économique internationale d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées.

Figure 14. Hypothèses, institutions nationales

Hypothèses: Institutions nationales

VI = Intégration économique internationale X institutions de relations industrielles nationales



La littérature institutionnaliste identifie des institutions nationales de plusieurs types, notamment le type « coordonné » des pays européens continentaux et le type « libéral » des pays anglo-saxons. Selon cette approche, l'intégration économique exercerait des pressions vers une décentralisation des rapports de travail dans les pays libéraux, pendant que les mêmes pressions dans les économies coordonnées mèneraient à une plus forte concertation au niveau national et de branche. En raison des coûts de défection plus lourds au niveau local, dans des économies coordonnées, on pourrait

également s'attendre à une importance accrue de la concertation au niveau de la firme et de l'établissement (figure 14). Notre deuxième hypothèse se modifie ainsi comme suit :

H2a : des institutions nationales de relations industrielles du type libéral accentueraient l'impact du degré d'intégration économique international d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées, pendant que des institutions du type coordonné l'atténueraient.

On pourrait tester l'effet des institutions nationales de façon comparative, longitudinale ou dans une étude de cas d'un modèle hybride. Dans le premier cas, nous devrions comparer un syndicat provenant d'un modèle « coordonnée » avec celui d'un modèle « libéral ». Également, on pourrait se baser sur le cadre apparenté des « trois mondes de l'État-providence » (Esping-Andersen 1990) pour comparer les réponses syndicales dans des pays qualifiés comme libéraux, bismarckiens et sociaux-démocrates. Le but serait de confirmer l'hypothèse générale selon laquelle il y a un impact croisé de l'intégration économique internationale et des institutions nationales sur les stratégies syndicales.

Dans le cas d'une approche longitudinale, il faudrait retracer les changements institutionnels dans un pays, le passage des institutions d'un modèle vers celles d'un autre modèle. On pourrait également proposer l'étude de l'acteur syndical dans un modèle hybride (le Québec, par exemple) et essayer de départager les impacts des institutions inspirées par chacun des modèles institutionnels. Ces trois devis potentiels seraient également compromis par le fait que l'on assiste rarement à des institutions pures, qui ne correspondent qu'à une seule logique institutionnelle. Il devient alors difficile de tester l'hypothèse H2 directement, même si des études empiriques de ce type se sont multipliées dans les années récentes.

Nous devons également limiter la portée de H2, car nous nous sommes engagés à une démarche non-déterministe. Cette hypothèse, quoique plus nuancée que H1, postule en faveur d'un modèle de causalité assez linéaire. Nous avons toutefois plaidé, dans le chapitre théorique, pour une relation hypothétique sans présomption de causalité. Autrement dit, nous acceptons que les institutions du type libéral soient associées à des stratégies syndicales différentes que celles du type coordonnée, mais nous considérons les

interactions entre acteurs et institutions dans leur ensemble et non comme une causalité étroite et unidirectionnelle.

Plutôt que de reproduire la quantité impressionnante d'études spécialisées dans la comparaison d'acteurs de différents modèles institutionnels et sociaux, nous intégrons H2 sans prétendre la vérifier. Il faut trouver des cas imbriqués dans des institutions nationales très comparables, notamment pour aller plus loin que l'association simple des institutions d'un type avec une certaine gamme de stratégies syndicales. Nous cherchons plutôt à comprendre les interactions multiples entre institutions et acteurs pour expliquer la variance à l'intérieur d'un modèle donné, et pour laisser la place dévolue aux facteurs endogènes de la stratégie syndicale. Ce faisant, nous arriverons à considérer simultanément des facteurs endogènes et exogènes de la stratégie syndicale. Nous présentons ainsi le modèle nordique comme un cas idéal à étudier, mais avant d'y arriver, nous devons nous pencher sur les hypothèses liées à l'institutionnalisme sociologique.

3.4.2.2 Les répertoires d'action et les identités syndicales

Les répertoires d'action et l'identité syndicale sont traités ici comme des facteurs endogènes complémentaires aux sentiers de dépendance exogènes favorisés par l'institutionnalisme économique et le « choix rationnel ». Plutôt que de considérer l'effet modérateur des institutions nationales de relations industrielles comme un impact entièrement exogène (limitant les stratégies syndicales par des contraintes telles que les coûts de transaction et de défection), l'institutionnalisme sociologique considère les sentiers de dépendance comme une conséquence durable de décisions uniques (accidentelles ou intentionnelles) des acteurs dans le passé. Par conséquent, les acteurs conservent une certaine autonomie et un rôle, autant accidentel qu'intentionnel, quant à l'élaboration des sentiers de dépendance. Des mécanismes auto-renforçants (spécialisation, capital social, bénéfices de l'apprentissage social) assureraient que l'on puisse détecter des régularités dans les stratégies syndicales, associées à certaines grappes institutionnelles. Or, on pourrait dire que les identités et les répertoires des acteurs, produits d'une interaction sociale de longue durée, modifient les impacts de l'intégration économique internationale. Nous en déduisons l'hypothèse générale suivante :

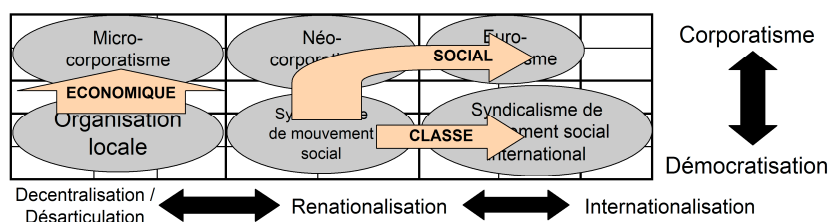
H3 : les répertoires d'action et les identités syndicales ont un effet modérateur par rapport à l'impact du degré d'intégration économique internationale d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées.

La littérature identifie des idéaux types d'identités syndicales, notamment l'identité en tant qu'acteur économique, en tant qu'acteur social et en tant qu'acteur de classe sociale (Hyman 2001). Des répertoires d'action syndicales sont généralement associés à chacune de ces identités (figure 15) : la négociation collective et l'organisation locale (acteur économique); le tripartisme et l'affiliation à un Parti travailliste (acteur social); la mobilisation de masse et la contestation politique (acteur de classe sociale).

Figure 15. Hypothèses, répertoires et identités

Hypothèses: Répertoires et identités

VI = Intégration économique internationale X répertoires d'action et identités syndicales



Nous proposons ici que les identités syndicales et les répertoires d'action soient, d'une certaine manière, juxtaposés et que nous n'ayons pas à les traiter indépendamment. Ensuite, cet ensemble d'identités et de répertoires d'action favoriserait-il une réponse stratégique particulière au défi de l'intégration économique internationale? L'identité d'acteur économique conduirait à une décentralisation des rapports de travail, le microcorporatisme, à un repli de l'acteur social sur les rapports tripartites au niveau national, et à un syndicalisme de mouvement social international pour l'acteur de classe. Notre hypothèse générale H3 serait ainsi modifiée comme suit :

H3a : dans le contexte d'intégration économique internationale, les répertoires d'action et les identités syndicales du syndicalisme économique seraient associés à des stratégies syndicales du microcorporatisme, mais à une diminution d'organisation locale.

H3b : dans le contexte d'intégration économique internationale, les répertoires d'action et les identités syndicales du syndicalisme social seraient associés à des stratégies syndicales du néo-corporatisme aux niveaux national et transnational.

H3c : dans le contexte d'intégration économique internationale, les répertoires d'action et les identités syndicales du syndicalisme de classe seraient associés à des stratégies syndicales du syndicalisme de mouvement social international, mais à moins de syndicalisme de mouvement social au niveau national.

Comme c'est le cas avec l'impact des institutions nationales, on pourrait tester l'hypothèse de façon comparative, longitudinale ou en proposant l'étude de cas d'un mouvement syndical hybride. La méthode comparative mettrait en contraste les stratégies d'un syndicat de marché avec un syndicat de classe et un syndicat de mouvement social. La méthode longitudinale privilégierait une analyse historique, traçant l'évolution de l'identité syndicale et des répertoires d'action, en démontrant leurs effets modérateurs sur la relation hypothétique entre l'intégration économique et les stratégies syndicales. Parmi les exemples d'une telle approche, notons les études de Lange, Ross, Vanicelli (1982) et Ross et Martin (1999).

Notre stratégie d'opérationnalisation propose plutôt de comparer des syndicats qui partagent largement les mêmes répertoires d'action et qui sont issus d'une identité syndicale « sociale-démocrate » (hybride entre celle d'un acteur économique et celle d'un acteur social). Tel est le cas des syndicats nordiques. En nous concentrant sur une comparaison au sein d'un même modèle institutionnel et entre syndicats partageant un grand nombre d'indicateurs identitaires, nous espérons éclairer, de manière plus détaillée, comment fonctionne l'interaction entre institutions, identités et stratégies syndicales et d'où provient la variation intra-modèle du changement endogène dans les types identitaires. Bref, nous retenons et intégrons H3 et H3a, tout en prévoyant rencontrer un bon degré de variation à l'intérieur de chacun de ces modèles. Par conséquent, nous ne tenterons pas de les vérifier de manière isolée.

3.4.2.3 Institutions, répertoires et identités : conclusions

Les arguments en faveur des effets modérateurs, autant ceux des institutions nationales de relations industrielles que ceux de l'identité syndicale et des répertoires d'action, sur l'impact de l'intégration économique internationale, et donc sur les stratégies déployées par les organisations syndicales pour y faire face, sont convaincants. Les intégrer sans les vérifier empiriquement et nous concentrer sur une comparaison à

l'intérieur même d'un modèle institutionnel et entre syndicats d'une identité semblable repose sur un choix. De cette manière, nous espérons clarifier le rôle des stratégies syndicales dans la construction sociale de modèles institutionnels et identitaires, plutôt que d'induire des relations causales à sens unique, là où une relation bidirectionnelle semble plus vraisemblable. Dans le cadre d'une nouvelle économie, mondialement intégrée et accompagnée d'une régionalisation européenne plutôt forte, quel rôle jouerait l'interaction entre institutions, identités et stratégies syndicales dans le changement institutionnel qui en résulte?

Entreprendre une analyse comparative et historique, qui établirait bien les effets modérateurs des institutions, des identités et des répertoires d'action sur l'impact qu'aura l'intégration économique sur les stratégies syndicales, mais qui refléterait également la nature bidirectionnelle de cette relation hypothétique, nous semble trop ambitieux dans le cadre de cette thèse. Des études macro ont été menées par d'autres chercheurs et nous sommes suffisamment convaincus par l'existence d'un effet modérateur. Nous nous réservons un droit de regard sur la présumée nature « causale » de cette modulation, mais nous sommes largement prêts à intégrer les hypothèses H2, H2a, H3 et H3a sans les vérifier empiriquement.

Il faut cependant bien établir les balises en vue d'obtenir une comparaison contrôlée (*matched pair*, Locke et Thelen 1995). Le type intentionnel, les répertoires d'action et les identités syndicales devraient être similaires pour éviter une contamination de notre échantillon. L'encadré 1 offre une brève revue de la littérature concernant les pays nordiques, qui nous permet de conclure qu'un modèle social et institutionnel nordique existerait bel et bien.

En résumant cette section sur les institutions, sur l'identité syndicale et sur les répertoires d'action, nous avons retenu et intégré les hypothèses H2, H2a, H3 et H3a, notamment le fait qu'un effet modérateur existerait bel et bien entre les institutions nationales de relations industrielles, les identités syndicales et les répertoires d'action sur la base d'une relation non uniforme entre degré d'intégration économique internationale, d'un côté, et stratégies syndicales, de l'autre.

Nous nous sommes permis, cependant, d'intégrer ces hypothèses dans l'opérationnalisation continue de notre étude sans les vérifier empiriquement, car nous

visons à comprendre les interactions entre institutions, identités et répertoires d'action à l'intérieur d'un même modèle social et institutionnel. Enfin, nous avons démontré en quoi le modèle nordique représente, d'une certaine manière, un cas idéal pour une comparaison contrôlée de stratégies syndicales, autant de par ses identités syndicales assez uniformes que de par sa configuration institutionnelle relativement semblable. Nous allons approfondir le cas des syndicats nordiques aux fins d'énoncer nos prochaines hypothèses.

Encadré 1. Le modèle nordique de relations industrielles – encadré.

Le « modèle nordique » de relations industrielles

Les comparaisons internationales mettent souvent en exergue la spécificité d'un « modèle nordique » de relations industrielles. Les modes d'organisation du marché du travail, qui s'appuient sur des niveaux de régulation élevés, semblent presque identiques. Cette régulation se fait traditionnellement à travers des conventions collectives, et non par la législation. Ainsi, les syndicats et les entreprises s'assurent de conserver une certaine autonomie vis-à-vis de l'État. Tous les pays nordiques se caractérisent par la présence d'organisations syndicales et patronales plutôt puissantes, acteurs dans des systèmes de négociation collective fortement institutionnalisés. Plusieurs fonctions essentielles de la protection sociale (par exemple, la gestion de la caisse d'assurance-emploi en Suède et au Danemark) y sont intégrées (Kjellberg 2006).

Ce modèle institutionnel se reflète également dans l'apparente uniformité des identités et des idéologies syndicales. Profondément sociales-démocrates depuis longtemps, les organisations syndicales nordiques préfèrent la concertation avec les employeurs et la négociation collective à l'interventionnisme de l'État. Dans les termes de Hyman (2001), on peut envisager la quasi-totalité des syndicats nordiques comme des acteurs économiques et sociaux.

De manière plus large, des comparaisons internationales mettent souvent en évidence l'existence d'un modèle social nordique ou social-démocrate (Esping-Andersen 1990 : 48-54), ainsi que le rôle-clé que jouent les relations industrielles dans l'élaboration et dans le maintien dudit modèle social (Andersen et Mailand 2005). La négociation centralisée des salaires dans les années 1960 et 1970 a mené à une égalité des revenus citée en exemple ailleurs dans le monde. Plus récemment, cette politique de solidarité

salariale a été abandonnée pour faire place au système actuel de relations industrielles qui valorise la qualification de la main-d'œuvre, un haut niveau de compétitivité des entreprises et une sécurité du revenu assurée par l'État.

La multiplication récente des textes scientifiques concernant le « triangle danois de la flexicurité » (Jensen 2009) démontre comment les relations industrielles coordonnées dans les pays nordiques aident à adapter le système social aux pressions de la mondialisation. Aux prises avec une « décentralisation centralisée », le Danemark était le premier pays nordique à abandonner la négociation centralisée, cependant tout en maintenant des rapports fortement consensuels et concertés entre employeurs et syndicats.

Ces constats nous amènent à proposer les pays nordiques comme un cas exemplaire, en ce qui concerne les balises nécessaires pour une comparaison contrôlée. Le but d'une telle comparaison (Locke et Thelen 1995) serait, non pas de mettre en évidence des associations statistiques macro, mais plutôt de comprendre, de manière détaillée, pourquoi les cas sont aussi comparables et quels facteurs micro créent néanmoins de la variance significative à l'intérieur même du modèle. Dans les cas des stratégies syndicales face à l'intégration économique mondiale européenne, le cas des syndicats nordiques nous aide notamment à comprendre comment certains syndicats semblent défier la tentative d'un retour aux relations traditionnelles nationales, pendant que d'autres favorisent précisément la stratégie du néo-corporatisme systémique, tel que proposé par les hypothèses H2, H2a, H3 et H3a.

3.4.3 L'intégration européenne comme une « jonction critique »

La troisième proposition théorique générale de notre modèle théorique a trait à l'impact de l'entrepreneuriat institutionnel et du changement institutionnel sur les stratégies syndicales. L'intégration verticale en Europe peut créer des « jonctions critiques » et des redondances institutionnelles. Les acteurs sociaux, dont les syndicats nordiques, peuvent s'en saisir pour s'extraire d'un sentier de dépendance (institutionnel ou endogène) et pour en créer de nouveaux.

La littérature portant sur le changement institutionnel (Streeck et Thelen 2005) donne trois exemples d'entrepreneuriat institutionnel : 1) le *transfert* de capacités et de

compétences d'une institution à une autre; 2) l'*empilement* d'institutions redondantes; 3) la *transformation* d'une institution en termes de fonctionnalité primaire. Dans ces trois exemples, les syndicats joueraient un rôle entrepreneurial dans le changement institutionnel, contrairement à ce qui caractérise la *dérive* institutionnelle (d'une fonctionnalité vers une autre) ou la *dégradation* d'une institution. Dans ces deux derniers cas, les acteurs demeureraient passifs et subiraient le sort des institutions dans lesquelles ils sont enfermés.

La défection et la participation (« *exit* et *voice* ») sont identifiées comme des stratégies actanciennes destinées à précipiter le *transfert* institutionnel. Dans le cas de l'*empilement* institutionnel, le rôle entrepreneurial consisterait en un appui ou, du moins, en un laisser-aller du développement initial d'institutions parallèles aboutissant à une utilisation stratégique d'une institution plutôt que d'une autre, et ce, au moment opportun. Enfin, le rôle entrepreneurial dans la *transformation* institutionnelle donnerait lieu à la réinterprétation graduelle (intentionnelle ou accidentelle), par les acteurs, de la fonctionnalité primaire d'une institution. Nous suggérons que l'acteur syndical des pays nordiques profite de telles « jonctions critiques » et redondances pour répondre stratégiquement aux défis de l'intégration européenne et mondiale. Par conséquent, cela nous amène à formuler l'hypothèse générale suivante :

H4a : l'intensification de l'intégration européenne et mondiale augmente les actes d'entrepreneuriat institutionnel de la part des syndicats.

Quand les syndicats nordiques adoptent des stratégies transnationales, nous présumons qu'il s'agit d'un acte de *path breaking* ou de *path creating*. D'une part, les redondances institutionnelles dans les relations industrielles européennes sont assez récentes. D'autre part, les incitatifs pour une concertation au niveau national sont plutôt forts. La thèse démontrera à quel degré les syndicats nordiques adoptent des stratégies transnationales, si nous pouvons les attribuer à une « jonction critique » ou à des redondances institutionnelles créées par l'intégration européenne, et quelles relations ces nouvelles stratégies ont avec l'ensemble des stratégies syndicales nordiques. Nous précisons l'hypothèse générale mentionnée ci-dessus :

H4b : L'intensification de l'intégration européenne et mondiale augmente l'adoption de stratégies transnationales.

Dans notre présentation de la variable dépendante, nous avons bien identifié ce que nous entendons par stratégie syndicale transnationale. Le cadre du changement institutionnel ne nous permet pas de développer des hypothèses portant sur la nature exacte des stratégies syndicales. Le concept d'entrepreneuriat institutionnel signifie tout simplement qu'une intégration verticale, en augmentant les redondances institutionnelles, augmente les options stratégiques de l'acteur syndical nordique à un niveau autre que la concertation nationale préalablement privilégiée. Il reste à démontrer l'effet précis de l'intégration verticale sur les relations industrielles dans les pays nordiques. Départager les effets de l'intégration européenne et mondiale s'avère complexe. Est-ce que nous attendons une soumission « soudaine » aux normes transnationales et aux institutions européennes ou pouvons-nous mesurer un impact de l'intégration graduelle des pays nordiques dans l'économie mondiale et européenne? Le choix du secteur économique semble extrêmement critique à cet égard.

Nous pourrions qualifier les secteurs économiques comme étant mondialement intégrés (exemple : textile), intégrés au niveau européen, mais relativement à l'abri de l'intégration mondiale (exemple : énergie), ou relativement protégés (exemple : services de santé). Par la suite, nous pourrions adopter une stratégie comparative ou longitudinale : comparer trois secteurs, un de chaque catégorie; démontrer un changement à l'intérieur du même secteur sur une période spécifiée (intégration progressive); ou encore mesurer les stratégies dans un secteur avant et après une « jonction critique ». La stratégie comparative semble compromise. Les divergences nationales et d'autres variables de contrôle pèsent trop lourdement pour qu'il soit possible d'établir si la variation des stratégies est réellement due au processus d'intégration. Il faut alors privilégier une perspective historique, voire longitudinale, pour démontrer un changement à l'intérieur d'une période spécifique.

Dans le cas des pays nordiques, ni l'intégration européenne ni l'intégration mondiale ne peuvent être conçues comme étant soudaines; elles ont procédé de manière progressive. Les économies nordiques sont, depuis longtemps, axées sur l'exportation et très exposées à la concurrence internationale. Il faudra ainsi se concentrer dans cette étude sur des secteurs de l'économie où ce développement est plus récent. Les secteurs des services (voir encadré 2 ci-dessous) représentent des exemples de rupture

particulièrement opportuns (Woolfson et Somers 2006, Cremers et coll. 2007; Dølvik et Ødegård 2009; Eldring et coll. 2009; Evju 2009; Galgóczi et coll. 2009).

Encadré 2. Chronologie de l'intégration des secteurs de services en Europe

L'intégration des secteurs de services en Europe – Une chronologie

Les secteurs de services, une intégration progressive de l'Acte unique jusqu'à la mobilité de la main-d'œuvre :

1986 – Acte unique européen

1992 – Traité de Maastricht (incluant protocole social)

1995 – Adhésion de la Suède et de la Finlande à l'Union européenne

1996 – Directive sur le détachement de travailleurs

1998 – Directive concernant les télécommunications

2002 – Directive concernant les services postaux

2002 – Adhésion de dix nouveaux pays membres, dont huit de l'Europe de l'Est

2005 – Adhésion de la Bulgarie et de la Roumanie à l'Union européenne

2006 – Directive 'Bolkestein' concernant le marché des services

2008 – Jurisprudence de la Cour européenne *Viking / Laval*

2008 – Traité de Lisbonne : intégrations de la Charte sociale et des droits de la personne

2010 – Fin définitive des mesures de transition concernant la mobilité de la main-d'œuvre

Or, notre modèle d'opérationnalisation repose sur le choix de deux ou trois secteurs largement à l'abri de l'intégration mondiale, mais progressivement intégrés au niveau européen. Comme choix potentiels, nous suggérons les secteurs de la construction, des télécommunications, des postes, des banques et de l'hôtellerie. Chacun de ces secteurs est fortement affecté par les deux axes principaux de l'intégration européenne (mobilité de la main-d'œuvre et Marché unique des services), qui dépassent largement ceux de l'intégration économique mondiale (libre-échange de produits, délocalisation de la production et libre marché des capitaux). Dans cette optique, nous proposons les hypothèses suivantes, à vérifier empiriquement :

H4c : L'intégration progressive des secteurs des services européens est interprétée comme une 'jonction critique' par les syndicats représentant les salariés de ces secteurs.

H4d : Cette intégration progressive crée des opportunités d'entrepreneuriat institutionnel pour les syndicats dans ces secteurs.

H4e : Cet entrepreneuriat se manifeste, entre autres, en l'adoption de stratégies transnationales de la part de ces syndicats.

3.4.4 Gouvernance en réseaux

Au-delà d'une analyse verticale de l'intégration européenne, la gouvernance en réseaux (intégrée autant verticalement qu'horizontalement) offre aux acteurs des options stratégiques. D'un côté, celles-ci résulteraient des ressources mises à la disposition des acteurs par les institutions instigatrices de ces réseaux. De l'autre, elles seraient le fruit du concept-clé des *overlapping memberships*, qui confère un avantage à des acteurs qui réussissent à articuler leurs stratégies sur un grand nombre de réseaux et de niveaux institutionnels.

L'acteur syndical nordique semble particulièrement concerné par ces propositions théoriques. De par sa nature, il est déjà présent dans de nombreuses arènes politiques et il est actif sur un grand nombre de niveaux institutionnels. En outre, grâce à ses ressources impressionnantes, il est moins dépendant aux ressources offertes par les réseaux de gouvernance. Les syndicats nordiques peuvent ainsi choisir de façon stratégique dans quels réseaux ils participent (*exit* et *voice*) et ils exploitent les opportunités d'entrepreneuriat institutionnel dont nous parlions dans la section précédente. La spécificité des propositions théoriques de la gouvernance en réseaux est que la participation stratégique se fait autant au niveau européen qu'aux niveaux national et local. De plus, un réseau peut réunir des acteurs de différents niveaux pour créer des structures hybrides.

La gouvernance en réseaux renforce les arguments et les hypothèses provenant de la gouvernance multiniveaux, en ce qui concerne les « jonctions critiques » et l'entrepreneuriat institutionnel. Nous devons cependant accepter qu'elle excède nos hypothèses par rapport à un entrepreneuriat institutionnel transnational. Par conséquent, nul ne garantit que les syndicats nordiques soient enclins à privilégier les réseaux proprement européens. De fait, des stratégies transnationales non européennes (exemple, coopération transfrontalière ou transbaltique), nationales, locales ou, encore plus

probablement, hybrides pourraient être favorisées. Ceci nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

H5a : Les syndicats participent activement dans des réseaux de gouvernance pour répondre aux défis de l'intégration européenne.

H5b : Cette participation active se manifeste, entre autres, dans des réseaux européens, transfrontaliers et hybrides.

H5c : L'ampleur de ressources stratégiques qu'un réseau de gouvernance met à la disponibilité des participants n'a pas ou peu d'impact sur la participation active des syndicats nordiques.

H5d : Plus qu'un réseau avantage des participants « d'appartenance multiple », plus que les syndicats y participent activement.

3.4.5 Capacités stratégiques et nouvelles capacités transnationales

Pour bien souligner les interactions entre intégration économique, institutions et stratégies syndicales, nous avons proposé de mettre en valeur, dans le modèle théorique général, l'importance des capacités stratégiques. Par rapport aux réponses locales aux défis de la mondialisation et de l'intégration européenne, la littérature portant sur les capacités stratégiques a mis en valeur l'importance des *capacités discursives*, de la *solidarité interne et externe* et de la *mobilisation de ressources*. Le concept du *glocal* a été étudié suffisamment pour appuyer ces éléments, une analyse que nous acceptons et que nous intégrons. Au-delà d'une réponse stratégique locale, cependant, nous devons proposer une nouvelle gamme de capacités stratégiques transnationales. Notre lecture détaillée des propositions théoriques provenant de la gouvernance multiniveaux, de l'entrepreneuriat institutionnel et de la gouvernance en réseaux nous offre des pistes analytiques quant aux capacités qui permettraient à l'acteur syndical d'agir de manière proactive face aux défis de la mondialisation et de l'intégration européenne.

Les propositions théoriques axées sur les capacités stratégiques ne nous permettent toutefois pas d'identifier précisément quelles stratégies les syndicats auraient tendance à privilégier. Cette littérature ne vise pas à identifier des relations causales entre capacités et stratégies. Elle nous amène à nous interroger sur la nature même d'une action stratégique. Les capacités stratégiques permettent aux syndicats de dépasser une réponse

réactive pour aller vers une prévention de risques futurs, ou même vers la mise en œuvre d'un agenda proactif (Levesque et Murray 2003). Ainsi, une décision ne serait pas stratégique et intentionnelle, si prise en absence de capacités stratégiques. Nous pouvons cependant élaborer quelques hypothèses quant au niveau touché par les capacités stratégiques identifiées. Notamment, nous avons suggéré le concept de « nouvelles capacités transnationales », afin d'appliquer les propositions théoriques des capacités stratégiques à l'internationalisation des stratégies syndicales. Nous ne souhaitons pas limiter ce concept pour l'instant, de sorte qu'il nous soit permis, à la lumière de la recherche de terrain, de mieux l'identifier.

Pour rendre ce concept opérationnel, notre point de départ est l'internationalisation des trois éléments associés aux capacités stratégiques mentionnées ci-dessus : 1) l'intermédiation discursive et idéale entre syndiqués, acteurs locaux et action transnationale; 2) la création d'alliances transnationales mutuellement bénéfiques et l'articulation spatiale (*scaling*); 3) la mobilisation de ressources transnationales par la mise de l'avant d'un agenda proactif, et ceci, à travers une multitude de niveaux institutionnels et d'arènes politiques; 4) des éléments d'apprentissage et de transfert de compétences au niveau transnational. Ceci nous inspire les hypothèses suivantes :

H6a : Plus que les syndicats développent des capacités stratégiques locales (discursives, solidarité interne et externe, capacité de mobiliser des ressources), plus qu'ils peuvent activement changer leur stratégie (peu importe son niveau institutionnel) pour répondre aux défis de l'intégration économique européenne et mondiale.

H6b : Plus que les syndicats développent des capacités stratégiques transnationales (intermédiation discursive, création et coordination d'alliances, agendas proactifs et apprentissage transnational), plus ils privilégieraient l'internationalisation de leur stratégie pour répondre aux défis de l'intégration économique européenne et mondiale.

Dans cette section, nous avons tenté d'opérationnaliser notre propre vision de ce qui constituerait une réponse stratégique face aux défis de l'intégration économique, mondiale et européenne. Nous insistons, en particulier, sur les capacités permettant l'adoption d'une stratégie proactive. Une telle stratégie proactive internationale comprendrait une articulation de niveaux (discursive et matérielle), une articulation dans

le temps (horizon temporel et établissement d'un agenda européen et transnational), ainsi que des moyens de rétroaction, c'est-à-dire d'apprentissage organisationnel.

Après avoir développé un ensemble d'hypothèses concernant les impacts du marché, des institutions, de la gouvernance multiniveaux et en réseau, nous avons maintenant une meilleure appréciation des capacités stratégiques qui permettent de déceler dans les réponses syndicales une véritable intentionnalité, plutôt que de se contenter de décrire des « régularités dans une foule d'actions » (Mintzberg et Waters 1985).

3.5 Rappel des hypothèses de travail

Dans ce chapitre, nous avons élaboré un certain nombre d'hypothèses pour guider notre étude. Le tableau 4 présente l'ensemble des hypothèses. D'un côté, nous présentons les hypothèses élaborées, de l'autre, les actions à prendre pour donner suite aux différentes hypothèses.

Tableau 4. Hypothèses retenues et actions à prendre – Tableau récapitulatif

<u>Hypothèse</u>	<u>Suite à donner</u>
1. MARCHÉ et INTÉGRATION ÉCONOMIQUE	
<i>H1 : Le degré d'intégration économique internationale d'un pays, d'un secteur ou d'une firme a un impact sur les stratégies syndicales adoptées.</i>	Retenir et vérifier empiriquement.
<i>H1a : Les acteurs dans des pays, des secteurs et des firmes exposés à l'intégration économique internationale adoptent des stratégies différentes, par rapport aux acteurs de pays et de secteurs peu ou pas exposés.</i>	Rejeter
<i>H1b : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique internationale, les acteurs modifient leurs stratégies pour y répondre.</i>	Retenir et vérifier empiriquement.
<i>H1c : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique internationale, les acteurs concentrent et alignent leurs stratégies sur le niveau international.</i>	
<i>H1d : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique, les stratégies syndicales deviennent corporatistes et/ou caduques.</i>	
2. INSTITUTIONS NATIONALES de RELATIONS INDUSTRIELLES	
<i>H2 : Des institutions nationales de relations industrielles ont un effet modérateur par rapport à l'impact du degré d'intégration économique international d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées.</i>	Retenir, intégrer, ne pas vérifier empiriquement (comparaison intramodèle)
<i>H2a : Des institutions nationales de relations industrielles du type libéral accentueraient l'impact du degré d'intégration économique international d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées, pendant que des institutions du type coordonné l'atténueraient.</i>	

<u>Hypothèse</u>	<u>Suite à donner</u>
3. IDENTITÉ SYNDICALE et RÉPERTOIRES d’ACTION	
<i>H3 : Les répertoires d’action et les identités syndicales ont un effet modérateur par rapport à l’impact du degré d’intégration économique international d’un pays, d’un secteur ou d’une firme sur les stratégies syndicales adoptées.</i>	Retenir, intégrer, ne pas vérifier empiriquement (comparaison intramodèle)
<i>H3a : dans le contexte d’intégration économique internationale, les répertoires d’action et les identités syndicales du syndicalisme économique seraient associés à des stratégies syndicales du microcorporatisme, mais à une diminution d’organisation locale.</i>	
<i>H3b : dans le contexte d’intégration économique internationale, les répertoires d’action et les identités syndicales du syndicalisme social seraient associés à des stratégies syndicales du néo-corporatisme aux niveaux national et transnational.</i>	
<i>H3c : dans le contexte d’intégration économique internationale, les répertoires d’action et les identités syndicales du syndicalisme de classe seraient associés à des stratégies syndicales du syndicalisme de mouvement social international, mais à moins de syndicalisme de mouvement social au niveau national.</i>	
4. CHANGEMENT et ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNELS	
<i>H4a : L’intensification de l’intégration européenne et mondiale augmenterait les actes d’entrepreneuriat institutionnel de la part des syndicats.</i>	Retenir et vérifier empiriquement.
<i>H4b : L’intensification de l’intégration européenne et mondiale augmenterait l’adoption de stratégies transnationales de la part des syndicats.</i>	
<i>H4c : L’intégration progressive des secteurs des services européens est interprétée comme une ‘jonction critique’ par les syndicats représentant les salariés de ces secteurs.</i>	

<u>Hypothèse</u>	<u>Suite à donner</u>
<i>H4d : Cette intégration progressive crée des opportunités d'entrepreneuriat institutionnel pour les syndicats dans ces secteurs.</i>	Retenir et vérifier empiriquement.
<i>H4e : Cet entrepreneuriat se manifeste, entre autres, en l'adoption de stratégies transnationales de la part de ces syndicats.</i>	
5. GOUVERNANCE en RÉSEAUX et MULTINIVEAU	
<i>H5a : Les syndicats participent activement dans des réseaux de gouvernance pour répondre aux défis de l'intégration européenne.</i>	Retenir et vérifier empiriquement.
<i>H5b : Cette participation active se manifeste, entre autres, dans des réseaux européens, transfrontaliers et hybrides.</i>	
<i>H5c : L'ampleur de ressources stratégiques qu'un réseau de gouvernance met à la disponibilité des participants n'a pas ou peu d'impact sur la participation active des syndicats nordiques.</i>	
<i>H5d : Plus qu'un réseau avantage des participants « d'appartenance multiple », plus que les syndicats y participent activement.</i>	
6. CAPACITÉS SYNDICALES STRATÉGIQUES	
<i>H6a : Plus que les syndicats développent des capacités stratégiques locales (discursives, solidarité interne et externe, capacité de mobiliser des ressources), plus qu'ils peuvent activement changer leur stratégie (peu importe son niveau institutionnel) pour répondre aux défis de l'intégration économique européenne et mondiale.</i>	Retenir et vérifier empiriquement.
<i>H6b : Plus que les syndicats développent des capacités stratégiques transnationales (intermédiation discursive, création et coordination d'alliances, agendas proactifs et apprentissage transnational), plus ils privilégieraient l'internationalisation de leur stratégie pour répondre aux défis de l'intégration économique européenne et mondiale.</i>	

4 Méthodologie

Ce chapitre traite des aspects méthodologiques de la thèse. Dans un premier temps, sur le plan épistémologique, si un projet exploratoire comme le nôtre ne peut viser à établir des liens de causalité dans un sens strict, nous pouvons espérer « comprendre » le phénomène étudié et dépister les mécanismes sociaux sous-jacents à la base des changements observés. Dans un deuxième temps, nous allons présenter la méthode qualitative de notre étude, c'est-à-dire une comparaison des « cas contrôlés » - les syndicats nationaux de branche dans la construction, l'hôtellerie et les finances au Danemark et en Suède. Nous enchaînerons avec la justification des choix de ces secteurs et de ces pays choisis. Ensuite, nous offrons une description détaillée de la démarche et du terrain dans les pays nordiques. Enfin, nous allons identifier des problèmes de mesure et les limites inhérentes à la méthodologie privilégiée.

4.1 Note épistémologique : entre constructivisme et réalisme critique

Dans toute recherche sociale, il faut se demander si le chercheur peut observer les faits sociaux de manière objective ou si tout résultat est inévitablement compromis par une certaine dose de subjectivité. Cette dernière se manifeste de deux façons, via le chercheur ou ses interlocuteurs.

L'épistémologie constructiviste fait du vice une vertu, en proposant que la réalité et les faits sociaux tels qu'ils existent ne puissent être considérés par le chercheur qu'à travers le sens qu'il représente pour les humains concernés. En recherche sociale, peu de choses sont observables directement. Elles doivent plutôt être interprétées, autant par les chercheurs que dans le processus même de l'interaction sociale.

En outre, un projet positiviste d'objectiver les faits sociaux n'est pas nécessairement souhaitable. Souvent, les chercheurs ne souhaitent pas développer d'étroites relations causales, qui permettraient de prédire les actions humaines. Nous adoptons ce point de vue. Par conséquent, les hypothèses développées précédemment

n'existent que pour guider la recherche. Elles ne visent pas à constituer des lois positivistes.

Le but de notre recherche est le *Verstehen* (Weber 1921 : 1) des réponses stratégiques des syndicats nordiques aux défis de l'intégration économique et de faire progresser les théories concernant les stratégies syndicales. Notre approche épistémologique doit viser à dégager le sens social des normes créées, pour comprendre les facteurs endogènes et pour laisser un espace important à l'agencement libre des acteurs stratégiques.

Mais au-delà de cette orientation constructiviste, nous avons développé des hypothèses en lien avec les sentiers de dépendance, les « jonctions critiques » et l'entrepreneuriat institutionnel, qui ne peuvent être analysées dans une optique exclusivement constructiviste. Quelques concepts traités font appel à des mécanismes sociaux sous-jacents, externes à la perception et à la création de sens des acteurs. L'approche épistémologique du réalisme critique (Bhaskar 1975; Abbott 2005; Edwards 2006) rend honneur à ces objectifs. En acceptant la réalité telle que vécue par les interlocuteurs et en mettant en évidence des mécanismes sous-jacents à la réalité observable, le chercheur social réaliste et critique peut à la fois comprendre et expliquer, sans tomber dans le relativisme complet, ni dans le positivisme.

4.2 La méthode privilégiée : comparaison de cas contrôlée (*matched pairs*)

Le but de notre étude est de comprendre les réponses stratégiques des syndicats nordiques à l'intégration économique mondiale et européenne. Mais au-delà du cas nordique, nous visons à développer la théorie concernant les stratégies syndicales et de mettre en évidence un juste équilibre de facteurs endogènes et exogènes pour expliquer le positionnement stratégique de l'acteur syndical. En développant une comparaison contrôlée de cas très semblables (*matched pairs*), nous pouvons appliquer ailleurs les concepts théoriques développés et les facteurs retenus, sans tomber dans un positivisme de lois prédictives. Selon la littérature, une étude de la variation intra-modèle (les variations observées entre plusieurs cas à l'intérieur d'un modèle institutionnel et social)

permettrait d'isoler l'impact propre des facteurs endogènes et locaux (Edwards et coll. 2009).

Cela constitue la justification principale pour arrêter notre choix sur les pays nordiques et sur des secteurs partageant certains traits en commun par rapport à l'intégration européenne. Non seulement ces pays ont des paramètres institutionnels et sociaux très comparables, les secteurs en question ont tous été assujettis, successivement et dans la même période, à la concurrence européenne du Marché unique et aux normes européennes d'un système multiniveaux de relations industrielles.

La recherche de terrain a consisté en deux séjours à Bruxelles, ainsi qu'en d'un séjour prolongé et plusieurs allers-retours dans les pays nordiques. Elle s'est effectuée principalement entre l'automne 2009 et l'automne 2010. Les interlocuteurs dans les pays nordiques ont principalement été les syndicats nationaux de branche, mais également des représentants syndicaux au niveau régional, de l'entreprise, des confédérations syndicales nationales et des fédérations nordiques de branche. Les interlocuteurs à Bruxelles ont été les représentants des syndicats nordiques auprès des institutions européennes, ainsi que les fédérations syndicales européennes dans les branches concernées.

Le devis visait principalement une description riche des interactions des syndicats nordiques avec les différents niveaux institutionnels, le tout dans le but de vérifier nos hypothèses concernant la gouvernance multiniveaux et l'entrepreneuriat institutionnel. Une attention supplémentaire a été apportée aux organismes hybrides et transfrontaliers, pour tester nos hypothèses concernant la gouvernance en réseaux. En ce qui concerne les capacités stratégiques, notamment sur le plan transnational, nous avons eu littéralement à réinventer la roue, car il s'agit d'un concept en développement et nous partons de la recherche de terrain pour en développer des mesures. Enfin, le facteur temps, c'est-à-dire la période d'observation, devient critique quand nous parlons de changements de stratégie, d'entrepreneuriat institutionnel et de « jonctions critiques ». Il faut bien identifier les points de rupture dans la stratégie des organisations, pour cerner le stimulus d'un tel changement de stratégie. Un compte rendu détaillé de la recherche de terrain suivra la justification des cas privilégiés, qui fera l'objet de la section suivante.

4.3 Pertinence empirique : le cas des pays nordiques

Une étude détaillée des stratégies adoptées par les syndicats nordiques, dans un contexte de complémentarités institutionnelles fortes où les pressions pour rejeter toute forme d'internationalisation des stratégies seraient *a priori* les plus fortes, permet un approfondissement des dilemmes auxquels les organisations syndicales sont confrontées à l'échelle mondiale et qui impliquent une articulation interne et une coordination externe. Trois tensions entre théorie et perception empirique soutiennent notre décision de proposer les pays nordiques comme terrain d'exploration : 1) l'évolution et l'étendue du discours pro-européen des organisations syndicales nordiques; 2) leur préférence pour des stratégies de *voice* plutôt que d'*exit* dans la collaboration transfrontalière; 3) les tentatives actives d'exportation, voire de *agenda setting* proposant des éléments du modèle nordique comme solutions aux problèmes des autres pays européens.

L'évolution et l'étendue de discours pro-européen des organisations syndicales nordiques, par comparaison à un engagement ferme, mais réticent dans l'action stratégique au niveau européen

Dans le cas des syndicats nordiques, le discours pro-européen ne semble pas être justifié par un intérêt rationnel ou un engagement gagnant, mais semble plutôt relever d'une logique *sui generis*. Paradoxalement, au même moment où les syndicats nordiques commencent à accorder plus d'importance aux institutions européennes, leur discours semble montrer une tendance négative. Les revers pour le mouvement syndical nordique devant la CJUE, dans les célèbres litiges *Viking* et *Laval et Partneri*, entraînent pour ces organisations une augmentation des actions stratégiques au niveau européen et, en même temps, un discours moins favorable à l'égard de l'UE. Ces tendances contradictoires s'expliquent mal dans le cadre des théories actuelles. Nous ne pouvons ni identifier une tendance nette vers la renationalisation ni une tendance vers une solidarité transnationale accrue (Dølvik 2005).

La préférence des organisations syndicales nordiques pour des stratégies 'voice' plutôt que des stratégies 'exit' dans leur collaboration au palier européen

L'importance principale de ce facteur relève de la mise en œuvre exemplaire des politiques communautaires dans les pays nordiques. Les syndicats pourraient alourdir ce processus, notamment par les coûts de transaction économiques et politiques de la mise en œuvre d'initiatives négociées au niveau européen. Contrairement à certaines approches déterministes, qui prédisent une stratégie de renationalisation, les syndicats nordiques ne se servent pas de cette option pour limiter l'impact nuisible des institutions européennes sur le modèle nordique. Plutôt que de remettre en question les compromis européens négociés ou de les modifier localement *ex post facto*, les syndicats nordiques comptent parmi les meilleurs exécutants des directives européennes, tout en demeurant vigilants, dans le but de ne pas compromettre le modèle nordique de relations industrielles. Cet engagement actif dans le fonctionnement de la méthode ouverte de coordination dans les pays nordiques en est un exemple pertinent (Jacobsson 2005; Mailand 2006). On peut également souligner le rôle actif des syndicats nordiques dans la mise sur pied de comités d'entreprise européens (Müller et Platzer 2003). En ce qui concerne l'implication active des syndicats de la maison mère des entreprises assujetties à la directive, les pays nordiques présentent le pourcentage le plus élevé de l'Europe (Knudsen et Bruun 1998), malgré le fait que la représentation duale des travailleurs constitue un élément plutôt contre-culturel dans les relations industrielles nordiques (Andersen 2003; Dahlkvist 2009).

La poursuite active d'une stratégie d'exportation du modèle nordique par la voie de normes transnationales et d'apprentissage social, telle que représentée par la « méthode ouverte de coordination »

La dérive récente de la réglementation européenne vers une gouvernance informelle, vers le *soft law* et vers une internationalisation des réseaux politiques constitue un avantage considérable pour des acteurs forts, possédant des ressources supérieures, des capacités de coordination à travers de multiples réseaux et niveaux, ainsi que des visions politiques articulées et cohérentes. Spécifiquement, les organisations syndicales nordiques semblent viser une exportation des éléments gagnants du modèle

nordique (ex. flexicurité) par la voie d'apprentissage social en réseaux, par la construction de normes européennes communes et par le *benchmarking* social.

La coordination des acteurs syndicaux aux échiquiers européen, national et sectoriel est essentielle pour la réussite d'un tel projet. Avec ses ressources et ses capacités d'articulation, le mouvement syndical nordique semble bien placé pour y parvenir. Encore une fois, ce phénomène sème des doutes, autant à l'égard de la fonctionnalité supposée en matière d'harmonisation des relations industrielles européennes, que par rapport à la robustesse des modèles nationaux. Il semble s'agir d'une interaction dans les deux sens, d'un jeu entre acteurs et institutions, qui présente d'importants leviers stratégiques pour les syndicats nordiques.

Enfin, il semble y avoir une rupture remarquable dans les stratégies des syndicats nordiques dans les dix dernières années. Sont-ils devenus moins eurosceptiques, ont-ils des intérêts matériels à poursuivre au niveau européen? Il faut établir quelle est la source de ce virement stratégique. À un certain degré, il semble s'agir d'une confrontation d'ordre légal entre le droit national et l'acquis communautaire de l'UE (Bruun et Malmberg 2005; Malmberg et Jonsson 2009; Rönnmar 2009). Pourtant, l'ouverture des secteurs des services et la mobilité de la main-d'œuvre jouent un rôle également important. Seule, la concurrence accrue des entreprises au sein du Marché unique, incluant les risques de délocalisation, n'a pas été suffisante pour inviter un réalignement stratégique. Autrement dit, les économies nordiques étaient déjà suffisamment mondialisées, au moment de l'entrée en vigueur du Marché unique.

L'élargissement du Marché unique au-delà des produits manufacturiers, plus précisément dans le secteur des services, semble avoir provoqué la réorientation récente du mouvement syndical nordique. Les secteurs anciennement à l'abri, tel que la construction, les postes ou les banques, sont maintenant ouverts à la concurrence européenne et souvent la cible d'une mobilité accrue de travailleurs provenant d'autres pays européens, notamment ceux de l'Europe centrale et de l'Est.

D'un côté, cette concurrence provient d'entrepreneurs étrangers, par le biais des règles de détachement de travailleurs¹, successivement renforcées par d'autres directives européennes (notamment celles concernant les services privés, les services postaux, les

¹ Directive (96/71/CE)

télécommunications, etc.). Les entreprises peuvent réclamer directement devant la CJUE si certaines pratiques propres aux pays nordiques inhibent indûment leur capacité d'offrir leurs services dans ces pays. Les règles de concurrence exercent également une pression marquée sur les contrats publics, nourrissant les préventions syndicales à l'égard de contractants privés venant de l'étranger. Au moins depuis les arrêts *Laval et partneri* et *Rüffert*, les syndicats nordiques sont sur leurs gardes relativement à l'impact potentiellement néfaste des politiques communautaires sur les institutions nordiques et sur la pratique établie quant aux contrats publics. Voici donc des éléments menaçant directement les institutions du modèle nordique, soit par l'ajout d'une nouvelle couche institutionnelle au niveau européen, soit par l'opportunité offerte aux employeurs de passer outre les institutions consensuelles des pays nordiques. Les gouvernements des pays nordiques sont également appelés à modifier leurs approches en ce qui a trait à la gestion des contrats publics.

De l'autre côté, la présence de travailleurs étrangers sur le marché du travail domestique, par le biais du droit d'établissement, pose un nouveau défi aux syndicats. C'est particulièrement le cas depuis l'arrivée des dix nouveaux pays membres de l'Europe centrale et orientale (CEE 8+2). Les disparités salariales et sociales à l'intérieur de l'Europe laissent craindre une concurrence déloyale du côté des travailleurs. Les employeurs nordiques peuvent utiliser ce levier pour contrecarrer les demandes salariales des syndiqués, en les remplaçant par de la main-d'œuvre étrangère sans même avoir à délocaliser les opérations de l'entreprise.

4.4 Recherche de terrain

Nous allons maintenant détailler notre recherche de terrain : les aspects logistiques, l'échantillonnage, la stratégie des entrevues semi-dirigées, l'analyse des données et quelques questions quant à la rigueur de la recherche.

4.4.1 Questions logistiques

La thèse a suivi un échéancier ambitieux (tableau 5). Un premier séjour de terrain exploratoire a été effectué en automne 2009 à Bruxelles, ce qui a donné lieu à la

théorisation et à la rédaction du projet de thèse. Nous avons enchaîné avec deux séjours de terrain supplémentaires pendant l'année 2010. Le traitement des données recueillies, ainsi que l'analyse finale des résultats ont été effectués en printemps et à l'été 2011. Une première ébauche complète de la thèse a été complétée en novembre 2011 et le dépôt final de la thèse est prévu pour la fin du trimestre d'hiver 2012, dans les délais prescrits par la bourse obtenue par l'auteur auprès des organismes subventionnaires (CRSH et FQRSC).

Le financement des quatre premiers mois de terrain a été assuré par une initiative stratégique conjointe du FQRSC et du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), qui a rendu possibles les deux séjours à Bruxelles. Grâce au fonds de diffusion du CRIMT, nous avons pu présenter le projet aux chercheurs du FAOS à Copenhague à deux reprises en novembre 2009 et en juin 2010, lors du congrès européen de l'association internationale des relations industrielles (AIRI). Le financement principal pour le séjour de terrain à Copenhague a été obtenu, sous la forme d'une bourse de mobilité du Ministère québécois de l'éducation (MELS). Une bourse d'excellence de la fondation Robert-Bourassa – une initiative du Centre d'excellence pour l'étude sur l'Union européenne (CEUE) – a également servi à compenser les sommes engagées lors de ce séjour de terrain. Les déplacements dans les pays nordiques pour collecte de données ont été financés par le fonds d'échanges internationaux du CRIMT.

Tableau 5. Échéancier de l'étude

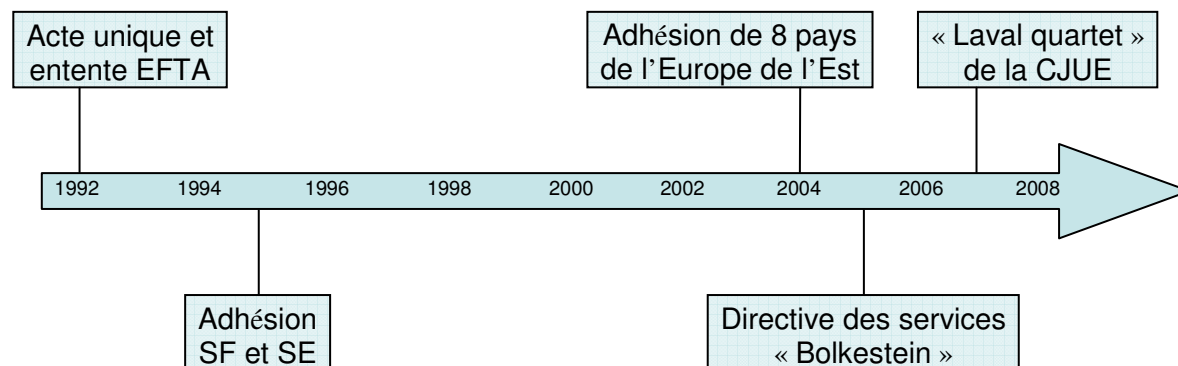
<u>Échéance</u>	<u>Objet</u>
Automne 2009	Étude de terrain préliminaire à Bruxelles
Hiver 2010	Rédaction du projet de thèse
Été 2010	Défense du projet de thèse
Printemps 2010	Étude de terrain à Bruxelles
Automne 2010	Étude de terrain dans les pays nordiques
Printemps et été 2011	Analyse des données
Automne 2011 et hiver 2012	Rédaction de la thèse

Un certificat d'éthique pour la recherche de terrain a été octroyé par la faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal en automne 2010, quoique la préexistence d'un certificat d'éthique de la part du directeur de thèse nous ait permis de couvrir les séjours exploratoires à Bruxelles. D'autres questions d'éthique se sont évidemment posées : dans un contexte de crise économique tel que celui dans lequel étaient plongés le Danemark et la Suède (contrairement à la Norvège) en 2009-2010, les interlocuteurs se sont largement concentrés sur des enjeux pas ou peu stratégiques. Dans l'analyse des résultats, nous avons à tenir compte de la préoccupation principale des interlocuteurs syndicaux pour le bien-être matériel immédiat de leurs membres. En outre, nous ne pouvons pas, en 2010, faire de la recherche sociale sur deux continents sans tenir compte de l'impact environnemental de nos déplacements. Or, les fonds le permettant, des crédits de carbone seront acquis pour permettre de réduire les impacts sociaux et écologiques de notre recherche de terrain.

4.4.2 Échantillonnage

Puisque nous visons une comparaison de cas comparables, il faut identifier des options et justifier les choix selon leur faisabilité et leur apport théorique à chacune des étapes. Le but principal est de permettre une variation maximale, tout en respectant les balises d'une comparaison contrôlée. En outre, nous avons déjà identifié le facteur temps (figure 16) comme une variable importante.

Figure 16. La période en observation : de l'acte unique jusqu'à présent.



Les changements de stratégies des organisations ne peuvent être appréciés que sur une période raisonnablement longue (au moins dix ans), mais ils doivent néanmoins être liés à un vrai stimulus provenant de l'intégration des marchés. Or, le choix des secteurs concernés est étroitement lié à la période d'observation. Il fallait privilégier les secteurs dans lesquels l'impact de l'intégration des marchés n'est ni trop ancien (comme c'est le cas, par exemple, du secteur manufacturier) ni trop récent (comme c'est le cas dans le secteur public). Les stratégies des syndicats du secteur manufacturier risquent de s'être ajustées depuis fort longtemps à la concurrence européenne, pendant que les secteurs public et parapublic demeurent, en quelque sorte, à l'abri de l'intégration des marchés européens, au moins pour l'instant. Malgré l'existence de cas hybrides intéressants (comme c'est le cas pour l'emballage de viande), nous avons exclu les secteurs primaires (ressources naturelles et agriculture), intégrés depuis fort longtemps.

Tableau 6. Secteurs de services en Europe récemment intégrés

Branche	Défi principal de l'intégration	
	Mobilité de main-d'œuvre (incluant agences de travail)	Intégration du marché des services (incluant octroi de contrats publics)
Construction	++	++
Restauration et hôtellerie	++	-
Commerce de détail	+	-
Transport par bateau	+	+
Transport sur la route	-	++
Agences de sécurité	+	++
Banques et assurances	-	++

En principe, la population de l'étude était donc plutôt bien définie : les syndicats nationaux de branche des quatre pays nordiques (Norvège, Suède, Danemark et Finlande) dans les secteurs récemment assujettis à l'intégration européenne, notamment ceux assujettis à l'intégration des secteurs des services et à la mobilité de main-d'œuvre (tableau 6). Nous pouvons distinguer davantage entre des secteurs anciennement publics, tels que les postes, le transport sur rail, l'énergie et les télécommunications. Chacun de

ces secteurs a fait l'objet d'une libéralisation fortement inspirée par les normes européennes du libre marché. La libéralisation récente de ces secteurs procède cependant de manière fort asymétrique et suivant une tactique de « tranches », ce qui laisse beaucoup de place aux stratégies (ou tactiques) de retardement et d'obstruction de la part des syndicats concernés.

Concernant les secteurs de services privés et de la construction, assujettis à la concurrence en vertu de l'Acte unique et de la mobilité de main-d'œuvre, l'histoire est toute autre. Dans la construction, la restauration et l'hôtellerie, le commerce de détail, le transport sur la route et par bateau, les agences de sécurité, les banques et les assurances, il y a un long historique de concurrence au niveau national. Les stratégies des syndicats de ces secteurs se sont alors développées de manière très différente. Pour notre étude nous avons privilégié ces secteurs privés, parce que leur assujettissement aux règles du marché européen est complet et relativement comparable d'un secteur à l'autre.

Il fallait également éviter des branches trop lourdement dominées par des professions académiques, telles que la santé, l'informatique, l'architecture, le journalisme, etc. Ces travailleurs, quoique syndiqués dans les pays nordiques, se retrouvent dans des centrales syndicales très différentes comparées à celles des travailleurs cols bleus et cols blancs. Ces organisations ressemblent beaucoup plus à des associations professionnelles qu'à des syndicats en tant que tels. Les syndicats académiques ne négocient que très rarement le salaire de leurs membres, laissant une place importante aux négociations individuelles.

Chacun des secteurs potentiels est affecté différemment par les deux mécanismes principaux de l'intégration européenne en observation, c'est-à-dire la concurrence sur le marché des services, d'un côté, et la mobilité de main-d'œuvre (surtout depuis l'adhésion des dix pays de l'Europe centrale et orientale), de l'autre (Dølvik 2008). Dans la construction, les deux phénomènes jouent fortement dans l'élaboration des stratégies des acteurs. Deux des quatre décisions célèbres de la Cour européenne (*Rüffert* et *Laval*) émanent directement de ce secteur.

Les secteurs de l'hôtellerie, des restaurants et du commerce de détail sont peu ou pas touchés par la mobilité des services, mais très sensibles aux migrations des travailleurs. Le transport sur la route, les agences de sécurité, les banques et les

assurances sont soumis à la mobilité des services, mais très peu à la mobilité de travailleurs au sens strict. Le transport sur bateau représente, en quelque sorte un secteur qui a toujours été largement internationalisé. Malgré le fait que le litige *Viking* opposait syndicats et employeurs dans ce secteur concernant l'interprétation de la directive européenne du détachement des travailleurs, ceci demeure un secteur où des normes européennes sont fortement transpercées de normes internationales.

En ce qui concerne l'échantillonnage, nous avons ensuite procédé par élimination. Il nous était important de garder le secteur de la construction, de par sa nature passionnante et riche en matière d'analyse. En outre, les syndicats nordiques y sont fortement implantés (80 % et plus) et il y a un mélange de travailleurs hautement et peu qualifiés. Malgré le fait que les marchés nordiques de la construction sont largement dominés par des joueurs locaux, on y dénote de fortes tensions, notamment entre petites entreprises nordiques et sous-traitants étrangers, ainsi qu'une divergence importante entre les différentes sources des contrats de construction (public, privé-commercial, privé-résidentiel).

En ce qui concerne les secteurs fortement atteints par la mobilité de la main-d'œuvre, nous avons sélectionné le secteur des hôtels (plutôt que les restaurants ou le commerce de détail) pour trois raisons. Premièrement, il y a aussi un mélange de travailleurs hautement (les chefs et serveurs) et très peu qualifiés (réception, entretien et ménage) dans ce secteur. C'est ainsi très comparable au secteur de la construction. Deuxièmement, il y a une présence de grandes chaînes nordiques d'hôtellerie (Radisson, Scandic) ce qui n'est pas le cas dans la restauration. Ceci représente un autre facteur qui rend l'hôtellerie assez comparable aux deux autres secteurs retenus. Enfin, la syndicalisation du secteur des hôtels demeure à un niveau relativement élevé, en comparaison avec le commerce et la restauration. Ceci étant dit, le taux de syndication y est significativement plus bas (max. 50 %) que dans la construction, ce qui pose problème, comme nous le verrons, pour le modèle nordique de relations industrielles.

Pour ce qui est des secteurs où la mobilité de la main-d'œuvre est moins importante que la mobilité des services, nous avons arrêté notre choix sur le secteur financier, notamment les banques et les assurances, et ce, pour deux raisons. Premièrement, les grandes banques nordiques sont fortement exposées dans les pays

baltiques et en Europe de l’Est. Il y a donc une ouverture du marché des services dans les deux sens. Deuxièmement, la syndicalisation y est forte, mais traditionnellement non liée au mouvement social-démocrate, ce qui distingue ce secteur des agences de sécurité et du transport routier. Cette distinction, entre syndicats affiliés aux centrales sociales-démocrates des cols bleus et ceux affiliés aux centrales des cols blancs, a des répercussions importantes quant aux stratégies syndicales adoptées, notamment sur le plan politique.

En ce qui concerne le choix des pays, nous avons éliminé la Finlande assez rapidement, puisqu’elle est nettement plus intégrée que les autres pays nordiques (ayant adopté l’Euro, par exemple), que la barrière linguistique y est plus élevée (notamment en ce qui concerne les textes écrits), qu’elle est plus éloignée des centres métropolitains de la Scandinavie – Copenhague et Stockholm – et qu’elle a un historique syndical nettement plus influencé par la Guerre froide et par le pluralisme idéologique. Une étude des syndicats finlandais ne s’avérerait par conséquent ni faisable ni souhaitable sur le plan théorique. Quant à la Norvège, elle était éliminée plutôt pour des raisons de faisabilité (temps et ressources) que pour des motifs d’ordre théorique. Ayant des institutions et un syndicalisme comparables à la Suède et au Danemark et étant assujettie aux mêmes règles du Marché unique européen de par son association via le Traité de l’EFTA, la Norvège aurait fourni des contrepoids intéressants sur le plan analytique, mais malheureusement une matrice de recherche 3 X 3 s’est avérée trop lourde. C’était également un des conseils importants des membres du jury de mon projet de thèse.

Tableau 7. Syndicats nationaux de branche retenus aux fins de l’étude

	Danemark	Suède
Construction	3F (incluant TIB) DEF Malerforbundet Blik og Rør	Byggnads SEKO Elektrikerna Målerförbundet
Hôtels	3F	HRF
Finances	Finansförbundet DFL	Finansförbundet FTF

Nous nous retrouvons, par conséquent, avec une matrice 2 X 3, comprenant un total de treize organisations syndicales (tableau 7). La structure syndicale des trois

secteurs en Suède et au Danemark est très comparable. Un grand syndicat de la construction (3F et *Byggnads*) et plusieurs syndicats de métier (électriciens, peintres, plombiers) se partagent le secteur de la construction. Un seul syndicat dans le secteur de l'hôtellerie, mais une exception notable saute aux yeux tout de suite : le syndicat de l'hôtellerie au Danemark s'est fusionné avec celui de la construction (3F). Les détails de cette fusion seront discutés dans le chapitre 6. La structure syndicale dans les secteurs financiers (banques et assurances) est plutôt semblable : un grand syndicat pour les travailleurs des banques (*Finansförbundet*) et un plus petit pour les travailleurs des compagnies d'assurance (DFL/FTF).

4.4.3 Entrevues semi-dirigées

L'échantillonnage des entretiens semi-dirigés reposait sur deux stratégies. Premièrement, nous avons visé une multiplication des entretiens au sein des mêmes organisations syndicales (différents départements) pour arriver à une certaine répétition exhaustive des éléments-clés de stratégie, mais également pour permettre d'observer la stratégie syndicale à partir de différents horizons temporels et fonctionnels. À notre avis, c'est seulement par une triangulation des énoncés stratégiques au sein d'une même organisation qu'on peut arriver à déduire une certaine intentionnalité, liée à un changement (ou maintien) de la stratégie dominante sur la période de temps en question.

Deuxièmement, nous avons multiplié les niveaux institutionnels où nous avons cherché à effectuer des entrevues. Une telle méthodologie multiniveaux visait à identifier les interlocuteurs syndicaux de chacune des organisations nationales de branche à différents niveaux, notamment celui de la firme, de la « section locale » (une discussion du terme même est complexifiée par l'utilisation du terme anglais *branch*), ainsi que des niveaux confédéral, nordique et européen.

Au total, nous avons identifié 75 interlocuteurs dans le but de les faire participer à une entrevue semi-dirigée d'une durée d'environ une heure. Un certain nombre de ces entrevues se sont faites par téléphone ou à des endroits peu propices pour l'enregistrement numérique. Nous avons réalisé 57 entrevues enregistrées d'une durée moyenne de 50 minutes. Dix de ces entrevues ont été effectuées à Bruxelles, pendant que 47 ont été enregistrées dans quatre des grands centres urbains en Scandinavie (25 à

Copenhague/Malmö, 16 à Stockholm, 4 à Oslo et 2 à Aalborg). Deux figures donnent un aperçu de la répartition des entrevues par pays et organisation syndicale (figure 17) et par secteur et niveau d'analyse (figure 18).

Pour chacune des grandes organisations syndicales (3F, *Byggnads*, HRF, *Finansförbundet*, *Finansförbundet*), nous avons visé minimalement trois entrevues. Le premier contact avec quasiment la totalité de ces organisations s'est fait par le bureau des relations internationales. Néanmoins, un premier entretien visait principalement le département de l'organisation et avait pour but de comprendre la nature du secteur en question, car on parle de joueurs importants sur le marché, et l'historique du syndicat, dans le but d'en apprendre sur les stratégies « de terrain » que poursuivent ces syndicats et d'identifier des interlocuteurs au niveau de la firme et dans les sections locales.

Figure 17. Entrevues semi-dirigées et observations (selon le pays et l'organisation syndicale)

Confédérations syndicales				Autres organisations				TOTAL
		entrevues notes/obs				entrevues notes/obs		
DANEMARK	Hotel & construction	LO (DK)	10		syndicats de métier	41		16
					3F	91		
	Finance	FTF	10		Finans forbundet	50		11
					DFL	50		
SUÈDE	Hotel & construction	LO (S)	20		HRF	30		10
					Byggnads	50		
	Finance	TCO	11		Finans förbundet	31		8
					FTF	20		
NORVÈGE	Hotel & construction	LO (N)	11		FF	11		4
	Finance	YS	10		Finans forbundet	02		3
Europe / nordique			62			74		19
TOTAL			134			4410		71

Une deuxième entrevue visait un représentant politique (élu ou salarié) pour comprendre les dynamiques politiques entourant les questions européennes et pour connaître la prise de position des syndicats concernés à l'intérieur de la période identifiée. Enfin, un retour au département international nous permettait de relier les informations obtenues des autres interlocuteurs aux différents niveaux institutionnels.

Les entrevues au niveau de la firme et dans les sections locales ont été typiquement réalisées entre la deuxième et la troisième entrevue principale. En ce qui concerne les plus petites organisations syndicales (de métier – électriciens, plombiers et peintres, et de branche – les assurances), nous avons dû nous contenter d'entrevues combinées (plusieurs interlocuteurs en même temps) ou d'entrevues uniques. Sur le plan analytique, ceci représente peu de problèmes, car les organisations syndicales dominantes demeurent assez indicatives des stratégies syndicales « sectorielles » qui sont adoptées.

4.4.4 Analyse des données

Le résultat brut de l'enquête de terrain consistait en plus de 800 pages de verbatim et des douzaines de documents originaux provenant des organisations syndicales. Suivant une étude préliminaire des données, nous avons développé une grille d'analyse pour passer à l'étape du codage et à l'analyse utilisant le logiciel QSR *NVivo*. La grille d'analyse reprenait la structure des variables : premièrement, la variable dépendante (les stratégies syndicales); deuxièmement, la variable indépendante (l'intégration économique dans ses deux facettes recherchées); enfin, les multiples variables de contrôle. Le tableau 8 résume les principales catégories de codage, qui nous ont permis de traiter systématiquement l'information dans la banque de données brutes provenant du terrain. Au total, la grille comptait 117 codes repartis parmi les trois catégories de variables.

Tableau 8. Stratégie de codage et d'analyse dans le logiciel NVivo

Catégorie de variable	Nom de la variable	Catégorie de code	# de codes
VD : Stratégies syndicales	Microcorporatisme		5
	Stratégies locales	Organisation locale ²	3
		Services aux membres	3
	Néo-corporatisme	Stratégies bilatérales	5
		Tripartisme / gouvernement	7
	Syndicalisme de mouvement social		4
	Stratégies transnationales	Stratégies nordiques	7
		Stratégies européennes	11
	Capacités stratégiques	Capacité discursive	3
		Capacité de communications	5
Emprunt de ressources		2	
Agenda proactif		4	
VI : Intégration économique	Intégration du marché du travail		15
	Intégration du marché des services		13
Contrôle	Autres défis européens		3
	Défis au niveau national		9
	Autres variables de contrôle		11
	Points de rupture		7
TOTAL			117

² Par exemple, la catégorie « organisation locale » comprend : 1) l'embauche d'organiseurs maîtrisant le Polonais ou d'autres langues de l'Europe de l'Est, 2) l'appui à l'embauche de tels organisateurs par les sections locales; 3) l'organisation d'activités sociales pour des travailleurs étrangers. Une liste complète des codes utilisés (en anglais seulement) se retrouve dans l'annexe 3.

Une fois codées, nous avons procédé à certains tests statistiques sur les données. Par exemple, nous avons pu vérifier si certains concepts étaient systématiquement utilisés davantage par certains de nos interlocuteurs. Puisque les données provenant des entretiens et des documents consistaient en diverses combinaisons de traduction (suédois-anglais, danois-anglais, norvégien-anglais, allemand-français, anglais-français, etc.), effectuées soit par le chercheur ou par l'interlocuteur lui-même, nous avons résisté à toute tentative d'effectuer une analyse sémantique des données brutes. En fin compte, le codage et l'analyse dans *NVivo* nous a permis de bien stocker l'information recueillie et d'y avoir facilement accès au moment de rédiger la thèse. L'exercice facilitera également l'utilisation future des données, par exemple, pour rédiger des articles ou pour une préparation d'enseignement.

4.4.5 Rigueur de la recherche et stratégies de triangulation

Pour éviter le biais du chercheur, surtout en tant que chercheur étranger, nous avons peiné à établir une stratégie de triangulation avec des chercheurs nordiques en relations industrielles. L'étude de terrain préliminaire, à Bruxelles, était encadrée par l'Institut syndical européen (ETUI) et l'institut d'accueil lors de notre séjour dans les pays nordiques fut le *Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier* (FAOS) à l'Université de Copenhague. Ces institutions d'accueil ont permis de nombreux échanges, ainsi que la présentation du cadre théorique et des données préliminaires de la recherche.

En outre, le projet a été présenté à quatre reprises lors de conférence scientifiques et lors de séminaires spéciaux, dont un à l'Université de Göteborg et un à l'Université catholique de Louvain. Des échanges plus informels ont également eu lieu avec des chercheurs de nombreux instituts de recherche spécialisés en relations industrielles, dont le *Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning* (FAFO) à Oslo, le *Institutet för social forskning* (SOFI) de l'Université de Stockholm, le *Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies* (AIAS) à Amsterdam, ainsi que le *Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung* (MPIfG) à Cologne.

Grâce aux projets de recherche du FAOS et du FAFO menés dans le secteur de la construction et des finances, ainsi que grâce à un projet de recherche quantitative sur les stratégies syndicales en Europe, menée par l'équipe de recherche à l'université de Göteborg, il nous a également été possible de trianguler un certain nombre de nos données. De cette manière, nos stratégies de validation vont au-delà d'une simple triangulation entre experts, mais elles comprennent certains aspects multiniveaux et multiméthode.

En ce qui concerne la rigueur méthodologique de notre étude, la triangulation des résultats avec d'autres chercheurs, la documentation de la démarche (autant pour la recherche que pour le chercheur) et l'aller-retour répétitif entre le terrain et l'analyse nous ont permis d'établir une validité au-delà de la simple valeur descriptive. Ceci répond, d'une certaine manière, aux exigences réalistes et critiques de notre démarche épistémologique. En outre, la validation par les interlocuteurs mêmes, ainsi que le développement de certains outils méthodologiques sur le terrain, répondent à une logique constructiviste.

C'est donc en effectuant une étude « multiparadigmatique » (Yin 2003), qui inclût des propositions théoriques provenant de différentes approches, « multiméthode » (Traxler 2003), en combinant des études de cas avec une méthode comparative et « réflexive » (Krefting 1991) (allers-retours entre terrain et analyse, triangulation et validation), que l'on a visé à assurer la validité de nos résultats au-delà du cas des syndicats nordiques et des secteurs privilégiés. Notre recherche n'est évidemment pas à l'abri des limites de la démarche scientifique choisie et des problèmes de mesure, ce qui est l'objet de la dernière section de ce chapitre.

4.5 Problèmes de mesures identifiés et limites de la méthodologie privilégiée

Dans l'élaboration de nos hypothèses, nous avons mentionné certains problèmes de mesure, dépassant les défis d'opérationnalisation. Plus spécifiquement, en élaborant une grille analytique de notre variable dépendante, les stratégies syndicales, nous avons

tenté de les distinguer différents degrés de « transnationalité » d'une stratégie syndicale, notamment en faisant référence aux niveaux institutionnels et aux interlocuteurs principaux. Nous devons cependant faire attention de ne pas projeter cette lecture sur les réponses des participants, afin de maintenir une mesure fidèle. Les stratégies réellement adoptées par les syndicats sont fortement dispersées et se retrouvent un peu partout sur la grille adoptée.

En outre, nous rencontrons un problème de nature épistémologique quand nous visons à définir si les organisations syndicales font face à une « jonction critique » et de l'entrepreneuriat institutionnel. Parlons-nous d'une perception subjective de ce qui est une « jonction critique » pour les représentants des syndicats nordiques ou est-ce que nous sommes en mesure d'objectiver cette mesure?

Un problème similaire se pose à l'égard de la successivité de l'intégration par rapport à des points de rupture. Encore une fois, il semble difficile de mesurer la part de subjectivité à cet égard, pour, ensuite, privilégier une interprétation ou une autre. Dans l'échantillonnage des interlocuteurs, nous avons tenté d'obtenir une variété de répondants, surtout en ce qui concerne l'ancienneté dans l'organisation. Un point de rupture s'évalue nécessairement de manière différente par un répondant qui n'était pas directement impliqué durant la période de rupture, comparé à un interlocuteur de longue ancienneté au sein de la même organisation. Nous avons également essayé d'identifier un certain nombre d'anciens collaborateurs pour chacun des secteurs.

Enfin, nous avons proposé de nouvelles capacités stratégiques transnationales / multiniveaux pour cerner le vif des facteurs endogènes. Par contre, de tels concepts n'ont pas encore été étudiés de manière empirique et nous avons à créer la mesure, au fur et à mesure que notre recherche de terrain progressait. Ceci peut être vu comme un avantage et un désavantage. D'un côté, nous n'arrivons pas, pour l'instant, à présenter des variables précises composant ce facteur. De l'autre, nous contribuerons à la littérature concernant les capacités stratégiques à plus d'un titre, c'est-à-dire, sur les plans théorique et méthodologique.

En ce qui concerne les limites de la méthodologie privilégiée par notre étude, nous devons constater que la barrière linguistique, quoique moins importante qu'anticipée, nous a imposé des limites en ce qui concerne l'échantillonnage de répondants. Ceci est

particulièrement vrai quant aux niveaux d'entreprise et local. Nous avons réussi à recueillir une diversité de réponses à tous les niveaux, ce qui était le but de l'exercice (démontrer et comprendre la variation intra-modèle). Il nous est cependant impossible de généraliser le niveau et la profondeur de cette variation à travers l'ensemble des secteurs et des pays étudiés. Dans le but d'élucider et de comprendre les phénomènes multiniveaux en question, la méthode répond tout à fait aux objectifs. Dans un but de mesurer l'étendue de la variation et de prédire l'évolution des relations industrielles dans les pays nordiques, notre méthode ne peut constituer qu'une première étape.

Les ressources constituent une limite additionnelle de la thèse. N'ayant pas une équipe de chercheurs expérimentés sur le projet à temps plein et étant contraint aux ressources financières et temporelles octroyées dans le cadre d'un projet de doctorat, une démarche plus exhaustive n'a pas été possible. Surtout la courte durée de deux semaines de terrain à Stockholm ne permettait que le strict minimum, assurant une bonne diversité d'interlocuteurs et une rigueur appropriée des entrevues semi-dirigées. Ceci étant dit, la somme globale de 57 entrevues enregistrées, ainsi que 14 observations et notes nous a permis d'acquérir une certaine « répétition exhaustive » des réponses (Yin 2003).

4.6 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté une discussion sur les défis posés par notre étude au plan épistémologique, pour enchaîner avec une opérationnalisation plus détaillée de nos variables, afin de vérifier empiriquement les principales propositions théoriques retenues dans le chapitre précédent. Nous avons décrit, de manière détaillée, la démarche méthodologique de l'étude, en soulignant la pertinence d'une comparaison contrôlée de cas très semblables (les pays nordiques), dans le but d'élucider et de comprendre des variations intra-modèles. L'objectif est de favoriser une appréciation plus fine de phénomènes et de variables multiniveaux, plutôt que la logique dominante macro-institutionnelle.

Nous avons également exposé en détail la démarche de terrain poursuivie, incluant notre stratégie d'échantillonnage d'interlocuteurs pour les entrevues semi-dirigées, nos

stratégies de triangulation et d'échange avec des chercheurs nordiques en relations industrielles, ainsi que les autres stratégies pour améliorer la rigueur de la recherche. Enfin, nous nous sommes penchés sur des questions logistiques, ainsi que sur les problèmes de mesure et les limites inhérentes à notre démarche.

5 Les relations industrielles nordiques dans la mire de l'intégration européenne³

Ce chapitre présente le modèle institutionnel des relations industrielles dans les pays nordiques en cinq étapes. Premièrement, il s'agit de mieux comprendre les deux pays au centre de cette recherche : la Suède et le Danemark. Leurs systèmes de relations industrielles reposent sur la présence d'acteurs forts et coordonnés, et ceci, à tous les niveaux institutionnels. Deuxièmement, les acteurs et leurs stratégies traditionnelles seront situés par rapport à la structure économique et aux institutions politiques des deux pays. Troisièmement, on s'attardera à un certain nombre de différences et de parallèles entre ces deux pays. Ces derniers présentent des variations à l'intérieur d'un seul modèle institutionnel, bien différent des autres modèles institutionnels. Même s'il y a eu des évolutions indépendantes dans les deux pays, ils se qualifient néanmoins pour une étude de cas très similaires que nous avons évoquée dans le chapitre précédent. Quatrièmement, nous allons traiter de la Norvège et de la Finlande. Celles-ci partagent les principaux traits économiques et institutionnels de la Suède et du Danemark, mais nous allons les exclure de notre étude pour des raisons analytiques et de faisabilité. Enfin, nous allons situer le syndicalisme nordique à l'intérieur de l'évolution des relations industrielles européennes. Cette évolution passe par la fondation de la CES en 1973 jusqu'aux récentes décisions de la CJUE.

En concluant, nous allons souligner deux constats principaux : premièrement, les syndicats nordiques se sont progressivement rapprochés de l'Europe et ils constituent aujourd'hui une véritable force sur la scène bruxelloise. Deuxièmement, les multiples conflits entre le syndicalisme nordique et l'intégration européenne se manifestent différemment dans les deux pays et dans les différents secteurs économiques. Par conséquent, une analyse plus approfondie, comparative et sectorielle, s'impose.

³ Ce chapitre emprunte périodiquement à mon mémoire de maîtrise : Gebert (2010). *Le syndicalisme nordique à l'épreuve de l'intégration européenne : exemple d'engrenage politique dans un système de gouvernance à niveaux multiples*.

5.1 La Suède, château fort de la social-démocratie

En Suède, la majorité des travailleurs – les cols bleus et cols blancs sans formation universitaire – s’organisent au sein de quatorze syndicats nationaux de cols bleus et quinze de cols blancs, selon le secteur économique relié à leur emploi. À titre d’exemple, *Svenska Metall* représente tous les syndiqués de cols bleus du secteur de la métallurgie. Tous les syndicats nationaux sont membres de la centrale des travailleurs des cols bleus, la *Landsorganisationen i Sverige* – bref LO (S). À 1,5 million de membres⁴, la confédération est la plus forte organisation syndicale en Suède, étant signataire principale de toutes les conventions collectives et détenant le droit d’imposer les limites sectorielles à ses syndicats affiliés (SUE1, SUE7). À cause de changements structurels récents dans l’économie suédoise, LO (S) a perdu un certain nombre de ses effectifs. Une analyse plus approfondie de la couverture syndicale suivra un peu plus bas.

LO (S), ainsi que *Svenska Metall*, sont aussi représentés de façon formelle dans le comité directeur du parti social-démocrate suédois, les *Socialdemokraterna*. L’adhésion automatique des syndiqués de LO (S) au parti social-démocrate suédois avait cours jusqu’aux années 1970, mais elle a été abandonnée. Pourtant, le lien politique entre les organisations syndicales de cols bleus et le parti demeure important et la stratégie électorale est fortement coordonnée entre ces deux organisations.

Les travailleurs cols blancs s’organisent selon leur secteur d’emploi à l’intérieur de la centrale *Tjänsterännens Centralorganisation* (TCO). Comptant aujourd’hui environ 1,2 million de membres⁵, TCO a été créé pour sortir les travailleurs du secteur public de LO (SUE3), qui courait le risque d’être accusé de conflit d’intérêts (étant affilié au parti social-démocrate au pouvoir). Comptant aujourd’hui quinze syndicats affiliés de branche, couvrant autant le secteur public que le secteur privé, cette confédération est la deuxième en ordre d’importance et ses effectifs demeurent relativement stables.

Tous les syndicats de branche affiliés à TCO et à LO négocient des conventions collectives nationales de branche avec leurs associations patronales respectives. C’est l’outil principal de la régulation du marché du travail en Suède. L’ancien modèle de

⁴ www.lo.se consulté le 26 mai 2012

⁵ www.tco.se consulté le 26 mai 2012

négociations centralisées est devenu un modèle coordonné qui supervise simultanément la grande majorité des négociations sectorielles (SUE6).

Enfin, les travailleurs possédant un diplôme universitaire et leurs associations professionnelles respectives se regroupent dans *Sveriges Akademikers Centralorganisationen* (SACO). Ils sont organisés par profession et non par le secteur d'emploi. Règle générale, les syndicats affiliés à SACO ne négocient pas collectivement des salaires au niveau de la branche, mais fournissent plutôt des outils à leurs membres pour négocier individuellement. Ensemble, les trois confédérations syndicales (LO, TCO et SACO) représentent presque 80 % de la main-d'œuvre du pays (Eurofound 2009).

Le patronat suédois s'organise selon les secteurs industriels. Les organisations patronales sont confédérées dans le *Svenskt Näringsliv* (SN), un amalgame entre *Svenska Arbetsgivareföreningen* (association d'employeurs) et *Sveriges Industriförbund* (lobby industriel). SN remplit donc les deux fonctions, alors que les confédérations patronales dans d'autres pays européens restent souvent distinctes selon leurs fonctions (par exemple, en Allemagne : *BDA* et *BDI*). Au niveau européen, SN est membre de *Business Europe*, ce qui témoigne de l'importance du lobbying et explique l'absence d'un mandat contraignant de négociation avec les organisations syndicales européennes en tant qu'employeurs.

De Saltsjöbaden à Waxholm : évolution du régime suédois de relations industrielles

Au lendemain de l'élection d'un gouvernement social-démocrate en 1932, les employeurs suédois se retrouvent sur la défensive. L'affaiblissement de leur position mène à une entente de base, conclue en 1938 à *Saltsjöbaden*, ville touristique près de Stockholm. L'entente permet aux syndicats d'assumer un rôle central dans la direction de la macroéconomie suédoise et d'établir un monopole organisationnel sur la main-d'œuvre du pays. En contrepartie, les employeurs retiennent le droit de diriger leurs entreprises du côté microéconomique, c'est-à-dire de contrôler la gestion quotidienne et les investissements⁶.

⁶ Pour une histoire détaillée de la formation d'une alliance à travers les classes sociales en Suède, voir Swenson (2002) *Capitalists against Markets*.

Le deuxième corollaire important de l'accord est la non-ingérence du gouvernement dans les relations industrielles et la quasi-absence de régulation étatique en matière de travail. En menaçant les deux parties d'une régulation contraignante du marché du travail, le gouvernement social-démocrate de l'époque motive alors le patronat et les syndicats à s'entendre, afin que chacun préserve une certaine autonomie (Swenson et Pontusson 2000 : 87).

Selon l'interprétation dominante, ce sont les employeurs qui ont profité largement de l'exclusion du gouvernement de la législation du marché du travail. Confrontés à l'hégémonie sociale-démocrate dans la politique suédoise, ils ont préféré former un pacte social avec les syndicats, plutôt que de subir une législation contraignante (Swenson 2002 : 73). La pierre angulaire de ce pacte devient la négociation centralisée annuelle des salaires, contrôlant à la fois le chômage et l'inflation au niveau macroéconomique. Ce régime ne commence à s'effriter que dans les années 1970, quand le mouvement syndical propose une législation de codétermination au niveau microéconomique. La volonté de la classe politique de l'époque de légiférer en faveur d'un tel modèle menace le partenariat social et ouvre la porte à la défection des employeurs et, par conséquent, au démantèlement du régime centralisé de relations industrielles de *Saltsjöbaden* (Pontusson 1992). D'ailleurs, les expériences de codétermination entre 1982 et 1984 sont à la base du scepticisme des syndicats et des employeurs suédois envers le syndicalisme européen et allemand (les institutions européennes de RI étant, en bonne partie, modelées à l'image des relations industrielles allemandes).

Quant au régime de négociation centralisé et solidaire, ce mécanisme reste en place de 1952 à 1982, soit jusqu'à ce que les travailleurs du métal deviennent les premiers à se retirer du cartel de négociations de LO (S). Ce sont, d'ailleurs, les employeurs suédois qui réussissent à convaincre *Svenska Metall* d'effectuer une telle scission, notamment parce que les gains de productivité de ce secteur dépassent largement les demandes salariales centrales formulées par LO (S) (Swensson et Pontusson 2000 : 95). Ceci marquera un virage dans la structure des relations industrielles suédoises.

Il y a un débat dans la littérature suédoise, à savoir si la détérioration du système de négociations centrales est le résultat de facteurs largement économiques, ou si l'idéologie et les choix politiques des élites (du côté patronal et du côté syndical) ont eu une

influence décisive⁷. Jean-Pierre Durand, pour sa part, énumère trois raisons pour expliquer la décentralisation de l'ancien régime de relations industrielles en Suède : premièrement, l'internationalisation du capital et de l'économie a forcé le système à devenir plus adapté à la concurrence; deuxièmement, et par conséquent, le côté syndical s'est montré de plus en plus ouvert à laisser le gouvernement s'ingérer dans le marché du travail; enfin, la croissance du secteur des services et du secteur public a renversé la balance du pouvoir entre les syndicats des cols bleus et ceux des cols blancs (Durand 1994 : 21).

Selon l'argument dominant, les pressions économiques inhérentes à l'ouverture économique du pays ont rendu le système intenable, les deux autres arguments devenant les corollaires du premier⁸. Malgré l'effort des employeurs suédois pour décentraliser les relations professionnelles jusqu'au niveau de l'entreprise, la structure industrielle particulière de la Suède a fait en sorte que les employeurs suédois et les syndicats nationaux de branche ont fini par rétablir une certaine centralisation au niveau sectoriel. Ceci reflète surtout le besoin des grandes entreprises industrielles pour une stabilité des prix et des salaires, ainsi que le besoin d'augmenter la fiabilité et les compétences de la main-d'œuvre. Cet arrangement s'avère également avantageux pour les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas les capacités et les ressources pour négocier des conventions collectives face à des syndicats bien enracinés (Meidner 1997). Nous avons l'occasion de constater l'incidence de la structure industrielle et de l'ouverture au commerce extérieur sur les répertoires d'action des organisations syndicales et patronales.

Depuis 1982, les négociations pour tous les travailleurs représentés par LO (S) et TCO se sont consolidées au niveau national de la branche. C'est-à-dire que les cols blancs et les cols bleus du même secteur entreprennent des négociations coordonnées avec l'association des employeurs du secteur qui leur est apparenté. LO (S) et SN demeurent signataires de toutes les conventions collectives, mais les négociations se font de manière indépendante pour chacun des secteurs. Les relations industrielles se sont

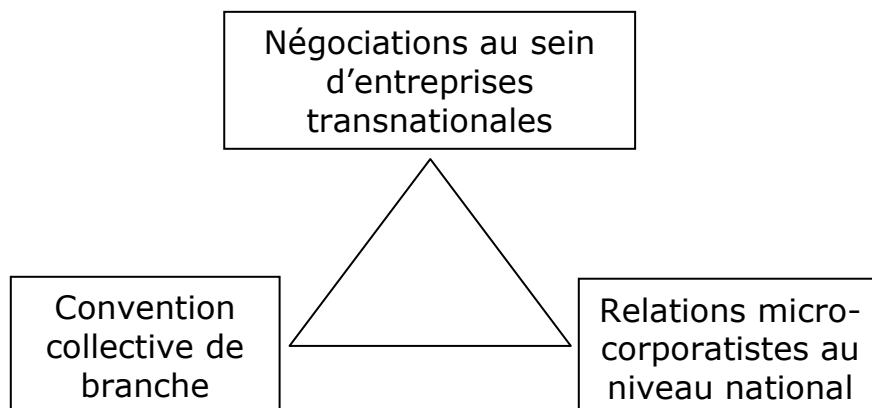
⁷ Thörnqvist (1999) et Traxler (2003) défendent le point de vue que les préférences idéologiques des syndicats et du patronat menaient à la détérioration du système, pendant que Martin et Ross (1999) pointent vers la politique du gouvernement social-démocrate comme source possible de la détérioration du modèle.

⁸ Jacoby (1995), ainsi que Pontusson et Swenson (1996) représentent ce point de vue, qui est devenu fort majoritaire parmi les chercheurs institutionnalistes en Suède.

institutionnalisées de cette façon, par le biais de l'*Industriavtalet* de 1997, un accord-cadre conclu entre LO(S) et SN qui renouvelle et modernise l'accord de *Saltsjöbaden*⁹.

Ce nouveau régime est confronté à l'intégration économique européenne et à l'établissement d'un système multiniveaux de relations industrielles en Europe. Les pressions concurrentielles poussent les grandes entreprises multinationales (d'origine suédoise et étrangère) à adopter des mesures négociées à l'interne. Le renforcement des relations microcorporatistes au niveau de l'entreprise crée une tension importante à l'égard des conventions collectives de branche. En outre, des relations transnationales (entre syndicats et gestionnaires, ainsi qu'entre différents syndicats de la même entreprise) brouillent les cartes. Ces nouvelles relations et institutions au niveau supranational entrent en conflit, autant avec les relations microcorporatistes de la maison-mère qu'avec les conventions collectives nationales de branche. La figure 19 propose un schéma triangulaire illustrant les tensions entre ces trois niveaux de la régulation des entreprises multinationales.

Figure 19. « Triangle de tensions » entre trois niveaux de régulation



Quant aux défis posés par les institutions européennes, on fait spécifiquement référence à la mobilité des travailleurs et à la création d'un libre marché des services (notamment par le biais de la directive du détachement des travailleurs). Un exemple

⁹ Huzzard et Nilsson (2004); 91. *Industriavtalet*. Conclu le 18 mars 1999, il s'agit d'un accord procédural instituant un nouveau régime de négociations sectorielles en Suède. Pour un synopsis sur ce nouveau régime et pour un résumé de ses premiers résultats, voir Ahlberg et Bruun (2008).

particulier est représenté par le cas *Laval et partnerii* impliquant une entreprise de construction lettonne chargée de rénover une école dans la municipalité de *Waxholm*, dans l'archipel de Stockholm¹⁰. Faisant face au refus de *Laval* de payer des salaires et de respecter les conditions de travail contenues dans la convention collective du secteur de la construction, le syndicat suédois de branche *Byggnads* décide de déclencher un boycottage du chantier. Forcé d'abandonner son contrat, *Laval* poursuit *Byggnads* et le gouvernement suédois devant la Cour européenne de justice et obtient gain de cause. Selon la Cour, les règles contenues dans la convention collective de la construction (permettant aux syndicats d'exiger une fermeture de chantier dans le cas d'un refus patronal d'appliquer la convention collective en vigueur) seraient démesurées par rapport aux défis posés par la présence d'entrepreneurs étrangers sur le marché du travail suédois, posant ainsi une barrière illicite au libre marché européen des services.¹¹

Transformation d'un régime social-démocrate : mutations économiques et politiques

La Suède, château fort de la social-démocratie en Europe, représente aujourd'hui un régime économique libéral. Sa structure industrielle s'est transformée en une société du savoir et des hautes technologies. Le poids économique de l'État et l'emploi dans le secteur public demeurent toutefois importants, et même si l'emploi est légèrement à la baisse, le secteur public est un des principaux employeurs.

La production industrielle conserve néanmoins une place importante en Suède (surtout si on la compare au Danemark). Près du quart de la valeur ajoutée en Suède provient du secteur industriel¹² et le marché du travail est dominé par quelques entreprises transnationales de grande taille (de propriété suédoise et étrangère), telles que Nordea, Volvo, Ericsson, IKEA, SEB, H&M, Svenska Cellulosa, Skanska, Electrolux et Husqvarna¹³. La taille des entreprises et les secteurs économiques dominants ont un

¹⁰ L'ironie du sort veut que les municipalités de *Waxholm* et de *Saltsjöbaden* soient effectivement presque avoisinantes.

¹¹ Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), arrêt dans l'affaire C-341/05 du 18 novembre 2007 : *Laval un Partneri Ltd / Svenska Byggnadsarbetareförbundet e.a.*

¹² www.stats.oecd.org, consulté le 7 juillet 2011 – 23,6 % en Suède, comparé à 18,9 % au Danemark.

¹³ <http://www.forbes.com/global2000/list?country=Sweden&industry=All&state=All>, consulté le 7 juillet 2011. La liste Forbes 2000 de l'année 2011. Il y a 28 compagnies suédoises dans cette liste et seulement 10 du Danemark. La grande majorité des entreprises danoises ne proviennent pas du secteur industriel (banques et logistique), pendant que les entreprises suédoises couvrent une panoplie de produits et de services, y compris une forte présence industrielle.

impact important sur la structure de la représentation syndicale et sur les stratégies syndicales adoptées en Suède. On note en particulier une négociation collective centralisée dominée par les grands secteurs industriels et un engagement fort dans le micro-corporatisme de type suédois, le *Medbestämning* (MB).

Quant au régime politique, la Suède représente un des pays les plus stables du monde, une monarchie constitutionnelle établie de longue date. Indépendante depuis la dissolution de l'union de *Kalmar* en 1536, la Suède est sous la gouverne exclusive de son parlement, le *Riksdag* depuis 1809¹⁴. Le parlement monocaméral regroupe une coalition de partis « bourgeois », du côté droit, et le parti social-démocrate avec ses alliés, du côté gauche. Les *Socialdemokraterna* ont formé le gouvernement durant 66 des 80 dernières années, gouvernant habituellement de façon minoritaire. Le dernier gouvernement social-démocrate du *statsminister* Göran Persson (1996 à 2006) est défait au mois de septembre 2006. Depuis, le libéral Frederik Rehnfeldt gouverne le pays, appuyé par une coalition de centre droit. Réélu minoritaire en 2010 (en vertu de l'entrée au *Riksdag* d'une formation d'extrême droite, les *Sverigedemokraterna*¹⁵), son gouvernement continue de tenir à distance les sociaux-démocrates historiquement dominants.

Pour les syndicats suédois, notamment LO (S), cette reconfiguration de la sphère politique est vécue assez difficilement. En perdant son allié politique naturel (le gouvernement social-démocrate), le mouvement syndical a subi un important revers aux mains de la coalition bourgeoise : la fin de l'exclusivité du régime *Ghent* gouvernant l'assurance-emploi. La libéralisation des *A-kassan*, autrefois exclusifs aux syndiqués et gérés par les organisations syndicales de manière autonome, a mené à une chute importante des effectifs syndicaux, particulièrement dans les secteurs industriels et les services privés. La couverture syndicale dans certains secteurs privés se serait alors effritée, au point, selon certains observateurs, de descendre parfois sous le seuil de 50 %.

Durant les élections de 2010, la stratégie du mouvement syndical, c'est-à-dire d'appuyer ouvertement ou tacitement les *Socialdemokraterna*, n'a pas été couronnée de

¹⁴ La Suède est une monarchie constitutionnelle depuis 1809 et le Danemark, depuis 1849. Contrairement à la Norvège, l'Islande et la Finlande, le Danemark et la Suède sont des pays indépendants depuis la *Kalmarunionen*, qui a pris fin en 1536.

¹⁵ On peut suggérer que l'ingérence croissante de l'Union européenne dans les affaires internes de la Suède, ainsi que la présence croissante de travailleurs provenant des pays de l'Europe de l'Est sur le marché du travail suédois ont contribué au succès des *Sverigedemokraterna*, notamment chez bon nombre d'électeurs syndiqués.

succès. Au contraire, le pourcentage de l'électorat syndiqué appuyant des partis de droite ou d'extrême droite a augmenté, et celui en appui au parti social-démocrate a chuté à environ 50 %. LO (S), en collaboration avec ses syndicats affiliés est présentement en réflexion quant à sa future stratégie électorale et politique (SUE1, SUE2).

À travers ce regard synoptique sur le développement du syndicalisme suédois et du régime de relations industrielles, nous retenons quelques traits marquants du modèle suédois : premièrement, le compromis social entre patronat et syndicats comme base d'un régime hautement coordonné; deuxièmement, d'importantes mutations durant les années 1980 et 1990 ont abouti à un régime très adapté au développement des secteurs industriels dominants en Suède, ainsi qu'à l'ouverture du marché européen; enfin, certaines limites de ce régime, quant à l'interaction avec des joueurs étrangers multinationaux, puis avec des institutions naissantes de relations industrielles européennes.

5.2 Le Danemark, royaume de la concertation entre acteurs

Au Danemark, la *Landsorganisationen i Danmark* – LO (DK) – regroupe les dix-huit syndicats danois des cols bleus, dont les deux géants (3F et *Dansk Metal*) détiennent la moitié des 1,1 millions de membres¹⁶. Contrairement à certains syndicats suédois, ni les syndicats danois de branche ni LO (DK) n'entretiennent plus désormais de lien organisationnel avec le parti social-démocrate, les *Socialdemokraterne*. Un tel lien existait au Danemark jusqu'aux années 1980, avant que le système des relations professionnelles ne soit complètement restructuré (DAN1). Une coopération étroite persiste cependant entre plusieurs syndicats de branche (notamment 3F), d'un côté, et les deux partis de gauche de l'autre. Contrairement à la Suède, certains syndicats danois appuient autant le parti socialiste, *Socialistisk Folkeparti*, que le parti social-démocrate¹⁷.

¹⁶ www.lo.dk consulté le 26 mai 2012

¹⁷ Ce qui est d'ailleurs fortement contesté par les organisations syndicales dites « jaunes » : voir publicité de pleine page de *Det Faglig Hus* lors des élections 2011 (DOC6).

Le *Funktionærernes Tjenestemændenes Fællesråd* (FTF) représente les syndicats des cols blancs. Il s'était d'ailleurs retiré de LO (DK), en 1952, à cause de son lien historique avec le parti social-démocrate (DAN2). Avec 450000 membres¹⁸, FTF est plus faible par rapport à LO (DK), que TCO en Suède ne l'est par rapport à LO (S). FTF représente surtout des employés du secteur public (les trois quarts de ses membres) et se structure de manière très décentralisée (83 syndicats affiliés, dont plusieurs syndicats professionnels). Ni LO (DK) ni FTF n'agissent en tant que signataires des conventions collectives négociées par leurs syndicats affiliés. Leurs accords-cadres respectifs leur octroient cependant un rôle important dans la résolution de conflits industriels.

L'*Akademikernes Centralorganisation* (AC) représente les travailleurs ayant une formation universitaire. Le pourcentage de syndicalisation pour l'ensemble des trois centrales est d'environ 75 % des travailleurs danois, un niveau très comparable à ce que l'on retrouve chez le voisin suédois. La confédération patronale danoise s'appelle *Dansk Arbejdsgiverforenigen* (DA) et ne s'occupe que de son rôle d'association d'employeurs. Les organisations patronales sectorielles (par exemple, *Dansk Industri*) remplissent cependant autant les rôles d'association patronale que de lobby industriel (EUR12).

Tableau 9. Comparaison des quatre confédérations syndicales principales

Pays	Suède		Danemark	
Confédération	LO (S)	TCO	LO (DK)	FTF
Syndicats affiliés	14	15	18	83
Membres	1,5 million	1,2 million	1,1 million	450 000
Secteur public	peu	50%	peu	75%
Signataire des CC	oui	non	non	non

La structure des relations professionnelles modernes ne s'est pas développée de façon semblable au Danemark et en Suède, malgré le fait que le développement du syndicalisme et des relations industrielles dans les deux pays suit des voies parallèles jusqu'aux années 1980. En effet, le *Septemberforliget* (« compromis du mois de septembre ») de l'année 1899 demeure l'inspiration principale de l'accord-cadre de

¹⁸ www.ftf.dk consulté le 26 mai 2012

Saltsjöbaden en 1938 en Suède, ainsi que pour des accords semblables dans d'autres pays nordiques (EUR2). En l'absence d'un gouvernement de gauche et dans une période d'intensification des grèves, LO (DK) parvient à convaincre les employeurs qu'un système institutionnalisé de négociations salariales centralisées serait avantageux pour la paix sociale du pays et pour la compétitivité des entreprises danoises. L'industrialisation tardive du Danemark, l'émigration massive au 19^e siècle, ainsi que le spectre des mouvements communistes dans les autres pays européens, concourent alors à faire plier le patronat danois.

En garantissant aux employeurs le pouvoir de diriger leurs entreprises, LO (DK) obtient un rôle central dans la négociation annuelle des salaires et des conditions de travail au pays, avec comme objectif d'assurer des principes de solidarité interprofessionnelle. Contrairement à ce qui se passe en Suède, LO (DK) n'obtient pas le monopole d'organisation. Elle maintient également une culture de syndicalisme de métier et de syndicats généraux, chacun avec des approches divergentes en matière de négociation collective. Par conséquent, la structure du régime de négociations collectives demeure plus décentralisée qu'en Suède et le niveau institutionnel de la négociation des salaires change d'année en année. En outre, le Danemark connaît un niveau de conflit légèrement plus élevé, ainsi qu'une ingérence périodique des gouvernements (de gauche comme de droite) pour maintenir la paix sociale.

Conséquence directe des pressions compétitives subies par les secteurs exposés au Danemark (notamment les services privés), les négociations centrales et solidaires ont progressivement été décentralisées au début des années 1980, d'un commun accord entre DA et LO (DK). Or, les gains de productivité, largement limités aux secteurs compétitifs, se reflètent mieux dans une négociation plus adaptée à la réalité de chaque secteur économique, et même de chacune des entreprises. Vers la fin des années 1980, les conventions collectives danoises comportent des dispositions attribuant un pourcentage minimal de la masse salariale aux employés individuellement selon leur performance. Mais ce pourcentage excède rarement 1 % de la masse salariale négociée et s'avère peu efficace en tant que mécanisme d'adaptation à la compétitivité internationale (Sverke 1997 : 10).

Si les négociations sur les salaires sont complètement décentralisées au cours des années 1990, elles n'en continuent pas moins d'être encadrées par une présence syndicale importante au sein des entreprises. La décentralisation a forcé les syndicats danois à mieux s'organiser à ce niveau, en développant des réseaux de *shop stewards* semblables à ceux de l'Angleterre (Andersson 1997). On peut dire, d'ailleurs, que le modèle danois actuel se rapproche davantage du modèle industriel anglo-saxon que du modèle néo-corporatiste suédois, et ce, même si la couverture syndicale y demeure tout de même impressionnante.

En même temps, la décentralisation est accompagnée d'une formalisation des relations industrielles au niveau national et sectoriel. Le partenariat social entre LO (DK) et les employeurs porte fruit, malgré l'absence totale d'un mandat de négociations sur les salaires. Carsten Strøby Jensen décrit ce processus comme une « décentralisation centralisée » (Jensen 1995 : 373), c'est-à-dire une décentralisation souhaitée et organisée par des acteurs qui agissent d'une manière hautement coordonnée au niveau national. De manière semblable, les organisations syndicales et patronales au niveau national de la branche n'ont pu résister à une décentralisation progressive des négociations salariales jusqu'au niveau de l'entreprise (les conventions collectives nationales ne comportant typiquement que des conditions minimales), tout en maintenant un dialogue social prolifique et concerté au niveau de la branche.

Comme corollaire de ces développements, la balance du pouvoir entre les unités syndicales locales, les syndicats de branche, ainsi que les trois centrales syndicales à Copenhague, favorise le *bottom-up* plutôt que le *top-down*. En Suède, les centrales syndicales ont beaucoup de pouvoir et de ressources et peuvent même arbitrer dans un conflit entre deux syndicats membres. Au Danemark, le LO (DK) et les deux autres centrales n'occupent pas une position aussi forte.

La flexicurité : mantra d'une petite économie ouverte à haute valeur ajoutée

Au Danemark, ce sont les services privés, tels que le tourisme, la logistique et les services financiers qui occupent le premier rang au chapitre des chiffres d'affaires. En 2011, les deux seules entreprises danoises ayant des revenus excédant 10 milliards de dollars américains étaient *Møller-Mærsk* (transport maritime) et *Dankse Bank* (produits

financiers et d'assurances). Par comparaison, dix entreprises suédoises dépassent ce seuil en chiffres d'affaires, dont cinq dans le seul secteur manufacturier. Cette tendance s'observe également quand on regarde la part de l'emploi attribuable aux entreprises multinationales dans chacun des pays. 34,7 % des emplois du secteur industriel suédois se trouvent dans des divisions suédoises de multinationales étrangères, alors qu'au Danemark c'est seulement 14,4 % des emplois¹⁹.

L'absence d'entreprises danoises de taille importante et de joueurs multinationaux importants se reflète dans l'importance relative, au Danemark, des petites et moyennes entreprises. Quant aux effectifs des entreprises, nous observons une tendance dans les chiffres d'affaires qui va aussi dans le même sens. Le Danemark a beaucoup plus d'entreprises de taille moyenne, alors que la Suède compte davantage d'entreprises de grande et de petite taille (moins de dix travailleurs²⁰). Cet état de fait a une incidence certaine sur les stratégies syndicales au Danemark, ce qui se traduit par une plus grande importance de l'organisation locale et du recrutement de membres, ainsi que par une stratégie de négociation beaucoup plus adaptée aux petites et moyennes entreprises, ainsi qu'au secteur des services privés.

Historiquement confronté à ses voisins dominants, la Suède et l'Allemagne, le Danemark s'est davantage orienté vers l'Ouest. Ayant combattu du côté des Alliés durant la Deuxième Guerre mondiale, le Danemark (comme la Norvège) devient membre fondateur de l'OTAN en 1948. Son régime parlementaire s'inspire partiellement du parlementarisme britannique (par exemple, il n'y a pas de date fixe pour les élections) et son historique gouvernemental est plus diversifié que celui de la Suède²¹. Depuis 1945, les *Socialdemokraterne* ont formé le gouvernement pendant 35 ans, le parti libéral *Venstre* pendant 20 ans²², et les conservateurs pendant 11 ans (notamment entre 1982 et 1993, une période de redéfinition majeure du régime de relations industrielles danoises).

¹⁹ www.stats.oecd.org consulté le 7 juillet 2011.

²⁰ Statistiska Centralbyrån. (Statistics Sweden) www.scb.se/templates/Standard_34547.asp consulté le 7 juillet 2011, ainsi que www.stats.oecd.org consulté le même jour.

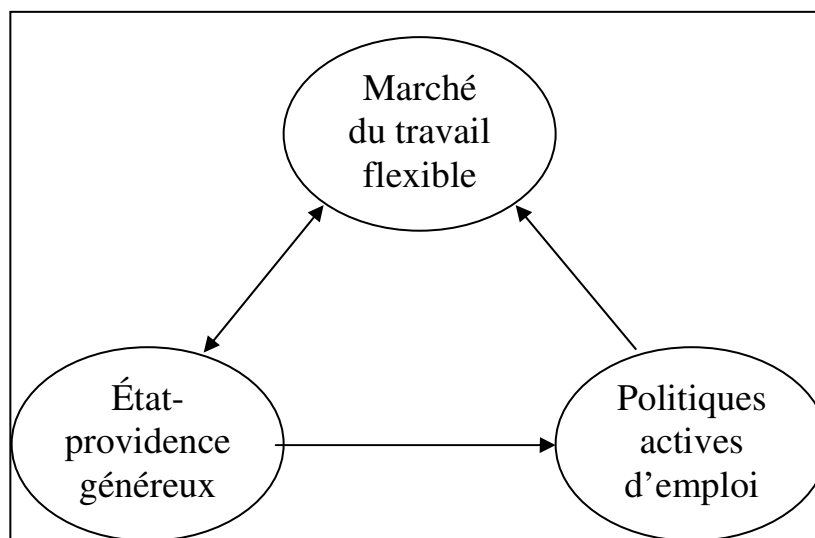
²¹ Ailleurs en Scandinavie, la Norvège représente un cas plus proche de la Suède, le parti social-démocrate ayant été au pouvoir durant 51 des 71 dernières années. Depuis 1945, la Finlande a une forte tradition de gouvernements de coalition entre les trois grands partis. Enfin, l'Islande est dominée par des gouvernements conservateurs et libéraux depuis son indépendance en 1944.

²² Il ne faut pas confondre le parti libéral *Venstre* avec le parti d'extrême gauche suédois *Vänsterpartiet*. Le terme « gauche » du parti danois provient du premier *folketing* du 19^e siècle, où les libéraux étaient assis à gauche du président de l'assemblée et les conservateurs (« *højre* ») à droite. Il existe au Danemark un parti *Det Radikale Venstre* (« la gauche radicale ») qui correspond au *Vänsterpartiet* en Suède.

En plus des partis bourgeois plutôt centristes et modérés, le Danemark a connu depuis les années 1990, la montée d'un parti d'extrême droite populiste et xénophobe, le *Dansk Folkeparti*. Depuis 2003, le gouvernement danois est composé d'une coalition bourgeoise, menée par les *statsminister* libéraux Anders Fogh Rasmussen (jusqu'en 2009) et Lars Lokke Rasmussen (actuellement au pouvoir), mais appuyée par le *Dansk Folkeparti*, moyennant des limitations importantes quant à l'ouverture du pays à l'immigration.

Au cours des années 1980, le Danemark développe un ensemble de politiques d'emploi, mondialement connues sous le terme *flexicurity*. Le gouvernement et le filet social agissent en tant que garants de la sécurité sociale des travailleurs. Les syndicats ont cependant permis aux entrepreneurs une plus grande flexibilité quant à la négociation des salaires et des conditions de travail. Cette flexibilité s'étend à la fois au niveau des salaires dans les entreprises du même secteur et à la sécurité d'emploi, surtout en cas de restructuration et de pressions compétitives. Madsen (2004) évoque le « Triangle d'or de la flexicurité » (voir figure 20).

Figure 20. Le « Triangle d'or danois de la flexicurité » (Madsen, 2004)



Torben Andersson (1997 : 164) désigne trois étapes dans la transformation du modèle danois de relations professionnelles. Premièrement, le niveau de négociations s'est décentralisé jusqu'au niveau des entreprises. Deuxièmement, et afin de compenser pour

les risques sociaux de conventions collectives sans coordination salariale au niveau national, les syndicats obtiennent du gouvernement danois une législation sociale qui garantit aux travailleurs des revenus minimaux (par le biais de prestations généreuses d'assurance-emploi). Ceci était l'alternative à un salaire minimum, tel que mis en œuvre ailleurs en Europe (Due et coll. 1994). Enfin, les partenaires sociaux investissent dans des mesures actives d'emploi et veillent à la coordination, au niveau national, des processus-clés du marché du travail (et non pas à la substance des conventions collectives).

Cette stratégie semble bien fonctionner pour le Danemark tout au long des années 2000, quand le taux de chômage est alors un des plus bas de l'UE, tandis que se maintiennent une distribution égalitaire des revenus, un filet social important et un consensus social-démocrate persistant au plan politique. La crise économique de 2009 a cependant fait des ravages au Danemark. La sécurité d'emploi étant minimale, les entreprises multinationales présentes ont opté pour des compressions d'emploi beaucoup plus importantes qu'ailleurs et les prestations généreuses de l'assurance-emploi ont fini par peser lourdement sur les coffres de l'État.

En outre, l'assaut du gouvernement bourgeois contre les assises du pouvoir des syndicats (comme en Suède et en Finlande, par le biais d'un affaiblissement du système *Ghent* de l'assurance-emploi) a été dramatique au Danemark, surtout à cause de sa tradition en matière de pluralisme syndical. Des syndicats « jaunes » et chrétiens y sont devenus des agents actifs du déclin graduel des effectifs syndicaux traditionnels de cols bleus, affiliés à LO (DK). Lors de l'élection parlementaire de l'automne 2011, le Danemark a assisté au retour des sociaux-démocrates au pouvoir. Est-ce que ce nouveau gouvernement réussira à rétablir la *flexicurity* sur une base équitable et à renverser l'affaiblissement des syndicats affiliés à LO (DK)? Ça reste à voir. Chose certaine, la stratégie électorale du mouvement syndical lors du dernier scrutin était, cependant, calquée sur celle de la Suède, c'est-à-dire un appui clair aux partis de gauche, pressentis pour former une coalition ensemble. La coalition entre sociaux-démocrates et socialistes est cependant minoritaire au *Folketing* et dépend de l'appui des libéraux modérés, généralement peu enclins à coopérer avec le mouvement syndical.

En résumé, le Danemark représente donc un régime de relations industrielles à l'intérieur duquel le principe du compromis entre patronat et syndicats a été repris à tous

les niveaux (national, branche et entreprise), mais dont la gouvernance est plus décentralisée. À travers l'importante évolution du régime dans les années 1990, le Danemark a institué un modèle hautement performant, axé sur la compétitivité de ses petites et moyennes entreprises, notamment dans le secteur des services.

5.3 Points saillants du (des) modèle(s) nordique(s)

Malgré leur histoire partagée, des différences entre la réalité quotidienne des syndicats en Suède et au Danemark se sont développées. Il faut cependant souligner deux traits communs de la culture industrielle de la Scandinavie : l'esprit de compromis entre les syndicats et le patronat et l'absence totale ou presque de législation en matière du travail, du côté gouvernemental.

L'esprit de compromis se signale principalement à trois niveaux : idéologique, stratégique et organisationnelle. Premièrement, les syndicats danois et suédois sont dominés par la pensée sociale-démocrate, au point où l'on peut affirmer qu'il n'y a jamais eu de remise en cause fondamentale du système capitaliste. Le syndicalisme nordique s'est rapidement démarqué du syndicalisme radical des communistes, de l'approche conservatrice ou chrétienne-démocrate de l'Europe centrale et du syndicalisme industriel anglo-saxon. Cet esprit de compromis et de partenariat avec le patronat, formé et institutionnalisé très tôt dans l'histoire du syndicalisme nordique, explique donc le monopole de la pensée sociale-démocrate sur la politique suédoise et sur les relations industrielles danoises. Il explique aussi le quasi-monopole des syndicats d'idéologie sociale-démocrate sur l'organisation des travailleurs suédois et danois.

Deuxièmement, les syndicats danois et suédois ont adopté une stratégie pragmatique axée sur la mise en valeur, pour eux et pour le patronat, d'un intérêt commun pour une paix sociale durable au pays et pour un développement économique par le progrès incrémental. En termes de ressources, ils gardent alors une longueur d'avance sur leurs collègues dans le reste du continent, faisant beaucoup moins de grèves et jouant un rôle plus important et institutionnalisé autour de la table de négociations. Pontusson (1992) souligne que la Suède a toujours pu garder un avantage concurrentiel grâce à la recherche technologique, au développement de produits innovateurs, à la qualité de la production et

à la spécialisation de ses produits. Ceci nécessite une volonté continue des travailleurs de s'adapter au changement (Pontusson 1992 : 109). Parallèlement, Frode Longva (2001) remarque que les mouvements syndicaux du Danemark et de la Suède, stimulés par le changement structurel, ont beaucoup aidé à propulser leur pays respectif dans la société post-industrielle et à maintenir l'économie à un niveau concurrentiel. Jon Erik Dølvik (2001) suggère également que l'égalitarisme et le pragmatisme nordique constituent la source de l'avantage comparatif des pays nordiques à l'ère moderne.

Le troisième volet du compromis nordique est organisationnel. Ayant obtenu l'appui tacite des associations patronales pour organiser la quasi-totalité de la main-d'œuvre (afin d'assurer la paix sociale au pays, bien sûr), ils maintiennent une position organisationnelle très forte. Le taux élevé de syndicalisation, ainsi que la rareté des grèves, ont pour conséquence que les organisations syndicales disposent d'un réseau de représentants syndicaux bien enracinés au niveau de l'entreprise, ainsi que des caisses de contributions bien remplies. Ainsi, ils sont en mesure de renforcer leurs capacités organisationnelles et politiques.

Ces éléments sont intéressants, surtout en comparaison avec les autres syndicats à l'échelle européenne. Le fossé idéologique qui divise les syndicats français, le manque de ressources et d'appui institutionnel qui menace les syndicats en Europe de l'Est, ainsi que le peu de partenariat social dans les pays anglo-saxons, font des modèles danois et suédois des modèles à part, qui se distinguent de tous les autres modèles européens (tout en conservant une certaine nuance entre les deux pays et entre les différents secteurs économiques). Ceci nous permet de parler d'un modèle de syndicalisme nordique et d'un modèle nordique de relations industrielles.

Le modèle s'approchant le plus des relations industrielles nordiques est celui de l'Allemagne. Voici pourquoi nous maintenons que les modèles danois et suédois se ressemblent davantage entre eux qu'ils n'ont des traits en commun avec le modèle allemand. Pendant que la structure industrielle de la Suède ressemble à celle de l'Allemagne, la dominance idéologique sociale-démocrate n'est pas présente, ni du côté syndical ni du côté des élites politiques. Ceci se reflète dans des mécanismes duals de représentation des travailleurs. La différence principale entre le *Medbestämning* suédois et la codétermination allemande est que le premier est complémentaire à la représentation

syndicale, pendant que le second peut s'affirmer comme une alternative. La différence se manifeste également par une résistance des syndicats allemands au changement structurel et à la rationalisation. En outre, l'hostilité de certains employeurs allemands a affaibli les syndicats nationaux notamment en termes de ressources matérielles.

Les observateurs s'accordent ainsi sur le maintien, voire sur un certain renouveau du modèle nordique, plutôt que sur son démantèlement. La structure du système a jusqu'ici facilité la transformation industrielle et l'adaptation des relations industrielles à de nouveaux défis. La force des syndicats a rendu le démantèlement du système inefficace et peu souhaitable pour le patronat (Wallerstein et coll. 1997). C'est justement cette transformation du système qui renforce le modèle nordique, fondé sur un syndicalisme fort et engagé dans un partenariat social productif au niveau national.

Du côté syndical, le défi principal commun pour les organisations danoises et suédoises est de réaffirmer l'hégémonie du modèle social-démocrate à l'ère du démantèlement des régimes providentiels à travers le monde. Comment adapter les relations industrielles nordiques, basées sur la négociation coordonnée de normes relativement universelles, à l'époque où de puissantes entreprises multinationales viennent brouiller les cartes?

L'intégration européenne pose des défis importants : la mobilité accrue des travailleurs, l'établissement d'un marché intégré européen des services et la création d'un système multiniveaux de relations industrielles, qui, du point de vue nordique, peut nuire à la cohérence des institutions nationales. Du côté gouvernemental, l'absence relative de régulation étatique dans le domaine du travail cause d'ailleurs d'importants clivages au niveau européen, lorsqu'il est question du développement et de la mise en œuvre de la politique sociale au niveau communautaire.

Cette similitude de la réalité syndicale en Scandinavie ne doit toutefois pas faire abstraction du fait qu'il existe d'importantes distinctions entre les deux pays concernés. La Suède présente une structure plus industrielle et de plus grandes entreprises transnationales se sont implantées dans ce pays. La grande taille des entreprises et la dominance relative des *Socialdemokraterna* à la tête du gouvernement ont permis aux syndicats suédois de conserver un système plus contrôlé et centralisé qu'au Danemark. Le

choc subi à la suite de la confrontation avec les normes européennes est donc d'autant plus aigu.

Le Danemark, avec une plus petite économie et une tradition industrielle de moindre importance, s'est adapté plus rapidement aux réalités de la société postindustrielle. Les syndicats danois ont assisté à un affaiblissement du processus de négociations institutionnalisées. Par contre, grâce à leur esprit de compromis et à leur force organisationnelle, ils ont réussi à garder et à renforcer leur importance dans la régulation du marché du travail en proposant un modèle hybride (la flexicurité), qui permet une grande sécurité sociale pour les travailleurs, tout en assurant la flexibilité et la concurrentialité réclamées par les entreprises.

Un certain nombre de défis posés par l'intégration européenne se dessinent de manière différente dans les deux pays²³. L'historique du syndicalisme met un peu plus l'accent sur la concurrence syndicale et sur le militantisme au Danemark, tandis qu'en Suède, l'attention tourne plutôt autour de la centralisation du pouvoir syndical. Il reste à voir s'il s'agit d'un atout ou d'une faiblesse, mais cette différence structurelle différencie la tournure prise par le développement des enjeux stratégiques des deux mouvements syndicaux.

La dominante sociale-démocrate dans l'arène politique suédoise pose également un défi particulier, en comparaison avec le pluralisme politique danois (qui va de l'extrême gauche à l'extrême droite). À ce propos, les deux pays envisagent la formation d'une coalition de centre gauche pour répondre à une droite bourgeoise relativement unie. Au moment de la rédaction de la présente thèse, le futur immédiat de la gauche en Suède semble plus problématique que celui de la social-démocratie danoise.

Enfin, la crise économique de 2009 a laissé les deux pays dans des situations complètement opposées. Le Danemark, ancien *Wunderkind* du développement économique postindustriel, se retrouve en pleine crise de l'emploi, pendant que la Suède s'en sort plus rapidement et prend même les traits d'une *rockstar*²⁴ économique. L'impact de ce revirement de situation pour les régimes de relations industrielles reste à mesurer.

²³ Quant aux défis spécifiques des secteurs couverts par cette thèse, nous en ferons une analyse détaillée dans les chapitres subséquents.

²⁴ "Five Economic Lessons from Sweden, the Rock Star of the Recovery" dans *The Washington Post*. 24 Juin 2011.

5.4 La Finlande et la Norvège

Notre étude pourrait s'étendre à la Norvège et à la Finlande, puisque ces deux pays partagent un bon nombre des traits du modèle nordique tels qu'énumérés précédemment. La structure et l'identité syndicales, au moins depuis 1990, sont semblables : des confédérations séparées pour les travailleurs de cols bleus, de cols blancs et pour les universitaires; une dominance sinon un monopole de l'idéologie sociale-démocrate parmi les syndicalistes; un esprit de compromis social remarquable, autant dans les relations industrielles que sur le plan politique. Les sociétés nordiques sont très égalitaires. Elles ont toutes les quatre, adopté une politique industrielle et des politiques du travail actives, un développement économique par la qualification de la main-d'œuvre et la création de niches, ainsi qu'un très haut degré de syndicalisation. Il y a cependant quelques différences marquées qui subsistent entre la Norvège et la Finlande, d'un côté, puis le Danemark et la Suède, de l'autre.

La Finlande a été dominée historiquement par son voisin soviétique, ce qui a fixé certaines limites à son intégration dans l'espace économique européen. Ceci a donné lieu à une scission importante des syndicats finlandais entre communistes et sociaux-démocrates. Depuis la chute du mur de Berlin, les Finlandais se sont rapidement démarqués comme de véritables fédéralistes européens. Tous les traités de l'UE ont passé avec de grandes majorités, la Finlande n'a adopté aucune clause dérogatoire. Elle a même compté parmi les onze premiers pays à adopter l'euro, contrairement aux autres pays nordiques. Règle générale, les Finlandais témoignent d'une plus grande appréciation pour la méthode communautaire, c'est-à-dire pour une harmonisation des normes, plutôt que pour la reconnaissance mutuelle de normes divergentes. Les représentants syndicaux finlandais sont alors plus souvent perçus comme des joueurs d'équipe sur la scène européenne que les Suédois et les Danois, ce qui peut créer d'importants débats au sein même du mouvement syndical nordique (EUR10). Le répertoire syndical finlandais est déjà bien européenisé et l'économie finlandaise, plus étroitement intégrée dans la zone euro. Ce sont deux facteurs qui nous empêchent de considérer la Finlande comme un cas comparable valable aux fins de cette analyse.

La Norvège représente un cas de figure opposé. S'appuyant sur ses réserves de pétrole et sa volonté de protéger ses quotas de pêche, elle n'a jamais adhéré à l'Union européenne. Son économie est forte. Même lors de la crise de 2009, l'économie norvégienne a conservé son erre d'aller et le chômage est demeuré en bas de 4 %. Les règles du marché commun européen ne s'appliquent à ce pays que par le biais de l'accord *EFTA*. Cet accord prévoit cependant la possibilité pour la Norvège de se retirer des mesures spécifiques de l'acquis communautaire, sous menace de rétributions (NOR9). Les syndicats norvégiens disposent ainsi d'un outil stratégique supplémentaire que leurs autres collègues nordiques ont perdu, à savoir : pouvoir bloquer, au niveau national, la mise en œuvre d'un certain nombre de directives et de règlements européens. En ce qui concerne le système de relations industrielles, la Norvège n'a jamais instauré un régime d'assurance-emploi *Ghent*, ce qui a entraîné une syndicalisation plus faible (autour de 50%), et donc un syndicalisme plus proactif sur le plan du recrutement et de la représentation en entreprise (NOR12). En outre, LO (N) a pu conserver une grande importance dans une structure très proche du modèle centralisé des années 1950 et 1960. Frode Longva (2001) conclut que cette importance de l'acteur syndical n'est pas uniquement imputable aux ressources que l'État soutire grâce à l'exploitation pétrolière. C'est plutôt le reflet d'une plus grande importance des investissements sociaux, notamment dans le secteur public. À l'abri de la concurrence internationale, ce secteur se réglerait mieux par une concertation centralisée entre l'employeur public et les syndicats. Ces trois éléments de la spécificité norvégienne rendent une comparaison des répertoires d'action syndicales avec le Danemark et la Suède plus problématique.

Nous arrivons ainsi à la conclusion qu'une comparaison de cas semblables (suivant notre objectif méthodologique visant à détecter une variation intra-modèle) doit privilégier le Danemark et la Suède, plutôt que les quatre pays nordiques. Au-delà des raisons de faisabilité, auxquels nous avons déjà fait allusion dans le chapitre méthodologique (exemples : la langue, les distances, les coûts), il nous semble prudent d'exclure la Norvège et la Finlande de notre analyse. Nous ferons parfois référence à des exemples provenant de ces deux pays, mais nos hypothèses et notre cadre analytique se restreignent aux syndicats nationaux de branche suédois et danois.

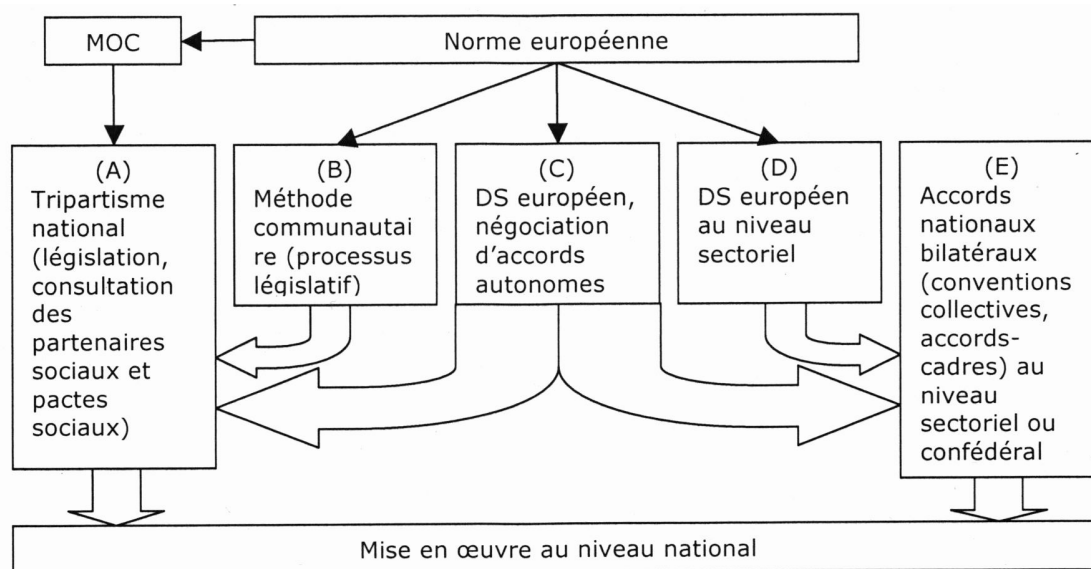
5.5 Les Nordiques au sein du syndicalisme européen – Un engagement fort, mais nuancé

Cette section vise à dégager le portrait de l'engagement syndical nordique sur le plan européen. À partir d'un survol du système de relations industrielles européennes, nous retracerons l'engagement des syndicats nordiques à l'échelle européenne. Contrairement à ce qu'on pourrait déduire de leur position forte chez eux (après tout, les centrales syndicales suédoises et danoises ont tout à perdre et très peu à gagner sur le plan européen), ces syndicats ne misent pas uniquement sur le blocage de toute ingérence européenne. Un esprit très fort de collaboration, mais axé sur une vision autre que celle des fédéralistes européens, fait de leurs efforts au plan continental un engagement important, quoique nuancé.

Regard schématique sur les relations professionnelles européennes

Sans instrument indépendant de mise en œuvre, les normes européennes sont acheminées au niveau national, habituellement par le biais des gouvernements ou, alternativement, via des partenaires sociaux. Cinq avenues principales se dessinent ainsi pour permettre aux syndicats nationaux d'intervenir sur le plan européen (voir figure 21) : les accords nationaux et les conventions collectives investis de la mission d'assurer la mise en œuvre des normes européennes (E), la pression politique sur les gouvernements nationaux (A), le lobbying auprès des institutions européennes (B), la négociation d'accords interprofessionnels (C), ainsi que le dialogue social (DS) européen au niveau sectoriel (D). Examinons chacun de ces différents mécanismes dans le contexte nordique.

Le mécanisme bilatéral (E) au niveau national demeure encore le plus important outil des relations industrielles européennes modernes. Au niveau de la branche, dans chacun des pays ou des régions, les employeurs et les syndiqués se rencontrent, afin de négocier le niveau des salaires et des bénéfices, ainsi que les conditions de travail spécifiques du secteur concerné. Quand un accord est conclu, les acteurs signent ensuite une convention collective pour une durée déterminée. C'est le mécanisme principal du marché du travail dans les pays nordiques et il est même utilisé pour mettre en œuvre un certain nombre de normes européennes en matière de travail.

Figure 21. Mise en œuvre de normes européennes en matière du travail et des affaires sociales

La négociation bi- ou tripartite, centralisée au niveau national (le mécanisme A), n'existe pas dans tous les pays de l'Europe. En Suède et au Danemark toutefois, lors de la mise en œuvre d'une législation nationale dans le domaine du travail ou pour des initiatives touchant à plusieurs ou à tous les secteurs de l'économie, une telle négociation nationale s'offre comme une alternative possible. Malgré le fait que la négociation des salaires à ce niveau fut abandonnée en Suède et au Danemark dans les années 1980, la concertation entre les confédérations syndicales et patronales, d'un côté, et le gouvernement national, de l'autre, demeure forte et représente un des piliers du modèle nordique.

Sur le niveau européen, trois autres mécanismes d'élaboration et de mise en œuvre des politiques sociales doivent être analysés. Le processus législatif dans le domaine du travail et des affaires sociales, selon l'article 138 du Traité de Maastricht, se fait de deux façons parallèles et mutuellement exclusives. La priorité est d'abord donnée au dialogue social interprofessionnel (le mécanisme C). La Commission européenne détient le monopole de l'initiative dans le processus législatif de l'UE²⁵. En proposant une politique dans le domaine social, la Commission doit d'abord consulter les partenaires sociaux pour voir s'il y a une volonté mutuelle de négocier un accord autonome, qui préviendrait

²⁵ Union européenne. Consolidated version of the Treaty on European Union publié le 30 mars 2010, article 17.2. (DOC16)

tout projet de législation de la Commission. Sinon, le processus parlementaire (mécanisme B) se met en marche. Avant que la Commission déclenche ce processus, elle doit cependant consulter les partenaires sociaux une deuxième fois, cette fois-ci sur le contenu d'une directive éventuelle.

Par la suite, la Commission peut procéder avec son projet de directive, en publiant un « livre vert » — une présentation du raisonnement, des défis principaux et de quelques pistes de solution. Ensuite, les parties prenantes de la proposition, principalement les syndicats et les représentants de l'industrie, sont officiellement invités à fournir une réponse écrite au livre vert. En parallèle, le jeu de lobbying des multiples acteurs de la société civile s'enclenche. Une série de consultations non officielles sont tenues, y compris pour les représentants au Parlement européen, les membres de ses comités respectifs et les gouvernements nationaux représentés au Conseil européen.

Pour les syndicats nordiques, la confédération européenne des syndicats (CES) présente un outil important pour influencer dans ce processus, notamment pour proposer des amendements aux directives envisagées. Dans un environnement de gouvernance à niveaux multiples, où les acteurs européens valorisent l'appui formel et informel d'autres acteurs, la CES peut agir en tant que médiateur. Elle fait des représentations auprès des comités du Parlement européen, tente d'influencer les votes des gouvernements au niveau du Conseil européen et maintient des liens étroits avec la présidence du Conseil et des membres de la Commission. Au Conseil, les syndicats nationaux peuvent également mettre de la pression sur leurs gouvernements nationaux respectifs, qui sont redevables à l'électorat national. Les syndicats nordiques, fortement imbriqués dans le jeu politique au niveau national, y jouissent d'un contrepouvoir important.

Selon les observateurs bruxellois, l'accord autonome interprofessionnel (le mécanisme C) demeure sous-utilisé (EUR12). Les plus importants développements de la politique sociale européenne émanent du processus législatif ou des négociations au Conseil : la directive du temps de travail, la directive sur les comités d'entreprise européens, ainsi que l'adjonction d'une charte sociale au Traité de Maastricht. Les partenaires sociaux ont réussi à sept reprises depuis l'adoption de l'article 138 à s'entendre sur une régulation négociée. Chacun de ces accords remplaçait une directive précédente de la Commission. Parmi ces succès, on retrouve des accords sur le

harcèlement et la violence au travail (2007), l'égalité des genres (mars 2005), sur le stress au travail (octobre 2004), sur le télétravail (juillet 2002) et sur la formation tout au long de la vie (février 2002). Auparavant, les deux côtés se sont entendus sur le travail à durée déterminée (mars 1999), sur le travail à temps partiel (juin 1997) et sur le congé parental (décembre 1995)²⁶.

À la conclusion d'un accord interprofessionnel, les partenaires sociaux ont l'option de demander au Conseil la formalisation de leur accord en tant que norme européenne. Une telle norme approuvée par le Conseil et mise en œuvre par les gouvernements nationaux détient le même statut qu'une directive émanant du processus législatif. Elle fait partie de l'acquis communautaire et elle est contraignante pour tous les pays de l'Union. S'il s'agit d'une norme touchant au fonctionnement du marché intérieur, elle s'applique également dans les pays associés au marché interne, tel que la Norvège, la Suisse et l'Islande.

Dans le cas où les partenaires sociaux choisissent de ne pas demander au Conseil européen de transformer leur accord en norme européenne contraignante, ils ont la possibilité de mettre en œuvre leur accord de façon autonome. Les partenaires sociaux de niveau européen recommandent alors aux organisations membres des différents pays d'inclure le contenu de l'accord autonome dans les négociations au niveau national et ainsi de le mettre en œuvre (Prosser 2007). De cette manière, l'accord s'applique seulement aux travailleurs couverts par les conventions collectives nationales, sans qu'aucune ingérence du gouvernement ne soit nécessaire – option souvent fortement souhaitée par le patronat. Un accord autonome demeure soumis à la législation nationale déjà existante, ainsi qu'à l'acquis communautaire du même domaine, et il faut s'y conformer.

Pour ce qui est du dialogue social sectoriel à l'échelle européenne (mécanisme D), il y a eu des développements multiples au cours des dernières années. Les représentants de l'industrie et des syndicats se sont réunis dans 40 différents secteurs²⁷, afin d'émettre des opinions communes, ou même de conclure des accords contraignants pour un secteur de l'industrie européenne. La Commission n'est représentée à la table qu'en tant que médiateur et partenaire informationnel.

²⁶ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=479&langId=en> consulté le 27 mai 2012.

²⁷ Union européenne. Emploi, affaires sociales et inclusion. MEMO/10/354 publié le 23 juillet 2010. *Social affairs: Commission report on the sectoral social dialogue at European level* (DOC18).

Dans sa politique officielle de mise en œuvre de la stratégie d'emploi pour l'Europe, la Commission vise à créer de plus en plus de dialogues sectoriels²⁸. Pourtant, il demeure difficile de convaincre les employeurs de s'engager dans le dialogue européen sectoriel, faute de mandat explicite de négociation. Les employeurs risquent d'obtenir de meilleurs résultats à travers leurs multiples efforts de lobbying. La motivation pour développer d'une position commune avec les syndicats proviendrait donc principalement de la volonté, démontrée et unilatérale de la part de la Commission et du Conseil, d'adopter une régulation contraignante dans un secteur donné.

Pour la mise en œuvre d'une norme européenne par les gouvernements nationaux (le mécanisme A), peu importe si elle provient d'un accord entre les partenaires sociaux ou bien d'une directive européenne, il y a plusieurs obstacles à surmonter. De telles mises en œuvre peuvent souvent mener à des recours devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Quand un État membre a déjà une législation sociale dans un domaine où l'UE vient de légiférer et que cette législation va à l'encontre de la norme européenne, le gouvernement national doit s'y conformer ou négocier un retrait de la norme en question, moyennant des rétributions importantes.

Il se peut également qu'un gouvernement ne choisisse pas de mettre en œuvre la norme pour d'autres raisons. En Scandinavie, par exemple, il y a une forte tradition de mise en œuvre par voie de convention collective. Les gouvernements suédois et danois renvoient alors une directive quelconque provenant de l'Union européenne aux partenaires sociaux nationaux, un mécanisme prévu par le Traité. Ce mécanisme ne lie cependant que les parties signataires, un fait, qui a été souligné par l'affaire *Laval et partnerii*, car l'entrepreneur letton pouvait notamment réclamer de n'être pas lié par une interprétation de la directive sur le détachement des travailleurs provenant d'une convention collective qu'il n'avait pas signé.

Historique et état actuel de l'engagement suédois et danois au niveau européen

Les confédérations syndicales suédoises et danoises sont membres fondatrices de la CES. Depuis 1973, les deux LO (S et DK), TCO et FTF en font partie. Pour les syndicats nordiques, à l'époque, cet engagement politique se voulait la conséquence logique de la

²⁸ http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/c10716_en.htm

neutralité idéologique des mouvements ouvriers nationaux au moment de la guerre froide (EUR9). La fondation de la CES ouvrait une porte aux syndicats européens de toute idéologie, y compris les syndicats communistes. Cette ouverture venait justement au moment où la branche européenne de la fédération ouvrière mondiale se ralliait derrière les États-Unis, grâce à la pression des syndicats nord-américains. Bâtir un véhicule de syndicalisme européen qui était idéologiquement non aligné a permis aux syndicats nordiques de continuer de faire la promotion d'un troisième modèle, entre le capitalisme occidental et le communisme. La dominante social-démocrate parmi les syndicats nordiques est ainsi une de leurs motivations principales à participer au syndicalisme paneuropéen, et ceci, dès les années 1970.

Leur engagement dans le processus législatif européen demeure minimal pendant les deux premières décennies. Les syndicats nordiques se contentent d'une collaboration diplomatique et ramènent aux confédérations nationales le plus d'information possible, sans s'engager dans une harmonisation européenne des relations industrielles. Le slogan de LO (DK) lors de l'adhésion à l'UE est donc *nødderne knækker vi selv* (« nous allons continuer à craquer les noix nous-mêmes ») (EUR2). En effet, l'engagement des syndicats nordiques à Bruxelles ne concernait que deux ou trois personnes.

La chute du mur de Berlin, la crise économique profonde des pays nordiques au début des années 1990 et l'adhésion subséquente de la Suède et de la Finlande ont conduit à un alignement plus étroit des syndicats nordiques avec l'Union européenne, la CES et le projet du Marché unique. La représentation des confédérations nordiques se professionnalise et la participation au jeu de lobbying s'intensifie. Plusieurs représentants nordiques y passent de longues années à bâtir des relations solides avec les décideurs européens (cela est le cas notamment des trois LO²⁹, ainsi que des employeurs danois).

La situation financière plutôt favorable des syndicats nordiques leur permet également de consacrer, au besoin, plus de ressources à la cause européenne. Un tel cas de besoin exceptionnel est la directive sur les services du commissaire Frits Bolkestein, visant à uniformiser certains aspects de la négociation collective et d'instaurer le principe du pays d'origine, selon lequel un travailleur du secteur des services aurait pu travailler

²⁹ Par exemple, le bureau de LO (N) à Bruxelles fêtait ses 20 ans d'existence au cours de notre étude. (DOC8)

dans n'importe quel pays du Marché commun selon les conditions salariales de son pays d'origine. Perçue en fonction de son potentiel de dumping social, surtout dans un contexte hautement syndiqué, cette directive pousse les syndicats nordiques à débloquent des fonds importants pour freiner son adoption.

En Suède, LO (S) joue un rôle central pour amener tous les partenaires sociaux et le gouvernement sur une position commune, afin de défendre le modèle suédois de négociations collectives. Une délégation d'experts en droit communautaire, ainsi que des attachés politiques sont déployés à Bruxelles (EUR5). Ils sont chargés d'élaborer une contre-proposition et de la faire adopter par le comité des affaires sociales du Parlement européen. Ensuite, le comité du marché intérieur (dominé par une majorité néolibérale) est poussé à exclure de la directive toute mention des conventions collectives³⁰. En outre, les délégués maintiennent la pression sur les présidences belge (en 2005) et autrichienne (à partir du janvier 2006) du Conseil pour réussir à trouver une solution au principe du pays d'origine. Enfin, la Commission accepte la contre-proposition syndicale³¹, ne faisant plus aucune allusion au principe du pays d'origine. Ce cas de figure démontre la force des syndicats nordiques au sein du syndicalisme européen. En consacrant des ressources importantes, de façon ponctuelle, ils arrivent à influencer l'ordre du jour européen, à la fois du côté syndical et du côté législatif. Encouragés par le succès dans le dossier Bolkestein, les syndicats nordiques se sont rapprochés de la scène bruxelloise, leur scepticisme initial s'est mué en un optimisme prudent, ce qui a donné lieu à une augmentation des ressources permanentes affectées au palier européen.

Pourtant, les organisations syndicales danoises et suédoises n'entretiennent pas le travail de lobbying bruxellois de la même façon. La Suède maintient une permanence à part de celle de la CES, nommé le *Brysselkontoret*. Les trois centrales syndicales suédoises y sont représentées et elles en paient le coût conjointement. L'existence d'un bureau suédois à Bruxelles permet une bonne coordination des efforts parmi les différents syndicats. Tous reçoivent la même information et tous se sont engagés à trouver une position commune avant d'interagir sur le parquet bruxellois (EUR5).

³⁰ Parlement européen : Comité du marché intérieur et de la protection des consommateurs. Rapport sur la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative aux services dans le marché intérieur. Adopté le 15 décembre 2005. (DOC13)

³¹ Union européenne. Commission européenne. "Services directive : Commission communication on the revised version" communiqué de presse du 4 avril 2006. (DOC18)

Au Danemark, une entente de coopération existe entre LO (DK) et le FTF, mais ce n'est que le LO qui maintient une présence à Bruxelles. Deux attachés politiques y assurent la représentation syndicale danoise auprès des institutions européennes, ainsi qu'auprès des organisations syndicales. Ainsi, il est plus difficile de bâtir une position commune pour les syndicats danois. L'accent est cependant mis sur les rencontres formelles avec tous les députés danois du Parlement européen, ainsi qu'avec les employeurs danois – souvent l'allié le plus fiable pour LO (DK) au niveau européen (EUR3, EUR11). Pour assurer une présence danoise supplémentaire à Bruxelles, les plus grands syndicats nationaux (3F, *Dansk Metall*, etc.) y envoient leurs propres lobbyistes, plus souvent que dans le cas des syndicats suédois de branche.

Revenant au schéma du syndicalisme européen proposé dans la figure 21, il est facile de constater que l'avenue préférée des syndicats suédois et danois est la mise en œuvre par accord bilatéral national (E). Au niveau européen, ils optent pour la voie la plus accessible aux pressions des parties prenantes, soit les accords autonomes (C) ou le lobbying auprès du Parlement européen et du Conseil. La méthode communautaire classique (B), impliquant la mise en œuvre par la Commission et les Cours, et le dialogue social sectoriel au niveau européen (D) sont des mécanismes moins favorisés.

Ceci ne veut pas dire que les syndicats nordiques de branche sont absents des fédérations sectorielles européennes. Tout au contraire, ils y jouent souvent un rôle très important et profitent du fait que ces syndicats sont souvent relativement faibles dans plusieurs régions de l'Europe. Il est cependant rare que les syndicats nordiques de branche appuient des négociations contraignantes ou acceptent de s'embarquer dans des projets-pilotes avec les employeurs à ce niveau. En outre, ils ne s'intéressent pas à coordonner davantage les négociations collectives nationales.

La directive sur les comités d'entreprises européens (CEE) pose un autre problème pour l'engagement des Suédois et des Danois au sein du syndicalisme européen. Les fédérations sectorielles se sont chargées de coordonner le travail de ces comités dans les secteurs concernés de l'industrie. Pourtant, la représentativité des membres d'un tel comité n'est pas pareille dans tous les pays de l'Europe. Dans plusieurs pays, il n'est pas nécessaire d'être syndiqué afin de représenter les travailleurs sur un comité d'entreprise, ce que les syndicalistes nordiques appellent des « syndicats jaunes » (EUR4). Il s'agit

essentiellement de représentants des travailleurs choisis parmi les cadres d'une entreprise, sans élection ou consultation syndicale, qui assisteront, au nom des travailleurs, aux réunions des comités d'entreprise européens.

Par conséquent, les CEE représentent un autre outil sous-utilisé par les syndicats suédois et danois (DAN5, DAN22, DAN23). Ils les mettent en œuvre, et ceci, en plus grand nombre que chez les syndicats d'autres pays, mais ces CEE demeurent souvent des coquilles vides. Les liens établis au niveau national avec la haute direction des entreprises nordiques priment, ainsi que le développement de structures alternatives, nordiques et purement syndicales (par exemple, Union in Nordea et Danske Unions). Ainsi, l'utilisation stratégique des CEE et leur coordination active se heurtent souvent aux autres priorités organisationnelles. « *It can be a little bit difficult to explain to them, why they have to focus on global work, too, because they have enough to do at the local place,* » explique le coordonnateur d'une fédération sectorielle nordique (NOR3).

Nous avons remarqué une différence entre les syndicats suédois et danois à cet égard. Les pressions de la concurrence et l'eupéanisation des grandes entreprises suédoises semblent mener à une plus grande ouverture de la part des syndicats suédois en vue de coordonner leurs efforts au sein des entreprises transnationales (SUE15, SUE16). Les Danois, détenant beaucoup moins de sièges sociaux d'entreprises transnationales, semblent moins intéressés. À titre indicatif : la directive sur les CEE ne s'applique qu'à soixante entreprises danoises, par rapport à 120 entreprises suédoises.

Les cours représentent une autre source de conflits avec le régime européen de relations industrielles. Les syndicats danois se sont fait censurer par la Cour européenne des droits humains pour avoir signé des conventions collectives dites « d'atelier fermé », un principe d'adhésion obligatoire à un syndicat qui n'existe pas dans son pays voisin. En Suède, c'est plutôt l'interprétation qu'a donnée la Cour européenne de justice à la directive concernant le détachement des travailleurs qui pose problème (voir le cas *Waxholm*). Le Danemark a rapidement trouvé un règlement entre employeurs et syndicats pour pallier aux lacunes de couverture syndicale. La Norvège a plutôt opté pour l'extension *erga omnes* de certaines clauses des conventions collectives par le biais des normes du travail. À la suite de sa cuisante défaite dans cette affaire, le mouvement syndical suédois est encore en période de rajustement.

5.6 Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'apprécier l'historique du syndicalisme au Danemark et en Suède, tant dans le contexte national qu'au niveau européen. L'engagement européen des syndicats danois et suédois est fort, mais également très nuancé. Tandis qu'ils ont démontré une certaine passivité sur la scène bruxelloise jusqu'aux années 1990, un optimisme prudent s'est imposé à la suite du succès entourant l'affaire Bolkestein.

Depuis, des revers importants ont été encaissés, notamment devant les cours européennes, et c'est maintenant la protection proactive du modèle nordique de relations industrielles qui est leur priorité au niveau européen. Cette stratégie, ainsi que les pressions économiques de l'intégration du marché européen plus généralement, ont conduit les syndicats suédois et danois à se rapprocher de leurs collègues européens depuis l'année 2000. Ils y consacrent des ressources importantes, mais l'engagement est encore souvent réactif plutôt que proactif. *« With the Service directive or the Laval case and the Posting directive or the Working time directive of course there is a lot of time being spent lobbying towards the Parliament. That is our most important body to lobby, but we probably should lobby more the Commission, since they're the ones taking the initiatives. But, to be honest, we have a tendency to react rather than acting »* (EUR5).

Les stratégies privilégiées par les organisations syndicales nordiques varient, autant par secteur économique que par pays. Or, nous devons amorcer notre analyse plus fine des répertoires syndicaux au niveau national de la branche, avant de pouvoir déterminer s'il y a européanisation des stratégies syndicales danoises et suédoises. Les trois prochains chapitres proposent une lecture sectorielle de nos résultats dans la construction, les finances et l'hôtellerie.

6 Les stratégies syndicales dans le secteur de la construction

Dans ce chapitre, nous allons présenter le secteur de la construction dans les deux pays au cœur de notre étude, le Danemark et la Suède. Traditionnellement un secteur qui compte un haut degré de volatilité et une main-d'œuvre diversifiée, la construction est particulièrement vulnérable à certaines des pressions liées à l'intégration européenne que nous avons énumérées ci-dessus. Au chapitre 4, nous l'avons identifié comme un des secteurs qui s'exposent aux défis habituellement associés à l'adhésion à un libre marché des services, particulièrement par le biais d'entrepreneurs de construction circulant librement d'un pays européen à l'autre. Les chantiers de construction sont souvent isolés et les entrepreneurs sont mobiles et difficiles à répertorier, autant pour les inspecteurs du travail que pour les organisations syndicales et patronales. En outre, le secteur attire des travailleurs étrangers en plus grand nombre que d'autres domaines. La langue de travail sur les chantiers européens étant souvent l'anglais, il devient alors plus difficile pour les syndicats danois et suédois de poursuivre leurs activités de recrutement et d'organisation de terrain uniquement dans la langue du pays. Enfin, la construction est un marché particulièrement vulnérable aux variations conjoncturelles. Or, elle devient rapidement créatrice ou destructrice d'emplois. Pour toutes ces raisons, le secteur de la construction se prête particulièrement bien à notre analyse des stratégies syndicales à l'égard de l'intégration européenne.

Plutôt que de sauter directement dans une analyse comparative et dans une lecture théorique des stratégies adoptées par les organisations syndicales du secteur de la construction, ce chapitre se limitera à en présenter les acteurs principaux, les défis tels qu'identifiés par ces acteurs, ainsi que les stratégies qu'ils ont adoptées. En premier lieu, nous allons présenter les acteurs principaux du secteur de la construction en Suède et au Danemark, ainsi qu'une brève mise en contexte de la situation économique. Par la suite, nous passerons à une analyse détaillée des défis liés ou non à l'intégration européenne, tels que rapportés par les représentants syndicaux interviewés. Troisièmement, nous allons présenter les principales stratégies que les syndicats nationaux de branche ont développées pour y répondre et faire une évaluation critique de chacune de ces stratégies.

Enfin, nous allons mettre de l'avant les différences principales entre les deux pays étudiés et situer les stratégies syndicales danoises et suédoises dans un contexte européen plus large.

6.1 Le secteur de la construction : acteurs et structure sectorielle

Le syndicalisme dans le secteur de la construction est fortement marqué par un historique de pluralisme syndical entre syndicats de métier et syndicats généraux. Dans cette section, nous allons présenter les acteurs principaux du secteur, notamment *Byggnads* en Suède et *Fagligt Fælles Forbund* (bref 3F) au Danemark, ainsi que les plus petits syndicats de métier. Ensuite, nous allons dresser un portrait de la situation concurrentielle de ce secteur dans les pays nordiques. Le secteur de la construction y est largement un « *home market* » (EUR1³²). Nous mettrons en valeur quelques différences importantes entre le Danemark et la Suède, qui nous aideront à nuancer notre analyse dans les chapitres subséquents.

Avec environ 112 000 membres³³, *Byggnads* est le plus grand syndicat nordique de la construction. En réunissant plusieurs catégories de travailleurs de la construction, qualifiés autant que non qualifiés, il est un des principaux syndicats de LO (S). Dans son histoire de plus de soixante ans, il a réussi à maintenir un quasi-monopole sur l'organisation syndicale dans le monde de la construction. Selon ce que nous avons appris d'un conseiller syndical, l'organisation mène effectivement les négociations dans le cartel syndical de la construction, SBTF (voir figure 22), même si les organisations sont indépendantes et signent leurs propres conventions collectives (SUE6). SBTF regroupe un total de six syndicats : électriciens (25 000 membres)³⁴, peintres (15 000 membres)³⁵, GS (menuisiers), UNIONEN (cols blancs), SEKO (asphaltage et routes). Les trois derniers sont des syndicats plurisectoriels, qui ne sont pas spécialisés dans le secteur de la construction. Sur les questions internationales, *Byggnads* assure le suivi de la plupart des

³² Voir l'annexe 1 pour la liste complète des entretiens et observations.

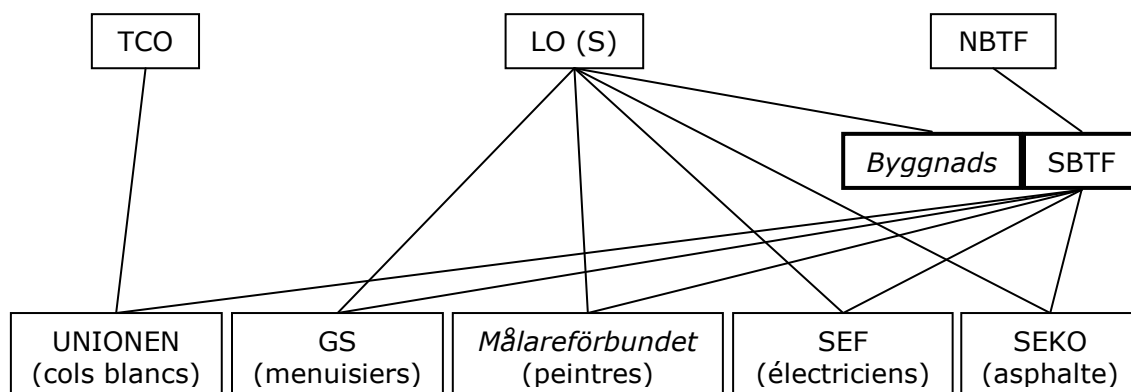
³³ www.byggnads.se consulté le 18 novembre 2011

³⁴ www.sef.com consulté le 18 novembre 2011

³⁵ www.malareforbundet.a.se consulté le 18 novembre 2011

dossiers, au nom des sept syndicats de la construction en Suède, et représente les intérêts de la Suède au niveau des instances européennes (EFBWW). Un ancien président de *Byggnads* est, d'ailleurs, l'actuel président de l'EFBWW (EUR1).

Figure 22. SBTF et Byggnads au cœur de la représentation des travailleurs suédois de la construction



Les conventions collectives sont négociées sur une base pluriannuelle avec les employeurs suédois du secteur de la construction (*Sveriges Byggindustrier*). Du côté syndical, les sept syndicats concernés forment un cartel de négociation, incluant tous les travailleurs du secteur, du plus qualifié jusqu'aux travailleurs non qualifiés. Pourtant, la convention collective de branche ne comprend que des salaires minimaux pour chacune des régions du pays. La tâche revient donc aux syndicats individuels et à leurs bureaux régionaux de s'assurer qu'une convention collective spécifique pour chacun des chantiers est signée et suivie. En règle général, le siège social de l'entrepreneur principal du chantier dicte quel bureau régional négocie la convention collective locale, pendant que les conditions minimales de la convention collective de branche s'applique par région (SUE6). En impliquant tout le temps le même bureau régional du côté syndical et les mêmes négociateurs du côté de l'entrepreneur, une certaine cohérence entre les accords locaux est assurée. Récemment, le syndicat SEKO est entré en conflit avec *Byggnads* en offrant des conventions collectives locales au rabais, surtout aux entrepreneurs étrangers. SEKO, un syndicat plurisectoriel couvrant des travailleurs du transport, de la communication et de la construction (en particulier : l'asphaltage), est présent sur tous les grands chantiers d'infrastructure. Traditionnellement limité aux travaux routiers, ce

syndicat offre désormais aux entrepreneurs la possibilité de négocier localement pour des travaux d'infrastructure complets (tunnels et ponts), comprenant des salaires horaires, plutôt que le travail à la pièce. « *So, the company wanted to sign the agreement with SEKO, because it was cheaper for the company to go with SEKO* » (SUE6). Ce litige est présentement devant LO (S), signataire principal de toutes les conventions collectives nationales, et qui a le droit d'administrer des litiges entre syndicats sectoriels.

Au Danemark, la structure syndicale dans le secteur de la construction est semblable, mais pas identique. Le *Byggegruppen* de 3F, le plus grand syndicat général du pays, est le syndicat dominant de branche dans le secteur. Tous les quatre syndicats de la construction : 3F, *Blik og Rør* (plombiers, environ 10 000 membres), *Malerforbundet* (peintres, 12 000) et *El-forbundet* (électriciens, 30 000)³⁶ maintiennent leur propre dialogue social avec les employeurs, par le biais de négociations collectives et de structures de mise en œuvre. Avec 80 000 membres dans la construction (incluant l'ajout récent du syndicat professionnel des charpentiers *Træ-Industri-Byg*, bref TIB), le *Byggegruppen* de 3F est une des composantes les plus importantes au sein du syndicat général 3F (comptant environ 370 000 membres)³⁷. Règle générale, la politique salariale et sectorielle est réglée de manière autonome au sein de chacun des groupes de 3F, pendant que les prises de position politiques et la politique internationale sont déterminées par l'exécutif fédéral de 3F (DAN7). Ceci peut avoir une incidence sur les stratégies adoptées, par exemple, si une prise de position politique commune entre en conflit avec la stratégie sectorielle choisie par le groupe de la construction.

Le travail international est donc scindé en deux : la représentation internationale de 3F en tant que membre de plusieurs fédérations européennes sectorielles est habituellement assurée par les groupes, mais les prises de politiques communes, y compris sur des questions européennes, demeure du ressort de l'exécutif fédéral. C'est ainsi que 3F a élaboré une stratégie européenne³⁸ (DAN8). En outre, le cartel de la construction, *BAT-kartellet*, coordonne un bon nombre d'activités liées à l'international et à la mobilité des entrepreneurs de la construction au nom des quatre syndicats de la construction (voir figure 23). Ce cartel n'est cependant pas impliqué dans la négociation

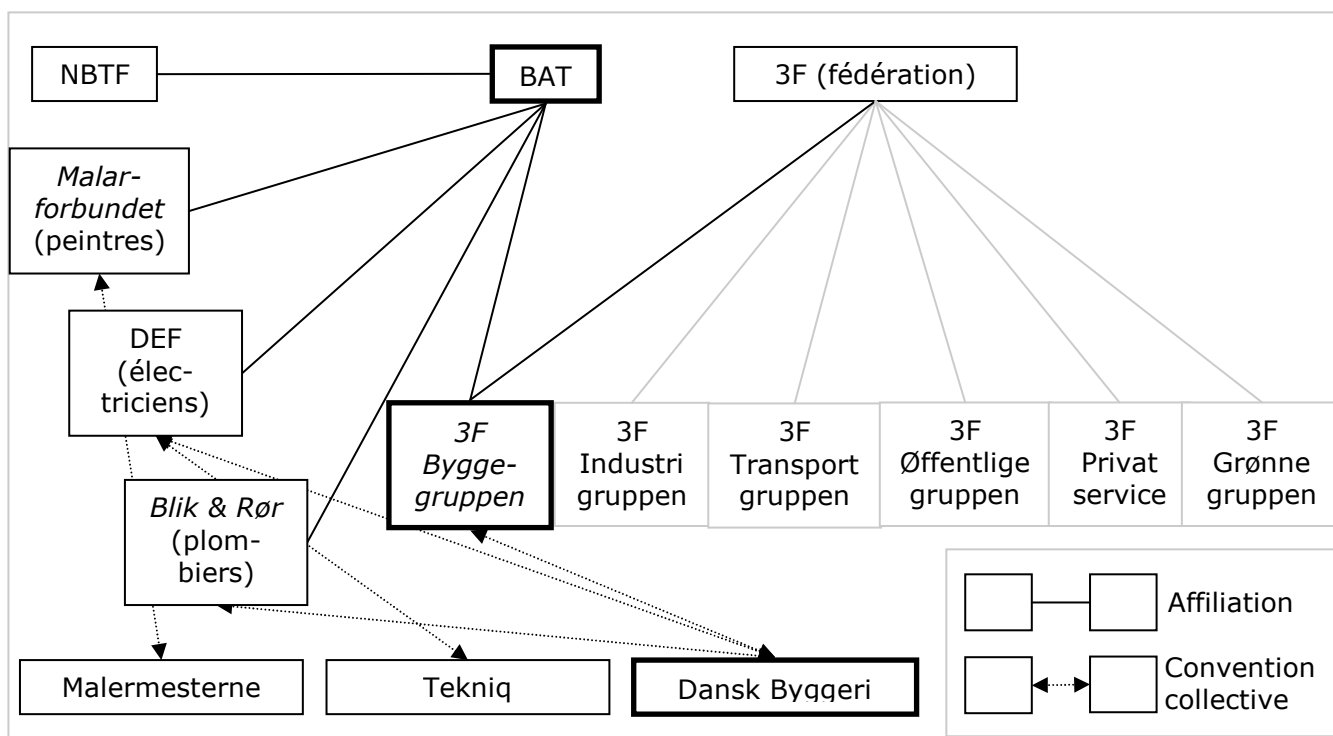
³⁶ www.maler.dk, www.blikroer.dk et www.def.dk consultés le 18 novembre 2011.

³⁷ www.3f.dk consulté le 18 novembre 2011.

³⁸ SiD. Rapport du comité européen, 26 novembre 2003. Copie obtenue en format .pdf (DOC14).

des conventions collectives, qui demeurent une prérogative des syndicats individuels (DAN6).

Figure 23. 3F, BAT-kartellet et associations patronales au Danemark



Les conventions collectives, similaires à celles de la Suède, comprennent des salaires et des conditions minimales, supplémentées par des accords locaux, sauf qu'il y a quatre conventions collectives autonomes. Chacun des syndicats doit faire le travail de terrain afin de signer une entente locale avec chacun des entrepreneurs, mais une coopération de longue date existe entre ces syndicats pour effectuer ce travail, notamment le *Byggefagenes Samvirke* (BS) dans la région de Copenhague. Au niveau de la branche, une certaine coordination entre les clauses des conventions de branche est assurée par BAT, mais les négociations et les ententes avec les associations patronales peuvent varier considérablement. Généralement, la convention collective de 3F *Byggegruppen* a un pouvoir mimétique pour les autres conventions collectives du secteur. Ceci étant dit, des opinions différentes, notamment quant à la question des entrepreneurs étrangers, peuvent surgir entre les quatre différentes organisations syndicales et entre les associations patronales. Par exemple, les peintres (autant le syndicat que les employeurs) sont en

faveur d'une législation *erga omnes*. « *We are looking to the Norwegian system. They call it 'allmenngjøring'*. » (DAN3). D'autres syndicats et associations d'employeurs ont plutôt mis en place un mécanisme autonome de suivi et de contrôle conjoint pour les accords locaux signés avec des entrepreneurs étrangers.

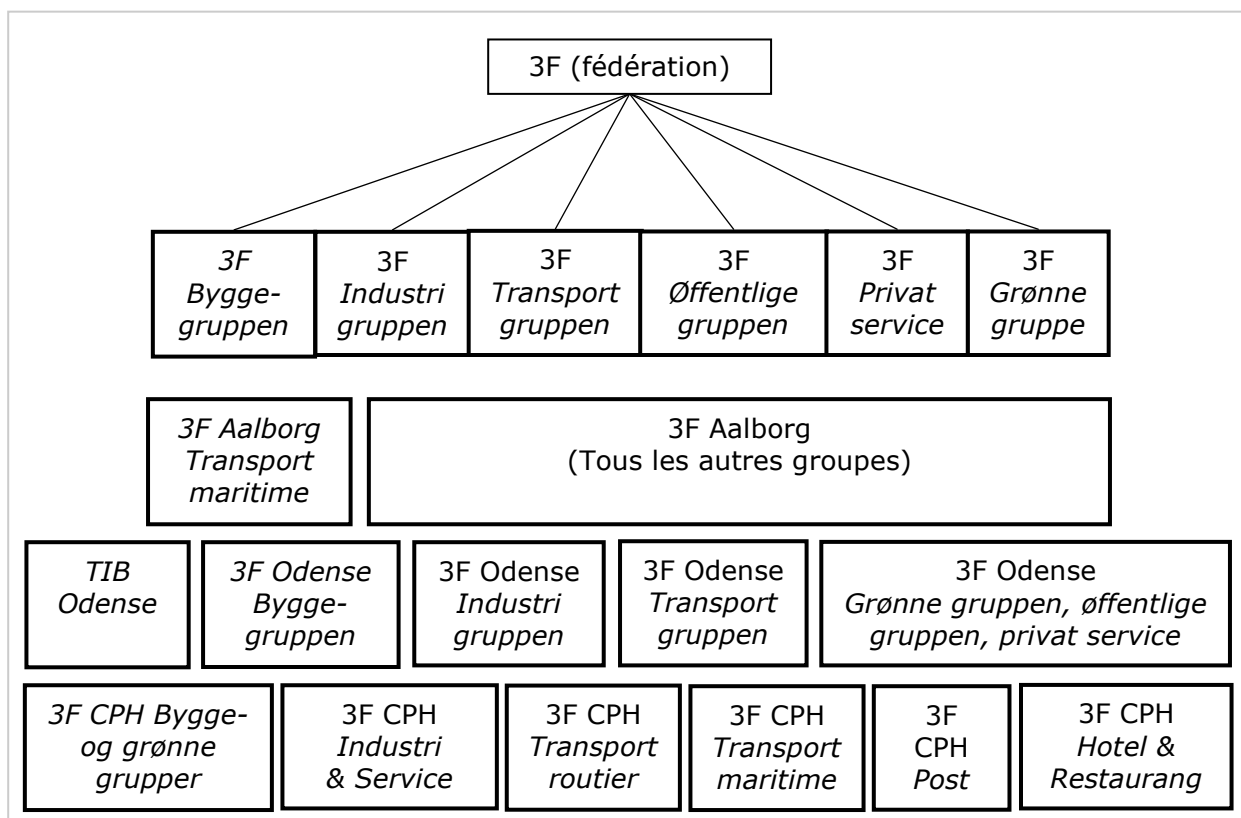
Pour revenir à l'importance historique des syndicats généraux au Danemark, il faut se rappeler le fait que 3F représente la fusion, en 2005, des deux principaux syndicats généraux, le SiD (Syndicat général des travailleurs non et peu qualifiés, fondé en 1897) et le KAD (le Syndicat des travailleuses, qui date de 1901). Compte tenu leur historique d'engagement politique et de militantisme, mais exclusivement liés aux emplois peu qualifiés, ces syndicats se retrouvent sur la défensive dès l'amorce d'un mouvement de désindustrialisation du pays, dans les années 1980. Leurs effectifs étant en chute libre, ils sont forcés de fusionner, puis à se chercher d'autres partenaires, y compris des syndicats de métier anciennement opposés, pour des fusions subséquentes. Or, c'est une fusion jugée sans alternative par les observateurs danois (Due et coll. 2007).

Subséquent à cette importante fusion syndicale, 3F se restructure en six groupes (voir figure 24), couvrant *grosso modo* les six champs d'activité les plus importants de 3F : industrie, construction, transport, secteur public, services privés et secteur « vert » (agriculture et environnement). À l'intérieur de chaque groupe, les 74 unités locales retiennent une structure et identité individuelle, tout en mettant de l'avant la force d'un syndicat général uni et bénéficiant d'importantes économies d'échelle. L'épisode le plus récent des fusions syndicales au Danemark est celui entre 3F et TIB. Complétée en 2011, cette fusion permet au *Byggegruppen* de rassembler la très vaste majorité des travailleurs de la construction. Or, la coordination entre métiers se fait désormais plus à l'intérieur de 3F qu'avec les petits syndicats de métier restants. C'est d'ailleurs une situation assez comparable à celle de *Byggnads* en Suède.

Les syndicats de métier de la construction en Suède et au Danemark demeurant à l'extérieur des grands syndicats fusionnés (soit un syndicat général, comme 3F au Danemark, ou un syndicat de branche, comme *Byggnads* en Suède) sont principalement ceux des peintres et ceux des électriciens, au Danemark comme en Suède. Chacun de ces quatre syndicats négocie une convention collective avec leur association de « maîtres » respective. Pourtant, beaucoup d'éléments et d'avantages négociés par *Byggnads* et par

3F se retrouveront dans ces conventions collectives autonomes. Or, les syndicats de métier profitent, en quelque sorte, de la force des grands syndicats de la construction. Surtout en Suède, les négociations collectives sont souvent fortement coordonnées, puis des éléments entiers sont adoptés dans plusieurs conventions collectives en même temps. Ceci étant dit, ces syndicats se définissent comme syndicats de métier et, par conséquent, ils contrôlent leur marché de travail et la certification des compétences de manière vigilante. Un syndicat de métier additionnel existe au Danemark, celui des plombiers (*Blik og Rør*). Ces derniers ne détiennent pas de convention collective autonome, mais suivent plutôt celle de la construction.

Figure 24. Structure régionale de 3F et de ses six groupes (exemples pour trois grandes villes)



En outre, les défis de l'eupéanisation se présentent d'une manière fort différente pour les syndicats de métiers. D'un côté, les électriciens, hautement qualifiés et protégés par une certification étatique des compétences, demeurent un des groupes professionnels les plus fortement syndiqués et solidaires. Pour les employeurs, il est difficile de trouver

des électriciens bien qualifiés. Or, ils sont souvent incapables de refuser les demandes salariales des électriciens lors de négociations locales. De l'autre, les peintres syndiqués, peu qualifiés et facilement remplacés par la main-d'œuvre étrangère, font face à une importante chute des effectifs syndicaux. L'ouverture du marché aux pays de l'Europe de l'Est les met dans une situation comparable, sinon pire que les syndicats de métier déjà fusionnés au sein de 3F et *Byggnads*. Or, une fusion ultime est-elle inévitable? D'autres syndicats de branche peuvent brouiller les cartes, quant à la coordination syndicale dans le secteur (voir le cas de SEKO en Suède et les syndicats « jaunes » au Danemark). Pourtant, ces syndicats ne se considèrent pas comme des syndicats de la construction (DAN4). Par conséquent, leurs stratégies ne feront pas l'objet de notre analyse.

Les associations patronales de branche ont une incidence importante sur les stratégies syndicales de chacun des pays, parce que la structure des conventions collectives est dictée par l'adhésion des employeurs à une association patronale ou une autre. *Sveriges Byggindestyrke* négocie des conventions collectives avec *Byggnads* et avec SEKO, ce qui fait qu'elle a alors une incidence importante sur les stratégies de ces deux syndicats, mutuellement concurrentiels. *Dansk Byggeri*, par contre, ne maintient qu'une seule convention collective. Les plus petites associations patronales, comme TEKNIQ (entreprises d'installation électrique) et *Malermestre* (entrepreneurs de peinture), maintiennent des conventions collectives autonomes avec leurs syndicats de métier respectifs.

Le marché de la construction des deux pays étudiés se ressemble. Pourtant, il y a d'importantes différences entre eux. Le marché de la construction en Suède est marqué par de grands projets publics d'infrastructure. La Suède étant un grand pays, mesurant au-delà de 1000 km du nord au sud, elle entame constamment des projets ferroviaires et routiers importants. En outre, la capitale, Stockholm, se dote d'une toute nouvelle infrastructure ferroviaire (*Citybanan*) et la ville de Malmö vient tout juste de remplacer la sienne (*Citytunneln*). Tous ces projets sont soumis à des appels d'offres ouverts aux concurrents européens des principaux entrepreneurs nordiques (*Skanska*, NCC et *Veidekke*). Surtout les entrepreneurs allemands (*Bilfinger Berger* et *Hochtief*) ont ciblé la Suède comme marché d'expansion, souvent en faisant appel à des agences de recrutement de tiers pays, comme l'Irlande et la Pologne, pour fournir la main-d'œuvre. Par

conséquent, les syndicats suédois de la construction font face à un défi de taille. Au-delà des petits entrepreneurs provenant de l'Europe de l'Est, ils doivent se battre contre de véritables multinationales de la construction.

Le marché de la construction au Danemark est largement un marché de consommation intérieure. Le dernier grand projet d'infrastructure était le *Øresundsbron* reliant Malmö en Suède avec la capitale danoise, Copenhague, un chantier attirant un grand nombre d'entrepreneurs étrangers. Depuis, le marché danois est en attente de nouveaux grands projets d'infrastructures (la construction d'un lien fixe vers l'Allemagne est cependant déjà approuvée). En attendant, ce sont les projets privés, résidentiels et commerciaux, qui dominent le marché de la construction au Danemark. Or, des règles européennes gouvernant les appels d'offres ne s'appliquent pas, et ce sont plutôt des considérations d'affaires qui déterminent la concurrence. Ce qui n'est guère surprenant, c'est que même un des grands joueurs nordiques, *Skanska*, s'est retiré du marché danois et d'autres entrepreneurs étrangers sont rares. La présence de petits entrepreneurs étrangers pose cependant un défi encore plus important au Danemark.

Dans cette section, nous avons pu apprécier les divergences entre les principaux acteurs et l'environnement stratégique dans lequel ils opèrent. Les défis de l'intégration européenne demeurent forts dans les deux pays, quoique nuancés d'un pays à l'autre, et différents pour les grands syndicats de branche par rapport aux petits syndicats de métiers. Pour notre discussion des principales stratégies syndicales concernant l'intégration européenne, nous allons nous baser surtout sur les grands joueurs, c'est-à-dire 3F *Byggegruppen* et *Byggnads*. Nous allons cependant faire référence aux syndicats de métier, ainsi qu'ajouter certains exemples norvégiens, qui s'avèrent être si pertinents. Avant d'entamer l'analyse des stratégies, passons à un exposé plus détaillé des défis syndicaux, tels que rapportés par les représentants syndicaux des différents niveaux lors de notre étude de terrain.

6.2 Les défis pour les syndicats nationaux de branche

Le secteur de la construction est au cœur d'un des deux stimuli principaux étudiés : le libre marché européen de services, y compris autant la liberté de petits

entrepreneurs de la construction que celle des grands entrepreneurs généraux étrangers pour participer dans les marchés anciennement intérieurs des pays nordiques (via la directive concernant le détachement des travailleurs). Jusqu'à un certain point, la mobilité régulière des travailleurs, les agences de travail et la sous-traitance à des filiales étrangères de multinationales nordiques sont également des défis soulevés.

Quant à la mobilité des entrepreneurs, le défi en lui-même est double : premièrement, il y a la présence croissante de grandes multinationales étrangères en construction (provenant souvent de l'Allemagne) soumissionnant et gagnant des appels d'offres pour des projets publics d'infrastructures et de grands chantiers commerciaux dans les pays nordiques. Deuxièmement, il y a la présence croissante des petits entrepreneurs de construction (provenant souvent de la Pologne ou des pays baltiques) sur tous les types de chantiers, c'est-à-dire comme sous-traitants d'un plus grand entrepreneur ou embauchés directement pour effectuer des petits travaux de rénovation et des contrats de construction résidentielle.

Les systèmes danois et suédois de relations industrielles dans le secteur de la construction sont basés sur l'adhésion volontaire à des conventions collectives de branche, complémentées par des accords locaux sur chaque chantier de construction. Comme nous avons discuté ci-dessus, il y a un certain pluralisme syndical dans les deux pays. Les petits syndicats de métier sont organisés par profession et représentés au niveau de l'entreprise, contrairement aux deux grands syndicats de branche (*Byggnads* et *3F Byggegrupper*) dont la structure repose sur une répartition territoriale et régionale, ainsi que la représentation sur chacun des chantiers.

Les entrepreneurs de construction sont approchés sur chacun des chantiers afin de négocier les salaires, dont les plus hauts sont habituellement négociés pour le travail à la pièce, l'ensemble dépassant largement les dispositions minimales énoncées dans les conventions collectives de branche. Les employeurs membres de l'association patronale sont tenus de négocier de tels accords locaux, mais les petites entreprises étrangères, rarement membres de l'association patronale, peuvent refuser de négocier une telle entente. En absence d'une entente locale, les syndicats peuvent se prévaloir des blocus et des grèves de solidarité afin de forcer les entrepreneurs étrangers à négocier une convention collective individuelle (ou dans le cas suédois, une entente type d'extension

surnommée « entente Laval » - SUE7), couvrant au moins les dispositions minimales de la convention collective nationale de branche. Les syndicats danois ont utilisé un tel accord-type pour une courte période après l'énoncé du jugement Laval, mais ils sont maintenant revenus à l'ancienne pratique, c'est-à-dire de faire pression sur l'entrepreneur étranger afin de négocier une convention collective classique.

La pratique de l'organisation de blocus contre les entreprises étrangères a été au centre de l'affaire Laval devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE)³⁹, un blocus étant considéré comme un obstacle à la libre prestation de services à travers les frontières au sein du Marché commun européen. Une entreprise de construction lettone avait remporté un appel d'offres pour rénover une école à Waxholm, dans la banlieue de Stockholm. L'entrepreneur letton a refusé de négocier un accord local, puis l'exécution des travaux a ensuite été bloquée par une grève de solidarité. La CJUE donne raison à l'entreprise ayant poursuivi le syndicat *Byggnads* et le gouvernement suédois pour avoir mis en œuvre incorrectement la directive européenne concernant le détachement des travailleurs. La décision de la Cour souligne qu'un blocus complet du chantier est une mesure disproportionnée, comparé aux risques de dumping social posés par des entrepreneurs étrangers. En outre, elle déclare que la Suède n'avait pas mis en œuvre des mécanismes prévisibles et universels afin de rendre les conventions collectives de branche contraignantes pour les entrepreneurs étrangers.

En réaction, la portée des actions syndicales de solidarité, visant à forcer les compagnies étrangères à signer des accords locaux, a été réduite. Surtout sur des plus petits chantiers, mais également dans le cadre de grands projets d'infrastructure avec des entrepreneurs généraux étrangers, les syndicats possèdent désormais des leviers limités pour imposer des ententes locales quelles qu'elles soient, même celles qui ne comptent que les dispositions minimales des conventions collectives nationales de branche. Cela a exercé une pression à la baisse sur les salaires de tous les travailleurs de la construction, a contribué à faire augmenter les pressions concurrentielles sur les petites et moyennes entreprises de construction danoises et suédoises, a créé une certaine division entre différents syndicats de la construction (ex. *SEKO* et *Byggnads* en Suède), puis a laissé un

³⁹ Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), arrêt dans l'affaire C-341/05 du 18 novembre 2007 : *Laval un Partneri Ltd / Svenska Byggnadsarbetareförbundet e.a.* (DOC5)

nombre croissant de chantiers sans représentation effective des travailleurs. Selon la plupart des estimations, entre 80 et 90 % de tous les chantiers demeurent couverts par des conventions collectives, mais les pressions sur le modèle nordique dans le secteur de la construction montent en flèche.

Quant à la mobilité régulière des travailleurs de la construction, bon nombre entre eux s'établissent en permanence au Danemark et en Suède. Le problème principal a trait à un écart documenté concernant l'adhésion syndicale entre les travailleurs danois et suédois, d'un côté, et les travailleurs immigrants, de l'autre. Pour l'instant, ceci ne représente pas encore une menace pour le système de négociation collective dans le secteur de la construction, mais les tentatives des syndicats nordiques d'exiger des ententes locales (comprenant des salaires nettement plus élevés) ne sont pas toujours appréciées par ces travailleurs immigrants. Souvent, ils sont contents d'avoir trouvé une niche dans le marché du travail et ils y participent d'une manière de plus en plus nombreuse, notamment parce que leurs salaires sont plus bas et parce que l'absence d'ententes « à la pièce » constitue leur avantage comparatif principal. Souvent, la main-d'œuvre immigrante, peu qualifiée et « bon marché », obtient la préférence des petites et moyennes entreprises qui subissent la pression concurrentielle des entrepreneurs étrangers. À partir de la deuxième génération d'immigrants et de la génération qui arrive au pays en bas âge, peu de différence peut être constatée entre les travailleurs des pays nordiques et ceux nés de parents étrangers. La raison principale serait que le mouvement syndical les socialise tôt, à travers le système éducatif, dont les syndicats sont cogestionnaires, puis ils arrivent à les recruter comme membres apprentis (DAN21).

Les agences de travail intérimaire et la sous-traitance à des filiales étrangères de multinationales nordiques commencent à peine à être un problème, mais cela ne représente pas encore un phénomène majeur. Les travailleurs provenant d'agences de travail, œuvrant sur les chantiers de construction, sont forcément couverts par les mêmes conditions minimales que celles des travailleurs ordinaires. Les mêmes conventions collectives nationales et ententes locales s'appliquent à eux. Pourtant, les sites qui ne sont pas couverts par un accord local sont plus difficiles à organiser lorsque des agences de travail sont présentes. Dans une certaine mesure, le seul perdant dans la multiplication des agences de travail étrangères est le contribuable, car un système de rotation a été

développé par les agences. Les travailleurs intérimaires ne dépassent jamais les 4 ou 5 mois de travail dans un même pays, ce qui les obligerait à payer de l'impôt au pays hôte. La sous-traitance au sein des multinationales nordiques est un phénomène limité surtout aux emplois de qualification supérieure (ex. architectes et ingénieurs), donc cela ne concerne pas les principaux syndicats de la construction, couvrant les travailleurs manuels, mais pourrait éventuellement avoir un impact sur les syndicats de métiers (ex. électriciens).

Ceci étant dit, tous ces défis induits par l'intégration européenne sont loin d'être aussi importants que certains des défis nationaux auxquels les syndicats de la construction sont confrontés. Dans certains secteurs, les syndicats ont vu une forte baisse de leurs effectifs parmi les travailleurs suédois et danois, résultat d'un démantèlement partiel du régime *Ghent* de l'assurance-chômage (appelé *A-Kassan*). Ceci s'ajoute aux politiques d'austérité de la part des gouvernements de droite, une augmentation de la concurrence syndicale et l'hostilité de (certaines) associations patronales nationales. Alors que le secteur de la construction n'a pas supporté de plein fouet tous ces phénomènes, certains groupes professionnels (les peintres, par exemple) ont été touchés de manière disproportionnée. Ainsi, toutes les stratégies adoptées en ce qui concerne les entreprises étrangères et les travailleurs étrangers devraient être considérées comme complémentaires aux stratégies nationales visant à revitaliser les syndicats nordiques des cols bleus, plus globalement parlant. Cela sera particulièrement évident pour certaines initiatives de recrutement et de rétention de membres, mais pourrait également s'appliquer à la coordination des politiques nationales et à la négociation bilatérale avec les associations patronales. Selon une interprétation différente, une lecture synergétique s'impose. Les défis européens auraient servi comme catalyseur pour des changements internes, y compris la récente campagne de modernisation des répertoires syndicaux dans les pays nordiques.

6.3 Les principales stratégies syndicales pour répondre aux défis identifiés

En nous basant sur une perspective schématique développée dans le chapitre 3, nous allons traiter des principales réponses stratégiques adoptées selon six grappes de stratégies identifiées par la littérature, notamment les stratégies microcorporatistes, l'organisation locale, le néocorporatisme, le syndicalisme de mouvement social et les deux types de stratégies transnationales (une extension du répertoire national, soit le néocorporatisme ou le mouvement social). Dans le secteur de la construction en pays nordiques, l'approche néo-corporatiste est particulièrement bien implantée, même si une composante microcorporatiste importante a toujours existé en Suède.

Or, la réponse stratégique dominante aux défis susmentionnés est de resserrer la coordination bilatérale avec les associations d'employeurs (surtout au Danemark) et avec les grandes entreprises nordiques de construction (surtout en Suède). En outre, il y a eu quelques tentatives pour trouver des réponses politiques nationales (en particulier l'action électorale, des campagnes de sensibilisation sur le dumping social, et les relations tripartites avec les autorités publiques). En ce qui concerne les stratégies d'organisation locale, nous avons pu identifier une importance croissante de la coordination et du soutien aux stratégies locales d'organisation de terrain et de recrutement (des approches « bottom-up » autant que « top-down » ont été tentées). Enfin, il y a des exemples, quoique limités, de stratégies transnationales au niveau nordique et européen.

La coordination avec les associations patronales et les grandes entreprises

Suivant une tradition de concertation et de compromis social, la réponse stratégique dominante a été de renforcer les liens existants avec les associations d'employeurs (DAN3, DAN6, DAN10) et la haute direction des grandes entreprises nordiques de construction (SUE6, SUE16), afin d'élaborer une réponse conjointe à des pressions perçues comme européennes, et donc largement étrangères aux modèles nationaux. Certaines des capacités développées par les acteurs principaux de la régulation du marché du travail (notamment les associations patronales et les syndicats au Danemark; à cela s'ajoutent les hautes directions des grandes entreprises nationales de

construction en Suède) semblent provenir d'une longue tradition de résolution conjointe des problèmes à ce niveau, puis elles se reproduisent, à des degrés différents, au niveau local et dans les entreprises plus petites.

Parmi les solutions développées conjointement se trouvent des mécanismes de réponse rapide (DAN 6) pour traiter des cas de sous-traitance non conformes aux conventions collectives (soit par le biais de l'entrepreneur général ou par celui de l'association des employeurs), la collaboration avec les autorités publiques en matière de santé et sécurité et en matière de fiscalité, la création d'un registre des sociétés étrangères au Danemark et l'amélioration de l'identification des travailleurs étrangers, stipulée par la convention collective de *Byggnads* (SUE7).

“Foreign workers are vulnerable, they don’t have such a close relationship to the Danish labour market. They may go home next week. So, it is also in their interest and in everyone’s interest that these cases are solved very fast. We have had about 30 cases in the last four months and they all went well. (...) And that means that when the main contractor comes in here, we have had cases that were solved by a loan from the main contractor (to the subcontractor), making sure that the money is paid. So, it gives a kind of chain responsibility to the big contractors.” (DAN6)

Le mécanisme de réponse rapide consiste d'un processus multi-étapes, selon lequel des représentants syndicaux peuvent réclamer des règlements pour cause de non-conformité d'un sous-traitant, auprès de l'entrepreneur principal d'un chantier et ceci dans les 48 heures qui suivent une plainte. Ce mécanisme est enchâssé dans la plus récente convention collective convenue entre *Dansk Byggeri* et *3F Byggegrupperne*. Les grandes entreprises suédoises de construction se sont individuellement engagées envers *Byggnads* pour assurer un suivi auprès de leurs sous-traitants, mais sur une base volontaire (SUE 6). En ce qui concerne les autres outils institutionnels, les autorités publiques ont servi comme partenaire crucial.

Certaines des principales difficultés rencontrées par cette stratégie sont l'engagement hésitant de la part de certains employeurs (notamment l'association patronale en Suède), la présence de grands entrepreneurs généraux non nordiques, ainsi que la couverture limitée, autant au chapitre de l'adhésion syndicale que des associations patronales sur les chantiers de construction de petite et moyenne taille. La plupart des

personnes interrogées admettent qu'elles ont de grandes difficultés à savoir combien de chantiers et de travailleurs sont effectivement en dehors du régime coordonné (DAN6, DAN17, DAN18, SUE13, SUE14). Par conséquent, sans faire exprès, il peut y avoir le danger d'une stratégie de centre-périphérie (et conséquemment, d'un marché du travail segmenté), comme c'est déjà courant dans d'autres secteurs économiques, même dans les pays nordiques.

Un autre problème demeure le temps et les ressources que les syndicats sont forcés d'investir pour retrouver et identifier les entrepreneurs étrangers sur les chantiers et pour les forcer à signer des accords locaux. « *Q: Are you the only guy in Copenhagen who does this? A: No, there is another guy... Q: Two for all of Copenhagen...? Sounds like a monumental task. A: I also have the rest of this beautiful island... Q: The rest of Sjælland? A: Actually, according to the register I have to visit 110 building sites in the near future. Fuck. That's insane!* » (DAN18)

Dans cette bataille, les entrepreneurs danois et suédois de petite et moyenne taille sont les principaux alliés au sein des associations patronales, mais ils sont aussi les principaux bénéficiaires de ce travail difficile qu'entreprennent les syndicats. Or, il y a un problème de *free riding*, puis une explication basée sur les « intérêts vêtus » devient une explication alternative à considérer (par rapport à celle de la dépendance du sentier), comme nous le verrons plus bas.

La plus récente ronde de négociation collective en Suède a débouché à la création d'un salaire minimum négocié. Selon la convention collective précédente, les entreprises étaient libres de fixer unilatéralement un taux horaire minimum, puisque la majorité des travailleurs ne recevaient pas le minimum, de toute manière. Cette solution (considérée comme le strict minimum par *Byggnads*) aborde directement le dilemme Laval, puisque ce minimum s'applique automatiquement à tous les travailleurs d'un chantier. Par contre, elle n'aborde pas le problème de sous-traitants ou de chantiers non syndiqués, puisque l'association patronale préfère ne pas aborder ces problèmes dans la convention collective de branche. Dans ces cas-là, les syndicats continuent à poursuivre des accords « d'extension », sujet aux limites discutées ci-dessus. Quant aux sous-traitants, le seul équivalent fonctionnel aux négociations collectives sectorielles semble être les contacts directs avec les hautes directions des grands entrepreneurs suédois (*Skanska*, *NCC* et

PEAB) qui absorbent la pression principale des concurrents étrangers. Sur une base volontaire, ces grands entrepreneurs ont assuré une approche commune, pour assurer la conformité de leurs sous-traitants. Par conséquent, *Byggnads* se montre plus ouvert que BAT à accepter une législation européenne en matière de *chain liability* (SUE7).

Enfin, la négociation d'ententes locales et le respect de celles-ci ne se passent pas automatiquement sans heurt. En raison de l'absence de syndiqués dans les petites entreprises étrangères de construction, la détection de non-conformité et la mise en œuvre de sanctions sont caractérisées par des coûts de transaction élevés, principalement absorbés par les syndicats. Les entreprises étrangères ou les travailleurs concernés peuvent avoir quitté le pays depuis longtemps au moment où un litige est finalement résolu devant les tribunaux, ce qui rend difficile la mise en œuvre des sanctions.

La coordination politique au niveau national

Les réponses politiques nationales, autant au sein des confédérations *LO* qu'avec les partis sociaux-démocrates, jouent un rôle mineur, mais parfois intéressant. Les syndicats nationaux de branche ont surtout exigé des inspections accrues de la part des autorités publiques sur les chantiers, ainsi que la création de nouveaux outils mis à la disposition des partenaires sociaux afin de mieux gérer les joueurs étrangers (ex. : registre public d'entreprises étrangères au Danemark – DAN6). Il y a également eu des discussions tripartites sur la mise en œuvre de la directive européenne concernant le détachement des travailleurs, à la suite de la débâcle *Laval*. Avec des gouvernements de centre-droit au pouvoir, autant au Danemark qu'en Suède, on pourrait croire que très peu de succès ont été obtenus par le biais de la coordination politique nationale. Effectivement, les relations en Suède ont été très difficiles. Au Danemark, cependant, la plupart des mesures de transition (après l'adhésion des pays de l'Europe orientale et centrale en 2004) et l'adaptation post-*Laval* ont été résolues avec succès par la coordination tripartite. Comme le secteur de la construction a été fortement touché par ces deux événements, c'est *BAT-Kartellet*, plutôt que *LO* (DK), et *Dansk Byggeri* qui ont servi d'interlocuteurs principaux au gouvernement dans ce processus (DAN1).

Le cas de la Norvège, sur de nombreux aspects, représente un scénario contrefactuel, où un gouvernement travailliste a pris des initiatives législatives fortes pour

cibler les entreprises étrangères, ce qui réduit l'autonomie des acteurs du marché du travail. Or, la concertation politique se passe principalement entre le parti travailliste au pouvoir, la confédération syndicale *LO* et le syndicat de branche *Fellesforbundet*, à l'exclusion des associations patronales (NOR13). Ceci représente également une première preuve d'adoption d'un outil institutionnel étranger (l'utilisation limitée de législations *erga omnes*) et sa traduction au sein du modèle nordique. Certains politiciens sociaux-démocrates au Danemark et en Suède préconisent également ce mécanisme, tandis que les syndicats et les associations patronales s'y opposent pour la plupart. Toutefois, le litige *Laval* a provoqué un questionnement profond, ce qui a entraîné une recherche conjointe pour des modèles alternatifs. Mine de rien, certaines fissures se développent dans l'opposition syndicale, jusqu'alors unanime, quant aux initiatives législatives, et ceci même au Danemark et en Suède. Le syndicat danois des peintres, par exemple, ainsi que son association patronale, revendiquent conjointement l'instauration de mécanismes *erga omnes* au Danemark (DAN3). En Suède, les partenaires sociaux sont prêts à laisser un plus grand rôle aux autorités publiques et aux inspecteurs du travail, quant à la mise en œuvre des conditions minimales de travail. Nous reviendrons sur ce point lors de la discussion des obstacles à une coordination plus étroite des stratégies nordiques et européennes.

Au-delà du cas de la Norvège, la coordination des politiques nationales présente un contraste également entre le Danemark et la Suède. La coordination des politiques au sein de LO (DK) (par le biais de ses liens historiques avec BAT), notamment, entre en conflit avec la coordination des politiques au sein de 3F (plus prononcée encore depuis la fusion avec TIB). Ceci conduit à une coordination plutôt faible de revendications politiques (au-delà d'un rejet commun par les partenaires sociaux d'une intervention de l'État) au Danemark. Par comparaison, la coordination des politiques que pratique LO (S) est nettement plus centralisée et s'aligne sur une alliance avec le parti social-démocrate. Nous allons revenir sur ces différences ci-dessous.

La coordination et le soutien de l'organisation locale

Complémentaire à la coordination avec les employeurs et dans le but d'améliorer la mise en œuvre de mécanismes développés conjointement, les grands syndicats

nationaux de branche (ou les cartels nationaux de coordination syndicale) ont engagé des traducteurs et des organisateurs ciblant spécifiquement les travailleurs étrangers. Cet effort vise particulièrement les travailleurs provenant de la Pologne, de l'Allemagne et des pays baltes. La tâche principale de ces traducteurs et organisateurs est d'aider les représentants syndicaux à trouver des entrepreneurs étrangers, et pour les inciter à négocier des ententes locales ou, minimalement, de signer des ententes-types « d'extension », ainsi que de vérifier certains faits auprès des travailleurs étrangers. Souvent, ni les propriétaires ni les travailleurs des entreprises étrangères arrivant dans les pays nordiques n'ont une capacité linguistique suffisante en danois, suédois ou anglais pour négocier une convention collective ou même pour comprendre le contenu de celles qui sont déjà en vigueur. Typiquement, un représentant syndical est le premier point de contact avec un fonctionnaire danois ou suédois pour ces entrepreneurs et travailleurs étrangers.

Le pourcentage du travail d'organisation dédié au recrutement de nouveaux membres, par rapport à la négociation d'accords locaux, demeure incertain. La plupart des personnes interrogées admettent cependant que le recrutement de travailleurs étrangers en tant que membres reste un exercice sporadique. L'adhésion des employeurs étrangers aux conventions collectives nordiques prime (DAN18). Toutefois, certains syndicats prétendent que jusqu'à 15 % de leurs effectifs se compose désormais de travailleurs étrangers (SUE13). Le récent ralentissement économique (conduisant à une baisse de la demande, et donc à un exode de nombreuses entreprises étrangères, d'une part, mais aussi à une concurrence beaucoup plus sévère sur les prix, de l'autre) rend un dénombrement précis difficile. En outre, les règles concernant la confidentialité des données (quant au statut d'immigration) et la neutralité des statistiques officielles à cet égard compliquent la tâche.

La stratégie axée sur l'organisation de terrain s'insère parfois dans une orientation plus large tendant vers une idéologie de l'organisation syndicale, de style britannique. Les références aux expériences américaines et britanniques sont assez explicites et souvent soutenues par des échanges personnels entre organisateurs syndicaux nordiques avec l'Angleterre et les États-Unis. « *We were some people who were joining some of our friends in England, actually. And we were talking with them about this (organising)*

model and actually some of us were also in Washington and spoke to some of the American unions. This is (hesitates)... this is no new thing. This is actually a very old thing of working. I think the problem has been that many of us have been sitting behind the table, looking at our computers for a long time and were not used to go out in the field. » (DAN17)

Tableau 10. Capacités de communication en langues étrangères

Outil	<i>Byggnads</i>	3F <i>Byggegruppen</i>
Traducteur (polonais)	Oui	Oui
Traducteur (autres langues)	Oui : russe, anglais, allemand	Oui : allemand, anglais
Pamphlets ⁴⁰ (polonais)	Oui	Oui
Pamphlets ⁴¹ (anglais)	Oui	Oui
Pamphlets ⁴² (autres langues)	Oui : russe, letton, lituanien, estonien, allemand, espagnol, mandarin	Oui (produit par la fédération 3F): turque, allemand et espagnol
Site web (polonais)	Oui	Oui
Site web (anglais)	Oui	Oui
Site web (autres langues)	Non	Oui : russe, turc, allemand
Ligne téléphonique (polonais)	Non	Oui

C'est une preuve d'une diffusion croissante de « meilleures pratiques » syndicales — dans le sillage des défis communs domestiques. Or, les stratégies d'organisation et de recrutement qui ont été observées ne peuvent pas être attribuées uniquement à des défis européens, mais leur diffusion est soutenue par des liens de plus en plus solides entre les mouvements syndicaux en Europe.

⁴⁰ DOC4, DOC1

⁴¹ DOC4, DOC2

⁴² DOC4, disponible sur www.3f.dk

Au-delà de l'embauche d'un personnel chargé de faire avancer la syndicalisation des travailleurs étrangers au niveau local, les syndicats de branche de la construction soutiennent leurs unités locales en fournissant du matériel d'information et de communication dans de multiples langues étrangères. Tous les syndicats étudiés ont imprimé des tracts en anglais et en polonais. Pour la plupart, ils les ont également imprimées en russe, allemand ou letton. Les sites web nationaux sont en partie disponibles en polonais, anglais et parfois dans d'autres langues. Les syndicats nationaux peuvent aussi, de manière centralisée, mettre en place des moyens passifs de communication avec les travailleurs (comme une ligne d'assistance téléphonique) pour aider les unités locales dans le dépistage de comportements non conformes. Les différents outils sont résumés dans le tableau 10 ci-dessus.

Les syndicats nationaux peuvent aussi soutenir les efforts locaux en coordonnant des campagnes de publicité, ciblant spécifiquement des entrepreneurs locaux qui ont préféré traiter directement avec des sociétés étrangères pour éviter ainsi d'avoir à faire avec des entreprises nationales syndiquées dans la chaîne des sous-traitants. Que ces campagnes soient inspirées par le modèle américain « *buy union, buy American* » n'est pas clair (les travailleurs danois des abattoirs et de la restauration ont effectivement des slogans très similaires), mais dans le secteur de la construction, elles sont sporadiques (DAN17, DAN21).

La coordination des efforts entre les unités syndicales locales de la construction se déroule normalement de manière informelle (exception : Copenhague, où une coopération plus formelle s'est développée). Elle inclut les clubs locaux des syndicats de construction de branche et ceux des syndicats de métier. L'organisme national de coordination (*BAT-kartel*, SBTF) peut fournir certaines ressources et coordonner les réponses politiques au niveau national, mais l'organisation quotidienne au niveau local est assurée par ces regroupements plus ou moins formalisés. Là où une implication plus directe et plus centralisée a été tentée (ex. consultants 3F ciblant les travailleurs étrangers), elle a été abandonnée en raison d'une réticence locale - DAN6).

Stratégies transnationales (nordiques et européennes)

Quant aux politiques syndicales nationales sur les questions européennes et le Marché commun, il y a très peu de divergences entre les pays et les organisations syndicales. La plupart des syndicats se considèrent pro-Union européenne, tout en gardant de fortes réserves à l'égard de certaines des implications du marché unique sur le modèle nordique de relations industrielles. Puisque le scepticisme initial envers l'UE a diminué, certains syndicats nationaux ont activement élaboré des politiques et stratégies paneuropéennes au cours des dix dernières années. Ceci étant dit, le positionnement stratégique des syndicats de la construction vis-à-vis de l'Union européenne (fédéraliste ou eurosceptique) n'a pas avancé de manière stratégique.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la coordination entre les syndicats de la construction, même au niveau nordique, est rendue plus compliquée en vertu de certaines fissures qui se sont développées en lien avec le maintien d'un modèle strictement volontaire, basé sur l'autonomie des partenaires sociaux. C'est le cas de l'extension des organismes nationaux de coordination entre les syndicats de la construction (entrepris par *Byggnads* en Suède et par BAT au Danemark), car la fédération nordique des travailleurs de la construction (NBTF) doit trouver des solutions par décision unanime. Toute divergence avec les politiques nationales bloque ainsi immédiatement l'adoption de stratégies nordiques communes.

Cette divergence politique se reflète, en partie, dans les ressources lacunaires que consacrent les syndicats nationaux de la construction au secrétariat de NBTF, surtout par rapport aux deux autres secteurs étudiés (hôtellerie et finances). La faiblesse du secrétariat a été aggravée par une absence prolongée d'un directeur général (le processus d'embauche était en cours alors que nous étions en train d'effectuer notre étude de terrain). Pourtant, la position forte qu'occupent les syndicats nordiques au sein de la fédération européenne des travailleurs de la construction (EFBWW), actuellement présidée par un ancien secrétaire général du NBTF, et la collaboration en matière de sécurité et santé au travail (le président du comité de sécurité et santé au travail est le même, aux niveaux européen, nordique et danois), constituent des exemples de coordination nordique plutôt réussis. La campagne publicitaire récente contre l'utilisation

de l'amiante chrysotile⁴³, lancée simultanément dans les plus grands journaux des pays nordiques (DAN3, SUE6), est aussi le fruit de cette collaboration.

La collaboration transfrontalière active des syndicats de la construction à Copenhague avec ceux en *Skåne* (région du sud de la Suède) représente un autre cas de figure de collaboration plutôt réussie. Elle comprend la tenue de séances conjointes de formation, la production de matériel commun d'information destiné aux travailleurs mobiles, puis le partage d'informations tactiques sur des sociétés étrangères travaillant des deux côtés du pont de l'*Öresund*. Pourtant, cette collaboration précède les stimuli discutés (ouverture du marché du travail aux travailleurs de l'Europe de l'Est et Marché unique des services) et il n'y a aucune implication des syndicats nationaux (DAN17, SUE14).

Les demandes lors de la négociation collective, la mise en œuvre de clubs transnationaux d'entreprises, l'utilisation stratégique des CEE et la représentation sur les conseils d'administration ne sont généralement pas coordonnées à travers les pays nordiques, encore moins au niveau européen. La position syndicale forte au sein des multinationales suédoises (*Skanska*⁴⁴ et NCC) est utilisée stratégiquement pour négocier des accords européens favorables, et même des accords mondiaux, avec la haute direction (SUE16). Pourtant, aucune de ces initiatives ne se rapporte directement à la concurrence européenne, à la mobilité des travailleurs, au détachement de travailleurs par des entrepreneurs étrangers, ni à la sous-traitance au sein de la multinationale même.

En résumé, nous ne pouvons pas attribuer toutes ces stratégies aux deux stimuli qui se trouvent au cœur de notre étude. Particulièrement, nous devons faire attention aux moments dans lesquels ces stratégies ont été adoptées. Tandis que le renforcement du néocorporatisme (et les nouveaux outils institutionnels développés de cette manière) suit bel et bien une logique temporelle, qui nous permet de conclure qu'il s'agit effectivement de réponses stratégiques aux phénomènes discutés, ceci n'est pas le cas pour les stratégies transnationales. Ceci étant dit, nous avons déjà fait allusion à une interprétation alternative, notamment celle des « intérêts vêtus », pouvant expliquer certaines différences entre la Suède et le Danemark à cet égard. Quant aux stratégies locales, nous

⁴³ NBTF. *Asbest dödar inte bara byggjobbare*. (DOC10)

⁴⁴ Exemple de l'accord conclu au sein de la multinationale *Skanska*. (DOC15)

devons admettre qu'il demeure incertain si cette stratégie répond principalement à un défi intérieur ou si l'eupéanisation du marché de la construction a contribué suffisamment pour qu'on parle d'une réponse stratégique, dans le sens de notre cadre opérationnel. Avant d'approfondir ces interrogations analytiques, passons à quelques observations concernant les différences principales entre la Suède et le Danemark.

6.4 Différences entre le Danemark et la Suède

Dans le chapitre précédent, nous avons déjà fait allusion à un bon nombre de différences institutionnelles entre la Suède et le Danemark, qui touchent tous les secteurs étudiés. Une comparaison des stratégies adoptées dans les différents secteurs doit, cependant, attendre la présentation des deux autres secteurs. Dans cette section, nous allons plutôt soulever certaines différences entre le Danemark et la Suède, qui relèvent spécifiquement du secteur de la construction, soit à cause du marché ou à cause des historiques syndicaux divergents. Pourtant, les principales différences entre les stratégies qui sont adoptées par les syndicats de la construction au Danemark et en Suède sont des différences qui vont dans le sens de leur portée, non pas dans le sens de leur nature fondamentale. Ces différences se trouvent dans chacune des six grappes stratégiques principales mentionnées précédemment.

Quant à la coordination néo-corporatiste (avec les employeurs, les partis politiques et avec les autorités publiques), les syndicats danois continuent de s'appuyer sur les liens solides, aussi formels qu'informels, avec les associations patronales. Cette démarche implique principalement la négociation collective, mais les interventions coordonnées sont fréquentes à tous les niveaux. Les plus récentes rondes de négociations collectives ont explicitement abordé le dumping social et le problème d'entrepreneurs étrangers non conformes. Soulignons que ces initiatives représentent le fruit de la mobilisation efficace des intérêts des petites et moyennes entreprises danoises de construction au sein de l'association des employeurs au profit de la position syndicale.

Cette voie semble cependant bloquée en Suède. Les relations entre l'association patronale nationale et *Byggnads* sont tendues depuis le litige *Laval*. En outre, les cycles de négociations collectives sont mêlés à ceux des autres secteurs, donnant ainsi un rôle

important de coordination à LO (S) et *Svenskt Näringsliv*. Ces deux organisations ont été les principaux opposants dans l'affaire Laval et ainsi, la résolution conjointe de problèmes liés au détachement de travailleurs et la mobilité des services est hors de portée pour le moment.

En ce qui concerne les accords locaux avec des entrepreneurs étrangers, la rivalité entre SEKO et *Byggnads* complique le parachèvement d'ententes locales favorables en Suède (parce que SEKO a signalé aux entrepreneurs étrangers sa volonté de signer des accords locaux « bon marché »). Par comparaison, le pluralisme syndical au Danemark (dans le secteur de la construction, il s'agit de syndicats « jaunes » et chrétiens) n'affecte pas encore les ententes locales, puisque les syndicats « jaunes » danois refusent de négocier des conventions collectives sur des motifs idéologiques.

Sur le plan de la coordination politique nationale, la plupart des différences entre le Danemark et la Suède ont déjà été énumérées jusqu'ici (la coordination au sein de 3F, celle au sein des deux confédérations, ainsi que l'alignement plus étroit avec les politiques du parti social-démocrate suédois). Contrairement à LO (S), 3F soutient à la fois les sociaux-démocrates et le parti socialiste directement, mais les dilemmes liés à l'intégration européenne, au Marché unique et à la concurrence d'entrepreneurs étrangers ne semblent pas y jouer un rôle important.

Concernant le soutien et la diffusion des stratégies de recrutement et d'organisation de terrain, le modèle suédois semble plus centralisé que celui du Danemark. *Byggnads* y joue un rôle prépondérant, autant en termes de ressources investies que dans la coordination des activités avec les autres syndicats de la construction. Au-delà de cette différence structurelle, le montant des ressources investies et les succès obtenus semblent à peu près comparables.

Quant aux stratégies nordiques et européennes, *Byggnads* vise une position hégémonique au cœur de la coordination nordique, et même au sein de la fédération industrielle européenne (EFBWW), tandis que 3F (étant une fédération plurisectorielle) reste plutôt inactif et laisse la place au *BAT-Kartell*. En ce qui concerne les CEE, les syndicats de métiers danois, ainsi que *Byggnads* ont une longueur d'avance pour des raisons structurelles : tandis que 3F est structuré de manière régionale, les syndicats professionnels ont également un historique de « clubs » d'entreprise. *Byggnads* est

également organisé de façon régionale, mais ses unités locales détiennent des liens directs et stables avec les hautes directions d'entreprises dont le siège social se situe dans leur région. Ces nuances structurelles leur permettent de mieux s'adapter que 3F à des stratégies axées en fonction des grandes multinationales européennes de la construction.

Enfin, les organisations syndicales nordiques de la construction partagent peu les préoccupations du mouvement syndical européen (ex. : la coordination des demandes salariales, mise en œuvre de CEE). Le premier incitatif à s'engager sur le plan européen demeure la prévention de dommages supplémentaires pour le modèle nordique de relations industrielles. « *We lost our virginity, so to speak.* » (SUE7) L'optimisme et la « naïveté » des syndicats nordiques, ainsi que leur propension à croire qu'ils étaient à l'abri de l'intégration européenne ont été solidement ébranlés par l'affaire *Laval*. Pour *Byggnads* et ses alliés (les syndicats danois n'ont jamais été aussi présents au niveau européen que leurs collègues suédois), on pourrait alors parler d'un retrait stratégique de la scène bruxelloise et d'un retour aux répertoires nationaux, même si un bon nombre d'entre eux ne sont plus disponibles aujourd'hui.

6.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux syndicats de branche dans le secteur de la construction, *Byggnads* en Suède et 3F *Byggegruppen* au Danemark. Par la suite, nous avons énuméré les principaux défis pour ces deux organisations syndicales, notamment la présence de petits entrepreneurs de la construction (par le biais du détachement des travailleurs), ainsi que la concurrence croissante de la part des grandes multinationales européennes de la construction. Enfin, nous avons présenté les six grappes de stratégies syndicales mobilisées afin d'y répondre.

En ce qui concerne la coordination avec les associations patronales et la coordination des politiques au niveau national, nous devons nous poser la question, si cette intensification d'un répertoire établi (surtout au Danemark) doit être interprétée comme un élément de *dépendance de sentier* ou si d'autres facteurs explicatifs peuvent être mobilisés. Concernant les stratégies d'organisation de terrain et les stratégies transnationales, nous devons les mettre en perspective avec des stratégies semblables,

adoptées par les syndicats nationaux de branche dans d'autres secteurs, avant de procéder à une évaluation prématurée. Seule certitude pour le moment, les syndicats danois et suédois de la construction perçoivent l'intégration européenne comme un défi important (même si ce n'est pas le défi principal pour tous) et ils ont adapté leur répertoire stratégique en conséquence. Autant la mobilité des services que la mobilité ordinaire des travailleurs ont été identifiées comme problématiques. Pourtant, la plupart des stratégies semblent s'adresser au premier défi, qui semble poser un problème plus fondamental, plus structurel au modèle nordique de relations industrielles.

Pour avancer notre analyse des stratégies syndicales dans les pays nordiques, nous devons passer à une présentation des défis et des stratégies adoptées dans les deux autres secteurs économiques étudiés. Par la suite, nous pourrons entamer la comparaison, puis l'évaluation analytique des stratégies identifiées dans ce chapitre. Pour enchaîner, nous allons maintenant traiter d'un secteur fort différent de celui de la construction, soit celui des finances.

7 Les stratégies syndicales dans le secteur financier

L'objectif de ce chapitre sera de présenter le secteur financier des pays nordiques, particulièrement en Suède et au Danemark, puis de dresser un portrait des stratégies adoptées par les acteurs de ce secteur. Contrairement au secteur de la construction, la main-d'œuvre du secteur est hautement scolarisée et les services sont à grande valeur ajoutée. Également, la mobilité de la main-d'œuvre ne figure pas parmi ses défis principaux. Au chapitre 4, nous avons identifié le secteur des finances comme un des secteurs qui présentent les défis classiques d'un libre marché des services, particulièrement par le biais d'une libre circulation des services d'un pays européen à l'autre. Pourtant, ce sont plutôt les banques et les compagnies d'assurance nordiques qui s'étendent vers les autres pays européens, et qui bénéficient ainsi d'un marché unique des services. Les conditions de travail dans les pays de destination divergent fortement de celles des pays nordiques. On constate également que d'importantes économies d'échelles sont réalisées pour des institutions financières intégrées à travers l'Europe. Particulièrement touchés par la crise économique des années 2008-9, les acteurs du secteur financier sont en pleine évolution stratégique, aux prises avec des initiatives européennes et nationales d'intervention par voie législative dans ce secteur souvent blâmé pour la récession économique, résultat de la dégringolade boursière de 2008. Par conséquent, le secteur des finances se prête particulièrement bien à une analyse des stratégies syndicales en évolution.

Ce chapitre se limitera à une présentation détaillée des acteurs principaux, des défis tels qu'ils sont identifiés par ces acteurs, ainsi que des stratégies adoptées dans le secteur des finances. La comparaison aux deux autres secteurs choisis devra attendre le chapitre 9. Pour débiter, nous allons présenter les acteurs syndicaux du secteur des finances en Suède et au Danemark, typiquement un syndicat sectoriel pour les banques et un autre pour les compagnies d'assurance. Par la suite, nous dresserons un portrait de la situation économique et concurrentielle de ce secteur dans les deux pays étudiés. Après une analyse détaillée des défis liés à l'intégration des marchés financiers européens, du point de vue syndical, nous allons présenter les principales stratégies que les syndicats nationaux de branche ont développées pour y répondre. Enfin, nous allons mettre de

l'avant les différences principales entre les deux pays étudiés, mais également entre les syndicats du sous-secteur bancaire et de celui des assurances.

7.1 Le secteur des finances : acteurs et situation concurrentielle

Dans cette section, nous allons rapidement présenter les différents acteurs-clés du secteur des finances en Suède et au Danemark, c'est-à-dire *Finansförbundet/Finansforbundet* dans le sous-secteur des banques, ainsi que DFL et FTF dans celui de l'assurance. Par la suite, nous allons les mettre dans leur contexte institutionnel respectif, puis dresser un portrait des grandes tendances économiques de ces deux sous-secteurs. Dans la mesure du possible, nous allons généraliser et parler du secteur financier dans son ensemble. Pourtant, certaines différences stratégiques auxquelles nous allons faire référence dans les sections ultérieures de ce chapitre ne peuvent s'analyser qu'à la lumière des différences sectorielles entre le positionnement concurrentiel des banques et celui des compagnies d'assurances, autant sur le marché national qu'à l'échelle européenne.

En Suède, les syndicats du secteur financier se partagent l'organisation des travailleurs selon le sous-secteur principal de la compagnie concernée. Autrement dit, les travailleurs d'une banque, qui entretient en même temps un éventail de services d'assurances, seront organisés par *Finansförbundet*, le syndicat de cols blancs des banques. À l'inverse, une coopérative d'assurances, qui entretient également des services bancaires limités (ex. : *Länsförsäkringar Bank*), tombera sous la gouverne de *Försäkringstjänstemannaförbundet* (FTF). Les deux syndicats sont membres de la confédération des cols blancs TCO et nos entretiens nous ont permis de constater qu'aucun conflit n'a cours quant à la délimitation entre eux. Un certain pluralisme syndical surgit dans le secteur, grâce à la concurrence des syndicats académiques, particulièrement de la part de l'association professionnelle des *Civilekonomerna*, affiliée à la confédération syndicale SACO. Pourtant, avec leurs 51 000 membres,

Finansförbundet (37 000⁴⁵) et FTF (14 000⁴⁶) dominent le secteur financier, dont ils couvrent collectivement les deux tiers de la main-d'œuvre.

Du côté patronal, le secteur financier en Suède est dominé par les quatre grandes banques suédoises : *Nordea*, *Skandinaviska Enskilda Banken* (SEB), *Swedbank* et *Handelsbanken*. Ces quatre entreprises emploient les deux tiers de tous les travailleurs de ce secteur. Les grandes banques nordiques, *Danske Bank* (originaire du Danemark) et *DnB Nord* (Norvège) s'ajoutent au portrait concurrentiel. La représentation syndicale au sein de ces six banques est respectée et suit le modèle suédois de la codétermination *Medbestämning* (MB). Ce modèle réserve une importance relativement élevée aux représentants syndicaux, libérés à temps plein au sein de chacune des entreprises pour participer à la gestion quotidienne des banques. Par conséquent, ces représentants, libérés à temps plein par leurs employeurs respectifs, jouent également un rôle prépondérant au sein de *Finansförbundet*. La structure de la représentation syndicale au sein des grandes compagnies d'assurances suédoises est semblable, sauf que la situation concurrentielle est légèrement différente, un fait sur lequel nous reviendrons sous peu. Lors de notre série d'entretiens, nos interlocuteurs suédois semblaient nettement plus concernés par la représentation au sein de leurs entreprises respectives que par le syndicat national de branche. Celui-ci assure un certain nombre de services aux clubs syndicaux d'entreprises (*Fackklubbar*), mais n'a ni les ressources ni le mandat d'en déterminer la politique syndicale.

Les conventions collectives sectorielles demeurent la raison d'être principale de *Finansförbundet* et de FTF, quoique la portée de ces conventions de branche ait été réduite considérablement pour laisser une place plus importante à la négociation au sein de chaque entreprise. Conclues avec les associations patronales respectives pour des durées variables (habituellement deux ou trois ans), elles représentent des accords-cadres pour la représentation syndicale au niveau local. Les échelles salariales ne sont pas fixées à ce niveau, mais la moyenne des augmentations salariales annuelles l'est. La compagnie d'assurances *Folksam* maintient une convention collective autonome avec FTF (et non pas avec le club d'entreprise – SUE10). La mise en œuvre de la convention collective

⁴⁵ www.finansforbundet.se consulté le 18 novembre 2011

⁴⁶ www.ftf.org.se consulté le 18 novembre 2011

nationale laisse un certain rôle pour l'implication des acteurs de branche au niveau de l'entreprise, mais grosso modo, les ressources syndicales et les mandats de négociation demeurent avec les *Fackklubbar*. Ceci n'est pas sans rappeler le fait que *Finansförbundet* et FTF ont été créés, à l'origine, par les clubs syndicaux des grandes entreprises traditionnelles du secteur, notamment pour effectuer certaines économies d'échelle, quant à la négociation et à la mise en œuvre des conventions collectives et quant aux services communs (publications, administration de la caisse d'assurance-chômage, services juridiques). Les conventions collectives de branche, ainsi que les accords locaux au niveau de l'entreprise, sont de plus en plus complétés par des accords individuels. Ceci représente l'effet principal de la scolarisation élevée des travailleurs du secteur, mais selon nos répondants, il s'agit également d'une réponse à la concurrence syndicale de la part des syndicats académiques.

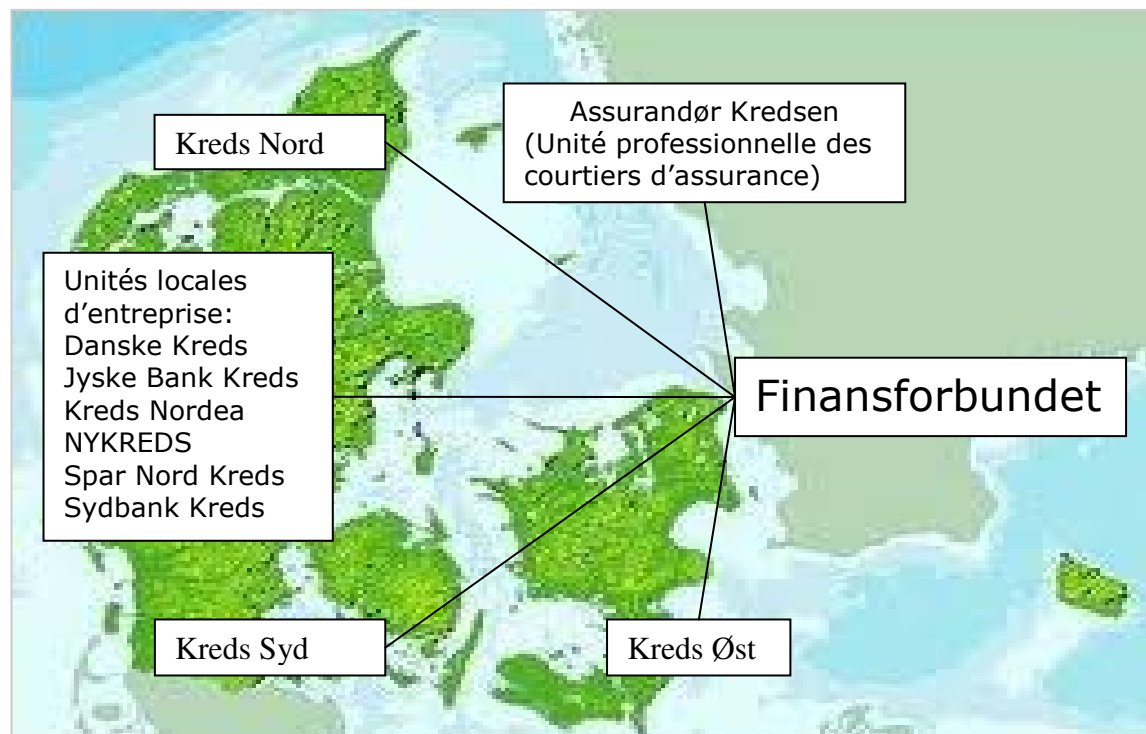
Au Danemark, *Finansforbundet* et DFL se partagent la représentation syndicale des secteurs des banques et des assurances, mais de manière différente. Suivant la tradition danoise de syndicats de métiers, *Finansforbundet* (55 300 membres⁴⁷) est né d'une fusion entre plusieurs syndicats professionnels. Or, DFL (seulement 7 500 membres⁴⁸) ne représente que les travailleurs administratifs des compagnies d'assurances, pendant que *Finansforbundet* représente plusieurs groupes professionnels de travailleurs dans les banques, ainsi que les courtiers d'assurances. En revanche, la séparation basée sur les compagnies (principalement banque ou principalement compagnie d'assurance) n'est pas respectée. À titre d'exemple, DFL représente les travailleurs du business d'assurance-vie de *Danske Bank (Danica Pensions)*, pendant que *Finansforbundet* représente les travailleurs des services bancaires. Les travailleurs informatiques du secteur sont organisés alternativement par leur syndicat professionnel PROSA ou par *Finansforbundet*. Tout de suite, nous devons constater de nouveau cette tendance danoise vers un pluralisme syndical, imprégné par un fort historique de syndicalisme de métiers. Tous ces syndicats sont cependant membres de la confédération des cols blancs, FTF (à ne pas confondre avec le syndicat national de branche de l'assurance en Suède).

⁴⁷ www.finansforbundet.dk consulté le 18 novembre 2011

⁴⁸ www.dfl.dk consulté le 18 novembre 2011

Ceci étant dit, le pluralisme syndical, pouvant mener à des organisations syndicales de branche nettement plus faibles, est compensé par une importance nettement moins élevée des clubs d'entreprise. Toutes les grandes banques, dont la seule banque internationale du Danemark, *Danske Bank*, ainsi que leur concurrent principal nordique (*Nordea*), entretiennent une collaboration étroite avec les représentants syndicaux au niveau de l'entreprise, le *Samarbejdsudvalg* (SU). Pourtant, le SU ne possède pas les mêmes ressources institutionnelles et matérielles que les institutions de MB en Suède, les ressources allouées au syndicat national de branche étant nettement plus élevées. Il y a même une implication directe du syndicat de branche au niveau de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'encadrement de l'internationalisation des institutions financières danoises. En plus d'une coordination entre le syndicat de branche *Finansforbundet* et le club syndical de *Danske Bank*, s'ajoute la coordination avec DFL et son unité locale, *Danica Pensions*. Ces deux institutions se partagent notamment la représentation internationale au sein du CEE de *Danske Bank*, pendant que les SU danois demeurent autonomes. Somme toute, la structure de *Finansforbundet* est nettement plus complexe que celle de *Finansförbundet* en Suède.

Figure 25. Finansforbundet et ses Kredse



Aux unités locales, les *Kredse* (voir figure 25) basées sur les banques principales (*Danske Bank, Nordea, Jyske Bank, Spar Nord, Nykredit, Sydbanken*), s'ajoute l'unité professionnelle des courtiers d'assurance, ainsi que plusieurs *Kredse* territoriaux, représentant les travailleurs des plus petites institutions financières (DAN12). Pour ces raisons structurelles, les dirigeants de *Finansforbundet* nous ont donné l'impression d'être plus autonomes des clubs d'entreprise que ceux de *Finansförbundet*. Par conséquent, les conventions collectives du secteur financier au Danemark sont plus centralisées que celle en Suède. Il y a des échelles salariales fixes pour toutes les entreprises membres de l'association patronale, puis la négociation individuelle détermine où dans l'échelle commence chaque nouveau travailleur au moment de l'embauche. La négociation des augmentations salariales est partagée entre le niveau sectoriel et celui de l'entreprise. Ce sont plutôt des enjeux intégratifs, tels que des éléments de flexibilité et de qualification, qui sont négociés de manière autonome dans chacune des entreprises.

Les quatre syndicats du secteur financier suédois et danois sont membres d'une la fédération syndicale sectorielle au niveau nordique, *Nordic Financial Unions* (NFU), ainsi que membres de *UNI Finance* au niveau européen et mondial. Comme nous allons découvrir ci-dessous, NFU occupe une place prépondérante dans l'élaboration d'une réponse stratégique commune des syndicats financiers quant aux défis de l'intégration européenne. Durant nos entretiens dans le secteur financier, nous avons également pu rencontrer des représentants de *Finansforbundet* en Norvège. Spécificité de la Norvège, le pluralisme syndical y a été complètement supprimé (le *Finansforbundet* norvégien est une fusion de tous les syndicats financiers). Le cas norvégien nous a permis d'observer que la concurrence syndicale de la part des associations professionnelles académiques s'intensifie, quand on s'éloigne du modèle danois du syndicalisme de métier / professionnel. Ceci a une incidence importante sur les stratégies communes au sein de NFU, mais également sur la collaboration plus étroite entre DFL et FTF avec *Finansförbundet/Finansforbundet*, respectivement.

La structure intégrée au niveau nordique (assurances et banques) a également un impact sur d'éventuels projets de fusions syndicales au Danemark et en Suède. Selon plusieurs des représentants interviewés, ces projets demeurent pertinents, mais « ils ne

veulent pas nous épouser » (SUE9), c'est-à-dire qu'il y a des hésitations importantes des deux côtés, avant d'abandonner un syndicalisme à la base professionnel, même si les deux organisations partagent des lieux (à Stockholm, l'emménagement de FTF dans l'édifice de *Finansförbundet* était imminent, pendant que DFL et *Finansforbundet* partagent déjà, et ceci, depuis plusieurs années, des espaces de bureau prestigieux dans le quartier *Christianshavn*). En outre, les conventions collectives danoises sont signées par la même association patronale (FA). En Suède, FTF et *Finansförbundet* publient conjointement un journal mensuel, *Finansvärlden*.

Une précision s'impose quant aux deux confédérations syndicales de cols blancs, TCO en Suède et FTF au Danemark. Comme nous avons mentionné dans le chapitre 5, TCO représente des travailleurs des secteurs public et privé, à parts égales. Ceci étant dit, UNIONEN (un très grand syndicat général du secteur des services privés) et les syndicats du secteur public dominent les prises de décision au sein de TCO (SUE3). Par comparaison, *Finansförbundet* et FTF demeurent des joueurs plutôt mineurs au sein de cette confédération. Au Danemark, FTF est presque entièrement dévoué au secteur public. *Finansforbundet* et DFL représentent le gros des syndicats du secteur privé, mais FTF n'est pas spécialisé dans la politique syndicale du secteur privé, laissant le champ libre aux deux syndicats financiers d'établir la politique concernant les services privés (DAN2). En outre, il faut réitérer la faiblesse relative, autant de TCO que de FTF, par comparaison au rôle important que jouent les deux LO dans la politique syndicale sectorielle de la construction (et de l'hôtellerie). Dans son ensemble, le rôle des confédérations syndicales concernant la représentation syndicale au sein du secteur financier est minime, ce qui est franchement avoué par nos interlocuteurs dans les deux pays. Nous allons revenir sur les incidences de cette relative faiblesse quant aux stratégies de concertation politique nationale.

Du côté des employeurs, les associations patronales sont dominées par les grandes banques et par les principales compagnies d'assurance. *Danske Bank* joue un rôle prépondérant dans les deux sous-secteurs danois. D'ailleurs, *Danske Bank/Danica Pensions* détient une convention collective autonome avec DFL, largement inspirée par la convention collective des banques (DAN14). Les conventions collectives de branche sont signées par l'association patronale FA au Danemark (pour les deux sous-secteurs), tandis

qu'en Suède, les associations patronales sont BAO pour les banques et KFO pour les compagnies des assurances, respectivement.

Le marché financier en Suède est nettement plus intégré, d'un point de vue nordique et européen, que celui du Danemark. Toutes les grandes banques nordiques y sont présentes. En ce qui concerne les banques étrangères d'origine non nordique, la concurrence s'intensifie, mais demeure encore à un niveau relativement bas. Par contre, toutes les grandes banques suédoises se sont lancées dans les marchés financiers en pleine expansion, tels que l'Irlande, l'Angleterre, la Pologne, la Russie et les pays baltes. Fondée sur un lien historique avec les pays entourant la Mer baltique, cette expansion a mené à un quasi-monopole des banques nordiques en Lettonie et en Lituanie, ainsi qu'à une présence très importante en Estonie, en Pologne et dans la partie occidentale de la Russie.

Du côté des compagnies d'assurances, il y a une concurrence entre joueurs suédois traditionnels (par exemple, *Länsförsäkring* et *Folksam*) et de véritables multinationales (par exemple, *Trygg Hansa*, succursale nordique de la multinationale britannique *Codan Royal Sun Alliance*, puis *Allianz*, multinationale allemande – SUE11). Cette concurrence se relativise un peu, si nous considérons le business d'assurance-vie séparément (la part des concurrents étrangers dans l'assurance-vie étant nettement plus importante que dans les autres services d'assurances). Au total, le marché des assurances est plus fragmenté que celui des banques, ce qui a également une incidence négative sur la capacité de FTF de maintenir une cohérence syndicale dans le marché du travail de ce sous-secteur.

Au Danemark, le marché financier est encore largement un marché national. Les principales banques danoises couvrent la grande majorité du secteur, puis à l'exception de *Danske Bank*, les banques danoises ne se sont pas lancées dans les marchés européens en croissance. Ceci étant dit, *Danske Bank* est un joueur majeur dans le sous-secteur banquier danois, puis son expansion européenne pose d'importants défis aux deux syndicats impliqués. Quant au marché d'assurances, il y a une grande compagnie d'assurances nordique (anciennement finlandaise), IF, qui a identifié le Danemark comme un marché d'expansion (DAN27). Outre IF, l'expansion de compagnies d'assurances étrangères est plutôt limitée sur le marché danois.

Or, le marché financier nordique n'est pas aussi intégré que le marché financier européen, même si des joueurs nordiques commencent à prendre une place de plus en plus importante sur la scène continentale. La concurrence européenne est en train de transformer ces banques et ces compagnies d'assurances, anciennement nationales, en véritables multinationales européennes de la finance. Dans cette perspective, d'importants défis attendent les représentants syndicaux au sein de ces entreprises, mais également les syndicats nationaux de branche qui gouvernent les secteurs financiers dans les deux pays d'origine.

Un cas de figure particulièrement flagrant est illustré par l'expansion récente des institutions financières nordiques vers les pays de l'Europe de l'Est, où les conditions salariales sont plus basses que dans les pays nordiques et où les emplois dans le secteur des finances demeurent privilégiés, comparés aux autres emplois disponibles. Or, la syndicalisation de la main-d'œuvre polonaise et baltique a été très difficile pour les clubs nordiques d'entreprises. Malgré la quiescence des hautes directions, les filiales des grandes banques nordiques en Europe de l'Est demeurent non syndiquées (NOR5). Nous allons revenir sur ce défi particulier et sur les stratégies de recrutement et d'assistance que les syndicats nationaux de branche ont mises sur pied depuis 2004. Pour l'instant, il suffit de retenir que le secteur financier représente, d'une certaine façon, l'autre côté de la médaille « Laval », puisque ce sont des entreprises nordiques qui exploitent la différence entre les conditions d'emploi des deux côtés de la Mer baltique, plutôt que des entrepreneurs de l'Europe de l'Est.

En résumant, nous avons présenté les principaux syndicats suédois et danois dans le secteur des finances, notamment *Finansfö/orbundet*, DFL et FTF. Ensuite, nous avons discuté de la situation concurrentielle des sous-secteurs banquier et d'assurances, pour cerner le défi principal auquel font face les organisations syndicales. Contrairement au secteur de la construction, ce défi repose sur la transnationalisation des grandes entreprises nordiques, plutôt que sur une intensification de la concurrence étrangère sur les marchés nationaux. Avant de passer à une présentation des principales stratégies adoptées pour répondre à ce défi important, nous allons en dresser un portrait plus détaillé, puis le mettre en contexte avec d'autres défis, tels qu'identifiés par nos interlocuteurs syndicaux du secteur financier.

7.2 Les défis de l'intégration européenne des marchés financiers

D'un point de vue syndical, les principaux défis de la création d'un marché européen intégré des services financiers sont de trois ordres : 1) l'expansion des institutions financières nordiques vers d'autres marchés européens, ce qui signifie que les banques et les compagnies d'assurances nordiques élargissent leurs opérations dans d'autres pays européens, à la fois à la recherche de nouveaux clients, mais aussi avec un motif de gains d'efficacité (ce qui peut potentiellement entraîner un risque de délocalisation de la production); 2) les fusions et acquisitions entre les institutions financières des pays nordiques pour créer des entités beaucoup plus grandes et concurrentielles, à vocation européenne; 3) l'importance croissante de la réglementation sectorielle émanant directement de l'Union européenne. Certes, la tendance mondiale à la déréglementation des marchés financiers joue un rôle tout aussi important. Néanmoins, l'Union européenne offre un cadre institutionnel unique et donc un cas de figure beaucoup plus structuré pour l'intégration des marchés financiers (voir les débats récents entourant une taxe sur les transactions financières – DAN13). Par conséquent, nous proposons d'analyser les défis énumérés ci-dessus dans l'optique de l'intégration européenne.

En ce qui concerne l'expansion des institutions financières nordiques vers d'autres marchés européens, ce secteur représente un dilemme classique pour les syndicats : au fur et à mesure que les marchés sont intégrés, les entreprises anciennement nationales s'établissent dans des pays étrangers, souvent en achetant des joueurs importants de ces pays. En même temps, cette recherche de nouveaux marchés ouvre la porte à la centralisation de certains services et à la délocalisation de la production vers les pays où les coûts du travail sont moins élevés. Dans le cas du secteur financier nordique, les pays visés sont principalement la Pologne, les pays baltes, l'Irlande et le Royaume-Uni — tous ayant des taux de syndicalisation beaucoup plus faibles que les pays nordiques et, pour la plupart, ayant des salaires et d'autres coûts d'exploitation moins élevés. La tentative d'y délocaliser des centres d'opérations intégrées est importante. Ce phénomène n'est pas nouveau dans le secteur manufacturier, mais dans le cas du secteur financier, il est

beaucoup plus récent et coïncide grosso modo avec des processus semblables dans d'autres secteurs des services.

Le deuxième dilemme important est l'ouverture des marchés financiers nordiques à des joueurs étrangers. Bien que, pour l'instant, cette déréglementation du secteur financier interne des pays nordiques ne s'est pas traduite par une intrusion massive de banques et de compagnies d'assurances non nordiques, des fusions et acquisitions entre banques et compagnies d'assurances nordiques ont créé de véritables institutions financières nordiques avec des opérations intégrées dans les trois pays scandinaves et en Finlande. Il y a, cependant, une augmentation de capital étranger au sein des institutions financières nordiques, ce qui pourrait conduire à des permutations importantes à l'avenir.

Enfin, la création d'un marché financier intégré en Europe a conduit à un nombre croissant de normes émanant directement des directives et règlements élaborés par la Commission européenne. La réglementation nationale des services financiers, au moins dans les pays nordiques, est toujours fermement liée à une consultation formelle et tripartite, c'est-à-dire à un processus de codécision. Le dialogue social sectoriel dans le secteur financier est cependant non-contraignant au niveau européen. Par conséquent, la régulation sectorielle européenne est exposée au jeu des lobbyistes auprès du Parlement européen et de la Commission. Alors que les syndicats dans le secteur de la finance sont représentés par la fédération européenne plurisectorielle UNI-Europa auprès des institutions bruxelloises, cette dernière ne s'est pas encore imposée comme un partenaire stable dans la régulation sectorielle européenne. Alors que les banques et les compagnies d'assurance participent au jeu du lobbying avec des ressources importantes, les syndicats se voient le plus souvent exclus de ce jeu. Lorsque les directives européennes arrivent enfin dans les pays nordiques pour être mises en œuvre (souvent en passant par les institutions corporatistes habituelles), il est trop tard pour les syndicats pour changer l'orientation principale de la régulation.

Trois autres défis liés à l'intégration européenne des marchés financiers ont également été portés à notre attention lors de nos entretiens : 4) la question de la sous-traitance à l'intérieur des pays nordiques, soit dans les agences de travail recrutant des travailleurs étrangers immigrés par le biais de la mobilité des travailleurs au sein de l'UE ou à des sous-traitants étrangers offrant leurs services en vertu du détachement des

travailleurs (comme, par exemple, du personnel de ménage-entretien industriel, ainsi que des travailleurs dans le domaine des services de sécurité et de transport d'argent comptant); 5) le détachement de travailleurs spécialisés (par exemple, des formateurs en TIC) vers d'autres pays au sein des multinationales nordiques; 6) la présence marginale, mais croissante, de banques et de compagnies d'assurances étrangères sur le marché financier des pays nordiques.

Ces défis posés par l'intégration européenne des marchés financiers arrivent avec en toile de fond d'importants défis intérieurs. Notons : 7) le changement des stratégies de négociation des associations d'employeurs, évacuant certains objets de la négociation du niveau sectoriel pour les pousser vers la négociation décentralisée avec les clubs d'entreprise respectifs; 8) l'individualisation de la main-d'œuvre et l'incapacité de syndiquer des travailleurs hautement qualifiés et autonomes au sein de syndicats traditionnels de cols blancs; 9) un profond changement structurel et technologique dans le secteur financier (en s'éloignant des interactions face-à-face avec les clients pour privilégier des solutions informatiques et des services virtuels); 10) une concurrence syndicale croissante pour organiser les travailleurs avec une formation universitaire. Contrairement aux syndicats de la construction et d'autres secteurs des services, les changements législatifs entourant le système d'assurance-chômage *Ghent* (Kjellberg 2006) n'ont pas été un défi pour les syndicats nationaux du secteur financier. Généralement, la cotisation au *A-kassan* des employés des banques et des compagnies d'assurances avait déjà été séparée de la cotisation syndicale et, en outre, le faible risque de chômage dans le secteur financier a conduit à une prime d'assurances relativement abordable.

Nous pouvons retenir, comme résultat principal de l'intégration européenne des marchés financiers, une poussée vers des solutions négociées au niveau de l'entreprise. Par conséquent, les syndicats nationaux de branche du secteur financier connaissent des tensions fortes entre le maintien de normes nationales par le biais de conventions collectives sectorielles, et le renforcement de leurs liens avec les clubs syndicaux d'entreprises, au niveau national, européen et au-delà. Le principal danger est l'apparition d'effets de surenchère, au fur et à mesure que les multinationales nordiques commencent à bénéficier d'un pouvoir de négociation accru, découlant des conditions de travail et des

salaires plus faibles dans les pays de destination, ainsi que d'une érosion graduelle du pouvoir normatif des conventions collectives sectorielles.

7.3 Les principales stratégies syndicales pour répondre aux défis identifiés

En nous basant sur une perspective schématique développée au chapitre 3, nous allons traiter des principales réponses stratégiques adoptées selon les six grappes de stratégies identifiées par la littérature, notamment les stratégies microcorporatistes, l'organisation locale, le néocorporatisme, le syndicalisme de mouvement social et les deux types de stratégies transnationales (en tant qu'extension du répertoire national, soit le néo-corporatisme ou le mouvement social).

Une stratégie qui s'intègre à la fois dans la catégorie des stratégies microcorporatistes et dans les stratégies transnationales demeure la mise sur pied et l'encadrement étroit des clubs syndicaux d'entreprises. Pour apprécier cette stratégie à sa juste valeur, il faut tenir compte du fait que les syndicats nationaux de branche du secteur financier au Danemark et en Suède ont été mis sur pied par les clubs syndicaux d'entreprises ou des associations de personnel, appelé *Kredse* en danois et *Fackklubbar* en suédois. Ainsi, ils continuent à être largement dominés par un petit nombre de ces grands clubs d'entreprises, qui représentent environ les trois quarts des membres de chacun de ces syndicats de branche. Par conséquent, les tendances au niveau de l'entreprise sont d'une très haute importance pour le syndicalisme nordique dans le secteur financier.

Les autres stratégies rapportées par nos interlocuteurs sont : l'engagement et le développement de services aux membres cotisants (voir figure 12 sur page 94 : « organisation locale »), le lobbying au niveau européen pour une régulation sectorielle, y compris le rôle central donné à la fédération nordique des syndicats financiers NFU (« euro-corporatisme ») et la coopération syndicale autour de la mer Baltique (« syndicalisme de mouvement social international »). La coordination politique au niveau national avec les acteurs politiques (« néo-corporatisme » et « syndicalisme de mouvement social »), y compris la négociation collective de branche, joue un rôle moins

important pour les syndicats du secteur financier, particulièrement par comparaison avec les autres secteurs étudiés.

Investir des ressources dans la mise sur pied et dans l'encadrement des clubs syndicaux d'entreprises aux niveaux national, nordique et au-delà

L'importance historique des clubs d'entreprises mène les syndicats de branche à y investir des ressources importantes, en réponse aux défis de l'eupéanisation du marché financier. En outre, la densité syndicale dans les grandes banques et compagnies d'assurances est plus élevée que dans les petites entreprises et dans les clubs organisés sur une base territoriale. Or, les clubs nationaux d'entreprise des grandes banques et compagnies d'assurances possèdent déjà des ressources autonomes supérieures (cotisations syndicales et libérations de personnel), consacrées aux stratégies axées au niveau de l'entreprise.

En ce sens, le changement récent de la stratégie patronale, endossé par les associations d'employeurs (défi n° 7 identifié ci-dessus) et visant à réduire la matière de négociation au niveau sectoriel national, puis à transformer les conventions collectives nationales en accords-cadres, n'est pas un problème en tant que tel. C'est au niveau de l'entreprise que les défis de la sous-traitance (n° 4) et des changements structurels (n° 9) sont traditionnellement relevés, dans chacun des pays. Les clubs syndicaux nationaux d'entreprises possèdent des leviers stratégiques significatifs vis-à-vis de la direction, basés sur des relations microcorporatistes de très longue date (Huzzard et Nilsson 2004).

Toutefois, les syndicats nationaux de branche dans le secteur financier ont dû intensifier leurs efforts de coordination pour assurer des normes comparables entre les plus grands clubs d'entreprises et, en même temps, ils doivent essayer de bâtir des structures et d'augmenter la densité syndicale dans les plus petits clubs. Certains syndicats de branche ont fait un investissement direct dans les clubs d'entreprises en recrutant des consultants au niveau du club, surtout dans les entreprises les plus actives au niveau international. De même, ils ont directement investi dans l'organisation syndicale à l'intérieur de pays où les banques nordiques se sont installées. Nous étudierons bientôt en détail un certain nombre de réussites et d'échecs à cet égard ci-dessous.

Lorsqu'une multinationale nordique souhaite implanter une solution unique pour toutes ses filiales, que ce soit des licenciements, de la sous-traitance, de la formation continue ou des innovations technologiques, le défi des syndicats nationaux de branche devient plus compliqué. La volonté des clubs syndicaux nationaux, dans le pays d'origine de la société (dans la plupart des cas, c'est la Suède), d'agir dans le meilleur intérêt des travailleurs de tous les pays affectés est louable, mais complexe : les clubs syndicaux nationaux d'une société suédoise ont un accès privilégié à des informations extrêmement confidentielles et à la stratégie d'affaires de la société, par le biais de leurs sièges au conseil d'administration, tel que prescrit par la loi suédoise (SUE17, DAN24, DAN27). En outre, la régulation suédoise concernant les licenciements collectifs oblige des consultations avec le syndicat, bien avant que des emplois puissent être supprimés, permettant ainsi le partage de ces informations avec les représentants syndicaux des autres pays. Ils peuvent aussi échanger des faveurs avec la haute direction de l'entreprise pour résoudre les problèmes des travailleurs dans d'autres pays.

Toutefois, en l'absence de liens directs de représentation avec ceux au nom desquels ces interventions sont réalisées, il est extrêmement difficile de garantir la collaboration des salariés concernés, en particulier lorsque des concessions sont exigées. Par conséquent, les clubs syndicaux nationaux d'entreprises craignent le développement de modes parallèles de représentation des travailleurs – sans représentation syndicale — dans des pays dont les antécédents syndicaux fort lacunaires (notamment en Pologne et dans les pays baltes). Les représentants non syndiqués sur les CEE et au sein des structures consultatives de l'entreprise pourraient en effet apporter un levier stratégique supplémentaire à la direction, phénomène bien documenté dans d'autres secteurs (Gunnigle et coll. 2007). Cela pourrait porter atteinte à la position de force que les syndicats nordiques détiennent au sein de l'entreprise. En ce sens, ils pourraient opter pour une stratégie de centre-périphérie, plutôt que de collaborer avec des travailleurs largement non syndiqués d'autres pays. Or, les représentants des travailleurs des pays dans lesquels les institutions financières nordiques prennent de l'expansion doivent craindre l'influence dominante des structures nationales de cogestion en Scandinavie. Cette influence induite du syndicat dans le pays d'origine a, d'ailleurs, été démontrée dans d'autres secteurs comme un obstacle premier à la mise sur pied d'alliances

transnationales (Blyton et coll. 2001; Da Costa et Rehfeldt 2007; Puglinano et Kluge 2007).

Pour toutes ces raisons, les syndicats de branche du secteur financier, en collaboration avec NFU, ont entrepris des initiatives visant à renforcer les structures de représentation à travers les frontières, du côté des travailleurs. En particulier, ils visent les banques et compagnies d'assurances d'origine nordique, où on s'attend à une forte synergie entre clubs syndicaux nationaux solides, une législation nationale favorable de cogestion, et des relations coopératives avec la haute direction de l'entreprise. Or, l'axe principal des réponses stratégiques aux défis posés par l'intégration des marchés financiers européens consiste dans la coordination du soutien financier et de la diffusion de meilleures pratiques de clubs syndicaux nordiques d'entreprises (NOR4, DAN13, SUE8). Ces clubs sont vivement encouragés à négocier des accords transnationaux au niveau de l'entreprise (tout en restant à l'écart de tout ce qui pourrait porter atteinte aux conventions collectives nationales), visant la création et le maintien d'une représentation syndicale effective dans tous les pays où la banque ou l'assureur est actif. Dans un cas, cette stratégie a mené à la création d'un syndicat transnational d'entreprise⁴⁹ (tout en maintenant l'affiliation des clubs syndicaux nationaux aux syndicats respectifs de branche). En principe, cette stratégie vise à traiter les questions de délocalisation (défi n° 1 identifié ci-dessus), de fusions nordiques (n° 2), le détachement des travailleurs à travers les frontières au sein des multinationales nordiques (n° 5) et les changements technologiques qui augmentent la volatilité des emplois (n° 9).

L'utilisation active de ressources européennes, telle que le financement de projets spéciaux et des accords de CEE (principalement comme un cadre obligatoire de négociation), est une pratique encouragée (DAN13, DAN26). En ce sens, on pourrait dire que les syndicats nordiques du secteur financier se sont considérablement « européens ». Cependant, ils le font d'une manière très nordique, se servant de ressources et de références européennes uniquement pour stabiliser et étendre des structures nationales déjà bien implantées au préalable, mais cette fois-ci au niveau nordique ou européen. En embauchant des consultants détachés directement au niveau des multinationales, afin de créer et de gérer des clubs d'entreprises transnationales, en

⁴⁹ *Union in Nordea*. DOC20.

fournissant une orientation politique et de l'expertise pour eux, en diffusant les meilleures pratiques à d'autres multinationales nordiques et en attribuant à NFU un rôle officiel de soutien (formations, échanges, séminaires) aux clubs syndicaux nordiques, les syndicats nationaux de branche du secteur financier ont pris une direction stratégique reconnaissable, afin de répondre aux défis de l'intégration européenne. Toutefois, ils doivent combler le fossé grandissant entre la régulation émanant de ces multinationales et de ces clubs d'entreprises, d'une part, et la régulation plus traditionnelle des relations industrielles par voie de conventions collectives sectorielles.

Parmi les exemples communs de réussite, on remarque une tendance claire vers une institutionnalisation des clubs syndicaux transnationaux d'entreprise, au moins en ce qui concerne les quatre pays nordiques. Plutôt que de se laisser diviser par la direction des multinationales, les clubs syndicaux nationaux dans les quatre pays nordiques ont montré qu'ils peuvent unir leurs forces et instituer des alliances syndicales stables. Ce modèle est successivement exporté à d'autres institutions financières nordiques (DAN24, DAN26, SUE18). Souvent, les syndicats impliqués dans ces processus parviennent à emprunter des ressources considérables, provenant des entreprises, de sources européennes ou d'acquis institutionnels nationaux (par exemple, le partage de sièges réservés sur les conseils d'administration, une disposition prévue par la loi suédoise). Un autre élément commun de réussite est la préservation de relations collaboratives avec la direction des sociétés en questions (y compris l'établissement de comités consultatifs transnationaux concernant un vaste éventail de sujets⁵⁰), et ce tout au long du processus. Plutôt que de se sentir menacés par les alliances transnationales des clubs syndicaux, les employeurs ont endossé le modèle. Certains ont même collaboré à des tentatives pour l'exporter vers les pays baltes et la Pologne.

Cependant, l'inclusion de pays qui ne partagent pas la même tradition d'un syndicalisme fort et de structures de codécision au niveau de l'entreprise a été marquée d'un résultat plus mitigé. Les fruits des campagnes de recrutement dans certains pays baltes se laissent attendre. Dans les pays où les syndicats du secteur financier sont relativement forts, mais où les relations microcorporatistes sont perçues négativement,

⁵⁰ Par exemple, dans les cas de *Danske Bank* et *NORDEA*. (DOC7 et DOC8).

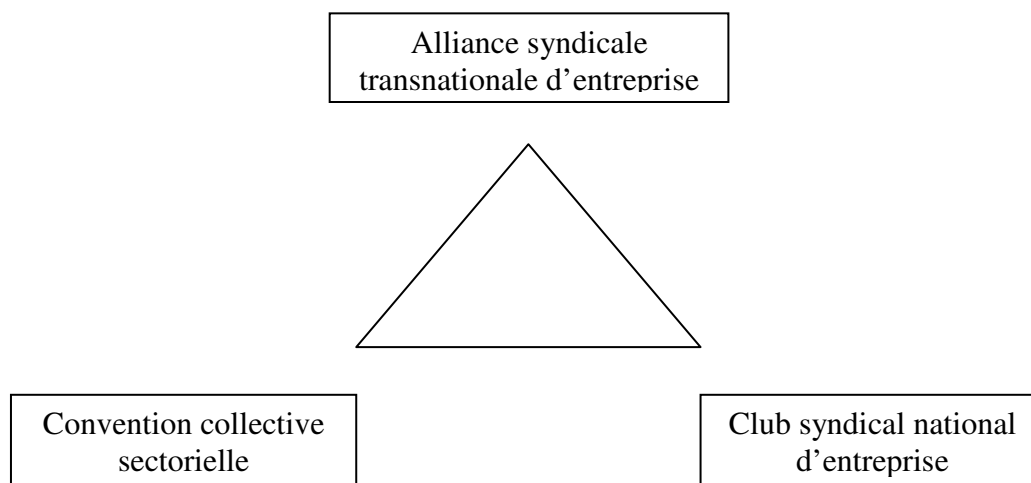
tels que le Royaume-Uni et l'Irlande, l'inclusion des nouveaux collègues européens dans la coopération syndicale nordique a aussi été plus difficile.

En outre, le développement d'une structure syndicale institutionnalisée d'entreprise n'a pas permis aux syndicats de restreindre le recours à la réduction des effectifs⁵¹, à la sous-traitance et à la délocalisation de la production, mais il a seulement contribué à en atténuer les impacts négatifs dans les pays nordiques. Les employeurs, eux, sont conscients de cette possibilité. « *I think the employers are very open about what they are doing. Because that's one thing in the Nordic region, if we like it or not. The management prerogative is respected.* » (NOR5)

Les ressources importantes que nécessite le travail de coordination sont un autre défi commun : qui paie pour l'effort de mettre sur pied une structure institutionnalisée du côté des travailleurs? Et faut-il concentrer les ressources sur l'organisation des syndiqués ou sur la syndicalisation des travailleurs non organisés?

Sur la base de ce tour d'horizon, nous pouvons également confirmer que le syndicalisme transnational d'entreprise peut créer un certain nombre de tensions institutionnelles. Premièrement, il accentue la tension déjà très présente entre la représentation des travailleurs au niveau de l'entreprise et le syndicalisme national de branche. En outre, il entre en conflit avec chacun de ces deux modes de représentation, de manière individuelle. Nous pouvons donc parler d'un triangle de tensions entre ces trois arènes institutionnelles (figure 26).

Figure 26. Triangle de tensions entre les arènes institutionnelles



⁵¹ Par exemple, dans NORDEA (DOC19).

La stratégie axée sur les clubs d'entreprises transnationaux est expressément liée à un des principaux défis identifiés ci-dessus : l'expansion d'entreprises anciennement nationales ou nordiques vers les marchés européens en pleine évolution. Dans ce sens, nous pouvons observer un mouvement de stratégies microcorporatistes classiques vers des stratégies transnationales au niveau de l'entreprise. L'horizon temporel de cette stratégie en évolution commence avec l'intégration des pays nordiques au sein du Marché commun européen (1995), puis s'intensifie depuis l'inclusion des pays de l'Europe de l'Est. L'accession à l'UE de la Suède et de la Finlande (sur fond d'une crise financière grave dans les pays nordiques au début des années 1990) donne le coup d'envoi aux stratégies de transnationalisation des institutions financières nordiques. Le renforcement de la collaboration syndicale à travers les frontières s'amorce vers la fin des années 1990, pour devenir une stratégie coordonnée (par le biais de NFU) à partir de 2005.

Stratégies axées sur l'engagement des membres, ainsi que sur le développement et le marketing de services aux membres cotisants.

Ces dernières années, la plupart des syndicats nordiques du secteur des finances ont entrepris un repositionnement de leurs organisations comme syndicats « modernes » et « intelligents » (DAN11). Ils offrent un éventail de services à leurs membres et ils mettent l'accent sur la valeur ajoutée de l'adhésion syndicale pour les membres. Des éléments concrets de cette stratégie ont été la fusion de plus petits syndicats du secteur financier, la modification des énoncés de mission, la création de nouveaux logos et la production de grandes quantités de matériels destinés à améliorer l'image et la marque des organisations syndicales. En ce qui concerne le timing de ces initiatives, il est nébuleux, pour l'instant, de savoir si les défis liés à l'intégration européenne des marchés financiers peuvent être cités comme causes. Pour l'instant, il s'agit d'un processus d'évolution simultanée, sans toutefois nous permettre de parler d'un point de rupture définitif.

Bien que cette stratégie réponde principalement aux défis propres aux pays nordiques, comme l'individualisation croissante d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (n° 8), des changements technologiques rapides (n° 9) et la concurrence syndicale pour les travailleurs avec formation universitaire (n° 10), les stratégies transnationales ont néanmoins joué un rôle important ici. En définissant la valeur ajoutée de l'adhésion

syndicale, notamment par la voie d'une assistance active aux négociations transnationales dans les clubs d'entreprises (ainsi que le lobbying au niveau européen), les syndicats du secteur des finances ont cherché à se tailler un avantage comparatif sur les syndicats professionnels pour diplômés universitaires, qui ne fournissent aucunement ces services. Inversement, comme nous allons voir ci-dessous, le défi de syndiquer une main-d'œuvre très qualifiée et autonome n'est pas un défi unique dans les pays nordiques. Certains des efforts d'organisation dans les pays baltes et en Pologne ont trébuché précisément en raison de la déconnexion entre l'image qu'ont les syndicats et la perception des travailleurs de leurs propres aspirations professionnelles.

Coopération entre syndicats nationaux de branche sur le niveau nordique et initiatives communes de lobbying pour une régulation sectorielle auprès des institutions européennes à Bruxelles

L'évolution la plus récente de NFU consiste en une plus grande importance octroyée au lobbying sur le plan européen (NOR4). Ceci constitue une réponse à la crise financière et économique de 2008/9. Avec une grande majorité de syndicats européens favorables à l'instauration d'une taxe sur les transactions financières, les syndicats nordiques du secteur financier se sont vus forcés d'intervenir directement et communément auprès des institutions bruxelloises. Tandis que la régulation du secteur financier au niveau national est sujette à une consultation des associations patronales et des syndicats, le processus politique au sein de l'UE ne prévoit aucunement cette manière de procéder. Les initiatives récentes de la Commission européenne pour mettre en œuvre de plus en plus de règles contraignantes pour le marché commun financier (par comparaison à l'avant 2008) ajoutent de la pertinence au lobbying bruxellois. Les règles émanant de la Commission, contrairement à la régulation nationale du marché financier dans les pays nordiques, échappent au tripartisme traditionnel. Par conséquent, les syndicats nationaux de branche doivent s'activer sur le plan européen.

Cette nouvelle orientation de NFU représente surtout le besoin de plus grands syndicats membres pour une représentation professionnalisée et efficace au niveau européen. Ceci entre en conflit avec les autres rôles octroyés à NFU, dont celui d'appuyer la mise en œuvre et l'encadrement des clubs transnationaux d'entreprises. Les

préoccupations des plus petits syndicats, surtout ceux du secteur des assurances, risquent donc de se retrouver à l'arrière-plan. Bien que ce réalignement stratégique soit directement lié à la crise financière de 2008/9, il reste à voir s'il demeurera permanent. Les discussions actuelles de déménager le siège social de NFU à Bruxelles laissent croire qu'aucun retour aux stratégies proprement nordiques n'est à prévoir pour l'instant.

Coopération syndicale dans les pays baltes et en Pologne

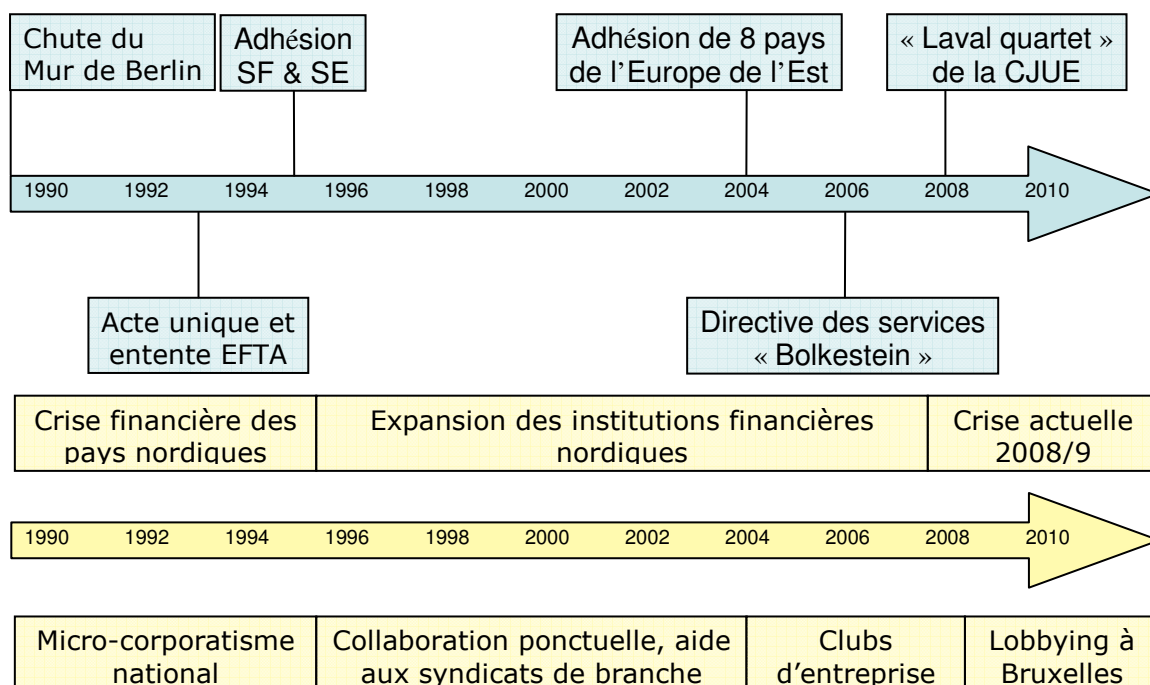
Après avoir investi beaucoup de ressources dans l'organisation et l'assistance aux syndicats de branche dans les pays baltes et en Pologne, mais ayant obtenu très peu de résultats concrets, ce volet stratégique a été réduit considérablement, autant par NFU que par les syndicats nationaux particuliers (NOR5). L'assistance technique dans ces pays revient maintenant aux clubs syndicaux nordiques concernés. Entre 2000 et 2008, les syndicats nationaux de la finance ont investi des ressources dans les pays vers lesquels de nombreuses banques et compagnies d'assurances nordiques ont pris de l'expansion. Et si certains gains limités ont été obtenus (par exemple, les travailleurs de *Danske Bank* en Lituanie et en Lettonie, puis de *Nordea* en Pologne), la crise financière de 2008, couplée à l'implosion de bulles immobilières importantes dans les pays baltes, puis les licenciements collectifs subséquents ont précipité l'abandon de cette stratégie au niveau de NFU. Cela ne veut pas dire que les efforts au niveau de l'entreprise (par exemple, dans le cadre d'un projet que *Union in Nordea* va soumettre sous peu à l'UE pour améliorer sa représentativité en Pologne) ont été abandonnés, mais les syndicats nationaux ont largement cédé ce territoire, souvent en attribuant le blâme à la corruption des syndicats non réformés ou encore aux ressentiments anticomunistes parmi les travailleurs.

Si cela est vrai dans une certaine mesure, le statut social d'un emploi au sein du secteur financier dans les pays de destination (considérés bien rémunéré et de prestige) semble peser tout autant. Le défi serait alors de convaincre des travailleurs relativement autonomes, bien instruits et considérés privilégiés à se syndiquer – ce qui n'est pas sans rappeler la situation des syndicats nordiques du secteur financier chez eux.

Les stratégies axées sur l'assistance syndicale au niveau sectoriel débutent dès la chute du mur de Berlin, fortement encouragées par les confédérations syndicales. Or, elles ne sont pas liées à l'intégration européenne. Pourtant, l'évolution récente de

l'assistance syndicale autour de la mer baltique, c'est-à-dire l'avortement de stratégies sectorielles et l'importance donnée au recrutement et à l'organisation au sein des entreprises nordiques, suit logiquement l'adhésion des pays est-européens à l'UE en 2004, puis l'expansion subséquente des institutions financières nordiques vers ces pays. Nous pouvons donc parler d'une réponse stratégique au défi #1 identifié ci-dessus. Le développement historique est résumé à la figure 27.

Figure 27. Stratégies dominantes des syndicats financiers au cours des vingt dernières années



La coordination politique au niveau national, y compris la négociation collective

Au-delà d'un positionnement plutôt symbolique en faveur du modèle nordique de relations industrielles, à la suite à la débâcle *Laval*, la concertation politique au niveau national et même la négociation collective avec les associations patronales ne figurent guère parmi les réponses stratégiques à l'intégration européenne des marchés financiers. Même si les syndicats nationaux de branche continuent à insister sur l'importance des conventions collectives sectorielles, quant à la régulation du marché du travail dans les pays nordiques, ils ne sont pas en mesure d'utiliser ce cadre pour développer des stratégies conjointes avec les employeurs à ce niveau. En outre, les confédérations

syndicales respectives (FTF au Danemark et TCO en Suède) sont strictement non partisans (DAN2, SUE3). Ceci limite la coordination avec les partis politiques sensés collaborer dans l'arène politique, soit le parti social-démocrate et les autres partis de gauche. Enfin, la majorité des autres syndicats membres représentent des travailleurs du secteur public, ce qui détermine l'accent des confédérations dans leurs efforts de lobbying au niveau national.

Quant à l'évolution temporelle de ces stratégies sur le plan politique, on peut parler d'une réponse coordonnée aux périples liés au litige *Laval*. Les syndicats nationaux de branche affiliés à TCO en Suède et à FTF au Danemark ont tous pris des positions politiques contre le dumping social, et ceci à la suite de l'affaire *Laval*. Pourtant, l'importance accordée varie énormément. Pendant que les syndicats du secteur public ont pris des actions immédiates (craignant l'effet du jugement sur les appels d'offres et les services publics), les syndicats nationaux de branche du secteur financier ont éventuellement pris des positionnements plutôt symboliques, à la suite d'une concertation au sein de TCO et FTF, afin de démontrer leur solidarité avec les collègues et pour défendre le modèle nordique (SUE9).

7.4 Différences au sein du secteur financier

Avant de préciser les différences existantes entre les syndicats danois et suédois du secteur financier, on doit retenir que les stratégies et les structures des syndicats danois et suédois dans ce secteur sont remarquablement similaires. Les discussions sur la fusion des syndicats d'assurances et des banques dans une même organisation syndicale se ressemblent et se répètent de temps à autre (en Norvège, une telle fusion a été réalisée dans les années 1990). Aussi, les deux organisations, au Danemark et en Suède, ont établi une coopération étroite sur tout un éventail de services et de positions politiques, à l'exception de la négociation collective, qui, elle, demeure autonome. Les taux de syndicalisation sont très comparables et même les constellations entre grands et petits joueurs, étrangers et nationaux, sont sensiblement comparables au Danemark et en Suède, en assurances et dans le secteur bancaire, surtout quand on les compare avec ceux des autres pays européens.

Différences entre la Suède et le Danemark

Quant à la structure, une légère exception à la règle est représentée par le cas des courtiers d'assurances, qui sont organisés par *Finansforbundet* au Danemark, alors qu'ils sont organisés par FTF en Suède, comme nous l'avons déjà souligné. L'autre différence légère à laquelle nous avons déjà fait allusion représente la délimitation syndicale entre les travailleurs des banques qui détiennent une certaine activité d'assurances et ceux des compagnies d'assurances qui procèdent à certaines opérations bancaires. Bien que la coopération entre les clubs DFL et *Finansforbundet* dans la même entreprise est forte au Danemark, on pourrait prévoir des conflits potentiels entre le club d'entreprise dominant et son petit cousin, surtout lorsque des concessions doivent être faites. Aussi, le fonctionnement et les conventions collectives de *Finansforbundet* sont légèrement plus centralisés que ceux de *Finansförbundet* ou ceux du secteur de l'assurance (exemple : une échelle salariale commune pour les banques au Danemark). On peut donc spéculer à l'égard d'une plus grande confrontation entre la régulation au niveau national de la branche et des stratégies d'adaptation par entreprise, au Danemark. Cependant, ces légères différences dans la structure syndicale et concernant les conventions collectives n'ont pas abouti à l'adoption de stratégies radicalement différentes au Danemark en comparaison avec la Suède.

Une différence structurelle supplémentaire, qui pourrait avoir un impact important dans le futur, est l'existence de *Kredse* sur une base territoriale au sein de *Finansforbundet* au Danemark. La plupart des filiales de grandes banques étrangères sont situées à Copenhague, ce qui signifie qu'elles se retrouvent dans le *Kreds Øst*, qui a pour mandat d'organiser la main-d'œuvre de ces institutions financières marginales, mais dynamiques (DAN13). Si les banques étrangères prennent de l'ampleur au Danemark, cette différence structurelle pourrait conduire à une approche sensiblement différente de celles qu'on retrouve en Suède. Dans les autres banques danoises ou dans les compagnies d'assurances, le *Kreds Øst* se rapproche plus du fonctionnement des syndicats de métiers, ce qui occasionne une censure potentielle à la dominance du microcorporatisme.

En Suède, la plupart des ressources (par exemple, les libérations syndicales à temps plein) sont déjà consacrées au niveau de l'entreprise. Le microcorporatisme semble

plus fort ici et les syndicats nationaux n'ont ni les ressources ni le mandat d'organiser des activités au nom des clubs d'entreprises : « ...*within the four big banks, the local union clubs are very big and very powerful. And they have formed a relationship with their management and leaders that stands for many, many years... and therefore it is hard for someone else to come in and it would be hard even for the chairman of Finansförbundet to get them on the phone...* » (SUE9)

Dans ce cas, l'aide est plutôt informelle, par voie de la formation des représentants syndicaux et par la recherche économique et juridique, qui est offerte aux dirigeants des clubs d'entreprise. Au Danemark, la tendance à investir des ressources directement sur l'échiquier de l'entreprise et d'organiser des activités au nom du club d'entreprise semble permettre une meilleure coordination entre les différents clubs (peut-être en laissant planer la possibilité d'une convention collective légèrement plus centralisée, au moins, dans le secteur bancaire?). Le potentiel d'alliances syndicales biaisées en faveur du club national d'entreprises est donc bien présent en Suède, tandis que la pression pour soumettre les accords d'entreprises aux exigences des conventions collectives nationales est plus pesante chez les Danois.

Différences entre les sous-secteurs

Les syndicats d'assurances sont de petits joueurs. Alors que même les syndicats bancaires sont trop petits pour influencer significativement la coordination des politiques nationales dans leurs confédérations respectives (TCO et FTF), les syndicats d'assurances n'ont même pas un siège à la table du comité exécutif. En outre, les syndicats du secteur des assurances n'ont aucune structure régionale et doivent entièrement compter sur leurs clubs d'entreprises, autant pour assurer le service aux membres que pour la visibilité et le recrutement. Ainsi, toute intervention stratégique nationale élaborée par les syndicats d'assurances s'avère beaucoup moins rigoureuse sur le terrain ou doit être jumelée à des initiatives développées par les syndicats bancaires (ex. : publications conjointes, commercialisation des fonds d'assurance-chômage communs, bureaux partagés, marketing et publicité, etc.)

Par contre, quelques-uns des défis nationaux et structurels dans le secteur des assurances sont loin de ce qu'ils représentent dans le secteur bancaire. Le fait que les

solutions électroniques en assurances sont encore naissantes, comparées aux services bancaires électroniques complets, et le fait que le *business* de l'assurance encourt une quantité importante d'investigations, de traitement de dossiers et de ventes personnalisées impliquent que les compagnies d'assurances doivent maintenir une présence sur le terrain beaucoup plus importante que les banques (SUE11, DAN27). Le modèle d'affaires de quelques-uns des assureurs suédois classiques, tels que *Lämforsikering* et *Folksam*, illustre très bien cette différence, par comparaison aux banques suédoises les mieux établies, telles que SEB et *Swedbank*.

Toutefois, la présence d'un grand marché intérieur stable attire des capitaux étrangers dans le marché de l'assurance des pays nordiques. L'acquisition de *Trygg-Hansa* par *Codan Royal Sun Alliance* et la présence d'*Allianz* sur les deux marchés d'assurances danois et suédois pourrait n'être que le début. Les stratégies syndicales ne sont pas radicalement modifiées par rapport aux gestionnaires et investisseurs étrangers, mais les menaces potentielles au microcorporatisme des syndicats d'assurance sont évidentes.

7.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux acteurs du secteur financier suédois et danois, tel que nous les avons rencontrés lors de notre recherche de terrain. Principalement orientés par des stratégies de *Finansforbundet* au Danemark et *Finansförbundet* en Suède, les syndicats de ce secteur ont créé une place importante pour l'internationalisation du répertoire stratégique. NFU y joue un rôle-clé, autant dans la mise sur pied et l'encadrement de clubs syndicaux d'entreprises transnationaux que dans la réorientation récente vers le lobbying bruxellois. Ces deux stratégies transnationales sont accompagnées par une troisième piste de renouvellement, axée sur l'engagement des membres, le marketing et les services aux cotisants.

Cette volonté de mettre au défi le répertoire traditionnel (conventions collectives nationales de branche et microcorporatisme au niveau national) témoigne d'importantes capacités stratégiques présentes dans ce secteur. Dans notre réflexion analytique, il va falloir tenir compte des conditions favorables présentes dans ce secteur. La volonté de partage et d'emprunt de ressources à un niveau transnational, les capacités de

communications (réunions nordiques en anglais, secrétariat de NFU professionnalisé, etc.) et la capacité discursive de ces syndicats sont néanmoins impressionnantes. Au-delà des conditions favorables, qu'est-ce qui peut expliquer une réorientation vers le niveau transnational? Quel rôle joue l'affinité induite par la culture nordique commune et le professionnalisme des travailleurs du secteur financier?

Avant d'entamer une comparaison avec le secteur de la construction pour dégager des pistes analytiques, nous allons passer à notre troisième secteur étudié, celui de l'hôtellerie. Comme nous allons voir, il y a là des acteurs qui, en l'absence de conditions favorables, réussissent quand même à transformer leur répertoire stratégique et à imiter un certain nombre de stratégies répertoriées dans les secteurs des finances et de la construction.

8 Les stratégies syndicales dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration

Ce chapitre présente le secteur de l'hôtellerie, de la restauration, du catering et du tourisme (HRCT) dans les deux pays au cœur de notre étude, le Danemark et la Suède. Le mélange hétérodoxe de grandes chaînes multinationales et de très petites entreprises locales représente un défi particulier pour les syndicats. Au fur et à mesure que les sous-secteurs de l'hôtellerie et de la restauration s'europanisent, les syndicats ont de la difficulté à maintenir une représentation égale. Le problème principal réside dans les multiples opportunités de sous-traitance et dans la tendance à favoriser la formule des établissements franchisés. Au chapitre 4, nous avons retenu ce secteur parce qu'il expose autant les défis de la mobilité des entreprises (contrairement aux deux autres secteurs à l'étude, il s'agit ici d'un mouvement bidirectionnel) que les défis liés à la mobilité de la main-d'œuvre. Ce secteur, en particulier l'entretien-ménager dans les grands hôtels, attire des travailleurs immigrants en grands nombres, dans des cohortes de moins en moins syndiquées. La langue de travail « *in the back* » (DAN7) des établissements est souvent l'anglais, tandis que le service à la clientèle demeure « nordique ». Par conséquent, nous assistons à une véritable stratification au sein des entreprises, affectant le marché du travail de ce secteur dans son ensemble.

En premier lieu, nous allons présenter les syndicats principaux du secteur HRCT en Suède et au Danemark, notamment HRF et 3F, puis nous allons préciser la situation concurrentielle de ce secteur. Deuxièmement, nous présenterons les résultats de nos entrevues dans ce secteur, en ce qui concerne les défis syndicaux, avant de présenter les principales stratégies que les syndicats nationaux de branche ont développées pour y répondre. En les passant, une par une, nous allons les mettre dans le contexte historique et en offrir une évaluation critique de chacune entre elles. Enfin, nous discuterons des différences entre le Danemark et la Suède, en identifiant quelques pistes pour l'analyse transversale du chapitre suivant.

8.1 Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration: acteurs et structure sectorielle

Dans cette section, nous présenterons les deux syndicats nationaux de branche du secteur HRCT, notamment HRF en Suède et *3F Privat Service, Hotel og Restauration* au Danemark. Par la suite, nous présenterons les acteurs patronaux respectifs, puis la structure des conventions collectives. Récemment, le secteur a été secoué par la sous-traitance de l'entretien-ménager dans les grandes chaînes d'hôtels, plaçant un grand nombre d'employés à l'extérieur des conventions collectives du secteur HRCT. Enfin, nous allons discuter de la situation économique et concurrentielle des sous-secteurs individuels, puis offrir les raisons principales, pour nous concentrer, grosso modo, sur celui de l'hôtellerie.

Fondé en 1918, le syndicat *Hotell- och restaurangfacket* (HRF) représente environ 36 000 membres de tous les groupes professionnels du secteur (chefs, serveurs, aide-cuisiniers, réceptionnistes et entretien-ménager)⁵². Avec 12 000 membres, le groupe des aides non qualifiés en restauration est le plus nombreux, tandis que les chefs et serveurs sont les groupes professionnels les mieux couverts en terme de pourcentage. Contrairement aux deux autres secteurs étudiés, la forte majorité des travailleurs de HRF est féminine. Le syndicat maintient une structure régionale de huit bureaux, même s'il reste fortement axé sur les grands centres (Stockholm, Malmö et Göteborg).

Dans les grands établissements (surtout hôtels et catering), les employés entretiennent un club syndical d'entreprise pour participer dans les structures du *Medbestämning* (MB). Cette représentation connaît cependant des trous organisationnels importants, autant dans la couverture d'établissements que dans la représentativité des groupes professionnels. Puisque le roulement du personnel dans ce secteur est très élevé (travail saisonnier, forte présence de jeunes travailleurs et étudiants), HRF connaît des difficultés à identifier, former et maintenir un réseau de représentants

⁵² www.hrf.se consulté le 18 novembre 2011

syndicaux sur le plancher. Par conséquent, plusieurs tâches d'organisation normalement effectuées par les clubs d'entreprises sont assurées directement par les bureaux régionaux du syndicat national. En outre, une structure d'élus syndicaux au niveau régional existe sur papier, mais elle n'est pas mise en œuvre actuellement.

HRF maintient des conventions collectives individuelles pour douze sous-secteurs, tels que les hôtels, les restaurants, le catering, les casinos, les cinémas, etc. Pour qu'une convention collective soit en vigueur, l'employeur doit être membre de l'association patronale ou signer une entente individuelle avec HRF pour appliquer toutes ou certaines parties de la convention collective nationale. Les augmentations salariales sont négociées au niveau national de la branche, dont la moitié est déposée dans un fonds local pour négociation au niveau de chaque entreprise. Souvent, d'autres dispositions salariales importantes, telles que les pourboires, sont réglées au niveau de l'entreprise et dépendent d'une couverture syndicale importante à ce niveau.

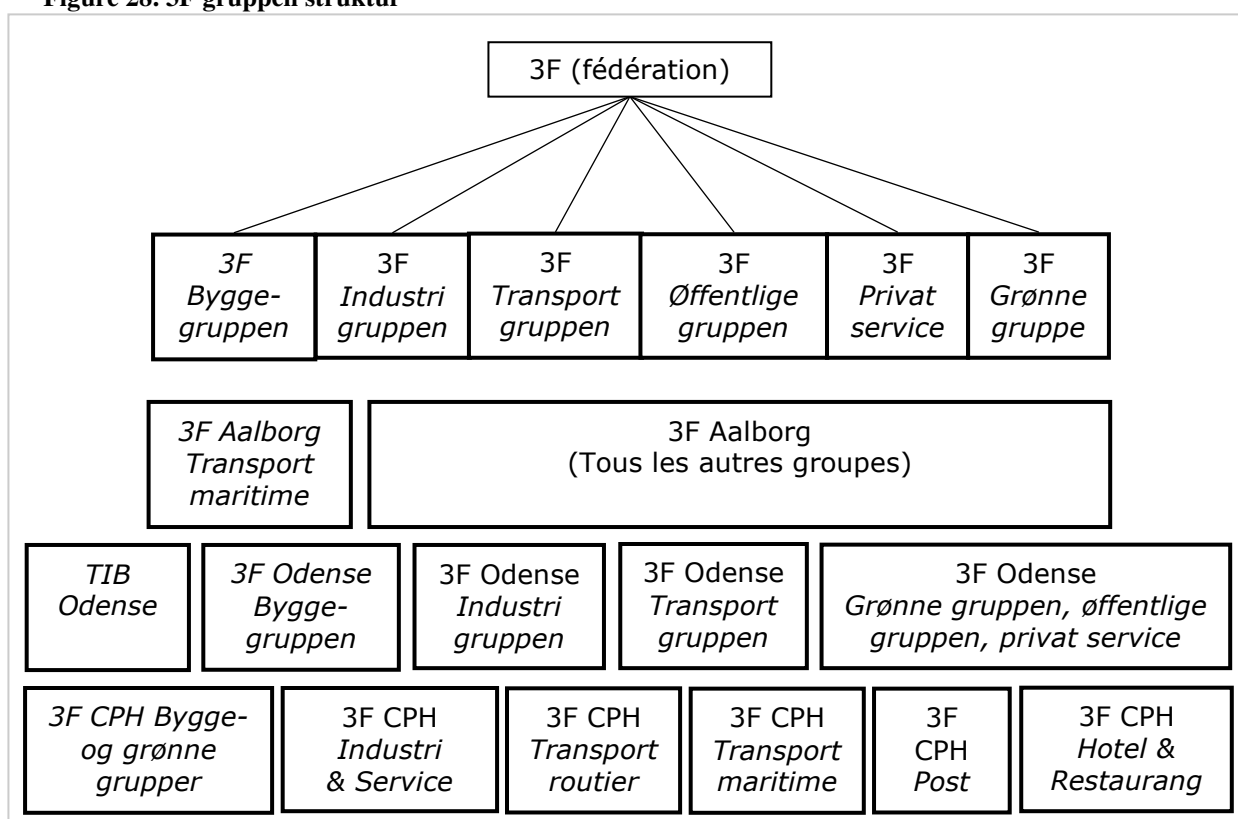
Au Danemark, la majorité des travailleurs du secteur HRCT sont représentés par le *privat service gruppen* du syndicat général 3F. Avec 30 000 membres, ce groupe est le deuxième plus petit des six groupes de 3F, puis les membres sont répartis dans l'entretien-ménager industriel, l'hôtellerie et la restauration, les services à domicile et d'autres services personnels⁵³. Le secteur HRCT est donc relativement minoritaire au sein de 3F, voire même dans son propre groupe de services privés. Cette situation est le résultat de plusieurs fusions et scissions de différents syndicats professionnels. Le syndicat des brasseurs s'était retiré de l'ancien syndicat de l'hôtellerie et de la restauration pour se joindre à SiD, un des deux prédécesseurs principaux de 3F (DAN7). Ce syndicat se retrouve actuellement dans l'*Industrigruppen* de 3F. Les travailleurs de l'entretien-ménager ont toujours fait partie de SiD, même si le travail du ménage industriel et du ménage dans les hôtels est sensiblement comparable. Ces deux groupes professionnels se retrouvent maintenant dans le même groupe de 3F, sans toutefois avoir la même convention collective. Néanmoins, le cas de l'entretien-ménager est nettement mieux encadré au Danemark qu'en Suède, où il s'agit d'un syndicat indépendant,

⁵³ www.3f.dk consulté le 18 novembre 2011

permettant des effets de surenchère entre deux syndicats différents, affiliés à LO. Nous reviendrons sur ce cas.

La structure locale de 3F (figure 28) a déjà fait objet d'une analyse détaillée, lorsque nous avons présenté le secteur de la construction. Il suffit de dire que les unités locales HRCT sont presque toujours intégrées avec d'autres groupes. La seule exception à la règle reste le cas de Copenhague, où l'unité locale de l'hôtellerie et de la restauration s'appuie sur une longue tradition de syndicalisme local et indépendant (DAN19).

Figure 28. 3F gruppen struktur



3F maintient une convention collective de branche, ainsi que plusieurs conventions collectives complémentaires (par sous-secteur) avec HORESTA, l'association patronale du secteur HRCT. En outre, 3F a signé une quinzaine d'ententes individuelles avec différentes entreprises non membres de l'association patronale (surtout pour les cafétérias sur les croisières et traversiers). Les conventions collectives sont signées par le groupe, mais également par le syndicat général, ce qui veut dire que les

travailleurs de l'hôtellerie et de la restauration bénéficient d'une économie d'échelle importante quant à la mise en œuvre des conventions collectives et quant aux services juridiques.

Une problématique s'est développée récemment autour des employés dans l'entretien-ménager des hôtels. Cette main-d'œuvre, presque exclusivement féminine (elles représentent la presque majorité des travailleurs de l'hôtellerie), a traditionnellement été couverte par la même convention collective que les chefs, les serveurs et les réceptionnistes. À l'heure actuelle, les grandes chaînes d'hôtel ont menacé de sortir l'entretien-ménager de la convention collective de l'hôtellerie, en faisant appel à un sous-traitant universel, qui lui, est couvert par une convention collective différente, plus avantageuse. La seule menace d'un tel changement a provoqué une détérioration de la norme négociée, parce que les employeurs individuels s'en sont servis pour exercer des pressions au niveau de l'entreprise, notamment au chapitre de l'intensité du travail (nombre de lits par heure et heures supplémentaires).

« Let's say (this one hotel) over here... The maids used to do ten rooms a day... They said to the maids, we are looking to giving this work out to (a subcontractor) like ISS, so, we have to increase the number of rooms, otherwise it will be better for us to give it out. So, now they are doing like eighteen (rooms a day). They haven't given it out, but they used it to threaten the maids to work harder... People are afraid of change, and that makes them so interested in holding on to what they have, that they will more or less accept anything. It's a bit strange. » (DAN7)

Cette problématique semble d'ailleurs répandue à travers les pays nordiques. Lors de nos entretiens en Norvège (à l'image de 3F, c'est également le syndicat général *Fellesforbundet* qui regroupe les travailleurs de l'hôtellerie et de la restauration), la même problématique nous a été racontée (NOR12). Les syndicats du secteur HRCT se coordonnent pour trouver une réponse commune à des défis nationaux semblables au sein de NU-HRCT, la fédération nordique de l'hôtellerie et de la restauration. Fondée en 1938, elle veille sur plusieurs aspects de la coopération nordique (qualifications, politique tarifaire, fonds communs pour la grève, etc.), puis coordonne les interventions nordiques au sein de la fédération industrielle européenne, EFFAT. La responsabilité pour

coordonner les CEE des grandes multinationales présentes sur le marché nordique est partagée entre EFFAT, NU-HRCT et les syndicats nationaux concernés (EU4).

Contrairement au secteur de la construction, avec le litige *Laval et partnerii* comme cheval de bataille principal, le secteur HRCT est moins prépondérant au sein des confédérations syndicales LO. Puisque HRF représente en bas de 3 % des membres de LO (S) et puisque la représentation au sein de LO (DK) est assurée par le syndicat général 3F, les enjeux de ce secteur se retrouvent rarement parmi les priorités politiques syndicales. En outre, le secteur n'a pas d'équivalent fonctionnel au lien historique et privilégié entre *BAT-kartellet* et LO (DK) pour remédier aux conflits potentiels entre plusieurs syndicats représentant des groupes de travailleurs différents dans le secteur. Le rôle des confédérations syndicales est donc minime.

Les employeurs du secteur sont organisés dans des associations patronales mono-sectorielles, ayant une couverture importante (plus importante que le syndicat national de branche) et palliant ainsi la faible syndicalisation du secteur. Au Danemark, l'association patronale HORESTA regroupe la plupart des grandes chaînes d'hôtellerie et certains restaurants, mais les employeurs maritimes (services alimentaires et touristiques sur les traversiers et bateaux) demeurent dans une association patronale indépendante, refusant de négocier des accords sectoriels communs. En Suède, tous les employeurs sont organisés dans SHR. Même avec des associations patronales fonctionnelles, le problème de sous-traitance demeure : dans les grandes chaînes d'hôtellerie, de plus en plus de tâches sont externalisées, pour se retrouver dans la convention collective industrielle, moins avantageuse (du point de vue syndical).

Les grandes chaînes d'hôtellerie dominent le marché du sous-secteur hôtelier. Tandis que les joueurs importants étaient majoritairement d'origine nordique auparavant (*Radisson SAS*, *Scandic*, *Arphansen* au Danemark, *Choice* en Suède), il y a eu des mutations dans ce marché au cours des dix dernières années. Les opérations de chaînes anglo-américaines (*Hilton* et *Mariott*) prennent de l'ampleur, puis Radisson a été vendu à un investisseur américain (*Carson Wagonlit*). Le marché dans les plus petites villes demeure relativement national, pendant que les capitales Copenhague et Stockholm sont en pleine compétition mondiale. Étant des destinations touristiques coûteuses, des alternatives locales, bon marché, se sont établies dans ces deux villes. Par conséquent, les

chaînes d'hôtellerie nordiques traditionnelles se voient à la fois concurrencées pour la clientèle économique (petits établissements, souvent peu syndiqués et non-membres de l'association patronale) que pour la clientèle d'affaires/de luxe (concurrence internationale).

Le marché de la restauration est, comme c'est souvent le cas, segmenté en établissements touristiques et restauration rapide. Le segment des restaurants touristiques et de haute qualité demeure largement nordique et relativement bien syndiqué. La pression publique peut être exercée sur des établissements qui refusent de signer des conventions collectives ou de devenir membres de l'association patronale. Le segment de la restauration rapide demeure pratiquement non-syndiqué (un total de six établissements de *McDonald's* au Danemark ont des représentants syndicaux), dominé qu'il est par des chaînes et des franchises multinationales et possédant une structure de capital extrêmement hétérodoxe (restaurants « ethniques » en propriété familiale, chaînes de restaurants franchisés, entrepreneurs locaux, etc.).

Les entrepreneurs du catering (si indépendants des chaînes d'hôtel et des restaurants) sont des joueurs multinationaux bien établis (*Aramark*, *Sodexo*, etc.), et qui sont typiquement d'origine étrangère. Le marché des cafétérias des tours de bureaux, dans les centres de magasinage et sur les bateaux est presque complètement intégré au niveau européen, même que très peu de concurrents nordiques se maintiennent dans ce business. En ce qui concerne le sous-secteur du tourisme (excluant les hôtels, la restauration et les transports, on parle plutôt des stations de ski et des casinos), il s'agit de relativement peu d'emplois en Suède et au Danemark (contrairement à la Norvège) et ça demeure largement une affaire nationale.

Nous faisons alors face à un secteur avec des pressions concurrentielles très différenciées d'un sous-secteur à l'autre. Puisque le portrait dans la restauration est, en soi, trop hétérodoxe, l'intégration du marché de catering est trop avancée pour être comparable aux autres secteurs (finances et construction), d'autant que le secteur du tourisme est petit. Notre analyse portera ainsi sur le secteur de l'hôtellerie. Les stratégies adoptées dans ce sous-secteur nous semblent les plus susceptibles d'être comparées aux deux autres secteurs (voir chapitre 6 et 7). Ceci étant dit, nous allons nous référer aux

exemples de la restauration de temps en autre, d'autant plus qu'il ne faut pas oublier que le catering (ex. les banquets) est parfois intégré aux services d'un hôtel.

Dans cette section, nous avons pu voir les principaux acteurs du marché de l'hôtellerie, de la restauration, du catering et du tourisme (HRCT) dans les deux pays. Nous avons présenté la structure des conventions collectives et brossé un portrait extrêmement diversifié de ce secteur. Compte tenu de la situation concurrentielle divergente des sous-secteurs, nous avons souligné la pertinence de nous concentrer sur le sous-secteur des hôtels. Même dans celui-ci, la syndicalisation est relativement faible, comparée aux autres deux secteurs étudiés, ce qui fait que les défis syndicaux sont importants. Nous allons maintenant les présenter de manière détaillée, avant de procéder à une discussion des principales stratégies syndicales développées dans ce secteur.

8.2 Les défis pour les syndicats nationaux de branche

Depuis les trois dernières décennies, le secteur HRCT dans les pays nordiques est un véritable aimant pour les travailleurs immigrés. La stratification d'emplois très qualifiés et peu qualifiés dans ce secteur ressemble à celle dans le secteur de la construction, tandis que l'importance relative de grandes multinationales (chaînes d'hôtels et de restaurants) ressemble davantage à ce que l'on retrouve dans le secteur des finances. D'un point de vue syndical, les principaux défis dans le secteur HRCT, liés à l'intégration économique en Europe se résument en quatre volets : 1) la migration de travailleurs immigrants (permanents et temporaires), provenant autant des pays de l'UE que des pays extérieurs; 2) la sous-traitance et d'autres initiatives patronales exploitant la vulnérabilité d'une telle main-d'œuvre diversifiée; 3) la présence croissante de chaînes multinationales d'hôtels, de restaurants et de catering sur le marché nordique, ainsi que l'investissement croissant de capital transnational dans des entreprises anciennement nordiques; 4) la faiblesse relative des syndicats sur le plan national, les rendant doublement vulnérables à ces défis externes.

En ce qui concerne la mobilité des travailleurs, les défis se présentent comme suit : a) le remplacement de travailleurs anciennement syndiqués par de nouveaux

groupes d'immigrants, moins disposés à rejoindre un syndicat; b) les différentes formes d'immigration clandestine conduisant à de graves abus et à des conditions de travail précaires; c) de la main-d'œuvre « bon marché » provenant de la Suède, inondant le secteur de l'hôtellerie et de la restauration au Danemark et en Norvège.

Le remplacement de groupes de travailleurs normalement syndiqués par l'arrivée de groupes d'immigrants moins susceptibles de se syndiquer est un phénomène très variable, selon le sous-secteur, la ville et parfois même l'établissement concerné. Tous les représentants syndicaux que nous avons rencontrés dans ce secteur ont souligné que de nouveaux groupes d'immigrants, comme les travailleurs chinois temporaires, les travailleurs provenant des pays de l'Europe de l'Est (membres ou non de l'UE), ainsi que les travailleurs turcs et africains sont beaucoup plus difficiles à organiser syndicalement (DAN7, DAN19). Beaucoup d'entre eux travaillent selon des arrangements extrêmement précaires et souffrent de mauvaises conditions de travail. La plupart ont peur de communiquer avec le syndicat au sujet des problèmes qu'ils rencontrent. Les groupes d'immigrants qui occupaient des emplois de nettoyage de chambres d'hôtel et d'entretien-ménager et qui étaient syndiqués avec succès par les syndicats danois et suédois (surtout des femmes provenant des Philippines et d'autres pays du sud-est de l'Asie) ont été chassés du secteur, de sorte qu'ils se sont retrouvés relocalisés dans d'autres emplois, ou simplement relégués au chômage.

Une zone grise caractéristique de diverses formes d'immigration, y compris l'immigration clandestine et l'esclavage, sous-tend le déplacement de groupes entiers de travailleurs de ce secteur. En Suède, les représentants syndicaux nous ont indiqué que le gouvernement a ouvert la porte à des milliers de nouveaux arrivants dans le secteur HRCT, par la voie d'un programme de parrainage qui permet de faire venir des travailleurs étrangers temporaires (basé sur une simple promesse d'emploi). Beaucoup de ces travailleurs non qualifiés ne restent pas dans l'emploi pour lequel le permis de travail a été délivré initialement ou ils ne s'y présentent jamais. Ces immigrants restent essentiellement sans papier, puis ils sont ensuite embauchés par d'autres entreprises du même secteur. Une représentante syndicale rencontrée qualifie ces arrangements de « régimes de trafic humain. » (SUE5) Au Danemark, l'équivalent fonctionnel d'un tel permis de travail temporaire existe sous la forme de visas d'étudiants. Beaucoup

d'immigrants, en particulier en provenance de la Chine, se font accepter dans les universités danoises, ce qui leur permet de travailler un certain nombre d'heures par semaine hors-campus. Plutôt que d'étudier, ces immigrants-étudiants travailleront de nombreuses heures sur des contrats précaires ou sur le marché noir (DAN20). Le secteur des hôtels et des restaurants en est particulièrement affecté. Dans les deux pays, les représentants syndicaux rapportent que les autorités gouvernementales ne vérifient guère le statut juridique des travailleurs non qualifiés. Selon les représentants syndicaux danois et suédois, la prédominance d'une main-d'œuvre immigrante à faible salaire et à faibles qualifications rend la tâche d'organiser les petits établissements presque impossible, particulièrement dans le sous-secteur des restaurants (DAN7, SUE12). Selon eux, il y a un impact négatif significatif sur les possibilités de signer des accords locaux (puisque les conventions collectives nationales au Danemark ne fixent que le salaire minimum pour les travailleurs HRCT; les salaires réels doivent souvent être négociés au niveau de l'entreprise), même dans les plus grands établissements.

Le défi supplémentaire pour les syndicats danois (et norvégien) du secteur HRCT est la présence de travailleurs suédois, souvent des étudiants ou des jeunes, peu qualifiés en provenance du pays voisin. Dans de nombreux restaurants et dans certains hôtels, ces travailleurs acceptent des postes temporaires ou précaires, tout en étant en mesure de bénéficier des salaires relativement plus élevés au Danemark et en Norvège (par rapport aux emplois étudiants en Suède). Déjà, sur le plan national, les syndicats danois ont de la difficulté à attirer les jeunes travailleurs afin qu'ils deviennent membres, mais cette tâche est encore plus délicate en ce qui concerne les travailleurs non qualifiés et les travailleurs temporaires en Suède.

À l'égard des stratégies patronales, liées à l'extrême diversité de la main-d'œuvre et renforçant la précarité du travail non qualifié dans le secteur, nous mentionnerons : a) la sous-traitance du nettoyage hôtelier, ainsi que des services de sécurité à de grandes entreprises transnationales (bien que souvent nordiques à l'origine); et b) un affaiblissement des conventions collectives, en particulier quant aux contrats de travail précaires et concernant les emplois non qualifiés.

La sous-traitance de tâches moins qualifiées, telles que le nettoyage d'hôtel et des restaurants, les gardiens de sécurité et les serveurs de banquet, puis l'engagement

d'agences de travail ont considérablement augmenté. Bien que, à première vue, cela semble être un défi au niveau national ou nordique (beaucoup de grandes multinationales qui offrent ces services mentionnés proviennent en réalité des pays nordiques, comme ISS, *Securitas*, etc.), les déplacements de bon nombre de travailleurs peu qualifiés à travers le Marché unique créent une problématique aux dimensions européennes. La présence d'une main-d'œuvre très diversifiée, couplée à une érosion de la couverture syndicale dans le secteur, aggrave les risques de dumping social. Les travailleurs dans les entreprises de nettoyage sont généralement représentés par des syndicats industriels, plutôt que par le syndicat national de branche du secteur HRCT. Les conventions collectives dans le secteur du nettoyage permettent souvent d'exiger un rythme de travail beaucoup plus rapide. En outre, ces travailleurs ne disposent pas de la possibilité de négocier conjointement avec leurs collègues hautement qualifiés (comme les cuisiniers et les serveurs) pour obtenir des accords salariaux avantageux au niveau de l'entreprise. En soi, les agences de travail intérimaire sont peu problématiques au Danemark et en Suède, notamment en ce qui touche aux résultats de la négociation collective, car elles sont essentiellement couvertes par les mêmes conventions collectives qui sont déjà en vigueur dans le lieu de travail, où leurs travailleurs sont détachés. La précarité des relations d'emploi et le roulement élevé de personnel dans les lieux de travail font cependant en sorte qu'il est impossible de construire une organisation syndicale basée sur les travailleurs intérimaires. Ceci complique la tâche de fournir à ces travailleurs de l'assurance-chômage, des congés payés, des congés parentaux et d'autres aspects de la sécurité sociale.

Les stratégies des employeurs, s'appuyant de plus en plus sur des agences de travail intérimaire et sur la sous-traitance, sont accompagnées par une détérioration générale de la relation de confiance gouvernant la négociation collective entre les employeurs et les syndicats dans le secteur HRCT. Au niveau national de la branche, cela semble particulièrement vrai pour la Suède. « Les employeurs interprètent la convention collective, comme le diable lisant la Bible » (SUE5). Ce que la représentante syndicale que nous avons consultée nous fait remarquer est qu'il y a une tendance accrue de l'association patronale à entraîner les syndicats dans des litiges juridiques concernant

l'interprétation de la convention collective nationale, parfois même à peine quelques jours après que l'accord ait été signé.

La présence croissante de joueurs étrangers dans le secteur HRCT nordique doit être soulignée, en termes de part de marché et de l'expansion dans les marchés nordiques (ex. *Hilton*, *Marriott*), mais aussi en termes d'investissements étrangers (ex. *Rezidor*). Concernant la présence de grandes chaînes d'hôtel, de restauration et de catering, il y a deux conséquences principales. D'une part, ces chaînes offrent un point d'entrée pour des relations de travail à « taille unique » (SUE5) de style anglo-américain et à des pratiques de GRH uniformes. Or, ils sont susceptibles de saper la syndicalisation, les conventions collectives et la représentation des travailleurs. D'autre part, les stratégies d'affaires, les décisions d'investissement et les objectifs de rentabilité (*benchmarking*) sont définis par des administrateurs à l'extérieur des pays nordiques. Cela semble l'un des facteurs principaux motivant la sous-traitance et le recours à des relations de l'emploi précaires dans le secteur. Au niveau hôtelier, ce phénomène se manifeste de deux manières différentes, soit par l'établissement de franchises ou par la gestion étroite. Selon nos sources, les directives du siège social de la multinationale, concernant la rentabilité et les pratiques de GRH, jouent un rôle décisif comme points de repère, quand les gestionnaires locaux prennent des décisions en faveur de la sous-traitance. Récemment, les deux principaux joueurs nordiques (*Scandic* et *Rezidor*) ont été ciblés par des investisseurs étrangers, *Rezidor* (l'ancien *Radisson SAS*) appartenant maintenant à la multinationale américaine du tourisme *Carson Wagonlit Travel*, et *Scandic* ayant subi plusieurs changements de propriétaire (dont l'intégration au sein du groupe hôtelier Hilton n'a été qu'un épisode temporaire). Les chaînes d'hôtels nationales et nordiques, tels que *Arphansen* au Danemark, et les hôtels *Choice* en Norvège et en Suède, sont indirectement touchées par ce phénomène, puisque la concurrence de très grandes multinationales étrangères met ces entreprises traditionnelles sous pression.

Enfin, ces défis de l'intégration économique et du marché du travail en Europe viennent aggraver d'importantes difficultés internes : a) les syndicats du secteur HRCT sont parmi les plus petits au sein du mouvement ouvrier nordique, ayant des taux d'adhésion traditionnellement parmi les plus bas de tous les secteurs; b) ayant une organisation basée sur le syndicalisme des métiers, concentrée sur les emplois spécialisés

et semi-qualifiés (cuisiniers, serveurs et réceptionnistes), il y a un manque de délégués syndicaux parmi les autres groupes d'employés qui pourrait tenir le syndicat au courant des tendances dans l'ensemble des établissements; enfin, c) ayant pour membres des travailleurs qui sont extrêmement vulnérables, au chômage et en situation précaire, les récents changements législatifs concernant le *a-Kassen* au Danemark et en Suède (l'affaiblissement du système *Ghent*) a frappé ces syndicats particulièrement durement (encore plus fortement en Suède qu'au Danemark) et a causé un grave problème de pénurie de ressources (SUE5, SUE12).

Les syndicats du secteur HRCT ont un taux de syndicalisation relativement bas parmi les travailleurs du secteur. Alors que l'adhésion à l'association des employeurs (au moins pour l'hôtel et la restauration) semble demeurer assez élevée, le manque d'effectifs au niveau syndical signifie que le pouvoir de négociation penche fortement en faveur des employeurs, quand il s'agit de la négociation distributive sur les salaires, les licenciements et les conditions de travail. Ceci est encore plus vrai au niveau de l'entreprise, autant pour la négociation des salaires que pour les mesures de flexibilité pour lesquelles le modèle nordique est autrement reconnu.

Au-delà de la faiblesse des effectifs, la mobilisation des syndiqués dans le secteur HRCT semble très faible. Les délégués syndicaux sortants sont souvent difficilement remplacés, ou n'existent que pour les professions qualifiées dans les grands établissements. Cette absence de stabilité chez les délégués syndicaux et ce manque de représentants au niveau de l'entreprise est un obstacle à la négociation intégrative, ainsi qu'à l'établissement de relations de confiance stables en milieu de travail. En outre, cette faiblesse au niveau de l'entreprise fait en sorte que les syndicats nationaux de branche sont loin des entreprises multinationales, plus vulnérables aux impacts néfastes qui accompagnent la présence de ces grands joueurs.

« There were three women in Jutland, in Randers, in Silkeborg and in Aarhus. And they ran it perfectly. They were good to organise... in all, I think there are 15 or 18 Rezidor hotels in DK. They travelled around and they were doing a lot to start up these 'landsklub', as we are calling them. And it worked. And at the same time they left the work place – one because she got a job as manager at the hotel... another because of maternity leave, and the other now works outside of the sector. And then, nothing is

happening, and the local branches have not been active enough to come out the months after to set up the system, so that they can elect a new shop steward. Everything is falling down, and we cannot run it from (Copenhagen) » (NOR3).

Concernant les modifications apportées aux régimes de l'assurance-emploi au Danemark et en Suède, le risque élevé de chômage (le tourisme étant une activité saisonnière et l'approvisionnement en travailleurs étrangers peu qualifiés pour fournir à la demande des marchés du travail, au nord, étant très élevé) a fait de l'assurance-chômage offerte par les syndicats du secteur HRCT un régime extrêmement coûteux. Certaines différences à cet effet seront soulignées ci-dessous, mais les représentants syndicaux danois et suédois ont dû admettre qu'ils étaient victimes de fortes baisses d'adhésion lors de nos entretiens, phénomène qu'ils attribuent principalement à l'affaiblissement du système *Ghent*.

Différences entre les sous-secteurs : hôtels, restaurants, restauration et tourisme

Le secteur de l'hôtellerie est confronté à la totalité des défis énumérés précédemment. Il y a un mélange dans ce sous-secteur de grandes et petites entreprises, alors que les restaurants ont tendance à être de plus petits établissements, tandis que le *catering*/tourisme se concentre au niveau des plus grands. En outre, tous les groupes professionnels du secteur HRCT sont représentés dans le sous-secteur de l'hôtellerie, ce qui signifie que les travailleurs plus qualifiés peuvent être en mesure de fournir une certaine stabilité et un taux d'organisation suffisant pour développer et pour diffuser des stratégies syndicales.

Le sous-secteur des restaurants fait également face aux mêmes défis caractéristiques de l'eupéanisation. Cependant, tous les groupes professionnels n'y sont pas représentés et la dominance de petites entreprises signifie que ce sous-secteur souffre d'un taux de syndicalisation extrêmement faible et qu'il devient particulièrement difficile de former et de retenir des délégués syndicaux. Il y a également une structure concurrentielle extrêmement hétérodoxe, selon le segment du marché de la restauration (touristique ou rapide). Comme nous l'avons souligné ci-dessus, ceci pose un défi particulier pour la recherche consacrée aux stratégies syndicales « multi-niveaux » et aux phénomènes d'intégration économique.

Le sous-secteur du *catering* se retrouve parfois (surtout dans les petites villes) dans des restaurants ou des hôtels, mais les grands joueurs multinationaux du catering se spécialisent dans les établissements industriels et commerciaux (plates-formes pétrolières, cafétérias d'usine, grands immeubles de bureaux, centres commerciaux, etc.). Parfois, ils ne suivent pas la convention collective de branche, mais maintiennent des conventions collectives avec les syndicats industriels. Le sous-secteur du tourisme, dans les deux pays couverts par notre recherche, est représenté, essentiellement, par des hôtels et des restaurants, car il existe peu de centres de ski et grands centres de villégiature au Danemark et en Suède. Nous n'avons pas analysé la représentation syndicale auprès des agences de voyages ou des opérateurs de voyages organisés.

En raison des spécificités de ces sous-secteurs, nos entrevues ont surtout porté sur les hôtels, parce que l'organisation en milieu de travail et au niveau de l'entreprise (délégués syndicaux et comités d'entreprise européens) est beaucoup moins répandue dans les restaurants. En plus d'offrir un terrain riche et multiniveaux pour la recherche, le secteur de l'hôtellerie constitue également la priorité stratégique de la fédération nordique NU-HRCT et d'EFFAT dans les pays scandinaves. D'ailleurs, les stratégies syndicales rapportées, surtout les plus innovantes et transnationales, se concentrent largement sur les hôtels (ex. : *Scandic* et *Rezidor*) ou elles s'appliquent dans des établissements non régis par les conventions collectives du secteur HRCT (ex. : *Compass*).

8.3 Les principales stratégies syndicales pour répondre aux défis identifiés

En nous basant sur la perspective schématique développée au chapitre 3, nous allons traiter des principales réponses stratégiques adoptées par les syndicats nationaux de branche dans le secteur HRCT. Comme dans les deux chapitres précédents, nous allons traiter des six grappes de stratégies syndicales identifiées dans la littérature : les stratégies microcorporatistes, l'organisation locale, le néocorporatisme, le syndicalisme de mouvement social et les deux types de stratégies transnationales (le néocorporatisme et le mouvement social, en tant qu'extensions du répertoire national).

Les principales stratégies syndicales dans le secteur HRCT

Nous devons d'abord souligner à quel point les défis de la mobilité du travail, du travail précaire et de la faiblesse des syndicats nationaux sont importants, comparativement à la situation dans les secteurs de la construction et de la finance. En ce sens, il n'est pas surprenant que les réponses stratégiques, à première vue, semblent sporadiques et dispersées (du moins, si on se réfère à notre matrice des stratégies syndicales présentée ci-dessus). Néanmoins, et peut-être étonnamment, nous pouvons également détecter des similarités frappantes entre le Danemark et la Suède quant à ces réalignements dispersés. Notamment, la priorisation des sous-secteurs, pour certaines entreprises multinationales ou pour certains types de lieu de travail (identifiés avant d'appliquer un mélange spécifique de stratégies locales et transnationales), transparaît clairement dans les deux pays. Ceci attire l'attention sur le rôle de coordination important joué par NU-HRCT, considéré comme un forum nordique pour discuter des défis et pour coordonner et diffuser des réponses stratégiques (NOR2, NOR3). À l'avenir, on peut s'attendre à une coopération encore plus étroite au niveau des pays nordiques, y compris de la part d'autres éléments de notre matrice, tels que des interventions gouvernementales et le lobbying.

Établir une priorisation d'établissements et de sous-secteurs où les stratégies sont appliquées

Tout au long de nos entrevues dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, nous avons décelé une tendance lourde à la concentration sur un petit nombre d'établissements, de régions ou sur un sous-secteur en particulier. Là où des progrès sont susceptibles d'être réalisés, les diverses stratégies syndicales sont diffusées (NOR3, DAN19, SUE12). Dans d'autres cas, aucune intervention systématique n'est détectable. Cette stratégie « centre-périphérie » peut être observée, indépendamment de quelles stratégies réelles ont été choisies, et si elles étaient d'une envergure locale, nationale ou transnationale. Plutôt que de viser à couvrir la grande majorité ou même l'ensemble du marché du travail du secteur (comme c'est le cas dans la construction) ou d'être fortement représentés dans toutes les principales entreprises du secteur (comme dans la finance), les

syndicats HRCT se retrouvent pressés suffisamment, politiquement et en termes de ressources, pour devoir choisir soigneusement quelles stratégies implanter et dans quel contexte. Bien qu'il soit impossible de dire quel pourcentage exact de travailleurs dans le secteur HRCT demeure à l'extérieur de la couverture des conventions collectives, on peut affirmer que la majorité des restaurants, même dans les grandes chaînes de restauration rapide, ne représentent pas du tout un axe stratégique pour ces syndicats.

Les stratégies de centre-périphérie : dépendance du sentier ou dépendance à un sentier bloqué?

Selon les indices fournis par la littérature portant sur le changement institutionnel, nous pouvons présenter le cas des syndicats danois et suédois du secteur HRCT comme des exemples de chemins bloqués, conduisant à une réévaluation et éventuellement à un abandon des répertoires historiques. Dans le cas danois, un tel changement de stratégie explicite se manifeste par des références au modèle d'organisation syndicale anglo-américain. Dans le secteur de la construction, les efforts d'organisation syndicale visent principalement l'adhésion des entrepreneurs étrangers aux conventions collectives danoises, tandis que le recrutement des travailleurs qualifiés et semi-qualifiés comme membres d'un syndicat semble une préoccupation secondaire. Dans le secteur HRCT, la signature de conventions collectives semble moins importante, puisque la couverture des conventions collectives négociées localement est déjà relativement basse, et c'est plutôt le recrutement et la mobilisation de membres que nos interlocuteurs présentent comme prioritaires (DAN19, SUE12). Nous pouvons considérer cette tendance comme un abandon du modèle danois d'organisation syndicale traditionnelle pour un modèle plus anglo-américain, du moins dans les établissements d'hôtellerie, qui se trouvent au centre des considérations stratégiques des syndicats. En ce qui concerne le sous-secteur de la restauration, une différenciation doit être faite en ce qui concerne les plus petites villes : là, le modèle traditionnel couvrant le marché entier en inscrivant des restaurants individuels aux conventions collectives demeure viable. Mais cela ne devient la priorité que pour la restauration touristique et seulement si le sous-secteur d'hôtellerie est perçu comme étant bien couvert (encore une fois, on reconnaît une priorisation stratégique

claire entre un centre (hôtels, restaurants touristiques) et la périphérie (restauration rapide, établissements ethniques et familiaux).

En Suède, l'arrivée de chaînes d'hôtellerie étrangères sur le marché met au défi les liens traditionnellement forts entre le syndicat national de branche HRF et les hauts dirigeants des chaînes traditionnelles nordiques de l'hôtellerie (*Rezidor, Scandic, Choice*). Couplée avec les effets de la sous-traitance, cette stratégie centre-périphérie, basée sur les entreprises nordiques et sur une ancienne répartition du marché de l'hôtellerie, risque maintenant de baliser de moins en moins le marché du travail. Le potentiel d'assister au blocage du sentier institutionnel augmente avec l'arrivée en force d'importants acteurs étrangers, tels que *Hilton* ou *Marriott*, et avec l'arrivée de capitaux étrangers au sein même des entreprises suédoises traditionnelles, telles que *Rezidor* (anciennement *Radisson SAS*).

En ce qui concerne la progression des stratégies centre-périphérie dans le secteur HRCT, nous devons souligner que le sous-secteur de la restauration n'a jamais été couvert dans son ensemble et que l'accent a toujours été mis sur le sous-secteur de l'hôtellerie et du catering. Ceci étant dit, avec l'intégration européenne de grandes parties du secteur et depuis l'accélération de la liberté de mouvement des travailleurs au sein de l'Union européenne, les chemins se diversifient entre sous-secteurs et au sein d'un même sous-secteur, mais sur une base régionale. Le déplacement de travailleuses fortement syndiquées (ex. Filipinas) par de nouveaux groupes d'arrivants remonte à la date d'adhésion à l'UE des pays de l'Europe de l'Est (2004), même s'il faut reconnaître qu'il y a, aujourd'hui encore, une plus grande diversité de la main-d'œuvre provenant de l'extérieur de l'UE (DAN7). En ce qui concerne les acquisitions d'entreprises nordiques et l'arrivée en grands nombres de chaînes d'hôtellerie étrangères, il s'agit d'un phénomène graduel, s'accroissant dans les cinq dernières années (en relation avec le boom économique qu'ont vécu les capitales Copenhague et Stockholm, au milieu des années 2000).

Que signifie cette stratégie centre-périphérie sur le plan analytique? La concentration de ressources sur un noyau d'interventions stratégiques semble répondre au poids prépondérant et croissant des multinationales sur le marché nordique de l'hôtellerie. Selon l'hypothèse d'une globalisation économique, la présence de multinationales fortes

suffit à induire une stratégie centre-périphérie, forçant les syndicats à se concentrer sur des chaînes d'hôtellerie internationales. Comme les syndicats sont présumés être sur la défensive, lorsque des éléments stratégiques de la chaîne de valeur mondiale (siège social, principaux actionnaires, département de GRH) sont situés en dehors de la sphère d'influence nationale traditionnelle, un abandon du répertoire établi au profit de stratégies locales et transnationales semble susceptible de se produire.

La nature des stratégies adoptées : l'organisation locale

Comme la représentation au niveau de l'entreprise est souvent absente, les unités locales et régionales des syndicats nationaux doivent supporter tout le volet logistique des stratégies syndicales visant l'organisation syndicale locale (SUE12). Parmi les stratégies les plus fréquemment rapportées et qui visent à maintenir ou à augmenter la densité syndicale dans les hôtels et restaurants qui ont été ciblés, on retrouve : 1) la sensibilisation de différents groupes d'immigrants aux syndicats et aux institutions du marché du travail fournissant des services à ces groupes (SUE12, DAN19); 2) le recrutement de membres qualifiés et semi-qualifiés par le biais des établissements d'enseignement (DAN20); 3) des campagnes locales et régionales de sensibilisation du public concernant les mauvaises conditions de travail et les pratiques illicites d'emploi (DAN20); 4) l'éducation des représentants syndicaux (là où ils existent), des membres individuels et des non-membres (SUE12); enfin, 5) fournir des services juridiques et des plaidoyers pour des cas de plaintes exemplaires, surtout quand ils concernent des multiplicateurs potentiels au sein de certains groupes d'immigrants, et ceci, indépendamment de leur statut de membre (DAN7, DAN19).

Au Danemark, le syndicat du secteur HRCT au sein de 3F a diffusé un projet spécifique d'organisation locale, visant à rétablir la densité syndicale et l'autonomisation des unités locales pour prendre en charge les efforts de mobilisation et de recrutement de membres (NOR3, DAN7). Le projet pilote a été lancé à Copenhague en 2008, puis il est maintenant offert aux succursales dans d'autres régions du pays. L'unité locale de Copenhague doit assurer un maintien autonome, puisque l'aspect d'autonomisation prévoit que de l'aide financière du syndicat national peut s'appliquer pour une durée maximale de deux ans. Nous pouvons interpréter cette démarche comme une

représentation géographique du modèle centre-périphérie pour la mise en œuvre de stratégies syndicales au Danemark. Le projet d'organisation locale est basé sur les principes de : 1) convertir plusieurs postes habituellement dédiés au traitement de dossiers en postes d'organiseurs; 2) fournir une contrepartie nationale à toute somme dédiée au recrutement et à la mobilisation par l'unité locale; 3) identifier des priorités au niveau national (ex. : grandes chaînes d'hôtels, établissements individuels ou sous-secteurs); 4) identifier les lieux de travail au niveau local qui bénéficient déjà d'une certaine couverture syndicale, mais où l'on constate que la couverture est insuffisante pour maintenir un bon réseau de délégués syndicaux et de négocier des accords locaux solides; 5) assurer la coordination avec les représentants nationaux du *Samarbejdsudvalg* et avec les représentants danois sur le CEE pour maintenir la pression sur la haute direction et sur les gestionnaires au niveau national des chaînes d'hôtel multinationales : « *At Rezidor, we have tried to run an ETUI-inspired organisation project at three hotels in Copenhagen ...when these shop stewards emerge from a project like this, it is a good thing to give them something more.* »

Grâce au projet pilote, la densité d'adhésion dans l'unité locale de Copenhague s'est stabilisée et elle est actuellement en croissance (depuis 2010), même sur fond de crise économique touchant durement le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Le syndicat local a décidé de poursuivre le projet sur une base autofinancée, en réinvestissant une partie des ressources supplémentaires provenant des nouvelles adhésions dans le maintien des postes précédemment financés par la contrepartie nationale provenant de 3F.

L'accent mis sur les stratégies d'organisation locale est plutôt récent, tandis que la mise en pratique s'effectue différemment au Danemark ou en Suède. Tandis que le modèle préconisé par 3F (également repris par NU-HRCT et le *Baltic Organising Academy* – NOR8)⁵⁴ privilégie les unités locales, l'approche suédoise semble légèrement plus centralisée. Tandis que l'approche danoise prévoit le recrutement pour renforcer les structures de représentation au niveau de l'entreprise, l'approche suédoise se sert des représentants existants au niveau de l'entreprise pour effectuer le recrutement. L'accentuation des efforts d'organisation locale en 2007-8 coïncide autant avec l'arrivée en grand nombre de travailleurs de l'Europe de l'Est qu'avec les initiatives

⁵⁴ Pour un résumé du projet *Baltic Organising Academy* voir DOC12.

gouvernementales pour limiter certaines ressources institutionnelles des syndicats (ex. rôle dans le monitoring de l'immigration temporaire, libéralisation des caisses d'assurance-chômage). Or, cette stratégie répond autant à des défis externes qu'aux pressions exercées par les instances du pouvoir d'État au niveau national.

En outre, cette stratégie semble réitérer l'importance croissante des multinationales sur le marché nordique de l'hôtellerie. Les stratégies locales deviennent essentielles pour soutenir le pouvoir syndical sur le lieu du travail (où prédominaient auparavant des structures de négociation collective de branche au niveau national). Les stratégies transnationales cherchent à rapprocher les syndicats nationaux avec les représentants syndicaux de la même multinationale dans les pays où les éléments stratégiques de la chaîne de valeur mondiale sont maintenant situés. Ceci expliquerait l'approche légèrement différente au Danemark et en Suède, ainsi que le rôle important pour la fédération nordique NU-HRCT.

Retenons pour l'instant que le secteur HRCT représente un champ intéressant d'enquête pour approfondir notre appréciation des nouvelles capacités stratégiques des syndicats, plus spécifiquement celles qui se situent dans une logique transnationales. Les alliances transnationales au sein des entreprises multinationales (chaînes d'hôtel) et le concept de ressources empruntées retiennent particulièrement l'attention. Enfin, l'établissement (ou plutôt l'absence) d'un agenda bruxellois fournit un point de comparaison intéressant au secteur de la finance. Nous allons bientôt revenir sur ces trois éléments de manière détaillée.

La coordination politique au niveau national et les campagnes de sensibilisation du public

Autant en Suède qu'au Danemark, les syndicats nationaux de branche du secteur HRCT lancent un appel public pour obtenir l'appui des autorités fiscales et des inspecteurs du travail, afin de mettre en œuvre des initiatives législatives concernant les travailleurs étrangers temporaires (SUE5). Ces revendications politiques sont essentiellement coordonnées par l'action électorale, des campagnes de dénonciation et de sensibilisation du public, et elles sont activement promues à travers les pourparlers directs entretenus avec les agences gouvernementales applicables (DAN20). Au niveau local, un

suivi des demandes est assuré en coopérant étroitement avec les inspecteurs publics chargés des infractions concernant l'impôt et le respect des normes du travail. Parfois, les associations d'employeurs sont également impliquées, mais cela ne représente pas un axe principal de la coordination politique au niveau national (contrairement au secteur de la construction). Contrairement à la Norvège, où les travailleurs du secteur HRCT pourront bientôt bénéficier d'une disposition *erga omnes* (NOR12), étendant les dispositions essentielles des conventions collectives à tous les établissements par le biais du droit du travail, de telles demandes d'extension légale des conventions collectives ne sont pas sur l'agenda pour l'instant, ni au Danemark ni en Suède.

Vivement critiquées pour leur engagement décroissant, les autorités publiques sont la cible de la coordination politique au niveau national. Or, les campagnes de publicité dénonçant les conditions de travail dans certains restaurants⁵⁵ et hôtels et l'absence d'un contrôle étatique visent autant les employeurs concernés que les autorités publiques (DAN20). Au Danemark, cette approche a été privilégiée au milieu des années 2000, tout de suite après l'ouverture du marché du travail européen aux travailleurs de l'Europe de l'Est. Depuis, l'accent stratégique des syndicats danois s'est concentré sur les stratégies d'organisation, puisque le contrôle de l'immigration temporaire est devenu plutôt strict dans ce pays, à la suite de l'élection d'un gouvernement de droite (appuyé par le parti d'extrême droite *Danske Folkepartiet*). En Suède, les syndicats ont cependant maintenu la pression sur le gouvernement, en faisant une pierre angulaire de leur plateforme électorale en 2010 (SUE5). Ainsi, les syndicats réagissent autant à l'ouverture du marché du travail aux immigrants de l'Europe de l'Est qu'à des modifications significatives au régime d'immigration temporaire entreprises par le gouvernement depuis 2006 (modifications auxquelles nous avons fait allusion dans la section concernant les défis). Or, nous retrouvons encore un mélange de stimuli européens et nationaux dans l'horizon temporel de cette stratégie.

Les stratégies transnationales : la coordination de l'organisation syndicale au sein des multinationales, le partage de ressources au niveau nordique, l'organisation syndicale dans les pays baltes et l'absence d'un agenda fort au niveau bruxellois.

⁵⁵ Voir campagne de cartes postales *Look for the OK-Sign*. (DOC3)

Les stratégies transnationales se concentrent sur les relations entre syndicats (nordiques, baltes et européens), puis entre représentants syndicaux au sein des entreprises multinationales. L'euro-corporatisme (le dialogue social sectoriel, la réglementation sectorielle par l'Union européenne et le lobbying bruxellois) semble presque absent des stratégies dans le secteur HRCT. Nous allons détailler séparément les stratégies basées sur les multinationales, l'organisation dans les pays baltes, le partage de ressources au niveau nordique et l'absence d'un fort mandat politique au niveau européen.

Les stratégies basées sur les chaînes d'hôtellerie multinationales et l'organisation dans les pays baltes

Les fédérations syndicales européenne (EFFAT) et nordique (NU-HRCT) ont décidé de mettre un accent particulier sur les chaînes d'hôtellerie *Scandic* et *Rezidor* (EU4, NOR3). Par conséquent, cette préoccupation trouve aussi sa place au cœur des stratégies transnationales adoptées par les syndicats nationaux danois et suédois du secteur HRCT. L'approche est basée sur l'identification et la formation de représentants syndicaux, pour coordonner les interventions sur les lieux du travail et sur les conseils d'administration (SUE15). En Suède, les représentants de HRF sont aussi appelés à jouer un rôle dans la coordination des CEE. Comme nous l'avons déjà mentionné, le syndicat danois cible ses efforts locaux d'organisation et de recrutement dans le milieu de travail. Cette préoccupation est également liée aux multinationales mentionnées.

Le développement et la coordination active d'alliances transnationales dans les chaînes d'hôtellerie *Rezidor* et *Scandic* semblent un très bon exemple de capacités naissantes transnationales dans le secteur HRCT. Dans ces chaînes d'hôtellerie priorisées, la stratégie va bien au-delà de l'Europe, visant plutôt un accord-cadre mondial. Les négociations pour y parvenir sont soutenues par une forte présence syndicale institutionnalisée au niveau national (par exemple, les sièges sur le conseil d'administration, l'accès à la stratégie d'affaires de l'entreprise et à des informations autrement confidentielles). Le « bricolage » d'acquis institutionnels forts au niveau national et une stratégie transnationale au sein des multinationales semblent révéler des éléments de « scaling », le développement de réponses stratégiques appropriées dans des

arènes institutionnelles très variées. Ceci offre une perspective prometteuse pour comprendre la nature de l'organisation syndicale au niveau transnational et devrait être considéré comme un élément important des capacités stratégiques transnationales.

Ces projets d'organisation au niveau national dans les pays nordiques sont en lien direct avec les projets d'organisation dans les pays baltes. Les représentants suédois et danois bien établis au sein des multinationales nordiques peuvent faire sentir leur influence auprès des hautes directions des deux chaînes d'hôtellerie priorisées, afin de faciliter la mise sur pied de syndicats dans ces pays où un syndicat national de branche est complètement absent du secteur HRCT. Tel est l'objectif proposé par la composante HRCT de « l'académie baltique de l'organisation syndicale » décrite ci-dessus (chapitre 5).

L'emprunt de ressources institutionnelles et matérielles au niveau nordique

Particulièrement impressionnant dans le secteur HRCT est le mode de financement des activités transnationales. Dans une situation de défis critiques et de ressources très limitées au niveau national (largement en raison du dilemme *a-kassan*), les syndicats nordiques du secteur HRCT ont décidé d'investir d'importantes sommes d'argent provenant de leur fonds de grève commun au niveau nordique pour financer un secrétariat permanent de NU-HRCT, chargé du partage d'informations stratégiques, de la coordination des stratégies au sein des multinationales et des CEE, puis de la coopération avec les pays baltiques (NOR2, NOR3). De plus, NU-HRCT préconise l'utilisation de financement externe (particulièrement de l'Union européenne) pour la formation des délégués syndicaux et conseillers européens dans les chaînes d'hôtellerie ciblées (SUE15). Ces deux éléments pointent vers un emprunt effectif de ressources matérielles et institutionnelles au niveau transnational, identifié dans la littérature comme un exemple de capacités stratégiques.

Les stratégies mentionnées ci-dessus représentent des développements plutôt récents (2008-2009)⁵⁶. Le secrétariat de NU-HRCT était assuré par les syndicats nationaux individuellement, mais il ne touchait que des aspects « diplomatiques » (NOR3) des relations entre les syndicats nordiques impliqués (similaire au

⁵⁶ Adoptées par NU-HRCT en 2008 et mise en œuvre subséquemment. (DOC11)

fonctionnement de NBTF dans le secteur de la construction). Il y a donc une évolution de la fédération nordique, comparable à ce que l'on retrouve dans le secteur de la construction (avant 2008). Cette transformation s'oriente vers l'établissement d'une fédération nordique proactive et forte, à l'image de celle du secteur financier (NFU). Cette stratégie s'affirme dans un contexte de défis énormes au niveau national (et tout à fait à l'encontre de la pénurie de ressources qui en résulte), ainsi que dans un contexte d'internationalisation rapide du secteur HRCT dans les pays nordiques (autant quant aux multinationales étrangères actives sur ce marché, qu'en termes de travailleurs étrangers participant au marché du travail dans ce secteur). Or, nous pouvons l'interpréter tout à fait comme un développement induit par l'eupéanisation du secteur.

L'agenda européen et la coordination au sein d'EFFAT.

Avant de clore ce chapitre, faisons rapidement référence à l'absence d'une stratégie politique forte au niveau européen. Ceci pourrait être interprété comme un manque d'intérêt et de pertinence du niveau européen pour le travail des syndicats nordiques du secteur HRCT, possiblement dû à l'absence de réglementation sectorielle émanant de l'Union européenne (contrairement au secteur financier). On peut également pointer vers un partage de travail plus efficace entre la fédération européenne EFFAT et NU-HRCT (tandis qu'on pourrait dire que NFU dédouble un certain nombre d'efforts faits par UNI-Finance). Les interventions des syndicats nordiques au sein d'EFFAT sont activement coordonnées par le secrétariat permanent de NU-HRCT. Ceci étant dit, les syndicats nordiques semblent peu emballés par les projets pilotes (ex. : passeport européen des compétences, programmes d'échange pour la mobilité des travailleurs du tourisme, etc.) développés par les partenaires sociaux sectoriels au niveau européen. Alors que la participation active des syndicats de la finance et de la construction aux projets pilotes et campagnes européennes est assez répandue, les syndicats dans le secteur HRCT ne semblent pas accorder une importance politique au niveau européen (ex. : pression sur la Commission ou le Parlement européen, dialogue social sectoriel au niveau européen).

La coordination des comités d'entreprise européens s'intègre dans une optique beaucoup plus mondiale, basée sur des stratégies d'organisation au sein des

multinationales, ce qui fait qu'elle ne peut donc pas être interprétée comme une stratégie européenne en soi. En outre, l'abstention relative des syndicats HRCT au niveau européen semble volontaire, plutôt qu'induite par leur faiblesse au niveau national. Pour souligner ce point, des représentants nordiques ont occupé des postes importants dans EFFAT par le passé, en plus de participer régulièrement et de manière coordonnée lors de ses réunions. L'absence d'un projet politique européen reste difficile à expliquer par la littérature des capacités stratégiques, puisque tous les éléments comparables au secteur financier sont présents, outre le stimulus externe (réglementation sectorielle par l'Union européenne). Le « scaling » doit donc être considéré comme une question de choix d'arène institutionnelle à prioriser.

8.4 Différences entre le Danemark et la Suède

Les secteurs d'hôtellerie au Danemark et en Suède sont largement similaires, bien que plus de joueurs étrangers (chaînes multinationales et investisseurs étrangers) semblent attirés par le marché suédois (par exemple, les hôtels *Choice* d'origine norvégienne, ainsi que les chaînes américaines *Mariott* et *Hilton*). Le taux de syndicalisation rapporté par nos interlocuteurs est plus élevé en Suède qu'au Danemark (40-50 % comparés à 25-30 %), même si la baisse des effectifs à la suite des mutations de l'assurance-chômage a touché HRF plus fortement.

La principale différence organisationnelle est donc que HRF est un syndicat indépendant, avec environ 36 000 membres, affiliés directement à LO. Les employés de nettoyage sont organisés par un autre syndicat indépendant, également de petite taille, appelé *Fastighetsanställdas Förbund*. Au Danemark, ces deux groupes d'employés sont intégrés dans 3F (quoique dans deux groupes internes différents, celui de l'industrie et celui des services privés). Cette différence organisationnelle entre les deux pays ne fait pas une grande différence quant à la structure des conventions collectives, mais cela fait une différence énorme pour les cotisants aux *a-kassan*. Une représentante de HRF nous explique que la caisse d'assurance-chômage en Suède est petite et vulnérable, alors que la cotisation demeure, elle, très volatile. Une augmentation de 300 % en Suède a entraîné une baisse des effectifs syndicaux de 24 % en douze mois seulement (SUE5). Cet état de

fait a un impact significatif sur les ressources disponibles pour l'organisation locale. À titre d'exemple, un total de huit employés de HRF sont chargés de la région de Stockholm (y compris l'île touristique de Gotland!), tandis que la branche de Copenhague des travailleurs HRCT de 3F compte plus de vingt employés à temps plein. Toutefois, les deux unités couvrent environ 6000 membres (SUE12).

Quant à la diffusion des stratégies syndicales, la structure régionale de HRF en Suède fonctionne assez différemment de la structure de 3F, où des unités locales conjointes (par exemple, construction et HRCT) peuvent interagir et développer des priorités et des stratégies locales, plutôt que d'attendre que le syndicat national ait identifié la région ou la ville en question comme une priorité. À l'inverse, la diffusion des stratégies centralisées dans les bureaux régionaux est plus simple au sein de HRF.

L'ampleur de la mobilité des travailleurs et les défis qui en découlent sont sensiblement les mêmes en Suède et au Danemark. Pourtant, il y a des aspects différents, en particulier quant à la composition exacte des groupes d'immigrants venant dans chacun des deux pays. D'une part, les échappatoires légales pour le marché gris de l'immigration clandestine sont différentes, comme nous avons mentionné précédemment (l'abus de faux statuts d'étudiant et l'immigration noire au Danemark, comparé aux abus des permis de travail temporaires basés sur des offres d'emploi fictives en Suède). D'autre part, l'immigration permanente au Danemark et en Suède provient de différentes sources, avec des ressortissants de l'Union européenne (y compris les Suédois!), qui se prévalent du droit de libre mouvement, arrivent au Danemark et en Norvège en grand nombre, tandis que la Suède reçoit une quantité plus élevée de réfugiés postulant pour un statut d'immigrants permanents.

Au-delà des différences structurelles, nous pouvons également déceler quelques différences entre les stratégies danoises et suédoises en utilisant la matrice de stratégies syndicales développée ci-dessus. Par exemple, nous devons souligner la présence évidente de chaînes multinationales d'hôtellerie basée en Suède (*Scandic*, et dans une certaine mesure, *Rezidor*). Ceci ajoute au répertoire la possibilité d'un microcorporatisme national, mais également un intérêt plus important pour des stratégies d'entreprise au niveau européen (couvert sous la cellule « euro-corporatisme » dans la figure 12 du chapitre 3. Les syndicats suédois du secteur HRCT continuent donc de jouer un rôle

important de coordination au sein des deux CEE, tandis que cela reste impossible pour le syndicat national de branche danois. Inversement, il y a une différence évidente en ce qui concerne l'organisation locale (dans la cellule 'membres X local'). Comme nous l'avons déjà mentionné, les ressources disponibles pour des projets de mobilisation et de recrutement sont plutôt rares en Suède, tandis que le syndicat danois fait partie du syndicat général géant 3F. Par conséquent, les unités locales danoises semblent mieux équipées sur le terrain pour contrer les défis déjà mentionnés.

Suivant la logique de la dépendance du sentier, nous pouvons retrouver certains éléments des répertoires traditionnels au cœur des stratégies centre-périphérie, et ce, dans les deux pays. En Suède, l'élément traditionnel de l'organisation syndicale, comme nous l'avons déjà observé dans les secteurs de la finance et de la construction, demeure la coopération beaucoup plus étroite au niveau de l'entreprise avec la haute direction des multinationales d'origine suédoise. Par conséquent, il y a un réseau plus fort de représentants syndicaux suédois dans les chaînes d'hôtellerie les plus importantes, puis une forte représentation sur les conseils d'administration et sur les autres organes d'information et de consultation (comme le *MB* et les comités d'entreprise européens). Au Danemark, le recours à des groupes professionnels, afin d'organiser les milieux de travail ou des chaînes entières d'hôtellerie, semble également s'intégrer dans le répertoire syndical traditionnel de ce pays, fortement inspiré du syndicalisme de métiers et d'unités locales relativement autonomes. Il demeure du domaine spéculatif, dans quelle mesure, les stratégies actuelles (représentation dans les MNCs et organisation locale) proviennent du répertoire historique des syndicats nationaux dans les deux pays. On doit souligner cependant que les difficultés auxquelles ces syndicats sont confrontés ont également entraîné des départs significatifs, dans les deux pays, du sentier de dépendance.

8.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les acteurs du secteur HRCT, dont les syndicats nationaux de branche HRF en Suède et 3F (*private service grupper*) au Danemark. Nous avons détaillé l'étendue des défis syndicaux liés à l'intégration européenne et mondiale du marché, puis nous avons dénombré les principales stratégies

syndicales développées pour y répondre. Enfin, nous avons évoqué un certain nombre de différences importantes entre les sous-secteurs et entre les deux pays.

Nous retenons que les stratégies syndicales dans ce secteur se concentrent sur des interventions ciblées, du type centre et périphérie. Selon le pays en question, la périphérie et le centre peuvent représenter des régions, des villes, des groupes professionnels, des sous-secteurs ou bien des entreprises particulières. Une des stratégies principales appliquées au « centre » est l'assistance active du syndicat national dans l'organisation locale (recrutement, mobilisation et éducation des délégués syndicaux et des membres). En outre, les syndicats nationaux de branche ont lancé des campagnes de sensibilisation et entamé du lobbying au niveau national pour maximiser le contrôle étatique de l'immigration temporaire et clandestine. Enfin, les syndicats préconisent une approche axée sur les multinationales nordiques, y compris un partage important de ressources au sein de la fédération nordique NU-HRCT, la coordination active des CEE, puis le renforcement des syndicats naissants dans les pays baltes.

Ces constats nous ont amené à explorer plusieurs pistes de réflexion, notamment quant au rôle des sentiers de dépendance, puis dans les choix concrets associés au « centre » et à la « périphérie. » Tandis qu'un certain nombre de stratégies actuelles s'intègrent bien dans une analyse institutionnelle, basée sur des complémentarités et des blocages, d'autres stratégies, surtout les stratégies transnationales, représentent clairement un abandon du répertoire traditionnel. Ceci nous amène à spéculer sur le développement de nouvelles capacités stratégies transnationales, telles que l'emprunt de ressources, le « scaling » et le « framing », auxquelles nous avons fait référence auparavant.

Nous allons revisiter ces considérations théoriques et tester, une par une, les hypothèses découlant de notre développement théorique, dans le chapitre 10. Auparavant, nous allons procéder à l'examen comparatif des stratégies particulières des trois secteurs étudiés, les unes avec les autres, pour pouvoir les apprécier dans un contexte plus large, mais également pour en évaluer la pertinence analytique. Par conséquent, nous allons reprendre, dans le prochain chapitre, les principales stratégies retenues dans la partie descriptive de nos résultats, afin de trouver des explications plus transversales. Plutôt que de rester dans des explications endogènes, nous visons à déduire des pistes analytiques plus globales, qui nous conduiront à préciser la contribution théorique de notre thèse.

9 Comparaison des stratégies sectorielles

Dans ce chapitre, nous allons présenter une lecture transversale des principales stratégies syndicales adoptées par les syndicats nationaux de branche. Nous devons dépasser le cadre d'analyse sectoriel pour situer les stratégies sectorielles particulières dans un contexte plus large et transsectoriel. Le chapitre va présenter les principaux réalignements stratégiques que nous avons répertoriés dans les chapitres précédents, un par un, puis identifier les secteurs et les pays les plus touchés, avant de les remettre dans leur contexte temporel, d'évaluer les stimuli liés à l'intégration européenne, puis de donner un aperçu de leur essor.

Nous pouvons résumer les principaux mouvements dans les stratégies syndicales en trois volets : 1) la stabilité de relations néo-corporatistes, même dans le contexte de graves défis externes; 2) l'adoption de différentes stratégies syndicales transnationales; 3) une concentration des efforts dans les milieux de travail jugés stratégiques (une réduction du modèle nordique). En ce qui concerne les stratégies transnationales, nous allons également distinguer entre trois types de mouvements différents : a) l'établissement de stratégies au sein des multinationales présentes sur le marché nordique et au sein des multinationales nordiques en expansion vers les marchés européens; b) le renforcement de la collaboration étroite au niveau nordique, c'est-à-dire entre les syndicats nationaux de branche des cinq pays nordiques; c) l'euro-corporatisme (lié à la politique industrielle et à la régulation sectorielle provenant de l'Union européenne, plutôt qu'à l'intégration du marché du travail).

Ces alignements stratégiques principaux ont été détectés dans l'ensemble des pays et secteurs, quoiqu'à des degrés variables. C'est précisément cette variance intra-modèle à laquelle nous nous sommes intéressés dès le début. Nous essayerons d'en offrir une première explication, plutôt endogène et sectorielle, dans le présent chapitre, pour mettre en contexte la partie analytique fondée sur nos hypothèses de travail.

Outre les trois principaux réalignements, nous avons également pu détecter des stratégies subordonnées et des modifications du répertoire stratégique qui ne sont pas explicitement liées aux stimuli de l'intégration européenne. Dans un premier cas, il s'agit du référentiel plutôt explicite aux stratégies du « organising » à la anglo-saxonne. Nous

allons expliquer, comment ces initiatives, quoiqu'impressionnantes, sont bel et bien complémentaires avec les trois stratégies principales et, de cette manière, subordonnées à elles. Dans le deuxième cas, nous faisons référence aux stratégies cherchant à mettre de l'avant une valeur ajoutée à l'adhésion syndicale, par le marketing et en fournissant des services novateurs aux membres. Nous allons conclure que ces stratégies répondent plus explicitement à la concurrence syndicale sur le plan national, mais nous avons trouvé que les nouvelles stratégies transnationales des syndicats nationaux de branche en font néanmoins partie intégralement. Il s'agit de stratégies complémentaires, qui soulèvent un intérêt certain d'un point de vue théorique.

9.1 Le rétablissement du néo-corporatisme : la continuation du modèle nordique

Une des stratégies syndicales omniprésentes dans les pays nordiques, au niveau de la branche, mais également à d'autres niveaux institutionnels, c'est le renouvellement et le renforcement de liens corporatistes avec les employeurs. Normalement, cela veut dire que les problèmes liés à l'intégration européenne sont discutés avec les associations patronales, afin de concevoir des stratégies concertées pour y répondre. Un équivalent fonctionnel de cette approche repose sur le contact direct entre les leaders syndicaux et les hautes directions des principales entreprises d'un secteur. Ces stratégies sont dominantes dans le secteur de la construction, mais elles peuvent être également répertoriées ailleurs. Comme deuxième élément classique du néo-corporatisme nordique, la coordination politique entre syndicats nationaux de branche, confédérations syndicales et partis politiques complète le portrait. Ajoutons que les syndicats affiliés aux confédérations LO peuvent se prévaloir de cette stratégie.

Un exemple qui représente bien la concertation du premier type provient des conventions collectives danoises de la construction. BAT et *Dansk Byggeri* se sont entendus sur des solutions négociées pour faire face à des sous-traitants non conformes aux conventions collectives de branche. Cette approche contraste notamment avec l'industrie de la construction en Suède (où cette problématique est plutôt abordée avec les hautes directions des grandes entreprises suédoises de la construction) et en Norvège (où

certaines syndicats de branche, dont la construction, ont plutôt demandé au gouvernement social-démocrate d'étendre par la force du droit du travail les conditions minimales contenues dans les conventions collectives). Certains syndicats minoritaires (par exemple, celui des peintres au Danemark) se situent également plus près de la solution norvégienne. Même si les outils institutionnels privilégiés varient entre le volontarisme des grandes entreprises (SE), le pouvoir normatif des conventions collectives (DK) et la force contraignante du droit du travail (NO), nous pouvons néanmoins considérer toutes ces stratégies comme un même grand mouvement stratégique : celui vers un renouveau et un renforcement de relations de type néo-corporatiste. Des solutions sont négociées entre les acteurs classiques du marché du travail (gouvernement, partis politiques, patronat et syndicats de branche) et mises en œuvre par des moyens institutionnels traditionnellement complémentaires.

Quant aux différences entre les pays, *Byggnads* en Suède a consciemment choisi de passer par les grandes entreprises suédoises de la construction, mais seulement après que les relations jadis cordiales avec l'association patronale se soient détériorées durant la saga *Laval un partneri*. Pourtant, des tentatives pour rétablir le néo-corporatisme au niveau de la branche se signalent également. Au Danemark, il faut souligner le rôle important que *BAT-kartel* joue quant à l'établissement et au maintien d'une relation de confiance avec l'association patronale. En ce qui concerne les deux autres secteurs, les syndicats de la finance (autant au Danemark qu'en Suède) ont toujours dû maintenir des contacts directs avec les hautes directions des grandes banques et compagnies d'assurances. En Suède, ce contact privilégié avec les quatre banques suédoises traditionnelles est cependant devenu plus tendu. En hôtellerie, le modèle néo-corporatiste est le plus en danger : la présence de multinationales étrangères limite la possibilité d'établir des liens de confiance avec les hautes directions, alors que la force normative des conventions collectives diminue d'année en année, surtout en termes de couverture syndicale. Le syndicat *3F Hotel og privat service* a néanmoins pu traduire dans sa propre convention collective un certain nombre de solutions contenues dans la convention collective du *Byggegruppen*. Dans cette optique, il faut souligner le rôle particulier du syndicat général 3F, permettant la diffusion relativement rapide d'outils institutionnels

d'une convention collective à l'autre. La confédération patronale danoise, *Dansk Arbejdsgiverforenigen* (DA) y joue également un rôle important.

En ce qui concerne la coordination des politiques, c'est largement une affaire des syndicats affiliés aux confédérations LO (hôtellerie et construction), puisque les syndicats du secteur financier sont plus hésitants à s'aventurer dans l'arène politique. Au Danemark, la concertation politique est cependant une stratégie subordonnée au premier type de néo-corporatisme. Sauf pour le syndicat professionnel et l'association patronale des peintres, l'objectif continue d'être la protection de la plus grande autonomie possible des acteurs nationaux de branche, dans l'optique de trouver des solutions négociées. L'intervention du législateur ne fournit que les outils pour sauver le bipartisme entre syndicats et associations patronales. En Suède, dont le marché du travail est historiquement plus encadré par la législation (« le Danemark, c'est l'anarchie »), les syndicats ont toutefois développé des demandes électorales assez précises et ils ont entamé une réflexion plus profonde concernant le rôle de l'État dans le modèle nordique de relations industrielles.

En ce qui a trait au contexte temporel, la plupart des solutions négociées sont plutôt récentes (2008-2010), à la suite d'une explosion du nombre d'entrepreneurs étrangers sur les marchés nordiques. En Suède, les relations bipartites étaient extrêmement tendues durant le litige Laval, et ce n'est que lors de la toute récente ronde de négociations dans le domaine de la construction (2010) que des efforts ont porté fruit pour obtenir des solutions conjointes avec l'association patronale. En ce qui concerne la concertation politique, au-delà de la défense commune du « modèle nordique de relations industrielles », qui a été la réponse unanime des acteurs syndicaux à l'égard de la jurisprudence européenne récente (le quartet *Laval*), les plus récentes élections (2010 en Suède et 2011 au Danemark) illustrent bien les approches quelque peu divergentes entre le Danemark et la Suède. En 2010, les syndicats affiliés à LO (S) ont appuyé le programme électoral de l'opposition rouge-verte dans son ensemble, y compris la promesse d'annuler la loi Laval – la législation adoptée par le *Riksdag* pour rendre le droit du travail suédois conforme aux exigences de la CJUE. En 2011, les syndicats danois se sont largement contentés de critiquer le gouvernement libéral sortant, puis d'appuyer ponctuellement les mesures proposées par l'opposition sociale-démocrate pour

renforcer l'État-providence. Des modifications au droit du travail ne figuraient pas parmi les demandes. En Norvège, l'adoption de clauses *erga omnes* par le gouvernement rouge-vert (2004-8) est survenue durant le boom économique, mais c'est plutôt la mise en œuvre d'un mécanisme institutionnel beaucoup plus ancien (parce qu'instauré dans les années 1990).

D'une manière ou d'une autre, c'est assez explicite, dans le discours des décideurs syndicaux, que les réponses corporatistes adoptées au cours des dernières années répondent directement aux défis de la liberté de mouvement des entrepreneurs et de l'assujettissement du droit du travail nordique aux règles concurrentielles du Marché commun. L'intérêt commun du patronat et des syndicats demeure la préservation du modèle nordique de relations industrielles, jugé garant de la compétitivité de ces pays. L'intégration européenne, dans ces facettes différentes, a donc mené à un renforcement et à un renouveau des stratégies corporatistes de la part des organisations syndicales étudiées. Or, nous pouvons retenir qu'il s'agit bel et bien d'un des principaux mouvements que nous devons examiner à l'aide de nos hypothèses de travail.

En ce qui concerne une évaluation critique de ce renouveau, au-delà de sa signification sur le plan théorique, nous devons attendre avant de passer jugement sur les approches. Dans les secteurs de la construction et des finances, les relations de confiance entre patronat et syndicats continuent à jouer un rôle essentiel dans l'adaptation des entreprises nordiques aux défis de l'intégration économique. En hôtellerie, un rétablissement complet du bipartisme et du néo-corporatisme de branche semble illusoire, puisque l'érosion de la couverture syndicale et celle des conventions collectives a progressé considérablement. Les trois secteurs ont cependant toujours eu des conditions de travail, des constellations d'acteurs et des relations industrielles très différentes. Or, nous ne pouvons conclure que le renouveau néo-corporatiste est la meilleure option stratégique pour certains syndicats et non pour d'autres. Tous les syndicats devront continuellement renouer les liens de confiance, à tous les niveaux institutionnels, pour parvenir à trouver et à mettre en œuvre des réponses stratégiques aux défis de l'eupéanisation de leur environnement économique. Des leviers institutionnels et des stratégies supplémentaires deviennent cependant nécessaires pour rétablir le pouvoir de négociation du côté syndical dans la configuration actuelle.

En conclusion, nous avons présenté une première grande orientation stratégique des syndicats nationaux de branche des pays nordiques étudiés, celle de renforcer et de renouveler les liens corporatistes avec le patronat et de chercher à négocier des solutions aux défis communs de l'intégration européenne. Cette stratégie semble dominante dans le secteur de la construction et moins présente dans les autres. Elle connaît plus de succès au Danemark (ce qui serait potentiellement dû à la préférence de la confédération patronale danoise) que dans les autres pays nordiques. Pour en évaluer la pertinence analytique, nous devons toutefois la confronter aux six hypothèses de travail élaborées dans le chapitre 3. Avant de passer à cette étape, nous allons présenter les autres grandes réorientations stratégiques.

9.3 Les stratégies transnationales : l'adaptation (et l'exportation?) du modèle nordique

Quant aux stratégies transnationales, on parle de trois mouvements distincts : a) l'établissement de stratégies au sein des multinationales étrangères et nordiques présentes sur les marchés danois et suédois, ainsi qu'au sein des multinationales nordiques en expansion vers les marchés européens en croissance; b) le renforcement de la collaboration étroite au niveau nordique, c'est-à-dire entre syndicats nationaux de branche des cinq pays nordiques; c) l'euro-corporatisme (lié à la politique industrielle et à la régulation sectorielle provenant de l'Union européenne, plutôt qu'à l'intégration du marché du travail).

Stratégies axées sur les multinationales

Concernant les stratégies axées sur les entreprises multinationales, nous faisons référence d'abord à des processus au sein d'entreprises d'origine nordique qui élargissent leurs opérations vers d'autres pays, notamment vers les pays baltes et la Pologne. Il s'agit ensuite d'entreprises nordiques ou étrangères, qui se sont établies sur les marchés danois et suédois, et souvent sur le marché scandinave dans son ensemble. En ce qui concerne les stratégies précises, nous avons pu répertorier : a) la mise sur pied et le financement d'alliances syndicales transnationales; b) la coordination et l'encadrement des comités

d'entreprise européens; c) l'appui direct à la négociation d'accords-cadres et au micro-corporatisme transfrontalier; d) l'utilisation de ressources de pouvoir nationales (souvent logées dans les institutions suédoises de codétermination) pour faire avancer l'état de l'organisation dans d'autres pays.

L'exemple le plus frappant de stratégies axées sur les multinationales provient du secteur financier, où les syndicats nationaux de branche investissent activement dans la mise sur pied et dans l'encadrement des « clubs syndicaux nordiques. » Ces clubs représentent une forme très institutionnalisée d'alliances syndicales transnationales. Souvent nées d'une collaboration étroite entre clubs syndicaux d'entreprise nationaux au niveau nordique, elles intègrent actuellement des représentants d'un vaste éventail de pays, y compris des pays de l'Europe de l'Est. Les comités d'entreprises européens peuvent y jouer un rôle-clé pour obtenir des ressources supplémentaires de la part de l'Union européenne. En ce qui concerne l'utilisation de ressources de pouvoir nationales pour faire avancer l'organisation syndicale dans d'autres pays, nous avons pu répertorier des exemples pertinents dans les trois secteurs (construction : subsidiaire danoise d'une entreprise suédoise; hôtellerie : établissement estonien d'une chaîne suédoise; finances : établissements polonais d'une banque nordique). Habituellement, un accord tacite pour organiser les travailleurs dans le pays hôte est obtenu par le syndicat national du pays d'origine.

Les stratégies axées sur les multinationales sont plus fréquemment évoquées en Suède qu'au Danemark (parce qu'il y a plus de maisons-mères), mais il y a des exceptions remarquables (par exemple, *Danske Unions*). Le même phénomène s'observe quand nous considérons uniquement la sous-stratégie du micro-corporatisme, qui est remarquablement plus forte en Suède, et ce, dans tous les secteurs. Sur le plan sectoriel notamment, les stratégies basées sur l'entreprise sont plus fortement évoquées en finances et en hôtellerie qu'en construction. Ceci représente la structure naturelle de ces syndicats, mais nous devons souligner qu'il s'agit d'une concentration des efforts qui est plutôt nouvelle dans le secteur HRCT, alors qu'il s'agit d'un recours à un répertoire traditionnel pour le secteur financier. En ce qui concerne l'utilisation ou non d'institutions européennes naissantes (CEE), au secteur financier, nous avons trouvé plutôt des structures parallèles, proprement syndicales, même si le cadre du CEE est parfois utilisé

comme un outil de négociation. Dans le secteur HRCT, le cadre institutionnel européen est limité à certaines multinationales, puisque plusieurs multinationales actives sur le marché nordique ont leur maison-mère dans un autre pays européen (les chaînes américaines choisissent souvent le Royaume-Uni comme point d'entrée en Europe, pour pouvoir négocier leur CEE avec les syndicats britanniques). En construction, l'utilisation de structures européennes est limitée aux comités de sécurité et santé au travail, dont on va discuter dans la section « euro-corporatisme » ci-dessous.

Même si la présence de multinationales étrangères sur le marché nordique, ainsi que la présence de multinationales nordiques dans d'autres pays européens se sont intensifiées graduellement depuis la fin des années 1990, les stratégies axées sur les multinationales sont plutôt récentes. Au-delà d'une mise en œuvre pro forma des CEE dans les pays nordiques dès le début des années 1990, les syndicats nationaux de branche ont plutôt délaissé cet aspect de leurs approches transnationales, jusqu'à 2005 environ. Tandis que nous pouvons parler d'une stratégie toujours minimaliste en ce qui concerne les CEE dans le secteur de la construction, les syndicats financiers et d'hôtellerie ont rapidement élaboré des stratégies axées sur les multinationales, qui sont devenues une de leurs préoccupations principales (finances : 2008; HRCT : 2009-10).

Dans le contexte d'un boom économique important dans les pays nordiques, l'intégration de leur marché s'est accélérée vers la fin des années 2000, et ceci, dans les trois secteurs couverts par notre étude. En outre, les effets de la mobilité de main-d'œuvre se sont fait sentir à partir de 2004 (en Suède) et 2009 (au Danemark). Pourtant, le secteur de la construction, le plus touché par la main-d'œuvre migrante, ne semble pas porter une attention particulière au travail axé sur les multinationales. Or, nous devons conclure que cette stratégie est plus intimement liée au stimulus de l'intégration du marché des services, surtout en ce qui concerne l'arrivée de plus grands entrepreneurs et entreprises. « *We have to get better at this,* » concède un représentant syndical suédois, à l'égard de l'organisation au sein des multinationales (SUE8). Cela laisse entendre qu'il y a encore beaucoup d'amélioration à apporter à cet égard. Pour l'instant, il est difficile d'évaluer si les alliances transnationales mises en œuvre par les syndicats nordiques de branche sont suffisamment institutionnalisées et si le partage de ressources de pouvoir à travers les frontières est assez efficace pour éventuellement renverser l'érosion du pouvoir de

négociation syndical face aux multinationales. Pour chacune des anecdotes de succès, il y a aussi des échecs à raconter. En outre, les alliances transnationales sont constamment fragilisées par les demandes successives de concessions auxquelles les syndicats nordiques de branche font face, provenant autant des associations patronales que des grandes multinationales. Même dans des cas exemplaires de collaboration transfrontalière, comme *Union in Nordea*, les syndicats n'ont pas pu éviter des compressions des effectifs et le transfert d'emplois vers des pays moins syndiqués.

En concluant cette section, nous pouvons retenir que les stratégies axées sur les entreprises multinationales se développent rapidement et sont activement promues par les syndicats nationaux de branche. Des exemples de stratégies réussies servent comme vecteur de diffusion du côté syndical, tandis que les dirigeants des entreprises multinationales (surtout nordiques) ne semblent aucunement dérangés par ce développement. En tant qu'initiatives plutôt récentes, ces stratégies répondent clairement à l'intégration des marchés de services, plutôt qu'à une logique de la mobilité de main-d'œuvre. Une évaluation normative de cet axe stratégique demeure prématurée, mais nous devons définitivement l'inclure dans notre analyse systématique qui prendra place au cours des prochains chapitres.

Collaboration au niveau des fédérations syndicales nordiques

Quant à la collaboration entre syndicats nationaux de branche à travers les pays scandinaves, nous parlons bel et bien d'une collaboration allant au-delà de la concertation classique, plutôt diplomatique, telle qu'elle existe depuis les années 1920 dans certains secteurs. Ce que nous avons pu observer, c'est que les contacts entre les syndicats nationaux de branches des différents pays nordiques deviennent de plus en plus organiques. Là où n'existaient que des structures de partage d'information, elles sont maintenant en voie d'être remplacées par des liens plutôt organisationnels, diffusant activement les meilleures pratiques syndicales. Là où un certain partage de ressources existait déjà, il est souvent redéployé pour répondre spécifiquement aux défis communs de l'intégration européenne. En outre, il y a un renouveau en ce qui concerne la collaboration avec les pays baltes. Auparavant effectué au niveau des confédérations, et ayant pour but la mise sur pied de syndicats de branche dans les pays baltiques (une

structure à l'image des pays nordiques), le travail de coopération internationale est maintenant intégré au niveau sectoriel, c'est-à-dire au sein des fédérations nordiques de branche. Souvent, le but a changé pour se concentrer sur l'organisation locale au sein des entreprises, et non pas sur la mise sur pied de structures de style nordique.

Le secteur où ce développement est le plus frappant est celui des finances, suivi par NU-HRCT, la fédération nordique des travailleurs d'hôtellerie et restauration. « New NFU » représente ce redéploiement dans le secteur financier. Concrètement, les syndicats nationaux ont accepté de céder un rôle important de coordination à la fédération nordique, puis ils ont également accepté de mettre la main dans leur poche pour assurer le financement d'un secrétariat de plusieurs employés permanents à Stockholm. Avec une équipe de permanents, entièrement dévoués à la coordination nordique, cette organisation a pu transcender les contacts de nature diplomatiques, pour lancer des initiatives organisationnelles (telles que les clubs syndicaux nordiques discutés ci-dessus, puis l'initiative de lobbying présentée ci-dessous). Le secrétariat permanent de NU-HRCT est plus modeste (et n'existe que depuis 2009), mais représente néanmoins une innovation stratégique de la part des syndicats nationaux de branche, qui coordonnaient auparavant le travail de cette fédération syndicale nordique à tour de rôle. L'objectif principal de ce secrétariat consiste à coordonner les CEE et les efforts de recrutement dans les multinationales, autant dans les pays nordiques que baltes.

Ce qui ressort logiquement de la présentation de ces deux exemples concrets, c'est le constat que la fédération nordique du secteur de la construction (NBTF) semble avoir plus de difficulté à mettre en œuvre des liens organisationnels à travers les frontières. D'un côté, il y a les différences politiques qu'ont les syndicats danois et suédois avec la Norvège concernant les clauses d'extension légale. De l'autre côté, la période après-Laval s'est déroulée de manière fort différente dans les différents pays nordiques. En outre, il y a davantage de pluralisme syndical dans ce secteur, amenant un certain nombre de plus petits syndicats professionnels à la table. NBTF (contrairement à NFU) fonctionnant par prise de position consensuelle, leur vote est aussi important que ceux de *Byggnads* ou 3F. On peut quand même constater l'importance croissante, depuis l'année 2000, de la collaboration transfrontalière autour du *Øresund* (entre le sud de la Suède et la région de la capitale danoise, *Sjælland*). En ce qui concerne les différences entre les syndicats danois

et suédois, sur le plan des actions prises, ils sont engagés de manière absolument égale, en construction, en hôtellerie et en finances. Pourtant, l'imaginaire « nordique » est plus souvent utilisé par les syndicats suédois que par leurs collègues danois. Lors de nos entretiens, le concept de « modèle nordique » a été employé presque uniquement par les interlocuteurs suédois, pendant que les Danois ont parlé plutôt d'un modèle « national » ou « danois », même si le contenu en est sensiblement le même.

À l'égard de l'évolution de la collaboration intensifiée entre syndicats nationaux de branche au sein des fédérations nordiques, encore une fois, c'est un phénomène plutôt récent. En finances, on peut parler de cinq ans d'évolution constante vers le *New NFU* (NOR4), pendant que NU-HRCT ne fait que commencer (2009). Par conséquent, il devient plus difficile d'identifier un stimulus concret pour ce développement. La dominance croissante de multinationales sur le marché nordique peut certainement être mise en cause. Il faut cependant souligner que le leadership personnel des directeurs généraux actuels des deux fédérations concernées (NFU et NU-HRCT) a joué un rôle important à cet effet.

La collaboration au sein des fédérations sectorielles nordiques est tout à fait impressionnante. Le déroulement des réunions et la documentation officielle se transforment tranquillement, par l'utilisation de la langue anglaise et par la mise en valeur d'une identité nordique, voire européenne, commune. Cette unité dans les valeurs aide à convaincre les dirigeants syndicaux d'accepter un plus important partage de ressources avec leurs collègues nordiques, puis pourrait éventuellement s'appliquer à d'autres pays non nordiques également. Au-delà du constat de « beauté » d'une telle collaboration transfrontalière, naturelle et inclusive, il faut toutefois souligner que les impacts réels de cette stratégie (outre la transformation des fédérations elles-mêmes) sont plus difficiles à évaluer. Les priorités dans le secteur financier semblent fluctuer rapidement, alors que les initiatives de NU-HRCT sont trop récentes pour être évaluées. En outre, l'agenda des deux fédérations nordiques semble s'orienter d'après celui des institutions européennes (ex. : taxe sur les transactions financières) et non l'inverse, c'est-à-dire influencer l'agenda européen activement.

Enfin, il faut reconnaître qu'un véritable changement de stratégie a eu lieu dans au moins deux des trois secteurs, vers une collaboration plus organique des syndicats

nationaux de branche à travers les frontières. En diffusant activement de meilleures pratiques, en assumant un rôle dans la coopération avec les pays baltiques, en réduisant les coûts de transaction du lobbying à Bruxelles et en fournissant un certain nombre de services aux clubs syndicaux d'entreprise transnationaux, les fédérations nordiques occupent une place importante dans les stratégies syndicales des organisations nationales. La variable indépendante mise en cause consiste plutôt de l'intégration du marché et de l'importance croissante de la régulation sectorielle européenne que de la mobilité de la main-d'œuvre. Nous allons reprendre cette deuxième stratégie transnationale dans le prochain chapitre.

Bruxelles et l'euro-corporatisme

Les stratégies syndicales liées à l'euro-corporatisme ne figurent pas habituellement dans le répertoire syndical nordique, surtout pas pour les syndicats nationaux de branche. Les institutions européennes, largement calquées sur les institutions allemandes et françaises, ne leur conviennent pas. Dans la perspective d'un historique politique nordique fondé sur un bipartisme fort, d'une autonomie des acteurs du marché du travail et d'une présence syndicale quasiment consensuelle, les institutions européennes en matière du travail sont des « irritants » (Degryse et Pochet 2005). Quant aux éléments individuels de l'euro-corporatisme, le dialogue social sectoriel, le lobbying des autorités bruxelloises (Parlement et Commission) et l'action juridique, les syndicats nordiques de branche se sont habituellement fiés à leurs confédérations nationales et aux fédérations industrielles européennes.

Ceci étant dit, nous avons pu remarquer un réalignement récent, de la part des syndicats nordiques en finances, en faveur du lobbying bruxellois. La fédération nordique, NFU, a mis sur pied une stratégie de lobbying impliquant les syndicats nationaux de branche, tout en faisant des économies d'échelles là où NFU ou UNI-Finance peuvent les assumer. Dans le contexte de l'adoption probable d'une taxe sur les transactions financières, ainsi que d'autres régulations sectorielles émanant de la Commission, les syndicats nationaux du secteur financier ont commencé à envisager l'euro-corporatisme comme une stratégie tout à fait nécessaire.

L'exemple le plus frappant provient clairement du secteur financier. Pourtant, d'autres exemples, plus anciens, relèvent du secteur de la construction. Dans les années 1990, les syndicats nordiques de ce secteur ont été essentiels dans la négociation de la directive européenne concernant les travailleurs détachés. Depuis, ils se sont largement limités aux comités consultatifs en matière de sécurité et santé au travail. Ceci étant dit, l'approche dans le secteur de la construction représente encore très bien l'ancienne motivation nordique envers l'Union européenne : on négocie à Bruxelles pour que les règles ne touchent pas trop le modèle nordique, alors qu'en même temps, on essaie d'augmenter les standards dans les autres pays. Dans le secteur HRCT, il ne semble pas vraiment y avoir d'appétit pour Bruxelles, pour le dialogue social sectoriel ou pour le lobbying. Les ressources étant plus restreintes pour ces syndicats, elles ont été concentrées sur le travail dans les pays nordiques. Une explication alternative serait la place qu'occupe le secteur dans trois fédérations industrielles différentes : pendant que le secteur financier n'occupe qu'une petite niche pour le géant transnational UNI, les fédérations européennes en construction (EFBWW) et en hôtellerie (EFFAT) semblent plutôt bien couvrir l'aspect de la régulation sectorielle.

En ce qui concerne l'approche des syndicats suédois, par rapport à leurs collègues danois, nous n'avons pas vraiment remarqué une différence systématique entre les syndicats nationaux de branche. Pendant que 3F et BAT semblent se concentrer sur le marché du travail danois, *Byggnads* pousse la réflexion européenne un peu plus loin, et ce, en grande partie en raison des altercations juridiques entourant le litige Laval (qui les impliquait directement). Ceci étant dit, les confédérations syndicales suédoises et danoises se comportent de manière très différente à Bruxelles. Le *Brusselkontoret* des confédérations suédoises (situé dans le même édifice que le DGB allemand) semble agir comme une plaque tournante pour les efforts syndicaux visant à influencer l'agenda européen. L'approche danoise est plutôt nationale, en concertation avec la confédération patronale danoise (DA) et la députation danoise auprès du Parlement européen.

Comme nous l'avons mentionné, les efforts bruxellois de NFU sont très récents (2010), alors que les syndicats de la construction font partie de la scène européenne depuis plus longtemps (mais avec des motivations très divergentes). Or, un autre argument en faveur de la différenciation sectorielle serait conjoncturel : pendant que le

secteur de la construction était au cœur des préoccupations à Bruxelles dans les années 1990, cela est beaucoup moins vrai aujourd'hui. Le secteur financier, cependant, se retrouve au beau milieu d'une tempête générée par la crise économique de 2008-10, tandis que les autorités européennes et nationales cherchent à rehausser leurs profiles, en multipliant les efforts de régulation sectorielle.

Le problème de la stratégie euro-corporatiste est qu'elle ne met pas immédiatement en valeur aucune des deux variables indépendantes identifiées, soit la mobilité de la main-d'œuvre et le marché libre des services. C'est plus la régulation sectorielle du marché financier à l'échelle européenne qui est concernée par ce réaligement stratégique. Nous pouvons néanmoins prétendre avoir à faire à un phénomène d'intégration du marché, puisque les règles d'investissement (le troisième pilier des quatre libertés fondamentales) créent automatiquement un marché intégré de services financiers. La régulation sectorielle au niveau européen résulte donc de la nature ouverte et concurrentielle du marché financier européen et pousse un peu plus loin notre compréhension de la dimension « liberté des services » au sein du Marché unique.

Il est très tôt pour bien évaluer l'orientation stratégique la plus récente des syndicats nationaux du secteur financier. Concluons, de manière provisoire, que ce secteur est pleinement impliqué dans un mouvement stratégique vers des stratégies transnationales. En ce sens, les syndicats de la finance sont ceux qui se sont le plus européanisés, par rapport à leurs collègues en construction et dans le secteur HRCT. Il y a, cependant, des épisodes de rapprochement avec les institutions européennes, et ce dans tous les secteurs. Dans les prochains chapitres, nous allons passer en revue les trois aspects de cette européanisation stratégique, afin d'en retirer des éléments de preuve (en appui ou à l'encontre) à l'égard des hypothèses de travail identifiées au chapitre 3.

9.4 Les stratégies « centre-périphérie » : la crise du modèle nordique

Jusqu'à ce moment-ci, quand nous faisons référence aux stratégies syndicales, nous évoquons habituellement les revirements de stratégie bien visibles et applicables à des secteurs entiers. Puisque les syndicats nationaux de branche des pays nordiques

continuent d'occuper une position privilégiée, en comparaison avec les autres syndicats européens, on devrait être à même de détecter une capacité de diffuser et d'implanter des stratégies dans l'ensemble de ces organisations. Nous avons plutôt détecté un mouvement net vers un rétrécissement du champ d'application des stratégies syndicales nordiques. Dans tous les secteurs et pays couverts par notre étude, des trous sont apparus dans le « modèle nordique ». Si ce modèle a déjà été uniforme et universel (ce qui reste matière à débat), peu d'interlocuteurs nient désormais le fait qu'il s'applique actuellement à moins de travailleurs et d'entreprises qu'avant les mutations des années 1990 et 2000. L'imaginaire d'un modèle normatif solide et universel couvrant le marché du travail dans son ensemble subsiste. Par contre, les syndicats nationaux de branche sont de plus en plus forcés de privilégier l'organisation syndicale dans certaines entreprises, régions ou sous-secteurs, ce qui conduit vers une stratégie « centre-périphérie », qui est maintenant présente dans presque tous les secteurs et pays étudiés.

Un exemple classique de ce dilemme nous est fourni par le secteur HRCT. Pendant que les multinationales d'hôtellerie et de catering attirent un grand nombre de ressources, les chaînes de restauration sont souvent laissées de côté. Il y a des explications endogènes pour comprendre la nature exacte de cette priorisation (le mélange stratégique de groupes professionnels dans les chaînes d'hôtellerie et de catering), mais nous devons quand même nous poser la question de savoir pourquoi les syndicats sont amenés à rétrécir le champ d'application de leurs stratégies. Les petits chantiers de rénovation et de construction résidentielle constituent un exemple comparable dans le secteur de la construction. Certaines petites banques et compagnies d'assurances représentent des cas similaires dans le secteur financier, mais cette fois, la taille de l'établissement n'est pas le seul facteur explicatif. Le mélange de groupes professionnels, la structure de capital, etc., ont également leur importance.

Règle générale, les syndicats danois (peut-être grâce aux économies d'échelle résultant de la mégafusion syndicale au sein de 3F) semblent mieux situés en termes de ressources au niveau national et régional. Par contre, les syndicats suédois sont plus présents au sein des principales entreprises. Ceci a pour effet que les stratégies centre-périphérie ne sont pas pareilles dans les deux pays. Les Danois peuvent procéder à partir du modèle traditionnel pour assurer la couverture du marché du travail au complet, dans

une région ou une ville, avant de réduire l'étendue de cette couverture au fur et à mesure que les ressources viennent à se raréfier. Au départ, les Suédois ont moins de ressources au niveau régional et national. Des facteurs internes aux entreprises influencent la décision des syndicats de couvrir le champ complet (y compris les sous-traitants) ou de se concentrer sur quelques établissements ou chantiers.

Au niveau des secteurs, ce sont les syndicats HRCT qui sont le plus durement touchés par le manque de ressources. Les stratégies centre-périphérie y sont alors très présentes. En construction, ce sont différents groupes professionnels qui sont mieux couverts que d'autres. Les syndicats de peintres ont souffert le plus de la concurrence bon marché de travailleurs est-européens. Par conséquent, la couverture du marché du travail se rétrécit et d'autres fusions syndicales pourraient être envisagées dans un futur prochain. Ceci étant dit, la faiblesse des syndicats de peintres au Danemark a également mené à un positionnement politique différent de celui de BAT et de 3F, notamment en ce qui concerne les clauses d'extension légale.

Le rétrécissement stratégique vers des noyaux névralgiques suit l'affaiblissement graduel du modèle nordique dans les deux pays, mais il y a deux domaines où l'accélération a été de plus en plus marquée au long des dix dernières années. D'abord, il y a eu l'arrivée d'un très grand nombre de travailleurs et d'entrepreneurs est-européens sur les marchés du travail, danois et suédois (un facteur européen). Ensuite, la libéralisation de la caisse d'assurance-chômage (un facteur interne) a aussi joué un rôle majeur. Nos interlocuteurs ont fait bien attention pour ne pas blâmer les nouveaux arrivants pour la réduction de la couverture syndicale, d'autant plus qu'ils vantent leurs efforts de recrutement dans le milieu immigrant. Il faut cependant admettre que ces efforts ont largement échoué. En outre, la crise économique de 2009-2010 a fait en sorte qu'un grand nombre de travailleurs est-européens ont dû rentrer dans leur pays d'origine, effaçant ainsi les réussites organisationnelles dans les communautés d'immigrants. En ce qui concerne la chute des effectifs syndicaux (et de ressources) liés à l'affaiblissement du régime *Ghent*, c'est un effet presque unique, touchant uniquement les années 2007/8. Enfin, la *Lex Laval* en Suède représente une source de découragement pour les unités locales, peu désireuses de gaspiller un trop grand nombre de ressources sur les travailleurs détachés des entrepreneurs étrangers.

Les développements récents, notamment la stabilisation des effectifs syndicaux et du niveau de ressources depuis 2010, laissent croire que la libéralisation des caisses d'assurance-emploi n'a eu qu'un effet ponctuel. La crise économique actuelle a fait disparaître un certain nombre de compétiteurs est-européens, puis la situation sur le marché de la construction s'est stabilisée à un niveau de couverture plus bas. Il faut néanmoins prévoir qu'avec une reprise économique, les mêmes effets de la mobilité d'entrepreneurs et de la main-d'œuvre se feront de nouveau sentir. D'ailleurs, le secteur HRCT n'a pas vraiment cessé d'être affecté. Les stratégies centre-périphérie risquent alors de reprendre de l'ampleur dès que le stimulus externe recommencera à se signaler. Or, nous pouvons attribuer les stratégies « centre-périphérie », au moins en grande partie, à l'ouverture du marché nordique aux entrepreneurs et travailleurs étrangers.

Nous assistons au rétrécissement du modèle classique nordique, consistant en un néo-corporatisme axé sur les conventions collectives de branche et en une densité organisationnelle élevée des deux côtés de la table de négociation. Si les syndicats nordiques doivent concentrer leurs ressources pour maintenir une couverture syndicale convenable dans certains établissements, régions ou sous-secteurs, le pouvoir normatif des conventions collectives de branche diminuera inévitablement. Cet effet touche les syndicats les plus faibles en premier (peintres, HRCT). Les stratégies « centre-périphérie » peuvent possiblement arrêter l'hémorragie, mais elles ne pourront jamais rétablir l'ancien modèle, ni agir en tant qu'équivalent fonctionnel pour celui-ci. Elles ne peuvent être que complémentaires à d'autres stratégies appliquées en même temps, quoique ceci demeure loin de la réalité, du moins dans un certain nombre de cas.

Peu importe quelle stratégie exacte est appliquée aux noyaux névralgiques de l'organisation syndicale, nous devons expliquer le rétrécissement de l'ancien modèle en fonction des hypothèses de travail retenues lors de l'exposé opérationnel de notre thèse. De cette manière, nous pourrions potentiellement dépister des avenues stratégiques prometteuses pour renverser la tendance négative des stratégies « centre-périphérie ».

9.5 Les stratégies d'appoint, non étroitement liées à l'intégration européenne

L'organisation locale et le recrutement de membres

Un premier exemple d'une stratégie syndicale subordonnée se retrouve dans l'organisation locale et le recrutement de membres pour augmenter le taux de conformité aux conventions collectives. Au Danemark, cette stratégie est complétée par des campagnes « *name and shame* », visant publiquement des entrepreneurs non conformes. Lors de nos entretiens, presque tous les représentants syndicaux font explicitement référence au « *organising* » à la sauce anglo-américaine, mais nous avons découvert que l'objectif de cette stratégie est plutôt 1) de renforcer le modèle nordique classique, ou 2) d'appuyer les efforts dans les multinationales, ou 3) de se concentrer sur des régions et des entreprises soigneusement priorisées. De cette manière, les efforts d'organisation locale sont donc subordonnés aux trois mouvements stratégiques principaux. On ne peut pas accuser les interlocuteurs de manquer de bonne volonté, quant à l'établissement d'une stratégie compréhensive d'organisation locale, mais ce n'est pas ce qu'on a pu observer au niveau local, à quelques exceptions près.

Un exemple qui ressemble notamment à une stratégie d'organisation et de recrutement locale se signale dans le projet des organisateurs locaux de 3F, plus précisément dans le secteur HRCT. Faisant face à une chute de cotisants partout dans le pays, mais particulièrement dans la région de Copenhague, l'unité locale de l'hôtellerie et restauration a décidé de lancer un projet-pilote d'organisation locale, dont nous en avons décrit les détails dans le chapitre 8. Ce projet est maintenant sur le point d'être étendu à d'autres régions danoises. Il faut cependant souligner que l'objectif principal de ce projet demeure le renforcement du pouvoir de négociation dans les sous-secteurs et entreprises priorisés. Il ne s'agit pas un appel généralisé au « *organising* », comme nous avons pu en attester lors de notre visite en région (DAN20).

La crise du membership étant la plus grave dans le secteur HRCT, il n'est pas surprenant d'y trouver des stratégies compréhensives de recrutement. Dans les deux autres secteurs, le recrutement de membres passe largement par l'approche « business as usual ». Dans le secteur financier, c'est aux clubs syndicaux d'entreprise d'effectuer ce

travail – à un taux de succès fort variable d’une entreprise à l’autre. Dans le secteur de la construction, c’est aux bureaux régionaux (exemple : *Byggefagenes Samvirke*) des syndicats nationaux d’effectuer des visites sur les chantiers. L’objectif principal de ces visites demeure l’adhésion de l’entrepreneur à la convention collective en vigueur, le recrutement de nouveaux membres n’étant qu’une visée secondaire. Surtout en ce qui concerne les travailleurs étrangers, l’adhésion est souvent un effet secondaire lié à la défense des travailleurs non membres, lors d’un cas de non-conformité aux conditions de base contenues dans la loi ou dans les conventions collectives. Quant aux deux pays, la chute des effectifs syndicaux semble plus grave en Suède (mais à partir d’un niveau plus élevé qu’au Danemark). L’imaginaire du « organising » n’a pas été évoqué aussi systématiquement en Suède qu’au Danemark. Ce phénomène serait attribuable à l’importance traditionnelle du pluralisme syndical et des syndicats professionnels dans ce pays, comparé au syndicalisme industriel de la Suède.

Le moment précis choisi pour aller de l’avant avec ces initiatives de recrutement ne pourrait être pire. Ayant perdu l’argument vendeur de l’adhésion automatique aux caisses d’assurance-emploi, les syndicats doivent réinventer leurs approches. Pendant que les syndicats financiers semblent vendre la valeur ajoutée d’une adhésion syndicale, en offrant de nouveaux services aux membres, puis en vantant activement leur travail politique et international comme une valeur ajoutée (voir la prochaine section de ce chapitre), les syndicats de cols bleus semblent avoir de la difficulté à attirer de nouveaux membres. « *The ones who need unions most are turning their backs on us* », explique un représentant syndical (DAN1). La crise économique de 2009-2010 s’étant avérée plus grave au Danemark qu’en Suède, la libéralisation de la caisse d’assurance-emploi a eu un impact plus grand. En plus, elle fait en sorte qu’un bon nombre de travailleurs étrangers ont quitté les marchés chauds de la construction pour se retrouver dans d’autres secteurs ou pour rentrer chez eux, ce qui détruit certains liens soigneusement tissés avec les communautés d’immigrants (exemple : le club syndical polonais à Copenhague comptait anciennement plus de 150 membres, surtout dans le secteur de la construction, mais maintenant on y trouve moins d’une cinquantaine de travailleurs de différents secteurs, ainsi qu’un pourcentage élevé de chômeurs). Par contre, il y a un véritable sentiment d’urgence : « *Back in 2004, we were a group of people going to visit the IG Bau in*

Berlin, because we wanted to know about their story, about building up Berlin. We knew there were a lot of people coming from abroad and taking work there. And what we found out, speaking with IG Bau was that back in 1994 they were 83000 members... when we came there in 2004 they were down to 12000 members... So, we found out that this is really war » (DAN17). Le consensus est qu'il faut recruter pendant que les ressources sont encore suffisantes, même si elles sont en train de chuter, d'année en année. Même s'il n'y a jamais de moment idéal pour tenter le coup, force est d'admettre qu'il y a encore plus de risque si on attend.

En ce qui concerne les deux variables indépendantes principales, c'est surtout la mobilité de la main-d'œuvre qui augmente les pressions sur les syndicats nordiques pour entamer des projets de recrutement. Les entrepreneurs étrangers, qui débarquent dans les pays nordiques avec des travailleurs détachés, sont rarement la cible de tels projets (puisque les entreprises et les travailleurs quittent les pays ou changent de chantier fréquemment). Il faut cependant souligner le rôle important que jouent des facteurs internes (*A-kassan*, vieillissement des effectifs syndicaux) dans l'alignement stratégique vers les stratégies anglo-américaines du « *organising* ».

« *Organising works. It work everywhere. So why would we not do it in Scandinavia and the Baltic countries?* », lance un représentant syndical, impliqué dans la mise sur pied d'une école de recrutement syndical pour la région baltique (NOR8). Essentiellement, cette évaluation est correcte. Là où elles sont sérieusement poursuivies, les campagnes de recrutement mènent presque inévitablement à une croissance des effectifs. Le projet pilote à Copenhague en est une preuve, comme c'est le cas des efforts de recrutement de travailleurs polonais par *Fellesforbundet* à Oslo. La question qui demeure cependant est le « pourquoi » et jusqu'à quel point les ressources nécessaires pourraient être investies ailleurs. Le recrutement de nouveaux membres, s'il vise un renforcement des institutions existantes ou nouvelles, ou s'il s'intègre dans d'autres stratégies de premier ordre, peut tout à fait réussir à dynamiser les syndicats, y compris dans les pays nordiques. Nous allons traiter de l'organisation locale et du recrutement de membres comme une stratégie d'appoint, qui renforce et complète les autres stratégies identifiées, y compris les stratégies transnationales, et nous examinerons cette question dans le prochain chapitre.

La valeur ajoutée du membership et des services aux membres

Nous présentons l'approche « valeur ajoutée de l'adhésion syndicale » et le service aux membres comme une deuxième stratégie d'appoint des syndicats nationaux de branche. Particulièrement utilisée dans le secteur de la finance, la stratégie de développer des outils de marketing et des offres groupées de services additionnels aux membres vise à dégager un avantage compétitif par comparaison à d'autres syndicats.

« *Lite smartare* », une campagne du syndicat suédois du sous-secteur des assurances (FTF), en est un exemple pertinent. En préparant la ronde de négociations collectives, d'abord avec une campagne d'autopromotion auprès de ses membres, FTF vise à renforcer son pouvoir de négociation. Même si cette campagne n'est pas induite par l'eupéanisation du secteur, les stratégies transnationales (« New NFU ») y jouent un rôle-clé. En détaillant le plan d'action des syndicats financiers nationaux pour faire face aux impacts inévitables de l'intégration européenne du secteur, les membres sont appelés à soutenir le syndicat chez eux, sur le plan national. L'approche axée sur la valeur ajoutée de l'adhésion syndicale peut alors être considérée comme une stratégie d'appoint pour vendre l'internationalisation du répertoire, et vice-versa.

Liée plus directement aux défis internes du syndicalisme, l'approche de la valeur ajoutée et des services aux membres coïncide avec un changement démographique, faisant en sorte que les travailleurs du secteur financier sont de plus en plus susceptibles d'avoir une formation universitaire, et donc d'être des cibles de recrutement pour les syndicats académiques. Il s'agit d'un processus graduel, plutôt que d'une rupture exacte (comme c'est le cas de la libéralisation des *A-kassan*). Or, nous pouvons parler d'une stratégie en évolution, plutôt que d'un changement survenant à un moment précis dans le développement des stratégies syndicales. Toutefois, cela pose la question de savoir pourquoi les autres syndicats qui subissent la concurrence syndicale, comme 3F au Danemark (de la part de syndicats « jaunes » et chrétiens), puis *Byggnads* en Suède (face à SEKO), ne tentent pas de copier cette approche. Tandis que les outils de communications ont également été améliorés du côté des syndicats de cols bleus, l'approche ouvertement individualiste ne fait pas consensus au sein du mouvement syndical nordique. « *Services? We have tried this with our membership, but that's not*

what they are joining for », explique un représentant syndical du secteur hôtelier (DAN19).

D'une manière ou d'une autre, nous allons traiter des stratégies d'appoint de la même manière que des autres stratégies, puisqu'elles renforcent les stratégies principales énumérées ci-dessus et puisqu'elles ajoutent à l'analyse des hypothèses de travail élaborées. L'ensemble des stratégies est résumé dans le tableau 11. Avant de continuer notre démarche analytique, en faisant appel auxdites hypothèses, concluons ce chapitre avec quelques réflexions concernant les stratégies syndicales retenues pour analyse.

Tableau 11. Tableau récapitulatif des stratégies par secteur

Stratégie globale	Construction		Finances		HRCT	
	DK	SE	DK	SE	DK	SE
1) Renouveau des relations néo-corporatistes (branche) et micro-corporatistes (entreprise)	<u>Stratégie principale</u> , niveau de la branche	<u>Stratégie importante</u> , au niveau de la branche et de l'entreprise	<u>Stratégie importante</u> , surtout au niveau de l'entreprise	<u>Stratégie principale</u> , niveau de l'entreprise	Non observé (n/o)	Stratégie importante , surtout au niveau de l'entreprise
2a) Stratégies transnationales axées sur les multinationales	n/o	Stratégie secondaire : limitée aux multinationales suédoises	Stratégie importante , nordiques »	Stratégie importante, surtout « clubs syndicaux nordiques »	n/o	Stratégie secondaire : en appui aux efforts de NU-HRCT
2b) Stratégies transnationales (coopération au sein des fédérations nordiques)	Sur un niveau « diplomatique » seulement; prise de position commune concernant le « modèle nordique » et <i>Laval</i>		Stratégie importante , partage de ressources (permanence à Stockholm), rencontres en anglais	Stratégie importante , coordination active des CEE, partage de ressources (fonds de grève commun redéployé pour financer la permanence)	Stratégie importante , n/o	
2c) Stratégies transnationales (euro-corporatisme)	Stratégie secondaire : limitée au comité de sécurité et santé au travail	Stratégie secondaire : établissement de l'agenda, mais le but est la non-interférence	Stratégie importante , lobbying à Bruxelles contre une taxe sur les transactions financières et concernant la régulation sectorielle		n/o	n/o
3) Stratégies « centre-périphérie »	Certains groupes de professions et chantiers peu couverts	Certains groupes de professions et chantiers peu couverts	Sous-secteur des assurances, semble plus traditionnel, moins actif dans les nouvelles stratégies transnationales		Priorisation des régions et des multinationales	Peu de ressources, priorisation par établissement
4) Stratégies subordonnées (organisation locale)	Stratégie d'appoint : avec l'objectif de forcer l'adhésion aux conventions collectives (souvent à l'aide de traducteurs)		Stratégie d'appoint : dans les établissements des multinationales nordiques en Pologne et dans les pays baltes		Stratégie d'appoint : dans les régions prioritaires et les multinationales	n/o
5) Stratégies non induites par l'europanisation : services aux membres et marketing	n/o	n/o	Stratégie importante <i>Branding DFL / Finansforbundet</i> ; Services offerts aux membres, <i>New NFU</i>	Stratégie importante : Services offerts aux membres, <i>New NFU</i> , publications communes FTF + <i>Finansförbundet</i>	Stratégie abandonnée : tentative d'offrir de nouveaux services aux membres	n/o

9.6 Conclusion et pistes analytiques

Comme nous l'avons démontré dans ce chapitre, il faut expliquer trois réalignements stratégiques principaux : 1) la stabilité et le renforcement des relations néo-corporatistes dans ses deux variétés (avec les associations patronales ou avec les directeurs des grandes entreprises nationales); 2) une tendance nette à l'adoption de stratégies transnationales (dans ses trois variétés); et 3) le rétrécissement des stratégies syndicales selon un modèle « centre-périphérie ». L'organisation locale est omniprésente dans les discours syndicaux, mais on la juge subordonnée aux trois autres grands mouvements. Enfin, l'approche des services et de la valeur ajoutée de l'adhésion syndicale ne répond pas étroitement aux défis de l'intégration européenne, mais elle-même est renforcée par l'eupéanisation du répertoire stratégique. Or, elle apporte des éléments d'analyse intéressants quant à nos hypothèses de travail, notamment en ce qui concerne les nouvelles capacités stratégiques.

En soulevant des exemples multiples, provenant des trois secteurs et des deux pays étudiés, nous avons également pu établir la signification des trois réalignements stratégiques, au-delà d'une explication localisée dans un secteur précis. Tandis que la variation entre les six cas peut être partiellement attribuée aux différents environnements sectoriels et nationaux (constellation des acteurs, structure professionnelle et démographique, répertoires traditionnels, changement de la législation, etc.), on ne peut expliquer la présence des stratégies à travers tous les secteurs et pays de cette manière-là, et une variable externe doit être également mise en cause. Or, le tout répond bien à l'opérationnalisation que nous avons privilégiée dès le début, c'est-à-dire de déceler de la variation intra-modèle, qui nous permettra d'appliquer des approches théoriques très variées.

En outre, nous avons bel et bien démontré que les stratégies en évolution coïncident largement avec la période 2004-2010, suivant en cela l'intensification de l'eupéanisation. Cette intensification se présente principalement des deux manières mentionnées dans notre exposé initial, c'est-à-dire à travers la mobilité de la main-d'œuvre et à travers le parachèvement du Marché unique pour les services (y compris une mobilité accrue des entrepreneurs de la construction). En plus, nous assistons

présentement à une nouvelle régulation du secteur financier au niveau européen, à la suite de la crise économique grave de 2009-2010. Comme le soulignent les experts européens, la menace de régulation sectorielle est la cause la plus susceptible d'amener les acteurs à prendre les institutions européennes au sérieux (Knill et Lehmkuhl 2002; Degryse et Pochet 2005).

Sans être en mesure d'entamer une évaluation finale des stratégies syndicales dans leur ensemble, c'est-à-dire de voir si le réalignement stratégique des syndicats nationaux de branche est un succès, nous devons constater qu'un tel réalignement a pris place. Déjà, la capacité de modifier le répertoire stratégique pointe vers une capacité stratégique renouvelée de la part des syndicats nationaux de branche des pays nordiques. Jusqu'à quel point le mélange de différentes stratégies sera en mesure de rétablir le pouvoir de négociation de ces acteurs face aux défis importants que posent l'intégration de marchés européens et la mobilité de la main-d'œuvre au sein du Marché unique, ça reste à déterminer.

Dans ce chapitre, nous avons résumé les trois chapitres précédents, en retenant les trois grands réalignements stratégiques que les syndicats nationaux de branche ont entrepris. En outre, nous avons présenté deux stratégies d'appoint, liées directement ou non aux variables indépendantes, mais qui ajoutent à notre réflexion formulée ci-dessous quant aux hypothèses de travail à retenir ou à rejeter. En fournissant des exemples pertinents, nous avons différencié chacune des stratégies selon les secteurs et pays où nous les avons remarquées le plus souvent. Cela nous a permis de distinguer entre des explications endogènes, nichées dans le secteur et dans les institutions nationales, pour retenir les effets qui doivent être expliqués à l'aide d'hypothèses plus générales. Cela sera l'objectif du prochain chapitre.

10 Analyse des données selon les hypothèses de travail

Dans ce chapitre, nous allons revisiter chacune des six hypothèses de travail énoncées dans le chapitre 3, dans le but d'évaluer nos données à la lumière de ces propositions. Cette manière de procéder nous aidera à structurer les différents éléments de preuve, à entamer une réflexion analytique, puis à cerner les points saillants des faits sociaux retenus selon les grandes approches théoriques. L'objectif de ce chapitre demeure donc principalement opérationnel, tandis que le chapitre 12 confrontera la preuve retenue avec la littérature.

Ce chapitre procédera de la manière suivante : chacune des hypothèses sera examinée en présentant les différents sous-hypothèses et aspects, pour ensuite apporter les éléments de preuve (confirmatoires ou contradictoires) à leur égard. Par la suite, les points saillants concernant chacune des hypothèses seront énumérés, avant d'entamer une réflexion qui opposera les différents éléments retenus et rejetés. Le but sera d'entamer une interrogation ouverte, menant à un modèle analytique cohérent supporté par nos données.

Rappelons les six hypothèses de travail. En premier lieu, nous avons stipulé qu'un lien existe entre le degré d'intégration (d'une entreprise, d'un secteur, d'un pays) et les stratégies d'acteurs, dont les stratégies syndicales, y compris des stratégies d'internationalisation. Deuxièmement, nous avons proposé que les institutions nationales (les politiques publiques d'emploi, le droit du travail et la négociation collective) agissent en tant que variable modératrice. Troisièmement, nous avons proposé un rôle semblable de modérateur pour les identités syndicales et les répertoires d'action des acteurs. La quatrième hypothèse de travail concernait le rôle de l'entrepreneuriat institutionnel, la typologie de changement institutionnel développée ci-dessus et leurs impacts respectifs sur les stratégies syndicales. Cinquièmement, nous avons proposé un lien entre la gouvernance multiniveaux et en réseaux, et les stratégies privilégiées par l'acteur syndical. Enfin, nous avons considéré l'importance des capacités stratégiques que les organisations syndicales devraient développer, afin d'adopter de nouvelles stratégies.

En ce qui concerne les stratégies que nous avons répertoriées lors de notre recherche de terrain, nous distinguons les quatre grandes catégories suivantes : le

renouveau de relations néo-corporatistes, les stratégies transnationales, le rétrécissement des stratégies syndicales selon un modèle centre-périphérie, et les stratégies d'appoint. Quant aux stratégies transnationales, nous avons retenu trois tendances distinctes : le travail dans des alliances transnationales basées sur l'entreprise multinationale, la coordination entre syndicats nationaux de branche au niveau nordique, et l'euro-corporatisme et le lobbying des institutions européennes. Nous avons également retenu deux types de stratégies d'appoint : l'organisation locale et le recrutement de membres, d'un côté, la mise à point des outils de communications et le développement de nouveaux services aux membres, de l'autre.

Munis d'une telle matrice de six hypothèses de travail et de quatre types de réponses stratégiques, nous pouvons analyser nos données de manière systématique et en déduire des éléments de preuve. Cela nous permettra de passer à une réflexion plus approfondie, quant aux interactions entre les six relations hypothétiques et les quatre mouvements stratégiques observés, dans leur ensemble.

10.1 Hypothèse 1 : le degré d'intégration économique

La première hypothèse de travail concerne le lien entre le degré d'intégration économique et les stratégies syndicales. Dans sa version la plus simple (H1), elle prétend uniquement que l'intégration dans l'économie mondiale (dans notre cas : l'intégration dans le Marché unique européen) aurait un impact sur la stratégie des organisations syndicales, sans en prédire le sens exact. En ce qui concerne la variable indépendante, nous avons déjà détaillé les deux principales facettes de l'intégration européenne qui nous intéressent : la mobilité de la main-d'œuvre et la création d'un marché intégré pour les secteurs des services, y compris la régulation sectorielle émanant des institutions européennes. En ce qui concerne la variable dépendante, nous parlons bel et bien des stratégies syndicales au niveau national de la branche, mais les trois éléments d'analyse (firmes, secteurs et pays) s'appliquent néanmoins pour différencier nos constats.

Quant aux versions plus contraignantes (H1a-d), nous avons rejeté l'idée qu'une simple comparaison transversale à un moment précis peut être faite pour déterminer si les stratégies s'internationalisent dans le cas d'entreprises, secteurs et pays exposés (H1a).

Plutôt, il s'agirait d'un phénomène graduel et hétérodoxe, dont l'essor est notamment influencé par les institutions, identités et répertoires déjà en place (voir hypothèses 2 et 3). Il est cependant possible de vérifier si l'intégration dans le marché européen des secteurs étudiés provoque un changement de stratégie ou non (H1b) d'un point de vue longitudinal, si une tendance graduelle à l'internationalisation accompagne ce changement (H1c) et si les stratégies syndicales deviennent plus dépendantes des stratégies patronales et/ou caduques (H1d).

L'hypothèse de l'intégration économique et les stratégies néo-corporatistes

Les relations corporatistes demeurent fortes dans les six cas étudiés. Les relations corporatistes demeurent particulièrement fortes dans le secteur de la construction (au niveau de la branche) et dans celui des finances (au niveau des banques d'origine nordique). Ce renforcement des liens néo-corporatistes représente donc la continuité des stratégies syndicales, là où l'hypothèse de l'intégration économique présuppose un changement. Ceci doit être considéré comme une forte réserve quant aux sous-hypothèses H1b et H1c.

En outre, nous avons constaté une stabilité plus importante de ces liens au Danemark, en comparaison à la Suède. La mobilité de travailleurs ne semble donc aucunement mener à un abandon des relations corporatistes, puisque ces dernières demeurent particulièrement importantes dans le secteur de la construction. L'expansion des entreprises nordiques vers l'extérieur ne peut pas non plus être mise en cause, puisque ce phénomène est particulièrement fort dans le secteur de la finance. Les seuls cas d'affaiblissement marqué des relations corporatistes proviennent du secteur de la construction en Suède, ainsi que du secteur hôtelier. Par conséquent, on pourrait spéculer que c'est la mobilité de chaînes et d'entrepreneurs étrangers vers le marché nordique qui pourrait avoir un impact. Enfin, on peut dépister un appui à la sous-hypothèse H1d, qui traite de la dépendance accrue des stratégies syndicales par rapport aux stratégies patronales.

L'hypothèse de l'intégration économique et les stratégies axées sur les multinationales

Les stratégies syndicales visant à améliorer la présence au sein des entreprises multinationales, à y mettre sur pied des alliances transnationales et à encadrer étroitement les efforts des représentants au niveau de l'entreprise (surtout en finances et en hôtellerie) peuvent être conçues comme des éléments de preuve à l'appui de l'hypothèse de l'intégration économique, en ce qui concerne le volet de la firme (et non pas nécessairement ceux du secteur ou du pays). Ce processus graduel d'investissement de plus en plus de ressources dans les structures syndicales au sein des entreprises multinationales, cette tendance claire à l'adoption de solutions transnationales (malgré les conflits inhérents liés à la régulation au niveau national de la branche, ainsi qu'avec le micro-corporatisme) pointent vers une importance du degré d'intégration de la firme.

Ceci est le cas, peu importe si nous considérons des cas où la mobilité vers l'extérieur est plus importante que celle vers les marchés nordiques (par exemple, les banques) ou si le mouvement est inversé (hôtels) ou bidirectionnel (assurances). En ce qui concerne la quasi-absence de cette stratégie dans le secteur de la construction, nous ne pouvons pas l'expliquer à l'aide des hypothèses H1b-d. De toute manière, il faudra considérer les éléments de preuve dans leur ensemble, avant de passer à l'évaluation des hypothèses.

L'hypothèse de l'intégration économique et la concertation au niveau nordique

En ce qui concerne les stratégies de concertation entre syndicats nationaux de branche au niveau nordique, nous les interprétons comme des éléments de preuve importants à l'égard de l'internationalisation graduelle des stratégies (H1c). Les marchés nordiques des services étant plus intégrés que le Marché unique européen (la plupart des entreprises d'origine nordique commencent par intégrer leurs opérations dans les trois pays scandinaves), ce mouvement vers la concertation a progressé plus qu'ailleurs en Europe.

En outre, les pays nordiques ont un historique important de mobilité de la main-d'œuvre, et ce, depuis fort longtemps. Cette intégration du marché du travail nordique pose cependant un problème, et la « réponse stratégique » de la concertation étroite entre syndicats nationaux de branche est trop récente pour qu'on puisse y répondre. Encore une

fois, il semble que la mobilité de la main-d'œuvre ne peut être mise en cause lorsque l'on évalue les stratégies transnationales. C'est plutôt le volet de l'intégration des marchés des services qui est déterminant pour ce réalignment stratégique. Cette distinction des stimuli individuels de l'intégration européenne sera importante lorsque viendra le temps, très prochainement, de procéder à l'intégration dans un seul modèle empirique.

L'hypothèse de l'intégration économique et l'euro-corporatisme

D'un point de vue historique, les stratégies corporatistes au niveau européen prennent de l'ampleur, au fur et à mesure que l'intégration européenne progresse. Mais plutôt que de parler un mouvement graduel dans cette direction, on doit plutôt évoquer un intérêt épisodique des syndicats nordiques pour les institutions européennes. Cette relation continue à être fortement imprégnée par des conflits importants entre la régulation européenne (autant sectorielle qu'à l'égard du marché du travail) et les institutions nordiques. Tandis que l'engagement dans l'euro-corporatisme peut connaître des temps forts, il demeure important de souligner l'objectif général que poursuivent les syndicats nordiques, notamment d'isoler les relations industrielles nordiques des prises d'influence européennes, considérées indues.

L'engagement récent des syndicats nordiques dans le secteur de la finance doit donc être apprécié à la lumière d'un va-et-vient historique entre les niveaux européens et nationaux en ce qui concerne la régulation sectorielle. Dans le cadre de la plus récente crise financière en Europe, les états membres de l'UE ont préféré proposer une régulation paneuropéenne. Ce n'est que cet aspect bien précis qui provoque un mouvement stratégique vers l'euro-corporatisme, un résultat qui est corroboré plutôt bien par des études antérieures, comme, par exemple, dans les cas de régulation sectorielle dans le secteur du sucre et dans le cas de la directive Bolkestein (Degryse et Pochet 2005; Gebert 2010; Larsson et coll. 2011).

L'hypothèse de l'intégration économique et les stratégies centre-périphérie

La concentration de ressources et la limitation des efforts stratégiques dans des entreprises, régions et sous-secteurs forts (en quelque sorte une série de retraits tactiques en ce qui concerne la couverture du modèle nordique), constituent un appui marqué pour

la version plus dure, néolibérale de l'hypothèse de l'intégration économique (H1d). Il demeure vrai que ce mouvement vers un rétrécissement stratégique représente une confluence d'effets intérieurs et extérieurs, mais les deux stimuli de l'intégration européenne (c'est-à-dire autant la mobilité de la main-d'œuvre que l'intégration du marché des services) en sont la cause partiellement.

L'hypothèse de l'intégration économique et les stratégies d'appoint

Les stratégies d'appoint de l'organisation locale et du développement de nouveaux services aux syndiqués, qui visent à stopper l'hémorragie d'effectifs, s'interprètent de manière étroitement liée au point précédent : en ce qui concerne le recrutement de membres et le renforcement de la valeur ajoutée et de l'engagement des membres, les syndicats consolident leur « centre », puis continuent à délaissier les multiples « périphéries ». En appui à la troisième stratégie, nous pouvons donc les considérer comme des éléments de preuve pour l'ensemble des sous-hypothèses H1b-d. Ceci étant dit, il ne s'agit pas de stratégies dépendantes de la stratégie patronale. Par conséquent, au moins une partie de l'hypothèse H1d doit être mise en question.

En outre, la question se pose quant à savoir si les stratégies d'appoint sont liées à l'intégration économique ou si elles ne sont pas adoptées pour répondre à la faiblesse sur le terrain, laquelle est accentuée par ce processus. Ceci permet également d'émettre une réserve à l'égard de l'hypothèse 1. Dans la mesure où les stratégies d'appoint s'appliquent d'abord aux niveaux local et national, elles contredisent la sous-hypothèse H1c.

Évaluation de l'hypothèse

Selon les données que nous avons pu recueillir dans les pays nordiques, il est important de distinguer entre les deux différentes facettes de l'intégration européenne en question. Toutes les formes d'intégration provoquent une réponse stratégique explicite de la part des syndicats. Nous pouvons alors confirmer certains aspects de l'hypothèse H1b. Il est cependant difficile de dépister une tendance lourde vers l'internationalisation (ou la marginalisation) des stratégies syndicales (H1c/d). Il ne s'agit donc pas d'un phénomène uniforme. En règle générale, c'est surtout la régulation sectorielle qui provoque une

internationalisation des stratégies syndicales, tandis que la mobilité accrue de la main-d'œuvre et l'apparition soudaine d'entrepreneurs étrangers sur les marchés nordiques mèneraient plutôt vers une certaine concentration (nous hésitons à parler de marginalisation) des stratégies syndicales. En ce qui concerne l'expansion des entreprises multinationales nordiques vers les marchés européens, le verdict est mitigé : elle provoque un changement de stratégie vers l'internationalisation, mais les stratégies micro-corporatistes y demeurent néanmoins importantes.

Somme toute (tableau 12), le degré de l'intégration économique international d'un pays, d'un secteur économique ou d'une firme a un impact sur les stratégies syndicales adoptées, mais cet impact n'est pas uniforme d'un secteur à l'autre et d'une firme à l'autre. Dans certaines firmes multinationales nordiques, surtout dans les secteurs des assurances et de la construction, les pressions de l'intégration économique semblent renforcer le micro-corporatisme au niveau national. Dans d'autres cas, des stratégies transnationales sont adoptées. Au niveau sectoriel, une divergence similaire se développe, entre stratégies de concertation nationale ou locale, d'un côté, et stratégies nordiques et européennes, de l'autre.

Tableau 12. Évaluation des hypothèses liées à l'intégration économique

1. MARCHÉ et INTÉGRATION ÉCONOMIQUE	
<i>H1 : Le degré d'intégration économique international d'un pays, d'un secteur ou d'une firme a un impact sur les stratégies syndicales adoptées.</i>	Confirmé. Mais l'impact en question n'est pas uniforme d'un secteur/firme à l'autre.
<i>H1a : Les acteurs dans des pays, des secteurs et des firmes exposés à l'intégration économique internationale adoptent des stratégies plutôt transnationales, par rapport aux acteurs de pays et de secteurs peu ou pas exposés.</i>	Pays/secteur : non vérifié de manière transversale. Firme : oui, mais l'impact n'est pas uniforme.
<i>H1b : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique internationale, les acteurs modifient leurs stratégies pour y répondre.</i>	Confirmé, mais le déroulement du changement de stratégie n'est pas uniforme.

<i>H1c : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique internationale, les acteurs concentrent et alignent leurs stratégies sur le niveau international.</i>	Confirmé, mais ces stratégies semble être à un niveau d'expérimentation et figurent parmi d'autres.
<i>H1d : Au fur et à mesure qu'un pays, un secteur ou une firme est exposé à l'intégration économique, les stratégies syndicales deviennent corporatistes et/ou caduques.</i>	Non confirmé.

10.2 Hypothèse 2 : le rôle modérateur des institutions nationales

La deuxième hypothèse de travail concerne le rôle que jouent les institutions nationales de relations industrielles dans le contexte de l'intégration économique. Dans ce sens, les deux hypothèses de travail (H1 et H2) sont tout à fait complémentaires. L'hypothèse H2 stipule que les institutions nationales de relations industrielles (autant les politiques publiques d'emploi que le droit du travail) agissent en tant que variable modératrice, en regard des impacts de l'intégration économique sur les stratégies syndicales. Dans le cas des pays nordiques, cette hypothèse se concentre, d'un côté, sur les relations coordonnées entre employeurs et syndicats, dans le cadre de négociations collectives (au niveau national de branche) hautement institutionnalisées et, de l'autre côté, sur les politiques actives d'emploi typiques pour le marché du travail nordique (y compris un accès à l'assurance-emploi et à la formation continue).

Dans sa version plus détaillée (H2a), l'hypothèse fait la distinction entre des pays de type libéral (où les relations industrielles sont peu institutionnalisées, surtout au niveau de la branche, et où l'État-providence demeure restreint) et des pays de type coordonné. Les pays scandinaves constituent des exemples typiques de cette deuxième catégorie. Selon la sous-hypothèse H2a, les institutions nationales dans un régime coordonné atténueraient les impacts de l'intégration économique, en créant des incitatifs forts pour

tous les acteurs nationaux, afin que ceux-ci s'adaptent communément aux pressions externes. Par contre, les institutions de relations industrielles de type libéral accentueraient les tensions inhérentes au processus d'intégration.

Dans tous les six cas étudiés, l'hypothèse H2 supposerait un impact favorable des institutions nationales dans le processus d'adaptation des acteurs nationaux aux deux principaux défis de l'intégration européenne (la mobilité de main-d'œuvre et l'intégration des secteurs des services). Puisque nous n'avons pas de cas provenant du modèle libéral, nous ne pouvons pas vérifier cette hypothèse d'une manière transversale, mais nous pouvons bel et bien démontrer quel impact concret les institutions nationales ont eu sur le processus d'adaptation au Danemark et en Suède.

L'hypothèse des institutions nationales et les stratégies néo-corporatistes

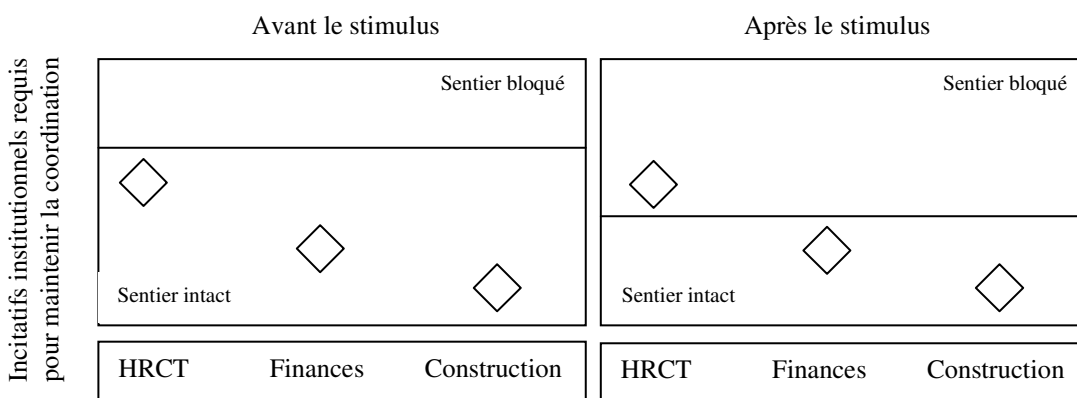
Dans tous les secteurs et dans les deux pays étudiés, nous avons retrouvé des éléments de relations corporatistes durables et renouvelées, parfois au niveau national de la branche (surtout dans le secteur de la construction) et parfois au sein des institutions nationales de codétermination dans les entreprises nordiques (surtout en finances). Ce renouvellement de liens de confiance, porteurs de négociations intégratives, représente l'exemple parfait pour l'hypothèse H2. L'autonomie des relations industrielles par rapport à la régulation étatique et la jurisprudence (autant celle provenant du niveau national que celle provenant du niveau européen) est féroce ment défendue par les acteurs nationaux. Les relations industrielles jouent un rôle-clé dans le modèle de compétitivité des pays nordiques (selon la théorie de l'avantage comparé institutionnel (Marcussen et Kaspersen 2007)). Par conséquent, une défection des acteurs serait couteuse.

En ce qui concerne les politiques publiques d'emploi, contrepartie du régime de relations industrielles, les acteurs principaux du marché du travail (employeurs et syndicats) ont partiellement perdu l'appui institutionnel des gouvernements, notamment en ce qui concerne leur rôle institutionnalisé dans l'assurance-chômage. L'affaiblissement des institutions a un impact sur la capacité d'adaptation des acteurs, mais les institutions, là où elles conservent leurs forces, atténuent les impacts de l'intégration européenne. À titre d'exemple, dans le domaine de l'intégration de la main-d'œuvre immigrante, les organisations syndicales sont actives via leur rôle dans le

système de formation continue et dans la reconnaissance des compétences. Ce rôle institutionnalisé permet aux organisations syndicales de recruter les enfants des immigrants récents, qui peuvent ainsi s'attaquer directement au taux de recrutement plus bas dans le milieu immigrant.

Ceci nous amène à poser la question quant à savoir si le sentier de dépendance (le rôle atténuant des institutions nationales) n'est pas parfois bloqué. Dans le secteur de la construction, les acteurs semblent capables de recréer les complémentarités nécessaires, afin de continuer à exploiter l'avantage institutionnel du modèle coordonné. Dans les deux autres secteurs, nous avons pu repérer un certain nombre de conflits, causés par le retrait partiel des institutions gouvernementales qui appuyaient les relations industrielles coordonnées auparavant (notamment la libéralisation de l'assurance-emploi et les politiques d'austérité). Il faut ainsi considérer la possibilité d'un blocage partiel des institutions nationales, selon un modèle sectoriel ne touchant pas tous les acteurs au niveau national de la branche (voir figure 29).

Figure 29. Un modèle sectoriel du blocage institutionnel



L'hypothèse des institutions nationales et les stratégies axées sur les multinationales

En ce qui concerne les stratégies axées sur un renforcement des liens transnationaux entre différents syndicats au sein de la même entreprise multinationale, nous ne pouvons pas conclure à un appui à l'hypothèse H2, puisqu'il s'agit largement de nouvelles institutions dépassant le cadre des institutions nationales. Ceci étant dit, les institutions nationales de codétermination au sein des grandes entreprises, comme, par

exemple, les sièges réservés aux syndicats sur les conseils d'administration et sur les comités d'entreprise (*Samarbejdsudvalg* au Danemark et *Medbestämning* en Suède), fournissent des ressources institutionnelles importantes. Les syndicats nordiques peuvent s'en servir, afin de bâtir des structures syndicales transfrontalières. Dans ce sens, les institutions nationales dans les pays nordiques appuient le développement de nouvelles institutions transfrontalières et doivent être considérées compatibles avec un syndicalisme transnational d'entreprise.

Une deuxième interprétation s'inspire du fait que le secteur de la construction est très faiblement développé, en ce qui concerne les stratégies transfrontalières d'entreprise. C'est sans doute le résultat des possibilités accrues des syndicats nationaux et des employeurs de ce secteur au niveau national de la branche, de modérer les impacts de l'intégration économique européenne dans le cadre des institutions de relations industrielles actuelles. Ils n'ont pas besoin de se référer à de nouvelles structures. Ce besoin est cependant plus présent en Suède qu'au Danemark, possiblement dû au fait que les représentants syndicaux au niveau de l'entreprise sont historiquement très impliqués dans la coordination des acteurs nationaux de branche.

L'hypothèse des institutions nationales et la concertation au niveau nordique

La concertation entre syndicats nationaux de branche au niveau des pays nordiques n'ajoute aucun élément de preuve à l'hypothèse des institutions nationales. La concertation au niveau de la branche est complémentaire des stratégies néo-corporatistes au niveau national (par exemple, la concertation entre confédérations syndicales et partis sociaux-démocrates au sein de SAMAK).

Le renforcement et le réalignement stratégique au niveau nordique sont clairement liés aux défis communs posés par l'intégration européenne, puis inspirés par une défense conjointe d'institutions nationales relativement comparables (« le modèle nordique »). Cette stratégie est ainsi tout à fait compatible avec l'hypothèse des institutions nationales. Dans l'optique voulant que les syndicats nationaux de la construction ne se sont pas avancés aussi loin dans la concertation nordique que les syndicats nationaux de la finance et de l'hôtellerie, nous pouvons également interpréter cette démarche comme une réponse à des sentiers bloqués. C'est précisément la même variation que nous avons retrouvée

dans le cas des stratégies axées sur les multinationales. L'initiative que prennent les représentants syndicaux suédois dans la création d'un imaginaire commun, dans le but de défendre un modèle « nordique » commun est compréhensible, compte tenu la gravité des défis et la défection des employeurs au niveau confédéral national.⁵⁷

L'hypothèse des institutions nationales et l'euro-corporatisme

Toujours dans l'optique des sentiers institutionnels bloqués, le réalignement des syndicats nationaux de la finance vers l'euro-corporatisme et vers le lobbying des institutions européennes peut être interprété de la même façon. Les institutions nationales ayant cédé, en grande partie, le pouvoir réglementaire sectoriel dans le secteur des finances, les acteurs doivent y substituer les complémentarités institutionnelles établies par de nouvelles structures et de nouveaux répertoires, afin d'atténuer les pressions de l'intégration du marché financier en Europe. Soulignons de nouveau que c'est la régulation sectorielle qui pousse les acteurs syndicaux en finances vers le théâtre européen, et non pas la mobilité de la main-d'œuvre, ni la mobilité d'entrepreneurs et d'entreprises de services. Les stratégies de l'euro-corporatisme ne sont donc pas contradictoires en regard de l'hypothèse 2a, puisque c'est encore un affaiblissement des institutions nationales, et non pas une défection des acteurs, qui cause le réalignement stratégique. Ceci étant dit, d'autres hypothèses se prêtent mieux pour expliquer ce mouvement (notamment celle sur le changement institutionnel et celle sur la gouvernance en réseaux et multiniveaux).

L'hypothèse des institutions nationales et les stratégies centre-périphérie

Le rétrécissement de la portée du modèle institutionnel nordique est plus difficile à expliquer par l'hypothèse des institutions nationales. Au-delà de l'affaiblissement des institutions du côté gouvernemental, il s'agit ici d'un choix difficile de l'acteur syndical devant le dilemme que pose l'effritement du modèle nordique dans les marges. Ce choix entraîne néanmoins un risque de segmentation du marché du travail, un effet qui est précisément sensé être atténué, sinon bloqué, par des institutions de relations industrielles

⁵⁷ Comme nous l'avons déjà évoqué, les représentants syndicaux suédois utilisent d'ailleurs le mot « modèle nordique » beaucoup plus fréquemment que leurs collègues danois, qui parlent plutôt d'un modèle « national » ou simplement du modèle « danois ».

associées au modèle coordonné. Puisque tous les acteurs gagnent à maintenir les relations coordonnées, puis à s'en servir pour gérer le marché du travail dans son ensemble, ceci représente un danger sérieux qui risque d'encourager la défection future de certains acteurs (surtout les employeurs).

L'hypothèse des institutions nationales et les stratégies d'appoint

Dans cette même optique, il faut apprécier les stratégies d'appoint visant à renforcer la densité syndicale et le recrutement actif de nouveaux membres (surtout dans le milieu immigrant). Dans la mesure où l'organisation locale et le recrutement visent à rétablir le modèle nordique (les relations coordonnées nationales), comme, par exemple dans le secteur de la construction, on peut s'en servir pour appuyer l'hypothèse H2a. Par contre, les efforts d'organisation locale dans le secteur HRCT semblent aller au-delà du rétablissement des institutions traditionnelles, visant ainsi à instaurer un équivalent fonctionnel et à remplacer des fonctions anciennement assumées par les institutions traditionnelles. On peut sans doute expliquer ce mouvement, soit par le fait que c'est désormais perçu comme une tâche impossible de couvrir un secteur au complet, soit par le fait que ce secteur en particulier n'a jamais été entièrement « coordonné ».

En ce qui concerne le développement de nouveaux services pour les syndiqués ou l'approche de la valeur ajoutée de l'adhésion syndicale, nous ne pouvons pas expliquer ce mouvement à l'aide de l'hypothèse 2. Les institutions nationales coordonnées définissent la valeur ajoutée de l'adhésion syndicale de manière collective, c'est-à-dire en se basant sur les gains mutuels dans le cadre de négociations intégratives. Le développement d'une logique qui particularise cette valeur ajoutée semble difficile à réconcilier avec ce collectivisme.

Évaluation de l'hypothèse

Dans leur ensemble (tableau 13), les quatre principales stratégies syndicales retenues s'affichent comme des éléments de preuve en regard de l'hypothèse 2a, puisque les institutions nationales de relations industrielles jouent effectivement un rôle constructif dans l'adaptation des acteurs aux défis communs de l'intégration européenne. Ceci demeure vrai pour les deux principaux défis qui en découlent, notamment la

mobilité de main-d'œuvre et l'intégration économique d'un Marché unifié des secteurs des services.

Quant aux institutions nationales telles qu'elles existent, il faut souligner le rôle continu et plutôt stable des relations néo-corporatistes au niveau national de la branche et de la codétermination au sein des grandes entreprises nordiques. Le pouvoir régulateur des institutions gouvernementales a cependant été réduit, autant en ce qui concerne la régulation sectorielle (secteur financier) qu'en ce qui concerne la politique sociale et budgétaire. Par conséquent, nous pouvons retenir que les institutions nationales créent effectivement des sentiers de dépendance, facilitant l'adaptation des acteurs (et du modèle institutionnel dans son ensemble) aux défis extérieurs. Toutefois, ces sentiers institutionnels sont parfois bloqués et doivent être complétés par de nouvelles structures et de nouveaux répertoires.

La nature exacte de cette adaptation allant au-delà des institutions nationales est plutôt difficile à réconcilier avec l'hypothèse 2, ce qui fait que nous devons la capter à l'aide de nos autres hypothèses de travail. Ensemble, elles nous donneront des assises solides pour expliquer les quatre réalignements stratégiques observés dans les six cas étudiés.

Tableau 13. Évaluation des hypothèses liées aux institutions

2. INSTITUTIONS NATIONALES de RELATIONS INDUSTRIELLES	
<i>H2 : Des institutions nationales de relations industrielles ont un effet modérateur par rapport à l'impact du degré d'intégration économique internationale d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées.</i>	Non vérifié de manière transversale. Effet modérateur confirmé de manière longitudinale, mais Δ secteurs.
<i>H2a : Des institutions nationales de relations industrielles du type libéral accentueraient l'impact du degré d'intégration économique internationale d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées, pendant que des institutions du type coordonné l'atténueraient.</i>	LME : non vérifié. CME : effet atténuant confirmé, mais Δ secteurs.

10.3 Hypothèse 3 : le rôle modérateur des identités syndicales et des répertoires d'action

La double hypothèse concernant les identités syndicales et les répertoires d'action s'apparente à l'hypothèse 2, qui, elle, traite des institutions nationales. Dans sa version la plus simple, la troisième hypothèse postule que les répertoires d'action et les identités syndicales ont un effet modérateur quant à l'impact de l'intégration économique sur les stratégies syndicales adoptées. Pour mieux apprécier cette double hypothèse, nous devons cependant traiter les différents types d'identités syndicales et les répertoires d'action séparément.

Rappelons-nous que l'on peut distinguer entre les trois idéaux types suivants : économique, social et de classe. Il faut cependant qualifier ces idéaux types, en soulignant qu'aucun syndicat ne peut représenter une seule identité « pure » et qu'il faut, par conséquent, s'attendre à repérer des exemples hybrides. Dans le cas des syndicats nordiques, nous situons les six syndicats nationaux de branche entre l'idéal type plutôt économique (finances), et l'autre qui s'aligne sur une identité sociale (construction). Les syndicats du secteur HRCT se positionnent plutôt entre ces deux termes.

La sous-hypothèse concernant le syndicalisme économique suggère que les réponses stratégiques aux défis de l'intégration se situeraient au niveau du microcorporatisme et que les approches basées sur l'organisation locale et l'engagement des membres seraient plutôt faibles (H3a). Celle concernant l'identité syndicale sociale propose que les réponses doivent se situer au niveau néo-corporatiste, c'est-à-dire qu'elles sont axées sur la concertation entre acteurs nationaux de branche (H3b). Enfin, dans le cadre de l'intégration économique, c'est le syndicalisme de classe qui est sensé aller au-delà des approches nationales et locales pour favoriser un syndicalisme de mouvement transfrontalier (H3c), mais aucun syndicat ne représente de cas dans cette catégorie.

L'hypothèse des identités syndicales/répertoires d'action et les stratégies néo-corporatistes

La stabilité des liens néo-corporatistes, surtout dans le cas du secteur de la construction, est tout à fait réconciliable avec l'identité syndicale sociale, bien

représentée par les syndicats affiliés à LO, dont 3F et *Byggnads* (H3b). Le rôle-clé du microcorporatisme, même s'il est complémenté par les relations corporatistes au niveau national de la branche, est également assez étroitement intégré dans la logique du syndicalisme économique (H3a) des syndicats financiers. Il est cependant plus difficile d'expliquer le mouvement récent vers de nouvelles structures syndicales transnationales à l'aide de cette hypothèse. Les stratégies dans le secteur HRCT s'intègrent -plus difficilement dans l'approche basée sur les identités syndicales.

À l'aide des répertoires d'action, nous pouvons comprendre le maintien d'un modèle d'organisation par métiers et d'un dialogue social fondé sur la confiance entre employeurs et syndiqués dans le secteur de la construction. Nous pouvons également expliquer le choix des syndicats financiers, puisque l'importance des stratégies au niveau national de l'entreprise peut se concilier avec le rôle-clé du microcorporatisme au sein des maison-mères nordiques, afin d'affronter l'expansion desdites entreprises sur le marché européen, ainsi qu'avec les stratégies transnationales au sein de ces multinationales. En ce qui concerne le secteur HRCT, les stratégies de type corporatiste y sont plutôt faibles. Malgré le fait qu'on préfère l'approche des répertoires d'action à celle des identités syndicales, les deux hypothèses restent plutôt muettes quant à la pertinence de parler de « sentiers bloqués » et quant aux causes éventuelles d'une modification (graduelle ou abrupte) des stratégies syndicales.

L'hypothèse des identités syndicales/répertoires d'action et les stratégies axées sur les multinationales

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la stabilité des répertoires d'action et l'adoption de stratégies en lien direct avec les identités syndicales contribuent à appuyer l'hypothèse H3 dans ses deux volets. Dès qu'il y a un changement marqué (surtout un changement qui implique un ajustement du niveau institutionnel ou une volte-face abrupte des stratégies), les hypothèses deviennent plus difficilement applicables. À l'exception du répertoire d'action ancré dans l'entreprise, tel qu'exemplifié par le secteur financier, nous n'avons pas trouvé d'éléments de preuve pour les sous-hypothèses H3a et H3b dans les stratégies axées sur les multinationales. On pourrait spéculer que l'approche des identités syndicales devrait être modernisée, puis soulever la possibilité de voir

émerger de nouvelles formes de syndicalisme basées sur l'entreprise multinationale, puisqu'il nous devient difficile d'appliquer sa typologie (économique, social et de classe) au syndicalisme transnational actuel.

L'hypothèse des identités syndicales/répertoires d'action et la concertation au niveau nordique

La concertation des syndicats nationaux de branche au niveau nordique ne présente pas, en soi, d'élément de preuve pour appuyer l'hypothèse H3, mais comme nous l'avons souligné lors de la discussion de l'hypothèse H2, on peut spéculer que la présence d'identités syndicales semblables et de répertoires d'action compatibles aide énormément à mettre en œuvre une collaboration efficace entre les syndicats nordiques de branche. Dans la même perspective que la défense commune d'institutions très comparables (H2), la nature apparentée des réponses stratégiques adoptées au niveau national, ainsi que le fait d'absorber des chocs externes semblables via l'intégration au Marché commun, facilitent la concertation de ces réponses au niveau transfrontalier, au moins en ce qui concerne les pays nordiques.

L'hypothèse des identités syndicales/répertoires d'action et l'euro-corporatisme

Dans l'optique de la création d'un mouvement syndical européen, et dans l'optique d'une participation à part égale des syndicats nordiques au sein de ce mouvement, on peut considérer la possibilité d'une triple identité syndicale, mais cette fois-ci au niveau transnational. Dans ce sens, la participation aux structures euro-corporatistes, notamment le lobbying des décideurs européens, reflète bien une des identités syndicales nordiques de prédilection, à savoir : l'identité syndicale sociale.

En ce qui concerne les répertoires d'action, cependant, le lobbying en tant qu'acteur de la « société civile », en concurrence avec une pléthore d'autres organismes et entreprises, n'est pas entièrement compatible avec le modèle nordique. Dans ces pays, la prise d'influence des syndicats dans la sphère politique se fait normalement par le biais des partis politiques (syndicats affiliés à LO) et par le biais d'une consultation structurée des partenaires sociaux sur tous les enjeux touchant au marché du travail et à l'économie. Le lobbying à Bruxelles n'est pas structuré de la même façon, sauf pour les directives

européennes touchant directement aux politiques de l'emploi. Par contre, la régulation sectorielle et la politique industrielle sont laissées au libre jeu des lobbyistes. En outre, la mise en œuvre dans le domaine des politiques sociales est de plus en plus délaissée au profit d'une méthode ouverte de coordination (ou, si l'on préfère, au volontarisme et à la consultation informelle de la société civile), plutôt que d'être encadrée par une consultation structurée des partenaires sociaux, comme c'est la norme en Scandinavie.

L'hypothèse des identités syndicales/répertoires d'action et les stratégies centre-périphérie

Le rétrécissement des stratégies syndicales n'est pas bien couvert par l'hypothèse des identités syndicales et des répertoires d'action. L'effritement d'un modèle de syndicalisme sans un changement évident de l'identité des syndicats en question semble peu probable à l'intérieur de cette approche, tandis que le changement potentiel d'une stratégie vers d'autres peut être effectivement bloqué par une identité syndicale incompatible. Il faut poser la question différemment : face au choix d'abandonner les répertoires établis ou de s'y accrocher, quitte à les appliquer à un champ d'application réduit, les syndicats se trouvent devant un dilemme. Ce sont les ressources restreintes qui imposent un tel choix, mais l'hypothèse des identités et répertoires reste muette quant aux ressources exigées pour maintenir un répertoire d'action.

L'hypothèse des identités syndicales/répertoires d'action et les stratégies d'appoint

Quant à la mise en œuvre d'une stratégie d'organisation locale et de recrutement de membres, le modèle nordique sort de son sentier de dépendance, au moins en ce qui concerne le syndicalisme nordique des cinquante dernières années. Dans le cadre de la crise actuelle, le passé combatif d'un certain nombre de syndicats nordiques (surtout dans les secteurs de la construction et de l'hôtellerie) semble renaître, mais sans que l'identité syndicale dominante ait changée. On peut alors parler de la réanimation d'un ancien répertoire d'action en temps de crise et d'une certaine mémoire institutionnelle qui se ravive. Ceci étant dit, le mouvement vers des stratégies d'appoint de l'organisation locale demeure irréconciliable avec l'hypothèse des identités syndicales, puis difficilement réconciliable avec une vision purement linéaire des répertoires d'action.

Le marketing et le développement de nouveaux services à l'intention des membres ne sont pas une réponse stratégique préconisée par aucune des deux hypothèses. Ceci étant dit, sa logique axée sur l'individu concorde mieux avec une approche de syndicalisme de marché. En outre, la logique d'assurance collective est plutôt bien ancrée dans le répertoire des syndicats financiers. Par contre, nos entrevues dans le secteur HRCT nous ont montré que cette stratégie semble contrevenir au répertoire et au référentiel établi par ces syndicats, ce qui fait qu'elle n'est donc pas envisagée comme une solution aux problèmes actuels.

Évaluation de l'hypothèse

La double hypothèse des identités syndicales et des répertoires d'action souffre du même problème que l'hypothèse des institutions nationales, notamment en ce qui concerne la difficulté de les réconcilier avec un changement marqué des stratégies. L'approche des répertoires d'action (basée sur une appréciation des antécédents stratégiques dans leur ensemble, plutôt que sur la catégorisation selon une typologie fixe d'idéaux types) semble mieux positionnée pour nous aider à expliquer les changements de stratégie dans les pays nordiques. Toutefois, quant à la stabilité et à la continuité des stratégies, les hypothèses détaillées concernant les identités syndicales sont plutôt conformes aux données empiriques que nous avons pu recueillir.

Les syndicats de la construction demeurent fortement liés à une stratégie néo-corporatiste, y compris en vertu d'un penchant marqué pour la coordination avec les partis politiques, ce qui correspond à une identité syndicale du type social (H3b). Les syndicats du secteur financier maintiennent des assises considérables au niveau de l'entreprise, surtout au sein des grandes multinationales d'origine nordique, pour répondre aux défis de l'intégration européenne. Ceci découle d'une logique de syndicalisme de marché (H3a). De cette manière, nous pouvons apporter un appui, quoique mitigé, en faveur de l'hypothèse générale (H3), c'est-à-dire que les identités syndicales et les répertoires d'action ont un effet modérateur sur l'adaptation des stratégies syndicales aux défis de l'intégration économique en Europe. Le tableau 14 illustre cette dynamique dans son ensemble.

Tableau 14. Évaluation des hypothèses concernant les identités syndicales et répertoires d'action

3. IDENTITÉ SYNDICALE et RÉPERTOIRES d'ACTION	
<i>H3 : Les répertoires d'action et les identités syndicales ont un effet modérateur par rapport à l'impact du degré d'intégration économique internationale d'un pays, d'un secteur ou d'une firme sur les stratégies syndicales adoptées.</i>	<p>Identités syndicales : plus difficile à vérifier, puisque transversal. Quelques éléments de preuve néanmoins.</p> <p>Répertoires d'action : confirmé.</p> <p>Meilleur 'fit' que l'identité syndicale.</p>
<i>H3a : Dans le contexte d'intégration économique internationale, les répertoires d'action et les identités syndicales du syndicalisme économique seraient associés à des stratégies syndicales du microcorporatisme, mais à une diminution d'organisation locale.</i>	<p>Renforcement du micro-corporatisme : confirmé.</p> <p>Organisation locale : aucun impact.</p> <p>Aussi : développement d'une gamme de services aux membres.</p>
<i>H3b : Dans le contexte d'intégration économique internationale, les répertoires d'action et les identités syndicales du syndicalisme social seraient associés à des stratégies syndicales du néo-corporatisme aux niveaux national et transnational.</i>	<p>Stratégies de type corporatiste au niveau national : confirmé.</p> <p>Stratégies de type corporatiste au niveau transnational : non confirmé.</p>
<i>H3c : Dans le contexte d'intégration économique internationale, les répertoires d'action et les identités syndicales du syndicalisme de classe seraient associés à des stratégies syndicales du syndicalisme de mouvement social international, mais à moins de syndicalisme de mouvement social au niveau national.</i>	<p>Non vérifié.</p>

10.4 Hypothèse 4 : le changement et l'entrepreneuriat institutionnels

La quatrième hypothèse traite des questions de changement institutionnel et d'entrepreneuriat en fonction des acteurs soumis à ces changements. Dans sa version la plus globale, cette hypothèse distingue différents types de changements institutionnels, selon les types d'actions auxquels les acteurs sociaux peuvent contribuer. Une version particulière de l'hypothèse, liée aux approches institutionnalistes du sentier de dépendance, suppose qu'une « jonction critique » doit se présenter aux acteurs, afin de forcer un choix quant à l'abandon ou au maintien d'un sentier. Concrètement, le départ du sentier de dépendance présente un choix à l'entrepreneur institutionnel, soit celui d'opter pour des institutions existantes ou pour une institution existante et la mise sur pied d'une nouvelle.

Grosso modo, nous avons identifié cinq types de changement institutionnel. On parle notamment de transfert (*displacement*), d'empilement (*layering*), de dérive (*drift*), de transformation (*conversion*) et de dégradation (*exhaustion*) (Streeck et Thelen 2005). Les types de changement, dérive et dégradation, supposent tous les deux une passivité des acteurs. Les trois autres offrent des choix stratégiques : la défection d'une institution existante au profit d'une autre, l'adaptation d'une institution existante ou la création d'une nouvelle institution.

En ce qui concerne notre hypothèse, telle qu'elle s'applique au changement institutionnel dans les pays nordiques, elle postule que l'intégration européenne représente un cas d'empilement institutionnel (H4). Ce type de changement institutionnel permettrait donc des actes d'entrepreneuriat institutionnel (adaptation d'institutions nationales, introduction d'éléments institutionnels étrangers, création de nouvelles institutions) de la part des syndicats (H4a). Dans sa version plus déterministe, cette hypothèse envisage un transfert des stratégies vers un niveau supérieur, soit celui de l'Europe (H4b). En ce qui concerne les syndicats dans les secteurs couverts par notre étude empirique, la question se pose quant à l'identification d'une « jonction critique » dans le processus d'intégration (H4c), provenant de l'intégration du marché des services ou de la mobilité accrue de la main-d'œuvre.

Il faut souligner, à ce moment-ci, qu'on dépasse le cadre explicatif des hypothèses précédentes, pour entrer dans un volet plutôt exploratoire de notre étude. Or, les sous-hypothèses de H4 ne présupposent pas nécessairement un lien causal étroit entre changement institutionnel et entrepreneuriat de la part des syndicats. Il s'agit plutôt de phénomènes corollaires qu'il vaut mieux comprendre, afin d'affûter les outils analytiques qui leur sont destinés. Dès lors, nous ne parlons plus d'intégration économique comme d'une variable proprement indépendante. Elle sert plutôt comme cadre contextuel pour les actes d'entrepreneuriat institutionnel menant aux changements observés, et vice-versa.

L'hypothèse du changement institutionnel et les stratégies néo-corporatistes

Le renforcement du néo-corporatisme, bien présent dans le secteur de la construction au Danemark, et des liens microcorporatistes, comme équivalents fonctionnels en Suède et dans le secteur de la finance, ne se conforme pas aux prédictions de la sous-hypothèse H4e. Les stratégies de ces syndicats ne se sont pas nécessairement internationalisées, par le seul fait d'un empilement institutionnel, corollaire de l'intégration européenne.

Tandis que les conditions requises pour une « jonction critique » sont plutôt bien remplies (le litige *Laval*, l'ouverture du marché du travail aux travailleurs provenant de l'Europe de l'Est et la crise financière de 2008-9), le changement institutionnel semble se concentrer, pour bon nombre des syndicats étudiés, sur une réinvention d'institutions existantes. Or, c'est la transformation institutionnelle plutôt que le transfert qui prévaut. Parfois cette transformation fait appel à une introduction prudente d'éléments étrangers (par exemple, le débat sur les clauses d'extension légale et le recrutement de membres). Dans son ensemble, les stratégies de type corporatiste sont bien couvertes par l'hypothèse de l'entrepreneuriat institutionnel (H4d), mais rien n'explique le délaissement de ce modèle au profit d'autres stratégies répertoriées.

L'hypothèse du changement institutionnel et les stratégies axées sur les multinationales

Le club syndical d'entreprise nordique équivaut à la création d'une nouvelle institution, plutôt qu'à un transfert vers un niveau supérieur. Les comités d'entreprise européens jouent un rôle-clé dans l'approvisionnement de ressources externes, mais

l'objectif d'un club syndical transnational (l'institutionnalisation d'une alliance syndicale transnationale) est notamment la coordination du côté syndical, et non pas uniquement le dialogue social avec l'employeur.

Cette ingénierie d'une nouvelle institution transnationale est un élément de preuve pour contrer l'image de l'acteur syndical comme étant passif et condamné à subir la dérive/dégradation d'institutions existantes ou un transfert au niveau européen. Il faut cependant souligner que cette initiative est loin d'être majoritaire dans les secteurs financier et HRCT (les autres subissent-ils l'absence d'entrepreneuriat institutionnel?), en plus d'avoir de la difficulté à toucher le secteur de la construction (absence de « jonction critique »?). La stratégie semble mieux fonctionner au sein des multinationales nordiques, ce qui tend à confirmer l'importance de répertoires établis au niveau national et de ressources de pouvoir provenant d'institutions nationales.

L'hypothèse du changement institutionnel et la concertation au niveau nordique

La concertation entre syndicats nationaux de branche au niveau nordique représente un autre cas de réinvention d'une institution déjà existante depuis fort longtemps. La réaffectation de ressources provenant des fonds de grève communs pour soutenir la coordination nordique de projets d'organisation locale dans les multinationales, par exemple, représente autant une transformation active d'une institution existante (et donc de l'entrepreneuriat institutionnel (H4d)) qu'une stratégie au niveau transnational (H4e). Cependant, cela ne représente pas le même niveau transnational que celui du stimulus présumé (l'intégration européenne).

L'hypothèse du changement institutionnel et l'euro-corporatisme

L'initiative récente de la part des syndicats du secteur financier de « jouer » au niveau européen représente à merveille ce que l'on pourrait appeler une « jonction critique » immédiate (H4c), puisque la crise financière des années 2008-9 est directement mise en cause, menant à un interventionnisme sectoriel de la part de la Commission européenne. En même temps, il y a des éléments d'entrepreneuriat institutionnel (H4d), puisqu'il s'agit d'un redéploiement d'une institution nordique déjà existante. Enfin, nous sommes clairement dans le domaine des stratégies transnationales. Dans son ensemble,

l'exemple du lobbying bruxellois de NFU, en réponse à la régulation sectorielle proposée (y compris une taxe sur les transactions financières, telle qu'elle existe déjà au Danemark), est le meilleur appui empirique que nous avons pu trouver pour l'ensemble des sous-hypothèses H4c-e.

L'hypothèse du changement institutionnel et les stratégies « centre-périphérie »

Le manque de ressources pousse tous les syndicats à réduire leur champ d'action et à limiter les interventions stratégiques. Les nouvelles stratégies se limitent à des projets-pilotes, tandis que le modèle traditionnel perd de sa puissance régulatrice d'année en année. La crise du modèle institutionnel nordique est exemplifiée par les stratégies « centre-périphérie » dans le secteur HRCT, mais elle se fait sentir dans tous les secteurs. Constitue-t-elle une dérive institutionnelle, voire même une dégradation et potentiellement la fin du modèle coordonné? La dérive institutionnelle présuppose que les institutions demeurent officiellement inchangées, mais qu'elles perdent rapidement en puissance normative, pour finalement cesser de remplir les fonctions qu'elles remplissaient anciennement. Ceci est certainement le cas de la négociation collective au niveau de la branche dans le secteur HRCT, ainsi qu'au chapitre des conventions collectives des peintres dans les deux pays étudiés. Jusqu'à quel point cette dérive menace la survie des institutions et est-ce que les acteurs syndicaux sont condamnés à la passivité demeure douteux, mais la dérive institutionnelle est bel et bien entamée. Enfin, dans le cas de l'assurance-chômage, on peut parler d'une transformation institutionnelle de la part des autres acteurs ayant sérieusement malmené certains syndicats.

L'hypothèse du changement institutionnel et les stratégies d'appoint

Nous assistons à l'adaptation d'un imaginaire étranger (surtout anglo-saxon) et à son intégration prudente dans le référentiel syndical traditionnel, mais nous n'y voyons pas de contradiction (ni de preuve) quant aux hypothèses du changement institutionnel. Puisque le répertoire traditionnel est simplement complété par des stratégies importées d'un imaginaire étranger et qu'il s'adapte à l'aide de ces nouveaux éléments, on ne peut ni parler d'un conflit ni d'une relation causale entre les stratégies d'appoint et le changement institutionnel.

Évaluation de l'hypothèse

Pour évaluer l'ensemble de l'hypothèse 4, nous devons d'abord nous pencher sur le concept de « jonction critique ». Les éléments empiriques que nous avons répertoriés durant l'étude de terrain nous amènent à adopter une approche prudente quant à ce concept. Dans l'imaginaire des syndicalistes rencontrés, des tournants importants (comme le litige *Laval* ou l'ouverture du marché du travail vers l'Europe de l'Est) représentent des points de rupture. Mais les stratégies réellement adoptées semblent s'inscrire dans une logique d'évolution continue, plutôt que dans la perspective d'un réalignement abrupt. On ne peut pas dire qu'à un moment donné les acteurs ont définitivement écarté une stratégie au profit d'une autre. Il faut reconnaître les limites à la sous-hypothèse H4c, puis nuancer l'hypothèse 4 par des éléments discutés ci-dessous.

Les sous-hypothèses H4d et H4e nous sont utiles pour comprendre les choix stratégiques que font les syndicats nordiques, surtout en ce qui concerne les nouvelles stratégies. En partant des hypothèses 2 à 4, nous pouvons parvenir à une compréhension détaillée de la continuité et du changement dans le répertoire stratégique des syndicats. Ceci étant dit, les liens causaux ne sont pas évidents. Or, nous sommes plutôt en train d'explorer un champ ouvert entre l'intégration économique européenne, les stratégies syndicales et le changement institutionnel. Nous ne pouvons pas présumer des liens de causalité étroits, car nous manquons d'éléments explicatifs. Au premier abord, les stratégies syndicales sont en voie d'évolution, notamment en ce qui a trait l'intégration économique, aux institutions nationales et aux répertoires d'action établis. Mais pourquoi certains syndicats réussissent-ils à entamer des processus actifs d'entrepreneuriat institutionnel? Pour y répondre, il faut avoir recours à des hypothèses non déterministes (H5 et H6).

En résumant (tableau 15), les hypothèses plus globales concernant les syndicats, le changement institutionnel et l'intégration économique s'appuient sur des éléments importants de preuve, notamment en ce qui concerne la capacité d'agir comme entrepreneurs institutionnels et l'adoption de stratégies transnationales (H4a et b). En regard de l'hypothèse plus générale, selon laquelle c'est l'intégration économique européenne et mondiale qui représenterait une « jonction critique » causant ces

développements, nous devons émettre des réserves : le processus d'adaptation stratégique et d'entrepreneuriat institutionnel semble plus graduel qu'abrupt. En outre, les différents types de changement institutionnel sont parfois mêlés et sujets à une révision continue. Éventuellement, l'analyse de nos cas pourrait contribuer à une conception graduelle et surtout sectorielle (ou économique) d'une « jonction critique ». Ce concept est pour le moment surtout teinté d'une conception politique et historique.

Tableau 15. Évaluation des hypothèses liées au changement institutionnel

4. CHANGEMENT et ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNELS	
<i>H4 : L'intensification de l'intégration européenne et mondiale représente un cas d'empilement institutionnel et donc une « jonction critique » pour les syndicats.</i>	Non confirmé, selon la définition traditionnelle (historique) d'une jonction critique. Une conception économique et graduelle à développer.
<i>H4a : L'intensification de l'intégration européenne et mondiale augmenterait les actes d'entrepreneuriat institutionnel de la part des syndicats.</i>	Confirmé.
<i>H4b : L'intensification de l'intégration européenne et mondiale augmenterait l'adoption de stratégies transnationales de la part des syndicats.</i>	Confirmé.
<i>H4c : L'intégration progressive des secteurs des services européens est interprétée comme une « jonction critique » par les syndicats représentant les salariés de ces secteurs.</i>	Confirmé. Mais cette rupture reste au niveau de l'imaginaire. Il n'y a pas de rupture claire dans les stratégies adoptées.
<i>H4d : Cette intégration progressive crée des opportunités d'entrepreneuriat institutionnel pour les syndicats dans ces secteurs.</i>	Confirmé : opportunités d'entrepreneuriat plutôt que « jonction critique ».
<i>H4e : Cet entrepreneuriat se manifeste, entre autres, en l'adoption de stratégies transnationales de la part de ces syndicats.</i>	Confirmé.

10.5 Hypothèse 5 : la gouvernance en réseau et multiniveaux

L'hypothèse concernant les réseaux de gouvernance et la gouvernance multiniveaux s'appuie sur le concept très apparenté de changement institutionnel appelé « l'empilement » (voir hypothèse 4). En réduisant les ressources institutionnelles classiques, puis en les transférant dans des réseaux non étatiques (les réseaux de gouvernance « décentrés »), les acteurs sociaux sont poussés à modifier leurs stratégies, y compris les syndicats. Ils doivent participer dans les nouveaux réseaux de gouvernance afin de récupérer des ressources institutionnelles et matérielles autrement perdues et pour répondre ainsi aux défis de l'intégration européenne et mondiale (H5a). Avec la création de réseaux de gouvernance aux niveaux transnational et transfrontalier, ainsi qu'avec la création de réseaux hybrides (gouvernements, acteurs sociaux et entreprises), les syndicats seraient également poussés à internationaliser leurs stratégies, afin d'y participer (H5b).

Le degré de ressources institutionnelles ou matérielles offertes par un tel réseau de gouvernance joue un rôle important, d'autant qu'il offre la possibilité de participer à sa création. Plus il y a de ressources à gagner (ou à préserver!), plus les syndicats devraient participer (H5c). Les syndicats sont des acteurs avec une possibilité de coordination active à travers un grand nombre d'arènes institutionnels. Par conséquent, les réseaux hybrides et à niveaux multiples devraient particulièrement attirer les syndicats, par comparaison aux réseaux purement étatiques ou à un seul niveau institutionnel.

L'hypothèse de la gouvernance en réseau/multiniveaux et les stratégies néo-corporatistes

Le renforcement des liens corporatistes autant au niveau national de la branche qu'au sein des institutions de codétermination des grandes entreprises nordiques n'est pas facilement réconciliable avec les hypothèses de la gouvernance en réseau (gouvernance multiniveaux horizontale). Le décentrage présumé, qui permettrait un abandon des institutions traditionnelles, ne semble tout simplement pas s'être matérialisé, du moins pas jusqu'au point d'attirer les syndicats nationaux de branche dans des réseaux de gouvernance, que ce soit au niveau européen ou national. Ceci étant dit, il serait possible

d'interpréter l'autonomie traditionnelle des partenaires sociaux et les liens tripartites avec les agences gouvernementales (voire, le modèle nordique dans son ensemble) comme d'excellents exemples de gouvernance décentralisée. Pour des raisons temporelles évidentes, il devient impossible de mettre en cause l'intégration économique en Europe, comme le suggère l'hypothèse H5a. Les syndicats se servent néanmoins des réseaux nordiques de gouvernance pour répondre aux défis de l'intégration européenne, même si ceux-ci précèdent le stimulus en question.

Quant à l'autre moitié de l'hypothèse, c'est-à-dire celle qui est concernée par les réseaux transfrontaliers (la gouvernance multiniveau dans sa variété verticale), par le renforcement du néo-corporatisme (dans le cas du secteur de la construction) et du microcorporatisme (secteur des finances et certaines chaînes d'hôtel), disons qu'elle est carrément contradictoire. L'hypothèse selon laquelle la seule existence de réseaux transfrontaliers, même en offrant de nouvelles ressources institutionnelles, attire les syndicats à y participer (H5b) n'est donc pas confirmée. L'hypothèse selon laquelle l'ampleur des ressources offertes ne figure pas parmi les raisons principales pour participer dans un réseau transnational (H5c) gagne cependant en validité. Les syndicats optant pour la continuité des relations bipartites nationales ne ressentent pas le besoin d'utiliser les réseaux mis à leur disposition au niveau transnational. Enfin, n'étant pas un exemple d'appartenance multiple, la stratégie du renouveau corporatiste ne peut ni confirmer ni infirmer la sous-hypothèse H5d.

L'hypothèse de la gouvernance en réseau/multiniveaux et les stratégies axées sur les multinationales

En ce qui concerne le niveau de la firme, les stratégies axées sur les alliances syndicales au sein des multinationales nordiques renforcent les postulats de l'hypothèse de la gouvernance en réseau et multiniveaux (H5a/b). Également, il s'agit d'un exemple d'appartenance multiple (H5d), puisque les syndicats nordiques sont représentés sur le comité d'entreprise européen, qu'ils encadrent les activités du club syndical transnational, qu'ils possèdent des sièges sur les conseils d'administration des multinationales nordiques et qu'ils se coordonnent entre eux au niveau nordique, notamment au sein des fédérations nordiques de branche. Le rôle joué par l'ampleur des ressources (H5c) n'est

cependant pas confirmé. Beaucoup des ressources semblent mises à la disposition des syndicats nordiques par les entreprises elles-mêmes, tandis que les réseaux de gouvernance (particulièrement les autres syndicats impliqués) offrent relativement peu de ressources.

L'hypothèse de la gouvernance en réseau/multiniveaux et la concertation au niveau nordique

L'hypothèse classique de la gouvernance multiniveaux (H5b) prétend que le niveau institutionnel vers lequel les acteurs nationaux transfèrent leur loyauté naturellement sera celui du stimulus principal, c'est-à-dire le niveau européen. La concertation des syndicats nationaux de branche au niveau nordique représente bien un réseau transfrontalier (H5b), qui n'offre pas de ressources en soi (H5c) et qui permet aux syndicats nordiques de branche de multiplier les réseaux auxquels ils appartiennent (H5d). Malheureusement, il s'agit d'une concurrence pour les réseaux paneuropéens, ayant pour but de bloquer, sinon d'encadrer et d'adapter aux besoins nationaux, ces nouvelles institutions, particulièrement en ce qui concerne leur impact dans les pays nordiques. Cela pose la question quant à savoir si les réseaux de gouvernance sont la cause, l'effet ou un phénomène d'accompagnement de l'intégration européenne.

L'hypothèse de la gouvernance en réseau/multiniveaux et l'euro-corporatisme

En plus de répondre assez bien à la définition de ce qu'est une « jonction critique » (voir hypothèse 4), l'accent récent mis sur le lobbying à Bruxelles (dans le secteur financier) est également un bon exemple de la gouvernance en réseaux et multiniveaux. Suivant un stimulus d'un niveau institutionnel supérieur (dans l'hypothèse 4 nous parlions « d'empilement »), les syndicats répondent à l'appel en adoptant une stratégie de lobbying bruxellois. La manière d'y participer privilégie des réseaux hybrides et non gouvernementaux (H5a) au même niveau transnational qui est la cause du changement de stratégie (H5b). L'ampleur de ressources mises à la disposition des acteurs est minime (H5c). Les syndicats nordiques doivent même dédoubler un certain nombre de fonctions habituellement assumées par la fédération européenne (multisectorielle) UNI. Encore une fois, il s'agit d'une multiplication d'appartenances

(H5d), même si les réseaux de gouvernance entourant le jeu du lobbying bruxellois définissent leur adhésion de manière plutôt informelle.

L'hypothèse de la gouvernance en réseau/multiniveaux et les stratégies « centre-périphérie »

L'approche de la gouvernance en réseaux et multiniveaux n'expliquent pas très bien les stratégies du type « centre-périphérie ». Tandis que l'affaiblissement des institutions nationales correspond tout à fait aux postulats de l'hypothèse du décentrage, la réponse principale ne se trouve pas dans une participation accrue dans des réseaux de gouvernance. Ce sont les syndicats gravement touchés par la pénurie de ressources qui semblent vouloir recréer les anciens réseaux à tout prix, ou ils se tournent vers d'autres stratégies qui ne sont pas en ligne avec les sous-hypothèses H5a-d.

L'hypothèse de la gouvernance en réseau/multiniveaux et les stratégies d'appoint

Au-delà de la stratégie d'appoint concernant l'organisation locale et le recrutement actif de membres, qui est tout à fait soutenue par des réseaux locaux et (dans le cas de l'Øresund) même par des réseaux transfrontaliers, il n'y a pas beaucoup de preuve ni à l'encontre ni à l'appui des hypothèses concernant la gouvernance en réseaux et multiniveaux provenant des stratégies d'appoint. En outre, l'existence et la participation dans ces réseaux précèdent l'intégration européenne, telle qu'opérationnalisée par notre étude. *Byggefagenes Samvirke* existe depuis fort longtemps, et la collaboration autour de l' Øresund est plus directement liée à la mobilité de la main-d'œuvre des pays nordiques (existant depuis les années 1950) et à la construction du pont. On pourrait spéculer que les « appartenances multiples » font bel et bien partie du contenu que véhiculent les nouveaux outils de marketing adoptés par les syndicats financiers, mais il ne semble pas y avoir un lien direct entre cette stratégie d'appoint et les réseaux en questions.

Évaluation de l'hypothèse

Comme dans le cas de l'hypothèse 4, les sous-hypothèses concernant la gouvernance en réseaux et multiniveaux demeurent dans le domaine de l'exploration et

de la compréhension détaillée d'un phénomène social, ce qui écarte toute évaluation d'un lien causal étroit. Nos résultats appuient quand même la sous-hypothèse H5a concernant la gouvernance en réseaux. Traditionnellement, la régulation du marché du travail nordique représente bien une gouvernance en réseaux. Là où ces institutions traditionnelles subissent un affaiblissement, les syndicats cherchent à recréer des réseaux d'équivalence fonctionnelle. Toutefois, la participation dans ces réseaux traditionnels précède l'intégration économique, telle qu'illustrée par notre analyse.

La partie de la sous-hypothèse H5b qui présuppose un transfert vertical des stratégies au niveau européen (simplement parce qu'il représente le lieu où ce type de réseaux se multiplient) n'est pas confirmée. Les syndicats nordiques des trois secteurs étudiés participent aux réseaux transnationaux et hybrides, mais pas nécessairement, ni prioritairement, aux réseaux européens. Nous pouvons également confirmer que le niveau impressionnant de ressources financières et institutionnelles (même dans le cas des syndicats du secteur HRCT) permet à ces acteurs de choisir librement entre réseaux, peu importe le degré de ressources qui sont mises à la disposition des participants (H5c). Enfin, l'existence d'appartenances multiples (H5d) ne semble pas en soi être le critère pour décider d'une participation active dans un réseau. Cet avantage représente une motivation parmi d'autres en faveur de la stratégie des clubs syndicaux nordiques, mais pas vraiment dans le cas des autres stratégies.

Dans leur ensemble (tableau 16), les hypothèses de la gouvernance en réseaux et multiniveaux ne sont pas convaincantes pour expliquer les choix réels qu'ont effectués les syndicats nordiques de branche dans les trois secteurs étudiés. Le concept de l'empilement institutionnel semble déjà bien couvrir l'aspect vertical de la gouvernance multiniveaux. Le décentrage horizontal et l'hybridité des réseaux n'offrent pas assez d'appuis empiriques, dans le contexte précis de l'intégration économique que nous analysons, pour les confirmer (ni assez d'éléments contradictoires pour les infirmer).

Tableau 16. Évaluation des hypothèses liées à la gouvernance en réseaux

5. GOUVERNANCE en RÉSEAUX et MULTINIVEAUX	
<i>H5a : Les syndicats participent activement dans des réseaux de gouvernance pour répondre aux défis de l'intégration européenne.</i>	Confirmé, dans le sens où le modèle nordique représente un système de gouvernance en réseaux.
<i>H5b : Cette participation active se manifeste, entre autres, dans des réseaux européens, transfrontaliers et hybrides.</i>	Confirmé, mais pas obligatoirement au niveau européen.
<i>H5c : L'ampleur de ressources stratégiques qu'un réseau de gouvernance met à la disponibilité des participants n'a pas ou peu d'impact sur la participation active des syndicats nordiques.</i>	Confirmé.
<i>H5d : Plus qu'un réseau avantage des participants « d'appartenance multiple », plus que les syndicats y participent activement.</i>	Peu d'appuis pour cette hypothèse.

10.6 Hypothèse 6 : les capacités syndicales stratégiques

La dernière hypothèse de travail tente de répondre à la question suivante : comment les syndicats peuvent activement modifier leurs stratégies, en réaction aux défis posés par l'intégration européenne? Tandis que les autres hypothèses concernaient surtout les conditions exogènes et endogènes d'un changement de stratégies, l'approche des capacités stratégiques s'intéresse au processus même. Nous avons évoqué des concepts comme le « scaling » des réponses aux niveaux institutionnels appropriés, le « framing » des changements proposés, à l'aide d'un référentiel syndical dynamique. L'apprentissage et la diffusion de meilleures pratiques jouent également un rôle important. Enfin, nous avons énuméré un certain nombre de capacités discursives et de communication et la capacité d'emprunter et de mobiliser des ressources, institutionnelles et financières.

Dans sa version la plus simple, l'hypothèse H6 prévoit qu'un syndicat doit développer certaines de ces capacités stratégiques pour réussir à modifier son répertoire d'action et pour trouver des réponses stratégiques adaptées au contexte de l'intégration économique. Plus concrètement, la sous-hypothèse H6a prévoit que l'ensemble des capacités stratégiques différentes (discursives, solidarité interne et externe, capacité de mobiliser des ressources) expliquerait comment les syndicats peuvent activement modifier leur alignement stratégique. En ce qui concerne les stratégies syndicales transnationales, le cumul de nouvelles capacités stratégiques transnationales (intermédiation discursive, création et coordination d'alliances, agenda proactif et apprentissage organisationnel au niveau transnational) serait déterminant (H6b).

Il faut souligner que nous demeurons dans l'univers de l'exploratoire. À l'aide des éléments empiriques recueillis lors de notre étude de terrain, nous visons à peaufiner des outils et des concepts qui sont relativement nouveaux dans les approches analytiques en relations industrielles. En même temps, ces concepts sont complémentaires à ceux des autres hypothèses de travail retenues. À titre d'exemple, les éléments provenant de l'hypothèse concernant les capacités stratégiques pourraient servir dans un modèle analytique général pour comprendre comment les syndicats peuvent sortir d'un scénario de dérive/dégradation institutionnelle. Or, la présence de capacités stratégiques pourra éventuellement expliquer des actes d'entrepreneuriat institutionnel.

L'hypothèse des capacités stratégiques et les stratégies néo-corporatistes

Puisque les capacités stratégiques, telles que nous les avons conceptualisées, concernent plus spécifiquement les changements de stratégie, plutôt que la continuité, il est difficile d'appliquer cette hypothèse de travail aux stratégies des syndicats nordiques visant à préserver ou à rétablir les liens corporatistes avec les employeurs des différents niveaux. Dans un sens, ceci pourrait être interprété comme une réfutation de l'hypothèse, mais nous croyons qu'il s'agit plutôt d'une autre question de recherche et possiblement d'une piste de recherche future. Nous reviendrons ultérieurement sur la question des capacités stratégiques qui permettraient de maintenir et de renforcer des liens de confiance déjà bien établis, et ceci, dans le contexte où la pression induite par des défis externes reste importante.

L'hypothèse des capacités stratégiques et les stratégies axées sur les multinationales

Les stratégies visant à appuyer la solidarité syndicale au sein des multinationales, d'origine nordique ou étrangère, représentent de bons exemples des capacités stratégiques développées. Signalons la capacité discursive (transformer la raison d'être du syndicat national de branche), la capacité de communications (le marketing actif du changement de stratégie pour y engager les membres), la capacité de solidarité interne (dans les pays nordiques) et l'emprunt de ressources institutionnelles (par exemple, l'information stratégique obtenue dans les institutions nationales de codétermination). Ces stratégies sont étroitement liées à la préservation d'une marge de manœuvre stratégique, face au déséquilibre de pouvoir entre les entreprises multinationales et les représentants syndicaux. En ce sens, elles constituent des capacités stratégiques permettant d'adopter des réponses solidaires aux défis communs (H6a).

En ce qui concerne les capacités stratégiques transnationales, nous parlons notamment de l'emprunt efficace de ressources au niveau européen (surtout le financement destiné aux CEE, « détourné » pour financer les alliances syndicales au niveau nordique), la mise sur pied et l'encadrement d'un réseau transnational (y compris la médiation de conflits entre le niveau de l'entreprise et le niveau national de la branche) et les capacités accrues de communications (notamment, en langues étrangères). Ce sont des exemples de capacités stratégiques transnationales naissantes, qui nous amènent à répondre positivement à la deuxième des deux sous-hypothèses (H6b).

L'hypothèse des capacités stratégiques et la concertation au niveau nordique

Quant à la concertation des syndicats nationaux de branche au niveau nordique, il s'agit surtout d'un élément de preuve en ce qui concerne les capacités stratégiques transnationales (H6b). En maintenant et en encadrant des structures pan-nordiques qui existent depuis fort longtemps, puis en les adaptant aux besoins actuels, ces syndicats exemplifient plusieurs des capacités stratégiques auxquelles nous avons fait référence. On peut penser notamment à l'emprunt de ressources (par exemple, le fond de grève commun dans le secteur HRCT), au « scaling », par exemple, dans le cas de NFU, qui assure l'articulation entre différentes options institutionnelles (clubs transnationaux,

assistance aux pays baltes et lobbying bruxellois), à l'apprentissage organisationnel et au développement de capacités linguistiques.

L'hypothèse des capacités stratégiques et l'euro-corporatisme

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'intervention ciblée des syndicats financiers au niveau bruxellois pour accentuer les efforts de lobbying, dans le cadre de la régulation sectorielle du marché financier au niveau européen, représente un élément de preuve important à l'égard du concept de « scaling ». Les capacités linguistiques et de communications développées lors de la concertation nordique des syndicats de branche (NFU) aident à effectuer un tel changement de niveau, puis contribuent à en diminuer le coût de transaction.

L'hypothèse des capacités stratégiques et les stratégies « centre-périphérie »

Les stratégies « centre-périphérie » résultent étroitement d'une déficience de ressources matérielles et d'un affaiblissement des ressources institutionnelles dont les syndicats nordiques de certains secteurs peuvent se prévaloir pour couvrir l'ensemble des travailleurs desdits secteurs. La question principale qui se pose à l'égard de ces stratégies « centre-périphérie » demeure : jusqu'à quel point l'absence de capacités stratégiques peut être également mise en cause ? Plus spécifiquement, est-ce qu'il y a des ressources inutilisées, dont la mobilisation permettrait d'éviter les retraites tactiques typiques de certains sous-secteurs, groupes professionnels ou régions ? Dans ce sens, les données recueillies accentuent l'importance de la question des capacités stratégiques, notamment en ce qui concerne la mobilisation de ressources, sans toutefois en offrir une réponse définitive.

L'hypothèse des capacités stratégiques et les stratégies d'appoint

Les initiatives multiples visant à instaurer des projets d'organisation locale et de recrutement actif de membres symbolisent la capacité des syndicats impliqués d'agir sur leur propre référentiel syndical. L'évocation répétée de l'imaginaire anglo-saxon du « organising » est la preuve d'une capacité discursive qui mène à l'accroissement des possibilités d'un changement stratégique (H6a). Au-delà des capacités locales qui sont

augmentées par ces initiatives, l'intégration entre les projets d'organisation locale et les stratégies axées sur les multinationales pointe vers une capacité accrue de coordination à travers différents niveaux institutionnels très variés (« scaling »), ce qui aboutira à renforcer les capacités transnationales des syndicats en question (H6b).

En ce qui concerne le marketing des activités européennes et transnationales, surtout dans le cas des syndicats financiers, nous les interprétons également comme une capacité discursive en évolution, c'est-à-dire une capacité stratégique au niveau national qui permet aux syndicats concernés d'agir sur leur propre référentiel, modifiant l'imaginaire principal qu'ils mobilisent afin de retenir et d'engager leurs membres et pour en recruter des nouveaux.

Évaluation de l'hypothèse

Les différentes stratégies adoptées par les syndicats nordiques de branche dans les trois secteurs étudiés offrent des éléments de preuve importants pour renforcer le concept de capacités stratégiques (tableau 17). Ceci demeure vrai, autant pour les capacités transformatrices sur un niveau global (H6a) que pour celles qui s'appliquent spécifiquement à l'internationalisation des répertoires d'action (H6b). Toutefois, il faut souligner que la meilleure façon de saisir les sous-hypothèses concernant les capacités stratégiques syndicales se situe au niveau de la valeur ajoutée aux autres hypothèses de travail, car elles renforcent notre compréhension du changement institutionnel et des répertoires d'action en évolution.

Nous devons alors passer à une réflexion plus ouverte, concernant l'interaction entre les hypothèses qui informent cette thèse. Même si l'une ou l'autre d'entre elles s'applique de manière satisfaisante lorsqu'on l'isole, il y a un travail d'intégration à faire, afin de rendre justice au modèle théorique global retenu dans le deuxième chapitre. Dans tous les cas impliquant des hypothèses de nature structurelle ou institutionnelle, la question principale demeure : comment peut-on comprendre et expliquer des cas d'abandon du sentier de dépendance? Là où les hypothèses sont imprégnées d'une volonté de créer une appréciation stratégique des acteurs, il faut répondre à la question : pourquoi ceux-ci favorisent autant la continuité, même quand c'est à leur propre péril?

Tableau 17. Évaluation des hypothèses liées aux capacités stratégiques

6. CAPACITÉS SYNDICALES STRATÉGIQUES	
<i>H6a : Plus que les syndicats développent des capacités stratégiques locales (discursives, solidarité interne et externe, capacité de mobiliser des ressources), plus qu'ils peuvent activement changer leur stratégie (peu importe son niveau institutionnel) pour répondre aux défis de l'intégration économique européenne et mondiale.</i>	Confirmé, mais les résultats ne sont pas généralisables. Hypothèse complémentaire à H4.
<i>H6b : Plus que les syndicats développent des capacités stratégiques transnationales (intermédiation discursive, création et coordination d'alliances, agendas proactifs et apprentissage transnational), plus ils privilégieraient l'internationalisation de leur stratégie pour répondre aux défis de l'intégration économique européenne et mondiale.</i>	Confirmé, mais les résultats ne sont pas généralisables. Hypothèse complémentaire à H4.

10.7 Pistes de réflexion quant à l'analyse des hypothèses de travail

Dans cette section, nous construirons un modèle analytique s'appuyant sur les six grandes hypothèses de travail, ce qui nous permettra d'arrimer les données empiriques recueillies lors de notre recherche de terrain avec l'opérationnalisation telle que détaillée dans le chapitre 3. En nous basant sur ce modèle général appuyé par les données empiriques, nous pourrons, dans le prochain chapitre, cerner les contributions-clés de la thèse à la littérature exposée dans le chapitre 2.

Le résultat principal de notre analyse consiste dans le fait qu'il faut intégrer des énoncés de nature structurelle d'un côté, avec des éléments analytiques axés sur la réalité des acteurs, afin d'en arriver à une interprétation satisfaisante des données. Toutefois, nous allons également présenter un certain nombre de limites inhérentes, soit à notre modèle d'analyse, soit à la démarche de collecte de données.

Premièrement, il s'agit de créer une intégration entre les trois différents éléments structurants concernant la stratégie syndicale : l'intégration économique, les institutions nationales et les répertoires d'action imprégnés par l'identité syndicale dominante. Deuxièmement, nous ajouterons les points saillants associés à l'hypothèse concernant le changement institutionnel. Nous allons conclure que la gouvernance en réseau et multiniveaux se retrouve ou bien couverte par l'approche du changement institutionnel, ou bien sans appui (ou contradiction) notable selon les données empiriques dont nous disposons. Enfin, nous pourrions parler d'une compréhension approfondie du changement qu'entreprennent les acteurs, par une appréciation des capacités stratégiques nécessaires à ce processus.

Reprise des points saillants des hypothèses

Quant à l'hypothèse concernant l'intégration économique (H1), elle nous a permis d'apprécier l'importance de distinguer entre deux facettes de l'intégration européenne : l'intégration du marché des services et l'intégration du marché du travail. Il y a une réponse forte de la part des syndicats aux deux formes d'intégration, mais elle n'est pas uniforme et elle ne penche pas nécessairement vers le niveau européen. La mobilité des entreprises nordiques vers les marchés externes et la régulation sectorielle au niveau européen semblent provoquer une internationalisation des stratégies syndicales. Au contraire, la mobilité accrue de la main-d'œuvre et l'apparition soudaine d'entrepreneurs étrangers sur les marchés nordiques mèneraient plutôt vers un investissement au niveau national, mais aussi à une certaine marginalisation des stratégies syndicales.

L'hypothèse concernant les institutions nationales (H2) nous a permis de démontrer comment les institutions nationales coordonnées ont un impact sur l'adaptation des acteurs aux défis communs de l'intégration européenne, et ce, au fur et à mesure que cette intégration progresse. Ceci étant dit, nous n'avons aucune base pour une comparaison transversale avec le modèle libéral. Contrairement à la première hypothèse, nous avons trouvé que l'effet des institutions nationales est le même pour les deux principaux défis de l'intégration, en créant effectivement des sentiers de dépendance qui facilitent l'adaptation des acteurs (et du modèle institutionnel dans son ensemble) aux défis extérieurs. Toutefois, ces sentiers institutionnels sont parfois bloqués et doivent être

complémentés par de nouvelles structures et de nouveaux répertoires. Quant aux institutions nationales différentes, il faut cependant souligner le rôle continu et plutôt stable des relations néo-corporatistes au niveau national de la branche et de la codétermination au sein des grandes entreprises nordiques, tandis que le pouvoir régulateur des institutions gouvernementales a été réduit, autant en ce qui concerne la régulation sectorielle (secteur financier) qu'en ce qui concerne la politique sociale et budgétaire, voire même dans le domaine de l'immigration. La nature exacte de l'adaptation qu'entreprennent les acteurs, surtout à l'égard des stratégies allant au-delà des institutions nationales, est plutôt difficile à capter grâce à l'hypothèse 2 elle-même et nous devons nous appuyer sur d'autres hypothèses de travail.

L'hypothèse concernant les identités syndicales et les répertoires d'action (H3) nous offre des éléments supplémentaires pour encadrer et pour situer le processus d'adaptation de l'acteur syndical sur les plans national et local. L'identité syndicale aide à expliquer la stabilité et la continuité. Les syndicats de la construction demeurent fortement liés à une stratégie néo-corporatiste, comme en fait foi un penchant marqué pour une coordination avec les partis politiques, ce qui témoigne d'une identité syndicale du type social. Les syndicats du secteur financier maintiennent des assises considérables au niveau de l'entreprise, surtout au sein des grandes multinationales d'origine nordique, afin de répondre aux défis de l'intégration européenne. Ceci découle d'une logique du syndicalisme de marché. L'hypothèse dans son ensemble souffre cependant du même problème que l'hypothèse des institutions nationales. Elle nous ne permet pas de capter facilement les changements entamés par les acteurs. L'approche des répertoires d'action (basée sur une appréciation des antécédents stratégiques dans leur ensemble, plutôt que sur typologie fixe d'idéaux types) semble plus à même de limiter le nombre d'avenues stratégiques réellement mises à la disposition des syndicats dans les pays nordiques, sans toutefois en prédire le sens exact.

L'hypothèse sur le changement institutionnel (H4) se heurte à la notion d'unicité d'une « jonction critique ». Les changements institutionnels et les écarts par rapport au sentier de dépendance que nous avons observés sont plus graduels que soudains. En outre, un point de rupture peut s'appliquer à un secteur, mais non pas à un autre. Les points de rupture marquent souvent l'imaginaire des syndicalistes rencontrés (comme le

litige *Laval* ou l'ouverture du marché du travail vers l'Europe de l'Est), mais ils prennent du temps avant d'imprégner les stratégies adoptées. Nous allons revenir sur le concept de « jonctions critiques » dans le prochain chapitre. La typologie des différentes mécaniques de changement institutionnel nous aide à concevoir toutefois différents degrés d'entrepreneuriat institutionnel de la part des syndicats. En particulier, le concept d'entrepreneuriat actif dans le contexte d'un « empilement institutionnel » nous semble très utile pour comprendre les choix stratégiques que font les syndicats nordiques, surtout en ce qui concerne les stratégies transnationales.

L'hypothèse concernant la gouvernance en réseau et multiniveaux (H5) demeure dans le descriptif et l'exploration, là où l'hypothèse précédente tente d'expliquer et d'amener une compréhension détaillée du phénomène social. La sous-hypothèse concernant le transfert vertical des stratégies, principalement au niveau européen, est mieux cernée par l'hypothèse concernant le changement institutionnel. Traditionnellement, la régulation du marché du travail nordique représente bien une gouvernance en réseaux. Les syndicats cherchent alors à récréer des réseaux d'équivalence fonctionnelle. On ne peut pas cependant présumer que de tels réseaux doivent se créer au niveau européen. Ni l'ampleur des ressources financières et institutionnelles mises à la disposition des participants ni l'existence d'appartenances multiples ne semblent être des critères déterminants pour une participation active dans un réseau de gouvernance. Ils représentent une motivation dans le cas des clubs syndicaux nordiques, mais pas dans d'autres cas. En résumant, le concept de l'empilement institutionnel semble déjà bien couvrir l'aspect vertical de la gouvernance multiniveaux. Le décentrage horizontal et l'hybridité des réseaux ne sont pas assez appuyés (ni contredits) empiriquement, ce qui est une raison pour exclure l'hypothèse 5 de la suite de notre analyse.

Enfin, l'hypothèse concernant les capacités stratégiques (H6) trouve de multiples appuis. Notre étude aide à préciser le concept des capacités stratégiques et à en donner des exemples empiriquement situés. Autant pour les capacités transformatrices sur un niveau plus global que pour celles qui s'appliquent spécifiquement à l'internationalisation des répertoires d'action, nous pouvons relever des exemples pertinents. En particulier, il

faut apprécier la valeur ajoutée des concepts d'entrepreneuriat institutionnel et de capacités stratégiques par rapport aux hypothèses de travail plus structurelles.

Un modèle analytique intégré

Nous devons maintenant procéder à l'intégration de ce que nous avons retenu des différentes hypothèses de travail dans un seul modèle analytique, le tout pour comprendre l'ensemble des données et expliquer les changements majeurs répertoriés. À cette fin, nous allons premièrement revenir sur un modèle intégral d'hypothèses structurelles, tout en faisant quelques références aux approches théoriques appropriées. À l'aide de l'argument-clé des variations intra-modèles, nous allons pouvoir introduire les éléments d'entrepreneuriat institutionnel, notamment dans un contexte « d'empilement » d'institutions alternatives.

Tout en rejetant l'idée d'un changement abrupt par points de rupture historiques, nous proposerons un concept de changement graduel, reposant sur l'acteur plutôt que sur les institutions mêmes. De cette manière, nous arriverons à greffer à notre modèle analytique le concept de capacités stratégiques. Dans son ensemble, le modèle à construire servira à comprendre la réalité, les défis et les réponses stratégiques des syndicats nordiques des trois secteurs étudiés.

Pour entamer une intégration des hypothèses structurelles (nous utilisons ce terme pour faire référence aux approches structurelles présentées dans le deuxième chapitre de la thèse), il faut constater le manque d'uniformité dans les réponses stratégiques adoptées par les syndicats des trois secteurs, mais également les divergences entre les deux pays qui ne sont pas facilement attribuables à des institutions légèrement différentes. Ceci nous amène à revenir sur le concept des variations intra-modèles (Meardi et coll. 2009). Mais avant d'y arriver, soulignons qu'une intégration des trois hypothèses structurelles se fait plutôt bien, puisque la première postule un mouvement généralisé, à la suite du stimulus commun de l'intégration européenne, et que les deux autres en réduisent la portée, en y introduisant des variables modératrices (institutions, identités et répertoires).

L'effet des institutions nationales semble reposer sur la structure des incitatifs (North 1990 ; Hall et Sokice 2001) pour faciliter la collaboration des acteurs (peu importe à quel niveau) et sur l'imposition de coûts élevés lors de la défection des acteurs (Sisson

2007). Les différents types d'intégration (marché des services et mobilité des travailleurs) sont interprétés comme un choc provenant de l'extérieur et le modèle institutionnel doit s'adapter pour préserver son avantage institutionnel comparé. Cet effet peut se démontrer dans le cadre d'une comparaison entre modèles différents, mais également à l'aide de cas concrets d'adaptation fournis par nos données.

Considérons l'exemple de la construction au Danemark. Les liens établis et les institutions de négociation flexibles et multiniveaux y font en sorte que les problèmes de mobilité accrue de la main-d'œuvre et des entrepreneurs étrangers en construction ont rapidement mené à un compromis entre les employeurs et les syndicats. Le *BAT-kartel* occupe une place importante dans ces négociations. Grâce à ses antécédents historiques au sein de LO (DK), et donc grâce à sa vision plus large que celle d'un syndicat professionnel ou sectoriel, il permet de minimiser les coûts de transaction et de réaliser des propositions concrètes, telles que l'imputabilité tout au long de la chaîne de valeur. Les capacités multiniveaux des syndicats danois contribuent à sa mise en œuvre, autant qu'un répertoire d'action basé sur la collaboration et le respect mutuel des partenaires sociaux. Dans la grande majorité des cas, tout cela se réalise sans faire appel à de nouvelles institutions (intervention du gouvernement ou des instances judiciaires) ou à un niveau institutionnel supérieur (nordique ou européen).

Les identités syndicales et les répertoires d'action constituent des éléments complémentaires, centrés sur les acteurs plutôt que sur les institutions. Ils aident à consolider notre appréciation de ce processus d'adaptation. Or, ces trois hypothèses (quoique validées individuellement) peuvent être consolidées dans un seul modèle analytique de l'intégration économique, qui est informé autant par des approches structurelles (institutions nationales) que sociologiques (répertoires d'action). Ce modèle nous aide à comprendre si un changement de stratégie s'impose et à mieux délimiter le nombre de choix stratégiques qui sont réellement à la disposition des syndicats. Toutefois, il ne peut en soi expliquer quel changement précis sera privilégié.

Reprenons notre exemple de la construction danoise. Le *BAT-kartel* et ses liens historiques (autant avec l'association patronale qu'au sein de LO) démontrent bien l'importance continue d'institutions nationales incontournables, mais la négociation au niveau de la branche a été modifiée pour réaliser de nouveaux objectifs. Le répertoire

d'action soutenant l'institution en question (partenariat au niveau national de la branche) et l'identité syndicale (entre économique et sociétale) disposent d'une influence prédominante sur le renouveau de ces stratégies. Dans le cas de la Suède, l'identité syndicale ne pose pas de problème, mais c'est l'institution de la négociation collective et le répertoire d'action de concertation qui ont énormément souffert à la suite du litige *Laval*. Par contre, si les acteurs n'affrontent aucun blocage institutionnel, et si les répertoires antécédents et les identités syndicales sont compatibles avec une adaptation du modèle institutionnel existant, on peut affirmer qu'il y a un effet modérateur à l'égard des effets de l'intégration économique.

Toutefois, il faut mieux cerner quelle est l'impulsion ultime pour une telle adaptation. Tandis que les identités syndicales se composent d'idéaux types, dont la nature exacte est relativement stable pour chacun des syndicats étudiés, les institutions et répertoires d'action sont eux-mêmes susceptibles d'être adaptés par des acteurs entrepreneuriaux. Par conséquent, nous devons nous adresser à la question importante de l'origine des changements observés (stimulus externe, entrepreneuriat des acteurs ou confluence entre les deux). Ces deux éléments sont pris en compte dans les deux hypothèses concernant l'entrepreneuriat institutionnel et les capacités stratégiques.

Grosso modo, l'hypothèse du changement institutionnel nous demande d'entrevoir différents types d'adaptation possible, chacun avec des rôles bien précis que les acteurs (y compris les syndicats nationaux de branche) peuvent jouer (Streeck et Thelen 2005). La gouvernance multiniveaux, dans son sens vertical (Hooghe et Marks 2003), présentée dans la cinquième hypothèse représente un cas particulier : l'empilement institutionnel. Sans lui reconnaître un lien causal, ces hypothèses nous poussent à considérer le rôle de l'entrepreneuriat de la part des acteurs sociaux (Crouch 2005, Scharpf 1997) qui accompagnent la transformation des institutions et l'adoption de nouvelles stratégies.

Ce que nous avons déjà souligné, c'est l'importance de ne pas s'enfermer dans une logique purement historique de ce qui peut représenter le changement institutionnel. À l'encontre d'une « jonction critique », le changement dans les cas étudiés prend la forme d'une évolution graduelle qui impose une conception économique et sectorielle du changement institutionnel (Ebbinghaus 2009). Ceci est important pour la question de la causalité. Dans la première hypothèse, les acteurs arrivent à un sentier de dépendance

bloqué, avant de devoir faire un choix entre plusieurs adaptations possibles. S'ils sont incapables d'effectuer un tel choix, ils demeurent passifs et subissent la dérive ou la dégradation des institutions dont ils sont captifs. En outre, il devient impossible de parler d'un tel changement concernant les institutions nationales dans leur ensemble, touchant abruptement à tous les secteurs économiques. Selon nos données, il faut plutôt interpréter le changement selon une conception graduelle et sectorielle. Là où les institutions touchent nécessairement à tous les secteurs d'activité économique par le biais du droit du travail ou des institutions de sécurité sociale, l'impact peut être fortement mitigé d'un acteur ou d'un secteur économique à l'autre. En outre, les acteurs disposent de la possibilité de concevoir différentes pistes d'adaptation dans chacun des cas où il y a blocage du sentier institutionnel. Ils peuvent même en adopter plusieurs à la fois, ce qui laisse la possibilité de corriger des erreurs et d'arriver à différents résultats dans différents secteurs économiques.

Cette perspective nous permet également de réintroduire l'acteur social comme un vecteur déterminant dans le changement institutionnel (plutôt que les institutions déjà existantes, ou le fait historique « d'être au bon endroit au bon moment »). Reprenons notre exemple de la construction au Danemark : l'institution nationale prédominante (la négociation au niveau de la branche, soutenue par un répertoire fondé sur un partenariat social et une identité syndicale marché-société) a été transformée pour assumer une fonction réservée au droit du travail et aux autorités publiques, dans d'autres pays (et même dans d'autres secteurs économiques au Danemark). La transformation institutionnelle figure parmi les cas de changement institutionnel qui nécessitent un entrepreneuriat actif de la part des acteurs. L'idée d'instaurer une imputabilité pour la chaîne de valeurs, à travers un mécanisme de « réponse rapide » impliquant les représentants syndicaux locaux et régionaux, ainsi que l'association patronale et le syndicat national au niveau de la branche, constitue un redéploiement d'une institution bien ancrée pour répondre à un choc externe. Les acteurs sociaux sont le vecteur déterminant dans cette transformation institutionnelle, et non pas l'institution ou la « jonction critique ».

Dans un autre cas, celui de l'hôtellerie au Danemark, le syndicat a tenté de négocier pour obtenir un mécanisme semblable (l'intégration du côté syndical au sein du

même syndicat général 3F étant d'une importance élevée pour la diffusion de cette stratégie). Même si l'association patronale a accepté cette proposition, les acteurs n'ont pas été capables d'appliquer ce mécanisme au-delà d'un noyau d'établissements traditionnels, faute de représentativité syndicale dans un grand nombre d'autres établissements. Le répertoire et l'identité syndicale ne sont pas le problème. Même l'entrepreneuriat actif de la part de l'acteur syndical a été au rendez-vous, mais l'institution nationale en question (négociation au niveau national de branche) avait déjà été suffisamment affaiblie pour ne plus être en mesure d'atténuer les impacts de la sous-traitance, de la transformation en franchises (encouragée par les chaînes multinationales étrangères) et de la mobilité accrue de la main-d'œuvre.

Un exemple supplémentaire est représenté par la position exceptionnelle du syndicat des peintres, qui lutte activement pour la prise en charge de l'application générale des conditions d'emploi par le droit du travail et par les autorités. Cette prise en charge via des clauses *erga omnes* (à l'image des institutions norvégiennes) constitue un cas d'entrepreneuriat institutionnel actif, soutenant le transfert d'une fonction institutionnelle vers une autre institution déjà existante, mais au même niveau institutionnel.

Suivant la logique du changement institutionnel, ces acteurs devraient subir passivement la dégradation de l'institution dont ils sont captifs. Tout au contraire, les syndicats du secteur HRCT sont parmi ceux qui développent des stratégies nouvelles, y compris un volet important au niveau transnational. L'hypothèse du changement institutionnel (et de la gouvernance multiniveaux) prévoit un transfert des stratégies au niveau transnational, dans le cas où les institutions nationales seraient bloquées. Toutefois, ceci présuppose un transfert vers des institutions naissantes au niveau supérieur, ce qui n'est pas tout à fait le cas pour les syndicats du secteur HRCT. Contrairement à NFU qui prend part à une activité de lobbying déjà bien établi à Bruxelles (pour contrer les effets négatifs de la régulation sectorielle provenant de la Commission européenne), les syndicats nordiques du secteur HRCT ont transformé une institution nordique (le fonds de grève commun) pour financer la coordination des projets d'organisation locale dans les chaînes multinationales d'hôtellerie. Il s'agit d'une stratégie hybride, reposant sur plusieurs institutions déjà existantes (le fonds de grève de

NU-HRCT, les comités d'entreprises européens et la codétermination au niveau national), mais aussi sur un nouvel élément stratégique, l'organisation locale et le recrutement ciblé de membres.

Une telle hybridité ne peut s'expliquer par les facteurs structurels mis à notre disposition jusqu'à présent. L'hypothèse concernant les capacités stratégiques nous permet d'enrichir notre capacité d'analyse pour l'appliquer à de tels cas d'adaptation. Autrement, nous nous attendrions à une simple dégradation passive du pouvoir syndical, ou bien à un transfert complet à d'autres niveaux institutionnel. Rappelons-nous que les capacités stratégiques qui nous aident à évaluer des cas d'adaptation réussie sont le « scaling », c'est-à-dire l'articulation entre différents niveaux institutionnels (Levesque et Murray 2010), le « framing », c'est-à-dire l'imposition d'un narratif pour justifier le changement du référentiel syndical (Dufour et coll. 2009), les capacités de communication, par exemple, linguistiques (Levesque et Murray 2003), l'emprunt de ressources, tant au niveau national que transfrontalier (Ganz 2002) et l'apprentissage organisationnel (Hyman 2007).

Dans l'exemple du secteur HRCT dans les pays nordiques, l'articulation entre le niveau de l'établissement (recrutement et organisation locale), les devis transnationaux (fonds de grève nordique et CEE) et les institutions nationales traditionnelles (négociation de branche et codétermination au sein des entreprises) est assurée par le syndicat national de branche, ce qui nous fournit ainsi un exemple concret de « scaling ». La réaffectation du fonds de grève nordique, les demandes de subvention auprès de la Commission européenne et l'utilisation de ressources institutionnelles obtenues par le biais des structures de codétermination dans les pays plus avancés (par exemple, les sièges sur les conseils d'administration en Suède), afin de soutenir les projets d'organisation locale dans d'autres pays (au Danemark ou dans les pays baltes), sont des exemples concrets de ressources empruntées.

L'exemple le plus pertinent que nous avons trouvé à l'égard du « framing » consiste dans l'utilisation stratégique du *New NFU* dans la définition d'un avantage comparatif et dans la mission des syndicats nationaux financiers. L'engagement proactif sur le plan transnational (faisant appel aux mêmes types de capacités stratégiques que le secteur HRCT : « scaling » et emprunt de ressources) est employé au niveau national

pour définir une niche particulière dans la concurrence syndicale avec les syndicats professionnels et académiques. Le marketing actif du profil international et européen de *Finansfo/örbundet* et la capacité d'intervenir dans les banques et compagnies d'assurances multinationales constituent une clé stratégique pour le recrutement de nouveaux membres et pour le maintien des effectifs. La diffusion de stratégies au sein du syndicat multisectoriel 3F au Danemark représente un exemple d'apprentissage organisationnel (quoique mitigé).

Ayant fourni des exemples concrets tout au long du développement de notre modèle analytique général, nous disposons maintenant d'outils analytiques variés pour expliquer les tendances lourdes que nous avons observées. En tenant compte des institutions nationales et des antécédents (répertoires et identités) des organisations syndicales, nous comprenons que l'impact de l'intégration économique ne peut être uniforme à travers tous les pays et tous les secteurs économiques. En outre, les différentes formes d'intégration (marché des services et mobilité de main-d'œuvre) n'entraînent pas les mêmes conséquences sur tous les acteurs syndicaux. Ceci étant dit, une comparaison de cas très similaires (syndicats nationaux de branche dans deux pays nordiques) révèle des variations intra-modèles persistantes et croissantes au-delà des explications structurelles.

Pour adresser cette problématique, il faut tenir compte des organisations syndicales comme agents actifs du changement institutionnel, ce que fait notre modèle analytique. Les différents types de changement institutionnel (redéploiement, empilement, transfert, dégradation et dérive) se retrouvent tout au long de l'analyse de nos cas. Les types de capacités stratégiques (*scaling*, *framing*, communications, apprentissage et emprunt de ressources) s'y retrouvent tout autant. Ensemble, ces deux vecteurs viennent diminuer l'importance, et en même temps compléter la puissance analytique des hypothèses structurelles. Dans l'ensemble, les données empiriques soutiennent le modèle analytique général, tandis que les éléments particuliers du modèle doivent être interprétés à l'aide d'explications complémentaires (ce que nous avons vu dans l'évaluation particulière de chacune des hypothèses).

Les limites du modèle analytique

Devant tant d'enthousiasme pour notre modèle analytique, il est sans doute opportun de souligner quelques-unes de ses limites. Nous faisons référence ici aux limites inhérentes du modèle dans l'interprétation des données empiriques, et non pas aux limites méthodologiques ou épistémologiques. Nous évoquons également certaines contradictions potentielles du modèle. Pour résumer, nous pensons 1) aux tensions entre la continuité et le changement, quant aux capacités stratégiques; 2) aux tensions entre le modèle adopté et les approches théoriques le soutenant; 3) à la difficulté de distinguer l'intentionnalité des acteurs de leurs stratégies véritablement adoptées; 4) à l'incapacité de capter entièrement le facteur temporel, de par notre rejet du concept de « jonctions critiques ».

En ce qui concerne les capacités stratégiques, nous avons développé une gamme importante d'outils analytiques pour élucider ce qui soutient le changement institutionnel et l'adoption de nouvelles stratégies. Dans le cas inverse, c'est-à-dire là où les stratégies traditionnelles demeurent inchangées et là où les institutions dominantes ne sont pas bloquées, peut-on dire qu'il n'y a pas de capacités stratégiques à découvrir? Quelles capacités inhérentes soutiennent le modèle coordonné qui relève de la négociation de branche et l'adaptation des acteurs pour protéger le modèle existant? Quant aux adaptations et à l'introduction de nouveaux éléments dans les institutions données, les approches du changement institutionnel et des capacités stratégiques pourraient s'appliquer tout autant. Mais comment peut-on générer une conception active des acteurs dans un modèle où la structure d'incitatifs brime tout changement? Ceci nous renvoie à deux interprétations différentes, quoique complémentaires, de la reproduction sociale et des institutions : les règles contraignent-elles les acteurs ou les acteurs renégocient-ils constamment les règles? Dans le premier cas, des limites importantes s'imposent quant aux capacités stratégiques que les acteurs peuvent développer. Dans le second cas, la question est renvoyée au concept du pouvoir des acteurs, un concept que nous avons plutôt évacué de notre modèle analytique, mais que nous allons revisiter dans le chapitre conclusif.

Or, le modèle analytique soulève un certain nombre de points d'interrogation quant aux approches théoriques qui le soutiennent. Sans aller dans les détails, puisque le

prochain chapitre s'adresse plus directement à la contribution de notre thèse doctorale à la littérature en relations industrielles, le grand écart entre les approches institutionnelles/structurelles, d'un côté, et celles axées sur les acteurs, de l'autre, nous revient comme un boomerang. Ce qui peut être considéré comme une des plus grandes forces analytiques de notre modèle fait invariablement face au problème de l'incompatibilité profonde des grandes théories qui le soutiennent.

Reprenons également une limite liée à notre variable dépendante. Traitons-nous convenablement de la différence entre les stratégies réellement adoptées et l'intentionnalité qui les soutient? Dans un premier temps, c'est une limite méthodologique, mais en adoptant une méthodologie multiniveaux et en maximisant les sources de triangulation, nous avons pu éviter ce piège. Toutefois, il s'agit également d'un problème conceptuel et donc analytique. Comme nous avons pu voir, le concept de « jonction critique » peut tout à fait être répertorié dans le cadre de notre analyse, si nous considérons qu'il s'agit d'un imaginaire important motivant les acteurs à modifier leurs stratégies. Inversement, même si cette adaptation est graduelle, le concept de « jonction critique » (conçu comme point de rupture) peut aider à déchiffrer l'intentionnalité et la motivation des acteurs interrogés.

Enfin, acceptons que le facteur temporel ne soit pas traité de manière adéquate par notre modèle analytique. Nous nous contentons de parler de stratégies en évolution, ce qui représente effectivement mieux la réalité des données empiriques que des points de rupture fictifs (ou imaginaires, comme nous venons de dire). Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de développer une analyse détaillée du processus exact que suit cette adaptation graduelle. Y-a-t-il un va-et-vient d'anciennes et de nouvelles stratégies ou la démarche aboutissant aux nouvelles stratégies est-elle progressive? La faiblesse du concept de capacités stratégiques nouvelles est justement qu'elles sont nouvelles. Puisqu'un grand nombre de défis liés à l'intégration économique, de changements de stratégies syndicales et de capacités stratégiques en développement se sont déroulés en dix ans ou moins, une microanalyse du facteur temps pourrait s'imposer lors d'une recherche future.

10.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons soumis chacune des hypothèses à une analyse détaillée, à la lumière des données empiriques recueillies sur le terrain. À la fin du chapitre précédent, nous avons retenu comme points saillants des données empiriques les trois tendances lourdes dans les stratégies syndicales, c'est-à-dire le renforcement des stratégies de type corporatiste, l'internationalisation du répertoire syndical dans trois facettes différentes, et la concentration stratégique selon un modèle « centre-périphérie ». À cela s'ajoutaient les stratégies d'appoint, c'est-à-dire le recrutement/organisation locale et le marketing/ services aux membres. Dans l'ordre, nous avons traité des hypothèses de travail concernant l'intégration économique, celle à l'égard des institutions nationales et celle concernant les répertoires d'action et identités syndicales. La quatrième hypothèse traitait du changement institutionnel, la cinquième de la gouvernance en réseaux/multiniveaux, alors que la dernière hypothèse introduisait les capacités stratégiques.

L'analyse détaillée des six hypothèses de travail nous a permis de dégager un modèle analytique général, comprenant un volet structurel (l'effet modérateur des institutions nationales et des répertoires d'action sur le processus de l'intégration économique) et un volet axé sur les acteurs (l'entrepreneuriat institutionnel et les capacités stratégiques). Selon ce modèle, appuyé par nos données empiriques, l'intégration économique en Europe a tout à fait un impact sur les stratégies syndicales, mais cet effet n'est pas uniforme. En effet, les institutions nationales (nous l'avons démontré d'une manière longitudinale plutôt que transversale) et les répertoires d'action agissent en tant que variables modératrices. Au-delà des différences sur le plan macroscopique, nous avons cependant démontré la persistance et l'accentuation des variations intra-modèles (entre six cas similaires), ce qui nous a mené à intégrer des éléments axés sur les acteurs dans le modèle analytique. Premièrement, les types distincts de changement institutionnel que nous avons répertorié dans les secteurs et pays couverts par notre étude sont soutenus par différents types d'entrepreneuriat institutionnel. Deuxièmement, les acteurs développent des capacités stratégiques dans le cadre de la

modification de leurs répertoires, ce qui veut dire que ces capacités sont autant le point de départ que la conséquence de ce processus d'adaptation.

Les trois volets du modèle général analytique concordent avec les trois thèmes des approches théoriques discutées dans le deuxième chapitre. L'effet, modifié par les institutions nationales, de l'intégration européenne sur les stratégies syndicales fait appel aux théories structurelles et institutionnelles. L'effet modérateur des répertoires d'action et de la conception du changement institutionnel se rapporte aux approches sociologiques. Enfin, l'entrepreneuriat institutionnel dans le cadre de la gouvernance multiniveaux (empilement institutionnel), ainsi que le concept des différentes capacités stratégiques s'intègrent dans les approches axées sur l'acteur.

Nous discuterons des implications de nos conclusions sur ces approches dans le chapitre suivant. Il faut également rappeler les propositions que nous ne pouvons pas appuyer à l'aide des données. Nous n'avons pas pu détecter un mouvement généralisé ni vers une internationalisation ni vers un renforcement du niveau national. En tout, nous avons détecté beaucoup de variations entre les deux extrêmes de ces propositions contradictoires (et même des combinaisons très créatives entre les deux). Cela représente l'argument charnière contre une conception trop structurelle du changement institutionnel que vivent les pays nordiques et les acteurs syndicaux en ce moment. Nous allons approfondir cette contribution dans le prochain chapitre.

11 Contributions de la thèse

Ce chapitre cerne les contributions principales de la thèse à l'égard de la littérature en relations industrielles dont il a été question dans le deuxième chapitre. À partir des conclusions fortes de notre modèle analytique, nous présenterons, en premier lieu, les données empiriques auxquelles on aurait pu s'attendre, mais qui n'ont pas été confirmées par notre étude. Nous faisons référence ici à l'absence marquée d'uniformité des réponses stratégiques à travers le modèle nordique, à l'absence marquée de toute tendance lourde vers l'eupéanisation des stratégies, puis à l'absence de points de ruptures clairs quant aux changements entamés.

Dans une deuxième étape, nous allons revisiter les points saillants des trois grandes approches théoriques à l'égard des stratégies syndicales que nous avons présentées dans le deuxième chapitre. Plus précisément, nous faisons référence aux approches structuralistes, à l'institutionnalisme sociologique et aux approches axées sur les acteurs. À l'aide d'un bref résumé de chacune des grandes approches, nous devons situer la contribution concrète de la thèse à l'intérieur de chacune, puis en tirer quelques conclusions par rapport à notre modèle théorique général.

Enfin, nous devons traiter d'un certain nombre de limites épistémologiques et méthodologiques. Même si nous avons démontré la fidélité de notre analyse par rapport aux données recueillies dans le chapitre précédent, nous devons souligner que notre thèse demeure dans le domaine exploratoire et que nous ne pouvons pas prétendre que les résultats puissent être généralisés à d'autres cas.

Dans son ensemble, la thèse contribue de trois manières. Premièrement, en démontrant la persistance de variations intra-modèles, notre étude s'adresse directement à une faiblesse des approches structuralistes (mais également de certaines variantes de l'institutionnalisme), notamment en ce qui concerne les propositions d'uniformité. En outre, elle vient préciser les différentes formes que prend le changement institutionnel, au-delà du concept de « jonctions critiques ». Deuxièmement, la thèse vient appuyer les approches de l'institutionnalisme sociologique en ce qui concerne l'importance des répertoires d'action et de l'entrepreneuriat institutionnel. La vision équilibrée entre institutions et acteurs que ces approches projettent se retrouve bien reflétée dans nos

conclusions analytiques. Enfin, quant aux approches organisationnelles, la thèse offre des exemples très concrets de capacités stratégiques syndicales, telles qu'elles se développent dans le cadre des changements institutionnels que nous étudions. Même si la thèse ne parvient pas à démontrer des liens prédominants de causalité entre ces deux concepts (mais certainement une corrélation), ceci représente un appui important en faveur d'une synergie entre l'institutionnalisme sociologique et l'approche axée sur les capacités stratégiques syndicales.

11.1 Les résultats que nous n'avons pas trouvés : trois constats

Le modèle d'analyse retenu dans le dixième chapitre s'appuie sur trois volets. Premièrement, nous avons réussi à démontrer, pour chacun des six cas, qu'il y a bel et bien un effet provoqué par l'intégration économique sur les stratégies syndicales, quoique modéré par les institutions nationales et par les répertoires d'action établis. Deuxièmement, nous avons adopté la perspective du changement institutionnel, démontrant ainsi qu'on peut retrouver les différents types d'entrepreneuriat institutionnel hypothétiques dans les stratégies syndicales réellement adoptées. Enfin, nous nous sommes basés sur le concept des capacités stratégies syndicales, corollaires de l'entrepreneuriat institutionnel, pour comprendre de quelle manière des acteurs sociaux peuvent activement modifier leurs répertoires référentiels.

Il va de soi que ces trois résultats viennent contredire ou préciser certains énoncés liés aux approches théoriques discutées au deuxième chapitre. Autrement dit, ces trois points sont directement liés à des moments précis de notre analyse, où on aurait dû s'attendre à des résultats différents. Parmi ces trois constats, nous considérons important de souligner 1) l'absence d'uniformité en ce qui concerne les réponses stratégiques à l'intégration économique, preuve d'une variation intra-modèle considérable; 2) l'absence d'une tendance lourde vers l'eupéanisation des répertoires; et 3) l'absence de points de rupture clairs en ce qui concerne les changements de stratégie.

En ce qui concerne l'uniformité des réponses et la preuve de variation intra-modèle, les approches structuralistes et institutionnalistes nous amènent toutes à nous attendre au résultat inverse. En ce qui concerne les théories de la convergence capitaliste, les propositions tendent vers l'uniformisation des stratégies au niveau transnational de l'entreprise et vers une marginalisation des stratégies syndicales (l'hégémonie des stratégies patronales). Bien que nous ayons retrouvé un certain nombre d'exemples de ces deux tendances, notamment en ce qui concerne les activités au sein des multinationales d'origine nordique et les stratégies « centre-périphérie », nous ne pouvons pas conclure que les stratégies syndicales s'uniformisent de cette manière. Les relations néo-corporatistes demeurent trop fortes, notamment dans le secteur de la construction (et surtout au Danemark) pour en arriver à une telle conclusion. Les approches institutionnelles préconisent une uniformisation des réponses stratégiques au niveau national, notamment par le renforcement des liens néo-corporatistes avec les associations patronales et avec les dirigeants des grandes entreprises d'origine nordique. Bien que nous ayons déjà envisagé cette tendance comme une des stratégies possibles, elle demeure loin d'être la seule avenue choisie.

Quant au deuxième non-résultat, l'approche fonctionnaliste et celle de la gouvernance multiniveaux prévoient toutes les deux une progression marquée vers le développement de stratégies européennes. Ceci n'est simplement pas soutenu par les données recueillies. Certaines stratégies au niveau européen sont en voie d'évolution, mais ni les objectifs (variant entre la protection des institutions nationales et l'eupéanisation véritable du répertoire) ni les moyens (CEE, lobbying, alliances syndicales transnationales) ne démontrent une seule tendance lourde et un transfert institutionnel vers le niveau européen.

Le troisième énoncé provenant de la littérature, surtout des approches historiques à l'intérieur du néo-institutionnalisme, concerne le concept de blocage institutionnel et de « jonction critique ». Suivant cette logique, on se serait attendu à retrouver des points de rupture clairs dans les stratégies syndicales des pays nordiques, à un moment précis durant le processus d'intégration économique. Selon ce que nous avons trouvé, de telles jonctions existent bel et bien dans l'imaginaire des représentants syndicaux, mais les stratégies réellement adoptées ne reflètent pas un tel progrès par points de rupture.

Dans leur ensemble, ces trois absences marquées parmi nos données dressent la table pour notre discussion des contributions de notre thèse à la littérature en relations industrielles. Chacun de ces trois constats vient contredire, préciser ou compléter un certain nombre d'approches théoriques discutées ci-dessus et nous aide à en dégager des synergies. Par conséquent, nous devons systématiquement revisiter les approches présentées et les faire interagir avec nos résultats analytiques du chapitre précédent. Par la suite, nous reviendrons sur l'ensemble du modèle théorique retenu au deuxième chapitre.

11.2 Les contributions principales à la littérature en relations industrielles

Les prochaines pages sont destinées à situer la contribution de notre recherche à l'intérieur de chacune des trois grandes approches théoriques dont nous avons discutées dans le deuxième chapitre de la thèse. Nous allons procéder dans le même ordre, d'abord en situant les contributions par rapport aux approches structuralistes et fonctionnalistes, puis par rapport à l'approche de l'institutionnalisme sociologique et, enfin, par rapport aux approches axées sur les acteurs. Grosso modo, les contributions principales dans le premier cas s'appuient sur le concept des variations intra-modèles et sur des précisions importantes concernant les « jonctions critiques ». Dans le deuxième cas, la thèse contribue à la compréhension des concepts d'entrepreneuriat institutionnel et de répertoires d'action. La contribution principale aux approches axées sur les acteurs est constituée de multiples exemples concrets que la thèse fournit, afin de clarifier le concept naissant de capacités stratégiques syndicales (y compris un volet important au niveau transnational). Pour conclure la discussion des contributions à la littérature, nous allons offrir une lecture intégrée de ces contributions, notamment en revisitant le modèle théorique général que nous avons élaboré à la fin du deuxième chapitre.

Valeur ajoutée aux approches structurelles et à l'institutionnalisme historique

Dans le regroupement des approches théoriques, nous avons dû faire un certain nombre de choix déchirants : il est parfois impossible de rendre honneur à la profondeur

de chacune des approches sans nuire à une présentation schématique de toutes les approches dans leur ensemble. En ce qui concerne les approches structuralistes et fonctionnalistes, nous avons inclus un certain nombre d'approches très divergentes. Dans cette partie du présent chapitre, nous allons reprendre trois types d'approches, notamment l'approche néolibérale (la théorie de la convergence capitaliste), les approches fonctionnalistes (et d'autres approches prévoyant une internationalisation nette des stratégies), puis, enfin, l'institutionnalisme historique.

L'approche néolibérale (Katz et Darbyshire 2000; Bamber et coll. 2004) telle que nous l'avons présentée au deuxième chapitre se résume en deux propositions principales. Premièrement, les stratégies des acteurs devraient converger vers des répertoires transnationaux, surtout ceux axés sur l'entreprise multinationale. Deuxièmement, les stratégies syndicales seraient soumises à l'hégémonie patronale, à cause de l'énorme déséquilibre de pouvoir entre multinationales et travailleurs, corollaire de la mondialisation économique. Selon les résultats retenus dans le chapitre précédent, une telle convergence n'est tout simplement pas détectée parmi les stratégies syndicales des pays nordiques. Tout au contraire, nous avons démontré la persistance et l'accentuation de divergences, à l'intérieur même des pays nordiques.

Toutefois, le vecteur de la firme, y compris sa motivation d'investissement dans d'autres pays, demeure un champ d'enquête intéressant : nous avons notamment fait référence aux effets différenciés des types d'intégration (mobilité des travailleurs, mobilité des entreprises étrangères vers le marché nordique, mobilité des entreprises nordiques vers l'extérieur et régulation sectorielle au niveau transnational). Entre autres, nous avons retenu que les deux derniers phénomènes semblent nettement plus corrélés à des stratégies transnationales de la part des syndicats étudiés. Ce résultat complète le portrait de la firme et de la stratégie patronale, sans toutefois enlever une importance aux stratégies syndicales.

En outre, nous avons remarqué qu'il peut tout à fait y avoir un affaiblissement des stratégies syndicales, notamment dans le cas des sentiers de dépendance bloqués et en l'absence d'entrepreneuriat institutionnel. Complétons cet énoncé avec les propositions de l'approche « stratégique » (Walton et coll. 1994) discutée parmi les approches organisationnelles : si l'association patronale de branche, acteur néo-corporatiste

important pour maintenir les institutions nationales de négociation collective, décide stratégiquement de bloquer cette institution-clé du modèle coordonnée, les capacités d'adaptation des syndicats sont mises au défi. En absence de telles capacités, cet abandon du sentier institutionnel peut devenir permanent et laisser les syndicats nationaux de branche dans une situation précaire. Cette lecture demeure certainement pertinente dans le cas de la Suède et du secteur HRCT.

En ce qui concerne l'approche fonctionnaliste (Dunlop 1958; Hass 1958; Hooghe et Marks 2006) et les autres approches présumant une internationalisation nette (« cosmopolis » (Beck 2006); mouvements transnationaux (Imig et Tarrow 2001); classes transnationales (Cox 1987)), le deuxième constat fort évoqué précédemment demeure important. Il n'y a simplement pas d'eupéanisation généralisée des stratégies syndicales nordiques. Nous allons revisiter ce constat, puis essayer d'offrir une porte de sortie dans notre discussion concernant les approches sociologiques de l'institutionnalisme. À l'aide des concepts de l'empilement institutionnel et d'un blocage institutionnel au niveau national de la branche, nous pouvons expliquer pourquoi une certaine eupéanisation des stratégies est tout à fait envisageable, sans toutefois se généraliser.

L'institutionnalisme historique et économique est lui-même constitué de plusieurs approches différentes. Certaines se basent sur une vision de choix rationnels (Arrow 1987; North 1990), puis reproduisent largement le déterminisme de la convergence néolibérale (ou le fonctionnalisme des approches cosmopolites). Or, notre défi le plus important, surtout dans le contexte d'une recherche portant sur les pays nordiques, c'est de faire interagir nos résultats avec l'approche des « variétés du capitalisme » (Hall et Soskice 2001). Cette approche demeure la source d'inspiration principale du néoinstitutionnalisme en relations industrielles (Thelen 2001). Elle préconise un rôle fort des institutions nationales de relations industrielles en ce qui concerne les structures d'incitatifs pour tous les acteurs : patronal, gouvernemental et syndical. Le modèle coordonné nordique mènerait à une valorisation des relations néo-corporatistes, imposant des coûts de défection importants aux acteurs délinquants. Ils sont condamnés à s'adapter conjointement aux pressions externes, afin de maintenir la compétitivité du modèle et l'avantage comparatif institutionnel (Marcussen et Kaspersen 2007). Ceci représente le cœur de l'argument institutionnaliste. D'une manière similaire, l'approche des régimes

d'affaires, les *business systems* (Marsden 1999, Featherstone et Radaelli 2003) en produit une variante plus micro-économique. Au-delà des coûts de transaction, les institutions nationales seraient à la base d'un modèle de production et d'innovation dont profitent pertinemment toutes les firmes associées à un tel régime d'affaires.

Dans leurs grandes lignes, nos résultats confirment un bon nombre des propositions provenant des approches de l'institutionnalisme historique et économique. Plusieurs études confirment les différences importantes quant à la stratégie des acteurs, y compris celles des syndicats, à l'aide d'une comparaison transversale (pour une étude récente comprenant des exemples nordiques, voir Larsson et coll. 2010). Notre étude démontre le même effet, c'est-à-dire l'impact atténuant des institutions nationales, mais d'une manière longitudinale. Le problème principal de l'analyse institutionnelle provient des variations intra-modèles qui persistent et qui se creusent. Comme première contribution importante de notre thèse à la littérature, retenons que l'impact des institutions nationales doit être conçu comme des contraintes, comme des limites à des adaptations possibles, et non pas comme un sentier de dépendance absolu, dont la modification n'est possible pour les acteurs que par l'abandon.

Une dernière variante institutionnelle repose sur l'analyse comparative des complémentarités sociétales et de l'État-providence (Barbier et Gauthier 1998; Esping-Andersen 1990). Ces approches demeurent importantes pour comprendre les interactions entre les relations industrielles et les autres institutions ayant un impact direct sur les acteurs du marché du travail. L'exemple des modifications au régime d'assurance-emploi dans les pays nordiques en est un exemple pertinent. Sans avoir touché aux institutions de la négociation collective et des relations industrielles directement, l'acteur gouvernemental a eu un impact énorme sur les capacités d'adaptation et sur les ressources des acteurs, en enlevant cet appui institutionnel important du régime *Ghent*. Ceci soulève la possibilité d'une cohérence sociétale perturbée. Le sentier institutionnel peut donc être bloqué par la défection des acteurs, mais également par une modification des institutions complémentaires. De manière comparable, l'approche des États-providence comparés stipule que les programmes de prestations sociales peuvent être modifiés jusqu'à un changement complet d'un idéal type d'État-providence à un autre. Ceci aurait également des impacts importants sur tous les acteurs sociaux, y compris les syndicats.

Dans leur ensemble, les approches structuralistes, fonctionnalistes et l'institutionnalisme historique bénéficient principalement de nos deux premiers constats analytiques : celui concernant la variance intra-modèle et celui concernant l'absence d'une tendance lourde vers l'eupéanisation des stratégies. Dans les pays nordiques, nous faisons face à un scénario d'institutions nationales et d'acteurs syndicaux très semblables. Les variations intra-modèles que nous avons pu documenter tout au long de notre thèse ne peuvent être expliquées seulement par les approches institutionnelles. Il faut donc considérer la possibilité qu'un blocage institutionnel puisse toucher qu'un seul secteur à la fois. Ce blocage serait l'effet croisé d'une intégration économique non uniforme à travers les secteurs économiques, d'une puissance normative non universelle des institutions nationales et d'effets secondaires de perturbations institutionnelles touchant certains acteurs plus durement que d'autres. Il faut compléter la vision plutôt contraignante qu'adoptent les approches institutionnelles et structuralistes des institutions nationales par une conception plus équilibrée. Une telle compréhension améliorée des institutions nationales les qualifierait comme contraintes, ressources et contexte pour la stratégie des acteurs. Or, les approches sociologiques du néo-institutionnalisme nous aident à effectuer une telle lecture, bien appuyée par les données recueillies durant notre recherche.

Valeur ajoutée à l'institutionnalisme sociologique

Les approches sociologiques des institutions et l'institutionnalisme sociologique occupent une bonne partie de nos considérations théoriques dans le deuxième chapitre. Nous allons en inverser l'ordre légèrement, traitant d'abord l'approche des identités syndicales, puis celle des répertoires d'action, l'institutionnalisme sociologique (l'approche du changement institutionnel), avant de conclure par les approches de la gouvernance. Toutes ces approches préconisent une vision équilibrée de l'interaction entre acteurs et institutions. Par conséquent, les stratégies syndicales ne seraient pas uniquement des fonctions d'un effet croisé entre contextes institutionnels et intégration économique. Plutôt, les approches sociologiques nous permettent de développer une appréciation dynamique de l'évolution des stratégies des acteurs et du changement institutionnel.

La première approche sociologique, celle axée sur les identités syndicales (Lange et coll. 1982; Hyman 2001), mène au même problème que les approches structuralistes à un certain égard. Sans détecter un changement marqué de l'identité syndicale, cette approche ne s'attend pas à une modification significative des stratégies syndicales. Plutôt que d'ancrer ses propositions concernant les sentiers de dépendance dans le contexte institutionnel ou dans le processus d'intégration économique, cette approche préfère les ancrer dans la raison d'être (voire, identité) des organisations syndicales, suivant une triple typologie (syndicalisme de marché, sociétal et de classe). Notre analyse des syndicats nordiques démontre tout à fait un changement de stratégie, mais nous ne sommes pas en mesure d'attribuer ces changements à des transformations identitaires de la part des organisations syndicales. Les leitmotivs syndicaux nordiques demeurent solidement ancrés à mi-chemin entre le syndicalisme sociétal et économique. Or, la variation intra-modèle persistante et croissante devient une contradiction de l'approche des identités syndicales.

Toutefois, notre analyse révèle la possibilité de considérer l'identité syndicale comme une limite aux changements stratégiques réellement praticables. La tentative échouée d'accroître les effectifs en offrant une gamme de services aux membres, comme ce fut le cas dans le secteur HRCT au Danemark, en constitue un bon exemple. Cette approche contrevient simplement à l'identité syndicale dominante dans ce secteur. Également, la question se pose quant à savoir si le mouvement syndical européen possède une identité syndicale qui lui est propre, puis dans un deuxième ordre d'idées, si cette identité est compatible avec celles des syndicats nordiques.

L'approche axée sur les répertoires d'action (Tilly 2006; Sisson 2007) stipule également que les antécédents historiques des syndicats sont importants pour délimiter le nombre de nouvelles stratégies qu'ils peuvent adopter. Ces répertoires d'action agissent cependant comme une ressource plutôt qu'une limite. Selon notre analyse, nous pouvons appuyer cette nature double des antécédents stratégiques des organisations syndicales. Le transfert des activités vers les multinationales (alliances syndicales et CEE), en partant d'assises solides au niveau national de l'entreprise, en représente un exemple. Sans un tel antécédent (exemple : construction au Danemark), une telle adaptation serait hors de portée.

La clé ici consiste à interpréter l'interaction entre les syndicats et leurs référentiels historiques comme un processus continu d'apprentissage organisationnel. Plutôt que de se fier à des idéaux types fixes (identités) de l'action syndicale, il nous devient possible de concevoir les répertoires d'action à la fois comme une limite et une ressource. De cette manière, ils peuvent expliquer comment le besoin d'adaptation se manifeste au sein des organisations et quelles adaptations leur sont possibles. Un concept apparenté dans la littérature est celui de l'auto-renforcement des stratégies (Ebbinghaus 2009). De tels mécanismes peuvent générer des pistes de renouveau, compatibles avec les antécédents historiques et auto-renforcées par l'apprentissage continu des organisations.

L'approche du changement institutionnel préconise un rôle actif ou passif des acteurs sociaux, selon le type de changement institutionnel (Streeck et Thelen 2005; Ebbinghaus 2005) dans lequel ils sont impliqués. Premièrement, c'est une approche que nous avons réussie à instrumentaliser sur le plan descriptif : nous avons répertorié cinq formes distinctes de changement institutionnel conformes à la littérature. Nous en avons donné des exemples détaillés dans le chapitre précédent. Il s'agit de dégradation, dérive, adaptation, transfert et empiement.

Au niveau analytique, les formes d'adaptation institutionnelle correspondent aux rôles anticipés des acteurs : passif dans le cadre de la dégradation et de la dérive, actif dans les trois autres cas. Nous avons mesuré l'engagement actif de la part des acteurs syndicaux en démontrant leur choix stratégique concret face aux blocages institutionnels par lesquels la concertation néo-corporatiste dans tous les six cas étudiés est confrontée. Dans le cas de la construction (surtout au Danemark), les syndicats se sont engagés activement dans l'adaptation et la transformation de l'institution dominante. Dans d'autres cas, ce sont plutôt des stratégies de transfert (à une autre institution existante) ou d'articulation entre plusieurs institutions empilées. Seulement ce dernier phénomène correspond également à l'approche de la gouvernance multiniveaux, raison pour laquelle nous avons jugé l'approche du changement institutionnel nettement supérieure quant à sa capacité analytique de faire honneur aux choix réels que prennent les organisations syndicales nordiques.

Les approches axées sur la gouvernance comprennent deux formes de gouvernance distinctes, multiniveaux et en réseaux, toutes les deux fortement

intéressantes sur le plan descriptif. En ce qui trait à la gouvernance multiniveaux (Hooghe et Marks 2003; Keller et Platzer 2003; Leisink et coll. 2007), cette approche est désormais célèbre pour la représentation qu'elle propose de l'état actuel des relations industrielles en Europe (Marginson et Sisson 2004). Dans le cas des syndicats nordiques étudiés, il est évident qu'un niveau supplémentaire à l'échelle européenne affecte les changements stratégiques au niveau national. Comme c'est un cas d'empilement institutionnel, les acteurs sociaux disposent, pour y répondre, de l'option de transférer leurs stratégies au niveau transnational. Pourtant, cela ne semble le cas que dans certains secteurs, concernant certains acteurs bien articulés, qui possèdent les capacités et les ressources suffisantes pour le faire. Par contre, l'approche de la gouvernance multiniveaux demeure relativement discrète au sujet de ces nuances.

En ce qui concerne les autres approches de la gouvernance (décentrage (Bache et Flinders 2004) ; concept d'aréna (Müller-Jentsch 2003); normes transnationales (Castells 2000; Mückenberger 2008a)), on peut également s'en servir pour décrire convenablement l'environnement institutionnel des acteurs et leur comportement. Par contre, ces approches ne développent guère des propositions corroborées par nos données. Pour cette raison, nous les avons écartées de notre analyse subséquente à la fin du chapitre précédent. Les différentes formes de gouvernance en réseaux ne semblent simplement pas correspondre aux changements de stratégies observés lors de notre recherche de terrain.

Cette brève parenthèse concernant les approches de la gouvernance nous aide à souligner l'importance du deuxième avantage principal de l'approche du changement institutionnel. Ses propositions concernant le rôle des acteurs entrepreneuriaux se sont trouvées largement confirmées par nos données. Dans l'ensemble des cas, les syndicats nordiques représentent des acteurs proactifs plutôt que passifs, ce qui nous amène à nous poser la question suivante : quelles ressources et quelles capacités leur permettent d'agir ainsi?

Avant d'y répondre, cernons un troisième aspect crucial de notre analyse concernant l'approche institutionnelle, notamment en ce qui touche au processus du changement institutionnel. Certaines formes de l'approche préconisent un progrès par points de rupture (Crouch 2005). Les acteurs faisant face à un blocage du sentier de dépendance institutionnel seraient forcés de choisir stratégiquement entre plusieurs

options disponibles. Ce choix se ferait à un moment précis, puisque le blocage doit être absolu pour forcer l'abandon des institutions traditionnelles.

Pourtant, tous les cas étudiés démontrent qu'un écart par rapport au sentier de dépendance ne se fait jamais du jour au lendemain. D'autres stratégies sont testées, le répertoire est graduellement complété, puis, au fur et à mesure, les organisations syndicales consacrent plus de ressources aux nouvelles stratégies. Il semble y avoir des phases de probation pour la défection institutionnelle, d'un côté comme de l'autre. Le retour récent à une négociation intégrative au niveau national de la branche dans le secteur suédois de la construction (y compris la négociation de solutions aux défis de l'eupéanisation du secteur) le démontre du côté patronal.

Or, il faut s'interroger sur la nature d'une « jonction critique ». Comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent, le changement institutionnel provoqué par l'empilement de nouvelles institutions transnationales et par les pressions économiques de l'intégration européenne peut toucher à certains secteurs économiques avant d'en toucher d'autres. Les acteurs des différents secteurs se comporteront alors de manière très variable. Dans un cas où l'impact du choc externe est abrupt et sévère, il peut y avoir une défection abrupte des acteurs (ou la passivité, faute d'adaptabilité de leur part). Dans d'autres cas, le changement institutionnel peut prendre une forme plus graduelle, ouvrant la possibilité que les acteurs puissent tester de nouvelles stratégies pour procéder à un départ des répertoires établis, ou bien parvenir à adapter les institutions en place et continuer sur le sentier de dépendance.

Peu importe quel type de transformation ou d'adaptation les acteurs entreprennent, notre analyse révèle que des points de rupture demeurent importants en ce qui concerne la motivation des acteurs. Ce résultat nous renvoie à l'importance des idées. Certaines propositions théoriques (Campbell et Pedersen 2007) conçoivent les changements de stratégies en fonction du domaine idéologique. Tandis que cette approche permet de préserver une très large autonomie des acteurs face aux défis matériels et institutionnels auxquels ils font face, elle ne nous donne guère d'indices sur la manière avec laquelle les points de rupture idéels peuvent se transformer dans un changement réel des stratégies. Néanmoins, ceci promet de constituer un champ d'études intéressant dans le futur.

En concluant notre traitement des approches tirées de l'institutionnalisme sociologique, les trois constats principaux sont les suivants : 1) les institutions nationales, les répertoires d'action et les identités syndicales sont des facteurs modérateurs de l'impact de l'intégration économique. Ils représentent des limites pour de nouvelles stratégies, mais ils n'en sont pas les déterminants. Le changement institutionnel tel qu'il se présente concrètement consiste plutôt en différentes formes et degrés d'entrepreneuriat de la part des acteurs, y compris les organisations syndicales. 2) Cet entrepreneuriat et ces adaptations du répertoire procèdent de manière graduelle et non pas par des « jonctions » abruptes, du moins dans les cas que nous avons observés. Les organisations syndicales développent constamment des pistes stratégiques pour se sortir d'une situation de dégradation ou de dérive institutionnelle, puis en adoptent certaines plus rapidement que d'autres. 3) Si les complémentarités institutionnelles sont bloquées et que les acteurs ne s'aventurent avec succès dans aucune forme d'entrepreneuriat (par manque de ressources ou de capacités), on assiste alors à des formes de dérive et de dégradation institutionnelle, même dans des modèles coordonnés, ce qui fournit un certain appui à l'approche néolibérale.

Valeur ajoutée aux approches organisationnelles

Dans la catégorie des approches dites organisationnelles (soulignons que la définition du mot « organisationnel » n'est pas la même en relations industrielles que dans la littérature de gestion), nous avons présenté deux approches distinctes : les approches stratégiques et l'approche axée sur les capacités des acteurs. Dans le premier cas, il s'agit d'une analyse d'approches patronales et syndicales, considérées les unes par rapport aux autres, et ce, dans le contexte de l'intégration économique. Dans le deuxième cas, il s'agit d'une tentative d'intégrer la mobilisation des ressources par l'acteur syndical dans ces considérations stratégiques.

Les approches stratégiques (Porter 1980; Walton et coll. 1994; Rhodes 2005) font largement abstraction des institutions, ou plus précisément, elles font abstraction de l'interaction entre acteurs et institutions. Elles positionnent les acteurs comme des organisations autonomes dans un contexte intentionnel donné. Dans la mesure où ces modèles comprennent des calculs basés sur le choix rationnel, il y a un lien plutôt

explicite vers certaines variantes de l'institutionnalisme et vers l'approche néolibérale. De cette manière, on y reproduit également la rigidité et le déterminisme de ces derniers (puis, dans certain cas, l'hégémonie de l'acteur patronal). Pour toutes ces raisons, nous les avons largement exclus dès le chapitre théorique.

En ce qui concerne les capacités stratégiques de l'acteur syndical (Hyman 2007; Levesque et Murray 2003/2010; Dufour et coll. 2009), cette approche tente d'intégrer trois vecteurs-clés : l'autonomie des organisations syndicales face aux choix stratégiques, les ressources dont elles disposent, ainsi que la mobilisation efficace et l'utilisation appropriée des ressources matérielles et institutionnelles mises à leur disposition. Dans le cadre de notre analyse, nous en avons trouvé des exemples très concrets dans tous les six cas. Rappelons que les différents types de capacités se résument comme suit : le « scaling » des réponses stratégiques (l'articulation entre niveaux institutionnels), l'emprunt de ressources externes, le « framing » des choix stratégiques, les capacités de communication, puis l'apprentissage organisationnel dans la diffusion (inter- et intra-organisationnelle) de stratégies.

Le concept du « scaling » réfère à l'articulation entre niveaux institutionnels pour avancer un agenda proactif et entamer une modification du répertoire. Cette capacité stratégique n'implique pas nécessairement un abandon du sentier institutionnel. Dans le cas des syndicats nordiques, nous pouvons affirmer que le modèle institutionnel représente déjà un cas multiniveaux. Au-delà de la négociation flexible sur plusieurs niveaux (niveau national de la branche, codétermination au sein des entreprises, représentation sur le lieu de travail), les syndicats doivent assurer l'organisation locale pour s'assurer de la mise en œuvre des conventions collectives sur le terrain. Cette capacité d'articulation assume un rôle-clé quant à l'adaptation aux blocages institutionnels plus récents. Le projet d'organisation locale dans le secteur HRCT, que nous avons déjà présenté en détail en est un exemple pertinent. Un autre objet d'étude-clé concernant l'articulation institutionnelle entre différentes arènes reste le rôle des confédérations syndicales, résultat corroboré par d'autres études (Levesque et Murray 2010). Tandis que le niveau d'analyse principal de la thèse se situe au niveau national de la branche, nos données soulignent néanmoins l'importance de l'appui au niveau

confédéral, notamment en ce qui concerne les ressources institutionnelles, la concertation au-delà du secteur et l'apprentissage organisationnel.

En ce qui concerne les ressources empruntées, l'idée principale réside dans un simple constat : ce ne sont pas nécessairement les organisations syndicales bien nanties qui s'en sortent le mieux pour répondre aux nouveaux défis (Ganz 2002). Ce sont cependant les syndicats qui savent mobiliser les ressources mises à leur disposition (autant les leurs que celles provenant d'alliés potentiels) qui réussissent le mieux. Nous avons démontré qu'un tel emprunt de ressources peut provenir de sources traditionnellement disponibles au niveau national, ou inclure de nouveaux éléments transnationaux. Sur le plan national, la collaboration étroite entre les syndicats dans un même secteur, soutenue par le pouvoir conféré aux confédérations LO pour « trancher » entre juridictions syndicales (particulièrement en Suède), est bien établie et permet d'effectuer des économies d'échelles importantes quant au contrôle du marché du travail. Deuxième distinction importante : on peut faire référence à des ressources institutionnelles (par exemple, utiliser les sièges sur le conseil d'administration d'une multinationale dans son pays d'origine pour avancer un dossier concret dans un autre pays) ou matérielles (par exemple, l'utilisation stratégique des fonds de l'Union européenne destinés à la mise sur pied de CEE pour créer une alliance syndicale).

Le « framing » concerne la capacité discursive des organisations syndicales de se projeter dans l'avenir, d'entamer une « expérience de transformation » (Hyman 2007) et de contrôler le message autour des nouveaux référentiels (Dufour et coll. 2009), afin d'assurer la solidarité interne nécessaire pour mener à terme le projet d'adaptation. Tous les syndicats nordiques étudiés ont entamé une révision de leur mission et un changement explicite de leur stratégie, dans les dernières dix années, quoiqu'à différents degrés. Habituellement, de telles modifications ont été entérinées par des décisions de haut niveau (par exemple, lors d'un congrès national) et elles ont été précédées par une période de réflexion (comités d'étude, tournées de forums publics), afin d'impliquer les unités locales. L'intégration économique en Europe a joué un double rôle. D'une part, elle a été mobilisée pour justifier un certain nombre de changements (l'implantation d'un modèle d'organisation locale, la valorisation du niveau de l'entreprise multinationale, et même des fusions entre organisations syndicales). De l'autre, les activités visant à

protéger les travailleurs au niveau national contre les ennuis de l'intégration économique ont été instrumentalisées afin de renouveler le marketing de certaines organisations syndicales et pour se distinguer de la concurrence (notamment dans le secteur financier, où une délimitation syndicale de la part des confédérations syndicales n'existe pas).

Conjointement aux efforts du « framing » des adaptations entreprises, les syndicats nordiques ont tous amélioré leurs capacités en communications (Levesque et Murray 2003), notamment en ce qui concerne les communications en langues étrangères. Lors de notre analyse, cette capacité s'est démontrée de deux manières. Premièrement, toutes les organisations syndicales ont produit du matériel d'information en de multiples langues étrangères, destiné aux travailleurs migrants et à l'intention des collègues étrangers au sein des multinationales. En outre, certaines habitudes d'adopter la langue anglaise comme langue de travail dans les réunions syndicales témoignent d'une ouverture à concevoir les stratégies syndicales sur le niveau transnational.

Enfin, la capacité stratégique de l'apprentissage organisationnel (Hyman 2007) réfère à la possibilité de diffuser les nouvelles stratégies adoptées et les meilleures pratiques, autant géographiquement qu'entre secteurs économiques. Nous pouvons concevoir cette capacité de deux manières : l'apprentissage inter-organisationnel et l'apprentissage intra-organisationnel. Dans le premier cas, les confédérations syndicales (notamment LO) ont un certain rôle à jouer. Par contre, les réalités sectorielles étant divergentes, le niveau confédéral n'est pas toujours le meilleur pour diffuser des stratégies concrètes. Plutôt, les cartels de branche (par exemple, BAT au Danemark) et le niveau des fédérations sectorielles nordiques (par exemple, NU-HRCT et NFU) semblent assumer ce rôle dans les pays nordiques. Dans le deuxième cas, celui de l'apprentissage intra-organisationnel, l'exemple de 3F est marquant. Malgré des structures intégrées aux niveaux national et régional, ce syndicat semble avoir les mêmes difficultés que les confédérations syndicales, c'est-à-dire que la logique de ses groupes sectoriels freine l'apprentissage intra-organisationnel. À l'intérieur de chacun des groupes de 3F, il semble y avoir beaucoup plus de possibilités pour la diffusion de stratégies entre les groupes.

Dans leur ensemble, les approches organisationnelles complètent notre approche théorique d'une manière importante, en valorisant les processus importants au sein des organisations syndicales mêmes, ce qui mène à une adaptation (ou non) des répertoires

d'action, puis aux actes d'entrepreneuriat institutionnel. Les modèles « stratégiques » ne peuvent expliquer la multitude de nouvelles stratégies adoptées parmi les syndicats étudiés, puisque le patronat des pays nordiques n'est pas toujours favorable à leur développement, et que les ressources nécessaires pour un renouvellement sont rares. L'approche des capacités stratégiques est cependant corroborée par nos données, puisque nous sommes en mesure d'en repérer, et ce, à chaque instance où les organisations syndicales réussissent un changement actif de leur stratégie. En outre, cette approche s'avère complémentaire de celles du changement institutionnel et des propositions plus structurelles que nous avons retenues à l'égard de l'intégration économique et des institutions nationales. Notamment, elle nous aide à comprendre comment les acteurs parviennent à effectuer des adaptations autonomes, sans toutefois reconnaître un lien causal direct entre les capacités et le changement institutionnel.

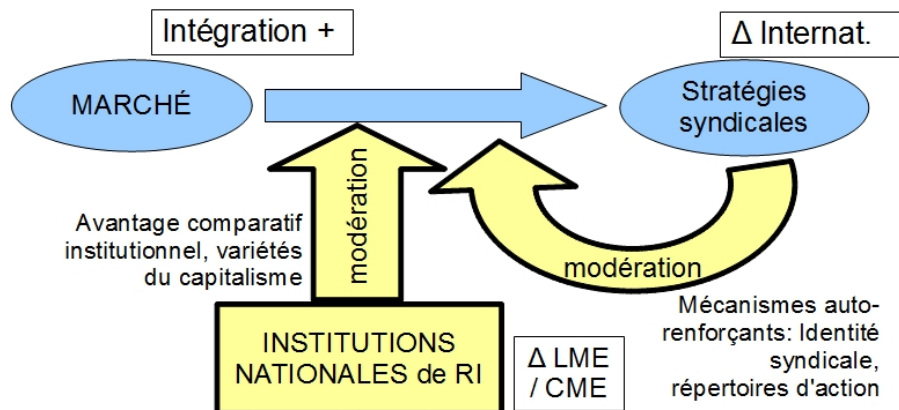
Retour sur le modèle théorique général

Afin de regrouper les propositions théoriques retenues, nous avons développé un modèle théorique général à la fin du deuxième chapitre. Nous souhaitons effectuer quelques modifications à ce modèle (représenté dans les figures 30 et 31), puis apporter quelques modifications à la suite des analyses du chapitre précédent. Dans le cas de l'effet croisé entre institutions, répertoires et intégration économique, il faut en préciser l'aspect longitudinal et non transversal, puis souligner le double rôle des institutions et répertoires comme ressources et comme limites. Dans le cas des interactions entre organisations syndicales, stratégies et institutions, il faut préciser la nature du changement institutionnel (sentiers bloqués et entrepreneuriat) et le rôle des capacités stratégiques.

La figure 30 (ci-dessous) tente de résumer l'intégration que nous avons effectuée entre les propositions structuralistes et institutionnalistes. Pour l'essentiel, il s'agit de l'impact de l'intégration économique sur les stratégies syndicales, modéré par les institutions nationales et l'auto-renforcement des stratégies relatives aux identités syndicales et aux répertoires d'action. Grosso modo, notre analyse des données soutient un tel modèle. Toutefois, il faut souligner que nous avons démontré la validité de ce modèle d'une manière longitudinale et non d'une manière transversale. Au fur et à mesure que l'intégration progresse, les institutions nationales coordonnées, répertoires

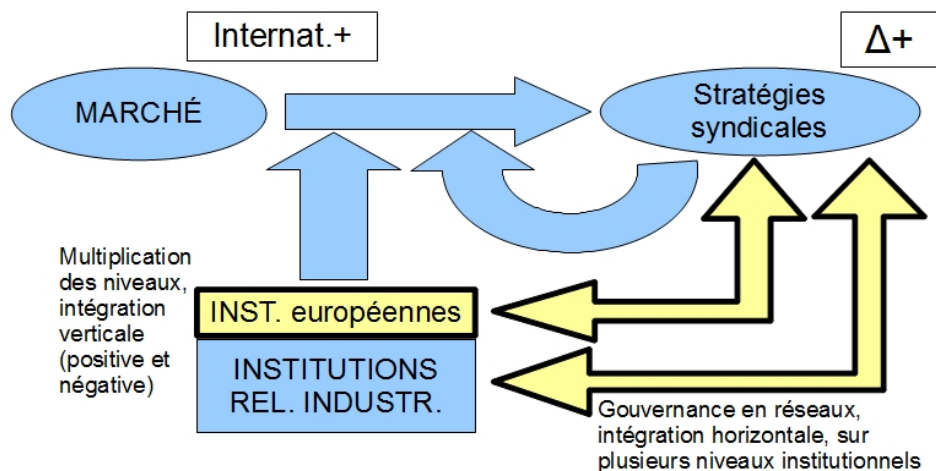
d'action coopératifs et identités syndicales nordiques atténuent l'impact brut de l'intégration économique européenne sur les réponses stratégiques des acteurs.

Figure 30. Effets croisés entre intégration économique, institutions et mécanismes auto-renforçants



Au-delà de l'impact longitudinal, nos résultats soulignent l'importance de conceptualiser les institutions et répertoires autant comme limites aux changements de stratégies praticables, qu'en tant que ressources pour les effectuer. La littérature institutionnelle (puis la littérature structuraliste encore plus) accentue l'effet prohibitif des institutions et des répertoires (induit par les coûts de transaction d'une défection et par l'isomorphisme des acteurs), mais notre analyse dégage un portrait plus nuancé à cet égard. Ceci constitue une contribution importante du modèle théorique intégré de la thèse quant à l'approche institutionnelle en relations industrielles.

Figure 31. Interactions entre organisations syndicales, leurs stratégies et les institutions



Dans le cas des interactions entre organisations syndicales, leurs stratégies et les institutions qui les entourent, il faut préciser que le changement institutionnel est basé sur une interaction à parts égales entre acteurs sociaux et les institutions de différents niveaux (figure 31). Les sentiers de dépendance bloqués forcent les acteurs à entrevoir des stratégies alternatives, mais leurs choix dépassent le simple abandon d'un niveau institutionnel pour un autre. L'entrepreneuriat institutionnel, comme en témoigne notre analyse des données, procède de manière graduelle, comprenant de multiples allers-retours entre stratégies et institutions, puis un rôle crucial pour les capacités stratégiques des acteurs impliqués.

11.3 Limites épistémologiques et méthodologiques

Avec ces précisions à l'égard de notre modèle théorique général, bien appuyé par les résultats de notre recherche, nous devons maintenant nous adresser aux limites de la recherche (et, par conséquent, aux limites du modèle). Plus précisément, nous allons discuter trois limites inhérentes à la portée de la thèse. Premièrement, nous devons admettre une limite concernant le modèle théorique, puisque nous demeurons dans une zone grise importante. Il faut poser la question de la poule et de l'œuf quant aux institutions et quant aux stratégies des acteurs sociaux. Deuxièmement, nous retournons au concept graduel des « jonctions critiques » que nous avons adopté, puis en dégager une limite épistémologique. Enfin, nous nous adresserons à la limite méthodologique principale de la thèse, c'est-à-dire son caractère exploratoire et non généralisable.

Premièrement, la thèse tente de faire le lien entre les approches institutionnelles et les approches organisationnelles. Tandis que nous avons réussi, sur les plans méthodologique et conceptuel, de faire valoir l'importance de variations intra-modèles pour appuyer cet effort, les différentes approches théoriques sous-jacentes demeurent néanmoins irréconciliables. Ce sont surtout les postulats de base (concernant les intérêts des acteurs, le rôle des ressources et la persistance ou non de modèles institutionnels distincts et cohérents) qui posent problème. Dans notre ambition d'intégrer des propositions plus ou moins compatibles, il faut poser la question : qu'est-ce qui domine, les institutions ou la stratégie des acteurs? Nous allons conclure que ceci ne sera ni la

première thèse doctorale ni la dernière à avoir soulevé cette contradiction importante sans être en mesure d'offrir une réponse entièrement satisfaisante. La dualité des acteurs sociaux (Giddens 1973 : 246) demeurera une contradiction préoccupante au cœur des faits sociaux que nous examinons.

Deuxièmement, nous soulevons une limite épistémologique quant au concept de « jonctions critiques », et ce, par rapport au concept des stratégies en évolution que nous privilégions. Cette fois-ci, ce n'est pas le facteur temps et sa mesure adéquate qui nous préoccupent, mais plutôt la nature du fait social qui est en question. Puisque nous n'avons pas adopté une épistémologie constructiviste, l'importance de l'imaginaire et des narratifs n'est pas entièrement couverte par notre thèse. Pourtant, un courant important de recherche sociologique concernant les phénomènes d'intégration en Europe (Campbell 1998; Checkel 2007; Ross 2008) en fait un objet de recherche et un angle analytique prometteur. L'importance des idées et des narratifs dans l'évolution concrète des stratégies peut être couverte tant par notre thèse doctorale que par la bande, ce qui représente une limite considérable.

Enfin, revenons à la limite méthodologique principale de notre thèse. Le devis de recherche que nous avons adopté, c'est-à-dire une étude comparative de cas très semblables, répond bien à notre commande principale. Celle-ci consistait à dépister et à comprendre les interactions entre différentes propositions théoriques dans des cas très concrets de changement de stratégies de la part de syndicats qui sont tous soumis au phénomène d'intégration européenne. Le désavantage d'une telle approche méthodologique est que nous ne pouvons pas prétendre que les résultats sont généralisables à d'autres cas, même à des cas très semblables. L'objectif de la recherche était notamment de détecter et d'explorer des variations persistantes et accrues entre des syndicats qui devraient adopter, à première vue, des stratégies similaires. La méthodologie de la thèse ne se prête pas à des généralisations. Une approche moins déterministe quant à la stratégie des acteurs sociaux est de mise. Toutefois, nous avons développé des propositions théoriques et des outils analytiques qui pourront être utilisables dans les recherches futures sur les stratégies syndicales.

11.4 Conclusion

Nous avons débuté ce chapitre en présentant un certain nombre de non-résultats, c'est-à-dire trois absences remarquées au cours de l'analyse des données empiriques. Ces trois absences concernent 1) l'uniformité des réponses stratégiques, 2) une tendance lourde vers l'eupéanisation des stratégies et 3) des points de rupture clairs dans la progression des stratégies adoptées. Par la suite, nous avons discuté de nos résultats, à la lumière des trois grandes approches théoriques présentées lors de l'exposé théorique ci-dessus : les approches structuralistes (y compris le néo-fonctionnalisme et l'institutionnalisme historique), l'institutionnalisme sociologique et les approches organisationnelles. À l'aide de cet exercice, nous avons identifié trois contributions majeures : 1) la valeur ajoutée à l'analyse institutionnelle provenant d'une analyse des variations intra-modèles persistantes; 2) des précisions importantes concernant le changement institutionnel et le rôle des acteurs; 3) des exemples très concrets de capacités stratégiques dans tout ce processus.

La persistance et l'accentuation de variations intra-modèles représentent de la valeur ajoutée par rapport aux approches structuralistes, notamment l'analyse institutionnelle, puisqu'elles nous aident à conceptualiser les institutions et répertoires établis en tant que ressources pour le changement autant que comme une limite. Les sentiers de dépendance peuvent bloquer, soit par la défection d'autres acteurs ou par une réduction de leur portée au sein du modèle institutionnel, mais l'acteur syndical développe une panoplie de réponses stratégiques et nous ne pouvons pas prétendre qu'une uniformisation au sein des modèles nationaux est évidente.

En ce qui concerne la nature de ce changement institutionnel, puis le rôle que jouent les acteurs, nous avons démontré qu'une évolution graduelle et une progression parallèle de différentes avenues institutionnelles sont plus probables qu'un revirement abrupt d'une stratégie vers une autre. Les conditions gagnantes pour l'entrepreneuriat institutionnel des acteurs ne peuvent expliquer la nature exacte des stratégies choisies. Plutôt, les acteurs se fient à leurs répertoires antérieurs, aux limites et ressources offertes par le modèle institutionnel et à leur propre créativité pour développer de multiples réponses compatibles avec le changement institutionnel préconisé.

Enfin, les exemples concrets de capacités stratégiques que nous avons trouvés nous permettent d'aborder les stratégies syndicales au plan transnational. Ils améliorent également notre compréhension du changement de stratégies au sein des organisations syndicales, et ce, d'un point de vue plus global. Les concepts du « scaling », des capacités linguistiques et de l'emprunt de ressources institutionnelles et matérielles sur le plan transnational nous renvoient automatiquement aux nouvelles stratégies transfrontalières. Les capacités stratégiques liées au « framing », à l'apprentissage organisationnel et à l'emprunt de ressources au niveau national demeurent cependant tout aussi pertinentes quand nous analysons les stratégies de l'acteur syndical de manière plus générale.

12 Conclusion

Dans ce chapitre conclusif, nous reviendrons sur les principaux résultats de cette thèse. Nous débuterons en résumant rapidement les différentes parties de la thèse, fournissant l'objectif et les points saillants de chacun des chapitres. Par la suite, nous reviendrons à la question principale de recherche, c'est-à-dire comment les syndicats nationaux de branche répondent aux défis de l'intégration économique. Les résultats forts de notre thèse démontrent qu'aucune tendance lourde ne se dégage, ni vers le niveau national ni vers le niveau européen, quant aux stratégies adoptées. Nous en retirons des leçons en regard des principaux corpus de la littérature : sur les complémentarités institutionnelles, mais également sur l'institutionnalisme sociologique et sur les approches organisationnelles. L'intégration de ces trois approches nous permet de mieux cerner la double nature de l'acteur syndical.

12.1 Résumé de la thèse

L'objet de recherche

L'intégration économique et politique, autant à l'échelle mondiale qu'en Europe, pose des défis importants pour les organisations syndicales. Les asymétries de pouvoir créées par les processus d'intégration les désavantagent, d'autant que le marché commun européen facilite une telle asymétrie. Celle-ci autorise une liberté d'établissement aux entreprises de services et aux travailleurs, tout en laissant l'encadrement du marché du travail fragmenté au niveau des états membres. Les acteurs du marché du travail et les régulateurs au niveau national se retrouvent dans une situation de concurrence réglementaire. L'acteur syndical au niveau national de la branche est confronté à un dilemme de niveaux, c'est-à-dire le problème de devoir se coordonner sur une multitude d'arènes institutionnelles. Les avenues possibles varient entre des luttes locales défensives, le renforcement des institutions nationales et le développement de formes variées de solidarité transfrontalière. Compte tenu des multiples contingences auxquelles ces acteurs font face, jusqu'à quel point peuvent-ils développer des réponses stratégiques? Loin d'être prédéterminées par ce contexte défavorable, notre thèse s'est

fixée comme objectif de fournir un portrait équilibré des stratégies syndicales, notamment en faisant référence aux capacités et ressources endogènes de l'acteur syndical. La clé de lecture déterminante de notre thèse repose sur le concept de variations intra-modèles, c'est-à-dire les variations entre stratégies adoptées à l'intérieur d'un même modèle institutionnel, en réponse à des défis comparables.

Cadre théorique

Pour cerner l'enjeu des variations intra-modèles, nous avons présenté les trois corps de la littérature, provenant d'une lecture croisée d'approches propres aux relations industrielles et de celles provenant de d'autres domaines, notamment des études européennes. En présentant trois axes principaux communs à ces deux types de littérature (notamment, les approches structuralistes et fonctionnalistes, le néo-institutionnalisme et les approches organisationnelles), nous avons réussi à dégager cinq éléments-clés pour constituer le cadre théorique de notre thèse. Premièrement, il faut considérer qu'il y a un impact lié à l'intégration internationale du marché. Deuxièmement, on peut postuler un rôle modérateur des institutions, des répertoires d'action et des identités syndicales par rapport à l'effet brut de l'intégration. Ces éléments peuvent créer et maintenir les acteurs sur des sentiers de dépendance. Troisièmement, il n'y a pas que de la stabilité dans l'interaction entre acteurs, stratégies et institutions, tandis que l'entrepreneuriat institutionnel peut mener à des changements profonds. Quatrièmement, la nature de la régulation du travail a changé en ce qui concerne l'établissement d'une gouvernance multiniveaux en Europe, alors que le « décentrage » de la régulation s'est opéré au profit de multiples réseaux formels et informels. Enfin, les acteurs développent des capacités stratégiques, qui leur permettent d'entamer un processus d'autoréflexion et d'entrepreneuriat, puis de jouer aux différents niveaux institutionnels de la nouvelle architecture européenne des relations industrielles.

Opérationnalisation et devis de recherche

Pour opérationnaliser les constats principaux des approches théoriques retenues, nous avons développé six hypothèses empiriquement vérifiables. Notamment, nous nous sommes intéressés à vérifier 1) si l'intégration européenne a véritablement un impact sur

les stratégies des acteurs. Afin de détecter des variations intra-modèles, nous avons dû sélectionner des cas relativement comparables en ce qui concerne leur intégration au marché européen. Notre choix s'est arrêté sur les secteurs des services et de la construction, puisque les deux phénomènes d'intégration (mobilité de la main-d'œuvre et libre marché des services) sont raisonnablement récents, tandis que le libre marché des produits est plus ancien et que le secteur public demeure semi-abrité. D'autres propositions importantes à vérifier concernent le rôle des variables modératrices : 2) institutions nationales, 3) identités syndicales et répertoires d'action. Encore une fois, il fallait sélectionner des cas provenant d'un modèle institutionnel relativement homogène, avec de grandes similarités en ce qui concerne les identités et répertoires des acteurs. Les pays nordiques (Danemark, Suède) satisfont à cette exigence, mais nous avons dû spécifier un cadre temporel assez étendu (1990-2010) pour satisfaire également à deux objectifs : détecter les variations à l'intérieur du même modèle institutionnel, tout en démontrant le rôle modérateur des institutions et antécédents historiques, au fur et à mesure que l'intégration progresse.

Par la suite, il nous fallait développer des propositions vérifiables 4) quant au changement de stratégies et aux mutations éventuelles des institutions en place. L'approche de l'institutionnalisme sociologique nous suggère une typologie de transformation institutionnelle. Elle postule une proactivité variable de l'acteur syndical selon le type de transformation institutionnelle dans lequel il est impliqué. Enfin, nous avons développé des propositions pour cerner, dans le cas d'un changement actif de stratégie, 5) le rôle de la gouvernance en réseau et 6) celui des capacités stratégiques. Tout au long de l'opérationnalisation, nous avons adopté une matrice de stratégies syndicales (entre démocratisation et corporatisme, internationalisation et stratégies locales) pour détecter les changements de stratégie. Cette grille analytique des stratégies syndicales représente un des acquis importants de notre thèse, un outil qui peut être appliqué à d'autres études concernant l'acteur syndical.

Les cas concrets qui forment le cœur empirique de notre thèse concernent les syndicats nationaux de branche dans les secteurs de la construction, des finances et de l'hôtellerie. Les deux pays retenus aux fins de l'analyse étaient la Suède et le Danemark. En partant de ces six cas de base, nous avons développé une méthodologie multinationale,

comprenant au-delà de soixante-dix entrevues et lieux d'observation. Pour bien capter l'importance des niveaux institutionnels sur lesquels ces acteurs interviennent, ces entrevues et observations se sont effectuées, majoritairement en anglais, autant sur le niveau national de la branche que sur les niveaux européen, nordique, confédéral, régional et celui de l'entreprise. À l'aide d'une analyse qualitative des comptes-rendus et d'une cinquantaine de documents officiels (en quatre langues différentes), nous avons pu distiller les résultats les plus marquants des données empiriques.

Résumé des données empiriques

Pour bien cerner la signification des changements entamés, nous avons présenté une vue synoptique des relations industrielles dans les pays nordiques. Ceci nous a permis de préciser l'historique du syndicalisme dans les deux pays concernés, puis d'analyser son interaction avec un nouveau régime de relations industrielles au niveau européen. Globalement, les syndicats danois et suédois ont démontré une certaine passivité au niveau européen jusqu'à l'accélération du processus d'intégration. Depuis des échecs importants à ce niveau, notamment celui du litige *Laval* devant la Cour de justice de l'Union européenne, les syndicats nordiques ont dû développer de nouvelles stratégies. C'est dans ce contexte temporel que nous examinons les effets de l'intégration européenne. Les stratégies réellement adoptées par les syndicats nordiques varient, autant par secteur économique que par pays. Or, nous avons décidé de présenter les résultats empiriques sur une base sectorielle d'abord, pour en retirer quelques traits communs par la suite.

Dans le secteur de la construction, les principaux syndicats de branche (*Byggnads* en Suède et 3F *Byggegruppen* au Danemark) font face à des défis importants. Ils sont liés à la présence sur le marché nordique de petits entrepreneurs de la construction (par le biais du détachement des travailleurs), ainsi qu'à la concurrence croissante de la part des grandes multinationales européennes de la construction. La mobilité traditionnelle de la main-d'œuvre représente des défis additionnels, mais non pas les plus critiques. Les stratégies mobilisées afin d'y répondre se concentrent sur la coordination avec les associations patronales (au Danemark et en Suède), la négociation de solutions pratiques avec les grands entrepreneurs de la construction (en Suède) et la coordination des

politiques au niveau national (au Danemark). Nous avons posé la question importante quant à savoir si cette intensification d'un répertoire traditionnel doit être interprétée comme un élément de *dépendance de sentier* ou si d'autres facteurs explicatifs doivent être mobilisés. Également, nous avons démontré qu'une intensification des stratégies d'organisation de terrain se signale dans le secteur de la construction. En ce qui concerne les stratégies transnationales, nous n'en avons pas repéré des exemples marquants dans ce secteur. Certes, les syndicats danois et suédois de la construction perçoivent l'intégration européenne comme un défi important (même si ce n'est pas le défi principal pour tous). Par conséquent, ils ont adapté leur répertoire stratégique. La mobilité des services semble poser un problème fondamental et structurel au modèle nordique de relations industrielles dans ce secteur, tandis que les organisations syndicales de la construction y répondent par un renforcement des institutions existantes.

Quant au secteur de la finance, tous les quatre syndicats (*Finansfo/örbundet* pour le sous-secteur bancaire, FTF et DFL pour les assurances en Suède et au Danemark, respectivement) ont effectué une internationalisation significative de leur répertoire stratégique. Cette internationalisation repose sur la mise sur pied et sur l'encadrement de clubs syndicaux transnationaux (des alliances syndicales institutionnalisées à des degrés variés) et sur une réorientation vers le lobbying direct des institutions européennes. La fédération nordique de branche, NFU, y joue un rôle-clé. Ces deux stratégies transnationales sont complémentaires au renouvellement interne des organisations, axé sur le marketing et les services aux membres. Il y a, dans le secteur financier, une volonté de modifier ou de compléter le répertoire établi (traditionnellement, la négociation collective de branche et le microcorporatisme), mais il faut souligner les conditions favorables présentes dans ce secteur. Les défis de l'intégration du secteur financier sont plus directement liés à une régulation sectorielle provenant des institutions européennes, ainsi qu'à l'internationalisation des entreprises nordiques. La mobilité de la main-d'œuvre et des petits entrepreneurs vers le marché nordique n'est pas un défi majeur.

Dans le secteur HRCT, les syndicats nationaux de branche HRF en Suède et 3F (*private service gruppen*) au Danemark font face à des défis beaucoup plus sévères : la densité syndicale de ce secteur est traditionnellement plus faible, les conditions d'emploi plus précaires, et la libéralisation du régime d'assurance-chômage *Ghent* frappe les

organisations syndicales de plein fouet. La présence d'importants joueurs étrangers sur le marché, d'une main-d'œuvre diversifiée et très mobile, ainsi que la présence de petits entrepreneurs, sont les plus importants défis liés à l'intégration européenne. Toutefois, les multinationales nordiques de ce secteur s'internationalisent considérablement, autant dans leur capitalisation que dans leurs opérations. Les principales stratégies syndicales développées pour y répondre consistent en un rétrécissement des stratégies syndicales selon un modèle « centre et périphérie ». Selon le pays en question, la périphérie et le centre peuvent représenter des régions, des villes, des groupes professionnels, des sous-secteurs ou bien des entreprises particulières. Par contre, il y a également de nouvelles stratégies qui sont développées par ces syndicats, principalement pour les appliquer au « centre ». L'encadrement et le financement de projets d'organisation locale en font partie, autant que des campagnes de sensibilisation et de lobbying au niveau national pour limiter les abus des règles de l'immigration. Comme exemple d'une stratégie multiniveaux émergente, les syndicats concentrent leurs efforts sur les établissements locaux des principales multinationales nordiques. Pour y parvenir, ils partagent des ressources communes au sein de la fédération nordique NU-HRCT, coordonnent les activités des comités européens d'entreprise, puis tentent d'assister leurs collègues des pays baltes qui travaillent dans des établissements des mêmes multinationales nordiques.

D'un point de vue transversal, nos trois réalignements stratégiques principaux reviennent dans chacun des secteurs. Ce sont les constats essentiels qu'explique notre analyse des données : 1) la stabilité et le renforcement des relations néo-corporatistes (avec les associations patronales ou avec les directeurs des grandes entreprises nationales); 2) une tendance nette à l'adoption de stratégies transnationales (non nécessairement européennes); 3) le rétrécissement des stratégies syndicales selon un modèle « centre-périphérie ». Le renouveau syndical axé sur l'organisation locale et le recrutement des membres revient dans le discours des intervenants, mais cette stratégie semble subordonnée aux trois autres. Le développement et le marketing de nouveaux services, soulignant une approche de « valeur ajoutée » du syndicalisme, reviennent dans plusieurs cas. Tandis que cette approche ne répond pas étroitement aux défis de l'intégration européenne, elle est complémentée et renforcée par l'européanisation du

répertoire stratégique. Aux fins de l'analyse, nous avons retenu ces deux dernières stratégies comme des stratégies d'appoint.

Le nombre élevé d'exemples de ces trois réalignements majeurs de la stratégie syndicale dans les pays nordiques témoigne de leur signifiante. On ne peut capter la présence de ces stratégies à travers tous les secteurs et pays par une explication purement nichée dans les secteurs individuels. Une variable externe doit être également mise en cause, puisque nous avons bel et bien démontré que la modification des stratégies tombe dans la période d'intensification de la mobilité de main-d'œuvre et de concurrence accrue sur les marchés des services. Or, ces changements s'expliquent par l'impact de l'intégration européenne sur tous les trois secteurs économiques des deux pays, même si le degré d'exposition aux défis est variable. Ce constat nous ramène aux hypothèses vérifiables.

Analyse des résultats

À la lumière des hypothèses de travail, notre analyse des résultats dévoile l'applicabilité d'un modèle analytique général à deux volets : un volet structurel (l'effet modérateur des institutions nationales et des répertoires d'action sur le processus d'intégration économique) et un volet axé sur les acteurs (l'entrepreneuriat institutionnel et les capacités stratégiques). Selon ce modèle, l'intégration économique en Europe exerce un impact sur les stratégies syndicales, mais cet effet n'est pas uniforme, puisque les institutions nationales et les répertoires d'action agissent en tant que variables modératrices. Nous avons démontré ces effets d'une manière longitudinale, plutôt que transversale. Nous avons cependant démontré la persistance et la croissance de variations intra-modèles. Pour cette raison, nous avons introduit des éléments axés sur les acteurs dans le modèle analytique : premièrement, les types d'entrepreneuriat institutionnel qu'effectuent les syndicats étudiés et deuxièmement, les capacités stratégiques accompagnant cette modification des répertoires syndicaux.

Les trois volets du modèle général analytique concordent avec les trois thèmes des approches théoriques discutées dans le deuxième chapitre. L'effet de l'intégration européenne sur les stratégies syndicales, modifié par les institutions nationales, fait référence aux théories structurelles et institutionnelles. L'effet modérateur des répertoires

d'action, la conception graduelle du changement institutionnel et l'entrepreneuriat institutionnel dans le cadre de la gouvernance multiniveaux (empilement institutionnel) se rapportent aux approches sociologiques. Enfin, les différentes capacités stratégiques répertoriées tout au long du processus d'adaptation appuient les approches axées sur l'acteur. Basés sur ces constats, nous sommes capables de cerner les principales contributions de la thèse sur le plan théorique.

12.2 Principales contributions de la thèse

Nous allons séparer la discussion sur les contributions principales en trois parties : premièrement, les contributions théoriques; deuxièmement, les contributions à la recherche en relations industrielles, au-delà des approches théoriques, notamment en ce qui concerne les outils opérationnels et méthodologiques; enfin, l'objet même de la recherche, c'est-à-dire les dilemmes de l'acteur syndical face aux pressions de l'intégration économique. Nous espérons dégager un certain nombre de contributions pratiques de la thèse en ce qui concerne l'évolution future de ces acteurs.

Principales contributions théoriques

Nous avons cherché à créer un cadre théorique intégré, faisant appel aux complémentarités institutionnelles, aux approches sociologiques et aux capacités stratégiques. L'argument charnière à cet égard consiste dans la persistance et la croissance de variations intra-modèles entre pays et secteurs très comparables. Tandis que les approches fonctionnalistes et celles axées sur les complémentarités institutionnelles s'attendent à un effet relativement uniforme de l'intégration économique, au moins en ce qui concerne des modèles institutionnels homogènes, notre analyse sectorielle a révélé que les défis de l'intégration s'attaquent aux secteurs économiques de manière différenciée. L'influence modératrice des institutions nationales peut diminuer dans certains secteurs, jusqu'au point de favoriser la défection des acteurs, c'est-à-dire que les coûts de transaction d'un nouvel arrangement institutionnel deviennent moins élevés que les avantages comparatifs du modèle institutionnel.

Bref, les sentiers de dépendance induits par les complémentarités institutionnelles peuvent être bloqués pour certains acteurs au sein d'un modèle institutionnel, mais pas pour d'autres. À ce moment, une défection devient probable, mais elle ne prend pas nécessairement la forme d'une « jonction critique », comme le suggère la littérature institutionnelle. Dans les cas que nous avons analysés, l'abandon du sentier de dépendance s'est fait de manière graduelle, avec beaucoup d'occasions pour l'expérimentation et l'autoréflexion de la part des acteurs. Ces exemples très concrets d'entrepreneuriat institutionnel constituent un appui important à la littérature concernant le changement institutionnel, mais ils ne règlent pas la question de savoir comment les acteurs arrivent à modifier leur trajectoire stratégique. Pour y répondre, nous nous sommes référés au concept des capacités stratégiques syndicales.

Or, au-delà d'une contribution théorique de la thèse comme valeur ajoutée à l'analyse institutionnelle, nous avons illustré des exemples concrets de capacités stratégiques accompagnant les interactions entre acteurs et institutions. La littérature axée sur les capacités stratégiques profitera des multiples exemples, notamment en ce qui concerne la distinction entre capacités stratégiques menant à une internationalisation du répertoire, par rapport à celles qui favorisent une adaptation du répertoire, peu importe le niveau d'analyse. Dans la première catégorie, nous avons exposé des exemples de « scaling », c'est-à-dire d'articulation créative des réponses stratégiques entre niveaux institutionnels, de nouvelles capacités linguistiques et d'emprunts de ressources au niveau transnational. Par rapport à la deuxième catégorie, nous nous référons au « framing », c'est-à-dire à la capacité discursive des syndicats d'encadrer les modifications au répertoire d'action par un narratif auto-généré et par l'emprunt créatif de ressources institutionnelles sur le plan national.

Principales contributions méthodologiques et conceptuelles

Pour bien saisir les changements de stratégies syndicales sur une période de temps donnée, nous avons développé une matrice de stratégies syndicale. Plutôt que de nous contraindre à dresser un portrait unidimensionnel, entre européanisation des stratégies et retrait vers le niveau national, nous avons ajouté une deuxième dimension qualitative. Cette dimension croisée place les stratégies adoptées sur un échelon entre les stratégies

corporatistes et celles axées sur les membres. En faisant référence à six corps distincts de littérature concernant les stratégies syndicales et en les juxtaposant sur notre matrice conceptuelle, nous avons pu développer des hypothèses bien plus précises par rapport à notre variable dépendante que l'on n'aurait pu le faire autrement.

Une autre innovation importante pour la recherche en relations industrielles concerne la méthodologie multiniveaux que nous avons adoptée tout au long de notre étude. Puisque l'interaction délicate entre différents niveaux institutionnels est au cœur de nos préoccupations entourant l'acteur syndical (puis le deviendra de plus en plus pour la recherche en relations industrielles généralement), il fallait développer une stratégie d'entrevues sur plusieurs niveaux pertinents. Notamment, nous avons fait référence aux niveaux d'analyse supplémentaires (entreprise multinationale, bureau régional, confédération syndicale, fédération industrielle nordique et européenne) pour mettre en relief notre niveau d'analyse principal, celui de la branche. De cette manière, nous avons pu détecter des variations entre des cas très semblables, tout en replaçant ces cas dans un contexte institutionnel complexe.

Malgré les avantages évidents de notre méthodologie pour s'adresser aux variations intra-modèles et aux interactions entre niveaux institutionnels, elle comporte néanmoins quelques limites importantes. Premièrement, nous avons dû réduire la portée à deux pays et trois secteurs, puisque le nombre d'entrevues qualitatives s'est multiplié rapidement avec chaque nouveau cas additionnel. Il s'agit alors d'une méthodologie lourde en termes de ressources et de temps d'analyse pour le traitement des données par le chercheur.

En outre, nous demeurons dans le domaine des études de cas. N'ayant pas un nombre de cas suffisant (ni des cas sélectionnés aléatoirement), nous ne pouvons pas appliquer des méthodes quantitatives, afin de pouvoir généraliser les résultats à d'autres cas. Tandis que l'utilisation d'une analyse quantitative du contexte (QCA) a été envisagée au début, nous nous sommes finalement restreints à une méthodologie qualitative plus traditionnelle. L'objectif principal, c'est-à-dire de capter des cas précis afin de les situer dans leur contexte institutionnel et d'en cerner les nuances et variations, nous était plus important que de générer des prédictions concernant d'autres cas. Ceci étant dit, les outils

théoriques et les concepts développés lors de notre étude se prêtent néanmoins à des devis hypothético-déductifs en vue de recherches futures.

Contributions à l'objet de recherche et à la pratique des acteurs

La contribution la plus importante concernant des praticiens de relations industrielles concernés par notre étude, c'est-à-dire les représentants syndicaux faisant face à des choix stratégiques imposés par l'intégration économique, constitue sa nature non déterministe. En créant un véritable espace stratégique pour l'acteur syndical dans son imbrication institutionnelle et économique, notre recherche démontre que les acteurs peuvent se sortir de situations où les complémentarités institutionnelles sont bloquées. Ceci s'applique aux acteurs des pays coordonnés autant qu'aux acteurs dans d'autres pays. La littérature des variétés du capitalisme laisse parfois sous-entendre qu'il n'y pas ou peu d'avenir pour le syndicalisme dans les économies libérales, et que ce sont les économies coordonnées qui bénéficient d'un rôle renforcé des syndicats. Nous avons démontré que ce dernier constat est faux : une diversification au sein du modèle coordonné est bel et bien réelle, puisque des facteurs endogènes y jouent un rôle important. Or, nous devons aussi en déduire que le devenir des syndicats dans les économies libérales n'est pas prédéterminé d'avance et que les acteurs peuvent développer des capacités stratégiques susceptibles de les appuyer à l'avenir.

Une deuxième contribution à la pratique des relations industrielles concerne l'importance de l'articulation entre niveaux. De plus en plus, les syndicalistes dans différents pays font face aux mêmes entreprises multinationales. Il est essentiel pour eux de considérer des options stratégiques qui s'offrent à eux sur des niveaux institutionnels transnationaux. Également, l'articulation entre les stratégies nationales et la présence sur le niveau de l'entreprise est rehaussée par notre étude. L'arène de l'entreprise prend de l'ampleur dans les considérations stratégiques des syndicats (et des confédérations syndicales), puis une analyse des chaînes de valeurs sous-jacentes aux réseaux de production s'impose à l'acteur syndical, afin de bien cibler ses interventions stratégiques.

Enfin, l'importance de soutenir des institutions coordonnées, là où elles existent, devient évidente. Les acteurs doivent concevoir les institutions comme une ressource autant que comme une contrainte. Ceci étant dit, il ne faut pas devenir captif des

répertoires historiques et des institutions en dégradation. Il ne faut pas les soutenir à n'importe quel prix. Afin d'y parvenir, il faut effectuer une analyse lucide de ce qui est à la portée réelle des modèles institutionnels que privilégient les organisations syndicales. Parfois, ces modèles se nourrissent de nostalgie et de souhaits pieux de la part des acteurs, plutôt que des structures d'incitatifs qu'elles mettent réellement à la disposition de ces derniers.

Tout cela nous ramène dans une discussion plus large, celle concernant le futur du syndicalisme, peu importe s'il est protégé par des institutions coordonnées ou dynamisé par le développement de capacités stratégiques endogènes. Quels objectifs sociaux et économiques sont intimement liés au futur des organisations syndicales? Le pouvoir syndical, même si notre analyse théorique en fait largement abstraction, repose principalement sur un compromis entre deux joueurs fondamentalement asymétriques, sur le plan économique : le capital et les travailleurs.

Si cette thèse se préoccupe peu des objectifs sous-jacents du pouvoir syndical, elle demeure néanmoins très pertinente quant aux modalités de sa préservation, de son renouveau graduel et de son exercice au quotidien. En ce sens, l'équilibre entre capital et travailleurs, dans le contexte de l'intégration économique mondiale et européenne, repose aussi sur le bon réaménagement entre ressources institutionnelles, capacités stratégiques et stratégies des organisations syndicales. Ainsi, c'est de la réussite ou de l'échec du projet même d'intégration dont il est ici question.

12.3 Pistes de recherche future

Notre thèse révèle plusieurs pistes de recherche en relations industrielles pour l'étude de l'acteur syndical, de la négociation collective et des institutions du marché du travail. Nous avons soulevé l'importance des acteurs articulés, tels que les syndicats nationaux de branche et des confédérations syndicales. Tandis que les premiers ont été au cœur de la thèse, les confédérations n'y figurent qu'en tant qu'acteurs contextuels. Il sera d'important d'évaluer le rôle des confédérations syndicales, notamment en ce qui concerne l'articulation entre les sphères, économique et politique.

L'interaction entre différentes arènes entourant l'acteur syndical (marché du travail, économie, politiques publiques et valeurs sociétales) fait également appel à une étude plus approfondie des complémentarités institutionnelles. Celles-ci ont été abondamment couvertes d'une manière transversale. Pourtant, la thèse met en évidence qu'il est tout aussi pertinent de considérer le rôle des acteurs mêmes, en ce qui concerne l'élaboration et le maintien des complémentarités en question. Un tel angle de recherche nous aidera à comprendre les capacités stratégiques dans un contexte de continuité, plutôt que dans un contexte de changement.

En outre, nous soulignons l'importance des idées soutenues par les acteurs comme un vecteur important de la recherche future. Quelles normes sont créées par la négociation et maintenues par l'interaction quotidienne des acteurs? Quel impact ont-elles sur les sphères, économique et politique, entourant les acteurs? Nous avons fait allusion à l'importance du concept de « jonction critique », dans l'imaginaire des représentants syndicaux. Une telle censure historique peut provoquer des changements de stratégie, même si ceux-ci ne procèdent pas de manière abrupte. Une piste de recherche future serait alors de traiter les stratégies des acteurs d'un point de vue constructiviste, chose entamée par bon nombre de chercheurs en intégration européenne (Kohler-Koch 2002; Checkel 2007). C'est cependant une avenue beaucoup moins populaire dans la recherche en relations industrielles.

Enfin, nous sommes convaincus que les pistes de recherche en relations industrielles axées sur les entreprises multinationales demeurent d'une importance élevée. Ces entreprises posent des défis importants à l'acteur syndical, dans tous les contextes institutionnels, alors qu'elles arrivent même à brouiller les cartes dans le contexte d'institutions nationales coordonnées. La valorisation du niveau d'entreprise en ce qui concerne les stratégies syndicales, y compris des mutations importantes pour les régimes de négociation collective (par exemple, la possibilité de signer des accords transnationaux contraignants au sein d'une multinationale), devra demeurer sur l'agenda de recherche en relations industrielles.

Bibliographie

AALBERTS, T.E. 2004. "The future of sovereignty in multilevel governance Europe – a constructivist reading." *Journal of Common Market Studies*. Vol. 42 (1), 23-46.

ABBOTT, K. 2005. "Industrial Relations Research: A Critical Realist Defence of its Theories and Methodologies" dans STRATTON DEVINE, K. et J-N. GRENIER. 2005. *Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies: Selected Papers from the XLth Annual CIRA Conference*, sous la direction de Kay Stratton Devine et Jean-Noël Grenier. Concord, ON: CIRA-ACRI/Captus University Publications, 39-53.

AHLBERG, K. et N. BRUUN. 2008. "Denmark, Finland and Sweden: temporary agency work integrated in the collective bargaining system." *Transnational Labour Regulation – a case study of temporary agency work*. K. AHLBERG et coll., dirs. Bruxelles, BE: P.I.E. Peter Lang, 37-54.

ANDERSEN, S.K. (dir). 2003. *EU og det nordiske spil om lov og aftale. De nordiske lande og de europæiske aftaler og direktiv om deltid og tidsbegrænset ansættelse*. (« L'UE et le jeu nordique à l'égard de la loi et les conventions collectives. Les pays nordiques et les accords européens et directives, concernant le temps partiel et l'embauche à temps limité ») Stockholm, SE : SALTSA. 157 pages.

ANDERSEN, S.K. et M. MAILAND. 2005. "The Danish Flexicurity Model: the Role of the Collective Bargaining System." Copenhagen, DK: FAOS. www.faos.dk

ANDERSSON, T. 1997. "Decentralisation in the Danish public sector: the emergence of local pay bargaining strategies", dans SVERKE, M. (dir.). 1997. *The Future of Trade Unionism – International perspectives of emerging union structures*. Aldershot, UK : Ashgate Publishing Ltd. Pages 161-174.

ARROW, K.J. 1987. "Rationality of self and others in an economic system," dans HOGARTH, R.M. et M. W. REDER (dirs.). 1987. *Rational Choice*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.

ARTHURS, H. 2006. *Fairness at work – federal labour standards for the 21st century*. Toronto, ON: York University.

BACHE, I. 2008. „Europeanization and multi-level governance: empirical findings and conceptual challenges." *ARENA Working Paper No. 16*. Oslo, NO: ARENA Centre for European Studies.

BACHE, I. et M. FLINDERS. 2004. (Dirs.) *Multi-level Governance*. Oxford, UK: Oxford University Press.

BAMBER, G.J., R.D. LANSBURY et N. WAILES, dirs. 2004. *International and Comparative Employment Relations – 4th edition*. London, UK: Sage.

BARBIER, J.-C. et J. GAUTIÉ, dirs. 1998. *Les politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis*. Paris, F : Presses universitaires de France.

BECK, U. 2006. *Cosmopolitan Vision*, Cambridge, UK: Polity Press.

BEYER, J. 2005. „Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines Gängigen Konzepts.“ *Zeitschrift für Soziologie*, 34 (1), 5-21.

BHASKAR, R.R. 1975. *A Realist Theory of Science*. Leeds, UK: Leeds Books.

BIELER, A. 2003. “Labour, neo-liberalism and the conflict over monetary union.” *German Politics*, 12 (2), 24-44.

BLYTON, P., M.M. LUCIO, J. McGURK et P. TURNBULL. 2001. « Globalization and trade union strategy: industrial restructuring and human resource management in the international civil aviation industry » *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12 (3), 445-463.

BOSCH, G. 2004. “Towards a New Standard Employment Relationship in Western Europe”, *British Journal of Industrial Relations*. 42 (4): 617-636.

BOSCH, G. et J. CHAREST. 2010. (Dirs.). *Vocational Training: International Perspectives*. London, UK : Routledge.

BRAVERMAN, H. 1974. *Labour and monopoly capital: the degradation of work in the 20th century*. New York, NY: Monthly Review Press.

BRONFENBRENNER, K. 2003. « The American labour movement and the resurgence in union organizing. » FAIRBROTHER, P et C. YATES. (Dir.) *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. London, UK: Thomson Learning. 32-50.

BOURQUE, R. et C. THUDEROZ. 2002. *Sociologie de la négociation*. Paris, F : La Découverte.

BRUUN, N. et J. MALMBERG. 2005 „Arbetsrätten i Sverige och Finland efter EU-inträdet“ (« Droit du travail en Suède et en Finlande depuis l’adhésion à l’UE »). *Tio år med EU*. (« Dix ans avec l’UE »). Ahlberg, K., dir. Stockholm, SE: SALTSA, 7-46.

BUDD, John W., Rafael GOMEZ et Noah MELTZ. 2004. «Why a Balance is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests», dans KAUFMAN, B.E. (dir.) *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, 195-228.

CAMPBELL, J.L. 1998. “Institutional analysis and the role of ideas in political economy”, *Theory and Society*. 27, 377-409.

CAMPBELL, J.L. et O.K. PEDERSEN. 2007. “Institutional competitiveness in the global economy: Denmark, the United States, and the varieties of capitalism”, *Regulation & Governance*. 1, 230–246.

CAPORASO, J. et S. TARROW. 2008. “Polanyi in Brussels - European institutions and the embedding of markets in societies.” RECON online working paper 2008/01.
<http://www.reconproject.eu/projectweb/portalproject/reconworkingpapers2008.html> Consulté le 13 octobre 2009.

CASTELLS, M. 2000. *End of Millennium: The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford, UK: Blackwell.

CHECKEL, J. 2007. "Constructivism and EU politics." *Handbook of European Union politics*. K.E. Joergensen, M. Pollack et B. Rosamond, dirs. London, UK: Sage Publications.

COX, R.W. 1987. *Production, power and world order: social forces in the making of history*. New York, NY: Columbia University Press.

CREMERS, J., J.E. DØLVIK et G. BOSCH. 2007. "Posting of workers in the single market: attempts to prevent social dumping and regime competition in the EU." *Industrial Relations Journal*, 38 (6), 524-541.

CROUCH, C. 2005. *Capitalist diversity and change*. Oxford, UK: Oxford University Press.

CROUCH, C. 2003. "Institutions in which real actors innovate." *Die Reformierbarkeit der Demokratie*. STREECK, W. et R. MAYNTZ, dirs. Frankfurt, D: Campus Verlag, 71-98.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, F : Seuil, Collection Points.

DA COSTA, I. et U. REHFELDT. 2007. "Transnational Union Strategies: European and World Works Councils in the Automobile Sector." Présenté lors du 28e 'Working Party' sur la segmentation du marché du travail à Aix-en-Provence, FR.

DAHLKVIST, A. 2009. "National institutions and the introduction of European Works Councils – a Swedish perspective." Présenté lors du congrès annuel de l'AIRI à Sydney, AUS.

DEAKIN, S. 2008. "Legal origin, juridical form and industrialization in historical perspective: the case of the employment contract and the joint-stock company." *Socio-economic Review*. Oxford, UK: Oxford University.

DEGRYSE, C. et P. POCHET. 2005. (Dirs.) *Social Developments in the European Union 2004*. Bruxelles, BE : ETUI/OSE.

DØLVIK, J.E. 2008. "Mobility of Labour and Services across the Baltic Sea after EU enlargement: trends and consequences." *Centre for European Studies Working Paper Series #161*. Cambridge, MA: Harvard University.

DØLVIK, J.E. 2005. "Nordic Trade Unions: Torn between Europeanization and protection of national systems." Présenté lors de la conférence 'Organised Labour – an agent of EU democracy? Trade union strategies and the EU integration process' à Dublin, IE.

DØLVIK, J.E. (dir.). 2001. *At your service? Comparative perspectives on employment and labour relations in the European private sector services*. Bruxelles, BE : P.I.E.-Peter Lang. 556 pages.

DØLVIK, J.E. et A.M. ØDEGÅRD. 2009. "The services directive strife: a turning point in EU decision-making?" *Formula Working Paper No.7*. Oslo, NO: University of Oslo.

DØLVIK, J.E. et J. VISSER. 2009. "Free Movement, Equal Treatment and Worker Rights: Can the EU Solve its *Trilemma* of Fundamental Principles?" forthcoming.

DORE, R.P. 1973. *British factory, Japanese factory – the origins of national diversity in industrial relations*. Berkeley, CA: University of California Press.

DUE, J., J.S. MADSEN, C.S. JENSEN et L.K. PETERSEN. 1994. The Survival of the Danish Model – A historical sociological analysis of the Danish system of collective bargaining. Copenhagen, DK: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 248 pages.

DUE, J., J.S. MADSEN, M.M. JOHANSEN et K. SØNDERGÅRD. 2007. *Den nødvendige fusion. Fra KAD og SiD til 3F – Fagligt Fælles Forbund* (« La fusion nécessaire. De KAD et SiD à 3F – fédération syndicale générale »). Copenhagen, DK : 3F. 367 pages.

DUFOUR, C., A. HEGE, C. LEVESQUE , and G. MURRAY. 2009. "Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation ». *Revue de l'IRES*. Vol. 61 (2), 3-37.

DUFOUR, C. et A. HEGE. 2002. *L'Europe syndicale au quotidien : La représentation dans les entreprises en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*. Bruxelles, B : P.I.E. – Peter Lang.

DUNLOP, J.T. 1958. *Industrial Relations Systems*. Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.

DURAND, J-P. (dir.). 1994. *La fin du modèle suédois*. Paris, F : Syros. 280 pages.

EBBINGHAUS, B. 2009. "Can path dependence explain institutional change?" dans L. MAGNUSSON et J. OTTOSSON (dirs.). *The Evolution of Path Dependence*. Cheltenham, UK : Edward Elgar.

EBBINGHAUS, B. 2005. "Can Path Dependence Explain Institutional Change? Two approaches applied to welfare state reform." *MPIfG Discussion Paper 05/2*. Köln, DE: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

EDWARDS, P.K. 2006. "Industrial Relations and Critical Realism: IR's Tacit Contribution", *Warwick Papers in Industrial Relations*, n° 80.

EDWARDS, P.K. 2005. «The Challenging but Promising Future of Industrial Relations», *Industrial Relations Journal*, vol. 36, no. 4, 264-282.

EDWARDS, P.K., P. MARGINSON, T. EDWARDS, A. FERNER et O. TREGASKIS. 2007. "Channels and coverage of employee voice in multinational companies operating in Britain." 2007 IIRA European Congress, Manchester, September 3rd – 6th 2007, Track 2: Voice at Work: new challenges, new forms.

EDWARDS, P.K. et J. WAJCMAN, 2005. *The Politics of Working Life*, Oxford: Oxford University Press.

EISING, R. et B. KOHLER-KOCH, dirs. 1999. *The Transformation of Governance in the European Union*. London, UK: Routledge.

- ELDRING, L., I. FITZGERALD et J. ARNHOLTZ HANSEN. 2009. "The accession migration into construction: a comparative analysis of trade union responses in Denmark, Norway and the UK." Présenté lors du congrès annuel de l'AIRI à Sydney, AUS.
- ELGER, T. et C. SMITH 1994. *Global Japanisation? The transnational transformation of the labour process*. New York, NY: Routledge.
- ERNE, R. 2008. *European unions – labour's quest for a transnational democracy*. Ithaca, NY: Cornell University Press. (UdeM L.S.H. call #HD 6658.5 E76 2008)
- ERNE, R. 2002. « Syndicalisme, acteur de la démocratisation dans l'Union européenne » dans Régin et Wolokow (dir.) : *Les syndicalismes en Europe à l'épreuve de l'international*. Paris, F : Éditions Syllepse, 161-178.
- ESPING-ANDERSEN, G. 1990. *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge, UK: Polity Press.
- EUROFOUND. 2009. "Sweden – a country profile." Dublin, IE: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- EVJU, S. 2009. "Posting Past and Present: the posting of workers directive – genesis and current contrasts." *Formula Working Paper No.8*. Oslo, NO: University of Oslo.
- FALKNER, G. 2006. "Collective participation in the European Union: the 'Euro corporatism' debate." *The Diversity of Democracy – corporatism, social order and political conflict*. C. Crouch et W. Streeck, dirs. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 223-242.
- FEATHERSTONE, K. et C.M. RADAELLI. 2003. *The politics of Europeanization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- FERNER, A., J. QUINTANILA et M. VARUL. 2001. "Country-of-origin effects and host country effects and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain." *Journal of World Business*. Vol. 36 (2), 107-127.
- FERRARA, M. 1998. "The four 'Social Europes': between universalism and selectivity." *The Future of European Welfare: A New Social Contract?* M. Rhodes et Y. Meny, dirs. London, UK: Macmillan, 81-96.
- FICHTER, M. et J. SYDOW. 2008. "Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labour Standards through International Framework Agreements?"
- FICHTER, M. et I. GREER. 2004. "Analysing Social Partnership: A Tool of Union Revitalization?" *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. FREGE, C. M. et J. KELLY. 2004. Oxford, UK: Oxford University Press, 71-91.
- FINE, J. 2006. *Worker Centers: Organizing New Communities at the Edge of the Dream*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (FMI). 2007. *Perspectives de l'économie mondiale, avril 2007*. Chap. 5 : « La mondialisation de la main-d'œuvre. »

FOUQUET, A., S. LE ROUX et U. REHFELDT. 2000. (dir.). *Le syndicalisme dans la mondialisation*. Paris, F : Les Éditions de l'Atelier.

FREEMAN, R.B. 2005. "What Do Unions Do?", *Journal of Labor Research* 26, no. 4, p. 641-668.

FODEN, D. et L. MAGNUSSON, dirs. 2003. *Five years' experience of the Luxembourg employment strategy*. Bruxelles, BE: ETUI.

FREGE, C. M. et J. KELLY. 2004. *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford, UK: Oxford University Press.

FROST, A. C. 2000. "Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities." *Industrial and Labour Relations Review*, 53 (4), 559-578.

FUKUYAMA 1992. *La fin de l'histoire et le dernier homme*. New York, NY : Routledge.

GALGÓCZI, B., J. LESCHKE et A. WATT. 2009. "Intra-EU labour migration: flows, effects and policy responses." *ETUI Working Paper, 2009 (03)*. Bruxelles, BE: ETUI.

GANZ, M. 2002. *Why David sometimes wins - Strategic capacity in social movements*. Cambridge, MA: Harvard University.

GEBERT, R. 2010. *Le syndicalisme nordique à l'épreuve de l'intégration européenne: exemple d'engrenage politique dans un système de gouvernance à niveaux multiples*. Saarbrücken, DE : Éditions universitaires européennes. 100 pages.

GEORGE, S. 2004. "Multi-level Governance and the European Union." *Multi-level Governance*. I. Bache et M. Flinders, dirs. Oxford, UK: Oxford University Press. 107-126.

GIDDENS, A. 1973. *The Class Structure of the Advanced Societies*. London, UK: Hutchinson.

GOBIN, C. 2005. « La démocratie, le syndicalisme et la gouvernance de l'Union européenne : la mémoire du conflit démocratique en péril? » *L'Europe et la mémoire. Une liaison dangereuse?* M. Aligisakis, dir. Genève, CH : Institut européen de l'Université de Genève, collection Euryope.

GOBIN, C. 2002. « Confédération européenne des syndicats » dans RÉGIN et WOŁOKOW (dir) : *Les syndicalismes en Europe à l'épreuve de l'international*. Paris, F : Éditions Syllepse. Pages 147-160.

GOETSCHY, J. 2004. "The Open Method of Coordination and the Lisbon Strategy: the difficult road from potentials to results." Présenté lors du 7e congrès européen de l'AIRI à Estoril, PT.

GOETSCHY, J. 1995. "The Nordic Social Models Facing Europe." Bruxelles, BE: ETUI.

GOLD, M. 2009. "Employee participation at European Union Level: Was it worth the wait? The concept of 'functional equivalence' revisited." Présenté lors du congrès annuel de l'AIRI à Sydney, AUS.

GORDON, M. et L. TURNER. 2000. *Transnational cooperation among labour unions*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

GREER, I. et M. HAUPTMEIER. 2009. "Identity Work: Transnational Collective Action at General Motors Europe." Présenté lors du congrès annuel de l'AIRI à Sydney, AUS.

GUNNIGLE, P., J. LAVELLE et A. McDONNELL. 2007. "Industrial Relations in Multinational Companies (MNCs): Double Breasting and Trade Union Avoidance in Ireland" SSRN Working Paper Series.

HAAS, E. 1958. *The Uniting of Europe*. Stanford, CA: Stanford University Press.

HAIVEN, L. 2006. « Expanding the union zone: union renewal through alternative forms of worker organization. » *Labour Studies Journal*. Vol. 31 (3): Automne 2006. 85-116.

HALL, P. et D. SOSKICE. 2001. *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.

HARROD, J. et R. O'BRIEN (dirs.). 2002. *Global Unions? Theory and strategies of organized labour in the global political economy*. New York, NY: Routledge. 282 pages.

HASSEL, A. 2009. "Multi-level governance and organized interests." *Handbook of Multi-Level Governance*. M. Zürn, H. Enderlein et S. Wälti, dirs. Forthcoming.

HAYEK. 1948. *Individualism and economic order*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

HECKSCHER, C. C. 1988. *The new unionism*. Ithaca, NY : Cornell University Press.

HEERY E. et L. ADLER. 2004. "Organizing the unorganized" dans *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. FREGE, C. M. et J. KELLY. 2004. Oxford, UK: Oxford University Press, 45-70.

HEIDENREICH, M. et J. ZEITIN. (Dirs.). 2009. *Changing European Employment and Welfare Regimes - the influence of the open method of coordination on national reforms*. New York, NY: Routledge.

HILAL, N. 2007. *L'eurosyndicalisme par l'action*. Paris, F: L'Harmattan.

HIRSCHMAN, A. 1974. "Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions." *Social Science Information*. Vol. 13 (1), 7-26.

HOOGHE, L. et G. MARKS. 2006. "The neo-functionalists were (almost) right: politicization and European integration." *The Diversity of Democracy – corporatism, social order and political conflict*. C. Crouch et W. Streeck, dirs. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 205-222.

HOOGHE, L. et G. MARKS. 2003. "Unravelling the Central State, But How? Types of multi-level governance." *Reihe Politikwissenschaft, Nummer 87*. Wien, AT: Institut für Höhere Studien.

HUZZARD, T. et T. NILSSON. 2004. "Dancing Queen? Partnership, co-determination and strategic unionism in Sweden" dans HUZZARD, T., D. GREGORY et S. REGAN (dir.). 2004.

Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing? Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 86-106.

HYMAN, R. 2007. "How can trade unions act strategically?" *Transfer*, 13 (2), 193-210.

HYMAN, R. 2005. "Trade unions and the politics of the European Social Model." Présenté lors de la conférence 'Organised Labour – an agent of EU democracy? Trade union strategies and the EU integration process' à Dublin, IE.

HYMAN, R. 2001. *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*. London, UK: Sage Publications.

HYMAN, R. 1998. « La représentation syndicale des intérêts dans une Europe en mutation. » *Sociologie du travail*, 1998 (2), 129-149.

HYMAN, R. et A. FERNER, dirs. 1994. *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

IMIG, D. et S. TARROW, dirs. 2001. *Contentious Europeans: Protest and politics in an emerging polity*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.

IVERSON, T., J. PONTUSSON et D. SOSKICE, dirs. 2000. *Unions, employers and central banks. Macroeconomic coordination and institutional change in social market economies*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

JACOBSSON, K. 2005. "Trying to reform the 'best pupils in the class'? The Open Method of Coordination in Sweden and Denmark." *The Open Method of Coordination in Action: The European Employment and Social Inclusion Strategies*. J. Zeitlin, P. Pochet et L. Magnusson, dirs. Bruxelles, BE: P.I.E. Peter Lang.

JACOBSSON, K. et H. JOHANSSON. 2009. "The micro-politics of the Open Method of Coordination – NGOs and the social inclusion process in Sweden." *Changing European Employment and Welfare Regimes - the influence of the open method of coordination on national reforms*. M. Heidenreich et J. Zeitlin, dirs. New York, NY: Routledge, 173-192.

JACOBY, S.M. (dir.). 1995. *The Workers of Nations: industrial relations in a global economy*. Oxford, UK: Oxford University Press. 231 pages.

JASPER, W.F. 1992. *Step By Step: The United Nations and the Emerging New World Order*. Western Islands: Appleton.

JENSEN, C.S. 2009. "Explaining flexicurity – employment relations in Denmark." Présenté lors du congrès annuel de l'AIRI à Sydney, AUS.

JENSEN, C.S. 1995. "English summary." *Arbejdsmarked og europæisk integration* (« Le marché du travail et l'intégration européenne »). Copenhagen, DK : Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Pages 369-399.

JORDAN, A. 2001. "The European Union: An evolving system of multi-level governance... or government?" *Policy and Politics*, 29 (2), 193-208.

KATZ, H.C. et D. DARBYSHIRE. 2000. *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca, NY: Cornell University Press. 336 pages.

KAUFMAN, B. E. 2007. «The Institutional Economics of John R. Commons: complement and substitute for neoclassical economic theory», *Socio-Economic Review*, 5: 3-45

KAUFMAN, B. E. 2004. *The Global Evolution of Industrial Relations*, Genève: International Labour Office.

KAUFMAN, B.E. 2003. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign, Ill.: Industrial Relations Research Association.

KAUFMAN, B. E. 1993. *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, Ithaca, ILR Press.

KELLER, B. et H.-W. PLATZER. 2003. "Introduction – the Europeanization of Industrial Relations." *Industrial Relations and European Integration – trans- and supranational developments and prospects*. B. Keller et H.-W. Platzer, dir. Aldershot, UK: Ashgate Publishing, 1-10.

KELLY, J.E. 2002. *Industrial Relations: critical perspectives on business and management*. London, UK: Routledge.

KERR, C., F. HARBISON, J.T. DUNLOP et C.A. MYERS. 1960. « L'industrialisme et le travailleur industriel », *Revue internationale du travail*, 82 (3).

KJELLBERG, A. 2006. "The Swedish unemployment insurance – will the Ghent system survive?" *Transfer*, 12 (1), 87-98.

KNILL, C. et D. LEHMKUHL. 2002. "The national impact of European Union regulatory policy: three Europeanization mechanisms." *European Journal of Political Research*, 41 (2), 255-280.

KNILL, C. et D. LEHMKUHL. 1999. "How Europe matters: Different mechanisms of Europeanization." *European Integration online Papers (EIoP)*, 3 (7).
<http://eiop.or.at/eiop/texte/1999-003a.htm> Consulté le 13 octobre 2009.

KNUDSEN, H. WHITTALL, M. et F. HUIJGEN. 2007. "European Works Councils and the problem of identity." *Towards a European Labour identity: the case of the European Works Council*. M. Whittall et coll., dirs. London, UK: Routledge, 5-18.

KNUDSEN, H. et N. BRUUN. 1998. "European Works Councils in the Nordic countries: an opportunity and a challenge for trade unionism." *European Journal of Industrial Relations*, 4, 131-155.

KOCHAN, T.A. et P. OSTERMAN. 1994. *The Mutual Gains Enterprise – forging a winning partnership among labour, management and government*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

KOCHAN, T.A., R.B. MCKERSIE et P. CAPPELLI. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*. Vol. 23 (1), 17-39.

KOCHAN, T.A., H. KATZ et R.B. McKERSIE. 1991. "Strategic Choice and Industrial Relations Theory: And Elaboration", dans H. KATZ (dir.). *The future of industrial relations*. Ithaca, NY: IRL Press. 104-115.

KOHLER-KOCH, B. 2002. "European Networks and Ideas: Changing national policies." *European Integration online Papers (EIoP)*, 6 (6). <http://eiop.or.at/eiop/texte/2002-006a.htm>
Consulté le 13 octobre 2009.

KREFTING, L. 1991. "Rigor in qualitative research: assessing trustworthiness." *The American Journal of Occupational Theory*. Vol. 45 (3), 214-222.

KRISTENSEN, P.H. et R. ROCHA. 2007. "New Roles for Unions in the Governance of the New Economy." Présenté lors du workshop sur la gouvernance multiniveau à l'Université de Warwick, UK.

KRISTENSEN, P.H. et J. ZEITLIN. 2005. *Local players in global games*. Oxford, UK: Oxford University Press.

LANGE, P., G. ROSS et M. VANNICELLI. 1982. (dir.) *Unions, Change and Crisis : French and Italian Union Strategy and the Political Economy, 1945-1980*. London, UK : George Allen & Unwin (Publishers).

LARSSON, B., M. BENGTSSON et K. LOVÉN-SELDÉN. 2010. "Union cooperation in a time of crisis? Transnational union cooperation in the Nordic countries." Présenté au congrès de l'IREC 2010.

LEISINK, P., B. STEIKN et U. VEERSMA. 2007. (dirs.). *Industrial Relations in the New Europe – enlargement, integration and reform*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

LEVESQUE, C. et G. MURRAY. 2010. "Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity", *Transfer*, 16 (3).

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau. » *Revue de l'IREC*. Vol. 41, 1-28.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 1998. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation. » *Relations industrielles/Industrial Relations*. Vol. 53 (1), 90-122.

LILLIE, N. et M. MARTINEZ LUCIO. 2004. "International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches." *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. FREGE, C. et J. KELLY, dirs. Oxford, UK: Oxford University Press, 159-179.

LOCKE, R.M. et K. THELEN. 1995. "Apples and oranges revisited." *Politics and Society*, 23, 337-367.

LONGVA, F. 2001. "Private Sector Services: a challenge to centralised coordination" dans DØLVIK, J.E. (dir.). 2001. *At your service? Comparative perspectives on employment and labour relations in the European private sector services*. Bruxelles, BE : P.I.E.-Peter Lang. Pages 417-462.

LÓPEZ-SANTANA, M. 2007. "Soft Europeanization? How the soft pressure from above affects the bottom (differently): the Belgian, Spanish and Swedish experiences." *EUI Working Papers, MWP 2007/10*.

LÜCKING, S. et M. WHITTALL. 2009. "The frontier within – why multinationals fail to set up a European Works Councils." Présenté lors du congrès annuel de l'AIRI à Sydney, AUS.

MADSEN, P.K. 2006. "How Can It Possibly Fly? The Paradox of a Dynamic Labour Market in a Scandinavian Welfare State." *National identity and the Varieties of Capitalism. The Danish Experience*. Campbell, J.L., J.A. Hall et O.K. Pedersen, dir. Montréal, QC: McGill-Queen's University Press, 321-355.

MADSEN, P.K. 2004. "The Danish model of flexicurity: experiences and lessons". *Transfer*. 10 (2), 187-207.

MAILAND, M. 2009a. "North, South, East, West – the implementation of the European Employment Strategy in Denmark, the UK, Spain, and Poland." *Changing European Employment and Welfare Regimes - the influence of the open method of coordination on national reforms*. M. Heidenreich et J. Zeitlin, dirs. New York, NY: Routledge, 154-171.

MAILAND, M. 2009b. "Denmark: flexicurity and industrial relations." Dublin, IE: Eurofound, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0803038s/dk0803039q.htm> (page consulté le 30 septembre 2009).

MAILAND, M. 2006. *Coalitions and Policy Coordination – revision and impact of the European Employment Strategy*. København, DK: DJØF Publishing.

MALMBERG, J. et C.-M. JONSSON. 2009. "National industrial relations v. private international law – a Swedish perspective." *EU Industrial Relations v. National Industrial Relations – comparative and interdisciplinary perspectives*. M. Rönmar, dir. Alphen aan den Rijn, NL: Kluwer Law International, 217-236.

MARCUSSEN, M. et L.B. KASPERSEN. 2007. "Globalization and Institutional Competitiveness", *Regulation and Governance* Vol.1, 183-96.

MARGINSON, P. et K. SISSON. 2004. *European integration and industrial relations*. New York, NY : Palgrave MacMillan.

MARGINSON, P. et K. SISSON. 1994. "The structure of transnational capital in Europe" in R. HYMAN et A. FERNER (dir) *New frontiers in European Industrial Relations*. London, UK: Blackwell.

MARKS, G et L. HOOGHE. 2004. "Contrasting visions of Multi-level Governance." *Multi-level Governance*. I. Bache et M. Flinders, dirs. Oxford, UK: Oxford University Press. 15-30.

MARSDEN, D. 1999. *A Theory of Employment Systems*. Oxford, UK : Oxford University Press.

MARX, K. et F. ENGELS 1967. *The Communist Manifesto*. London, UK : Penguin Books.

McLUHAN, M. 1962. *The Gutenberg Galaxy – the making of typographic man*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

- MEARDI, G., P. MARGINSON, M. FICHTER, M. FRYBES, M. STANOJEVIC et A. TÓTH. 2009. "Varieties of Multinationals: Adapting Employment Practices in Central Eastern Europe." *Industrial Relations*, 48 (3), 489-511.
- MEIDNER, R. 1997. "Swedish trade unions: threats and challenges", dans SVERKE, M. (dir.). 1997. *The Future of Trade Unionism – International perspectives of emerging union structures*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Ltd. Pages 37-46.
- MICHALET, C.-A. 2008. Qu'est-ce que la mondialisation?, Paris, F : La Découverte, 211 pages.
- MINTZBERG 1978. "Patterns in strategy formation" *Management Science* Vol. 24 (9), 934-948.
- MINTZBERG, H., and J.A. WATERS. 1985. "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*. Vol. 6, 257-272.
- MOLINA, O. 2008. "Social pacts, collective bargaining and trade union strategies." *Transfer*, 14 (3), 399-418.
- MOODY, K. 1997. *Workers in a lean world: Unions in the international economy*. London, UK: Verso Books
- MORAVCSIK, A. 1998. *The Choice for Europe: Social purpose and state power from Messina to Maastricht*. London, UK: University College of London Press.
- MORGAN, G. et P.H. KRISTENSEN. 2006. «The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism,» *Human Relations*, 59 (11), p. 1467-1490.
- MÜCKENBERGER, U. 2008. "Civilising Globalism: Transnational Norm-Building Networks – a research programme." *GIGA Working Papers, Nr. 90*. Hamburg, DE: Leibniz Institut für Globale und Regionale Studien.
- MÜCKENBERGER, U., dir. 2001. *Manifesto Social Europe*. Bruxelles, BE: ETUI.
- MULLER-JENTSCH, W. 2003. « Theoretical Approaches to Industrial Relations », dans B. E. KAUFMAN (dir.) *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign, Ill.: Industrial Relations Research Association, 1-40.
- MÜLLER, T. et H.-W. PLATZER. 2003. "European Works Councils – a new mode of EU regulation and the emergence of a European multilevel structure of workplace industrial relations." *Industrial Relations and European Integration – trans- and supranational developments and prospects*. B. Keller et H.-W. Platzer, dir. Aldershot, UK: Ashgate Publishing, 58-84.
- NATALI, D. et C. DE LA PORTE. 2009. "Participation through the Lisbon strategy: comparing the European Employment Strategy and pension OMC." *Transfer*, forthcoming.
- NAVRBJERG, S. et D. MINBEAVA. 2009. "HRM and IR in multinational corporations in Denmark: uneasy bedfellows?" *The International Journal of Human Resources Management*. Vol. 20 (8), 1720-1736.

- NORTH, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- OHMAE, K. 1985. *Triad power: the coming shape of global competition*. New York, NY: Free Press.
- ORGAN 1988. *Organizational Citizenship Behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- PARSONS, T. 1951. *The social system*. New York, NY: Free Press.
- PIERSON, P. et S. LEIBFRIED. 1995. *European Social Policy: Between fragmentation and integration*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- POCHET, P. et J. ZEITLIN 2005. *The Open Method of Coordination in Action*. Bruxelles, BE: P.I.E. – Peter Lang.
- PONTUSSON, J. 1992. *The Limits of Social Democracy: Investment Politics in Sweden*. Ithaca, NY : Cornell University Press. 261 pages.
- PONTUSSON, J. et P. SWENSON. 1996. “Labour Markets, Production Strategies, and Wage Bargaining Institutions: the Swedish Employer Offensive in Comparative Perspective” dans *Comparative Political Studies*. 29 (2), 223-250.
- PORTER, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- PROSSER, T. 2007. “Europeanization through procedures and practices? The implementations of the framework agreements on telework and work-related stress in Denmark and UK.” *FAOS Forskningsnotat 077*. København, DK: FAOS / Københavns Universitet.
- PUGLINANO, V. et N. KLUGE. 2007. “Employee involvement in restructuring: are we able to determine the price?” *Transfer*, 13 (2), 225-240.
- PUTNAM, R. D. 1993. *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- RADAELLI, C. 2005. “Diffusion without convergence: how political context shapes the adoption of regulatory impact assessment.” *Journal of European Public Policy*, 12 (5), 924-943.
- RAMSAY, H. 1997. « Solidarity at last? International trade unionism approaching the Millennium. » *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 18 (4), 503-537.
- REHFELDT, U. 2000. « Stratégies syndicales européennes » dans FOUQUET, LE ROUX et REHFELDT (dir) : *Le syndicalisme dans la Mondialisation*. Paris, F : Les Éditions de l'Atelier, 77-88.
- RHODES, R.A.W. 2007. “Understanding Governance: Ten Years On.” *Organizational Studies*, 28 (08), 1243-1264.

RHODES, M. 1998. "Globalization, labour markets and welfare states: a future of 'competitive corporatism'?" *The Future of European Welfare: A New Social Contract?* M. Rhodes et Y. Meny, (dirs.) London, UK: Macmillan, 178-203.

RÖNNMAR, M. 2009. "Introduction: EU Industrial Relations vs. National Industrial Relations – conflict, interplay or harmony?" *EU Industrial Relations v. National Industrial Relations – comparative and interdisciplinary perspectives*. M. Rönmar, dir. Alphen aan den Rijn, NL: Kluwer Law International, xxi-xlii.

ROSS, G. 2008. "What do Europeans think? Analyses of the European Union's current crisis by European elites." *Journal of Common Market Studies*, 6 (1), 25-43.

ROSS, G. et A. MARTIN (dir). 1999. *The brave new world for European labour – European trade unions at the millennium*. New York, NY: Berghahn Books. 416 pages.

ROSS, G. 1994. *Jacques Delors and European Integration*. Oxford, UK: Oxford University Press.

RÜB, S. 2009. *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften*. Berlin, D: Edition Sigma.

SABEL, C. 1995. "Bootstrapping reform: Rebuilding Firms, the Welfare State and Unions" dans *Politics & Society*. Vol. 23 (1): Mars 1995, 5-48.

SAINCY, B. 2006. « La négociation sociale dans un monde globalisé. » DESCLONGES, M. et B. SAINCY. *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*. Paris, F : La Découverte. 5-35.

SCHARPF, F. 2002. "The European Social Model: coping with the challenges of diversity." *Journal of Common Market Studies*, 40 (4), 645-670.

SCHARPF, F.W. 1999. *Governing in Europe: effective and democratic?* Oxford, UK: Oxford University Press.

SCHARPF, F.W. 1997. *Games real actors play: actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder, CO: Westview Press.

SCHULER R.S. et S.E. JACKSON 2007. *Strategic Human Resource Management*. Malden, MA: Blackwell.

SCHULTEN, T. 2003. "Europeanization of Collective Bargaining – trade union initiatives for the transnational coordination of collective bargaining." *Industrial Relations and European Integration – trans- and supranational developments and prospects*. B. Keller et H.-W. Platzer, dir. Aldershot, UK: Ashgate Publishing, 112-136.

SIMON, H. 1982. *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.

SISSON, K. 2007. «Revitalising industrial relations: Making the most of the institutional turn», *Warwick Papers in Industrial Relations* no. 86, July, 76p.

SISSON, K. et P. MARGINSON. 2000. "Coordinated bargaining: a process for our times." Présenté lors du CERS 'One Europe or several?' - University of Sussex, UK.

SOBCZAK, A. 2007. «Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 62 (3), 466-491.

STREECK, W. et K. THELEN, dirs. 2005. *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

STREECK, W. et M. HÖPFNER. 2003. *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt, D: Campus.

STREECK, W. et R. MAYNTZ, dirs. 2003. *Die Reformierbarkeit der Demokratie*. Frankfurt, D: Campus Verlag.

SVERKE, M. (dir.). 1997. *The Future of Trade Unionism – International perspectives of emerging union structures*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Ltd.

SWENSON, P. 2002. *Capitalists against Markets: the making of labor markets and welfare states in the United States and Sweden*. Oxford, UK: Oxford University Press. 432 pages.

SWENSON, P. et M. PONTUSSON. 2000. "The Swedish employers' offensive" dans T. IVERSEN, J. PONTUSSON et D. SOSKICE (dirs.). 2000. *Unions, employers and central banks: macroeconomic coordination and institutional change in social market economies*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Pages 77-106.

SYDOW, J., G. SCHREYÖGG et J. KOCH. 2009. "Organizational Path Dependence: opening the black box." *The Academy of Management Review*, 34 (4), forthcoming.

TARROW, S. 1999. "International Institutions and Contentious Politics," présenté au Convener Group on "Beyond Center–Periphery Relations," U. Of California, Berkeley, April 16– 17, 1999.

TAYLOR, G. et A. MATHERS. 2004. "The European Trade Union Confederation at a crossroads of change? Traversing the variable geometry of European trade unionism." *European Journal of Industrial Relations*, 10 (3), 267-285.

THELEN, K. 2001. "Varieties of labour politics in the developed democracies." *Varieties of capitalism*. HALL, P.A. et D. SOSKICE (dirs.) Oxford, UK: Oxford University Press, 71-103.

THÖRNQVIST, C. 1999. "The decentralisation of industrial relations: the Swedish case in comparative perspective" dans *European Journal of Industrial Relations*. 5 (1), 71-87.

TILLY, C. 2006. *Regimes and Repertoires*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

TOURAINÉ, A., M. WIEVIORKA et F. DUBET. 1984. *Le mouvement ouvrier*, Paris, F : Fayard.

TOWERS, D. 2004. "Wal-Mart: a glocalised company." *Managing Local Business SELF_Programm*, Université Jean-Moulin, Lyon3.

- TRAXLER, F. 2003. "European Monetary Union and Collective Bargaining." *Industrial Relations and European Integration – trans- and supranational developments and prospects*. B. Keller et H.-W. Platzter, dir. Aldershot, UK: Ashgate Publishing, 85-111.
- TRENZ, H.-J. 2008. "Elements of a sociology of European integration." *ARENA Working Paper No. 11*. Oslo, NO: ARENA Centre for European Studies.
- VAN DER MAAS, E. 2007. "The Only Game in Town? British trade unions and the European Union." *Industrial Relations in the New Europe – enlargement, integration and reform*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 131-151.
- VANHERCKE, B. 2009. "Against the odds. The OMC as a Selective Amplifier for Reforming Belgian Pension Policies" dans KRÖGER, S. (dir.), *What we have learnt: Advances, pitfalls and remaining questions of OMC research*, European Integration online Papers, Special Issue 1 (13), November 2009
- VAN LIEMT, G. 1992. "Economic globalization: Labour options and business strategies in high labour cost countries." *International Labour Review*. Vol. 131 (4-5), 453-470.
- VISSER, J. 2009. "Neither convergence nor frozen paths – bounded learning, international diffusion, and the Open Method of Coordination." *Changing European Employment and Welfare Regimes - the influence of the open method of coordination on national reforms*. M. Heidenreich et J. Zeitlin, dirs. New York, NY: Routledge, 37-60.
- VISSER, J. 2005. "Beneath the surface of stability: new and old modes of governance in European industrial relations." *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 11, 287-306.
- VISSER, J. et A. HEMERIJCK. 1997. *A Dutch Miracle*. Amsterdam, NL: Amsterdam University Press.
- VOS, K. 2007. "European Convergence and the EU Social Model." *Industrial Relations in the New Europe – enlargement, integration and reform*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 23-40.
- VOSS K. et J. SHERMAN. 2002. "You can't do it automatically" dans FAIRBROTHER, P. et C. YATES (dir.): *Trade Unions in Renewal: a Comparative Study*, London UK: Thomson Learning, 51-77.
- WADDINGTON, J. 2003. "What do representatives think of the practices of European Works Councils? Views from six countries." *European Journal of Industrial Relations*, 9 (3), 303-325.
- WAGNER, A-C. 2005. *Vers une Europe syndicale? Une enquête sur la confédération européenne des syndicats*. Paris, F : Éditions de croquant. 160 pages.
- WAILES, N. 2009. "Are national industrial relations regimes becoming institutionally incomplete?" *EU Industrial Relations v. National Industrial Relations – comparative and interdisciplinary perspectives*. M. Rönnmar, dir. Alphen aan den Rijn, NL: Kluwer Law International, 1-14.
- WALLACE, H. 2000. "Europeanization and Globalisation: complementary or contradictory trends?" *New Political Economy*, 5, 369-382.

WALLERSTEIN, M., M. GOLDEN et P. LANGE. 1997. "Unions, employers' associations and wage-setting institutions in North and Central Europe, 1950-1992." *Industrial and Labor Relations Review*. 50 (3), 379-401.

WALTON, R., J.E. CUTCHER-GERSHENFELD et R. B. MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations, A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

WARLEIGH, A. 2006. "Conceptual combinations: multi-level governance and policy networks." *Palgrave Advances in European Union Studies*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

WATERMAN, P. 2004. "Adventures of emancipatory labour strategy as the new global movement challenges international unionism" *Journal of World-systems research*. Vol. 10 (1), 217-253.

WEBER, M. 1921. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundrisse der verstehenden Soziologie*. Tübingen, D: J.C.B. Mohr.

WELLS, D. 1998. « Building transnational coordinative unionism » *Current Issue Series*, Kingston, ON: IRC Press, Queen's University.

WHITLEY, R. 2003. "The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: the role of authority sharing and organizational careers." *Organization Studies*, 24 (5), 667-694.

WHITLEY, R. 1992. *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. London, UK: Sage Publications.

WILLS, J. 2002. « Bargaining for space to organize in the global economy: a review of the Accor-IUF trade union rights agreement. » *Review of International Political Economy*. Vol. 9 (4): novembre 2002. 675-700.

WOOLFSON, C. et J. SOMERS. 2006. "Labour mobility in construction: European implications of the Laval un Partneri dispute with Swedish labour." *European Journal of Industrial Relations*, 12 (1), 49-68.

YIN R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods, Third Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Annexe 1 Liste complète des entrevues et observations

Code	Date	Organisation	Interlocuteur/observation
EUR1	4 mai 2010	Fédération industrielle syndicale européenne	Ancien élu
EUR2	26 octobre 2009	Bureau européen de confédération syndicale national	Conseiller européen
EUR3	18 mai 2010	Bureau européen de confédération syndicale national	Conseiller européen
EUR4	27 avril 2010	Fédération industrielle syndicale européenne	Coordonnatrice sectorielle
EUR5	27 octobre 2009	Bureau européen de confédération syndicale national	Conseiller européen
EUR6	25 mai 2010	Fédération industrielle syndicale européenne	Élu
EUR7	8 octobre 2009	Bureau européen de confédération syndicale national	Conseiller européen
EUR8	29 avril 2010	Bureau européen de confédération syndicale national	Conseiller européen
EUR9	8 octobre 2009	Bureau européen de confédération syndicale national	Conseiller européen
EUR10	20 mai 2010	Confédération européenne des syndicats	Conseiller politique
EUR11	4 mai 2010	Parlement européen : comité de l'emploi et des affaires sociales	Député européen
EUR12	27 avril 2010	Confédération patronale européenne	Ancien élu
NOR1	18 novembre 2010	Fédération sectorielle syndicale nordique	Ancien coordonnateur
NOR2	29 septembre 2010	Fédération sectorielle syndicale nordique	Réunion du conseil d'administration (obs)
NOR3	9 novembre 2010	Fédération sectorielle syndicale nordique	Coordonnateur
NOR4	13-14 octobre 2010	Fédération sectorielle syndicale nordique	Conseil général (obs)
NOR5	4 novembre 2010	Fédération sectorielle syndicale nordique	Coordinatrice
NOR6	27 octobre 2010	Conseil nordique/baltique des syndicats	Coordinatrice
NOR7	11 mai 2010	Conseil nordique/baltique des syndicats	Conférence tripartite (obs)
NOR8	30 octobre 2010	Conseil nordique/baltique des syndicats	Coordonnateur
NOR9	15 octobre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller européen
NOR10	15 octobre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller européen

Code	Date	Organisation	Interlocuteur/observation
NOR11	15 octobre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller européen
NOR12	12 octobre 2010	Syndicat national général	Coordonnateur sectoriel
NOR13	12 octobre 2010	Syndicat national général	Coordonnateur sectoriel
NOR14	14 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller juridique
NOR15	14 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller européen
DAN1	1 octobre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller politique
DAN2	6 octobre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller politique
DAN3	10 novembre 2010	Syndical national professionnel	Élu
DAN4	4 octobre 2010	Syndical national professionnel	Élu
DAN5	8 octobre 2010	Syndicat national général	Coordonnatrice des CEE
DAN6	4 octobre 2010	Syndicat national général	Coordonnateur sectoriel
DAN7	27 septembre 2010	Syndicat national général	Conseiller syndical
DAN8	4 octobre 2010	Syndicat national général	Conseiller politique
DAN9	10 octobre 2010	Syndicat national général	Conseiller européen
DAN10	30 septembre 2010	Syndicat national général	Coordonnateur sectoriel
DAN11	25 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller juridique
DAN12	25 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Élu
DAN13	18 novembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseillère européenne
DAN14	29 septembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller syndical
DAN15	29 septembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller politique
DAN16	29 septembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller européen
DAN17	8 novembre 2010	Bureau régional de syndicat sectoriel	Élu de section régionale
DAN18	21 octobre 2010	Bureau régional de syndicat sectoriel	Conseiller syndical
DAN19	21 octobre 2010	Section locale de syndicat sectoriel	Élu de section locale

Code	Date	Organisation	Interlocuteur/observation
DAN20	17 novembre 2010	Bureau régional de syndicat national général	Élu régional de secteur
DAN21	17 novembre 2010	Bureau régional de syndicat national général	Élu régional de secteur
DAN22	Échange par courriel	Firme multinationale	Représentant syndical national sur le CEE
DAN23	9 novembre 2010	Firme multinationale	Représentant syndical national sur le CEE
DAN24	8 novembre 2010	Firme multinationale	Conseillère européenne
DAN25	29 septembre 2010	Firme multinationale	Représentante syndicale nationale sur le CEE
DAN26	12 novembre 2010	Firme multinationale	Élu au niveau national de l'entreprise
DAN27	18 novembre 2010	Firme multinationale	Représentant syndical national sur le CEE
SUE1	26 octobre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller juridique
SUE2	2 novembre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller juridique
SUE3	1 novembre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller européen
SUE4	5 novembre 2010	Confédération syndicale nationale	Conseiller européen
SUE5	29 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Élue
SUE6	1 novembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller syndical
SUE7	1 novembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseiller juridique
SUE8	27 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Élu
SUE9	14 octobre 2010	Syndicat national sectoriel	Élue
SUE10	2 novembre 2010	Syndicat national sectoriel	Élu
SUE11	2 novembre 2010	Syndicat national sectoriel	Conseillère européenne
SUE12	4 novembre 2010	Bureau régional de syndicat sectoriel	Conseiller syndical
SUE13	3 novembre 2010	Bureau régional de syndicat sectoriel	Élu régional
SUE14	16 novembre 2010	Bureau régional de syndicat sectoriel	Élu régional
SUE15	29 octobre 2010	Firme multinationale	Représentant syndical national sur le CEE
SUE16	1 novembre 2010	Firme multinationale	Représentant syndical national sur le CEE
SUE17	8 novembre 2010	Firme multinationale	Ancien représentant syndical national sur le CEE
SUE18	4 novembre 2010	Firme multinationale	Élu au niveau national de l'entreprise

Annexe 2 Liste complète des documents officiels

Code	Date	Organisation	Titre
DOC1	Janvier 2010	3F	<i>3F -wedrujacy pracownicy</i> (« 3F – travailleurs mobiles »)
DOC2	s/o	<i>3F Hotel og restauration</i>	Pamphlet “ <i>Member of 3F – that’s why</i> ”
DOC3	2010	<i>3F Hotel og restauration</i>	Carte postale “ <i>Look for the OK-sign</i> ”
DOC4	s/o	Byggnads	Brochure multilingue <i>Like lön för lika arbete</i> (« Le même salaire pour le même travail »)
DOC5	18 novembre 2007	Cour de justice de l’Union européenne (CJUE)	Arrêt dans l'affaire C-341/05 Laval un Partneri Ltd / Svenska Byggnadsarbetareförbundet e.a.
DOC6	Octobre 2010	<i>Det Faglige Hus</i>	Publicité <i>Hvem støtter din fagforening?</i> (« Qui appuie ton syndicat? »)
DOC7	2008	<i>Finansforbundet et Danske Union</i>	<i>Employee involvement. The EU project has improved employee involvement</i>
DOC8	27 juin 2011	LO (NO)	<i>The European Welfare States – game over? Even the Nordic model(s)?</i>
DOC9	15 décembre 2008	Nordea	<i>Agreement on Business Area/Group Function Consultative Committees for Country Union Representatives</i>
DOC10	Octobre 2010	<i>Nordiska Bygg- och Träarbetarefederationen (NBTF)</i>	Publicité <i>Asbest dödar inte bara byggjobbare!</i> (« L’amiante tue non seulement les travailleurs de la construction »)
DOC11	18 février 2008	NU-HRCT	<i>3.udkast. Motion 1: NU HRCT: De politiske målsætninger</i> (« 3e ébauche, motion 1: NU-HRCT, les objectifs politiques »).
DOC12	22 octobre 2010	NU-HRCT et autres	<i>Breaking the Vicious Circle of Declining Membership A Model for the “Baltic Organizing Academy” Executive Summary</i>
DOC13	15 décembre 2005	Parlement européen : Comité du marché intérieur	Rapport sur la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative aux services dans le marché intérieur
DOC14	26 novembre 2003	SiD (syndicat prédécesseur de 3F)	<i>Rapport fra EU-udvalget : udkast til ny EU-politik</i> (« Rapport du comité européen : ébauche d’une nouvelle politique européenne »)
DOC15	8 février 2001	Skanska	<i>Corporate Agreement... concerning the establishment of a European Works Council within the Skanska Group.</i>

DOC16	30 mars 2010	Union européenne	<i>Consolidated version of the Treaty on European Union</i>
DOC17	4 avril 2006	Union européenne : Commission européenne	Communiqué de presse : <i>Services directive : Commission communication on the revised version</i>
DOC18	23 juillet 2010	Union européenne : Emploi, affaires sociales et inclusion	MEMO/10/354 : <i>Social affairs: Commission report on the sectoral social dialogue at European level</i>
DOC19	29 août 2011	<i>Union in Nordea</i>	Communiqué de presse : <i>Unions protest against staff reductions in Nordea</i>
DOC20	6 mai 2009	<i>Union in Nordea</i>	<i>Statutes regarding Union in Nordea</i>

Annexe 3 Liste complète des codes utilisés pour l'analyse des données

Main IV – challenges of European integration

IV 1) LM integration

Presence of EU labour mobility in the sector
Inability to sign up EU-15 workers as members
Inability to sign up CEE workers as members
Inability to sign up non-EU workers as members
Inability to get information from foreign workers regarding adherence to the C.A.
Fear among foreign workers to be dismissed if they report wrong-doings to the union
Insufficient labour inspections to enforce H+S standards for foreign workers
Inability to communicate with foreign workers
Lack of understanding among foreign workers for host-country IR system
Low participation of foreign workers in training and certification
Mismatch of value-added union services for foreign workers
Fake self-employment and black employment
Insufficient control of government programmes for skilled workers from outside EU
Human trafficking
Xenophobia among host-country workers

IV 2) Common market challenges (service-provider mobility)

Presence of foreign service-providers
Inability to locate foreign service-providers
Refusal by foreign service providers to sign C.A. / joint employers' association
Inability to enforce C.A. for those who sign one
Limits on collective action due to the implementation of posted-workers directive
Insufficient inspection (taxes, H+S) of foreign service providers by the authorities
Foreign temporary work agencies
3 rd country temporary work agencies
Market-driven expansion of services to EU-15
Market-driven expansion of services to CEE countries
In-house transfer of jobs to CEE countries
Outsourcing to countries within the EU
Outsourcing to countries beyond EU-limits

Control/other variables

CV 1) Other European challenges

Industry regulation emanating from the EU
Presence of foreign capital/value chains in the sector
Dominance of foreign capital/value chains in the sector

CV 2) Internal and domestic challenges (elements of path blockage – institutional analysis)

Reduced ability to mobilise union members
Generational mismatch among members
Generational mismatch among shop stewards
Membership loss due to changes in the Ghent-system of unemployment insurance
Shrinking employment in the sector
Competition of academic unions
Competition of yellow and/or Christian unions
Hostility among employers in the sector
Right-wing government

CV 3) Other control variables

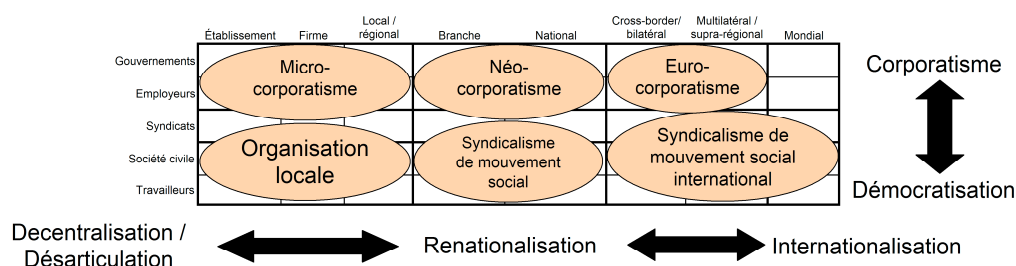
Material resources
Size of the union
Political alignment
Single-sector/multi-sector/general union
Degree of centralisation
Union identity: class
Union identity: market
Union identity: society
Active participation in policy networks
Overlapping memberships in policy networks
Potential for borrowed resources from policy networks

CV 4) Potential juncture / breaking points (institutional analysis)

1972/73 – Foundation of ETUC, DK joins EU
1982 – End of coordinated model in Sweden
1989/90 – Fall of the Berlin Wall, Nordic economic and financial crisis
1992/4/5 – Single European Act, NO failed referendum, SE and SF join the EU
2004 – CEE countries join EU
2005/6 – Services directive
2007/8 – Laval/Viking/Rüffert/Luxemburg

DV: strategies reported by national unions (based on chap. 3)

Six grappes de stratégies syndicales en Europe :



Cellule 1: Micro-corporatism	
Bipartite strategies	Negotiate solutions to wage dumping by sub-contractors providers with top-level management of domestic firms
	Acquire tacit complicity in recruiting CEE workers (domestic and abroad)
	Negotiate with domestic top-level management on behalf of all workers
	Concession bargaining with company management
	Flexibility/integrative bargaining with company management
Cellule 2: Local organising (abided by national sector-level union)	
Organising	Hire CEE organisers at national level
	Encourage/help locals to hire CEE organisers
	Provision of social activities for foreign workers
Services	Specific training programmes for foreign workers
	Developing a service package for foreign workers (ex. insurance)
	Take up complaints even from non-members
Cellule 3: Neo-corporatism	
Bipartite strategies	Negotiate solutions to wage dumping with employers' association
	Hire organisers to locate and sign up foreign service providers to C.A.
	Engage in collective action against foreign service providers who refuse to sign up
	Legal action against foreign service providers
	Equal treatment of temporary agency workers in C.A.
Tripartite / government-based strategies	Joint labour inspection with authorities
	Lobby government for more labour inspection
	Lobby government to reduce or control non-EU immigration
	Lobby government for registration of foreign service providers
	Lobby government or EU for legal chain responsibility regarding subcontractors
	Lobby government on implementation of EU regulation
	Lobby government for industrial policy in the sector
Cellule 4: Social movement unionism	
Social movement unionism	Collaboration with academic unions
	National issue-based campaigns
	Collaboration w/ civil society actors (immigration groups, church, etc)
	Electoral action
Cellule 5 and 6 : cross-border strategies	

Nordic-level strategies	Agenda-setting in Nordic industry federation
	Transnational borrowing and lending of resources (staff & expertise)
	Transnational borrowing and lending of resources (\$\$\$)
	Assist and encourage development of cross-country company union clubs
	Competitive micro-corporatism to defend Nordic companies against EU-competition
	Joint Nordic issue-based campaigns
	Train the trainers approach
European-level strategies / union-based	Agenda-setting on European issues within trade union confederation
	Agenda-setting in European industry federation
	Agenda-setting in EU through TU confederation
	Joint European/international issue-based campaigns
European-level / employer- or company-based	Active coordination and training of EWCs
	Assist and encourage negotiation of European or global agreements with MNCs
	Support and implement European sectoral social dialogue with employers
European-level / government-based	Lobby EU regarding sector regulation
	Lobby EU regarding social and labour regulation
	Utilisation of EU-funding for projects re. CEE workers in host country
	Utilisation of EU-funding for projects in Baltic countries / PL

DV/IV: strategic capabilities (some duplication of elements from above)

Discursive capacity	Active policy development on EU-issues
	Develop “value added” of European activities
	Reflexive processes
Communications capacities	Meetings held in English
	Language training for union reps
	Hire translators in Polish (...Baltic or other languages)
	Produce printed material in Polish (...English, Baltic or other)
	Website in Polish (... English, Baltic languages or other)
Borrowed resources	Transnational borrowing and lending of resources (staff & expertise)
	Transnational borrowing and lending of resources (\$\$\$)
Agenda setting	Agenda-setting in Nordic industry federation
	Agenda-setting on European issues within trade union confederation
	Agenda-setting in European industry federation
	Agenda-setting in EU through TU confederation