

Ryanair en Belgique

À la conquête de la citoyenneté industrielle

Bruno Bauraind (Gresea-UMons) et Jean Vandewattyne (UMons)

En 2019, soit à peine près de quatre décennies après sa création, la compagnie aérienne *low cost* Ryanair est devenue la plus grande compagnie européenne en termes de passagers transportés. La croissance de ses activités repose en grande partie sur l'ouverture de bases, des aéroports dans lesquels elle affecte des avions et le personnel nécessaire à les faire voler. Début 2023, elle compte 83 bases réparties dans près de 15 pays européens. Au total, elle dessert 240 aéroports et assure quotidiennement près de 3000 vols. Autres signes de cette croissance particulièrement remarquable au regard de la réalité du secteur en Europe, elle a doublé son chiffre d'affaires entre 2011 et 2019, qui a atteint 8,4 milliards d'euros. Alors qu'elle n'employait que 1.467 travailleurs en 2001, elle en compte plus de 19000 en 2022. Si l'on fait exception des années impactées par les mesures prises dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire liée au Covid-19, Ryanair est une compagnie structurellement bénéficiaire. Elle a clôturé son exercice 2022-23 sur un bénéfice net record de 1,4 milliard d'euros¹.

Pour soutenir ce succès commercial et financier, la compagnie irlandaise a systématiquement cherché à éviter tout encastrement dans les cadres juridiques nationaux, en imposant à son personnel affecté dans ses bases continentales des contrats de droit irlandais. Cette caractéristique, au cœur du modèle productif de la compagnie, va être une source de tensions sociales qui, en 2017-2018, vont déboucher sur des grèves à l'échelle européenne. Pour le personnel navigant et leurs syndicats, les actions menées avaient pour but principal d'obtenir l'application des droits liés au cadre juridique du pays de la base d'affection des travailleurs.

La question de la citoyenneté industrielle chez Ryanair sera ici principalement abordée à partir de la Belgique. La compagnie irlandaise a commencé à desservir l'aéroport de Charleroi (Brussels South Charleroi Airport) en 1997. Quatre ans plus tard, en 2001, elle y installe sa première base continentale qui deviendra rapidement une des plus grandes et des plus profitables base de la compagnie en dehors du Royaume-Uni. En 2022, Ryanair y stationnait 15 avions et elle assurait l'essentiel des activités de cet aéroport régional. En février 2014, elle

¹ Les chiffres sont issus des rapports annuels publiés par la compagnie.

installe une autre base à l'aéroport international de Zaventem (Brussels Airport) avec pour ambition de concurrencer directement certaines compagnies traditionnelles. Cette seconde base, où ne seront affectés que quatre avions, sera fermée en janvier 2023 en raison de taxes aéroportuaires jugées trop élevées par le management de Ryanair. Au premier semestre 2022, elle employait environ 600 travailleurs sur le sol belge².

En Belgique, comme dans d'autres espaces nationaux, la direction de Ryanair va mettre en œuvre différentes stratégies afin d'empêcher les pilotes, les hôtesses et les stewards de s'organiser collectivement et d'accéder, via la reconnaissance des syndicats, à la citoyenneté industrielle. Mais, malgré l'hostilité de la direction, les travailleurs de Ryanair affectés en Belgique obtiendront gain de cause, du moins formellement, à la suite des actions de grèves menées en 2017 et 2018.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons ~~au concept à la conception de la de~~ citoyenneté industrielle, ~~à sa réalité en Belgique dans le secteur privé et aux spécificités du secteur aérien par rapport à d'autres secteurs d'activités confrontés au déploiement de l'entreprise néolibérale. s'est stabilisée en Belgique au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Même si elle-ci fait fréquemment l'objet de tensions entre les interlocuteurs sociaux, elle constitue toujours aujourd'hui le socle des relations collectives de travail dans le secteur privé.~~ Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à décrire le modèle productif mis en place par le management de Ryanair et les stratégies antisyndicales qui le soutiennent. Des stratégies qui ont évolué dans le temps en lien notamment avec la croissance de l'entreprise et les résistances rencontrées. Enfin, dans un troisième temps, nous reviendrons sur les conditions de possibilité et les modalités de la conquête d'une forme de citoyenneté industrielle par les travailleurs de Ryanair en Belgique.

² La compagnie ne fournit pas de bilan social sur ses activités en Belgique. Il s'agit dès lors d'une estimation de source syndicale fondée sur l'information communiquée par l'entreprise lors des premières élections sociales en 2020 et l'évolution du nombre d'avions basés en Belgique.

Aspects méthodologiques

Les matériaux utilisés proviennent d'enquête de terrain au long cours³ réalisée en trois temps : en 2012 et 2013 dans le cadre des actions en justice menées en Belgique contre Ryanair ; au moment des grèves transnationales de 2017-18 qui vont amener la direction de Ryanair à faire d'importantes concessions sur le plan de la représentations des travailleurs et, troisièmement, à partir de 2019 dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur l'installation et le fonctionnement d'une délégation syndicale Ryanair en Belgique.

L'enquête de terrain se fonde sur des entretiens, de l'observation et un travail de consultation et de dépouillement de sources primaire et secondaire. Au total, près d'une quarantaine d'entretiens ont été réalisés dont des entretiens ouverts et répétés avec 5 délégués ou ex-délégués syndicaux du personnel de cockpit, 7 délégués ou ex-délégués du personnel de cabine, 4 permanents ou ex-permanents⁴ de la Centrale Nationale des Employés (CNE) et de l'Algemeen Christelijk Vakverbond Puls (ACV Puls), les deux centrales professionnelles de la Confédération Chrétienne des Syndicats en charge pour la première de l'aéroport régional de Charleroi et pour la seconde de l'aéroport national de Zaventem⁵, 2 permanents de l'association professionnelle des pilotes (la BECA) et 8 membres du personnel non investis dans l'action syndicale.

En 2019, une observation non-participante a été réalisée lors d'un séminaire de formation portant sur le système des relations professionnelles et le droit du travail belge à l'attention de la nouvelle délégation syndicale. Ce séminaire a permis d'entrer en contact avec les délégués et d'observer leur faible connaissance du cadre institutionnel et des ressources disponibles dans leur environnement. En prenant ce séminaire comme point de référence, nous avons pu observer la trajectoire syndicale de ces représentants, l'autonomisation progressive de la délégation syndicale par rapport aux permanents et mesurer les progrès réalisés par les délégués quant à la mobilisation des ressources.

³ Lomba, C., *La restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*, Paris, éditions du Croquant, 2018, 365 pages.

⁴ En Belgique, un permanent est un salarié de l'organisation syndicale chargé de soutenir et de coordonner l'action des délégués syndicaux dans un secteur ou un sous-secteur.

⁵ La Centrale Nationale des Employés (CNE) est une fédération sectorielle francophone rattachée à la Confédération des Syndicats Chrétiens. L'Algemeen Christelijk Vakverbond Puls (ACV Puls) est son pendant néerlandophone

Enfin, nous avons été présents comme observateur lors d'assemblées syndicales du personnel et aux rassemblements du personnel lors des grèves de juillet et septembre 2018, de décembre 2021 et de janvier 2022. Ces présences ont notamment permis de rencontrer des salariés peu disposés à accepter un entretien par peur de représailles managériales.

1. La citoyenneté au travail sous tension

En Belgique comme dans d'autres pays, le conflit qui va opposer la direction de Ryanair au personnel navigant a comme enjeu principal l'encastrement ou non de la compagnie dans le système de relations professionnelles⁶ national. La métaphore de Polanyi sur « l'encastrement-déencastrement »⁷ politique de l'économie a donné lieu à de multiples interprétations et soulevé de nombreuses controverses. Par encastrement, il convient d'entendre ici « l'insertion de l'économie au sein d'un système de règles fixées par une institution régulatrice permettant de compenser les effets problématiques du capitalisme »⁸. La citoyenneté sur le lieu de travail est conçue dans ce cadre comme une aspiration⁹ des travailleurs à accéder à des droits tel que celui de s'associer et de se faire représenter par des organisations syndicales en vue d'améliorer leur condition de travail et d'emploi¹⁰. Mais, le concept de citoyenneté au travail possède également une dimension herméneutique, lorsqu'elle est pensée comme un outil explicatif des formes de participation des travailleurs sur le lieu de travail. La « citoyenneté explicative »¹¹ se veut alors un instrument permettant d'évaluer à partir de données empiriques l'état des relations professionnelles à une époque et dans un système de relations professionnelles donné. Dans cette perspective, Ryanair peut être appréhendée comme un lieu d'affrontement entre deux formes de participation : la citoyenneté industrielle et la citoyenneté marchande.

⁶ Dunlop, J.T., *Industrial Relations Systems*, Londres, Holt, 1958, 399 pages.

⁷ Polanyi, K., *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 2009, 476 pages.

⁸ Chochoy, N., « Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société », *Revue française de socio-économie*, La Découverte, 2015/1, n°15, p.158.

⁹ McCallum, R., « La citoyenneté au travail », in Coutu, M. ; Murray, G., *Travail & Citoyenneté. Quel avenir ?* Québec, Presses de l'Université de Laval, 2010, p.77.

¹⁰ Barbalet, J.M., *Citizenship Rights, Struggle and Class Inequality*, Minneapolis, University Minnesota Press, 1988, p.26.

¹¹ McCallum, R., *op. cit.*, p.82.

1.1. Citoyenneté industrielle contre citoyenneté marchande

La citoyenneté industrielle est un construit socio-politique qui a progressivement pris forme et consistance dans les pays d'ancienne industrialisation à la suite des luttes menées par les travailleurs contre leur exploitation et l'absence de droits qui caractérisait leur existence. Fondamentalement, elle repose sur la reconnaissance d'organisations syndicales comme interlocuteurs légitimes et l'institutionnalisation d'instances de concertation et de négociation entre les employeurs et leurs représentants et les représentants des travailleurs. Dans cette conception réformatrice, la citoyenneté industrielle, entendue comme une aspiration des travailleurs, visait *in fine* à dépasser l'opposition entre le monde du capital et celui du travail grâce à la négociation de règles partagées¹². Plus largement, le développement d'une forme de citoyenneté au travail était considéré comme un préalable à la mise en place des Etats sociaux et d'une citoyenneté sociale.

Pour les partisans d'une conception pluraliste des relations de travail, la citoyenneté industrielle ne pouvait que s'approfondir, se renforcer. Arthurs incarne bien cette vision idéalisée du futur¹³. Comme l'ont écrit Coutu et Murray, il s'est fait « l'écho de l'optimisme ambiant de l'époque en anticipant le développement apparemment inévitable et nécessaire des droits collectifs dans la sphère économique »¹⁴.

Quelques décennies plus tard, force est de constater que la réalité est toute différente. La néolibéralisation des politiques économiques¹⁵, la financiarisation du régime d'accumulation, les restructurations permanentes au sein d'entreprises multinationales¹⁶ ou encore la transformation des relations professionnelles par le dialogue social¹⁷ sont autant d'éléments qui, à partir des années 1980, vont mettre à mal la citoyenneté industrielle acquise.

Commenté [BB1]: Je supprimerais puisque, dans les faits, elle n'était pas acquise.

¹² Voir notamment : Kerr C., *Industrialism and Industrial Man*, Londres, Heinemann, 1962. Dahrehdorf, R., *Classe et conflits de classe dans la société industrielle*, Paris, Mouton&Co., 1972, 334 pages. Ross, A.M. et Hartman, P.T., *Changing pattern in Industrial Conflict*, New York, Wiley, 1960, 220 pages.

¹³ Arthurs, H.W., « Developing Industrial Citizenship : A Challenge for Canada's Second Century », *Revue du Barreau canadien*, vol.45, n°4, 786-830.

¹⁴ Coutu M., Murray G., « La citoyenneté au travail ? Une introduction », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol.60, n°4, 2005, p.601.

¹⁵ Harvey, D., *Brève histoire du néo-libéralisme*, Patis, Les Prairies ordinaires, 2014, 315 pages

¹⁶ Lomba, C., *op. cit.* ; Rouxel, P., *Le syndicalisme en restructurations. Engagements et pratiques de délégués d'entreprises multinationales en Argentine et en France*, Paris, L'Harmattan, 2022, 216 pages.

¹⁷ Lapointe P-A. (Dir.), *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme. Perspectives historiques et internationales*, Laval, PUL, 2016, 313 pages.

Parallèlement, l'offensive néo-libérale a aussi consisté à promouvoir d'autres formes de participation, de citoyenneté à l'intérieur de l'entreprise. Cette citoyenneté marchande, comme la qualifie Fudge, se caractérise par le fait que : « l'emploi équivaut de plus en plus à un contrat commercial et la négociation collective n'est pas considérée comme un droit fondamental. La négociation individuelle de contrats devient le mécanisme de prédilection pour établir les termes et les conditions de l'embauche ; l'accès à des syndicats libres et la négociation collective sont dès lors plus apparents que réels. Bien qu'un minimum de droits liés au travail, s'appliquant aux travailleurs individuels, sont fournis, les normes elles-mêmes sont soit sujettes à la négociation individuelle, soit l'objet d'une mise en œuvre privatisée. »¹⁸

Cette réappropriation managériale de la citoyenneté au travail¹⁹ implique cependant de reconnaître les salariés comme « des sujets autonomes dans la production »²⁰, ce qui peut en retour ouvrir des opportunités aux syndicats, en tant que rouage fondamental de la citoyenneté industrielle sur le lieu de travail, ce qui fut le cas chez Ryanair.

1.2. Syndicalisme en contexte hostile

Plusieurs auteurs ont cherché, en mobilisant la théorie des relations professionnelles²¹ et la sociologie des mouvements sociaux²², les déterminants d'une « revitalisation » ou d'un « renouveau » du syndicalisme à partir de l'entreprise²³, dans les secteurs précarisés de l'économie, souvent en croissance et éloigné de la syndicalisation comme la restauration

Commenté [JV2]: Bruno : Perso, je pense qu'il faut éviter de mettre l'accent sur les enjeux du syndicalisme. A mon sens, il faut mettre en évidence le fait que, par rapport à d'autres champs d'activité dans lesquels l'entreprise néolibérale s'est montrée activée ces dernières années, le secteur aérien est un secteur qui s'est structuré autour de compagnies nationales. Un secteur qui, historiquement, présente une forte régulation dans lequel les relations professionnelles sont une réalité bien ancrée. Un secteur qui a été l'objet de conflits importants, portés par les syndicats, lors des restructurations des grandes compagnies ou de leur mise en faillite. Il y a la chemise déchirée du DRH d'Air France qui est restée dans les mémoires. Contrairement aux autres secteurs, livreurs etc, la marge de manœuvre de l'entreprise néolibérale était donc plus réduite. Malgré tout, Ryanair a voulu remettre à plat certaines manières de fonctionner héritées de la période fordiste. Ryanair se veut une entreprise transgressive en compris dans les relations professionnelles. TEL EST MOINS DE VUE...

Commenté [JV3]: Pq recomposition ? Je trouve que Ryr est un exemple intéressant de conquête syndicale d'une entreprise néolibérale. Est-ce de la recomposition ? Si oui sur quelles bases ?

¹⁸ Fudge J., « Au-delà de la citoyenneté industrielle : la citoyenneté marchande ou du travail ? », in Coutu M., Murray G. (dir.), *Travail et citoyenneté. Quel avenir ?* Laval, Presses Universitaires de Laval, 2010, p.441.

¹⁹ Bérout S., « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, n°5, 2013, pp. 5-32.

²⁰ Allal A., Yon K., « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critiques internationales* n°87, 2020, pp. 15-32.

²¹ Fudge C. et Kelly J., *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, 2004 ; Murray, G., « Union Renewal : What can we learn from Three Decades of Research », *Transfert*, vol.23, n°1, 2017, pp.9-29.

²² Collovald A. et Mathieu L., « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, 2009, n°2, pp.119-143. Cadiou S., Dechezelles S. et Rogers A., *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, L'Harmattan, Paris, 2007, 315 pages.

²³ Murray G., Lésvesque C., Dufour C., Hege A., « Workplace representatives, strategic actors of union renewal ? », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, n°4, pp.340-354.

rapide²⁴, le nettoyage²⁵, la livraison de repas²⁶ ou encore l'aide à domicile²⁷. Si le personnel de cabine de Ryanair peut partager certaines caractéristiques socioprofessionnelles avec les travailleurs « du bas de l'échelle »²⁸, le transport aérien de passager en Europe est un secteur fortement régulé et historiquement syndicalisé. Malgré la libéralisation du ciel (1987-1997), il conserve une forte tradition de négociation collective et d'interventionnisme étatique. Les anciennes compagnies nationales font en effet face à des difficultés économiques structurelles que seul le soutien des finances publiques, selon différentes modalités, permet de contenir. De plus, le conflit présenté dans cet article se déroule en Belgique, un pays où le taux de syndicalisation résiste mieux que dans de nombreux autres pays européens. Ryanair est dans ce cadre un acteur transgressif qui cherche à rompre avec les traditions sectorielles. Ce contexte productif particulier démarque Ryanair des cas précités, il convient alors plutôt d'évoquer la « recomposition »²⁹ ou « l'adaptation » du syndicalisme à l'entreprise néolibérale³⁰ que sa revitalisation.

1.3. Sur la citoyenneté industrielle en Belgique

En Belgique, la citoyenneté industrielle ne fait pas partie du vocabulaire des interlocuteurs sociaux, qu'ils appartiennent au banc syndical ou au banc patronal. Sur le fond, dans la perspective pluraliste, le terme qui s'en rapproche le plus est celui de concertation sociale.

La concertation sociale belge est un système de relations professionnelles, qui s'est stabilisé au lendemain de la Seconde guerre mondiale à la suite du Projet d'accord de solidarité sociale conclu entre les représentants des travailleurs et ceux des employeurs. Il stipule que la prospérité générale du pays dépend de « la bonne marche » des entreprises, ce qui implique une « collaboration loyale » fondée sur le « respect mutuel » et la « reconnaissance réciproque de leurs droits et de leurs devoirs ». Dans ses premiers paragraphes, le Projet précise également que « Les travailleurs respectent l'autorité légitime des chefs d'entreprise et mettent leur

Commenté [BB4]: Si on veut indiquer le terme que les acteurs utilisent, c'est concertation sociale, voir dialogue social mais pas relations collectives de travail ou relations professionnelles qui sont également plutôt des termes utilisés par les analystes.

Commenté [JV5R4]: Ok.

²⁴ Perrin, E. et Pérounal, F., « Ca ne se passera plus comme ça chez McDonald » dans Bérout, S. et Bouffartigue, P. (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute, 2009, pp. 223-236.

²⁵ Nizzoli, C., *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, PUF, 2015.

²⁶ Dufresne, A., et Leterme, C., *Travailleurs de plateforme. La lutte pour les droits dans l'économie numérique*, Bruxelles, Gresea, 2021, 174 pages.

²⁷ Avril, C., « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail », *Politix*, Vol. 2, n°86, 2009, pp.97-118.

²⁸ Nizzoli, C., op. cit.

²⁹ Rouxel, P., *Le syndicalisme en restructurations. Engagements et pratiques de délégués d'entreprises multinationales en Argentine et en France*, Paris, L'Harmattan, 2022, p.25.

³⁰ Coutrot, T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998, 281 pages.

honneur à exécuter consciencieusement leur travail » et que, de leur côté, « les employeurs respectent la dignité des travailleurs et mettent leur honneur à les traiter avec justice. Ils s'engagent à ne porter, directement ou indirectement, aucune entrave à leur liberté d'association ni au développement de leurs organisations. »

Pour le secteur privé, le système articule trois niveaux : l'interprofessionnel, le sectoriel et l'entreprise. Au niveau de l'entreprise, il recouvre deux aspects bien distincts avec ce qui relève, d'une part, de l'information et de la consultation du personnel et, d'autre part, de la négociation collective entre l'employeur et ses représentants et les représentants des travailleurs. Le conseil d'entreprise (CE) et le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) sont des organes bipartites dédiés à l'information et à la consultation des représentants du personnel. La négociation est, quant à elle, une compétence de la délégation syndicale, composée de délégués issus des organisations interprofessionnelles et nationales reconnues comme représentatives des travailleurs³¹. Leur instauration obéit à des règles et des procédures très normées et standardisées. Ainsi, la procédure d'instauration des CE et des CPPT est relancée tous les 4 ans au moment des élections sociales et elle implique l'occupation d'un nombre minimum de travailleurs : respectivement 100 et 50. Quant à la délégation syndicale, les conditions de son instauration varient selon les commissions paritaires (CP). Elle se fait à la demande d'au moins un syndicat et elle est classiquement soumise à la satisfaction de deux critères : un nombre minimum de travailleurs occupés – de 20 à 50 selon les CP – et un nombre ou un pourcentage minimum d'affiliés. Dans le cas du secteur de l'aviation commerciale, la convention collective de travail portant sur le statut de la délégation syndicale précise que le seuil minimum est de 20 travailleurs et que la demande doit être portée « par au moins une des organisations syndicales qui déclare représenter au moins 50% de travailleurs syndiqués dans l'entreprise ou par deux des trois organisations syndicales représentatives »

Mais, pour que ces dispositifs puissent être activés, il faut que les organisations syndicales aient des affiliés qui acceptent de devenir délégué et/ou de siéger au CE et au CPPT. Dans le cas de la base de Charleroi, ce fut longtemps problématique en raison notamment de la peur du personnel de cabine de s'afficher syndicalement, d'un *turnover* important – les insatisfactions alimentent l'*exit* plutôt que la *voice*³² –, et aussi de certaines caractéristiques socio-professionnelles dont le manque d'expérience professionnelle ou encore le recrutement à

³¹ Dans la pratique, les délégués syndicaux siègent également au CE et au CPPT.

³² Hirschman A., *Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970, 162 pages.

l'étranger. En parallèle, il faut aussi que des organisations syndicales décident de s'investir dans la défense des droits de ces travailleurs, ce qui ne fut pas évident. Au niveau de la base de Charleroi, la première ouverte en Belgique par Ryanair, seule la Centrale Nationale des Employés (CNE) s'investira dans ce combat. Elle sera suivie par l'Algemeen Christelijk Vakverbond Puls (ACV Puls) lorsque Ryanair ouvrira sa base à l'aéroport national de Bruxelles. La CNE et l'ACV Puls sont deux centrales professionnelles de la Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC)³³.

Les pilotes et copilotes disposent quant à eux d'organisations professionnelles spécifiques. En Belgique, il s'agit de la Belgian Cockpit Association (BECA), qui, n'étant pas reconnue comme une organisation représentative, ne peut conclure de convention collective. C'est la raison pour laquelle, en 2018, ~~un accord a été passé entre elle, la BECA a conclu un accord avec~~ la CNE et l'ACV Puls pour que le personnel de cockpit soit intégré à la délégation syndicale.

2. L'antisindicalisme comme condition d'un modèle « ultra low cost »

Selon un permanent syndical, « *Ryanair n'est pas seulement une entreprise antisyndicale, c'est surtout une entreprise contre les travailleurs.* »³⁴ Plus exactement, l'antisindicalisme y apparaît comme une condition indispensable à l'exploitation des travailleurs. D'une part, la compagnie n'accorde que très peu d'attention à son personnel navigant. Elle ne cherche pas à le fidéliser en lui offrant des conditions d'emploi et de travail attractives. D'autre part, pour assurer la reproduction de son modèle productif, elle a dû prendre des mesures afin d'empêcher, tant que faire peut, la conflictualisation du rapport capital-travail.

2.1. Un modèle productif « bas salaires »

La stratégie de concurrence de Ryanair repose avant tout sur une recherche permanente de réduction des coûts de production. Comme les autres compagnies *low cost*, la compagnie irlandaise a adossé cette recherche à une simplification radicale du service offert³⁵. Elle a aussi fait le choix de s'installer massivement dans des aéroports secondaires, ce qui lui permet d'augmenter le nombre de rotations de ses avions et surtout de mettre en dépendance les sociétés

33 Vandewattyne J., « Le conflit pour l'amélioration des conditions de travail du personnel navigant de Ryanair », *Grèves et conflictualité sociale en 2011*, Courrier Hebdomadaire du CRISP n°2135-2136, 2012, pp. 93-106.

³⁴ Entretien avec Tom, permanent syndical de l'ACV Puls, le 19 mai 2022.

³⁵ Combe E., *Le Low cost*, Paris, La découverte, Coll. Repères, 128 pages.

aéroportuaires afin d'obtenir certains avantages et/ou des subventions de la part des autorités publiques régionales³⁶. Cette stratégie de concurrence *low cost* est également soutenue par une exigence de productivité du travail plus importante et des salaires plus bas que les standards sectoriels, y compris ceux en vigueur dans le segment *low cost*³⁷. Ainsi, pour Combe, Ryanair constitue l'archétype de la compagnie ultra *low cost*³⁸.

Malgré la croissance particulièrement rapide et l'eupéanisation de ses activités, l'organisation productive de la compagnie reste définie de façon très centralisée par une direction générale située à Dublin. Son management n'a pas non plus évolué en conséquence. Alors qu'en 2006, Ryanair comptait un manager pour 37 personnels navigant, ce rapport est passé à 1 pour 165 en 2022³⁹. La compagnie a fait le choix de ne pas ouvrir de services de gestion du personnel sur ses bases situées en dehors de l'Irlande et du Royaume-Uni alors même que certaines comptent plusieurs centaines de travailleurs. Longtemps assurée par un *call center* localisé à Dublin, une partie importante de la gestion du personnel est maintenant assurée via *Ecrew*, une application pour smartphone. Cette gestion à distance et technologiquement assistée a pour conséquence de réduire les échanges avec la hiérarchie et de les rendre très impersonnels.

Quant à la relation de travail, qui sous-tend le modèle ultra *low cost* de Ryanair, elle est particulièrement brutale. Le personnel de cabine est aujourd'hui essentiellement recruté au sein des populations jeunes et précarisées dans les pays du Sud et de l'Est de l'Union européenne. Une partie d'entre eux est alors déplacée, souvent contre leur gré, vers les pays où la compagnie recrute peu. Cette déterritorialisation⁴⁰ et la prise en charge par le travailleur des principaux

36 De Beys J., « La décision de la Commission européenne du 12 février 2004 sur les aides d'État accordées à Ryanair », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°1852, Bruxelles, 2004..

37 Bauraind B. et Vandewattyne J., « Ryanair must change. Lutter dans le low-cost », *Gresea Échos*, n°104, 2020, 63 pages. Barret, S. D., « The sustainability of the Ryanair model », *International Journal of Transport Management*, n°2, 2004, p.93.

38 E. Combe fait la distinction entre l'ultra *low cost* ou le *low cost* pur du *middle low cost*. Ce qui distingue ces deux catégories est le coût unitaire d'un siège par kilomètre parcouru hors fuel (CSKO). Plus la distance du vol augmente, plus le coût diminue. Le CSKO des compagnies *middle cost* est compris entre 3 et 6 centimes du kilomètre alors que celui des compagnies ultra *low cost* est inférieur à 3 centimes du kilomètre.

³⁹ Chiffres issus des rapports annuels de la compagnie.

⁴⁰ Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V. et Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles, 2019, 373 pages.

coûts liés à l'emploi (formation⁴¹, logement, nourriture, uniforme, etc.)⁴² assurent à l'entreprise une concomitance entre d'une part, la reproduction élargie du capital par les bas salaires et, d'autre part, une forme « d'accumulation par dépossession »⁴³ fondée sur l'endettement. La trajectoire de Sophia, une hôtesse allemande, est à cet égard exemplative. En 2008, elle termine sa formation à Gérone et est affectée à la base de Charleroi. Elle dispose alors de deux jours pour remplir des formalités administratives à Dublin et s'installer en Belgique. A son arrivée à Charleroi, elle se dit : « *complètement perdue. La Française avec laquelle j'étais a trouvé un appartement et le propriétaire avait encore un studio de disponible. Donc, grâce à elle, j'ai trouvé un appartement. Et, heureusement, car, lorsque je suis arrivée [à Charleroi], j'étais tellement sous le choc, stressée et fatiguée, que je n'arrivais même pas à parler en français. Je n'aurais jamais pu trouver un appartement moi-même. J'avais peur aussi, car je n'avais que 300 ou 400 euros en poche. Heureusement, ma tante m'a aidée. La première année, elle m'a prêté beaucoup d'argent, environ 6 ou 7.000 euros, pour la formation, l'arrivée à Charleroi, l'appartement, etc. Car il fallait que j'achète tout, l'équipement de la cuisine, un matelas... parce que le studio était meublé, mais il n'y avait pas de matelas... Sans ma tante, je ne sais pas comment j'aurais fait.* »⁴⁴

Par ailleurs, le management de Ryanair a très vite externalisé une partie importante de la gestion du personnel navigant vers des agences de recrutement et de placement, ce qui lui a permis de se défaire de son rôle d'employeur et d'interlocuteur social. Avant de bénéficier d'un contrat Ryanair, les pilotes sont embauchés comme *contractors*. Pour ce faire, ils doivent créer une société à responsabilité limitée dont ils occupent la position de directeur et, le plus souvent, de seul salarié. Les *contractors* entrent alors en relation de sous-traitance avec la compagnie, ce qui les précarise considérablement⁴⁵. Par rapport à leurs collègues salariés, l'absence d'heures de vol correspond à une absence de revenu. Des sociétés de placement, telles que Brookfield LTD, assurent l'intermédiaire entre les deux parties.

41 À partir 2018, pour combler ses besoins croissants en personnels de cabine, la compagnie a supprimé le paiement de la formation pour les personnels de cabine.

42 Le « pay-to-fly » est une pratique qui consiste pour un personnel navigant dans le secteur aérien de payer pour avoir accès à l'emploi. Cette pratique n'est pas spécifique à Ryanair, mais la compagnie irlandaise l'a systématisée et intensifiée.

43 Harvey D., op cit, p.228.

44 Entretien avec Sophia, ex-hôtesse de l'air, le 12 avril 2021.

45 Geary J.F., « Securing collective representation in non-union European multinational companies: The case of Ryanair pilots' (partial) success », *British Journal of Industrial Relations*, 2021, pp.1-27.

Entre 2001 et 2003, les hôtesses et les stewards de la base à l'aéroport de Charleroi étaient engagés sous contrat Ryanair de droit irlandais. À partir de 2003, l'entreprise introduit un intermédiaire dans la relation de travail. Les personnels de cabine sont également embauchés par des sociétés de recrutement et de placement irlandaises - Crewlink et Workforce - puis placés chez Ryanair, qui est leur unique client. Ces nouveaux contrats offrent des conditions de travail et des salaires particulièrement dégradés par rapport aux contrats Ryanair et aux normes sectorielles en vigueur en Belgique⁴⁶. Certains de ces contrats étaient des contrats zéro heure. En outre, jusqu'en 2010, l'emploi chez Ryanair ne donne pas accès à la sécurité sociale belge, ce qui peut s'avérer très problématique comme en témoigne Georges, un des premiers stewards à travailler en Belgique : « *J'étais payé en livres sterling sur un compte bancaire irlandais. Mes droits sociaux étaient enregistrés en Irlande également. Très vite, on s'est posé la question de la légalité. On a posé la question à l'instructrice et la réponse a été qu'on avait le droit, en tant que citoyen européen de travailler pour une société étrangère dans le pays où on habitait en Europe. On s'est renseigné. Il n'y avait rien d'illégal, mais c'était très gris. Le problème de ce type de contrat, ce n'est pas pendant que tu travailles pour Ryanair, mais quand tu veux partir. Quand tu veux partir, tu sens qu'il y a quelque chose qui ne va pas. J'ai par exemple dû m'enregistrer à la sécurité sociale en Belgique alors que cela faisait 10 ans que je travaillais à Charleroi. Pourtant, j'avais une maison, une femme, un enfant et un crédit hypothécaire ici. Et quand j'ai quitté Ryanair, on m'a demandé d'où je venais ! Comme si j'étais un réfugié ou un immigré.* »⁴⁷

2.2. Les stratégies antisyndicales

Dans le modèle productif mis en place par le management de Ryanair, les bas salaires et, plus largement, la dégradation de la relation salariale s'articule à des stratégies antisyndicales, qui ont évolué dans le temps. Ces stratégies relèvent de la disqualification, de la répression, du contournement et, plus récemment en Belgique, de la neutralisation.

La disqualification et la répression constituent les stratégies les plus anciennes et les plus récurrentes. La disqualification consiste à souligner le caractère désuet du syndicalisme et du modèle de relations professionnelles dont il est porteur. Les syndicats sont décrits comme des organisations parasites vivant aux crochets de leurs affiliés. En outre, selon le management de

46 Anderson J., « "Nous n'avons plus peur" : la mobilisation inattendue des travailleurs de Ryanair », *Mouvements*, n°95, 2018, p.128.

47 Entretien avec Georges, steward, base manager et instructeur à Charleroi entre 2001 et 2011, le 13 décembre 2022.

Ryanair, leurs affiliés n'en tirent aucun bénéfice sur le plan des conditions d'emploi et de travail. Quant à la répression, elle va du contrôle individualisé des « agitateurs » potentiels aux licenciements⁴⁸. En Irlande, dès le début des années 2000, plusieurs pilotes ont été licenciés pour avoir entretenu des liens avérés ou supposés avec l'Irish Airline Pilots Association (IALPA) et la British Airline Pilots Association (BALPA). En 2011, Natacha, la première déléguée syndicale désignée par la CNE, est convoquée à Dublin après avoir déposé un tract syndical dans les casiers de ses collègues et est rapidement licenciée. Les syndicalistes font également l'objet de discriminations diverses : transfert vers une base non choisie, multiplication des *disciplinary meetings*⁴⁹, etc. En 2005, Ryanair, alors en conflit avec les pilotes irlandais, a été suspecté de vouloir augmenter de 3% son personnel non syndiqué⁵⁰.

Les syndicats ne sont pas restés inactifs face aux dérives du modèle productif de Ryanair. Au cours des décennies 2000 et 2010, plusieurs syndicats nationaux ont intenté des procès à la compagnie pour la contraindre à reconnaître le fait syndical et à appliquer le droit du travail national. Elle a ainsi fait l'objet de procédures judiciaires en Irlande, au Danemark, en Norvège, en Belgique et en France. En cas de décision contraire, la compagnie a systématiquement introduit des recours, soit, comme en France, elle a fermé ses bases⁵¹.

A la disqualification et à la répression, le management de Ryanair a rapidement ajouté le contournement des syndicats en favorisant d'autres voies de consultation et de participation des salariés⁵². Pour Georges, c'est, la véritable fonction du *base manager* : « *Le fait d'avoir instauré des base managers dans chaque base visait à contourner les syndicats. Il voulait avoir un contact avec quelqu'un de local. Mais, c'était fictif puisque Ryanair imposait quand même ses règles à partir de Dublin* ». Cette stratégie de contournement a aussi débouché sur la création des Conseils Représentatifs des Employés (CRE), un système de consultation des salariés décentralisé à travers lequel les salaires et les conditions de travail font l'objet de discussions

48 O'Sullivan, M. et Gunnigle, P., « "Bearing All the Hallmarks of Oppression". Union Avoidance in Europe's Largest Low-Cost Airline », *Labor Studies Journal*, Vol.34, n°2, 2009, pp.252-270. Harvey G., Turnbull, P. « Can labor arrest the "sky pirates"? Transnational trade unionism in the European civil aviation industry ». *Labor History*, n°56, 2015, pp. 308-326. Laroche M. et Bernier M-E, « Employeurs et anti-syndicalisme au Canada. Une étude juridique des stratégies mobilisées », *Travail et Emploi*, n°146, 2016, pp.51-74.

49 Ce terme désigne des entretiens de fonctionnement portant le plus souvent sur des absences pour raisons médicales. Jusqu'en 2020, il se tenait systématiquement à Dublin.

50 *La Libre Belgique* du 19 mai 2005.

51 Golden, D. et Erne, R., op cit., p.455 et 456.

52 Laroche M. et Bernier M-E, op cit.

dans chaque base et pour chaque catégorie de personnel ayant un contrat avec Ryanair⁵³, ce qui excluait le personnel en contrat avec les agences de placement⁵⁴. Il permettait aussi à la direction de poursuivre dans ses tentatives de disqualification des syndicats. **A titre d'exemple, en 2011, un directeur de Ryanair n'hésite pas à déclarer que « Nous sommes haïs par les syndicats officiels parce que nous menaçons leur survie. Nous avons entièrement changé le modèle de communication avec le personnel pour négocier directement avec les employés élus, pas avec les syndicats. Ce qui veut dire moins d'affiliés payants pour ces délégués chèrement payés. »** Vinciane a été représentante au sein du CRE pour le personnel de cabine de Charleroi entre 2010 et 2018. Elle s'y est engagé pour *« faire changer les choses, car les conditions de travail devenaient vraiment brutales, surtout pour les travailleurs qui avaient des contrats Crewlink ou Workforce »*. Mais rapidement, elle déchant : *« C'est une sorte de syndicat d'entreprise. Vous êtes choisi par vos collègues ou vous devenez candidat par vous-même. En tant que CRE, je me rendais à Dublin tous les six mois, pour expliquer les difficultés que les travailleurs rencontrent dans leur travail quotidien et ce qu'il fallait changer. Au bout d'un moment, mes collègues au CRE ont quitté l'entreprise, et j'ai dû recruter de nouvelles personnes. Après 8 ans, nous avons rejoint le syndicat [la CNE], car la direction ne nous écoutait jamais, il n'y avait pas de négociations. »*⁵⁵.

Ces stratégies managériales ne parviendront cependant pas à empêcher, à partir de 2017-2018, l'apparition d'une conflictualité plus ouverte et frontale qui passera notamment par des actions de grève transnationales⁵⁶. Ces actions amèneront le management de Ryanair à concéder l'encastrement de la compagnie dans les systèmes de relations professionnelles nationaux de plusieurs pays, donc la Belgique. Ces concessions ne vont cependant pas l'amener à jouer **de manière intégrative le jeu de la concertation sociale**. Au contraire, en Belgique, elle va tout faire pour la neutraliser, c'est-à-dire la rendre la plus inopérante possible. L'absence de responsables locaux rend les négociations plus compliquées. Les négociateurs patronaux viennent de Dublin et, même s'ils se font aider par des avocats locaux, ils ne se préoccupent pas de respecter le cadre social belge et ses us et coutumes. Pour eux, ce cadre doit en fait être adapté aux souhaits de la compagnie. Plus fondamentalement, selon les syndicalistes, ils cherchent essentiellement

⁵³ Harvey, G., Turnbull, P., « Can labor arrest the "sky pirates"? Transnational trade unionism in the European civil aviation industry », *Labor History*, Vol. 56, n°3, 2015, page 318.

⁵⁴ « Ryanair rejects claims its pilot pay negotiations are 'a sham' », *Irish Times* du 16 novembre 2017.

⁵⁵ Entretien avec Vinciane, hôtesse de l'air et délégué syndical à Charleroi, le 25 septembre 2020.

⁵⁶ Vandewattyne J., Bauraind, B., « "Ryanair must change" : une victoire sociale et syndicale dans le monde du low cost », in I. Gracos, *Grèves et conflictualité sociale en 2018*, *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n°2424-2425, 2019, pp.28-48.

Commenté [BB6]: Source ?

Commenté [JV7R6]: Mémoire !

Commenté [BB8]: ? « loyalement »

Commenté [JV9R8]: Intégrative est un terme utilisé en théorie de la négo. Nego intégrative versus négo distributive.

à imposer leur point de vue sans faire de place à une réelle négociation. Pour faire valoir leurs revendications, qui se limitent parfois au seul respect du droit, les délégués et permanents syndicaux n'ont d'autres choix que de recourir à la grève. Ryanair met aussi à profit son organisation productive pour ne pas informer, comme l'impose la loi belge, les représentants du personnel siégeant au conseil d'entreprise et au comité pour la prévention et la protection au travail. N'ayant pas de personnalité juridique distincte en Belgique, l'entreprise se retranche derrière son organisation productive « hyper centralisée » pour affirmer que l'information économique, financière ou sociale spécifique aux bases belges n'existe pas⁵⁷. Or, sans une telle information, ces représentants éprouvent d'importantes difficultés à remplir leur rôle. Ces pratiques de neutralisation épuisent les délégués et les permanents. Elles font aussi peser sur eux le risque d'une perte de légitimité du fait de l'absence ou de la maigreur des résultats obtenus ou encore du déséquilibre entre les gains et les sacrifices consentis.

3. Les déterminants d'une participation collective, conflictuelle et autonome

Comme on l'a vu, l'antisyndicalisme pratiqué par le management de la compagnie ne va pourtant pas empêcher l'encastrement de Ryanair dans le système belge des relations professionnelles. Pour ce faire, certains salariés, aidés par des permanents syndicaux, vont saisir les opportunités offertes par le modèle productif bas salaires et les stratégies antisyndicales pour instituer une forme autonome de participation au travail.

Entre 2001 et 2017, les contacts entre la CNE et les travailleurs sont rares et ponctuels. Ils ne concernent que le personnel de cabine et, lorsqu'ils existent, ils s'établissent au moment de la rupture de la relation contractuelle, qu'elle soit volontaire ou non. Il faudra attendre les grèves de 2017 et 2018 pour qu'un collectif syndical s'implante au sein de l'entreprise et qu'il regroupe tant le personnel de cabine que le personnel de cockpit.

3.1. La citoyenneté sociale comme préalable à l'engagement syndical

Dans un premier temps, l'action syndicale en soutien au personnel de cabine a lieu à partir de l'extérieur de l'entreprise et prend la forme d'un soutien juridique aux personnels en rupture de

⁵⁷ En mai 2021, l'inspection sociale belge, inquiète de cette situation, a demandé un avis au Conseil Central de l'Economie (CCE) concernant l'information économique et financière dans les entreprises de droit étranger ne disposant pas d'une succursale en Belgique, mais dans lesquelles un conseil d'entreprise est institué. L'avis de la CCE va dans le sens des syndicats. Selon l'organe de concertation interprofessionnelle, les directions belges doivent en effet communiquer (sans nécessairement respecter la forme légale belge) les informations mentionnées dans l'AR de 1973. Cet avis n'est cependant, à l'heure actuelle, pas contraignant.

contrat et d'actions de lobbying auprès des autorités politiques. En 2003, la CNE intente une première action en justice afin que celle-ci fasse appliquer le droit belge et non le droit irlandais au cas de trois hôtesse et steward dont les contrats n'ont pas été reconduits. Au-delà des situations individuelles, la centrale syndicale cherche surtout à créer un précédent lui permettant de revendiquer l'application du droit belge à l'ensemble des travailleurs basés en Belgique. Cette plainte marque le début d'un long combat judiciaire qui sera marqué, le 14 septembre 2017, par l'arrêt de la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) stipulant que le droit du travail qui s'applique au personnel navigant est celui du pays de sa base d'affectation, ce que revendiquait la CNE, et non celui du lieu d'enregistrement des avions, ce que défendait la compagnie.

De leur côté, la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF) vont également coordonner des actions au niveau transnational. En 2012, Elles engrangent deux résultats importants. En mars, le conseil d'administration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) approuve le rapport du Comité de la liberté syndicale qui condamne Ryanair pour son refus du dialogue social⁵⁸. En mai, à la suite d'un vote du Parlement européen, le Conseil de l'Union européenne entérine le fait que la sécurité sociale dont dépend le personnel navigant dépend de sa base d'affectation⁵⁹. Même si l'exécutif européen laisse un délai de 10 ans aux compagnies concernées pour régulariser la situation du personnel déjà sous contrat, il s'agit d'une victoire importante pour les syndicalistes issus de pays où le régime de protection sociale offre des taux de remplacement du salaire significatif.

En Belgique, l'accès à la sécurité sociale et au droit du travail du pays d'affectation va permettre aux travailleurs de Ryanair de mettre à distance le chantage à l'emploi de la direction. De plus, l'accès à la sécurité sociale du pays d'affectation permet aux syndicats de jouer leur rôle traditionnel de proximité et d'assurer leur fonction de service. Des actions qui ont servi de support aux permanents pour entrer en contact avec les travailleurs et gagner leur confiance : *« À Bruxelles, on a commencé avec de l'organizing dans les cafés aux abords de l'aéroport. Les travailleurs bruxellois recevaient de l'aide pour leur déclaration d'impôt par exemple, c'était du syndicalisme de service. Cela existait déjà à Charleroi. Donc en plus d'amener le*

58 Bureau International du Travail, 363^{ème} rapport du Comité de la liberté syndicale, mars 2012, p.220.

59 Règlement UE n°465/2012 du Parlement européen et du Conseil, le 22 mai 2012.

débat sur la lutte, on dit aux travailleurs qu'on va également les aider pour résoudre leurs petits problèmes administratifs. Cela contribue à augmenter la confiance. »⁶⁰

À l'action des permanents à l'extérieur de l'entreprise va s'ajouter progressivement celle des futurs délégués syndicaux à l'intérieur de la compagnie.

3.2. Quand l'antisindicalisme produit du syndicalisme

Certaines propriétés d'un modèle de production a priori hostiles au syndicalisme peuvent au contraire, dans certaines circonstances, favoriser son implantation. L'affectation par éloignement, l'absence d'interlocuteur patronal dans les bases, la mise en place d'un espace de dialogue social interne et le modèle productif axé sur les bas salaires peuvent être considérées comme des entraves au syndicalisme. Pourtant, au fil du temps, ces dimensions vont aussi contribuer à l'implantation du syndicalisme chez Ryanair.

Après sa formation, le personnel de cabine est informé de sa base d'affectation qui est parfois très éloignée de son pays d'origine. Arrivé sur place, le personnel se trouve souvent très démuni face à l'accès au logement et aux démarches à réaliser dans le pays d'affectation dont il ne maîtrise que rarement la langue officielle. Vu le niveau des salaires, la colocation s'avère un passage obligé. Ils s'y regroupent par nationalité ou affinité linguistique. Ces communautés de vie, qui répondent au départ à la grande précarité des situations individuelles, vont être des lieux clés d'échanges, d'indignation et de syndicalisation : *« Quand je suis arrivée en Belgique, je n'avais aucune idée de mes droits ou de ce que représentait le syndicat, mais je me suis affiliée directement, car les colocs m'ont dit que c'était important. »⁶¹*

En l'absence d'une direction des ressources humaines, les premiers militants syndicaux vont prendre en charge l'accompagnement des nouveaux arrivés. À Charleroi, une base où le *turnover* est particulièrement important, ce sont les travailleurs les plus anciens qui assurent l'accueil des nouveaux. Ils servent d'intermédiaire avec l'administration belge, expliquent les fiches de paie ou orientent les jeunes travailleurs étrangers vers les colocations. Pascual, steward chez Ryanair depuis 2009 et délégué depuis 2018, explique que, si son téléphone sonne aussi souvent lors de l'entretien : *« c'est parce que c'est le jour des fiches de paie. Les fiches de paie, c'est un cauchemar chez Ryanair. Il y a toujours des erreurs de salaire. Alors, j'aide les travailleurs à calculer leurs arriérés de salaire (...) Ce n'est pas mon boulot en tant que*

⁶⁰ Entretien avec Tom, permanent syndical de l'ACV Puls, le 30 janvier 2019.

⁶¹ Entretien avec Sandra, hôtesse de l'air basée à Charleroi depuis 2010, le 24 juin 2022.

|

syndicaliste, mais ça permet d'entrer en contact»⁶². Cette prise en charge de tâches traditionnellement dévolues au service du personnel est un facteur de légitimation pour les syndicalistes. Il explique en partie le fait que tous les personnels de cabine basés en Belgique ou presque sont aujourd'hui affiliés à la CSC.

La déterritorialisation étend également le champ de l'action collective. Au cours de leurs affectations successives, certains délégués syndicaux ont construit des liens avec des travailleurs d'autres bases. Ces relations sont facilitées par la maîtrise minimale commune de l'anglais et l'usage des réseaux sociaux. Pour Tom, permanent de l'ACV Puls, c'est une situation inédite : « *Pour moi, Antonio [délégué syndical à la base de Bruxelles], est une figure emblématique de la nouvelle Europe. Il a été victime de la crise économique au Portugal et est parti aux Pays-Bas (Eindhoven), avant ça, il était basé en Italie. Ensuite, il est passé par l'Angleterre pour avoir son contrat Ryanair et est revenu à Eindhoven où il a fait connaissance avec le syndicat FNV*⁶³. *Maintenant, il est délégué syndical à Bruxelles. Il est concerné par la lutte sans être lié à un lieu particulier. Son réflexe est européen. Nous avons divisé les tâches et il est devenu la personne de liaison avec les représentants des autres pays. Comme il n'a pas d'attache géographique, il peut être autant concerné par des problèmes qui se posent en Allemagne ou en Espagne. C'est tout à fait différent par rapport aux autres secteurs que je suis.* »⁶⁴ La mobilité géographique, parfois forcée, que connaissent les travailleurs de Ryanair apparaît clairement comme une ressource pour le développement d'un syndicalisme transnational dans lequel s'impliquent des représentants du personnel, et pas seulement des permanents. C'est donc un syndicalisme qui peut aussi se construire à partir de la base et pas uniquement via les structures établies.

S'il a été un facteur de contournement des syndicats, parfois d'épuisement des représentants du personnel et, chez certains, d'acculturation aux impératifs du modèle ultra *low cost*, le système des CRE a aussi été fondamental dans l'émergence d'une délégation syndicale en Belgique. Au niveau des pilotes, il est à l'origine de la création d'une représentation transnationale. En quittant les CRE en 2004, les représentants des pilotes irlandais (voir ci-dessus) ont non seulement introduit une action en justice contre la compagnie, créé un site web permettant d'échanger anonymement sur les conditions de travail, mais aussi œuvré à la création d'un collectif transnational défendant le personnel de cockpit de la compagnie : le Ryanair

⁶² Entretien avec Pascual, steward et délégué syndical de la base de Charleroi, le 27 juin 2022.

⁶³ La Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) est un syndicat hollandais.

⁶⁴ Entretien avec Tom, permanent syndical de l'ACV Puls, le 18 février 2020.

Transnational Pilot Group (RTPG)⁶⁵. Depuis 2017, le RTPG interagit avec la direction de Ryanair et les délégués syndicaux pilotes basés en Belgique en sont membres.

L'expérience acquise au sein des CREs a également contribué à l'émergence du syndicalisme chez le personnel de cabine. Certains délégués syndicaux y ont acquis une connaissance fine des conditions de travail et du niveau des salaires au sein de la compagnie ainsi que certaines compétences de négociation. Ils y ont construit un réseau de contacts européens qui s'avérera précieux pour l'organisation des grèves transnationales en 2018. Enfin, au fil des années, ils sont devenus des personnes-ressources pour leurs collègues, ce que Christina, une hôtesse déléguée syndicale, mentionne : « *La représentante de Zaventem au CRE s'appelait Esmeralda et lorsque vous travailliez avec elle, elle prenait un peu de son temps pour vous demander comment vous alliez, où vous viviez, comment vous vous rendiez au travail, etc. Elle s'occupait d'autres travailleurs et a lentement commencé à construire un réseau de travailleurs qui étaient prêts à rejoindre un groupe WhatsApp dédié à partager des informations sur nos conditions et à coordonner nos efforts.* »⁶⁶

Enfin, la recherche constante de flexibilité de la compagnie vont paradoxalement fournir l'environnement propice à un changement du rapport de force entre la direction et le RTPG. Entre septembre 2017 et mars 2018, Ryanair se voit obligée d'annoncer la suppression d'environ 20.000 vols. La direction se justifie en invoquant successivement des problèmes de ponctualité, de météo ou une grève de contrôleurs aériens en France. Mais, rapidement, elle est poussée à reconnaître qu'elle fait face à une pénurie de pilotes et de copilotes liée d'une part à son interprétation trop extensive de la réglementation européenne en matière d'heures de vols annuels maximum⁶⁷ et d'autre part, à une vague de départs de pilotes. Mécontentements de leurs conditions d'emploi et de travail, bon nombre d'entre eux font le choix de l'*exit*⁶⁸ et optent pour des compagnies plus rémunératrices. Dans ce contexte de pénurie, le personnel de cockpit, organisés au sein du RTPG, vont être à l'origine des grèves qui vont se dérouler de la fin de l'année 2017 à la fin 2018.

Commenté [BB10]: Soit on ajoute « relativement aux standards sectoriels », soit on laisse juste la flexibilité, qui est vraiment le nœud du problème ici.

⁶⁵ Geary, J., *op. cit.*

⁶⁶ Entretien avec Christina, hôtesse de l'air et déléguée syndicale sur la base de Bruxelles, le 28 décembre 2020.

⁶⁷ Règlement UE n°83 de la Commission européenne, le 29 janvier 2014. Golden D., Erne, R., « Ryanair pilots: Unlikely pioneers of transnational collective action », *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 28, n°4, 2022, pp.451-469.

⁶⁸ Hirschman A., *Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970, 162 pages.

3.3. Une participation conflictuelle à l'entreprise

Entre septembre 2017 et la fin de l'année 2018, Ryanair va connaître une période remarquable sur le plan de la conflictualité sociale. Sous le slogan « *Ryanair must change* », les pilotes et les copilotes dans un premier temps, puis les personnels de cabine dans un second, vont organiser plusieurs actions de grève, dont deux transnationales. Selon le permanent de l'ACV Puls, « *ce mouvement a ouvert les yeux de tous les travailleurs européens. Ils se sont rendu compte qu'il était possible de se mettre en grève sans se faire licencier. Jusqu'alors, il avait toujours été possible de remplacer les grévistes et il existait une réelle peur du mouvement de grève.* »⁶⁹

Alors que les vols sont annulés par la compagnie, les travailleurs se retrouvent en nombre à l'aéroport lors des jours de grève. Ces rassemblements sont des moments collectifs importants pour des travailleurs qui, durant les heures de travail, n'ont que très rarement l'occasion d'échanger. Dans les avions, les équipes de travail sont réduites et, dans les bases d'une certaine importance, elles changent continuellement. Ces rassemblements sont aussi des occasions d'affirmer la cohésion du groupe et, pour la délégation, de tenir des assemblées avec le personnel : « *C'est le seul moment où tu peux voir tout le monde ensemble, où tu peux demander aux gens s'ils sont affiliés, s'ils ont un problème avec la compagnie. Parce que certaines personnes n'aiment pas parler de leurs problèmes de travail. Ils ont peur, ils se méfient, ils croient que nous travaillons pour Ryanair et que nous allons dire à la compagnie que telle personne ou telle personne s'est plainte.* »⁷⁰ Chez Ryanair, le temps syndical est en effet quasiment inexistant. L'information circule par le biais des groupes *Whatsapp* ou, de façon plus individualisée, durant les vols.

Pour Antonio, la relation conflictuelle qu'il entretient désormais ouvertement avec son employeur est même devenue une raison de rester chez Ryanair : « *Malgré tous les éléments négatifs, lorsque je mets les pous et les contres sur une échelle, le bilan reste positif. Tout d'abord, car, pour des raisons familiales, ce job me convient personnellement. J'ai aussi toujours un grand plaisir de voler, de rencontrer les passagers. (...) Et puis, je ne veux pas quitter Ryanair maintenant, alors que nous sommes si proches de changer les choses !*

Commenté [JV11]: Je pense qu'il faut enrober. Ce point est à arbitrer par rapport à ce que l'on fait de la présentation des délégués. On pourrait faire un encart spécifique.

⁶⁹ Entretien avec Tom, permanent ACV Puls, le 30 janvier 2019.

⁷⁰ Entretien avec Pascual, steward et délégué syndical à Charleroi, le 27 juin 2022.

*Aujourd'hui, nous osons discuter d'une convention collective à l'intérieur de la Crew Room*⁷¹.
Quand vous voyez d'où on vient, c'est incroyable ! »⁷²

Les grèves transnationales menées en 2017-18 amèneront le management de Ryanair à faire d'importantes concessions par rapport à ses pratiques sociales. En Belgique, elles débouchent d'abord sur la reconnaissance de l'acteur syndical et l'instauration, le 11 octobre 2018, d'une délégation syndicale. Sa composition, tout en étant très atypique, est très révélatrice de la politique de recrutement de Ryanair. Aucun des neuf représentants du personnel de cabine n'est belge. Ils viennent d'Espagne, du Portugal, de Grèce, de Lituanie et d'Italie. Ils ont progressivement construit leur vie en Belgique, certains y ont même fondé une famille. Les syndicalistes pilotes de la base de Charleroi sont belges. Les délégués des pilotes de la base de Bruxelles sont français et hollandais.

En 2019, la négociation collective produit ses premiers résultats. Le 15 février, les pilotes affectés aux bases belges approuvent une première convention collective de travail portant sur les salaires, le rythme de travail et la possibilité d'être payé sur un compte belge. Le 1^{er} avril, la direction accepte de transformer les contrats irlandais Crewlink ou Workforce des personnels de cabine en contrats Ryanair respectant le cadre légal en vigueur en Belgique. En mai, un protocole d'accord portant notamment sur le salaire minimum est conclu. Le 3 juin 2019, le personnel de cabine, comme les pilotes avant lui, approuve à une large majorité des votants une première convention collective de travail. En mai 2020, des élections sociales sont organisées au sein des deux bases belges au terme desquelles un CE et un CPPT seront institués. 80% des travailleurs y prennent part, ce qui est vécu comme un plébiscite par la CNE et l'ACV Puls.

Conclusion

En Europe, le néolibéralisme a multiplié les possibilités pour le capital de se désencastrer des systèmes de relations professionnelles, hérités de la période dite fordiste. Ce contexte hostile au syndicalisme, à la négociation collective ou encore à l'usage de la grève montre que la citoyenneté industrielle ne peut être considérée comme un statut acquis, mais bien comme une forme de participation à l'entreprise, en perpétuelle remise en cause, et dont les caractéristiques évoluent en fonction de l'état du rapport de force entre le travail et le capital. Si la configuration fordiste de l'économie ne favorisait pas spontanément de relations professionnelles équilibrées,

⁷¹ Pièce réservée au briefing des équipages Ryanair dans l'aéroport.

⁷² Entretien avec Antonio, steward et délégué syndical à Bruxelles, le 16 décembre 2019.

le néolibéralisme n'exclut pas d'emblée l'émergence de formes de participation collective, autonome et conflictuelle dans l'entreprise.

Dans le cas de Ryanair, pour accéder à cette citoyenneté « démarchandisée », l'acteur syndical a d'abord dû gagner l'accès à la sécurité sociale belge pour les travailleurs déplacés de Ryanair. L'accès à la citoyenneté sociale a en effet permis d'assoir la lutte en faveur de la citoyenneté industrielle, ce qui montre l'importance de l'universalité des systèmes de sécurité sociale dans une perspective contemporaine de démocratisation de l'entreprise.

Le combat mené par certains salariés de Ryanair affectés en Belgique a ensuite consisté à instrumentaliser, de manière parfois involontaire, le modèle productif antisyndical de la compagnie pour l'encaster dans le système belge des relations professionnelles. Cela montre que, malgré tout, l'entreprise multinationale néolibérale est porteuse d'opportunités en faveur d'une recomposition du syndicalisme articulant stratégiquement les échelles locale, nationale et transnationale et faisant une large place au délégué de terrain.

Commenté [JV12]: Pq involontaire ?

Commenté [BB13R12]: Car ils ne s'occupent pas de gérer les fiches de paye en pensant que ce sera bon pour le syndicalisme. Ils le font car ils sont souvent mis devant le fait accompli car ce sont les plus anciens de la base ou qu'ils ont des connaissances que d'autres non pas. Donc, ils instrumentalisent mais parfois inconsciemment ou involontairement.

Commenté [JV14R12]: Ok