

Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ?

*Adelheid HEGE, Christian LEVESQUE, Gregor MURRAY et Christian DUFOUR*¹

Lorsqu'il s'agit d'analyser les causes du déclin de la représentation syndicale, nombre de facteurs sont évoqués : les transformations des sites de travail et les restructurations, les modifications des régimes de management, la concurrence accrue entre les sites, la financiarisation de l'économie, les transformations des statuts d'emploi, la diversification du salariat, etc. Les stratégies des syndicats pour parer à cette dégradation de leur pouvoir d'intervention sont auscultées : *organising*, fusions, adaptation des structures de négociation à l'internationalisation et à la décentralisation, etc.

Dans un contexte de crise du syndicalisme, une série de thèses se confrontent lorsqu'on parle de l'avenir de la représentation des salariés. Pour les unes, le renouvellement de la représentation passe par un bouleversement des conditions économiques et sociales. Pour d'autres, le déclin de la représentation paraît inéluctable. L'âge d'or du syndicalisme apparaît pour certains révolu.

D'autres thèses encore évoquent la transformation des pratiques syndicales comme condition d'un renouveau. Dans cette perspective, nous proposons de placer les délégués au centre de l'analyse. Qu'on les nomme délégués, élus, *Betriebsräte*, *shop stewards*, syndicalistes de terrain, ils se trouvent en

1. Chercheure IRES (adelheid.hege@ires.fr) ; Professeur à HEC Montréal et codirecteur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) (christian.levesque@hec.ca) ; Professeur à l'École de relations industrielles à l'Université de Montréal, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la mondialisation et le travail, directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) (gregor.murray@umontreal.ca) ; Chercheur associé à l'Université d'Avignon, Laboratoire Biens, normes, contrats (EA 3788), et au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) (christianc.dufour@gmail.com).

position d'intermédiation dans le réseau : salariés/syndicat/employeur. Ils sont simultanément le visage du syndicat vers les salariés et l'employeur, et celui des salariés vers l'employeur et le syndicat. Leurs pratiques, dans leurs diversités sinon leurs contradictions, permettent d'apercevoir les difficultés et les pistes d'évolution possibles pour la représentation des salariés et pour le syndicalisme. Nous faisons l'hypothèse que le travail des délégués et leur intermédiation ne se réduisent ni à l'exécution de prescrits institutionnels ni à une orthodoxie syndicale. On relève des pratiques de représentation plus ou moins contraintes, plus ou moins inventives, et il convient d'en rendre compte dans leurs nuances pour comprendre dans quelles conditions elles se forment et peuvent évoluer.

Les délégués sont les représentants des salariés et du syndicat ; en même temps ils sont dans une position de médiation à l'égard de l'employeur et peuvent avoir à rapporter ses propositions. Dans cette mise en réseau, ils se définissent par le système de relations qu'ils entretiennent, dont aucune n'est prédéfinie : leurs liens avec les salariés ou le syndicat sont forts ou faibles, les relations avec l'employeur sont marquées d'autonomie ou de dépendance, etc. Mais au final, localement, une équipe de délégués se définit par le type particulier de réseaux qu'elle est capable de construire. Cela met en exergue l'importance de la relation des délégués entre eux et de leur fonctionnement collectif. Les équipes de délégués constituent des laboratoires des transformations des syndicalismes, comme elles permettent de mesurer les déficits de représentation.

Les délégués doivent faire face à des relations qui se complexifient. Ils doivent être sensibles aux évolutions de ce que sont les salariés (diversité...) et de ce qu'ils font (nature et exigences du travail). L'intervention des équipes de représentants est sollicitée sur des questions elles-mêmes plus difficiles à maîtriser (harcèlement, équité salariale, restructurations, changements technologiques, etc.), ce qui peut pousser vers leur professionnalisation. Les unités de travail sont mises en concurrence et connaissent des pressions accrues, alors même que les DRH ou des consultants divers proposent leurs services en concurrence avec les délégués. Les formes antérieures de relations avec l'employeur – paternalisme, opposition frontale... – sont transformées. L'acteur syndical lui-même évolue ; il prend en compte son déclin numérique et politique (abandon des projets holistes), il tente de se renouveler. Cela expose les délégués à une situation à la fois de vide (perte de références) et d'autonomie (possibilités de se redéfinir).

Les délégués sont à la fois signes et moyens des transformations du syndicalisme. Les syndicats qui visent des transformations profondes soulignent l'importance de mobiliser les délégués et d'éviter qu'ils se replient sur la gestion des intérêts locaux. La capacité d'intervention des salariés

eux-mêmes passe par leurs relations avec les délégués, et l'aptitude de ces derniers à créer du collectif, y compris dans des circonstances difficiles.

Pour les chercheurs comme pour les praticiens des relations professionnelles, les délégués offrent, d'un point de vue méthodologique, une perspective intéressante parce que le regard porté sur eux conduit, au-delà de l'intérêt qu'ils constituent en eux-mêmes, à s'intéresser aux systèmes de relations dans lesquels ils évoluent.

Les délégués, objet de recherche

Les publications sur les délégués ne sont pas très abondantes dans le paysage de la recherche. L'intérêt pour cet objet a évolué à la fois dans le temps, suivant les spécificités des traditions de recherche nationales et en tenant compte des multiples figures des délégués et de leurs activités.

Une première génération d'études sur les délégués cherche avant tout à les replacer dans la sociologie du syndicat et dans la représentation des salariés. C'est ainsi que Sayles et Strauss (1953) présentent un ouvrage sur le syndicat local aux Etats-Unis (« *the local union* »). Dès les années 1960, les chercheurs britanniques se penchent sur le rôle des *shop stewards*. Ils attribuent à leur dynamique la désarticulation entre un système informel de négociation au quotidien qu'ils assurent sur les lieux de travail et un système de négociation de branche et d'entreprise de plus en plus déphasé (McCarthy, Parker, 1968). Plus tard, Boraston *et alii* (1975) explorent les relations entre le syndicat sur les lieux de travail et l'organisation syndicale locale externe. Les études classiques sont incontestablement celles de Beynon (1975) et de Batstone *et alii* (1977) qui, dans la plus pure tradition ethnographique, offrent des portraits détaillés des profils et des rôles variés des délégués syndicaux dans de grandes usines. A partir des années 1980, face aux pressions économiques et aux politiques néolibérales du gouvernement Thatcher, les chercheurs tentent de cerner le déclin des *shop stewards* (Terry, 1986) ; leur affaiblissement est significatif de transformations politiques plus profondes.

Sur le continent européen, les études centrées sur les délégués sont plus rares. Cependant, ils apparaissent dans des recherches souvent à caractère ethnographique sur les sources de coopération, de conflit, de contrôle et leurs arbitrages dans les lieux de travail. On pense notamment aux thématiques comme le contrôle ouvrier, la *Mitbestimmung* (codétermination) en Allemagne et la productivité (Bernoux *et al.*, 1973 ; Bosch *et al.*, 1999 ; Bosch, 1997). Greifenstein *et alii* (1993) comparent dans les années 1980 l'introduction de la participation directe en France et en Allemagne ; ils s'interrogent sur la disparition potentielle des délégués, comme le font des études initiées par la Fondation de Dublin (Sisson, 2000). La conscience ouvrière et le militantisme servent souvent de cadres d'analyse (Kern, Schumann,

1970 ; Accornero, 1973 ; Mouriaux, 1986 ; Touraine *et al.*, 1984 ; Di Ciaula, 1978 ; Ion, 1997 ; Beaud, Pialoux, 1999). Le délégué n'est toutefois pas l'objet central de telles études, mais il y trouve sa place. Les travaux sur les institutions de représentation, leurs rôles, leurs évolutions (Müller-Jentsch, 1986) et leur comparaison internationale semblent tenir lieu de substituts à l'analyse des agents qui les occupent. On s'intéresse aux sujets dont ils ont à traiter (négociations, restructurations, technologies, codétermination, conditions de travail), en fonction des périodes économiques et sociales. Les études qui s'intéressent au niveau de syndicalisation ne les prennent pas en compte (Ebbinghaus, Visser, 2000 ; Visser, 2006). Dans les enquêtes statistiques sur les structures de représentation, les délégués sont fournisseurs d'information mais on ne les retrouve pas comme objets de ces travaux de recherche (Enquête Réponse en France ; *WSI-Betriebsrätebefragung* en Allemagne). Mais c'est souvent à l'occasion d'investigations sur ces instances que les délégués s'imposent comme un objet pertinent (Montuclard, 1963 ; Combe, 1969 ; Fürstenberg, 1958 ; Kotthoff, 1981, 1994 ; Bonafé-Schmitt, 1981 ; Regalia, 1984 ; Carrieri, 1995 ; Hege *et al.*, 2000 ; Dufour, Hege, 2002).

A la rareté des études sociologiques semble correspondre une faible thématisation de la question des délégués dans les débats syndicaux, où elle se confond avec la problématique du militantisme. Les délégués sont souvent sacrifiés à l'intérêt pour le syndicat dans lequel ils se fondent.

Regain d'intérêt sur fond de crise syndicale

Dans la dernière décennie, plusieurs facteurs contribuent à attirer l'attention sur l'importance des délégués. Ce numéro s'inscrit dans ce courant. Il part de l'hypothèse que la transformation des pratiques syndicales passe par la compréhension du rôle particulier des délégués. Les articles présentés ici croisent des points de vue divers, des réalités socio-politiques multiples, mais on identifie à travers ces textes des questions transversales, qui rejoignent d'autres travaux.

Crise de représentativité des syndicalismes

Quels que soient les pays, les syndicalismes sont en difficulté, qu'il s'agisse du taux de syndicalisation, de l'étendue de la présence syndicale, ou de la reconnaissance du syndicalisme et de sa capacité à mobiliser les salariés. L'Australie, les Etats-Unis et la Grande-Bretagne connaissent des pertes importantes d'adhérents en même temps que leurs systèmes de négociation sont mis en cause. Au Canada, le maintien du taux de syndicalisation masque une perte d'impact des valeurs et des propositions des syndicats qui, placés sur la défensive, doivent se protéger de tentations immobilistes.

Dans les pays anglo-saxons, cette crise provoque une profonde réflexion sur l'organisation interne du syndicat et le recrutement (*internal and external organising*). Dans un cas comme dans l'autre, les délégués sont mis au centre des préoccupations, avec une insistance spécifique sur le rôle de la formation syndicale (Waddington, Whitson, 1997 ; Bronfenbrenner *et al.*, 1998 ; Yates, 2005 ; Hurd, 2004 ; Peetz, Pocock, 2009 ; Simms, 2011, dans ce numéro ; Peetz, Alexander, 2011, dans ce numéro).

En Allemagne, la précarisation des emplois prend en défaut un système de négociation qui perd de sa capacité normative tout en continuant à couvrir une part importante des salariés. Dans plusieurs des pays à tradition social-démocrate, les syndicats voient leurs alliances partisans anciennes se fissurer et, pour éviter la politique du pire, sont amenés à mettre en sourdine leurs propres revendications (Hyman, Gumbrell-McCormick, 2010). En France, une forte présence institutionnelle des syndicats dans les branches et les entreprises n'empêche pas que leur représentativité soit ouvertement mise en cause (Dufour, Hege, 2008 ; Andolfatto, Labbé, 2009).

Les manifestations diverses de ces crises, chaque fois spécifiques, n'empêchent pas l'apparition d'une interrogation commune des syndicats à la recherche d'une issue. Que ce soit à propos du taux de syndicalisation, que ce soit pour tenir compte d'un salariat transformé, la situation amène à s'interroger sur la relation des syndicats à leurs bases dans le mouvement même de recherche d'une rénovation de leur capacité d'action (Voss, 2010 ; Dufour, Hege, 2011a).

Crise de représentativité des délégués

Il est commun de constater que les salariés se diversifient – en des sens multiples. Il est aussi manifeste que, dans les différents pays, les profils des représentants ne se sont pas modifiés aussi fondamentalement (Charlwood, Forth, 2011, dans ce numéro ; Le Capitaine *et al.*, 2011, dans ce numéro). Ce décalage des caractéristiques sociologiques s'accompagne d'un écart profond entre les parcours biographiques et professionnels des titulaires de la représentation et de leurs mandants potentiels (Dufour, Hege, 2011b, dans ce numéro). Différenciations de sexe, d'âge, de statuts professionnels, de permanence dans l'emploi se cumulent pour fragiliser les modes de socialisation sur lesquels reposaient les structures syndicales et leurs capacités de conviction. Si l'on identifie des groupes où la présence des représentants passe pour une évidence, dans d'autres – et ce ne sont pas les moins vulnérables –, leur absence n'est pas moins certaine (Artus, 2011, dans ce numéro).

Ces différenciations ouvrent de nouveaux espaces sociaux que le syndicalisme, plus globalement, et les délégués, plus localement, hésitent parfois à investir : diversité, droits humains et égalité entre genres et selon les

orientations sexuelles (Kirton, 2006 ; Bennett, 2010 ; Yates, 2010 ; Briskin, 2011 ; Moore, 2011 ; Hunt, Haiven, 2006). Les équipes installées ne laissent parfois pas l'espace nécessaire pour que des ambitions de moderniser une représentation vieillie et inadaptée puissent se manifester ; apparaît alors le thème des relations intergénérationnelles (Johnson, Jarley, 2004) ou inter-ethniques (Wrench, 2004 ; Tufts, 2006 ; Jefferys, Ouali, 2007). Ces clivages traversent les mêmes ateliers ou bureaux où des intérimaires se succèdent auprès des salariés permanents, les uns et les autres effectuant les mêmes tâches (Béroud, Bouffartigues, 2009). Les tensions qui en découlent au sein et entre les groupes de salariés ne sont pas faites pour faciliter l'apparition de candidatures individuelles ou collectives à la représentation.

**Complexification des lieux de représentation,
diversification des stratégies d'employeur**

Les délégués voient les lieux de négociation se décentraliser, dans le secteur privé comme dans le secteur public. Cela entraîne une plus grande implication des délégués locaux et met les organisations syndicales au défi d'y répondre (Le Capitaine *et al.*, 2011, dans ce numéro). Les lieux d'intervention se déplacent aussi avec l'internationalisation ; comme par exemple dans les comités d'entreprise européens (Greer, Hauptmeier, 2008 ; Waddington, 2010 ; Whittall, Kotthoff, 2011, dans ce numéro). Les représentants et les salariés font face à des stratégies sophistiquées, variées sinon contradictoires de la part des employeurs. Elles visent des usages plus intensifs du travail comme des outils de production : mobilisation des compétences, externalisations, réorganisation des postes... Souvent, la transformation des milieux de travail engage un repositionnement du syndicat dans l'entreprise : partenariat, contre-pouvoir, ou co-management. Certains y voient l'occasion de développer de nouveaux rôles pour les délégués (Müller-Jentsch, Seitz, 1998 ; Frost, 2001 ; Rocha, 2010 ; Lapointe, 2001 ; Bourque, Rioux, 2001), d'autres y décèlent une distanciation de ces derniers vis-à-vis des salariés (Bramble, 1995 ; Kotthoff, 1998 ; Fairbrother, 2000 ; Danford *et al.*, 2002 ; Rehder, 2006 ; Rittau, Dundon, 2010). Le rôle des délégués même peut être mis en cause par l'appel à des modes de participation directe des salariés : groupes d'expression, cercles de qualité, scrutins organisés par l'employeur (Greifenstein *et al.*, 1993 ; Juravich *et al.*, 1993). Ils se trouvent ainsi fréquemment appelés à des arbitrages difficiles, effectués au risque de la cohésion des salariés : réduction d'effectifs, concessions déséquilibrées, etc. (IRES, 2005 ; Beaujolin-Bellet, Bobbio, 2010).

De nouveaux champs d'intervention s'imposent, suscités tantôt par la demande sociale : égalités, harcèlement, stress, souffrance et bien-être au travail (Rhéaume *et al.*, 2008 ; Knudsen *et al.*, 2011), équilibre vie au travail/vie familiale, environnement (Snell, Fairbrother, 2010) ; tantôt par des

changements institutionnels, comme avec les *Learning Reps* chargés de la formation professionnelle en Grande-Bretagne (Wallis *et al.*, 2005). Dans ces nouveaux espaces qui se dessinent, les rôles des délégués, en construction, sont mal stabilisés ; ils concurrencent des investissements plus anciennement établis : comités paritaires bi ou multipartites, présence dans des instances sectorielles (de branche) et territoriales avec les communautés.

Perte et recherche de références

Au moment où elles doivent faire face sur le terrain à la complexification de leurs rôles, les équipes de délégués ne peuvent pas trouver l'appui des systèmes de référence cohérents dont pouvaient bénéficier leurs prédécesseurs. Les organisations syndicales, longtemps identifiées à des choix sociaux forts et identitaires, parfois appuyées à des orientations politiques diverses mais fortement marquées, laissent aujourd'hui leurs membres – mais particulièrement les délégués – dans une indétermination plus grande sur la finalité de leur investissement (Dufour *et al.*, 2009). Les syndicats hésitent sur les clés de lecture opérationnelles dans les pratiques quotidiennes de délégués confrontés en permanence à des choix.

L'hétérogénéité même des situations que les délégués sont amenés à affronter met leurs organisations dans l'embarras pour inventer et généraliser de nouveaux modes de soutien et des cadres de référence renouvelés (Heery, Conley, 2007). Elle perturbe les équilibres organisationnels institués, et les critères sur lesquels ils reposent sont parfois peu perméables aux demandes nouvelles émanant des délégués ou des salariés. La technicisation de certains rôles peut inciter les délégués de terrain comme les cadres syndicaux à privilégier cette voie ; les services rendus par les délégués, ceux qu'ils reçoivent de leurs organisations, se justifient par leur expertise technique. Cette option risque de laisser orphelins des délégués qui cherchent des aides à la décision dans leurs choix et leurs perspectives stratégiques. La fonction politique du syndicat ne disparaît pas avec l'augmentation de la demande d'expertise. Les risques de *bowling out* (coquille vide) ne sont cependant pas exclus (Charlwood, Forth, 2011, dans ce numéro). On en observe des manifestations aux différents niveaux de l'intervention syndicale : des négociations de branche produisent peu de résultats autres que la reconnaissance d'acteurs épuisés, des structures de représentation locales sont maintenues en place pour servir de voies de communication à l'employeur. Certains chercheurs penchent pour un retour aux modes antérieurs d'investissement des délégués pour assurer leur résilience dans un contexte de déclin syndical relatif (McBride, 2004 ; Darlington, 2010). D'autres voient dans une ouverture de ces mêmes délégués vers de nouveaux liens la possibilité pour eux de devenir partie à un mode renouvelé de mouvement social impliqué dans la communauté (Wills, 2001 ; Tattersall, 2006).

Points nodaux du renouveau syndical

Ces quatre facteurs transversaux mettent en évidence l'importance du rôle des délégués, dans la multitude des situations variées où ils se trouvent.

La profusion même de ces situations offre une occasion d'investigation sociologique des voies possibles du renouveau syndical. Qu'elles soient inscrites dans des systèmes monistes où les syndicats sont décisifs ou dans des systèmes duals où les règles sont externes au syndicat d'abord, les équipes de délégués sont des points nodaux. Les directions, comme les syndicats, doivent passer par elles et, réciproquement, ces mêmes équipes se tournent vers syndicats et directions dans la recherche de légitimité.

Cette profusion invite aussi à profiter de la multiplicité des conditions dans lesquelles les délégués exercent leurs mandats pour en tirer des enseignements. Certains paraissent totalement contraints, d'autres se ménagent des espaces de liberté ; certains se cantonnent à leurs lieux de travail, d'autres les dépassent, etc. Sous quelles conditions certaines équipes sont-elles capables de disposer de suffisamment d'autonomie pour agir dans un sens stratégique ?

Les sept articles qui suivent s'interrogent sur le rôle des délégués comme acteurs stratégiques du renouveau syndical dans des contextes et sous des points de vue variés. Ils montrent en quoi l'élargissement et la consolidation de l'autonomie des délégués reposent sur une réarticulation des relations avec les mandants, le renouvellement des équipes, le renforcement des aptitudes stratégiques, la reconfiguration des ressources externes en lien avec les syndicats, le renforcement de la démocratie interne, l'adaptation de la formation syndicale, la redéfinition des projets et des alliances.

Comment comparer des équipes de délégués au sein d'un même pays ou dans différents pays ? **Christian Dufour et Adelheid Hege** s'appuient sur des enquêtes réalisées dans différents systèmes nationaux de relations professionnelles pour identifier des éléments constitutifs de leurs pratiques : cohésion des équipes de délégués, représentation au quotidien des salariés, liens avec des référents externes, etc. Plus que les caractéristiques légales ou réglementaires dans lesquelles les équipes interviennent, la combinaison et l'intensité de leur mise en œuvre permettent de comprendre leurs différences de performance. Leur expertise repose d'abord sur leur capacité à susciter des collectifs à partir de groupes de salariés pas toujours cohérents. Pour la réussite et la consolidation de leur travail de représentation, ces délégués doivent entretenir à la fois des liens de proximité avec

leurs mandants et savoir s'en distancier. Ils sont pour cela à la recherche de « référents externes » susceptibles de les aider dans leur construction stratégique. Cette demande, adressée traditionnellement aux syndicats, n'est pas toujours honorée.

Andy Charlwood et **John Forth** présentent – à travers cinq enquêtes nationales (WIRS/WERS) menées de 1980 à 2004 en Grande-Bretagne sur les relations professionnelles dans les lieux de travail – un regard de long terme sur l'évolution de la place des délégués (*shop stewards*), longtemps pivots de la puissance syndicale. Ils constatent une décroissance absolue et relative de leur présence sur les lieux de travail. Les rôles qu'ils tiennent ont évolué, mais ne sont pas renforcés. Ils constatent que les structures non syndicales ne les remplacent pas au regard des salariés. Ces modifications accompagnent la baisse de la syndicalisation dans l'ensemble de l'économie et de la société britannique. Les causes de cette rétraction sont multiples, comme le montrent une série d'enquêtes qualitatives : transformations économiques, évolution du politique à l'égard du syndicalisme, décentralisation des enjeux, initiatives accrues du management au sein des entreprises, etc. Les auteurs s'interrogent sur la place qui reste au syndicalisme et à ses représentants dans cette situation. Ils courent le risque, avec la perte du sens du collectif, d'être relégués à des tâches d'assistance du management.

Melanie Simms a conduit une recherche de terrain sur cinq tentatives de syndicalisation (*organising*) en Grande-Bretagne. Cette question est décisive pour la transformation d'un syndicalisme qui, à la différence de certains de ses homologues, repose sur ses seuls moyens pour survivre. Quelle politique conduire en la matière si l'objectif est de susciter l'apparition de délégués ? Un vif débat existe à ce propos, dans le monde académique comme au sein des syndicats, sur la place de l'*organising*. Quels moyens mettre en œuvre pour le rendre efficace ? Simms, à partir de ses enquêtes, met en scène les multiples interactions au sein de processus toujours originaux. Le rôle des militants de terrain, plus ou moins engagés ; celui des employeurs, plus ou moins hostiles ; celui des permanents syndicaux, plus ou moins directifs. Et cela sous l'œil de salariés, eux-mêmes plus ou moins mobilisés. L'auteure, forte de ses observations de long terme, relativise l'opposition entre processus initiés par le haut ou par le bas. Pour elle, la qualité des interactions entre les parties engagées est plus porteuse d'explications sur la conduite des campagnes et sur leur succès.

Comment le système allemand de représentation réagit-il au développement de la précarité ? Pour **Ingrid Artus**, ce système, contrairement à sa réputation, est peu unifié. Il abrite une majorité de zones privées de représentation. Et les lieux où elle existe ne jouent plus leur rôle moteur traditionnel. Les candidats à la représentation des précaires ne bénéficient pas de la forte structuration du système. Ils n'y trouvent pas un accès aisé.

Le management par la peur, la fragilité économique des entreprises, le paternalisme, l'exigence de la culture d'entreprise rendent rares les tentatives de création de structures de représentation. Des enquêtes dans des entreprises concernées montrent que leurs promoteurs répondent à des caractéristiques personnelles et sociales fortes, par l'engagement, la conviction, les exigences, l'origine. Ils échappent à la logique prévalente d'un échange économique rationnel *via* les structures de représentation. Les résultats qu'ils obtiennent sont eux-mêmes précaires. Ils ne peuvent guère compter sur le soutien de syndicats qui les comprennent mal et qui privilégient leurs rôles dans la partie la mieux établie du système de relations professionnelles.

La décentralisation des systèmes de formation scolaire au Québec amène à relocaliser une partie des thèmes de négociation. Comment les délégués réagissent-ils à ces modifications ? **Catherine Le Capitaine**, **Christian Lévesque** et **Gregor Murray** rendent compte d'une enquête menée à ce sujet auprès des délégués de la Fédération des enseignants (FSE) de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), au Québec. Les auteurs s'intéressent au rôle des délégués dans les établissements scolaires et les conditions qui renforcent leur capacité d'agir dans le contexte de la « nouvelle gestion publique ». La mise en œuvre de ce mode de gestion provoque de fortes pressions dans les lieux de travail. Elle complexifie le rôle des acteurs locaux et elle offre aussi de nouveaux espaces de négociation pour l'action syndicale. Cela suppose que les délégués soient en mesure d'occuper ces espaces. Les auteurs mettent en évidence l'importance des aptitudes stratégiques ainsi que des ressources de pouvoir internes et externes pour renforcer la capacité d'action des délégués dans ce nouveau contexte.

En Australie, les syndicats doivent redéployer leurs forces et mobiliser plus directement les équipes locales, sous l'effet de la désyndicalisation et de la décentralisation des négociations. L'expérience syndicale suffit-elle dans un contexte de fortes transformations ? **David Peetz** et **Michael Alexander** s'interrogent sur les effets de la formation syndicale à partir de plusieurs enquêtes. À expérience équivalente, les militants qui ont bénéficié de formation font montre de plus d'initiatives, de plus de capacité de mobilisation. Les plus débutants accélèrent leur progression ; leur confiance et leurs compétences se renforcent. La formation doit répondre à des attentes techniques et s'insérer dans la demande pratique des délégués. Mais elle gagne à ne pas être trop exclusivement ciblée, en matière d'aide à la syndicalisation tout particulièrement. Le suivi des effets de la formation, un accompagnement intensif des délégués sur le tas garantissent la valorisation de coûteux investissements en formation. Les auteurs insistent sur les dimensions plus larges de la formation et son insertion dans les stratégies de démocratisation et de transformation syndicales.

Michael Whittall et **Hermann Kotthoff** nous introduisent dans cinq comités d'entreprise européens (CEE). Ils s'interrogent sur les relations entretenues entre ces lieux récents de la représentation des salariés et les syndicats. S'agit-il, comme certains ont pu le penser, de zones « libres de présence syndicale » ? En fait, les relations entre les uns et les autres se jouent à travers une multitude de canaux, plus ou moins formalisés. Déjà, les délégués aux CEE sont le plus fréquemment des syndicalistes ; des permanents syndicaux interviennent comme experts, les membres les plus actifs des CEE les intègrent dans l'ensemble de leur pratique de représentation. Pour autant, les auteurs constatent une assez grande distance entre les structures syndicales nationales et les enjeux portés par les CEE. Faute de temps et de moyens, faute surtout de regarder les CEE comme des lieux stratégiques, les instances nationales laissent le champ libre aux délégués investis dans ces lieux. Cela crée la possibilité que se développe une logique qui leur soit propre, non dénuée de risque pour les syndicats mais peut-être porteuse d'une voie vers un système de relations professionnelles européennes.

* * *

Ce numéro spécial de La Revue de l'IRES poursuit un partenariat entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) en France et le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Nous voudrions remercier nos collègues pour leur collaboration et leur soutien à cette initiative et, en particulier, les participants au colloque international portant sur les systèmes de représentation au travail (Québec, juin 2010) et au séminaire international de l'IRES (Paris, juillet 2011) de leurs commentaires sur les textes réunis dans ce numéro.

Ce numéro spécial se fonde sur une thématique de recherche menée en collaboration internationale – Repenser la représentation collective – qui s'inscrit dans un projet plus large : « Construire des institutions et des capacités pour le travail et l'emploi dans une ère globale : les dynamiques sociales de la régulation du travail ». Cette initiative du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) est en partie financée par le Conseil de recherches en sciences humaines et sociales du Canada (www.crimt.org).

Références bibliographiques

- Accornero A. (1973), *Gli anni '50 in fabbrica. Con un diario di Commissione interna*, Bari, De Donato.
- Andolfatto D., Labbé D. (2009), *Toujours moins : le syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard.
- Artus I. (2011), « Les salariés précaires et la codétermination en Allemagne – la représentation collective au-delà des normes », *La Revue de l'ITRES*, n° 68, p. 109-140.
- Batstone E., Boraston I., Frenkel S. (1977), *Shop Stewards In Action: The Organisation of Workplace Conflict and Accomodation*, Oxford, Blackwell.
- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot à Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.
- Beaujolin-Bellet R., Bobbio M. (2010), « Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation des cellules de reclassement », *La Revue de l'ITRES*, n° 66, p. 35-61.
- Bennett T. (2010), « Exploring the Potential of the Union Equality Representative », *Employee Relations*, vol. 32, n° 5, p. 509-525.
- Bernoux P., Motte D., Saglio J. (1973), *Trois ateliers d'OS*, Paris, Editions ouvrières.
- Bérout S., Bouffartigues P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise : quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Beynon H. (1975), *Working for Ford*, Wakefield, EP Publishing.
- Bonafé-Schmitt J.-P. (1981), « L'action du délégué du personnel en matière de réclamations individuelles », *Droit Social*, n° 9-10, septembre-octobre, p. 637-647.
- Boraston I., Clegg H.A., Rimmer M. (1975), *Workplace and Union. A Study of Local Relationships in Fourteen Trade Unions*, London, Heinemann.
- Bosch A. (1997), « Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat », Band 11, *Schriftenreihe Industrielle Beziehungen*, München, Mering, Rainer Hampp.
- Bosch A., Ellguth P., Schmidt R., Trinczek R. (1999), « Betriebliches Interessenhandeln », Band 1, *Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*, Opladen, Leske & Budrich.
- Bourque R., Rioux C. (2001), « Restructuration industrielle et action syndicale locale. Le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 56, n° 2, p. 336-364.
- Bramble T. (1995), « Deterring Democracy? Australia's New Generation of Trade Union Officials », *Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n° 3, September, p. 401-426.
- Briskin L. (2011), « Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing: Crossing Discourses, Reframing Debates », *Labor Studies Journal*, à paraître.

- Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A., Seeber R.L. (eds.) (1998), *Organising to Win : New Research on Union Strategies*, New York, Ithaca, ILR Cornell University Press.
- Carrieri M. (1995), *L'incerta rappresentanza : sindacati e consenso negli anni '90*, Bologna, Il Mulino.
- Charlwood A., Forth J. (2011), « Les mutations de la représentation des salariés en Grande-Bretagne », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 43-73.
- Combe M. (1969), *L'Alibi. Vingt ans d'un comité central d'entreprise*, Paris, Gallimard.
- Danford A., Richardson M., Upchurch M. (2002), « "New Unionism", Organising and Partnership: A Comparative Analysis of Union Renewal Strategies in the Public Sector », *Capital & Class*, vol. 26, n° 1, p. 1-27.
- Darlington R. (2010), « The State of Workplace Union Reps' Organization in Britain Today », *Capital & Class*, vol. 34, n° 1, p. 126-135.
- Di Ciaula T. (1978), *Tuta blu. Ire, ricordi e sogni di un operaio del Sud*, Feltrinelli.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40.
- Dufour C., Hege A. (2011a), « L'évolution de la négociation collective et de ses acteurs dans six pays européens », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 66, n° 4, à paraître.
- Dufour C., Hege A. (2011b), « Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective. Comparaisons internationales et retour », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 19-42.
- Dufour C., Hege A., Lévesque C., Murray G. (2009), « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *La Revue de l'IRES*, n° 61, p. 3-37.
- Ebbinghaus B., Visser J. (2000), *Trade Unions in Western Europe since 1945*, London, Palgrave Macmillan.
- Fairbrother P. (2000), *Trade Unions at the Crossroads*, London, Mansell.
- Frost A. (2001), « Creating and Sustaining Local Union Capabilities: The Role of the National Union », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, p. 307-335.
- Fürstenberg F. [1958] (2000), « Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution », in Fürstenberg F., *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*, München Mering, Rainer Hampp.
- Greer I., Hauptmeier M. (2008), « Political Entrepreneurs and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 1, March, p. 76-97.
- Greifenstein R., Jansen P., Kissler L. (1993), « Gemanagte Partizipation: Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie », Band 4, *Schriftenreihe Industrielle Beziehungen*, München und Mering, Rainer Hampp.

- Heery E., Conley H. (2007), « Frame Extension in a Mature Social Movement: British Trade Unions and Part-time Work, 1967-2002 », *Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n° 1, p. 5-29.
- Hege A., Dufour C., Nunes C. (2000), *La place des femmes dans les comités d'entreprise*, Rapport au Service des droits des femmes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, novembre.
- Hunt G., Haiven J. (2006), « Building Democracy for Women and Sexual Minorities. Union Embrace of Diversity », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n° 4, p. 666-683.
- Hurd R.W. (2004), « The Rise and Fall of the Organizing Model in the US », in Harcourt M., Wood G. (eds.), *Trade Unions and Democracy: Strategies and Perspectives*, Manchester, Manchester University Press, p. 191-210.
- Hyman R., Gumbrell-McCormick R. (2010), « Syndicats, politique et partis : une nouvelle configuration est-elle possible ? », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 17-40.
- Ion J. (1997), *La fin des militants ?*, Paris, Les Editions de l'Atelier.
- IRES (2005), *Restructurations, nouveaux enjeux*, numéro spécial, *La Revue de l'IRES*, n° 47.
- Jefferys S., Ouali N. (2007), « Trade Unions and Racism in London, Brussels and Paris Public Transport », *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n° 5, September, p. 406-422.
- Johnson N.B., Jarley P. (2004), « Justice and Union Participation: An Extension and Test of Mobilization Theory », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 3, September, p. 543-562.
- Juravich T., Harris H., Brooks A. (1993), « Mutual Gains? Labor and Management Evaluate their Employee Involvement Programs », *Journal of Labor Research*, vol. 14, n° 2, p. 165-185.
- Kern M., Schumann H. (1970), *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*, Frankfurt am Main, EVA.
- Kirton G. (2006), « Alternative and Parallel Career Paths for Women: The Case of Trade Union Participation », *Work Employment and Society*, vol. 20, n° 1, March, p. 47-65.
- Knudsen H., Busck O., Lind J. (2011), « Work Environment Quality: The Role of Workplace Participation and Democracy », *Work, Employment and Society*, vol. 25, n° 3, September, p. 379-396.
- Kotthoff H. (1981), *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft : eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*, Frankfurt, New York, Campus.
- Kotthoff H. (1994), *Betriebsräte und Bürgerstatus : Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München und Mering, Rainer Hampp.
- Kotthoff H. (1998), « Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosen Kostensenkungsdiktat », *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 5, S. 76-100.
- Lapointe P.-A. (2001), « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 4, p. 770-798.

- Le Capitaine C., Lévesque C., Murray G. (2011), « Contre vents et marées : le délégué au cœur du renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 141-171.
- McBride J. (2004), « Renewal or Resilience? The Persistence of Shop Steward Organisation in the Tyneside Maritime Construction Industry », *Capital & Class*, n° 82, p. 115-142.
- McCarthy W.E.J., Parker S.R. (1968), « Shop Stewards and Workshop Relations », Royal Commission on Trade Unions and Employers' Association Research Papers 10, London, HMSO.
- Montuclard M. (1963), *La dynamique des comités d'entreprise*, Paris, CNRS.
- Moore S. (2011), *New Trade Union Activism: Class Consciousness or Social Identity?*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Mouriaux R. (1986), *Le syndicalisme face à la crise*, Paris, La Découverte.
- Müller-Jentsch W. (1986), *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*, Frankfurt am Main, New York, Campus.
- Müller-Jentsch W., Seitz B. (1998), « Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau », *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 4, S. 361-387.
- Peetz D., Alexander M. (2011), « Sept thèses sur la formation syndicale : propositions à partir d'enquêtes sur les lieux de travail en Australie », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 173-206.
- Peetz D., Pocock B. (2009), « An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, n° 4, December, p. 623-652.
- Regalia I. (1984), *Eletti e abbandonati : modelli e stili di rappresentanza in fabbrica*, Bologna, Il Mulino.
- Rehder B. (2006), « Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung », *Zeitschrift für Soziologie*, 35. Jg., H. 3, Juni, S. 227-242.
- Rhéaume J., Maranda M.-F., Deslauriers J.-S., St-Arnaud L., Trudel L. (2008), « Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, p. 82-110.
- Rittau Y., Dundon T. (2010), « The Roles and Functions of Shop Stewards in Workplace Partnership. Evidence from the Republic of Ireland », *Employee Relations*, vol. 32, n° 1, p. 10-27.
- Rocha R.S. (2010), « Shop Stewards as Coordinators of Employee-Driven Innovation: Implications for Trade Unions », *Transfer*, vol. 16, n° 2, May, p. 185-196.
- Sayles L.R., Strauss G. (1953), *The Local Union: Its Place in the Industrial Plant*, New York, Harper.
- Simms M. (2011), « Les militants de terrain dans les campagnes d'implantation syndicale dans le secteur de services en Grande-Bretagne », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 75-108.
- Sisson K. (2000), *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Snell D., Fairbrother P. (2010), « Les syndicats, acteurs de l'environnement », *La Revue de l'IREN*, n° 65, p. 153-172.
- Tattersall A. (2006), « Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n° 4, p. 589-614.
- Terry M. (1986), « How Do We Know If Shop Stewards Are Getting Weaker? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 24, n° 2, July, p. 169-179.
- Touraine A., Wieviorka M., Dubet F. (1984), *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard.
- Tufts S. (2006), « "We Make it Work": The Cultural Transformation of Hotel Workers in the City », *Antipode*, vol. 38, n° 2, p. 350-373.
- Visser J. (2006), « Union Membership Statistics in 24 Countries », *Monthly Labor Review*, January, p. 38-49.
- Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IREN*, n° 65, p. 87-107.
- Waddington J. (ed.) (2010), *European Works Councils: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*, London, New York, Routledge.
- Waddington J., Whitson C. (1997), « Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n° 4, p. 515-546.
- Wallis E., Stuart M., Greenwood I. (2005), « "Learners of the Workplace Unite!": An Empirical Examination of the UK Trade Union Learning Representative Initiative », *Work, Employment and Society*, vol. 19, n° 2, p. 283-304.
- Whittall M., Kotthoff H. (2011), « Les comités d'entreprise européens : des zones libres de syndicats ? », *La Revue de l'IREN*, n° 68, p. 207-236.
- Wills J. (2001), « Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving Beyond the Fragments At Last? », *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 26, n° 4, December, p. 465-483.
- Wrench J. (2004), « Trade Union Response to Immigrants and Ethnic Inequality in Denmark and the UK: the Context of Consensus and Conflict », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 10, n° 1, p. 7-30.
- Yates C. (2005), « Segmented Labour, United Unions? How Unions in Canada Cope with Increased Diversity », *Transfer*, vol. 11, n° 4, p. 617-628.
- Yates C. (2010), « Comprendre le travail de soins, syndiquer les femmes : comment le cadrage d'un problème modèle une stratégie syndicale », *La Revue de l'IREN*, n° 65, p. 133-151.