

Europe

Ryanair ou la difficile construction d'un syndicalisme européen de terrain (2017-2023)

Jean VANDEWATTYNE et Bruno BAURAIND

Malgré l'hostilité de la compagnie aérienne irlandaise *low cost* Ryanair envers toute forme de représentation des travailleurs et de négociation collective, elle n'a pas échappé à la conflictualité sociale. En 2018, l'organisation collective des salariés a abouti à des grèves offensives de dimension européenne. Par la suite, les problèmes rencontrés par le Boeing 737 Max et la pandémie de Covid-19 freinent ce mouvement et contribuent à le relocaliser sur des enjeux nationaux. Ce conflit n'en reste pas moins riche d'enseignements quant aux conditions de possibilité de l'eupéanisation de la grève et aux modalités d'un syndicalisme européen de terrain, mais aussi aux difficultés de sa structuration sur le temps long.

Despite Irish low-cost airline Ryanair's hostility towards all forms of worker representation and collective bargaining, it has not entirely avoided labour disputes. In 2018, the collective organisation of workers led to offensive Europe-wide strikes. Subsequently, the issues encountered by the Boeing 737 Max and the Covid-19 pandemic have slowed this movement and contributed to bringing its focus back to domestic issues. This conflict is nevertheless hugely instructive as to the predicates of the strike action's Europeanisation and the modalities of grassroots European trade unionism, as well as its longer-term structural challenges.

Jean Vandewattyne est sociologue et professeur à l'Université de Mons (UMONS); Bruno Bauraind est politologue au GRESEA et à l'UMONS.

La direction de la compagnie irlandaise Ryanair, championne européenne du *low cost* aérien, s'illustre, depuis qu'elle a mis ce modèle en place dans le milieu des années 1990, par son refus du dialogue social dans ses formes institutionnalisées (Vandewattyne, 2016). Tout en continuant à réprimer l'action syndicale, elle a rapidement développé une politique de contournement (Dugué, 2005) ou de substitution (Laroche, Bernier, 2016) des syndicats en instaurant des conseils représentatifs des employés (CRE)¹. Elle mise ainsi sur la participation directe du personnel en lieu et place des dispositifs institués de représentation de celui-ci (Bauraind, Vandewattyne, 2023).

Mais ni la répression, ni le contournement ou la substitution n'ont réussi à faire disparaître les résistances et les contestations. Celles-ci prennent principalement la forme d'actions en justice – initiées et/ou soutenues « de l'extérieur » par les syndicats – et de départs. Jusqu'en 2018, l'*exit* (Hirschman, 1970) est alors une manière pour le personnel de gérer les insatisfactions et les tensions. Le *turn-over* du personnel de cabine devient même une source de revenus pour l'entreprise *via* des formations payantes à l'entrée. Parallèlement, à la suite du travail de dénonciation mené par les syndicats mais aussi par d'autres acteurs, dont les compagnies aériennes traditionnelles, au nom de la concurrence déloyale que leur livre Ryanair, des décisions politiques et judiciaires vont remettre en question des éléments clés de son modèle social : en avril 2012, le Parlement européen modifie la réglementation concernant le personnel navigant et les indépendants transfrontaliers et fait de la base d'affectation le lieu d'affiliation à la sécurité sociale ; en septembre 2017, un arrêt

de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) dispose que le droit du travail qui s'applique au personnel navigant est celui de la base d'affectation et non le droit irlandais, comme le défendait la direction de Ryanair. Dans le même temps, l'entreprise est aussi confrontée à un manque de pilotes à la suite d'une vague de départs vers des concurrents plus attractifs et à une gestion des temps de repos des pilotes finalement jugée contraire aux règles européennes par l'Irish Aviation Authority (IAA, autorité irlandaise de l'aviation) (Golden, Erne, 2022). En conséquence, Ryanair se voit obligée d'annuler 20 000 vols entre septembre 2017 et mars 2018. Si les défections sont nombreuses, d'autres pilotes s'investissent dans la lutte. La montée des contestations, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, amène le management à faire une concession majeure : la reconnaissance sur une base nationale des syndicats représentant les pilotes. Sous la pression de ces derniers, la compagnie aérienne *low cost* entre donc contrainte dans l'ère des relations professionnelles et de la négociation sociale.

Mais l'histoire sociale de Ryanair ne s'arrête pas là. Après le personnel de cockpit, c'est le personnel de cabine qui entre ouvertement en lutte. Ensemble ou séparément, ces deux catégories de personnel vont mener des actions collectives, dont des grèves, afin d'amener la compagnie à accepter de négocier avec les syndicats les conditions d'emploi et de travail du personnel navigant. Pendant plusieurs mois, ils mettent sous pression la direction de l'entreprise et obtiennent, en 2018, de nouvelles concessions dont la reconnaissance de l'acteur syndical dans plusieurs pays et la signature de conventions collectives.

1. Il s'agissait d'un système de consultation des salariés interne, décentralisé (par base) et catégoriel dans le cadre duquel la direction de Ryanair et des membres du personnel non élus discutent des salaires et des conditions de travail sans aucun cadre contraignant.

Cet article s'intéresse, dans un premier temps, aux luttes sociales qui ont traversé l'entreprise de 2018 à 2020 et à leurs retombées. Au regard de l'histoire sociale européenne, elles ressortent comme particulièrement atypiques du fait de leur caractère transnational et offensif. Alors que la plupart des conflits sociaux d'entreprise restent profondément insérés dans des contextes locaux ou nationaux, les turbulences sociales auxquelles la compagnie irlandaise est confrontée articulent, plus ou moins étroitement, trois niveaux : le local, soit les aéroports utilisés comme bases par Ryanair ; le national, soit les États et les cadres nationaux régulant les relations collectives de travail ; l'Europe, un espace de lutte peu investi dans les conflits sociaux d'entreprises pourtant transnationales à l'échelle européenne. À partir de 2018, Ryanair est en effet la première entreprise

transnationale à être confrontée à des grèves offensives à l'échelle européenne. Dans un second temps, l'article se centre sur l'actualité de ces luttes, marquée par un recentrage sur les espaces nationaux (voir l'encadré).

Une entreprise antisyndicale

Comprendre les tensions sociales dans une compagnie aérienne telle que Ryanair, créée en 1984, implique de prendre en compte la dispersion géographique de ses activités, le poids respectif de ses bases (aéroports) et le contexte local et national dans lequel elles sont insérées.

Des bases de tailles très diverses

Par rapport aux compagnies classiques, Ryanair étoffe son offre en multipliant les ouvertures de bases, c'est-à-dire des aéroports qu'elle sélectionne pour y

Encadré - Repères méthodologiques

Les informations utilisées sont issues d'une recherche au long cours, qui a débuté au début des années 2010 à la suite d'une action en justice menée, en Belgique, par du personnel de cabine de Ryanair. Elle comprend plusieurs temps forts de présence sur le terrain, dont la période correspondant aux tensions sociales de 2017-2018. Depuis lors, des entretiens sont régulièrement réalisés avec des membres du personnel, des délégués et des permanents syndicaux. Une veille stratégique a aussi été établie.

Des observations *in situ* ont été effectuées lors d'assemblées générales du personnel, de piquets de grève ou encore d'une formation syndicale de deux jours à destination des délégués belges de Ryanair. Des sources primaires et secondaires ont enrichi la base de données tels que les rapports annuels de l'entreprise, des notes de service, des tracts syndicaux, des décisions de justice, des rapports de commissions parlementaires et des archives syndicales.

Jusqu'en 2017-2018, nos recherches se sont centrées sur les aéroports de Brussels South Charleroi Airport et de Brussels Airport, tous deux situés en Belgique. À la suite des actions menées à partir de 2017, le périmètre de la recherche a été élargi à d'autres sites, d'autres contextes nationaux et à l'articulation entre ces niveaux et le niveau européen.

baser des avions et y affecter du personnel. En 2020, la compagnie compte environ 80 bases d'importance inégale, réparties dans près de 20 pays. En janvier 2020, selon un comptage syndical, seules 8 bases comptent plus de 10 avions. Les deux plus importantes sont localisées dans les aéroports de London Stansted (45 avions) et de Dublin (30 avions). Viennent ensuite Milan (20 avions), Barcelone (15), Brussels South Charleroi Airport (13), Manchester (12), East Midlands Airport (10) et Berlin Schönefeld (10). La plupart des autres bases ne comptent qu'un, deux voire trois avions. En croisant le nombre d'avions avec le nombre de travailleurs affectés, la base de London Stansted correspond à un site de production de grande taille (environ 1 300 travailleurs), Berlin Schönefeld à un site de taille moyenne (300 travailleurs) et l'aéroport international de Saint-Jacques-de-Compostelle à une petite PME (30 personnes). La taille des sites et leur localisation ont une incidence forte sur les dynamiques collectives et les rapports de force. Ainsi, un arrêt de travail paralysant les activités de Ryanair à London Stansted n'est pas équivalent à une grève à Saint-Jacques-de-Compostelle. Aux effets de taille et de lieu, il convient d'ajouter la dimension temporelle, c'est-à-dire l'épaisseur historique de la base, et son développement en termes de nombre d'avions et donc de travailleurs.

Une stratégie de déterritorialisation des effectifs

Un autre élément de contextualisation tient dans l'articulation entre les ressources syndicales présentes dans chaque base et les caractéristiques sociales des travailleurs. Contrairement à des secteurs émergents, celui de l'aviation civile articule, souvent en Europe de l'Ouest, une forte présence

syndicale avec une tradition de lutte. Les ressources syndicales facilitant les mobilisations existent donc. Toutefois, le management de Ryanair a longtemps refusé de reconnaître l'acteur syndical et d'entrer en dialogue avec lui. Les affiliés, tout comme les militants et délégués syndicaux étaient *persona non grata* au sein de l'entreprise. Par le passé, le management n'a pas hésité à utiliser la carotte et le bâton pour tenir les syndicats hors de l'entreprise. Elle a aussi développé, à grande échelle, une politique d'affectation par éloignement ou de déterritorialisation (Pagès *et al.*, 2019). Ainsi, au niveau du personnel de cabine, « il est assez habituel d'avoir une équipe italienne travaillant en Pologne, une équipe polonaise en Irlande, une équipe irlandaise en Espagne et ainsi de suite » (Anderson, 2018). Les travailleurs recrutés peuvent donc se retrouver, du jour au lendemain, dans un environnement totalement étranger dont souvent ils ne maîtrisent pas la langue. Présente mais inconnue, la ressource syndicale ne peut donc être mobilisée. De leur côté, les syndicats se sont montrés relativement démunis face à ces travailleurs et parfois peu intéressés à les défendre. Le Portugal constitue à cet égard une exception (voir *infra*). Les hôtesses et les stewards actifs dans les bases portugaises ont été principalement recrutés sur le marché local, ce qui a facilité les connexions avec le syndicat affiliant les personnels de cabine et, par la suite, le recours à la grève.

Une diversité de métiers et de statuts d'emploi

Par rapport à d'autres conflits sociaux, celui chez Ryanair met en scène deux catégories de travailleurs aux caractéristiques très distinctes sur le plan de la formation, des rémunérations, du prestige du métier ou encore de la représentation syndicale. Le

syndicalisme des pilotes est très catégoriel. Au fil du temps, ces professionnels se sont dotés d'organisations spécifiques qui pèsent sur les relations collectives de travail. Ces différences ont un effet centrifuge sur les revendications et les mobilisations. À ces différences, Ryanair en ajoute une à l'intérieur de chaque catégorie. Si certains pilotes sont salariés par la compagnie aérienne, d'autres sont établis en société. Depuis 2009, l'entreprise recourt à des *contractors*, c'est-à-dire des pilotes qui, pour travailler avec elle, ont dû créer des sociétés à responsabilité limitée dont ils sont à la fois le directeur et, le plus souvent, le seul salarié. Ils sont alors mis à disposition de Ryanair *via* des sociétés de placement (Geary, 2021). À l'inverse des pilotes salariés, qui bénéficient d'un salaire fixe, les *contractors* ne sont rémunérés que lorsqu'ils volent. Un clivage similaire a également été introduit au niveau du personnel de cabine : alors que des hôtesse et stewards disposent d'un contrat Ryanair, d'autres sont mis à disposition par des sociétés sous-traitantes (Crewlink et Worforce sont les plus importantes) travaillant exclusivement pour la compagnie aérienne. À l'instar des *contractors*, les *cabin crew* (personnel de cabine) mis à disposition ne sont rémunérés que lorsqu'ils volent : ce sont donc une des figures prises par les travailleurs précaires (Béroud, Bouffartigue, 2009). Le passage à un contrat Ryanair est aussi pour le management un moyen de récompenser les plus « performants », c'est-à-dire les plus soumis aux injonctions managériales. Faire émerger des revendications communes à toutes ces « sous-catégories » n'a donc rien d'évident. Ce l'est d'autant moins qu'à la précarité contractuelle et financière vient s'ajouter la jeunesse du personnel, son manque d'expérience professionnelle ou encore sa déterritorialisation. En ce sens, le mouvement

social qui déstabilise l'entreprise est relativement inattendu mais pas forcément improbable (Collovald, Mathieu, 2009).

Des contrats de travail de droit irlandais

Une autre particularité de la gestion du personnel mise en place par Ryanair tient dans la « nationalité » des contrats de travail. Alors que le personnel basé en Irlande et au Royaume-Uni bénéficie de contrats locaux, les personnels affectés dans les bases continentales ont tous des contrats de droit irlandais. Si le recours à ces contrats facilite une gestion centralisée à distance, il est une source très concrète de problèmes pour le personnel actif sur le continent et pour les syndicats nationaux. Très vite, les syndicats, qui se sont investis dans la défense du personnel de Ryanair, ont revendiqué l'application du droit lié à la base d'affectation. Si cette revendication leur paraît légitime et est de nature à faciliter le travail syndical, elle n'a pas été totalement fédératrice à l'échelle de l'entreprise. D'une part, elle ne concerne pas directement le personnel basé en Irlande et au Royaume-Uni – où se situent les plus grandes bases de Ryanair (voir *supra*) ; d'autre part, elle ne serait pas favorable à tout le monde. Si certaines législations nationales sont plus avantageuses que la législation irlandaise, ce n'est pas systématiquement le cas. De ce point de vue, la marge de manœuvre des syndicats quant à l'eupéanisation du mouvement est ténue.

Des liens interpersonnels forts entre les salariés

Un autre aspect à souligner tient à l'importance des liens interpersonnels, tissés durant et surtout en-dehors du travail, dans la constitution des collectifs de travail et des

luttres menées. À ce niveau aussi, Ryanair présente une forte singularité par rapport à d'autres entreprises transnationales. L'absence de structures d'accueil dans les bases et la faiblesse des rémunérations amènent les travailleurs déterritorialisés et précarisés à s'épauler et à s'entraider. Ainsi, la colocation sur une base linguistique ou nationale est très fréquente chez le personnel de cabine, qui fréquente souvent les mêmes lieux de divertissement. Alors que le rythme de travail imposé durant les vols est peu propice aux échanges, d'autant qu'il s'agit de courts et de moyens courriers (Poirot-Delpech, 2016), il en va autrement en-dehors du temps de travail. Présents au niveau des bases, les liens interpersonnels le sont également entre les bases. Ils se sont construits au hasard des affectations et réaffectations. En outre, les entretiens montrent que les réseaux sociaux jouent un rôle décisif tant dans le maintien des liens que dans leur création. Ces liens ont favorisé la mobilisation par le bas, par les pairs, et ont participé à l'europanisation du conflit.

Enfin, l'enquête fait apparaître que les déracinements consécutifs à la politique de déterritorialisation ont aussi conduit à de nouveaux enracinements. La formation de couples et la naissance d'enfants ou encore la qualité de la couverture sociale peuvent fondamentalement changer la donne. Alors que Ryanair est souvent perçu comme une première étape dans une carrière professionnelle et la base d'affection comme un entre-deux, certains ont fini par s'y inscrire durablement, ce qui a favorisé les engagements syndicaux et légitimé la revendication de l'application des droits liés à la base d'affectation.

Une première phase de conflictualité ouverte entre les pilotes et la direction de Ryanair en 2017-2018

Si les premières actions syndicales contre Ryanair remontent à 1997 et 1998 et concernent les bagagistes de l'aéroport de Dublin (Creaton, 2004 ; O'Sullivan, Gunnigle, 2009), les pilotes et copilotes irlandais et anglais sont les premiers à s'organiser avec l'aide de leurs syndicats et d'un pilote, licencié par la compagnie en 2001. Entre 2003 et 2017, plusieurs structures de coordination officieuses sont créées dont, en fin de période, le conseil européen des représentants des employés de Ryanair (EERC) (Barnier *et al.*, 2018 ; Geary, 2021 ; Golden, Erne, 2022). En octobre 2017, l'EERC, soutenu par l'European Cockpit Association (ECA)², dépose une liste de revendications comprenant l'obtention de contrats conformes aux législations nationales, des temps de repos rémunérés, la reconnaissance de l'EERC comme organe de représentation des pilotes et la fin du harcèlement de ses membres. Si la direction de Ryanair rejette ces revendications (Geary, 2021) et rappelle qu'elle est disposée à négocier dans le cadre des conseils représentatifs des employés (CRE), qu'elle a elle-même mis en place pour contourner les syndicats, elle débloque néanmoins 100 millions d'euros pour revaloriser la rémunération de ses pilotes en échange d'un renoncement individuel à 10 jours de congé et d'un engagement de ne pas quitter l'entreprise avant novembre 2018. L'offre est rejetée par les pilotes qui disposent alors d'un rapport de force particulièrement favorable en raison de la pénurie qui touche la compagnie et du

2. Créé en 1991, l'European Cockpit Association est la représentation des pilotes auprès des institutions européennes. En 2024, elle compte 37 membres : <https://www.eurocockpit.eu/our-members-benefits>.

pic d'activité généré par les fêtes de fin d'année. Dans ce contexte tendu, il est de plus en plus question de grèves en Italie, en Irlande, au Portugal et en Allemagne. Un préavis de grève est déposé par l'Irish Air Line Pilots' Association (IALPA) pour le 20 décembre 2017 et le syndicat irlandais menace de nouvelles actions si aucun accord n'est trouvé. Alors que les grèves semblent inéluctables, la direction de Ryanair annonce, *in extremis* et contre toute attente, qu'elle accepte de reconnaître les syndicats de pilotes sur une base nationale et d'ouvrir des négociations avec eux.

Malgré ces concessions, la situation reste très tendue. Les syndicats accusent la direction de Ryanair de ne pas réellement jouer le jeu de la négociation sociale. Selon eux, elle procède surtout par effets d'annonce et mise sur l'essoufflement des contestations afin de concéder le moins possible. Le blocage est tel qu'en février 2018, l'EERC demande la démission de Michael O'Leary, l'emblématique patron de la compagnie. Début mars, des syndicats belges dénoncent le « silence radio » de Ryanair. En deux mois, aucune avancée n'est réalisée. L'entreprise est alors toujours sous la menace d'un préavis de grève pour Pâques 2018.

L'eupéanisation du conflit

En février 2018, le Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil (SNPVAC), qui affine les hôtesses et les stewards travaillant au Portugal, dépose un préavis pour une grève de trois jours, les 9 mars, 1^{er} et 4 avril (Mendonça, 2020), avec pour revendications essentielles le respect du cadre légal portugais et l'amélioration des conditions d'emploi et de travail. Elle est la première grève

d'ampleur que connaît la compagnie irlandaise³ et marque l'entrée du personnel de cabine dans la conflictualité sociale ouverte, portée collectivement et recourant à une des formes les plus classiques du répertoire de l'action syndicale.

Si la grève n'a quasiment pas d'impact sur les activités de la compagnie – une vingtaine de vols supprimés –, elle constitue une étape décisive dans l'eupéanisation de la lutte menée par les travailleurs de Ryanair. Deux dynamiques œuvrent alors en ce sens. La première est interne à l'acteur syndical et renvoie aux divergences existantes quant à la stratégie à suivre. Pour certains responsables syndicaux, le recours à la grève est devenu une évidence face à l'absence d'empressement que le management de Ryanair met à se conformer aux décisions politiques et judiciaires européennes. Cette position tranche avec celle de la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF) et de sa branche européenne, la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF), dont le secteur de l'aviation civile affine près de 360 000 travailleurs. Dans les années 2010, l'ITF fait de Ryanair un dossier politique, symbolique de la dégradation des conditions de travail liée au modèle *low cost*. Cette stratégie, relayée par l'ETF, s'est traduite par un important travail de sensibilisation, de dénonciation et de *lobbying*. Mais l'ETF n'est pas allée plus loin (Decoene *et al.*, 2007 ; Louis, 2022). En d'autres termes, elle n'a ni lancé ni initié d'appel à la grève. Parallèlement, les actions en justice introduites en Belgique par la Centrale nationale des employés (CNE) ont réussi à imposer la base d'affection comme cadre de référence pour le contrat de travail. Comme l'écrit un

3. La première grève effective s'est déroulée en décembre 2017. Elle a été menée par des pilotes basés en Allemagne et n'a duré que 4 heures.

responsable syndical belge, l'arrêt de juin 2019 de la Cour du travail de Mons met fin « à un long combat juridique » tout en offrant « une jurisprudence claire qui, cerise sur le gâteau, ne concerne pas seulement les bases belges, mais qui, grâce à l'autorité de la Cour européenne, s'applique dans tout le territoire de l'Union » (Palsterman, 2019:13). Le choix du syndicat portugais de privilégier la mobilisation sociale intervient d'ailleurs quelques mois après l'arrêt de la Cour européenne de septembre 2017 sur lequel la Cour du travail de Mons s'est appuyée. Les permanents portugais sont aussi très critiques par rapport à l'ETF et à son fonctionnement. En 2014, le SNPVAC s'est retiré de l'ETF et a participé à la création de l'European Cabin Crew Association (EurECCA). Ses responsables accusent l'ETF d'avoir sacrifié les intérêts du personnel de cabine lors des négociations entourant le Flight Time Limitations avec pour conséquence de permettre aux compagnies de « pratiquer un *dumping* social en toute impunité⁴ ». Quatre ans après, les rancœurs provoquées par cet épisode sont encore très présentes chez certains responsables syndicaux.

La seconde dynamique fait suite aux moyens mis en œuvre par le management de Ryanair afin de briser la grève des *cabin crew* basés au Portugal, qui sont pour la plupart portugais. Outre les pressions et menaces, il utilise des avions et équipages basés hors du Portugal pour assurer les vols menacés par le personnel gréviste. En réaction, plusieurs syndicats nationaux demandent au personnel navigant de se montrer solidaire de leurs collègues grévistes en refusant de les remplacer.

Création d'un réseau de syndicalistes européens : le « Striking group »

La convergence de ces deux dynamiques donne naissance au « Striking group » (Bauraind, Vandewattyne, 2020a), un réseau regroupant des responsables syndicaux actifs en Belgique (Centrale nationale des employés et Algemene Christelijke Vakbond Puls – ACV Puls), en Espagne (Sindicato Independiente de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Líneas Aéreas – SITCPLA ; Unión Sindical Obrera – USO), en Italie (Federazione Italiana Lavoratori Trasporti – FILT, affiliée à la Confederazione Generale Italiana del Lavoro – CGIL ; UIL Trasporti, affiliée à l'Unione Italiane del Lavoro – UIL), aux Pays-Bas (Federatie Nederlandse Vakbeweging – FNV) et au Portugal (Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil – SNPVAC). La plupart d'entre eux sont membres de l'ETF. Seul le syndicat portugais est membre fondateur de l'EurECCA. Si les ressources mobilisées par le « Striking group » proviennent des syndicats nationaux, ce réseau se situe en-dehors des structures existantes, ce qui lui permet d'être très actif et réactif. Sa dimension réticulaire (Enjalran, 2018) contraste avec le fonctionnement très bureaucratique des fédérations syndicales internationales et européennes. Sa composition repose sur les affinités interpersonnelles et stratégiques qui unissent des responsables syndicaux nationaux. Son fonctionnement est informel. Il se réduit à des échanges et des réunions en distanciel. Quelques réunions sont organisées en présentiel.

Début avril 2018, le syndicat portugais lance un appel en faveur d'une grève

4. « L'international entérine la création d'EurECCA », communiqué de presse du SNPNC, 25 novembre 2014, <https://bit.ly/44shJWY>.

européenne du personnel de cabine. Dans un communiqué, il souligne que « les procédures nécessaires ont été engagées pour une grève européenne des membres d'équipage de Ryanair contre les conditions de travail dans cette entreprise irlandaise⁵ ». En l'absence de cadre européen sur le droit de grève (Gobin, 2016), l'appel se traduit par le dépôt de préavis nationaux par les syndicats belges, espagnols, italiens et portugais du « Striking group ». Deux revendications dominent : l'application des législations nationales et l'ouverture de réelles négociations sans conditions préalables.

Au niveau du personnel de cabine, la grève portugaise a rendu crédible et légitime le recours à l'action collective. Elle a manifestement levé un tabou et démontré la possibilité de faire grève dans une entreprise réputée pour son antisindicalisme et l'absence de tradition de luttes. Elle a démontré que la grève pouvait être le fait d'une catégorie de personnel chez qui la peur de la répression patronale et l'*exit* sont largement présents.

Campagnes syndicales et contre-offensive de Ryanair

Deux campagnes syndicales occupent le devant de la scène en juillet 2018 : « Rights at Ryanair » et « Ryanair Must Change ». La première est orchestrée dès 2017 par la Fédération internationale des ouvriers des transports (ITF). En juillet 2018, avec l'ETF, elle organise une rencontre réunissant les représentants du personnel de cabine travaillant pour Ryanair dans 21 pays. Elle débouche sur la rédaction de la « Ryanair Crew Charter », un document reprenant un ensemble de revendications portant sur

l'emploi, les arrêts maladie, les ventes à bord ou encore le travail au sol⁶. Aucun mot d'ordre d'action ne vient appuyer la mise en œuvre de cette charte. Tout se passe donc comme si l'ITF et l'ETF ainsi que leurs membres cherchaient à occuper le terrain, à garder la main sans vouloir entrer en confrontation ouverte avec la compagnie.

La deuxième campagne, « Ryanair Must Change », est à l'initiative du « Striking group ». Réunis à Bruxelles le 30 juin, des syndicats appellent à une grève de 48 heures au niveau européen pour les 25 et 26 juillet 2018. Elle concerne le personnel actif en Belgique, en Espagne et au Portugal. En Italie, pour des raisons légales, l'action est limitée à une journée. L'objectif syndical est d'immobiliser 200 avions au sol, soit près du tiers de la flotte. L'objectif est ambitieux vu le nombre et l'importance des bases couvertes par les préavis. Il nécessite, selon un syndicaliste, de « convaincre les employés d'y participer, leur expliquer clairement les enjeux, répondre aux questions, les rassurer sur les risques⁷ ». Un effort particulier d'information est aussi fait auprès des passagers et de l'opinion publique.

Si ces deux campagnes témoignent des divergences entre organisations syndicales, les interviews et les observations montrent que le personnel de cabine ne fait pas de distinction entre les deux campagnes, ni entre les acteurs qui les portent. En fonction des réalités locales, l'un ou l'autre des slogans est indifféremment mis en avant par les travailleurs.

Dans un mémo adressé au personnel, la direction met en garde contre « les tentatives par les grévistes et leurs syndicats

5. « Ryanair : vers une grève européenne des PNC ? », *Air Journal*, 4 avril 2018, <https://bit.ly/3JPa2jW>.

6. « Ryanair Crew Charter », <https://www.etf-europe.org/ryanair-crew-charter/>.

7. « Maintenant, il faut convaincre et expliquer », *Le Soir*, 5 juillet 2018.

d'intimider ou de menacer les gens qui souhaitent exécuter leurs fonctions telles que prévues normalement ». Elle y annonce que le personnel empêché de travailler sera payé. Dans un autre mémo, elle conclut qu'il y a « un petit nombre d'équipages qui pense que leur confort et leurs commodités viennent avant nos passagers. Nos passagers et leurs commodités viennent toujours en premier lieu. » En réponse, les syndicats diffusent une lettre ouverte dans laquelle le personnel dit avoir « beaucoup de respect » pour les passagers tout en soulignant l'absence de respect de la direction envers « son » personnel. Pour le reste, la compagnie fait tout pour minimiser l'importance de la grève annoncée.

Quelle vienne de la direction, des syndicats ou encore des travailleurs entre eux, la tension sociale est des plus fortes. L'actualité montre aussi la difficulté que l'acteur syndical peut éprouver à se coordonner et à mener des luttes transnationales (Hennebert, Dufour-Poirier, 2008 ; Pernot, 2018). Plutôt que de privilégier l'unité, certains syndicats jouent en solo. Ainsi, les pilotes basés en Irlande se mettent en grève le 12 juillet et leur syndicat dépose un nouveau préavis pour les 20 et 24 juillet. Parallèlement, des négociations de la « dernière chance » se déroulent dans plusieurs pays ; en Italie, elles aboutissent *in extremis* à un accord de reconnaissance d'un syndicat plus conciliant, ce qui affaiblit le caractère européen du mouvement. Au niveau politique, confronté à l'annulation de près de 200 vols, le gouvernement espagnol impose un service minimum lors de la grève des 25 et 26 juillet, ce qui en réduit *de facto* l'impact.

La grève des 25 et 26 juillet est finalement le fait du personnel de cabine actif

en Belgique, au Portugal, en Espagne et en Italie. En Belgique, tant le personnel de cabine que de cockpit participent aux piquets filtrants installés dans le hall de l'aéroport de Charleroi. Le personnel y est présent à visage découvert, ce qui tranche par rapport au passé. Sur les réseaux sociaux, les grévistes s'échangent des informations et des photos relatives aux actions menées dans les différents aéroports.

Plutôt que d'opter pour l'apaisement, le management de Ryanair prend trois décisions pour le moins provocatrices à l'égard des syndicats : le refus d'indemniser les passagers dont les vols ont été annulés sous prétexte que la grève relève de circonstances exceptionnelles⁸ ; la réduction, partiellement justifiée par les actions de grèves, de la flotte basée en Irlande au profit de ses bases polonaises ; et l'envoi aux grévistes d'un courrier les mentionnant « *no show* », soit en absence non autorisée. En Belgique, les syndicats réagissent à cette mention, qui peut conduire à un licenciement pour faute grave, en rappelant que, conformément aux conventions internationales, la participation à une grève ne peut être considérée comme une faute. Ils vont également solliciter l'intervention du Premier ministre belge, du ministre de l'Emploi, du président de la Commission européenne et de la commissaire européenne en charge de l'Emploi, des Affaires sociales, des Compétences et de la Mobilité des travailleurs. Dans le courrier envoyé, ils soulignent que « cela fait trop longtemps que la lenteur des tribunaux et l'inertie des services d'inspection sociale permettent à Ryanair de continuer à développer son modèle et son exploitation en toute impunité ». Ils obtiennent le soutien du ministre belge de l'Emploi qui, dans sa

8. Une grève avec préavis n'est pas considérée comme relevant de circonstances exceptionnelles.

réponse, rappelle que « le droit de grève implique que les travailleurs ne peuvent être licenciés sur motif d'avoir participé à une grève », et ce d'autant plus que la grève est « planifiée de manière correcte et reconnue par un ou plusieurs syndicats ». Il invite le management de Ryanair « à ne pas laisser le conflit s'intensifier, mais au contraire à mener un dialogue social avec les syndicats en vue de solutions durables ».

Début août, la tension monte d'un cran avec la grève des pilotes basés en Irlande suivie, quelques jours plus tard, par celle des pilotes basés en Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Suède. Alors que le conflit s'enlise, la commissaire européenne en charge des Affaires sociales souligne que, sur le plan des droits sociaux et syndicaux, les pratiques de la compagnie vont à l'encontre des règles européennes et que « le marché intérieur n'est pas une jungle » mais un espace régulé par « des règles claires sur la mobilité équitable des travailleurs et la protection des travailleurs ». De son côté, le ministre belge de l'Emploi fait part de son intention de se concerter avec ses homologues européens en vue d'arriver à « une solution coordonnée ». Mi-août, les syndicats adressent une lettre ouverte aux actionnaires de la compagnie dans laquelle ils soulignent l'absence de progrès dans les négociations « après des mois de discussions frustrantes, de rencontres infructueuses et même des actions de grèves dans certains pays ».

Fin août, la situation évolue quelque peu avec la conclusion de protocoles d'accord couvrant les pilotes basés en Irlande et en Italie. Le 30 août, un accord de reconnaissance intervient en Irlande pour le personnel de cabine et l'entreprise annonce de nouveaux accords à court terme.

« La plus grande grève européenne jamais vue » en septembre 2018

Début septembre, alors que les responsables de Ryanair parlent de progrès réalisés, le « Striking group » annonce son intention d'organiser la plus grande grève que la compagnie aérienne n'ait jamais connue. Il veut ainsi faire pression sur les actionnaires – dont les titres ont perdu 25 % de leur valeur par rapport au sommet historique d'août 2017 – qui doivent se réunir en assemblée générale. Pour les syndicats, il leur appartient de remettre « Ryanair sur la bonne voie » en lui assurant un « modèle économique plus adapté à l'Europe du XXI^e siècle ». Ils adressent aussi une demande d'audition au président de la Commission européenne et à la commissaire en charge des Affaires sociales.

La grève est programmée pour le 28 septembre. Tout en minimisant l'ampleur de l'action syndicale, le management de Ryanair annonce son intention d'appliquer les législations nationales au plus tard en 2022, une échéance considérée comme trop lointaine par les syndicats. En Belgique, le 1^{er} janvier 2019 est avancé comme date butoir par la Centrale nationale des employés (CNE). Ryanair se dit prête à l'« envisager » en échange du retrait des syndicats belges de la grève, ce qu'ils refusent. À la veille de l'assemblée générale des actionnaires, les syndicats durcissent le ton avec la possibilité d'une grève par mois.

Le 20 septembre, les actionnaires, confortés par des perspectives bénéficiaires de l'ordre d'1,2 milliard d'euros pour l'exercice en cours, renouvellent leur confiance dans le management de l'entreprise. Deux jours plus tard, un syndicat belge dénonce le licenciement d'un steward ayant pris la

parole lors de la grève de juillet. La veille de la grève du 28 septembre, le P-DG de Ryanair déclare que les « syndicats n'ont pas le soutien du personnel » et que les représentants syndicaux défendent surtout les intérêts des autres compagnies aériennes. Il concède cependant que l'application des législations nationales pourrait intervenir à partir de 2019. La réouverture d'une base sur l'aéroport de Marseille est aussi annoncée pour mars 2019, ce qui est loin d'être anecdotique. Ryanair l'avait en effet fermée en janvier 2011 à la suite d'une action en justice pour « travail dissimulé, prêt illicite de main-d'œuvre, emploi illicite de personnel navigant et entrave au fonctionnement du comité d'entreprise, des délégués du personnel ainsi qu'à l'exercice du droit syndical et à la constitution du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail »⁹. Cette annonce intervient alors que la Cour de cassation vient d'annuler les condamnations précédentes tout en renvoyant l'affaire devant la Cour d'appel de Paris. En rupture avec ses pratiques passées, le management de Ryanair insiste sur le fait que ce retour se fera « avec des pilotes et des équipages basés en France, sous des contrats locaux français, payant leurs impôts en France plutôt qu'en Irlande. »

Au dernier moment, les syndicats représentant les pilotes basés en Allemagne et aux Pays-Bas se joignent au mouvement. Au total, la plus grande grève voulue par les syndicats entraîne la suppression de 250 vols, soit beaucoup plus que l'estimation avancée par la direction sans pour autant paralyser les activités de la compagnie. Ce succès, tout relatif, est renforcé par une déclaration commune des ministres allemand, belge, danois, hollandais, français, et luxembourgeois de la Mobilité

dans laquelle ils soulignent qu'« aucun avantage concurrentiel ne devrait être obtenu en privant les travailleurs de l'aviation de leurs droits et de leurs protections sociales nationales et européens ».

Les actions syndicales menées en 2017 et 2018 amènent Ryanair à faire des concessions importantes. Un an après l'engagement de l'entreprise à reconnaître les organisations syndicales, l'EFT et l'ITF relèvent, dans un document bilan, que cette reconnaissance est effective dans 8 pays sur les 21 dans lesquels elle est présente : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, l'Irlande, l'Italie, le Portugal, le Royaume-Uni et la Suède. Au total, les actions syndicales auraient permis à près de la moitié du personnel travaillant pour Ryanair « d'accéder à la liberté d'association ». Toutefois, dans certains cas, les accords conclus ne valent que pour le personnel de cockpit et non pour celui de cabine. Pour ce dernier, les accords ne couvrent parfois que les travailleurs sous contrat Ryanair et non ceux mis à disposition par les sociétés de placement (voir *supra*).

Si des conventions de reconnaissance ont été conclues, le management de Ryanair semble tout faire pour retarder les échéances. Les négociations sont rendues longues et difficiles alors qu'elles portent sur la mise en conformité de la compagnie sur le plan social. En Belgique, plusieurs points d'achoppement apparaissent dont le respect du salaire minimum sectoriel – 1 800 euros contre moins de 900 euros chez Ryanair –, le recours à des contrats zéro heure et l'inclusion dans les négociations du personnel sans contrat Ryanair. La situation se débloque finalement lorsque la compagnie

9. Action en justice introduite notamment par le Syndicat national des pilotes de ligne, la Fédération de l'équipement, de l'environnement, des transports et des services de Force ouvrière et la Caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile.

aérienne accepte de salarier l'ensemble de son personnel de cabine avec des contrats Ryanair de droit belge. En mai 2019, un protocole d'accord est conclu et, à la suite de son approbation par le personnel de cabine, il devient la première convention collective de travail couvrant cette catégorie de travailleurs chez Ryanair en Belgique (Bauraind, Vandewattyne, 2020b).

Deux événements vont cependant venir enrayer cette dynamique revendicative : la mise à l'arrêt des Boeing 737 Max à la suite de deux crashes ayant causé la mort de 189 personnes en 2018 puis de 157 autres en 2019 et surtout celle du transport aérien de passagers à la suite de la crise sanitaire provoquée par la pandémie de Covid-19. De main-d'œuvre rare et recherchée, les pilotes deviennent surnuméraires. L'arrêt des activités affecte aussi la capacité d'action du personnel de cabine. Elle est à l'origine d'une prise de distance d'autant plus grande que bon nombre d'hôtesse et de stewards retournent dans leurs pays d'origine pour y vivre le confinement. En outre, la compagnie restructure son réseau de bases européennes pour l'adapter au contexte productif. En Belgique, en Allemagne ou en Espagne, certaines bases sont fermées, d'autres voient leur nombre d'avions diminué (Bauraind, Vandewattyne, 2023). Dans quasiment tous les pays, le management parvient à imposer des réductions salariales afin de faire face à la crise.

Le retour de la croissance et de grèves localisées en 2022

Dès 2022, la compagnie irlandaise renoue avec la croissance. Alors que son chiffre d'affaires s'est écroulé entre 2019 et

2020, passant de 8,4 à 1,6 milliard d'euros, il s'établit à 10,7 milliards d'euros pour l'année 2022. Après deux exercices largement déficitaires, le bénéfice net de la compagnie se monte à 1,3 milliard d'euros en 2022, ce qui lui permet de reconstituer rapidement ses fonds propres qui retrouvent leur niveau d'avant-crise¹⁰. Cette reprise fulgurante crée les conditions nécessaires à la relance de la conflictualité ouverte entre la compagnie et certains syndicats nationaux. Les deux syndicats belges, CNE et ACV Puls, vont jouer un rôle pivot dans ce nouveau cycle de conflits sociaux.

Le 15 avril, le personnel de cabine des bases de Charleroi et de Zaventem (Brussels Airport) décide d'une grève de trois jours les 22, 23 et 24 avril. Il revendique notamment le respect du salaire minimum sectoriel, l'installation d'une véritable direction des ressources humaines dans chaque base et, plus symboliquement, l'accès à l'eau gratuite pour le personnel à bord des avions (Vandewattyne *et al.*, 2023).

Durant ces trois journées d'action, aucun avion manœuvré par un équipage belge ne décolle des aéroports de Bruxelles et Charleroi. La presse estime que près de 300 vols ont été annulés, impactant environ 21 000 passagers à Charleroi et plusieurs milliers à Zaventem¹¹. Les délégués syndicaux et certains travailleurs acceptent d'être interviewés par la presse à visage découvert, ce qui est une première. Malgré cette mobilisation, la seule concession de la direction est l'accès à l'eau gratuite pour le personnel durant les vols. Les permanents de la CNE et de l'ACV Puls espèrent une européanisation

10. Chiffres tirés des rapports annuels du groupe Ryanair et disponible sur le site du GRESEA : <https://gresea.be/-Mirador->.

11. « Grève chez Ryanair : aucun avion "belge" de la compagnie ne décollera ce week-end », *La Libre Belgique*, 22 avril 2022.

du conflit, seul moyen, selon eux, de faire plier la direction.

Le 19 mai 2022, des syndicats du personnel de cabine de 9 pays européens (Allemagne, Angleterre, Belgique, Espagne, France, Italie, Roumanie, Pologne, Portugal) se réunissent à Bruxelles à l'invitation de la CNE et de l'ACV Puls pour deux journées de discussion (tableau 1). Comme en 2018, c'est en marge de l'ETF et l'ITF que les délégués et permanents syndicaux de ces pays discutent des éventuelles actions collectives transnationales.

Depuis 2018, les contextes nationaux ont cependant eu tendance à diverger. Contrairement à la Belgique, le personnel de cabine basé en Espagne et en Italie a dû accepter des baisses de salaire pendant la période de confinement. Dans ces deux pays,

Ryanair contourne les syndicats les plus revendicatifs en signant des accords avec des organisations plus conciliantes. Ainsi, en Espagne, Ryanair a signé un accord avec les Commissions ouvrières (CCOO) qui a été directement dénoncé par l'Union syndicale ouvrière (USO) et le Sindicato Independiente de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Líneas Aéreas (SITCPLA), les deux syndicats majoritaires au sein du personnel de cabine. Dans les pays de l'Europe de l'Est dans lesquels Ryanair disposent de bases, le management de la compagnie maintient sa ligne antisyndicale. En Pologne, sa filiale Buzz utilise des hôtesses et des stewards sous statut d'indépendant, ce qui a notamment pour conséquence de marginaliser l'acteur syndical et d'entraver toute négociation sociale.

Tableau 1 - Organisations syndicales présentes à la réunion transnationale du 19 mai 2022

Pays	Syndicat(s)
Allemagne	Ver.di
Angleterre	Unite
Belgique	CNE et ACV Puls
Espagne	USO et SITCPLA
France	SNPNC-FO
Italie	UIL Trasporti
Pologne	Solidarność
Portugal	SNPVAC
Roumanie et Danemark	FPU Romania*

* Le syndicat roumain FPU Romania est affilié à la Flyvebranchen Personale Union (FPU), dont le siège est à Copenhague, au Danemark. Ce qui explique que le FPU Romania représente également le personnel de cabine de Ryanair basé au Danemark.

Malgré ces divergences, l'ensemble des syndicats présents à la réunion dénoncent les pratiques managériales de Ryanair et l'absence de « dialogue social équitable et transparent¹² ». Ils disent vouloir mener des actions coordonnées au début de la période estivale. À la fin de la réunion cependant, les représentants allemand, anglais et roumain font part de leur difficulté d'appeler à une grève transnationale. Le retrait du syndicat Unite (Angleterre), dont le représentant dit vouloir prendre le temps de consulter ses affiliés, d'une possible grève est ressentie comme un échec pour les permanents de la CNE et de l'ACV Puls puisqu'il signifie que l'aéroport de London Stansted, la plus grande base de Ryanair en dehors de l'Irlande et le cœur de son réseau, échappera à l'action.

C'est donc finalement les syndicats SNPVAC (Portugal), USO et SITCPLA (Espagne), UIL Trasporti (Italie), SNPNC-FO (France), la CNE et l'ACV Puls (Belgique) qui mènent des actions coordonnées à la fin du mois de juin.

Fin mai, les pilotes belges annoncent être solidaires de leurs collègues et déposent eux aussi un préavis de grève pour l'été. De son côté, la direction poursuit sa stratégie de disqualification de la grève et de l'acteur syndical. Le 25 mai, le directeur des ressources humaines de l'entreprise menace directement les pilotes belges qui « retarderont le recouvrement de leur salaire et mettront en danger les emplois¹³ » s'ils participent aux grèves.

Le 14 juin, lors d'un entretien avec la presse belge, Michael O'Leary minimise l'impact de la grève en Belgique – « s'il y a une grève en Belgique, personne ne le remarquera » – et ironise sur la taille des deux syndicats espagnols : « des syndicats de Mickey¹⁴ ».

Le 16 juin, une réunion de la dernière chance se tient entre la délégation syndicale belge et la direction européenne de Ryanair. Elle échoue et, le lendemain, la CNE et l'ACV Puls lancent un appel à la grève du 24 au 26 juin 2022. Ils suivent en cela l'agenda défini par la coordination européenne. Les syndicats espagnols et portugais ont en effet déjà émis un mot d'ordre de grève pour ce premier week-end estival. Ils revendiquent l'application du droit du travail, le paiement des heures supplémentaires et des conditions de travail décentes. Les syndicats italien (seulement le 25 juin) et français (25 et 26 juin) suivront¹⁵. L'UIL Trasporti, comme le SNPNC-FO, demandent le respect par Ryanair du salaire minimum sectoriel, respectivement en Italie et en France. À ce jour, il s'agit de la dernière action syndicale de dimension européenne chez Ryanair. En Belgique, le personnel navigant continue à mener des grèves. Fin février 2023, après 11 jours de grève entre avril 2022 et janvier 2023, le personnel de cabine et la direction de Ryanair signent une nouvelle convention collective de travail assurant le paiement du salaire minimum à toutes les hôtesses et les stewards basés en Belgique (Vandewattyne *et al.*, 2023).

12. « Dès le mois de juin, il y a un risque d'actions de grèves du personnel de cabine de Ryanair un peu partout en Europe », *La Libre Belgique Eco*, 19 mai 2022.

13. « Ryanair avertit ses pilotes belges : en cas de grève, il faudra en assumer les conséquences », *La Libre Belgique*, 25 mai 2022.

14. « Michael O'Leary, patron de Ryanair : "S'il y a une grève en Belgique, personne ne le remarquera" », *La Libre Belgique*, 14 juin 2022 ; « Grèves Ryanair : le patron se moque des syndicats de "Mickey" », *Capital.fr*, 14 juin 2022, <https://bit.ly/3y4lbtj>.

15. « Tensions sociales chez Ryanair : les pilotes basés en Belgique feront également grève les 24, 25 et 26 juin », *La Libre Belgique*, 19 juin 2022.

Conclusion

Si le personnel volant de Ryanair et les organisations syndicales les défendant ne sont pas les premiers à mener une lutte transnationale à l'échelle européenne, celle-ci s'en distingue par sa dynamique et son caractère offensif. Elle ne vise en effet pas à lutter contre une restructuration ou à préserver l'emploi, comme ce fut, par exemple, le cas lors de la fermeture de Renault Vilvorde en 1997, mais à conquérir, par la grève et la négociation sociale, de meilleures conditions d'emploi et de travail. Elle a pour cadre une entreprise *low cost* et antisyndicale qui, depuis le début des années 1990, est structurellement bénéficiaire dans un secteur où bon nombre d'entreprises font régulièrement face à des difficultés.

Cette lutte sociale transnationale s'est paradoxalement construite à distance des fédérations syndicales internationales et de leur fonctionnement très bureaucratique. Elle s'est adossée aux ressources financières et juridiques des deux syndicats belges où le droit du travail reste protecteur des salariés et le syndicalisme fortement ancré socialement. L'anglais, comme ressource commune à l'ensemble du personnel navigant, a également facilité la coordination du travail syndical à l'échelle européenne et permis à des délégués de base de participer à la coordination des actions. Enfin, si elle renforce la précarité professionnelle et sociale des travailleurs, l'affectation par éloignement imposée par le modèle productif de l'entreprise a aussi contribué à renforcer la solidarité à l'échelle européenne en créant des réseaux de travailleurs de même nationalité, affectés dans des pays différents. Ainsi, la

délégation syndicale du personnel de cabine en Belgique ne comporte aucun Belge, mais ces syndicalistes ont tous des connaissances qui travaillent chez Ryanair dans d'autres pays.

Sur le temps long cependant, cette coordination syndicale européenne s'est essouffée. Les grèves européennes de 2018 n'ont pas débouché sur les mêmes avancées sociales dans tous les pays. Ce qui contraint désormais les syndicalistes à prendre en compte des situations nationales très différentes alors qu'avant, les propriétés de la précarité produite par Ryanair étaient relativement similaires partout en Europe. Le besoin d'europeanisation de la lutte est aussi fortement dépendant du contexte conflictuel national. L'aspect informel de la coordination prive *de facto* les syndicalistes nationaux de certaines ressources liées aux structures syndicales internationales. La direction de Ryanair a également fait évoluer sa stratégie anti-syndicale. À la répression systématique fait place aujourd'hui une stratégie de dialogue social avec des syndicats plus modérés et moins représentatifs. Ce qui, comme en Espagne, provoque des conflits entre syndicats nationaux. Enfin, l'action syndicale européenne est aussi une question de personnes et de transmission. Deux syndicalistes de base affectés en Belgique ont récemment quitté la coordination européenne après plusieurs années de participation. La première à la suite d'un épuisement professionnel. Le second a été licencié dans le cadre de la fermeture de la base de Zaventem en 2023. Ces départs posent la question des conditions de renouvellement de ces délégués syndicaux « européens » de terrain.

Sources :

- Anderson J. (2018), « “Nous n'avons plus peur” : la mobilisation inattendue des travailleur.ses de Ryanair », *Mouvements*, n° 95, p. 126-133, <https://doi.org/10.3917/mouv.095.0126>.
- Barnier L.-M., Calame C., Vandewattyne J. (2018), « Le *low cost* dans le secteur aérien : vers une reconfiguration systémique de la production ? », *La nouvelle revue du travail*, n° 12, <https://doi.org/10.4000/nrt.3527>.
- Bauraind B., Vandewattyne J. (2020a), « Ryanair must change. Lutter dans le *low cost* », *GRESEA Echos*, n° 104, https://gresea.be/IMG/pdf/gresea_echos_104_ld.pdf.
- Bauraind B., Vandewattyne J. (2020b), « Ryanair : le retour des grèves en Europe », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2475-2476.
- Bauraind B., Vandewattyne J. (2023), « Ryanair en Belgique. À la conquête de la citoyenneté industrielle », *Cultures & conflits*, n° 130, p. 69-88, <https://doi.org/10.4000/conflits.24893>.
- Bérourd S., Bouffartigue P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Collovald A., Mathieu L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n° 2, p. 119-143, <https://doi.org/10.3917/pox.086.0119>.
- Creaton S. (2004), *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-cost Airline*, London, Aurum.
- Decoene A., Gobin C., Hilal N. (2007), « Mobilisations transfrontières et Union européenne : difficultés et réalités de la contestation syndicale. L'exemple du syndicalisme des transports », *Lien social et Politiques*, n° 58, p. 73-84, <https://doi.org/10.7202/017552ar>.
- Dugué B. (2005), *Le travail de négociation : regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- Enjalran S. (2018), « Faire réseau pour construire des luttes internationales », *Mouvements*, n° 95, p. 98-105, <https://doi.org/10.3917/mouv.095.0098>.
- Geary J.F. (2021), « Securing collective representation in non-union European multinational companies: The case of Ryanair pilots' (partial) success », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 60, n° 3, p. 635-661, <https://doi.org/10.1111/bjir.12659>.
- Gobin C. (2016), « Vers l'impossibilité de la grève générale face au droit de l'Union européenne ? », in Morelli A., Zamora Vargas D. (dir.), *Grève général. Rêve général : espoir de transformation sociale*, Paris, L'Harmattan, p. 307-320.

- Golden D., Erne R. (2022), « Ryanair pilots: Unlikely pioneers of transnational collective action », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n° 4, p. 451-469, <https://doi.org/10.1177/09596801221094740>.
- Hennebert M.-A., Dufour-Poirier M. (2008), « Les syndicats et la transnationalisation des entreprises : le cas des alliances syndicales internationales », *Nouvelles pratiques sociales*, n° 20, p. 52-65, <https://doi.org/10.7202/018448ar>.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Laroche M., Bernier M.-È. (2016), « Employeurs et anti-syndicalisme au Canada : une étude juridique des stratégies mobilisées », *Travail et Emploi*, n° 146, p. 51-74, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6998>.
- Louis J. (2022), « La domination bureaucratique européenne en action : le cas d'un accord du dialogue social », *Gouvernement et action publique*, vol. 11, n° 2, p. 55-78, <https://doi.org/10.3917/gap.222.0055>.
- Mendonça P. (2020), « Trade union responses to precarious employment: The role of power resources in defending precarious flight attendants at Ryanair », *Transfer*, vol. 26, n° 4, p. 431-445, <https://doi.org/10.1177/1024258920944294>.
- O'Sullivan M., Gunnigle P. (2009), « "Bearing all the hallmarks of oppression": Union avoidance in Europe's largest low-cost airline », *Labor Studies Journal*, vol. 34, n° 2, p. 252-270, <https://doi.org/10.1177/0160449X08319661>.
- Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. (2019), *L'emprise de l'organisation*, 7^e éd., Bruxelles, Édition de l'Université de Bruxelles.
- Palsterman P. (2019), « Vers la fin du système Ryanair (suite) », *Démocratie*, n° 9, p. 10-13, <https://bit.ly/49YNveY>.
- Pernot J.-M. (2018), « Syndicats et entreprises multinationales, passé, présent, futur », *Mouvements*, n° 95, p. 73-81, <https://doi.org/10.3917/mouv.095.0073>.
- Poirot-Delpech S. (2016), « Le collectif éphémère des personnels navigants sur les long-courriers », *Socio-anthropologie*, n° 33, p. 127-141, <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.2050>.
- Vandewattyne J. (2016), « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La nouvelle revue du travail*, n° 8, <https://doi.org/10.4000/nrt.2609>.
- Vandewattyne J., Bauraind B., Leterme C. (2023), « Le secteur aérien en tension post-Covid : Brussels Airlines, Ryanair et l'aéroport de Liège », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2575-2576, <https://gresea.be/Etude-Greves-et-conflictualite-sociale-en-2022>.