UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Les futurs possibles du syndicalisme autonome belge à l'horizon 2050

Etude exploratoire et *design* de démarche prospective

Auteur : Terry TERLINGO
Promoteur : Jean-Luc GUYOT
Lecteurs : Thierry DOCK, Aubry MAIRIAUX
Année académique 2021-2022
Master 120 en Politique économique et sociale
Finalité spécialisée en Analyse et évaluation des politiques

Tout d'abord, nous tenions à remercier notre promoteur,
Monsieur Jean-Luc Guyot pour sa grande disponibilité, ses conseils, ses commentaires réguliers et efficaces au long d'un travail de près de deux ans.

Nous souhaitions également remercier les membres de notre commission d'accompagnement,
Messieurs Thierry Dock et Aubry Mairiaux pour leurs apports et leurs encouragements ;
ainsi que nos intervenant(e)s pour le temps et la confiance qu'ils et elles nous ont accordés.

Merci spécialement à nos parents pour la finesse de leur relecture et leur soutien sans faille.
A nos aïeux, rendons-les fiers et restons-en dignes.
Notre reconnaissance particulière s'adresse également à Colleen pour son implication dans les relectures, sa stimulation intellectuelle, son affection et la sérénité qu'elle inspire.

Merci à la FOPES pour le cadre qu'elle offre et à nos camarades de promotion pour le partage des bons moments et la solidarité dans les moins bons.

Merci à nos amis, pour leur patience, leur fidélité

SOMMAIRE

Préambule 7

Introduction à l'objet 9

Objectifs de l'étude exploratoire 16

I. Cadre méthodologique de la prospective : l'art 18

II. Construction de la question prospective 30

III. Quelques enjeux et défis du syndicalisme 42

IV. Proposition d'un *design* de démarche prospective : la méthode 72

Conclusions 88

Bibliographie 91

Annexes 102

Table des illustrations 115

Table des matières 116

Liste des abréviations 119

Préambule

> Nature et Histoire sont pour nous deux possibilités polairement opposées d'organisation, de connaissance, d'interprétation et d'évaluation de la réalité ambiante. Depuis la Renaissance, le monde ne peut plus être pensé comme un tout structuré et cohérent, et sa signification reste toujours partielle. Le monde porte en son sein une dualité que rien ne peut surmonter : nature et esprit figurent les deux pôles d'une réalité dont déjà Jean Mair, à la fin du XV^{e} siècle, disait qu'elle est *non facientia unum*. L'être de la nature consiste désormais à être objet de représentation, de connaissance scientifique, d'exploitation technique. L'être de l'homme consiste à se poser comme *sujet* vis-à-vis du monde conçu comme un objet essentiellement étranger à l'homme, « muet » en ce qui concerne sa destination ultime.
>
> - G. W. F. Hegel, *La raison dans l'histoire,* 1822.

La présente étude ne rencontrera pas les attentes de celles et ceux qui croient que le cours des choses est donné d'avance par un enchevêtrement de causes et de conséquences inéluctables. Forte des exemples des personnages historiques, l'introduction de Hegel à la philosophie de l'histoire *originale* s'appuie sur la subjectivité avec laquelle l'historien rapporte le passé sans besoin du détail, pourvu qu'il nous dépeigne l'esprit de son époque. Le chef politique ou militaire, historien à son tour, qui a eu conscience de cet esprit et de lui-même a su influencer ses contemporains pour mettre en mouvement sa volonté. Un discours, pour peu qu'il fît écho à un peuple au bon moment, put devenir une action – *victi vincimus*[1]. Nous partageons la déduction selon laquelle la capacité d'agir dépend tout d'abord d'un bon discernement de l'esprit de son époque et de son contexte. Nous délaisserons cependant l'approche hégelienne qui incarne cette vision chez le personnage historique au bénéfice des perceptions collectives d'un tel esprit. Cette pluralisation de la conscience, du discours et de l'action correspond davantage à la distinction faite entre Nature et Histoire étant considéré que cette dernière est à la fois le moteur des interprétations et le produit des actions de tous les Hommes. Nous n'avons

[1] Du latin : « conquis, nous conquérons. » (Titus Maccius Plautus, III^{e}-II^{e} s. AC, *Casina*, acte II, scène I.)

pas la prétention de traiter l'Histoire avec un grand H, même si elle l'influence, mais de traiter d'une partie d'elle. C'est dans cette perspective que nous abordons la question particulière des futurs possibles d'une frange du syndicalisme en Belgique, mouvement typiquement issu de l'agrégation des volontés, visions et perceptions, en considérant que l'impulsion et la concrétisation de l'avenir émanent de ses parties prenantes dans des contextes à déterminer.

Dans l'introduction, nous exploiterons des éléments d'actualité contextuelle afin de justifier la pertinence du questionnement. Il s'agit notamment de la baisse du taux de syndicalisation, de l'état de la pilarisation en Belgique et de l'amarrage du syndicalisme neutre au secteur public.

Nous expliciterons ensuite la manière et les raisons avec lesquelles nous nous saisissons de la prospective. D'une part, nous tâcherons de bien définir et rendre compte au public de cette discipline encore récente et, d'autre part, d'avertir sur les limites du présent exercice au regard de l'étendue de la méthodologie à mettre en œuvre. Notamment, nous voulons faire preuve de réserve dans la mesure où le présent exercice a une valeur certificative pour l'étudiant-mémorant qui n'est donc pas un prospectiviste de métier et qu'il ne pourra pas conclure de manière définitive étant donné que la démarche prospective ne sera pas déployée dans son ensemble méthodologiquement rigoureux. Un tel exercice dépasserait le cadre et les moyens d'un mémoire de master en politique économique et sociale.

Dans le *corpus* du mémoire, nous tenterons par une étude bibliographique[2] croisée avec des consultations pluridisciplinaires d'acteurs et d'experts, d'aboutir à une première identification systémique des enjeux et défis qui pèsent sur le monde syndical avec un penchant pour le sous-système du syndicalisme autonome. Le but ultime est de présenter un *design* de démarche prospective dont toute organisation concernée pourrait se saisir.

[2] A des fins pratiques, les années (entre parenthèses) des références dans le texte sont des liens hypertextes qui permettent d'aller directement vers la source en bibliographie.

Introduction à l'objet

Afin de justifier la pertinence d'un questionnement à l'horizon 2050 des futurs possibles du syndicalisme autonome, il semble nécessaire d'expliciter certaines intuitions qui peuvent ressortir du contexte contemporain sans encore en faire des tendances et sans leur attribuer une quelconque primauté explicative. De plus, l'identification de controverses dans la littérature est aussi un moyen de révéler les enjeux du secteur. Partant de considérations statistiques pessimistes pour le monde syndical, nous expliquerons l'état actuel du pluralisme syndical à l'aune d'indices de dépilarisation. Dans la continuité de ce phénomène de sortie des syndicats des idéologies politiques, nous définirons une forme de syndicat déjà non-idéologique qu'est le syndicalisme neutre. Nous sonderons le lien particulier qui existe entre syndicalisme neutre et fonction publique afin de savoir s'il y a un vecteur concomitant avec le secteur non-marchand et les supputations actuelles en faveur d'une société post-productiviste.

1. *Argumentum ad numerum* : les sombres perspectives du taux de syndicalisation

Quoique la tendance s'inscrive sur le temps long, nous constatons qu'en 2019, le taux de syndicalisation des salariés en Belgique est passé sous la barre symbolique des cinquante pour cent selon les chiffres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2021). « La chute du taux de syndicalisation des jeunes est particulièrement frappante en Belgique, un pays où, chez les adultes, le taux de syndicalisation semble avoir progressé » (European Trade Union Institute, 2020b, p.30). Malgré certaines nuances statistiques[3], le rapport précité de l'ETUI (2020b, p.6) identifie la problématique de syndicalisation des jeunes comme « défi majeur pour les syndicats » jusqu'à considérer que la survie même du mouvement syndical en dépend. En effet, si les cohortes d'âges vieillissent avec leurs proportions actuelles de syndiqués, la moyenne totale va mécaniquement tendre vers celle des plus jeunes.

[3] Premièrement, le taux repris par l'ETUI progresse en Belgique car il s'agit du taux de syndicalisation agrégé tandis que celui de l'OCDE, en baisse, est le taux net qui ne considère que les salariés. Deuxièmement, le rapport exact entre emploi et taux de syndicalisation sera d'autant plus délicat à partir de 2020 car, à la suite des mesures de lutte contre la propagation du coronavirus Covid-19, beaucoup de salariés ont connu du chômage (notamment temporaire) pour la première fois ce qui peut avoir un effet *batch* sur les affiliations syndicales dans un système gantois. Enfin, la frontière entre emploi et non-emploi peut être biaisée pour la période concernée qui a connu une reprise d'activités presqu'aussi totale que l'arrêt fût brutal.

En Belgique, cette problématique est très tempérée par l'institutionnalisation des syndicats dans le système « gantois ». Par simplification, nous entendons par là un système de sécurité sociale dans lequel les syndicats procèdent aux paiements des allocations de chômage. Mais ce système est-il immuable ? Sans l'ériger en facteur disruptif majeur, il est intéressant de noter que des politiques minant la prérogative syndicale de paiement des allocations ont conduit à l'étranger à des baisses du taux de syndicalisation de 77% à 71% entre 2006 et 2008 en Suède et de 68,9% à 58,2%[4] entre 2000 et 2015 au Danemark (Kjellberg & Lyhne Ibsen, 2016). Le but de cet aparté n'est pas de discourir de ce sujet en particulier, il est d'insister sur la problématique à long terme. Le monde syndical ne peut pas se reposer sur l'idée qu'un monopole institutionnel qui lui serait acquis lorsque des tendances, notamment budgétaires ou d'inspiration néolibérale[5], existent à son encontre.

Enfin, l'argument du nombre n'est pas un constat froid sans répercussions ou débats. Dans une perspective mintzbergienne, il pourrait être considéré que la déflation du syndicalisme recentre celui-ci si elle provoque une débureaucratisation de sa structure vers ses formes missionnaires ou adhocratiques originelles. Dans son mémoire retraçant l'évolution du pouvoir d'influence des syndicats en Belgique, Mansouri (2019), conclut indubitablement que la diminution du nombre d'affiliés cotisants entraîne une diminution des capacités financières et matérielles ; et, reprenant Waddington (*as cited in* Mansouri, 2019, p.22) : « une diminution du nombre d'affiliés peut avoir comme corollaire une perte d'influence dans les sphères politiques et sociales ». Il y a aussi des exceptions à la règle du nombre comme la France qui est contre-intuitivement un pays européen à très faible taux de syndicalisation. Selon Waddington et Hoffman (2000), le pouvoir d'influence des syndicats devrait peut-être y être davantage mesuré par le nombre d'accords collectifs que par le nombre de grèves en baisse continue, par exemple.

[4] Nous nous référons au taux de syndicalisation excluant les « organisations alternatives » du tableau n°3 de Kjellberg & Lyhne Ibsen (2016) car il est discutable de savoir si ces « organisations alternatives » sont des syndicats dès lors qu'elles ne participent pas aux conventions collectives, elles fournissent juste des services.

[5] Sans la rattacher au néolibéralisme, les suggestions d'une allocation universelle, qui bénéficierait d'un engouement auprès des jeunes, rivalise avec la mainmise syndicale sur son rôle dans la sécurité sociale.

2. Y a-t-il un lien entre pilarisation de la société civile belge, politique et affiliation syndicale ?

En Belgique, le taux de syndicalisation s'agrège presqu'entièrement sur la base des adhésions de sorte que seuls trois syndicats ont une réelle visibilité : la Confédération des syndicats chrétiens (CSC-ACV), la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB-ABVV) et la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB-ACLVB)[6]. Ce paysage découle de la place importante qu'a joué la société civile lors de la révolution belge de 1830. En effet, lorsque libéraux et cléricaux ont mis de côté leur clivage (de Coorebyter, 2008) pour défaire un ennemi politique commun – l'occupant hollandais –, ils ont inscrit dans la Constitution un nombre conséquent de libertés qui leur ont permis de se partager tous les champs de la vie sociale en *piliers*, à l'origine : le libéral et le chrétien. De l'école (libre ou catholique) au parti politique, en passant par les mutuelles, les associations, les hôpitaux, la presse et l'émergence ultérieure des syndicats au XIX^{ème} siècle, tous s'inscrivirent dans ces piliers. Résultant d'un second clivage entre possédants et travailleurs, le pilier socialiste émerge. C'est ainsi que les caisses de solidarité, futures organisations syndicales, se fédèrent au sein de piliers qui leur sont idéologiquement proches : le chrétien, le libéral ou le socialiste. A ce jour, ils continuent de structurer la société civile d'une manière figée ou, du moins, sans mutation majeure. Ce modèle, reliquat de clivages historiques de moins en moins prégnants, va-t-il encore structurer longtemps la société belge et a-t-il encore un effet sur l'affiliation syndicale ?

Faniel et Reman (2019) stimulent un questionnement similaire en nous rappelant qu'au sortir de la seconde guerre mondiale, un projet d'unification entre syndicats socialistes et chrétiens avait échoué, que ces deux formations principales recherchent régulièrement le front commun et que leur concurrence ne s'entretient que lors des élections sociales. Les principales disputes idéologiques (guerres scolaires, Question Royale) n'ont impliqué la CSC et la FGTB que dans la mesure où, dans leur pilier, le pan politique-parlementaire attendait en fait d'eux la mobilisation populaire comme moyen de négociation à cet autre niveau. Quant à la défense des travailleurs, la seule distinction éventuelle qu'on peut soulever n'est plus vraiment idéologique mais tactique, à la rigueur. Faniel et Reman (2019) situent le syndicat socialiste sur une posture plus radicale et confrontationnelle tandis que le syndicat chrétien serait davantage enclin au

[6] A partir d'ici, par soucis de clarté, nous nous limiterons aux appellations et acronymes en langue française des trois principales confédérations syndicales mais, sauf mention contraire, elles s'entendent au niveau national.

compromis. S'il est vrai de dire que ces tactiques découlent du récit historique dans lequel *grosso modo* les socialistes seraient d'inspiration marxiste-révolutionnaire et les chrétiens rechercheraient l'harmonie entre les classes, il s'agirait de savoir si cette confusion des genres entre tactique et idéologie a un effet sur l'adhésion. Les adhérents considèrent-ils être instrumentalisés ? « Parallèlement, le clivage philosophique, fondateur de la tripartition syndicale, devient moins prégnant, comme en atteste le progressif remplacement en haut de l'agenda politique des questions opposant les sociaux-chrétiens aux laïques par les affrontements linguistiques et régionaux. Plus largement, l'approfondissement de la sécularisation de la société atténue l'identification des affiliés, des délégués et parfois même des permanents à un syndicat en raison de ses fondements philosophiques. A la base, le choix de s'affilier à un syndicat plutôt qu'à un autre peut être dicté par de nombreux facteurs et l'orientation philosophique paraît être devenue, après-guerre, l'un des moins décisifs […]. » (Faniel & Reman, 2019, p.165).

Partant de constats dans la littérature que l'adhésion est davantage due à un motif instrumental qu'idéologique, lorsque Vandaele (2020) procède à une enquête en Flandre sur la sollicitation des nouveaux-venus dans l'organisation syndicale comme facteur de revitalisation, le mot « idéologique » même n'est plus politiquement lié. Il s'entend plutôt au sens de sympathie générale des adhérents à l'égard du syndicalisme. Citant une autre enquête en Allemagne en collaboration avec Leschke, Vandaele (2018), même dans les causes externes de désaffiliation qu'ils recensent dans la littérature, la notion d'appartenance politique n'apparaît pas. Enfin, lorsque Simms et Holgate (2010) recherchent en Grande-Bretagne les buts de la démarche d'organisation des travailleurs, ils accentuent encore le constat du pragmatisme et de la tactique. La politisation n'intervient plus dans ces buts mais le terme *politics* est employé au sens stratégique. La controverse lexicale concernant idéologie et le-la-les politique(s) est révélatrice. Nous nous y insérerons par discussion sur les définitions lorsque nous tâcherons de définir notre question de prospective.

Il y a un engouement de certains mouvements spontanés de revendication pour s'auto-constituer autour de leurs intérêts communs, souvent en marge des structures existantes, institutionnalisées et politisées. Le mouvement des gilets jaunes ou, plus récemment encore, Union4U, un syndicat infirmier qui s'est fondé en cours de pandémie du Covid-19, sont des phénomènes encore récents au regard de la recherche en sciences humaines. Sont-ils des symptômes visibles de certains *megatrends* cités par le National Intelligence Council (2021) tels que la *siloisation* des

identités et la fragmentation de la société ? N'y a-t-il pas aussi une critique ou une suspicion adressée aux structures syndicales actuelles dans la mesure où, si elles sont des relais politiques, elles poursuivraient des objectifs politiques au détriment éventuel de l'intérêt des travailleurs sur certaines problématiques ? Les aspirations divergentes de certaines catégories de métiers sont-elles encore solubles au sein de centrales interprofessionnelles rassemblées mais redivisées par couleurs syndicales ? Dans quelle mesure le syndicalisme neutre serait une réponse à la défiance populaire envers les institutions dans un contexte de crise de l'autorité et de la démocratie représentative ? L'idée que la politique et le parlementarisme préjudicient l'union des travailleurs n'est pas neuve. « La charte d'Amiens, adoptée au congrès de 1906, proclame l'indépendance syndicale à l'égard des formations partisanes puisqu'elles divisent les salariés et les égarent sur le chemin sans issue du parlementarisme. » (Mouriaux, 2006).

3. La greffe du syndicalisme neutre sur le secteur public et le vivier du secteur non-marchand

A quelques exceptions près comme la Confédération nationale des cadres (CNC) ou les candidats individuels aux élections sociales en entreprise, le syndicalisme neutre n'a surtout de présence que dans le secteur public. Pour les principaux, il s'agit du Syndicat national du personnel de police et de sécurité (SNPS), de la Centrale générale du personnel militaire (CGPM), de la Fédération intercatégorielle des services publics (FISP) auprès des pompiers, du Syndicat Indépendant des Cheminots (SIC) et de l'Union nationale des services publics (UNSP), particulièrement déployée au SPF Finances. Cette dernière est membre de la Confédération Européenne des Syndicats Indépendants parmi une quarantaine d'autres qui relèvent aussi majoritairement des services publics (CESI, 2020). Cela veut donc dire qu'à l'étranger aussi, le syndicalisme « indépendant » est corollaire du secteur public.

Il existe un lien privilégié entre syndicalisme neutre et service public. Est-ce parce que le service public ne rentre pas dans l'habituel clivage économique possédants – travailleurs qui oppose les tenants de la redistribution du profit (richesse) envers le capital ou le travail ? Ce conflit est notamment le cœur et l'origine des mouvements syndicaux en tant que réaction ouvrière aux externalités négatives du capitalisme sur les travailleurs (misère, aliénation, etc.). Cette confrontation s'est traduite politiquement dans la démarcation entre la droite libérale, la social-démocratie chrétienne et la gauche socialiste. Dans la démocratie moderne belge au suffrage universel, le rapport de force entre les classes est arbitré par un Etat qui n'est jamais que

l'exécutant de la volonté du peuple, qui s'est elle-même exercée par les urnes (et par les coalitions parlementaires qui en font émaner une majorité législative instituant un gouvernement exécutif).

La présente étude n'a pas pour objet d'interroger l'appareillage démocratique que l'on range dans la description du contexte dans lequel le syndicalisme neutre évolue. Voire n'a *plus* un tel objet car le lecteur peut être intéressé de savoir que notre exploration de départ voulait diagnostiquer les causes des transformations de l'appareil étatique avec une lecture pluridisciplinaire globale. La rétroprospective d'un Service Public Fédéral (SPF) en tant que terrain aurait éclairé les aspects organisationnels (effectifs, efficacité, formations, management) ; économiques (fiscalité, contrôles et *cercle vicieux* de l'austérité) ; politiques (néolibéralisme, régionalisme et politisation de la fonction publique) ; sociologiques (conflits internes entre classes, buts carriéristes et intérêt public) ; psychosociaux (bien-être et motivation) et/ou philosophiques (l'Etat est-il l'émanation des choix moraux de la nation ?). Ce projet a été abandonné parce que, même si la portée systémique globale pouvait correspondre à l'objet d'une démarche prospective, il était imprécis, peu faisable dans le cadre d'un mémoire et, surtout, que les acteurs qui ont prise sur l'avenir d'un SPF ne sont pas mobilisables à notre niveau ; ce qui aurait rendu stérile une démarche à propension d'action.

Une certaine hypothèse extraite de ce projet précédent peut néanmoins encore être utile à l'élucidation du lien singulier entre syndicalisme autonome et fonction publique. Les fonctionnaires sont-ils un groupe sociologique particulier ? Les variables auraient été de savoir si une telle identification existe et si ceux qui exécutent au quotidien les missions concrètes de l'Etat se veulent indépendants de la politique dans le sens où, souvent, les fonctionnaires exercent une longue carrière professionnelle au service du même niveau de pouvoir (fédéral, régional ou local) mais ils verront se succéder différentes orientations politiques au gré de l'alternance au pouvoir exécutif (ministériel ou mayoral) en place. Seuls le cabinet et le ministre changent, pas tout le ministère : ont-ils une déontologie froide dans l'application d'une politique publique ? Le cas échéant, sont-ils attachés à des valeurs de service, de loyauté, d'indépendance ou de neutralité de la fonction publique vis-à-vis du monde politique ? En tout cas, l'existence des syndicats neutres presqu'uniquement dans le secteur public est de nature à renforcer deux intuitions. D'une part, ce secteur ne serait pas concerné par les raisons historiques et économiques du syndicalisme idéologique, politique et pilarisé. D'autre part, il existerait une incohérence entre l'idée de neutralité que l'agent de l'Etat a de sa fonction et les moyens non-

neutres de revendication dont il dispose au sein de cette fonction. Cette incohérence ou ce précédent vide fut comblé par l'émergence, dans les années 1960, d'associations apolitiques de fonctionnaires dont les syndicats neutres actuels sont les héritiers.

Un rapide tour d'horizon de certaines tendances actuelles accentue la pertinence du questionnement. Premièrement, dans une société tertiarisée à tendance post-productiviste, le rapport de force avec l'employeur porte-t-il encore sur la distribution de la plus-value du travail productif ou l'atténuation des externalités négatives du capitalisme, motif ontologique des syndicats principaux ? Deuxièmement, que peut-il être déduit de l'émergence de mouvements de contestation socio-professionnels spontanés hors, voire en rejet, des structures syndicales institutionnalisées et politisées ?

Nous évoquions les gilets jaunes et un nouveau syndicat infirmier apolitique mais il semble aussi contingent à l'évocation de l'avenir de l'humanité de rencontrer les notions d'écologie, de lutte contre le changement climatique et de développement durable. Jusqu'aujourd'hui, les syndicats ne sont pas mobilisables à la mesure de la hauteur géopolitique et mondiale de la réponse à apporter. Si ce n'est qu'un des prolongements des constats écologistes est la suggestion balbutiante d'une société post-productiviste ou de la décroissance. Le syllogisme tient en ce que : si la conquête du profit du travail productif est la raison d'être des syndicats idéologico-politiques et que le travail productif est en voie d'extinction ; le syndicalisme idéologico-politique est-il dès lors en voie d'extinction ?

Au premier trimestre 2021, 1.097.262 salariés belges sont occupés par le secteur public et 592.826 par le secteur non-marchand et social (Office national de la sécurité sociale, 2021). Ensemble, ils représentent 42,27 pour cent des travailleurs salariés occupés. Ce total est le taux d'emploi salarié du secteur non-marchand au sens *large*, par opposition au sens *restreint*. (Marée & Mertens, 2002). Sans tirer de plans sur la comète, il restait utile de noter que les conditions de vie et de travail de près de la moitié du salariat belge n'a déjà plus de rapport avec le travail producteur de biens et services marchands. Au regard de la proxémie des caractéristiques entre les secteurs public et non-marchand, la possibilité que le greffon du syndicalisme neutre dans le premier s'étende au vivier du deuxième lui donne un poids tel qu'il devait être mentionné en introduction mais dont le réalisme est à questionner dans la démarche prospective proprement-dite.

4. Un terrain propice à une démarche prospective, comment procéder ?

La recherche en sciences sociales s'intéresse régulièrement au monde syndical sans focus particulier sur ses formes atypiques, marginales et de moindre taille. Elles rencontrent pourtant bien les diverses définitions de syndicats organisés pour lesquels un questionnement prospectif semble faisable et opportun. Toutes les petites structures ne deviennent pas de grandes organisations, mais toutes les grandes organisations furent, un jour, petite structure. Rien n'empêche de l'imaginer en évoquant *les futurs possibles du syndicalisme autonome belge*. Un exercice réflexif à portée stratégique, tourné vers l'action et la mobilisation des acteurs se prête aux organisations en général et peut-être encore davantage aux mouvements syndicaux pour lesquels ce genre de dynamiques est le creuset.

Objectifs de l'étude exploratoire

Le but de la présente recherche est de conduire une phase d'exploration prospective afin d'aboutir à un dispositif – un *design prospectif* – que les acteurs et organisations concernées pourraient exploiter afin de concrétiser la démarche dans son ensemble.

Dans une formule exploratoire, il nous est permis d'entamer un travail prospectif alors que notre problème élémentaire est que l'étude n'est pas commanditée. En effet, nous le verrons plus avant lorsque nous expliciterons la posture particulière de la prospective : un tel exercice n'a pas pour vocation d'être réalisé avec une totale rupture épistémique par rapport au terrain étudié. La recherche en prospective n'a d'intérêt qu'en vue de préluder à l'action. Un commanditaire peut être une organisation, une administration, un territoire, un secteur, etc. En ce qui nous concerne, nous ne pouvons le décréter *a priori* mais il est vraisemblable de penser à une organisation syndicale, un groupement d'entre-elles ou, à tout le moins, des parties prenantes du secteur en tant que commanditaires potentiels.

Outre le problème de non commandite, les possibilités méthodologiques sont impactées. L'amorce même d'une démarche prospective se conduit fondamentalement en concertation avec le commanditaire sur les objectifs attendus et les moyens alloués. Quand bien même une telle étape serait accomplie, il s'agirait tout au plus d'un travail de consultant externe en

stratégie car presque toutes les étapes suivantes d'une démarche rigoureuse et valable auraient de toute façon nécessité des travaux en collaboration et en ateliers récurrents. Or, nous n'aurons pas recours à de tels travaux ou ateliers. Dès lors, nous nous focaliserons sur les travaux préparatoires qui peuvent être réalisés par une personne seule en amont d'une réelle démarche. Nous expliquerons notre approche en présentant l'art.

I. Cadre méthodologique de la prospective : l'art

Cette approche consiste en une étude bibliographique croisée avec des consultations pluridisciplinaires d'acteurs et d'experts. Elle nous permet de produire deux premières esquisses analytiques qui constitueront le *corpus* de ce mémoire.

II. Une analyse macro-historique et contextuelle afin de présenter une question prospective.
III. Une première identification des défis et enjeux du contexte dans lequel le syndicalisme évolue avec une attention particulière pour ceux qui concernent le syndicalisme neutre et la fonction publique.

Nous mettrons les quelques résultats exploratoires en perspective d'une démarche ultérieure dont nous traiterons au dernier chapitre.

IV. Une proposition de *design* de recherche prospective complet et adapté au secteur.

Nous parlons d'esquisses analytiques car si un acteur venait à s'emparer du *design* de recherche, présenté au dernier chapitre, il devra considérer nécessaire de reprendre l'analyse depuis le début car le but de la recherche n'est pas de produire un résultat scientifique mais d'associer les parties prenantes dès le début du processus. *Der Weg ist das Ziel*[7].

[7] « Le chemin est le but. » Proverbe allemand repris par Godet (2007b, p.1)

I. Cadre méthodologique de la prospective : l'art

1. Qu'est-ce que la prospective ?

La discipline prospective étant encore peu répandue en Belgique, la plupart des auteurs qui la mobilisent dans leurs travaux en font régulièrement un exposé liminaire afin, d'une part, de la faire connaître davantage au monde de la recherche en sciences sociales, informer sur l'état de l'art actuel de la discipline et ses méthodologies ; et, d'autre part, d'en faire saisir au lecteur sa posture particulière. Sans entrer dans l'interprétation des définitions ou la comparaison linguistique en anglais notamment – *strategic foregisht* selon Godet (2011) – qui peut servir de point de départ à sa clarification, il est à préciser que la présente démarche s'inscrit dans l'école française de prospective[8]. La définition de Hatem (1993, p.18 *as cited in* Moati, 2003, p.6) permet de saisir la prospective comme « un regard sur l'avenir destiné à l'éclairer l'action présente ».

En sus d'une recherche sur le bien vieillir, Guyot, Lits et Marquet (2020) ont examiné de manière critique la pratique prospective en mettant en évidence ses particularités méthodologiques, épistémologiques et ses limites. Une bonne part de la littérature conceptuelle et opérationnelle est couverte sans qu'elle soit cantonnée à leur objet. Cette vision synthétique et récente de l'état de l'art qui fait parfois défaut dans les ouvrages magistraux inspire la présente étude.

2. Des définitions différentes mais quatre axes de similitude

Nous tirons deux composantes essentielles des quatre axes communs que Guyot *et al*. (2020) identifient dans le cheminement de la littérature prospectiviste.

1. La projection vers l'avenir des parties prenantes les mobilise et leur permet de s'interroger sur l'orientation qu'elles désirent.
2. Soumises à la réflexion : la réalité et sa temporalité ne sont ni simples ni linéaires.
3. Le futur n'est pas prédéfini, « il reste à faire » (Godet, 2007a, p.8)
4. La prospective ne se limite pas à consulter le terrain, la participation des acteurs leur permet de s'exprimer et de se réinvestir à nouveau.

[8] Etendu au sens commun, sans rattachement à une institution ou un groupement particulier.

Premièrement, la prospective exprime son contre-pied aux démarches prévisionnelles. Celles-ci reposent sur une vision déterministe et *positiviste*[9] de la réalité. Dans cette vision, le futur est prédictible (avec une marge d'erreur) par extrapolation des observations des faits objectifs du passé. Cette conception historico-déterministe lie symétriquement le futur au passé, généralement au bénéfice d'outils statistiques et quantitatifs. Dans ce registre d'analyse, trois méthodes sont employées. La corrélation statistique mais qui ne suffit pas à l'explication causale. L'extrapolation d'événements passés mais qui ne considère qu'une seule variable sans la faire corréler avec d'autres. Enfin, les enquêtes sur une population large afin de sonder ses intentions en matière électorale, par exemple.

Deuxièmement, le processus collaboratif de construction de visions du futur accouche d'images plurielles, fruits d'une réflexion collective. Cette imagination émane de celles et ceux pour qui les futurs possibles ont un intérêt. Le but de la démarche est d'expliciter et de systématiser le croisement de variables soumises à la perception cognitive des parties prenantes. Il s'agit du cœur du travail du prospectiviste qui s'exécute aux moyens de méthodes particulières ancrées dans l'épistémologie propre à la prospective.

Pour en revenir à notre propre posture concernant notre problématique, elle souscrit à ces deux fondements de la prospective. N'étant pas prévisionnelle, la démarche prospective ne se construira pas en prolongement de conclusions sur des observations passées afin de dégager de nouvelles hypothèses à tester sur un terrain concernant une problématique lue au travers d'un paradigme en particulier. L'objectif est le design d'un système dynamique compréhensif qui émanera d'études bibliographiques, des acteurs concernés et dont la robustesse, ou à tout le moins la crédibilité, devra être accrue par la sollicitation d'avis d'experts d'usage (du terrain), académiques et scientifiques.

Ce qui fait la pertinence ou la valeur d'un exercice prospectif, ce ne sont pas les mêmes critères que ceux qui font la validité d'une démarche scientifique. De fait, la prospective est orientée vers l'action, son objectif est de guider l'action et de la mettre en œuvre à la lumière d'une réflexion sur le futur. Notamment, les éléments tirés de cette réflexion sur le futur, comme les scénarios par exemple, ne peuvent être validés comme les résultats d'une recherche scientifique

[9] « A.1.b) Qui se rattache au système d'Auguste Comte ou de son école, essentiellement par la primauté accordée aux faits en matière de connaissance. » (CNTRL).

puisqu'il n'y a pas de données sur le futur. Les scénarios qui peuvent émaner de la démarche prospective n'ont pas la valeur d'un résultat scientifique validé. Néanmoins, la rigueur de la démarche approche les critères de scientificité dans la mesure où les méthodes de travail et le matériau sont transparents et vérifiables. Il ne s'agit ni de spéculation, ni de prophétie ou de futurologie.

La distinction entre prospective et science de la nature tient en ce que le comportement des choses physiques est prédictible dans un large champ couvert par des lois scientifiques de la nature qui se vérifient de manière universelle. Les sciences humaines dans le spectre desquelles se situe la prospective ne reposent pas sur les mêmes principes de prédictibilité. D'une part, on ne peut affirmer que les faits humains préexistent et que d'autre part qu'ils seraient observables dans le passé. En tout cas, la prospective n'adhère pas à cette vision déterministe. Quand bien même elle le serait, est-il possible de modéliser complètement un phénomène humain ? Sur base d'un modèle explicatif « total », serait-il possible de prédire les comportements humains ? Par exemple, sur la base des caractéristiques de tous les matchs de football observables dans l'univers, serait-on capable de prédire la suite de tous les matchs du futur ? En plus du non-déterminisme, on ne peut qu'imaginer à quel point l'ampleur de la multitude de facteurs rend une telle proposition peu crédible.

Tant la recherche que nous désirons entamer veut participer objectivement à la création de connaissances (académiques, cognitives, sociétales et stratégiques), tant un tel projet ne peut se dérouler *hors-sol* en niant avoir lui-même une incidence sur son propre objet d'étude. Il convient d'insister, notre but n'est pas de produire de la théorie mais de produire de l'action. Un outil à portée stratégique et réflexif, tourné vers l'action et la mobilisation des acteurs se prête aux organisations en général et peut-être encore davantage à des mouvements syndicaux pour lesquels ce genre de lexique imprègne leur raison d'être. Des comparaisons avec la recherche-action en sociologie sont possibles dans la mesure où la parole est donnée aux acteurs et où le changement est organisationnel ou territorial, sectoriel.

3. Epistémologie et méthodologie de la prospective

Guyot *et al*. (2020) proposent un tableau synthétique (tab. 1) grâce auquel nous allons revenir sur certains éléments épistémologiques spécifiques de cette « indiscipline intellectuelle » (expression attribuée à Pierre Massé (1973) par Godet (2007a, p.2)) dont les multiples outils et techniques sont exploités avec une intensité variable.

Tableau 1 – Synthèse des principales caractéristiques épistémologiques et méthodologies de la prospective

Posture épistémologique	constructiviste et systémique
Finalité ultime (justification)	action (*vs* description, explication, compréhension, prévision…)
Rapport aux valeurs	assumé : recherche action, vision (*vs* neutralité)
Démarche	inductive (*vs* déductive), ouverte
Conception du futur	multiple, incertain et ouvert, « futuribles » (*vs* déterminisme, extrapolation, réductionnisme)
Conception des systèmes	globale (*vs* parcellaire, segmentée, mono-disciplinaire) attention portée aux acteurs (stratégies, valeurs, représentations, objectifs…)
Conception de la temporalité	non linéaire (existence de ruptures, bifurcations…)
Conceptions des relations	dynamiques, structures évolutives, rétroactions
Conception des rapports passé-présent-futur(s)	avenir = raison d'être du présent (*vs* passé explique futur)
Variables	pas de restriction (qualitatives, subjectives, cachées…)
Horizon	long terme (en lien avec les dynamiques à l'œuvre)
Méthodes	qualitatives (vs modèle déterministe et quantitatif) existence d'outils spécifiques (e.a. scénarios)
Sources	primaires (consultation experts et parties prenantes) secondaires
Participation	non limitée à la consultation « embarquer » les acteurs pour : • bénéficier de l'intelligence collective • traduire • dégager une vision commune • mobiliser

Source tableau 1 : Guyot et al. (2020, p.48).

S'agissant de la **réalité humaine**, elle est le fruit d'interactions nombreuses et complexes dont il est difficile de tirer des rapports de causalités linéaires. Les **ruptures** doivent être intégrées aux **tendances** qui ne sont pas de simples reproductions du passé. L'enchevêtrement de la multitude de variables se lit comme des ensembles **dynamiques** de **systèmes** et de **sous-systèmes** qui s'influencent.

Cette conception propre à la prospective nécessite de s'abreuver de tout apport **cognitif multi, inter ou transdisciplinaires**, au-delà même de la validation dans un cadre scientifique afin **d'élargir le spectre d'analyse** de futurs indéfinis. Cet élargissement passe aussi par le recours à la **rétrospective** et l'intégration du **temps long** avec des **horizons lointains**.

Le but ne se limite pas à l'identification des **futurs possibles** ou la genèse de **scénarios** qui viendraient les rendre palpables. **L'analyse est motrice d'action**. La participation des acteurs concernés permet de faire émerger une **vision commune** et de les y associer. Ils développent ainsi un référentiel commun de valeurs, de lecture du contexte et d'une *lingua franca* incitant la mobilisation en vue de concrétiser une **vision souhaitable**.

4. La « méta-méthode » : d'abord *comprendre*, puis *imaginer*, ensuite *proposer*

Goux-Baudiment (2014) propose une « méta-méthode » qui nous semble employable. Elle part du constat que l'appareillage méthodologique en prospective a foisonné depuis sa genèse dans les années 1950 sans aboutir à l'unicité : la discipline est jeune et elle emprunte à d'autres champs disciplinaires faute de ne pas avoir atteint sa propre masse critique de chercheurs.

« La méta-méthode de la prospective, commune à la plupart des processus cognitifs, consiste en trois étapes distinctes : la compréhension, l'imagination et la proposition. […] c'est le processus intégré - dans son entièreté - qui donne sens à la réflexion prospective, par sa capacité d'accumulation et d'itération entre ses composantes. » (Goux-Baudiment, 2014, p.15)

Dans la phase *comprendre* afin de prévenir un fondement trop fréquent du diagnostic sur la connaissance « absolue » (non-comparative), statique (non-dynamique) ou descriptive (non-explicative), Goux-Baudiment (2014) détaille quatre grands types de connaissance auxquels la prospective fait appel.

La **connaissance dynamique** est un effort qui ne nous est pas spontané. La culture du fixisme nous a longtemps habité durant la préhistoire ou la chrétienté médiévale et nous portait à croire en l'analogie simple (tout est identique à tout), le précédent (il n'y a rien de neuf sous le soleil) et l'extrapolation (le futur n'est que la poursuite du passé). Or, les paradigmes changent et notre compréhension du monde change avec lui. La **connaissance systémique** permet de mettre au jour les éléments constitutifs d'un ensemble ou d'une organisation de leurs interactions et de leurs rapports avec l'extérieur. L'analyse structurelle (Godet, 1985), méthode classique pour réaliser l'analyse systémique, s'inscrit dans la connaissance dynamique et identifie les variables internes et externes du système. La **connaissance épistémique** invite à questionner les évidences et à se détacher des filtres individuels ou des paradigmes dominants (*e.g. supra*, le dynamisme a déjà remplacé le fixisme historique, mais ce n'est pas le seul paradigme auquel on peut penser). La grille de lecture qu'il convient d'appliquer à un monde changeant est elle

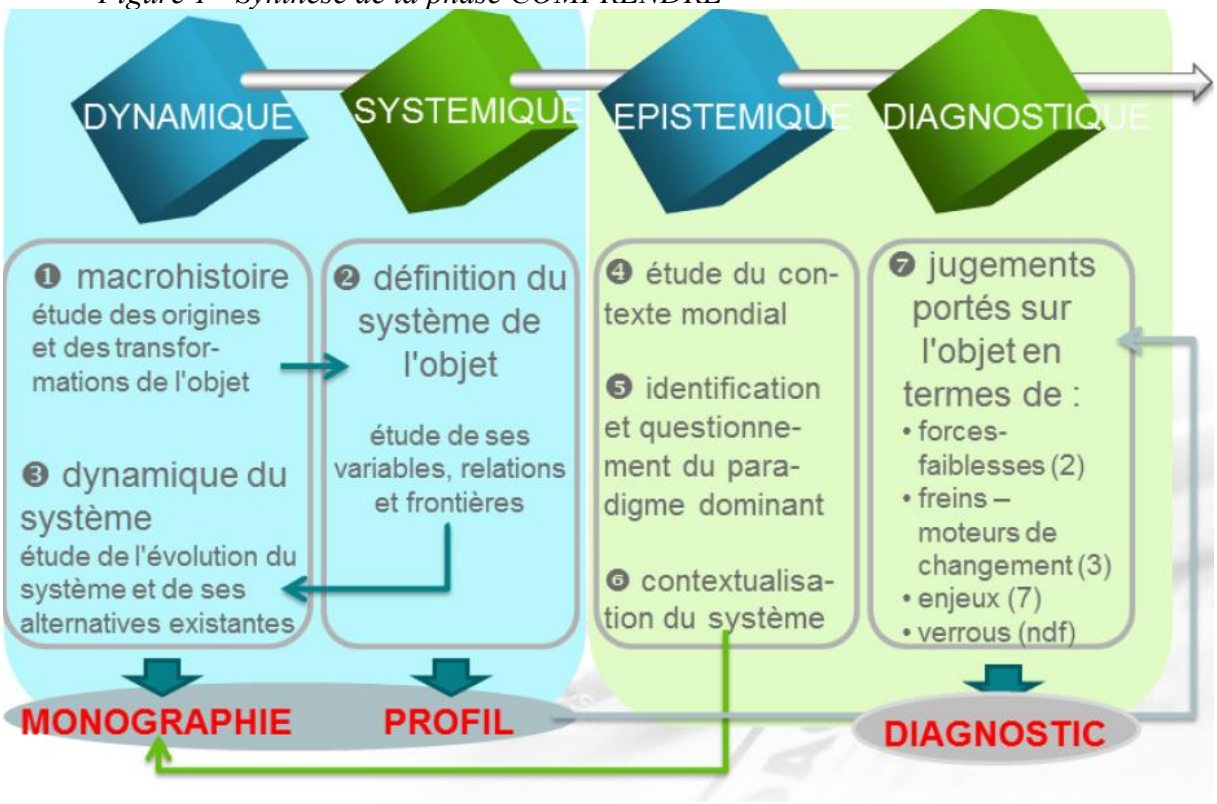
aussi changeante. Dès lors, notre construction de la vision du monde n'est pas objective et il convient d'en prendre conscience. Cette connaissance est particulièrement mobilisée dans l'analyse du contexte mondial et utile dans les démarches d'intelligence collective. Enfin, la **connaissance diagnostique**, moins idéelle que les trois précédentes, implique de porter un jugement concret. A l'instar d'un diagnostic clinique, il s'agit de donner des interprétations à des symptômes observés de manières systématique, systémique et synthétique pour, enfin et grâce aux connaissances précédentes, éventuellement proposer des solutions. Elle fait donc intervenir le registre des valeurs car la mise en pratique des solutions se fait à dessin, en rapport avec des objectifs moraux sur lesquels les acteurs sont invités à se concerter en cours de démarche.

5. Notre dispositif de recherche exploratoire

5.1. Une étude, par définition

« L'étude est un processus d'expertise, souvent réalisé « en chambre », tandis que l'exercice est une réflexion collective, interactive, souvent pratiquées par des acteurs plutôt que des experts. » (Goux-Baudiment, 2008 *as cited in* Goux-Baudiment, 2014, p.5). Comme nous l'annoncions déjà précédemment, le temps et les ressources alloués à un mémoire ne permettent pas de déployer la démarche dans son ensemble. Nous procédons donc, au regard de la définition, à une étude et pas à un exercice. Cela signifie que nous allons essentiellement explorer le présent et le passé dans la première étape méthodologique : COMPRENDRE (fig. 1). Nous avons justement l'opportunité de ne pas bâcler cette étape comme Goux-Baudiment (2014) nous en met en garde. Nous ne sommes pas hâtés par un commanditaire qui, croyant déjà tout savoir de son environnement, veut qu'on lui parle tout de suite des futurs et plus d'un énième diagnostic, et qui, en tant qu'institution, peut avoir un effet délimitateur de l'objet étudié alors que le prospectiviste doit défocaliser, élargir. Même si à cet égard, il restera attentif à l'effet CHAOS : « À force de dire que tout est dans tout et réciproquement et de raisonner au conditionnel (si…, alors…), la complexité du raisonnement risque de « noyer » le décideur. » (de Jouvenel, 1999, p.10).

Figure 1 - Synthèse de la phase COMPRENDRE



Source figure 1 : Goux-Baudiment (2014)
Note : Le schéma original est modifié car il considérait que les trois première étapes relèvent de la connaissance objective, ce qui ne correspond pas avec l'emploi qui en fait dans la présente étude exploratoire.

5.2. Exploration et finalités ultérieures

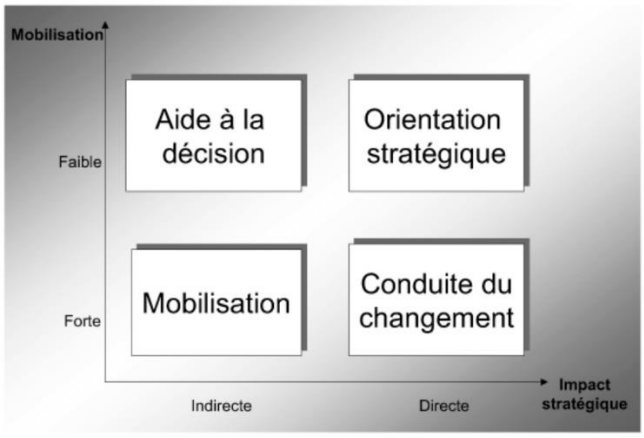
En introduction, quelques éléments d'actualité ponctuels ou lisibles sur un temps long amènent à comprendre la pertinence du questionnement sur les futurs possibles du syndicalisme neutre. En outre, au niveau de la recherche en sciences sociales, notre questionnement nous a semblé opportun car la spécificité neutre, autonome, apolitique ou indépendante du syndicalisme n'a pas donné beaucoup de résultats directs, encore moins concernant la Belgique, tandis que certains phénomènes autour du syndicalisme au sens large ont souvent fait l'objet de recherches théoriques et empiriques. Notons cependant que ce constat est fait intuitivement lors de la revue de la littérature scientifique et qu'elle n'a pas été systématisée dans le but d'en faire un outil quantitatif en tant que tel qui aurait pu être considéré comme un *scanning*.

La finalité globale de la vision de l'avenir mérite d'être citée comme le fait Goux-Baudiment (2014) en hommage au père de la prospective Gaston Berger (1960) : selon lui, les hommes et les institutions ne parviennent pas ou plus à faire face à l'accélération de l'évolution du monde.

Ce paradigme ou sentiment de l'accélération caractérise fort la période allant de la révolution industrielle aux années 1960 dont Berger était contemporain et qui a culminé avec la maîtrise de l'énergie atomique et la conquête spatiale. Peu d'avènements technologiques récents ont autant marqué la conscience populaire depuis lors. Notons que les domaines de la recherche scientifique fondamentale ou du *data* échappent à la médiatisation de masse, quand bien même ils seraient les indices actuels du paradigme de l'accélération. Qu'importe, la nécessité d'adaptation individuelle ou organisationnelle enjoint à s'interroger au niveau global dit du « projet de société » : quelle finalité recherchons-nous en élaborant un avenir souhaitable ? Cette interrogation n'est pas seulement philosophique mais aussi politique : quelles institutions peuvent aujourd'hui prétendre porter un projet de société ? Notre régime démocratique est-il adapté à un tel débat sur les finalités ? Cette vision globale est tout entière incluse dans la prospective qui est, pour Gaston Berger, le trait d'union entre la pensée, l'action et le temps. » (Goux-Baudiment, 2014, p. 17).

La présente étude n'est pas commanditée et ne sollicite des commanditaires potentiels qu'afin de les adjoindre à la phase exploratoire. En cela, la finalité de l'étude est de proposer un *design* de recherche dont les organisations concernées, présumément celles qui font partie du spectre du syndicalisme autonome, peuvent se saisir pour poursuivre une démarche plus complète et plus fidèle aux préceptes de mobilisation collective en vue de l'action. Il leur appartiendra, pour reprendre la typologie de Bootz et Monti (2008), de déterminer elles-mêmes le degré d'implication stratégique et l'importance de la mobilisation qu'elles en attendent. Le *design* proposé inclura ce questionnement primordial des finalités en cas d'exercice prospectif dont les quatre objectifs de démarches participatives sont repris ci-dessous (*fig. 2*).

Figure 2 - Typologie des démarches prospectives



Source figure 2 : Bootz et Monti (2008)

Etant donné sa faible mobilisation et son impact stratégique éloigné, la présente étude exploratoire peut être considérée comme une aide à la prise d'une décision prospective initiale. Elle permettrait par exemple d'aider des décideurs à considérer l'utilité de conduire un exercice plus complet. Cette typologie reviendra en conclusion afin de distinguer les différentes formes possibles de *designs* prospectifs.

5.3. Une première revue de la littérature…

La volonté de ce mémoire à titre d'étude exploratoire « en chambre » est d'accomplir des tâches qui peuvent être réalisées unipersonnellement, ce qui constitue d'emblée une limite d'objectivité. Notamment, une recherche bibliographique quoique fastidieuse restera parcellaire, mais un premier jet est déjà utile à la contextualisation et à la justification de la pertinence de la question prospective. La finalité de la revue de la littérature est d'ouvrir l'esprit des acteurs et des lecteurs plus ou moins concernés par le sujet sur la pluridisciplinarité des approches et des compréhensions de la question. Enfin, il y a aussi une intention de valoriser la diversité des matières que le cursus de master en politique économique et sociale permet d'approcher. Ce mémoire tente de mobiliser, non-exhaustivement, les concepts théoriques de la recherche en sciences humaines propre à la Faculté[10] où il est défendu.
Assez naturellement au regard du caractère exploratoire et préliminaire de notre étude, la connaissance objective (monographie et profil) est principalement basée sur une revue de littérature dans un premier temps. La connaissance subjective sera, elle, rencontrée par consultation d'experts ; et ce, afin de rester dans une certaine conformité au cheminement suggéré par Goux-Baudiment (2014).

Sur plus de deux mille exercices de prospective, l'*European Foresight Monitoring Network* (European Commission, Popper, 2010) recense une moyenne de cinq à six méthodes employées par projet. La revue de la littérature est très couramment utilisée, ce qui nous conforte en y ayant recours. Ensuite, à défaut de pouvoir efficacement réunir un panel d'experts qui selon le rapport précité est la deuxième méthode la plus courante, nous avons opté pour la conduite d'interviews d'experts.

En pratique, la revue de la littérature est amorcée par des recherches par mots-clés sur divers moteurs scientifiques en libre accès. Certains approfondissements nous amènent à remonter

[10] La Faculté ouverte de politique économique et sociale (FOPES), rattachée à la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO) de l'UCLouvain.

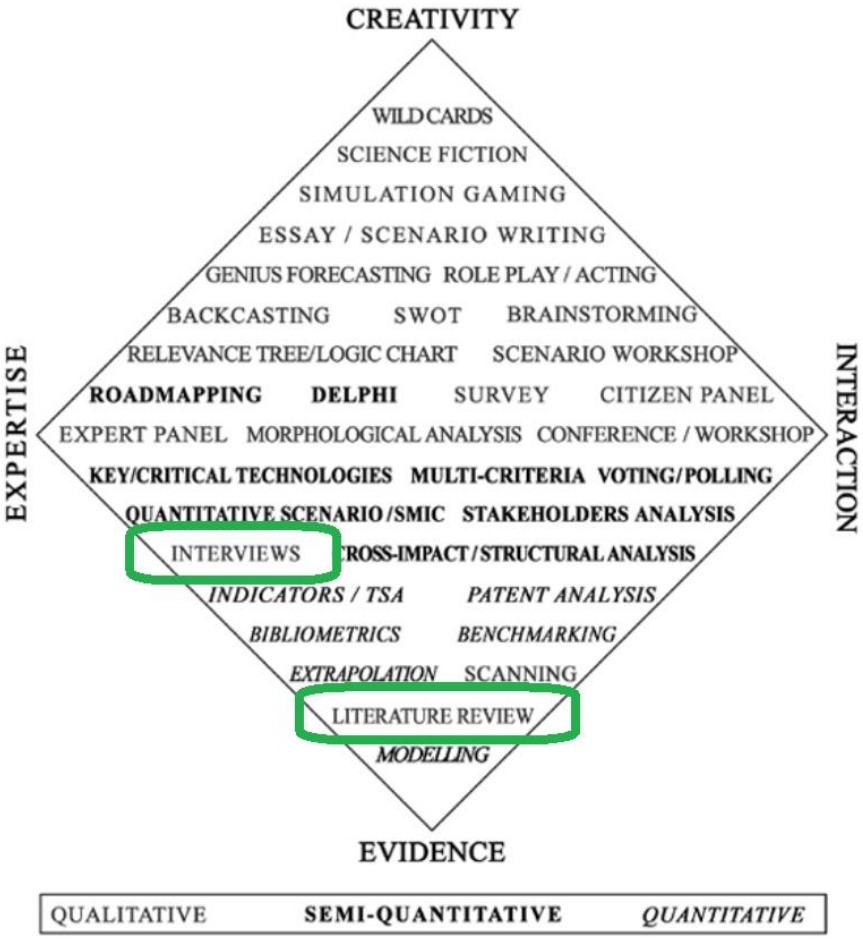
certains fils bibliographiques entre auteurs. Enfin, des recherches dans la littérature grise tentent aussi d'approvisionner la connaissance systémique. « *Good reviews generally use a discursive writing style and are structured around themes and related theories*. » (EC, Popper, 2010, p.75). Dès lors, nous rendrons compte de cette revue par le développement discursif et textuel au sein de titres qui sont articulés dans les parties II et III, tout en gardant à l'esprit que ces deux premières parties ont pour but de proposer, en partie IV, un dispositif de démarche prospective adapté au secteur étudié. C'est dans cette logique que le compte-rendu de la littérature reste déployé. Il ne prétend ni couvrir tout le champ qui peut concerner l'objet, ni être une synthèse réexploitable hors de cet objet.

5.4. …complétée par des entretiens

Quant à la consultation d'experts, notre méthode ne rencontre pas tout à fait la définition du panel d'experts dans la mesure où ils ne sont pas rassemblés pour combiner en temps réel leurs analyses mais sont interviewés individuellement, ce qui amoindrit le caractère objectif de cet apport étant donné que c'est le mémorant-prospectiviste qui fera des choix d'opportunité dans l'exploitation des informations que ces interviews apporteront. Le but des interviews d'experts est d'élargir notre vision panoramique du sujet et de relancer une revue de littérature qui peut stagner ou rester enfermée dans ses propres fils bibliographiques entre auteurs. Au regard des définitions (EC, Popper, 2010), nous sommes dans une formule hybride avec les interviews, septième méthode plus courante. « *Interviews are often described as "structured conversations" and are a fundamental tool of social research. In foresight they are often used as formal consultation instruments, intended to gather knowledge that is distributed across the range of interviewees. This may be tacit knowledge that has not been put into words, or more documented knowledge that is more easily located by discussions with experts and stakeholders than by literature review*. » (EC, Popper, 2010, p.75). La faible distinction méthodologique entre panel d'experts et interview d'experts ne nous contraint pas, tant qu'il est entendu que nous restons entre les zones *expertise* et *evidence*[11] (voir fig. 3). Par comparaison, si nous étions dans une phase de validation intersubjective et non pas simplement exploratoire comme nous le sommes, la méthode *Delphi* aurait pu être employée s'il s'était agi de réinterroger les experts par questionnaire sur les variables et le système que des premières consultations auraient généré.

[11] De l'anglais : « preuve ».

Figure 3 - Le diamant des méthodes de prospective (Popper's foresight diamond)



Source figure 3 : Popper (2008)
Note : d'autres méthodes apparaissent dans le diagramme. Quoiqu'elles ne seront pas explicitées, il reste intéressant de montrer qu'il existe de nombreuses autres méthodes et la position comparative de celles que nous employons (entourées en vert), leur position relative aux quatre pôles et de constater que nous restons dans une analyse qualitative avec celles-ci.

*

En février 2022, nous avons envoyé des courriels d'invitation à participer à une vingtaine de personnes sélectionnées pour leur expertise présumée dans le champ syndical belge. Il s'agit d'experts scientifiques et d'experts « d'usage », c'est-à-dire actifs dans une organisation syndicale. L'invitation mentionnait que la recherche était une étude exploratoire en prospective sur les futurs possibles du syndicalisme neutre exécutée dans le cadre d'un mémoire de certification de master en politique économique et sociale.

Treize ont accepté de participer. Afin d'anonymiser les apports individuels et de rendre traçables les citations qui seront exploitées, nous les reprenons dans les tableaux 2 et 3 ci-après.

Entre mars et avril 2022, ils et elles ont été entendu(e)s dans le cadre d'entretiens semi-directifs enregistrés d'environ une heure sur base d'un questionnaire rétro-prospectif (annexes 3 et 4) qu'ils ou elles pouvaient compléter afin de préluder à la discussion. Deux entretiens ont été conduits en anglais et les autres en langue française. Généralement, ils débutaient par un rappel du but exploratoire de l'étude dans le sens où les participant(e)s restent incités à développer une vision dynamique et systémique de l'environnement considéré afin de compléter une revue préalable de la littérature et d'élargir l'exploration. Il a été précisé que leur discours n'allait pas être utilisé pour résoudre des hypothèses ou pour conclure empiriquement sur quoi que ce soit. Enfin, tou(te)s les participant(e)s ont répondu favorablement à la proposition de l'interviewer de leur transmette un exemplaire du mémoire final.

Quatre experts scientifiques ont accepté de participer. Ils ont été sollicités sur base de leurs domaines de recherches, d'enseignement ou de publications qui ont rapport avec les questions syndicales et de concertations sociales et politiques. Certains d'entre eux sont déjà mobilisés comme auteurs dans la revue de la littérature.

Tableau 2 - Identifiants des experts scientifiques

Identifiant	Organisation	Fonction	Domaines d'expertise
Exp_sci_1	UCLouvain	Professeur émérite	Sécurité sociale, politiques sociales, relations collectives, conflits sociaux, syndicalisme
Exp_sci_2	UCLouvain	Professeur ordinaire émérite retraité	Mouvement sociaux et relations collective de travail.
Exp_sci_3	ETUI*	Senior researcher	Trade union renewal, trade union density, youth, gig economy, strikes map, collective bargaining, transatlantic relations.
Exp_sci_4	CRISP**	Chercheur	Politique belge et son financement, les élections, la concertation sociale, le chômage et les politiques de l'emploi et les acteurs socio-politiques.

*Notes : *European Trade Union Institute, **Centre de recherche et d'information socio-politiques*

Neuf experts d'usage ont été volontaires parmi les organisations syndicales sollicitées. Même si cela ne rend pas l'échantillon représentatif de la population considérée, nous avons tenté de diversifier les rôles, appartenances, sexe (3 femmes et 6 hommes) et âges de ces participant(e)s. Deux responsables émanent d'organisations syndicales interprofessionnelles que nous qualifions de politisées et les six autres (quatre responsables et deux délégué(e)s) proviennent de l'une ou l'autre organisations évoquées en introduction que nous considérons relever du pan neutre du syndicalisme belge.

Tableau 3 - Identifiants des experts d'usage (syndicaux)

Identifiant	Organisation	Fonction	Age*
Resp_sy_neu_1	Un syndicat neutre	Responsable national	45
Resp_sy_neu_2	*idem*	Dirigeant(e) responsable	60
Del_sy_neu_3	*idem*	Délégué(e) syndical(e)	30
Resp_sy_neu_4	*idem*	Responsable fédéral	50
Del_sy_neu_5	*idem*	Délégué(e) syndical(e)	40
Resp_sy_neu_6	*idem*	Responsable national	60
Resp_sy_pol_7	Un syndicat « politisé »	Permanent(e) interprofessionnelle	40
Resp_sy_pol_8	*idem*	Permanent(e) syndical(e) retraité(e)	65
Resp_sy_neu_9	*Fédération de syndicats autonomes*	Responsable interfédéral	50

Notes : *±10 ans

II. Construction de la question prospective

Le processus de construction de la question prospective est une étape capitale de l'amorce d'une démarche prospective avec un commanditaire. Ici, dans notre étude exploratoire, étant donné l'absence de commanditaire, nous reposons sur des éléments bibliographiques et expertaux relatifs à la définition du syndicalisme neutre et sur une rétrospective historique.

1. Le choix des mots

Tout d'abord, nous retenons la définition du CRISP de ce qu'est un syndicat : « Organisation qui se donne pour objectif de défendre les intérêts des travailleurs salariés et des fonctionnaires auprès des chefs d'entreprise, des organisations patronales et des pouvoirs publics et d'obtenir,

par l'action collective et la négociation, l'amélioration de leurs conditions de travail, de salaire et de statut. »[12]

Ensuite, il y a itération dans la retenue du mot « autonome » plutôt que « neutre » dans le titre. La question n'est pas purement lexicale. Les experts ont été sollicités sur base du terme « syndicalisme neutre ». Lors de la consultation d'experts d'usage qui ressortissent de ce spectre, elle fait chaque fois l'objet de discussions. Pour les organisations qui utilisent le mot « neutre » dans leur propre dénomination, ce n'est pas une problématique majeure (*e.g.* CNC, SNPS). D'autres organisations ont préféré le terme « indépendant » (*e.g.* SIC, CESI). Ce terme était d'ailleurs très en vogue dans les années 1960 comme nous le verrons dans l'approche macro-historique. D'autres encore évitent d'accentuer cet aspect dans leur appellation en se caractérisant comme une « union » ou une « centrale » (*e.g.* CGPM, UNSP ou Union4U). Néanmoins, sur les *websites* officiels de ces diverses organisations, les termes « autonomes », « indépendance » et « apolitique » reviennent plus régulièrement que le terme « neutre » qui est même contesté par un représentant de syndicat autonome et qui est durement jugé par un des intervenants associé à un syndicat « politisé ». Pour le premier (resp_sy_neu_6), cela a été discuté lors de la fondation entre membres fondateurs : un syndicat a pour vocation de ne pas rester neutre et de se positionner sur certaines problématiques et politiques. A noter qu'il suggère aussi la notion de syndicalisme « pluraliste » dans la mesure où il est ouvert à tout le monde, peu importe leurs convictions. Il s'agirait donc d'un pluralisme interne, par opposition au pluralisme externe que le modèle actuel aurait pour vertu de permettre. Pour le second (resp_sy_pol_8), il n'y a pas de neutralité possible dans le chef d'un syndicat. Ses avancées sociales sont conquises politiquement dont l'épisode le plus significatif était la fondation du Parti Ouvrier Belge (POB) par diverses délégations syndicales. En outre, à cette occurrence, la référence à la « neutralité » dans une discussion sur les syndicats a translaté vers le rapport au religieux, *e.g.* « neutralité inclusive et exclusive ».

Pour la plupart des experts scientifiques, la question est moins centrale. Ils comprennent que le vocable « syndicat neutre » vise ceux qui n'entretiennent pas de liens politiques historiques explicables par la *pilarisation*, ou, plus simplement, vise ce qui n'est pas CSC-FGTB-CGSLB mais qui est aussi trop marginal que pour être pertinent pour leurs recherches (exp_sci_4). Un autre expert (exp_sci_1) propose le terme de « non-alignés » mais celui-ci n'apparaît pas dans

[12] CRISP, https://www.vocabulairepolitique.be/syndicat/, consulté le 16 avril 2022.

nos recherches bibliographiques concernant les syndicats. Il est tout au plus repris concernant l'alignement des partis dans la théorie des clivages de Lipset et Rokkan lorsqu'elle est appliquée au cas belge par Vincent de Coorebyter (2008) par exemple. En outre, la littérature francophone (relative à des cas français et de pays nord-africains) utilise abondamment le terme de syndicats autonomes. Enfin, le critère apolitique est important mais rarement doctrinal (Schweisguth, n.d.). Encore faut-il définir de quelle « politique » le préfixe grec « a- » serait privatif. Mouriaux s'appuie sur « trois grandes significations du terme « politique », exprimées en anglais par trois vocables différents, polity (le système institutionnel), policy (intervention publique dans un secteur déterminé) et politics (lutte pour la conquête ou la conservation du pouvoir). En français, c'est l'article qui effectue la différenciation : le politique, une politique, la politique. » (Mouriaux, 2014, p.1) Dans la réalité concrète du syndicalisme autonome belge, nous sommes surtout en présence d'un pan de la société civile hors pilier et non-partisan. L'absence de projet sociétal de conquête du pouvoir ne l'empêche pas de se positionner sur tout sujet politique qui a trait à ses prérogatives syndicales. Une certaine hypothèse va sans doute réapparaître régulièrement sans spécialement porter son nom : les syndicats apolitiques sont-ils « antipartis(tes) » ? L'antipartisme n'est pas une doctrine, il s'agit d'un concept opératoire de la recherche sur le sentiment des citoyens à l'égard des partis (Montero *et al*., 2004).

Au vu des motifs exposés ci-avant, nous utilisons donc indistinctement les termes neutre, autonome, indépendant, apolitique dans le corps du texte. Mais, voulant aussi correspondre à une volonté stratégique des acteurs visés par notre étude, nous retiendrons le terme autonome plutôt qu'un autre dans le titre.

Par ailleurs, nous retiendrons aussi les termes de syndicats « politisés », « pilarisés » ou « idéologiques » assez régulièrement pour définir ce qui les différencie le plus du syndicalisme autonome. En utilisant ces termes, il semble évident à tout lecteur que l'on parle de la CSC, la FGTB et la CGSLB au niveau national. Il peut certes y avoir un effet péjoratif car, officiellement, ces trois confédérations se déclarent indépendantes des partis politiques. Mais, elles semblent avoir une idée de la société dont elles souhaitent l'avènement ou le maintien si elles obtenaient, par exemple, le plein pouvoir de le faire. Cette idée, même *in abstracto*, constitue un « ensemble plus ou moins cohérent des idées, des croyances et des doctrines

philosophiques, religieuses, politiques, économiques, sociales, propre à une époque, une société, une classe et qui oriente l'action. »[13] (CNRTL). Cela rencontre la définition d'idéologie.

2. Le choix de l'horizon

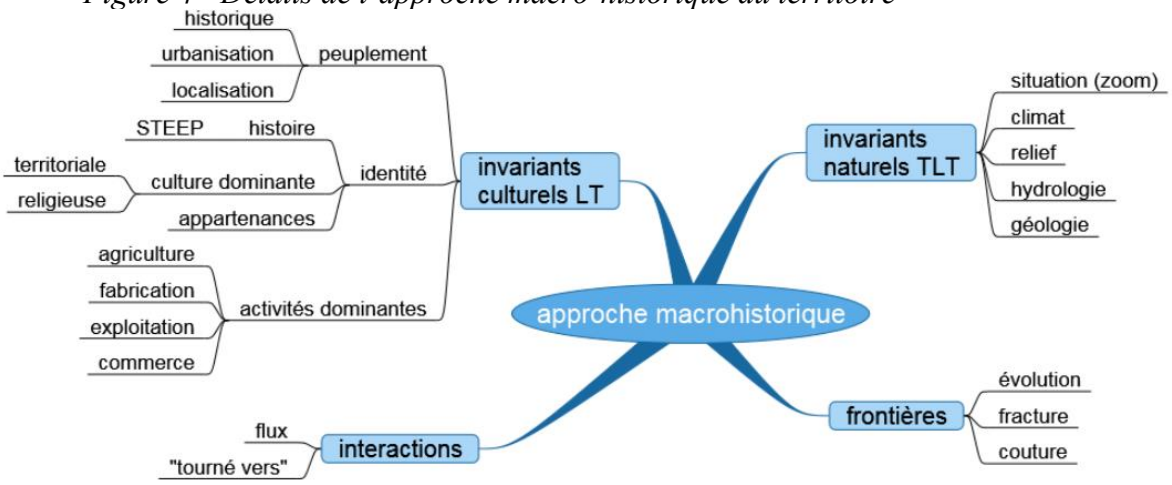
L'horizon 2050 retenu en titre a aussi maturé sur la base de l'analyse proprement-dite. Premièrement, la démarche prospective se donne un horizon assez lointain afin d'inciter les intervenants à inscrire leur réflexion systémique sur le temps long. Deuxièmement, nous avions intuitivement penché pour un horizon 2045 et même 2040 avant le début de nos travaux. 2050 sera finalement retenu pour ne pas donner l'impression d'arrêter une année précise où devraient se réaliser des éléments d'anticipation ou de scénarios. Troisièmement, au péril de dévoiler la suite sur le fond, notre exploration aboutit quelque peu au constat d'une forte solidité de la structure du paysage syndical belge. Sauf rupture, il paraissait difficile d'imaginer un changement majeur à moins de 20 ans dans le futur, vu que cette structure est presqu'aussi inchangée que depuis le pacte social belge de décembre 1944. Enfin, cet horizon ne se décrète pas, il a pour vocation de faire lui l'objet d'une discussion en sus des attentes stratégiques sur lesquelles les parties prenantes devront s'accorder.

3. Dynamique macro-historique

Sur la base de l'exemple concernant l'approche macro-historique d'un territoire (*fig. 4*) proposé par Goux-Baudiment (2014), nous procédons à l'étude des origines et des transformations de l'objet en mobilisant de la connaissance dynamique. A défaut d'autre modèle, nous nous calquons sur cette catégorisation en invariants culturels de long-terme, invariants naturels de très long-terme, interactions et frontières.

[13] https://cnrtl.fr/definition/id%C3%A9ologie, consulté le 22 mai 2022.

Figure 4 - Détails de l'approche macro-historique du territoire



Source figure 4 : Goux-Baudiment (2013)

Notons que le syndicalisme est un phénomène social et non pas un territoire. Toutefois, il évolue dans des configurations économiques, (géo)politiques et sociales qui sont propres à la zone géographique qui nous intéresse et dans lequel il convient de circonscrire notre champ à des fins d'utilité, de lisibilité et de capacités de recherches. Dès lors, il est entendu que nous parlons de la macro-histoire du syndicalisme tel que nous le connaissons sur le territoire qui correspond peu ou prou à la Belgique actuelle. Une démarche prospective ultérieure plus complète pourrait dézoomer géographiquement si elle considère que des variables ou des synergies existent en dehors, mais notre étude bibliographique n'en a pas révélé.

Notre objet, le syndicalisme neutre, a déjà connu des transformations, mais la littérature est mince à son égard, si ce n'est trois publications du Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP) de 1964 et 1966. Nous en tirerons un maximum d'apports rétrospectifs, mais ils représentent davantage une photographie du mouvement syndical indépendant de ces années-là et n'approvisionnent pas vraiment la connaissance dynamique. Nous attendons beaucoup des entretiens avec des experts d'usages impliqués comme responsables syndicaux afin de retracer la macro-histoire du syndicalisme neutre en Belgique.

3.1. Synthèse de la macro-histoire du syndicalisme en Belgique

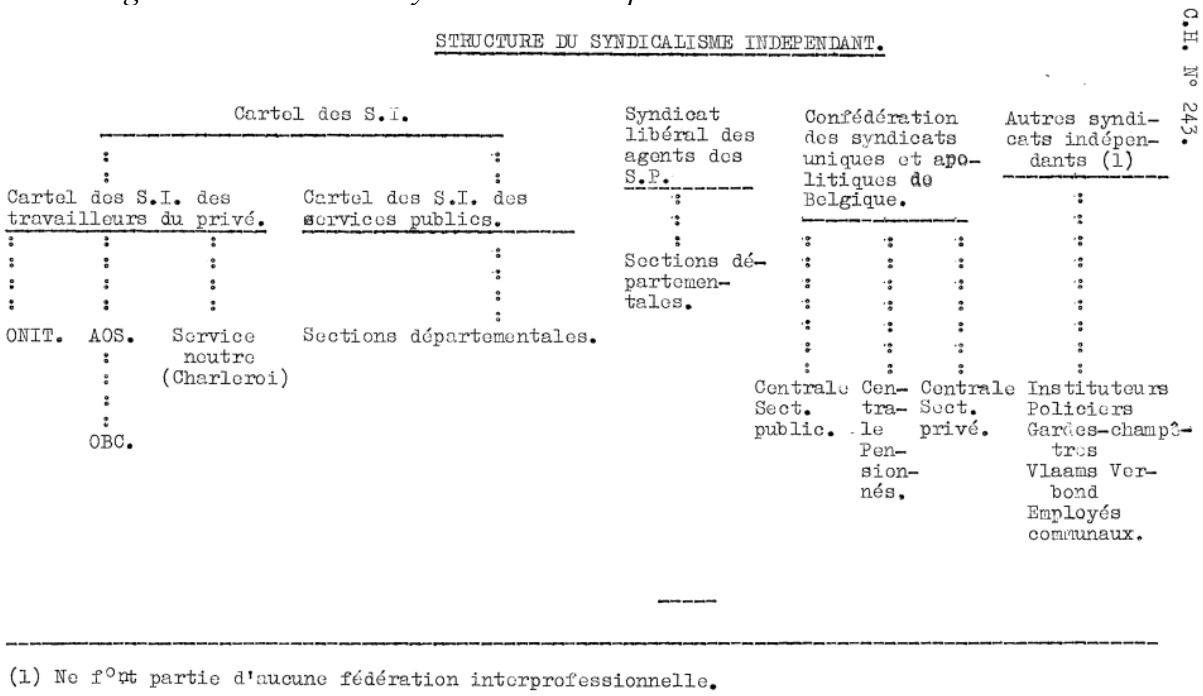
L'histoire plus générale du syndicalisme en Belgique est suffisamment traitée dans la littérature que pour en faire une imprégnation personnelle. Nous joignons la nôtre en annexe plutôt que de l'insérer dans le corps du mémoire car cela pourrait porter à confusion (annexe 1). Il s'agit

d'un exercice d'appropriation qui aida à s'ancrer dans une représentation des choses sur le très long terme. C'est utile comme procédé mental dont le produit aurait son sens au terme d'une réflexion collective, mais qui n'est pas relevant en tant que produit visuel sous forme d'un résumé personnel tel qu'il est repris en annexe. Les périodes historiques communément admises y jalonnent les principales transformations où sont identifiés les invariants, interactions et frontières les plus constitutives de notre point de vue. Comme évoqué en introduction, le syndicalisme fait l'objet régulier de recherche. En l'occurrence, d'autres mémorants en sciences économiques et sociales rassemblent une revue de la littérature qu'il serait fastidieux de reconstituer à notre tour quant aux éléments principaux et pour autant qu'il y ait consensus. Pour le surplus, le lecteur est renvoyé aux sources originelles citées dans ledit tableau annexé. Néanmoins, en intégrant les périodes historiques préindustrielles (antiquité et moyen-âge), nous trouvions intéressant de noter que même si le syndicalisme n'émerge au sens où il est entendu aujourd'hui que lors de la révolution industrielle, l'association de travailleurs et de métiers est vraisemblablement aussi ancienne que l'association des êtres humains en civilisations sédentaires. A part miser fortement sur l'idée que le phénomène n'est pas près de disparaître, nous ne sommes en mesure de tirer plus d'enseignement de la macro-histoire du syndicalisme en général. Pour ces raisons, nous nous focalisons sur un seul système, celui du syndicalisme autonome.

3.2. Recherche macro-historique concernant le syndicalisme unique, apolitique et indépendant en Belgique

Comme annoncé, nous pouvons partir de la photographie (fig. 5) de la structure du syndicalisme indépendant à laquelle le CRISP avait abouti en 1964 (Gubbels, 1964, p.24).

Figure 5 - Structure du syndicalisme indépendant en 1964



(1) Ne font partie d'aucune fédération interprofessionnelle.

Source figure 5 : Gubbels (1964)

Dans les années 1960, en Belgique, l'écrasante majorité des travailleurs organisés le sont déjà au sein des syndicats socialistes, chrétiens et libéraux. Le terme de « syndicat indépendant » permet de se distinguer des trois principaux, même si Gubbels (1964) se demande si le terme est bien choisi car tous les syndicats se considèrent indépendants de liens extérieurs. A l'époque, le terme désigne en tout cas les organisations qui n'ont pas rejoint une des trois fédérations aux liens étroits avec les partis politiques. Le paysage est constitué de syndicats indépendants avec trois origines historiques.

1. Ceux qui remontent aux prémices du mouvement ouvrier. Il s'agit généralement de groupements professionnels de secteurs « riches », hautement qualifiés (*e.g.* bijouterie, orfèvrerie, verrerie) qui se refusaient de prendre des positions politiques dans leur action.

2. Les dissidents des courants traditionnels. Par exemple, un courant mouscronnois émulé par la vision de l'Abbé Daens ; Unitas à Anvers qui prônait la bonne entente avec le patronat ; ou, enfin, quelques syndicats d'entreprises qui se constituaient.

3. La forme particulière de syndicalisme propre aux services publics qui naissent par des regroupements d'associations catégorielles qui défendent leur profession « autant si pas plus » (Gubbels, 1964, p.3) que les intérêts de leurs membres. Certaines restent plutôt des associations catégorielles qui admettent la double appartenance (leurs adhérents peuvent être syndiqués ailleurs et l'association poursuit des objectifs de défense de la profession ou de ses

statuts). Dans cette image statique des années 1960, figurent le Syndicat Unique du Personnel des Finances et le syndicat national de la police belge. D'autres, comme le Cartel des Syndicats Indépendants, veulent dépasser la logique catégorielle en prenant garde de voir leurs affiliés les quitter pour les grands syndicats traditionnels.

La poussée syndicale indépendante dans le secteur privé ne se retrouve substantiellement qu'au niveau du Cartel. Il n'y pas vraiment de parcours homogènes des organisations qui s'y rassemblaient. En termes de dynamique, il y a un avant et un après deuxième guerre mondiale mais qui ne change pas substantiellement leur importance ou leur percée dans ce secteur. En tout état de cause, toutes ces organisations n'existent plus de nos jours ou, du moins, nous n'en retrouvons pas de trace. A titre d'hypothèse, la seule explication exploitable que ce courrier hebdomadaire du CRISP fournit est la non-reconnaissance des syndicats indépendants dans le secteur privé. D'une part, ils ne remplissaient pas les conditions légales pour siéger au Conseil National du Travail (CNT) ou pour présenter des candidats aux élections en entreprises. D'autre part, ils n'étaient pas reconnus comme organismes de paiement des allocations de chômage et ne représentaient éventuellement que l'annexe syndicale d'une mutuelle indépendante. En 1967, le Cartel aurait comptabilisé 72.000 affiliés selon son secrétaire général et se donnait pour objectif de donner une forme définitive et reconnue au syndicalisme indépendant en Belgique dont l'action recherchait le paritarisme pour que les travailleurs exercent un pouvoir avec les employeurs sur la gestion de l'entreprise et la gestion des affaires publiques (CRISP, 1967).

Dans le secteur public, la vitalité du syndicalisme indépendant a été favorisée par l'Arrêté Royal du 20 juin 1955 portant statut syndical des agents des services publics qui ne conditionne pas la participation de groupement aux élections et permettait parfois d'obtenir un siège. Lors des élections syndicales du 5 juin 1959, sur les 91 sièges répartis par départements ministériels, 15 sont revenus aux listes de syndicats indépendants[14] dont 6 au Cartel des syndicats indépendants et un à la l'Union des non-syndiqués politiquement particulièrement représenté par la Fédération des Commis des Finances. Ce sont les dernières élections syndicales dans le service public, car le système sera suspendu en l'attente d'un nouveau statut. Dans la négociation de ce

[14] A noter que 8 de ces 15 sièges sont occupés par le Syndicat libéral des agents des services publics (SLASP) que Gubbels (1964) classifiait comme syndicat indépendant car fraîchement séparé de la CGSLB en 1961. Or, le SLASP s'y réassociera rapidement en 1971 en devenant le SLFP afin de faire partie d'une organisation qui aux conditions légales de reconnaissance du secteur privé, notamment au CNT (Faniel & Vandaele, 2011).

nouveau statut avec le gouvernement, les trois principales organisations : la Centrale Générale des Services Publics (CGSP), la Centrale Chrétienne des Services Publics (CCSP) et la CGSLB ont formé un front commun qui excluait la reconnaissance des syndicats dits « catégoriels », c'est-à-dire du Cartel et de la Confédération des Syndicat Unifiés (CSU) (CRISP, 1967).

En termes de dynamiques, la grève des finances de 1963 semble être un marqueur historique et nous bénéficions d'une documentation assez étayée de la part du CRISP (1966a ; 1966b) qui permet d'illustrer quelques détails contextuels. Dans les années soixante, le département des finances était sous-financé et une partie du personnel (les commis) exécutait des tâches excédant ses compétences sans compensation ou avancement pécuniaire. Une solution concertée entre la CGSP, la CCSP et le ministre ont donné lieu à un examen qui avait ressemblé quelques 5.000 commis au Heysel le 29 juin 1963. Le jour même, une manifestation de 4.000 personnes donna le départ à une grève qui paralysa quasi toutes les administrations fiscales pendant un mois. Selon le CRISP (1966a) qui revient sur cet épisode, le mécontentement tenait à ce que l'accord au niveau politique l'a été en concertation avec les deux seules organisations syndicales légalement représentatives à l'époque, la FGTB et la CSC, qui avait assuré le ministre de l'adhésion du personnel dont elles prétendaient bien connaître la sensibilité et l'opinion[15]. Or, le département des Finances n'est pas un département comme les autres. A l'époque, il n'était pas politisé et reposait sur un respect strict de l'ordre hiérarchique et des conditions d'avancement basées sur l'ancienneté. Ses administrateurs généraux émanaient de cette tradition. Ce n'était pas le cas d'autres ministères où les syndicats jouissaient d'une forme de « prestige ». En effet, l'avancement y étant réglé à la discrétion du cabinet ministériel, la faveur politique qu'un candidat recevait pouvait dépendre de l'adéquation de son affiliation syndicale avec la couleur politique du cabinet. Pour en revenir à la grève de 1963, c'est véritablement le Syndicat Unique – bannière sous laquelle se sont rassemblées la large majorité des fédérations catégorielles du personnel – qui représente et organise le mouvement, de sorte que c'est lui qui acceptera la demande du ministre de mettre fin à l'ordre de grève. Ces évènements auront donné naissance au Syndicat Unique du personnel des Finances (SUPF), auront fait connaître ce syndicat apolitique au grand public et lui auront donné une possibilité de reconnaissance légale. Le pouvoir politique, la CSC et la FGTB tombaient souvent d'accord d'empêcher cette reconnaissance. Craignant un raz-de-marée qui mettrait au jour le manque de

[15] Le syndicat libéral, lui, avait appelé au boycott de l'examen. Il n'était pas légalement représentatif à l'époque.

représentativité de la CCSP et de la CGSP, les élections sociales prévues en 1963 furent remises *sine die* par le gouvernement. Ce que le CRISP ne savait pas en écrivant ces lignes, c'est qu'il n'y aura plus jamais d'élections sociales dans le secteur public. Très remonté au point culminant de la grève contre ce déni de démocratie, le Syndicat Unique n'en a ensuite plus fait une revendication car il croyait que l'élan allait surtout lui permettre de devenir interprofessionnel en créant une confédération (la CSU). En effet, beaucoup d'autres syndicats professionnels (gendarmerie, défense, justice, RTT, Postes, etc.) s'y étaient affiliés grâce à l'autonomie qui leur y était consacrée en matière de revendications. Et les conditions pour devenir représentatif et siéger au CNT (avec adjonction d'une filiale du secteur privé) furent presque réalisées (CRISP, 1966b).

Notre recherche souffre d'un vide temporel, on ignore ce que sont devenues ces deux principales organisations indépendantes qu'étaient le Cartel et la CSU. Neuville (1973) leur estime un total d'environ 50.000 membres dans la décennie suivante mais manque de certitude de sorte qu'il ne les inclut pas dans le total général (404.714) des effectifs syndicaux des services publics de 1970. Le Cartel et le syndicat unifié (CSU) réapparaissent, au côté de la CNC, du SIC et du syndicat national de la police (pour ne citer qu'eux) qui s'étaient rassemblés sous la bannière de l'Union nationale des syndicats indépendants (UNSI) lorsque la participation aux élections sociales de 1983 leur a été refusée, car la reconnaissance ministérielle ne leur a pas été accordée à temps, à la suite de quoi ils ont appelé au boycott et introduit des plaintes (Blaise, 1985). Cette reconnaissance interviendra uniquement pour les cadres du secteur privé[16]. Pour en revenir au secteur public, nous perdons la trace des composantes de son syndicalisme indépendant ou, en tout cas, le refus de reconnaissance à la suite de l'initiative UNSI les a rendues encore moins visibles. Nous connaissons l'existence actuelle du SIC (cheminots), du SNPS actuel (police), de la CGPM (défense) et de l'UNSP (services publics, essentiellement Finances ; héritière du SUPF qui forma la tentative d'une confédération interprofessionnelle, la CSU) mais nous ignorons par quelle trappe a disparu le Cartel.

[16] Ce qui correspond à la CNC qui n'obtiendra pas de siège au Comités de Santé et d'Hygiène et comptabilisera 2,32% des voix en 1987, 1,76% en 1991, 1,49% en 1995 aux Conseils d'Entreprises. Les candidats indépendants (du secteur privé toujours et uniquement) y obtiendront 1,51, 1,32 et 1,02 pourcents ces années-là (Blaise, 1995 ; 1996). Ils resteront en baisse continue jusqu'aux élections les plus récentes (Blaise, 2017).

Il ne s'agit pas de conclure cette partie en l'absence de ressources suffisantes que pour déterminer les invariants naturels de long terme. A ce stade de notre étude, seules des hypothèses peuvent être émises. Premièrement, sans connaître les vicissitudes de l'affaire de 1983, il est interpellant que le regroupement d'une large partie du paysage syndical indépendant ait été empêché de participer aux élections sociales. Le relais politique s'avère le facteur le plus explicatif lorsque nous constatons que la CGSLB (que le Syndicat Libre de la Fonction Publique (SLFP) rejoint) a obtenu une reconnaissance officielle la mettant sur un pied d'égalité avec la CSC et la FGTB. La reconnaissance du syndicat libéral était une revendication du parti libéral lorsqu'il constitua le gouvernement Van Acker IV avec le parti socialiste (tous deux unitaires à l'époque) en 1954 (Faniel & Vandaele, 2011). Deuxièmement, vu la disparition inexpliquée du Cartel des syndicats indépendants qui avait pourtant construit un réseau primitif avec ses *alter ego* du secteur privé, la facilité légale que le statut syndical de 1955 permettait aux organisations du secteur public était peut-être un cadeau empoisonné qui a favorisé la logique catégorielle. D'autant plus que la difficulté d'être reconnu comme troisième ou quatrième force dans le secteur privé s'est solidifiée lors de la construction des dispositifs de concertation sociale par des acteurs pilarisés, notamment au niveau du CNT, des comités de sécurité sociale et des règles de représentation en entreprises.

A l'instar du paysage syndical en général, le syndicalisme neutre semble ne pas avoir vécu de transformation majeure, et ce, malgré un changement notoire du statut syndical intervenu par le biais de la loi du 19 décembre 1974 qui organise les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. En effet, les élections sociales étaient déjà suspendues dans le secteur public depuis 1963 et ladite loi achève le système d'élections qui existait à l'instar du secteur privé. Depuis lors, la représentativité en nombre d'adhérents est contrôlée, via la Chancellerie du Premier Ministre, par une commission sexennale de deux à trois magistrats qui vérifient dans les listes de membres et les cotisations perçues si l'organisation représente 10 pour cent de l'effectif global du département public considéré (son Comité de secteur).

Cette synthèse macro-historique basée sur des sources bibliographiques souffre d'un manque d'éléments contextuels, culturels qui auraient été de nature à expliquer l'état de choses. Il n'a pas été possible de réinterroger des experts pour élucider quelques questions précises (et parfois fort anciennes). En effet, il aurait alors fallu que nous fassions des propositions d'hypothèses sur lesquelles les experts auraient dû se prononcer. Nous ne disposions ni des moyens, ni du temps.

3.3. Quelques éclairages rétrospectifs sur le syndicalisme apolitique en France

La recherche bibliographique en langue française donne principalement des résultats propres au cas français alors que la comparaison entre les macro-histoires belges et françaises du syndicalisme doit être faite avec au moins deux réserves essentielles. Premièrement, la France a eu une phase de répression envers ce que le pouvoir central a considéré être des mouvements contre-révolutionnaires, souvent taxés, au pire, de restaurationnistes, et, accessoirement, de Girondins (par opposition aux Jacobins défendant l'indivisibilité de la république). En conséquence, la société civile y a longtemps, et encore maintenant parfois, fait l'objet d'une suspicion de la part du pouvoir central. En particulier, les associations de corps de métier ont continué de pâtir de ressembler aux guildes et corporations de l'Ancien Régime. En Belgique, c'est l'inverse, une grande liberté a été consacrée dans la Constitution de 1831 aux organisations émanant de la société civile afin qu'elles existent et se concertent dans le partage du pouvoir de l'Etat naissant. En somme, il s'agirait d'un pouvoir *top-down* France et *bottom-up* en Belgique. Deuxièmement, même si les syndicats ont souvent adopté des motions pour s'en défaire, en tant qu'observateur externe, nous faisons aisément la liaison entre tel parti et tel syndicat en Belgique. En France, la notion de lien politique ne se réfère pas à un parti en particulier[17]. Les syndicats y prennent des positions politiques, mais qui ne sont pas rattachables à un réseau ou à un bloc idéologique aussi clairement identifiable que ne le rend la pilarisation en Belgique. D'ailleurs, en France, même les partis et les adhésions sont relativement friables comme en témoignent l'affaiblissement du duel gauche-droite (PS-LR) et la facilité d'émergence de nouveaux partis (La République En Marche ou Reconquête).

En France, la loi « Le Chapelier » de 1791 interdisait tout groupement professionnel. Le délit de coalition perdurera jusqu'en 1864 et ce n'est qu'en 1884 que la loi « Waldeck-Rousseau » légalisera les syndicats. Selon Schöttler (1981), cette loi favorisa le syndicalisme apolitique. A l'époque, les Bourses du travail étaient devenues un lieu d'interaction sociale syndicalisante où radicaux et socialistes font du prosélytisme lorsque les syndicats sont encore interdits. L'Union des chambres syndicales dirigée par Barberet a été le seul syndicat à soutenir le projet de la loi de 1884 (Schöttler, 1981). Légaliser et institutionnaliser, dans le chef du gouvernement, permettait de noyer la minorité révolutionnaire dans une masse plus modérée et plus grande

[17] Sauf en ce qui concerne la Confédération Générale du Travail (CGT) qui est associée avec le parti communiste français (PCF) ; mais, cela reste anecdotique par rapport aux liens qui existent entre syndicats et partis dans une société pilarisée.

grâce à la légalisation des syndicats qui conscrivait leurs actions aux champs économiques. C'est dans ce contexte que les barberistes fondèrent la fédération nationale des syndicats en dehors de toute « politique ». L'apolitisme dans le mouvement syndical français de la fin du XIXème siècle revêt davantage un caractère de neutralité républicaine qu'anarchiste. Les ouvriers veulent améliorer leur condition sans être récupérés politiquement. Le mot *politique* était déjà employé péjorativement (au sens de politique *politicienne*) et était identifié comme un facteur de division de la classe ouvrière. De plus, la tendance à l'adhésion à un parti causait régulièrement leur déclin ; les groupes syndicaux étaient instrumentalisés à des fins électorales. La proclamation d'indépendance syndicale à l'égard de formations partisanes dans la charte d'Amiens de 1906 évoquée en introduction générale est celle de la CGT qui s'affranchit de ses liens avec le parti communiste. (Mouriaux, 2006).

Même si une telle conclusion pécherait vu qu'elle ne retrace pas l'intégralité du jeu politique qui a induit les changements légaux, la macro-histoire du syndicalisme apolitique en France montre que la légifération est un frein ou un moteur majeur sur le développement d'un syndicat en fonction de son caractère politique ou apolitique. La transférabilité et la pertinence de la comparaison s'arrêtent là, mais vu la disproportion entre la richesse relative de la littérature française par rapport à la pauvreté de la belge sur le sujet du syndicalisme apolitique, il aurait été déloyal de ne pas en dire un mot.

4. La question exploratoire de prospective

A ce stade exploratoire, la question de prospective a déjà fait l'objet de remaniements qui transparaissent dans les points précédents. Dans le cadre d'une démarche, la formulation de question revêt une grande importance car elle sert à bien délimiter le champ et les attentes du commanditaire. En ce qui concerne la présente étude, elle continue de vouloir élargir le champ des possibles en amplifiant surtout d'abord la focale de ce qui pourrait être constitutif des *futurs possibles du syndicalisme autonome belge à l'horizon 2050.*

III. Quelques enjeux et défis du syndicalisme

Cette partie est une manière de présenter les résultats de notre revue de la littérature et de nos entretiens rétro-prospectifs. Elle n'a pas la prétention de décréter ce que seraient absolument les enjeux et défis que doit relever le syndicalisme autonome en Belgique. Le balayement des

phénomènes contextuels ou internes qui influent sur la dynamique et l'évolution du secteur est un exercice qui, si la démarche est conduite par une organisation, doit l'être de sorte à favoriser la profusion intellectuelle individuelle dans le cadre d'échanges collectifs, dans un premier temps. Quoique des idées auront été émises sans être retenues, elles n'auront pas été vaines. Il y aura des effets sur le groupe de les avoir entendues. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

En l'absence du balayement dont un groupe serait capable, nous tâchons d'identifier quelques thèses majeures qui peuvent servir d'outils bénéficiant d'un certain consensualisme en sciences sociales mais aussi des controverses dans la littérature ou de débats entre les acteurs ou les experts. Cette partie sur les « enjeux et défis » ne doit pas être entendue au sens strict et reste ouverte. L'appellation est large, il n'y a pas de classement de prévalence des points entre eux ou dans quelconque catégorie. Nous avons à tout le moins essayé d'élargir les angles possibles par des outils mnémotechniques utilisés en stratégie organisationnelle : STEEPLE[18] pour l'environnement externe et SWOT[19] concernant les organisations elles-mêmes. Des liens entre les points développés peuvent se manifester mais, à nouveau, le degré d'influence – s'il en est – ne peut à ce stade être tranché ; il faudra aussi évaluer l'intérêt ou le risque de faire prendre connaissance du présent chapitre aux éventuels participants d'une réelle démarche ultérieure, au péril de produire un effet de suggestion ou des biais d'influence.

1. Le pluralisme syndical face à de nouveaux clivages

Si vis pacem, para bellum[20].

La structuration actuelle du paysage syndical belge est dite pluraliste. Elle découle d'un processus historique qui s'explique généralement par l'existence de trois clivages principaux : « Eglise/Etat (clivage philosophique), possédants/travailleurs (clivage socio-économique) et centre/périphérie (clivage communautaire) » (Faniel & Reman, 2019, p.158). L'ouvrage auquel Faniel et Reman (2019) participent étant focalisé sur le clivage philosophique, ils concluent sur cet aspect. Une des distinctions notables entre la FGTB et CSC était le caractère confessionnel.

[18] Acronyme de « Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, and Ethical » ; aussi appelé PESTEL en français.
[19] Acronyme de « Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. »
[20] Du latin, « si tu veux la paix, prépare la guerre. » (Publius Flavius Vegetius Renatus, IV^{e}-V^{e} s. AD, *Epitoma rei militaris*.)

Concomitamment au phénomène de sécularisation de la société occidentale (Vergote, 1983), leur positionnement sur la place de l'Eglise et de l'Etat est devenu peu clivant ; tout au plus, il se traduit davantage sur le terrain socio-économique dans le cadre de leurs projets de société plus englobants. Une analyse rétrospective plus approfondie du phénomène peut éventuellement être conduite pour autant que la compréhension des origines du paysage actuel trouve un intérêt dans le cas d'une démarche prospective. Cependant, la théorie des clivages pourrait faire davantage que d'expliquer le passé et les quatre principaux clivages théoriques de Lipset et Rokkan (2008) n'ont pas de prétentions exclusives. Lorsque Vincent de Coorbyter (2008) en fait l'application au cas belge, il cite déjà des hypothèses de nouveaux clivages à des fins d'actualisation de la théorie. Ils nous intéressent dans une posture pré-prospective.

Il convient de rappeler certains fondements conceptuels de ce qui est constitutif, selon de Coorbyter (2008), d'un clivage au-delà de sa définition courante. Premièrement, il émerge nécessairement à partir d'un sentiment de déséquilibre profond sur un enjeu majeur. Ce n'est pas une simple différence d'opinion sur quelque sujet, il a trait à la vie de personnes qui s'opposent dans un rapport de force : ceux qui considèrent subir une injustice contre ceux qui les dominent en maintenant l'état des choses. Deuxièmement, les dominés et les autres citoyens qui partagent son sentiment s'auto-organisent au sein de la société civile avec pour but de renverser le déséquilibre en question. Le clivage ne conduit pas nécessairement à la création d'un *pilier* mais va générer une action collective contestataire et s'inscrire dans un registre de discours idéologisé qui lui est propre. En face, il y aura un effet réactionnaire qui s'organisera aussi, mais moins activement et plus tardivement en s'appuyant sur des structures déjà existantes et souvent identifiées comme les arcanes contestées du pouvoir dominant. Enfin, des partis politiques se créent par fédération des organisations afin de faire valoir politiquement leurs revendications et d'autres partis réagissent à la mobilisation du capital électoral par les revendicateurs de changement.

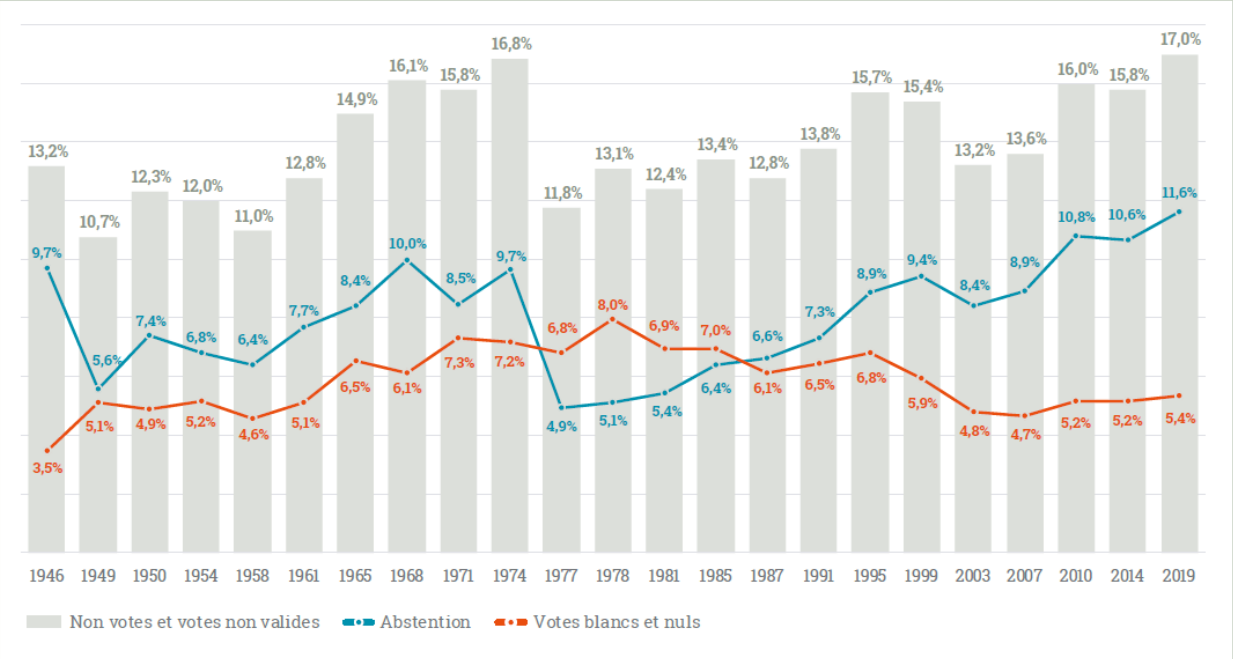
En Belgique, lorsque de Coorbyter (2008) publie, le clivage le plus moteur est celui entre centre et périphérie qui correspond aux disputes linguistiques et communautaires entre les régions (périphéries) et un état central unitaire. Ce clivage explique la profusion de partis séparatistes. Par contre, deux propositions de nouveaux clivages sont soumises à études empiriques plus poussées : productivisme/anti-productivisme et identité/cosmopolitisme. La théorie des clivages a pour objet premier de discourir de l'origine des partis. Il est intéressant de noter que l'éventuel positionnement sur le clivage concernant le productivisme – l'écologie notamment

– fait l'objet de récupération par les partis traditionnels qui l'intègrent dans leurs programmes. Les syndicats traditionnels agissent à l'instar des partis au niveau de la deuxième phase de la création d'un clivage : l'auto-organisation de la société civile. Il y a une circulation des acteurs qui s'animent à la fois sur l'anti-productivisme et sur le clivage possédants/travailleurs comme en attestent le mouvement CNCD-11.11.11 en Belgique ou le syndicat *Solidaires* en France (Cottin-Marx & Flipo, 2014). Au côté de la défense des travailleurs, la notion de « développement durable » est rencontrée dans la communication officielle des trois syndicats bien connus. Cependant, dans la réalité des négociations sectorielles, les syndicats belges continuent de prendre des positions de nature à adoucir la « fin du mois » (emplois et salaires) plutôt qu'à prévenir la « fin du monde » (Bolsée, 2019).

Le cosmopolitisme est aussi une position adoptée par la communication des syndicats dans une dimension qu'on appellerait aujourd'hui l'intersectionnalité des luttes contre les dominations (féminisme, immigrations, LGBTQIA2S+). Néanmoins, cette dimension est davantage récupérée que constituée en tant que telle. Il n'y a aucun indice de création de parti comme *Ecolo* et *Groen* ont pu l'être pour l'hypothèse d'un clivage anti-productiviste. Au contraire, sur l'axe hypothétique identité/cosmopolitisme, au regard des maintiens de succès électoraux nationalistes en Europe en général ou en Flandre et en France en particulier, le pan identité du clivage avec le cosmopolitisme semble emporter une adhésion croissante de la population. La Wallonie fait figure de « dernier village gaulois » du « cordon sanitaire » contre l'extrême-droite étant donné qu'aucun parti communément classifié de la sorte n'y perce vraiment[21], c'est un constat de l'ordre du présent. En terme de tendance, il reste néanmoins intéressant de noter que, sur le temps long, il y a une augmentation régulière de l'abstention simple avec un record cumulé à 17 pour cent en additionnant les votes non valides aux dernières élections de 2019 (fig. 6) dont les moyennes sont plus élevées en Wallonie et Bruxelles, ce qui accréditerait l'hypothèse que l'abstention est un vote défouloir à défaut de parti populiste ; les deux étant souvent un vote populaire (Mayer, 2005). Le but ici n'est pas de discourir d'un problème politologique mais d'imaginer des ruptures futures. En respect de la théorie des clivages, de Coorbyter (2008) attribue ce vide à l'absence de relai du pôle identitaire dans la société civile auto-organisée.

[21] En 2014, des partis francophones à connotation nationaliste comme LA DROITE ou DEBOUT LES BELGES faisaient encore presque cinq pourcents en circonscription électorale wallonne. En 2019, ils n'apparaissent plus aux élections. https://elections2019.belgium.be/fr/resultats-chiffres?el=EU&id=EUC92094

Figure 6 - Taux d'abstention, pourcentage de votes blancs et nuls et pourcentage de non-votes et votes non valides à l'occasion des élections à la Chambre des représentants en Belgique 1946-2019.



Source figure 6 : ITSME (2021) [22]

Ce premier point qui relève la tension entre le pluralisme syndical actuel et les clivages se donnait deux objectifs, outre le fait de rapporter de la connaissance. D'une part, nous comprenons que toute opinion ou positionnement sur des questions importantes n'en fera pas forcément un clivage, un pilier de société civile ou un parti victorieux. C'est assez dire si la *quasi* absence de positionnement du syndicalisme neutre sur un clivage majeur ne le disqualifierait pas d'incarner la phase secondaire de l'auto-organisation civile sur un sentiment d'injustice profond. D'autre part, la porte reste ouverte de considérer que les clivages existants ne sont pas immuables sur le temps long. Si, pour des raisons contextuelles, les conditions premières[23] d'un clivage existant disparaissent, il n'est pas interdit de penser que la société civile et les partis qui s'étaient constitués sur sa base vacillent. En conclusion, la théorie des

[22] Même si cela n'a pas de lien avec ce faisceau d'interrogation, les propositions du rapport cité sont éventuellement symptomatiques d'une certaine vision de la problématique de l'abstentionnisme par les institutions démocratiques. Le rapport est commandé à des chercheurs de l'UBL et la VUB par l'entreprise privée ITSME devenue le fournisseur principal de l'Etat belge pour les applications pour smartphone. Dans ledit rapport, le problème de l'abstentionnisme ne serait que d'ordre technique et communicationnel ; les questions de défiance/méfiance populaire envers la politique et les partis se transforment en propositions sur comment accroître la confiance dans le système électoral.

[23] En très résumé de ce qui précède : des menaces d'ordre vitales ressenties comme une injustice par une catégorie dominée (de Coorbyter, 2008).

clivages qui articule consécutivement des phénomènes sociologiques (sentiment d'injustice, domination, enjeu de vie humaine) avec des phénomènes militants et politiques ne se suffit pas à elle-même. Il reste tout de même important d'être conscient que des théories qui tâchent de systématiser des phénomènes humains existent. La démarche ultérieure gagnerait de savoir si d'autres explications sont suggérées afin de ne pas rester dans une grille de lecture qui pourrait périmer avec son contenu. Néanmoins, tant qu'elle existe, cette grille de lecture peut aussi servir de base, car le problème de non-alignement du syndicalisme autonome sur les clivages reste un constat actuellement valable. Quels seront les clivages les plus prégnants du futur ? Comment les pressentir au mieux afin d'être éventuellement l'artisan de l'(auto-)organisation de la société civile ?

2. Les motifs d'adhésion à un syndicat

Quot capita, tot sententiae[24]

Ce deuxième point relatif aux motifs d'adhésion tempère l'idée que les clivages sociétaux sont des moteurs d'adhésion idéologique, en l'état actuel du moins car, pour rappel, les propos tenus dans cette partie veulent inciter à se projeter sur le temps long. Il convient aussi de nuancer la manière dichotomique dont le phénomène d'adhésion était abordé en introduction. Même s'il reste vrai qu'actuellement l'appartenance politique n'est pas un critère explicatif suffisant comme cela ressortait d'études empiriques flamandes, allemandes ou britanniques (Vandaele, 2020 ; Leschke & Vandaele, 2018 ; Simms et Holgate, 2010), cela n'implique pas que l'adhésion soit purement instrumentale ou basée sur les services offerts par le syndicat auquel il est adhéré.

Ebbinghaus *et al.* (2011) rangent côte à côte une série de paradigmes théoriques de nature à expliquer l'adhésion des membres des syndicats. Entre autres, le modèle wébérien des quatre catégories d'action sociale (Weber, 1922 ; Mien, 2018) y figure. Ce modèle nous semble même utile à reclasser la revue de littérature d'Ebbinghaus *et al.* (2011).

Premièrement, la décision de rejoindre un syndicat peut être fondée sur des motifs instrumentaux-rationnels, c'est-à-dire, qui servent des intérêts personnels comme obtenir de la

[24] Du latin, « il y a autant de têtes que d'opinions. » (Public Terentius Afer, II^{e} s. AC, *Phormio,* ligne 451).

réputation ou accès à des biens désirés, parfois à l'exclusion d'autres personnes d'accéder à des ressources (*social closure*) (Ebbinghaus *et al.*, 2011). Cette première catégorie d'adhésion est aussi soutenue par le paradigme économique selon lequel les individus sont rationnels (Olson, 1965). Ils optimisent l'utilité lorsqu'ils mesurent le coût par rapport aux bénéfices en considérant notamment le montant de la cotisation, leur revenu personnel, l'expectative d'une négociation de salaires ou de conditions de travail plus favorables ou encore le bénéfice de prestations de sécurité sociale. Dans cette perspective, les syndicats sont des offrants en concurrence dans la satisfaction de la demande des travailleurs, marché sur lequel l'attitude de l'employeur à l'égard des syndicats et le contexte politique et légal influent (Schnabel, 2003).

Que déduire de cette catégorie wébérienne de l'action sociale dans notre posture prospective ? Concernant la Belgique, l'incitation positive que procure la place des syndicats dans le système de sécurité sociale n'est plus à démontrer. Néanmoins, notre revue de littérature n'a pas pu aller jusqu'à savoir s'il existe une mise en concurrence des offres du point de vue de l'assuré social (*i.e.* les travailleurs émargeant au chômage complet, partiel ou temporaire). En effet, il pourrait être utile de trouver une réponse empirique à une telle hypothèse afin de savoir si ce service est particulièrement moteur d'adhésion et à quel point il permet aux syndicats de se différencier en tant qu'offreur d'un service chômage. Si l'hypothèse est invalidée, il serait inutile pour un syndicat de s'efforcer à améliorer un tel service. De plus, la perception sur le service est peut-être plus importante que le service lui-même car ce « marché » échappe à la connaissance parfaite des « acheteurs ». Un de nos experts relève d'ailleurs qu'il avait été connu qu'un des principaux syndicats exécute à perte sa mission d'organisme de paiement des allocations de chômage et que de manière générale la rétribution de l'Office National de l'Emploi (ONEm) est insuffisante à exercer une telle mission par ses organismes de paiement. A ce stade, nous voudrions identifier une rupture potentielle sur laquelle il convient de rester attentif à l'avenir : la relégation du système gantois. Les exemples danois et suédois similaires et l'avis d'un de nos experts (exp_sci_3) nous amènent à penser qu'il s'agira davantage d'une transition et pas d'un choc disruptif du système. Un autre expert (exp_sci_2) considère qu'il faut d'abord s'interroger sur l'intérêt que certains partis non-traditionnels, quand bien même majoritaires, auraient de mettre ce système à mal, ce qui semble impensable aujourd'hui. Il y a tout de même un avantage – disons concurrentiel pour rester dans le paradigme économique – à percevoir ces changements au plus tôt si et lorsqu'ils se produisent afin de se repositionner. Notamment, dans le cas du Danemark, la réforme de 2002 de leur système gantois a ouvert la voie à des syndicats « alternatifs » qui semblent avoir grapillé d'importantes « parts de marché » à la principale

organisation syndicale du pays (Kjellberg & Lyhne Ibsen, 2016, p.292). Ce point est loin d'être conclu. D'autres aspects instrumentaux-rationnels auraient pu être développés et ne doivent pas être occultés à cause de notre choix d'opportunité dans ce mémoire. Tous les pans de l'adhésion instrumentale n'ont pas été abordés : pensons notamment aux cotisations, aux services (de types informations ou juridiques) ou à la confiance des individus en la capacité des syndicats à obtenir des avancées sociales collectives qui, en bout de course, sont escomptées comme une amélioration de leurs conditions de travail par lesdits individus.

Deuxièmement, le concept de rationalité des valeurs (*Wertrationalität*) de Weber tend à expliquer le principe de solidarité et rattachement à une identité idéologique comme fonction de l'adhésion (Ebbinghaus *et al.*, 2011). C'est essentiellement sur cette prémisse du rôle significatif des convictions personnelles que se base le développement des enjeux du point 1 concernant l'effet des clivages sociétaux ou du point 5 concernant la défiance populaire. Un adhérent sur cette base l'est moins par recherche d'intérêt personnel que par conviction qu'un changement de société doit s'opérer. De manière générale, les études empiriques constatent une orientation « à gauche » des membres de syndicats (Schnabel, 2003).

Troisièmement, il peut aussi être adhéré par association émotionnelle à une communauté de collègues ou d'amis[25] (Ebbinghaus *et al.*, 2011) . Le phénomène identifié au point 3 relatif au concept de lien social étoffe cet angle. L'aspect intervenait dans la rétrospective historique du syndicalisme autonome lorsqu'il apparaissait que certaines organisations du personnel au sein de divers services de l'Etat étaient nées par le biais d'amicales. Ces amicales sont aujourd'hui fortement tombées en désuétude alors qu'elles furent à un moment donné soutenues par certains responsables d'administrations. L'étude du sujet devrait aussi être plus poussée, car notre recherche bibliographique et nos interviews n'ont pas été en mesure de savoir si de nouvelles formes d'associations de collègues voient le jour ; l'hypothèse qu'elles ne génèrent plus d'engouement est probable, de même que les activités extra-professionnelles entre collègues par les collègues seraient devenues généralement plus rares, y compris aux niveaux interpersonnels. Toutefois, l'esprit de corps qui semble encore cultivé dans les milieux de la sécurité et de la défense peut être rattaché à ce troisième concept wébérien d'action affective et pourrait partiellement expliquer les parts importantes de représentativité dont bénéficient le

[25] Notons aussi que Weber a aussi créé une typologie des pouvoirs : charismatique, rationnel-légal et traditionnel. Ces concepts souvent utilisés en management pour définir l'incarnation du pouvoir chez le manager peut aussi être transposée à la figure du délégué syndical.

SNPS et la CGPM, à nouveau sous réserve d'étude empirique que la littérature ici rassemblée ne contient pas. Enfin, c'est aussi sur cette base que pourrait être abordé le rôle capital du délégué syndical dans les motifs d'adhésion des membres. Ce n'était pas une question systématique mais nos interviewés issus du syndicalisme neutre ont souvent ce point commun d'avoir été drainés au départ par un délégué ou un responsable syndical proche (resp_sy_neu_4 ; del_sy_neu_5). Ce point accentue l'importance d'un réseau tissé de délégués de terrain et explique pourquoi l'adhésion est difficile là où un syndicat n'a pas de délégué. Dans la typologie de Weber des trois formes de pouvoir, la figure du délégué est certainement habitée du pouvoir charismatique (1) mais sans exclure l'action affective que peut générer la perception du pouvoir rationnel-légal (2) ou traditionnel (3) du point de vue de l'affilié (Kalberg, 2012).

Quatrièmement, l'adhésion peut émaner de motivations traditionnelles : les parents sont affiliés ou bien il existe une tradition de syndicalisation sur le lieu de travail (Ebbinghaus *et al.*, 2011). D'une part, la théorie des normes sociales, pour autant qu'il existe déjà une masse critique d'adhérents, postule qu'un travailleur sera plus désireux de se syndiquer à des fins de socialisation (Booth & Chatterji, 1993). D'autre part, considérant la famille ou l'environnement proche, les théories de capital social et d'habitus chez Bourdieu sont de nature à expliquer un tel phénomène de reproduction sociale. Par ce dernier moyen, Ebbinghaus *et al.* (2011) émettaient les hypothèses que les pays à haut capital social devraient être plus propices à l'organisation collective et que les individus à haut capital social devraient plus facilement devenir des affiliés syndicaux. La validation empirique doit être approfondie, concluent-ils, tout en suggérant que les syndicats doivent augmenter leurs efforts pour bénéficier du capital social de leurs membres afin de recruter de nouveaux adhérents et qu'ils doivent tisser des liens avec d'autres mouvements sociaux qui ont des buts similaires. A titre d'exemple d'application dans le syndicalisme neutre, par recherche indirecte[26], ce deuxième type de liaison existe, par exemple, entre l'UNSP et le Réseau pour la Justice Fiscale. Cette liaison reposait vraisemblablement sur l'attachement que les agents de l'administration fiscale ont pour l'idée d'une fiscalité juste et équitable. Néanmoins, c'est le fait que les employé(e)s soient déjà impliqué(e)s dans d'autres mouvements qui les rend plus susceptibles de s'affilier syndicalement (Ebbinghaus *et al.*, 2011). L'enjeu tactique serait d'essayer de connaître les implications du personnel dans des mouvements sociaux, même par inférence.

[26] https://www.unsp-finances.be/?s=justice+fiscale

Pour conclure, afin de donner une tournure opérationnelle aux quatre catégories d'action sociale de Weber concernant l'adhésion aux syndicats (autonomes), il semble important de concentrer ses efforts là où cela peut avoir un impact. Au niveau instrumental, les syndicats neutres que nous connaissons ont déjà saisi pas mal d'opportunités de présenter des services attractifs (juridiques) et des avantages matériels (primes).

3. Le défi de l'individualisme

Omnia mutantur, nihil interit[27]

L'individualisation n'est pas un simple antonyme du lien social, de la solidarité ou du collectif, mais elle n'est pas moins une tendance lourde des sociétés modernes qui vient contrarier la manière dont ces trois choses sont conçues. La plupart des experts interviewés identifient l'individualisation comme étant une tendance majeure qui influence négativement l'adhésion. Nous n'avons pas l'opportunité de revenir en longueur sur les historicités de l'individualisme. A tout le moins, il peut être utile de citer le modèle de Durkheim (1893). Au XIXème siècle, la société traditionnelle laisse la place à une société moderne qui, au niveau des relations industrielles, se caractérise par la division du travail social. Alors que la solidarité était *mécanique*, presque donnée par le simple fait que les individus étaient proches et similaires, la solidarité devient *organique*. L'accentuation de la spécialisation des métiers d'un travail divisé et des fonctions que chacun exerce n'éteint pas la solidarité mais la rend nécessaire par interdépendance fonctionnaliste (la sémantique de ce paradigme sociologique est intentionnellement faite à l'instar du corps humain : si un organe cesse de fonctionner, le corps meurt). Néanmoins, l'évolution qui mène à l'individualisme en tant que difficulté pour le syndicalisme actuel n'est pas encore celle-là. Au contraire d'ailleurs, l'époque dorée du syndicalisme se situe justement dans la solidarité organique du « mode sociétaire » que nous définirons dans le paragraphe suivant ; l'unité de référence, caractérisée par les grands groupes, y était formelle, contractuelle par compromis entre intérêts partagés, distanciée, anonyme ; le collectif s'articulait autour des classes sociales et impliquait des valeurs stables, et reposait sur une identité dominante malgré la différenciation croissante (Vendramin, 2004).

[27] Du latin, « Tout change, rien ne périt. » (Publius Ovidius Naso, 8 AD, *Metamorphoseon libri*, livre XV, ligne 165.)

> Les relations dans le monde du travail peuvent être lues à travers la typologie suivante […] qui s'articule autour de trois modes distincts : le mode communautaire, le mode sociétaire et le mode réticulaire (en réseau). S'il y a une perspective historique évidente dans cette typologie, celle-ci ne doit pas être lue de manière réductrice. Le mode réticulaire ne fait pas suite au mode sociétaire qui aurait lui-même détrôné en son temps le mode communautaire, le tout selon un scénario très linéaire. Par rapport à notre objectif qui est l'analyse des transformations du lien social dans le travail, nous retenons l'hypothèse de la coexistence des trois modes mais avec une montée en puissance du mode réticulaire et un maintien du mode communautaire seulement dans certains espaces. (Vendramin, 2004, p.244).

Ce troisième épisode du mode réticulaire suggère une nouvelle catégorie analytique complémentaire. Le lien social ne disparait(ra) pas à mesure que l'individualisation prendrait le pas. Mais la « solidarité en réseau » se fonde sur de nouvelles représentations du lien social. Les protestataires syndicaux seraient restés décalés par rapport à la nouvelle « cité par projets » qu'identifient Boltanski et Chiapello (1999). La naissance des syndicats est elle-même liée aux principes propres à la société moderne et industrialisée : normes objectives, bureaucratiques, tournées vers la production croissante et qui progresse scientifiquement ; les moyens et les formulations de la contestation syndicale sont restés ancrés dans ces registres de justification. Leur propre structure bureaucratisée en est aussi un reflet : hiérarchie, spécialisation des services, technicité des dossiers, professionnalisation des fonctions syndicales organiques, etc. (Faniel, 2018a). À la décharge du syndicalisme qui ne serait plus en phase, la recherche sociologique n'a pas produit son analyse aussi tôt que le phénomène avait déjà touché le monde du travail et du management. Comme le relève l'analyse des textes managériaux à partir desquels Boltanski et Chiapello (1999) ont déduit ce schème du réseau, la déhiérarchisation de l'entreprise avait débuté dès les années 1970.

Le rapport de force entre syndicats et employeurs ne se remporte pas par la validité de l'analyse ou des arguments qu'ils s'opposent et qui s'inscriraient dans des registres de justification différents. Nous comprenons aussi que cela peut être ressenti comme un échec dans l'abord même du rapport de force si les syndicats se mettent à adopter les logiques et le discours de leur adversaire. Il faudrait d'abord savoir si ce conservatisme sociétaire du lien social engendre plus de sympathie et de mobilisation de la part du personnel que d'essayer de correspondre aux

nouvelles attentes des individus du monde en réseau du XXI^{ème} siècle. La question n'est pas purement pragmatique, une démarche prospective aura notamment pour but de décider collectivement sur cette responsabilité du choix de la transition. Le problème éthique risque d'être pesant, car les syndicalistes pourraient mal vivre l'idée de collaborer à l'édification d'une société individualiste pour avoir essayé de prévenir leur déclin. Néanmoins, l'absence de transformation pourrait aussi signifier une disparition ; à nouveau, reste à savoir si le sacrifice par maintien de position sur l'autel des valeurs actuelles de solidarité est une meilleure stratégie que d'opérer un repli tactique sur ce front pour le reconquérir par ailleurs. Peu importe le choix qui sera fait, la force du syndicat dans le rapport conflictuel avec les autres partenaires sociaux et l'Etat continue quand même de reposer sur sa faculté de mobilisation. Mais celle-ci doit tenir compte du contexte d'un lien social et d'un rapport au travail différent, notamment du point de vue des jeunes générations : plus muable, mobile, non-contraignant, qui suscite de la coopération, qui tient compte d'un souci de réalisation personnelle et « moins basée sur des adhésions formelles. C'est donc une manière différente de s'engager dans la vie citoyenne plutôt qu'un retrait de la sphère collective qu'il faut voir ici. » (Vendramin, 2004, p.240)

Dans un ouvrage qui a des similitudes prospectives avec notre projet, Cultiaux et Vendramin (2011) recensent les principales mutations des cadres du militantisme allant de la transformation de l'appareil productif, à celle de la population active, en passant par le contexte mondialisé jusqu'aux modes de vie et identités sociales. Le militantisme recouvre plusieurs dimensions : la cause, l'individu et l'organisation. Une partie de leurs recommandations s'inscrit dans la distinction que Granjon (2001) propose :

> […] les entités militantes traditionnelles qui fonctionneraient selon une critique sociale par plan et les nouvelles formes de militance articulées autour d'une critique sociale par projets. Il les décrit comme suit.
>
> La *critique sociale par plan* est celle qui s'exprime dans le militantisme traditionnel, les grandes organisations hiérarchiques composées d'adhérents, et la constitution d'un *nous* (le collectif) dans lequel disparaissent les *je* (les individus) qui le composent. *La critique sociale par projets* est celle du « nouveau militantisme », celle des actions spontanées, des réseaux de personnes qui se mobilisent, de manière forte mais souvent éphémère, sans beaucoup de règles formelles, autour d'un projet concret et immédiat. (Cultiaux & Vendramin, 2011, p.27-28)

Les recommandations de ces auteurs ou encore celles de Vandaele (2020) tournent autour de la mobilisation de la base militante sur des projets momentanés et concrets. Mais cela concerne des militants déjà actifs dans et autour des organisations syndicales. Cela ne permet pas directement de considérer qu'une telle réorientation serve la syndicalisation. En outre, notre revue de la littérature n'a pas été en mesure de lancer des recherches sur l'implication de la présence physique sur le lien social alors que le monde, frappé par la pandémie du Covid-19, venait d'accentuer subitement la pratique du télétravail. En effet, le milieu du management s'interroge sur les suites et la pérennité de l'accentuation des *new ways of working*[28] ; même si l'on n'est pas à l'aube d'un « nouvel esprit du capitalisme », il serait regrettable que les syndicats découvrent le traitement sociologique de la question pour prendre conscience d'une nouvelle logique à laquelle ils devraient s'adapter alors qu'ils n'ont pas encore intégré la précédente.

Enfin, que ce soit parce que notre recherche de littérature est lacunaire ou parce que le sujet est devenu plus technique que cognitif, les travaux sur le lien social du début des années 2000 effleurent le sujet d'internet, de la digitalisation ou des réseaux sociaux sans réellement fournir de solutions pratiques aux organisations syndicales. La solidarité en réseau s'exercera-t-elle principalement par le biais de réseaux sociaux dans un contexte de travail à distance ? L'adhésion émotionnelle, troisième vecteur d'action sociale chez Weber cité au point précédent, se produit-elle aussi facilement à mesure que les relations interpersonnelles (et physiques) entre collègues s'estompent ? Pour reprendre l'exemple des amicales que nous y citions, on peut quand même remarquer que la page *Facebook*© « Les amis des Finances » rassemble 5.600 membres du personnel ayant une certaine activité d'échanges sur des sujets critiques envers l'employeur et sur lesquels des représentants syndicaux réagissent et informent. Mais cela ne ressemble pas à de l'*organizing*[29]. Si une tentative de projet critique via les réseaux

[28] https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19 ; https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19 ; https://www.accenture.com/za-en/insights/communications-media/coronavirus-never-normal-defining-new-ways-working ; https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/innovation/articles/new-ways-working-covid-19.html

[29] Terme anglais américain qui n'est pas directement traduisible par la « syndicalisation » ni « l'organisation » au sens commun et que Thomas (2011) attribue à Saul Alinsky (1909-1972) concernant l'organisation communautaire qui a particulièrement influencé le mouvement étudiant américain des années 1960. Ce terme est souvent rencontré dans la littérature syndicale américaine où les délégations syndicales émanent régulièrement d'une base qui s'auto-organise et parfois rejoignent des structures syndicales plus larges, établies et répondant plutôt à la définition de *servicing model*, voir Hurd (2004).

sociaux sur un sujet particulier et mobilisateur auprès d'un personnel en particulier surgit, elle serait à observer de près. Au niveau de la connaissance scientifique, elle le serait à titre d'étude empirique du modèle de la *critique sociale par projet* ; au niveau de l'action syndicale, il pourrait s'agir d'opportunités auxquelles il faut rester alerte si tant est qu'il s'agit d'un projet particulier et fédérateur. Même momentané, il serait de nature à être capté par des syndicats capables de répondre à une demande spécifique, voire corporatiste, comme cela fut le cas de la part de syndicats indépendants de la fonction publique dans les années 1960.

4. Implication du *New Public Management* (NPM) sur les postures syndicales

Dans les services publics, en Belgique, le changement de registre de justification (ou de « cités » dont il est objet au point précédent) se produit à partir des années 2000 avec la réforme « Copernic » dans l'administration fédérale (Joris, de Visscher & Montuelle, 2009) et les années suivantes par d'autres moyens légaux et stratégiques dans les administrations régionales et locales. Cette gestion plus managériale issue du secteur privé est rencontrée sous le vocable du *New Public Management* (NPM)[30]. Elle repose sur un registre de justification qui s'éloigne du *monde civique* sans pour autant décréter qu'il s'agirait du *monde par projets.* Mais, du fait de la subordination des administrations au pouvoir politique démocratique, elle ne « dote pas réellement les fonctionnaires de l'autonomie décisionnelle » (Thomas, 2017, p.57). L'aspect de réseau n'intervient éventuellement qu'à haut niveau. Les mandataires et les hauts fonctionnaires fédéraux – quoique recrutés extérieurement depuis la réforme Copernic aux vertus de dépolitisation, sous une forme contractuelle, temporaire et basée sur le mérite des compétences – font paradoxalement partie d'un réseau relationnel avec leurs homologues, dans les cabinets ministériels et les partis politiques (de Visscher & le Bussy, 2001). Mais qu'en est-il du réseau au niveau du personnel d'administration et, plus important encore pour nous, quel défi cela pose-t-il pour les syndicats ?

Cultiaux (2005) donne des pistes d'explications de la perte de légitimité de l'action syndicale dans le secteur public. Même si le champ de l'étude est celui d'une entreprise publique frappée

[30] « L'idée principale du NPM est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé. À la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le NPM oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients (Amar et Berthier, 2007). » (Van Haeperen, 2012, p.85).

par la modernisation, il permet de lier des caractéristiques du *New public management* à l'action syndicale sur des aspects qui touchent la fonction publique où le syndicalisme autonome emporte de bonnes parts d'affiliés. La flexibilité ne remplace pas le fonctionnement bureaucratique dans le secteur public. Cela conduit à des plaintes individuelles, diversifiées et parfois contradictoires que les délégués ont du mal à gérer. Les syndicats eux-mêmes n'ont pas encore repris position au sortir d'une modernisation *game-changer.* Dans le secteur public, les syndicats trouvaient des justifications que Boltanski et Thévenot (1991) rangeraient dans le *monde civique* alors que le lexique du management serait plus de l'ordre du *monde industriel* dans un contexte mondialisé. En somme, un premier mouvement d'érosion des principes d'intérêts généraux déforce l'argumentaire syndical traditionnel. Et un second, dans la continuité des principes de flexibilité et rentabilité, rend la critique mal venue car elle pourrait porter atteinte à la pérennité de l'entreprise. En outre, le public devient peu tolérant envers les mouvements sociaux qui sont pourtant en diminution d'intensité depuis des années. Enfin, les délégués eux-mêmes ont des doutes sur les situations précises au travers desquelles s'opposeraient intérêts individuels, collectifs et d'entreprise. En conséquence, le délégué syndical, au niveau individuel, est tiraillé entre trois postures : contestation dans l'entreprise par fidélité aux valeurs syndicales ; accommodation à des arrangements locaux et temporaires ou soumission à l'entreprise dans l'intérêt de sa carrière. Cela ne l'empêche pas de s'interroger pertinemment sur les principes de justice généraux face aux logiques contemporaines de service public.

Siwek-Pouydesseau (2009) fait aussi état de trois postures au niveau stratégique de la part des syndicats français de la fonction publique à l'heure des réformes à tendances néolibérales du début XXIème siècle. La recherche bibliographique n'a pas permis de rapporter la position prise par les différents syndicats belges (autonomes ou non) sur les possibilités de postures évoquées par l'auteure : résistance sans concession, plébiscite pour une fonction publique citoyenne et volonté d'être adjoint à la prise de décision. En outre, les experts n'ont pas été sollicités explicitement sur cette question. Pourtant, il pourrait s'agit d'un vecteur de publicité et de syndicalisation auprès du personnel.

Les syndicats autonomes incarnent plus souvent des positions contestataires fortes, là où les syndicats institutionnalisés reposent sur une masse d'adhérents qui est réputée leur donner un poids dans les négociations auxquelles ils restent favorables dans une vision interprofessionnelle. Une concession dans un secteur peut être justifiée pour une revendication

plus forte dans un autre, ces choix sont discrétionnaires. Les syndicats pilarisés sont d'ailleurs mieux prévus à l'exercice des négociations informelles que de Visscher et le Bussy (2001) considèrent préalables à la décision politique dans les démocraties consociatives comme la Belgique ; dans ce cadre, la politisation de l'administration semble un facilitateur lorsque le politique et le syndical ont des liens idéologiques ou, à tout le moins, jouent dans diverses cours habitées par une culture commune de la concertation sociale. Dans un pays de compromis, l'action publique est habituellement construite du bas vers le haut avec une double discrétion : les acteurs organisés font des choix autonomes et ils ne cherchent pas à se mêler des affaires du voisin (Mangez, 2009). Or, ce fonctionnement est un peu contradictoire avec les notions d'évaluations objectives, de mises en compétition et d'autonomisation que le *new public management* prétend implémenter. Les pistes se brouillent entre « évaluer les réformes, réformer par l'évaluation » (Varone & Jacob, 2004). Même si rien ne dit que le processus d'implémentation et sa contestation par les syndicats doivent répondre à la même doctrine que la réforme veut incrémenter dans le fonctionnement de l'administration, il y a un risque de non-congruence sur le registre du discours syndical qui peut le rendre inaudible par les parties adverses (l'employeur public devenu managérial) ou de décalage par rapport à la compréhension et au vécu du problème par le personnel (l'employé est devenu personnellement responsable de l'atteinte des objectifs de l'administration). En marge de l'implication des syndicats représentatifs dans la réforme *Copernic*, le ministre en charge fut interpellé au Sénat sur la discrimination dont l'UNSP fit l'objet dans l'octroi aux organisations syndicales siégeant au CNT d'une subvention spécialement compensatoire de la réforme (Sénat, 2006). L'argument de l'interprofessionnalité fut ressorti mais, dans les faits, il est permis de se demander si le fait de « payer » la CSC, la FGTB et la CGSLB en particulier comme partenaires de la réforme n'a pas déjà eu un effet sur leur comportement et ne continue pas d'asseoir un modèle qui favorise l'entre-soi des négociateurs avec l'autorité.

Du point de vue contextuel et de la tendance, le NPM n'a plus l'intensité qu'il a pu avoir au début des années 2000 et dont les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité, particulièrement accentués par la crise financière de 2008 et celle des dettes souveraines de 2010, ont donné lieu à « l'austérité » des dépenses publiques. En pratique, l'austérité s'est traduite par une réduction des effectifs (particulièrement marquée dans l'emploi public fédéral, voir tab. 4) et par une précarisation des emplois (les licenciements deviennent possibles grâce aux évaluations et la part des recrutements contractuels a augmenté). La précarisation de l'emploi est un facteur d'individualisation (Siwek-Pouydesseau, 2009) et constitue un obstacle

à la syndicalisation (Perrin, 2006). Les formes d'emplois atypiques sont un défi pour les syndicats et elles minent leur capacité de négociation collective (Bureau International du Travail, 2013). La moindre combativité des travailleurs (et de leurs syndicats) à l'égard du NPM pourrait aussi être un l'effet mis en évidence dans la théorie de « l'armée industrielle de réserve » de Karl Marx. Cette théorie peut être vulgarisée de la sorte : l'augmentation du nombre de chômeurs donnent moins de raisons aux travailleurs de se plaindre (Bihr, 2009 ; Hely, 2008) ; d'autant plus en faisant partie d'une fonction publique où les places et les *planques* deviennent rares.

Tableau 4 - Evolution 2007-2017 des effectifs totaux des services publics fédéraux

	2007	**2012**	**2016**	**2017**
Unités physiques	83.323	78.708	68.667	67.493

Source : UNSP (2018) citant https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/fonction-publique-administrative-federale/emploi/effectifs (not retrieved)

Note : Cet indicateur accentue l'argument au niveau fédéral mais il y a une partie de la baisse qui est compensée par une augmentation dans la fonction publique régionale suite aux réformes de l'Etat attribuant davantage de compétences aux régions et communautés.

En termes de tendance, une littérature plus récente fait état de *Post-New Public Management* (Piraux, 2010 ; Hondeghem, 2013 ; Bounazef *et al*., 2020). Un tableau synthétique (tab. 5) résume assez bien l'idée que lorsque le NPM commence à toucher l'administration belge dans les années 2000 avec une certaine logique de marché, sa doctrine était déjà en critique voire en déclin. Le monde du réseau et la *cité par projets* comme référents sociologiques étaient déjà apparus (voir *supra*, notre point 3 sur le lien social et l'individualisme). Voulant faire honneur au premier faisceau de prédiction que Piraux faisait 2010, nous le citons :

> Il est fort à parier qu'en présence des nouvelles menaces globales sanitaires et biogénétiques, face à la détérioration écologique et aux crises alimentaires, de nouvelles gratuités politiques devront être instituées (gratuité d'accès à des biens essentiels, diffusion libre de certains savoirs, de médicaments génériques) et de nouvelles protections publiques installées et garanties (sociale, environnementale, sanitaire) pour prévenir et contrer les risques dans ces domaines ou réparer les dégâts systémiques. L'engagement du service public et son réinvestissement dans l'action collective, selon de nouvelles modalités *post-New Public Management* centrées sur un projet collectif

> motivant ayant l'humain comme finalité et non sur le culte absolu et aveugle des chiffres, y auront sûrement leur part. (Piraux, 2010, p.21).

En effet, même s'il est encore tôt pour trancher et que nous avons voulu dans notre étude ne pas trop enfoncer le clou sur la crise du Covid-19 afin de rester dans une perspective de temps long, il reste fort probable qu'elle accentue la brèche critique qui était adressée au retrait de l'action publique dans divers domaines au profit d'une vision économique compétitive. Les institutions étatiques et les administrations ne sont vraisemblablement pas que des « prestataires de services » auquel un « client-citoyen » s'adresse. D'autre part, le citoyen et le fonctionnaire qui le sert ne semblent, selon les théories ici proposées, pas non plus enclins à un retour vers le modèle bureaucratique et hiérarchique. Cela reste à vérifier empiriquement.

*Tableau 5 - Caractéristiques de la **New Public Governance** par rapport aux approches (néo-)webérienne et du NPM*

	(neo-)Weberiaanse benadering	New Public Management	New Public Governance
Periode	Voor de jaren '80	Jaren '80-'90	Vanaf 2000
Theoretische stromingen	Bureaucratietheorie	Public choice Principal agent	Netwerktheorie Institutionele theorie
Organisatieprincipe	Hiërarchie	Markt	Netwerk
Waarden	3 R's: rechtsgelijkheid, rechtmatigheid, rechtszekerheid	3 E's: economy, efficiency, effectiveness	Samenwerking, coördinatie, participatie
Benadering van de burger	onderhorige	klant	partner
Kernelementen	*Rule of law* Processen en procedures Dominantie van het openbaar bestuur Specificiteit van de openbare dienst	Responsabilisering van het management Prestatiemanagement Desaggregatie Competitie en markttype mechanismen	*Whole-of-government* Publiek-private samenwerking Governance Digitalisering

Source : Hondeghem (2013, p.117).

Ce qui continue de nous échapper en concluant sur la traduction des nouveaux liens sociaux du point précédent (point 3) dans ce point-ci relatif aux changements de fonctionnement des administrations, c'est de savoir ce que les syndicats peuvent exactement mettre en œuvre. A nouveau, la digitalisation et les réseaux (sous-entendu réseaux sociaux ?) se dérobe à l'action syndicale par manque d'aspects concrets. Néanmoins, les suggestions d'un nouveau paradigme

qui viendrait rendre une place assez importante à l'Etat (sans savoir la forme qui en serait attendue) semblent faire figure d'opportunité. En effet, si la fonction publique doit devenir un commutateur d'une société en réseau, elle pourrait devoir lui ressembler. Dans ce cadre, les syndicats autonomes ont peut-être une carte à jouer dans l'édification d'une nouvelle identité coïncidant avec un *whole-of-government*, pour autant que, d'un côté, cette vision holistique sape l'architecture ostracisante du pluralisme[31] syndical au sens actuel du terme et que, d'un autre côté, un sentiment d'identification rassemble les fonctionnaires, et génère un nouvel esprit de corps. Les syndicats ou une autre forme d'organisation serviraient de médium au réseautage qui aurait par exemple pour but de garantir la conformité entre les moyens et l'objectif du *gouvernement du tout* s'il se construit par la base. A noter que la participation involontaire des syndicats politisés au déploiement du NPM, ou du moins leur incapacité à l'empêcher, n'a pas été très sanctionnée par l'opinion publique ou les fonctionnaires concernés[32]. Les deux principales centrales syndicales continuent de considérer que leurs adversaires principaux sont les employeurs du secteur privé et que leurs alliés sont leurs relais politiques, même lorsque ceux-ci s'engouffraient dans la culture managériale du privé. La place du syndicalisme autonome est difficile à construire comme quatrième force d'un triangle amoureux bien rodé entre syndicats politisés, politiques et patronat.

5. La défiance populaire envers un « système » : quelques signaux faibles

Vox populi, vox dei[33]

Les points précédents s'articulent autour de consensus et de controverses sur certaines tendances assez bien identifiées. Nous voudrions désormais aborder un élément de l'ordre du *signal faible* qui s'entend en prospective comme « un ensemble de symptômes qui donnent à penser qu'une tendance se dégage [et] qui pèsera fortement sur l'avenir. » (de Jouvenel, 2004, p.69). Nous amorcions cette dimension dans le point 1 concernant l'apparente nécessité de rester aux aguets d'éventuels nouveaux clivages sociétaux et dans le point 3 à titre de deuxième catégorie d'action sociale chez Weber, celle qui repose sur la rationalité des valeurs.

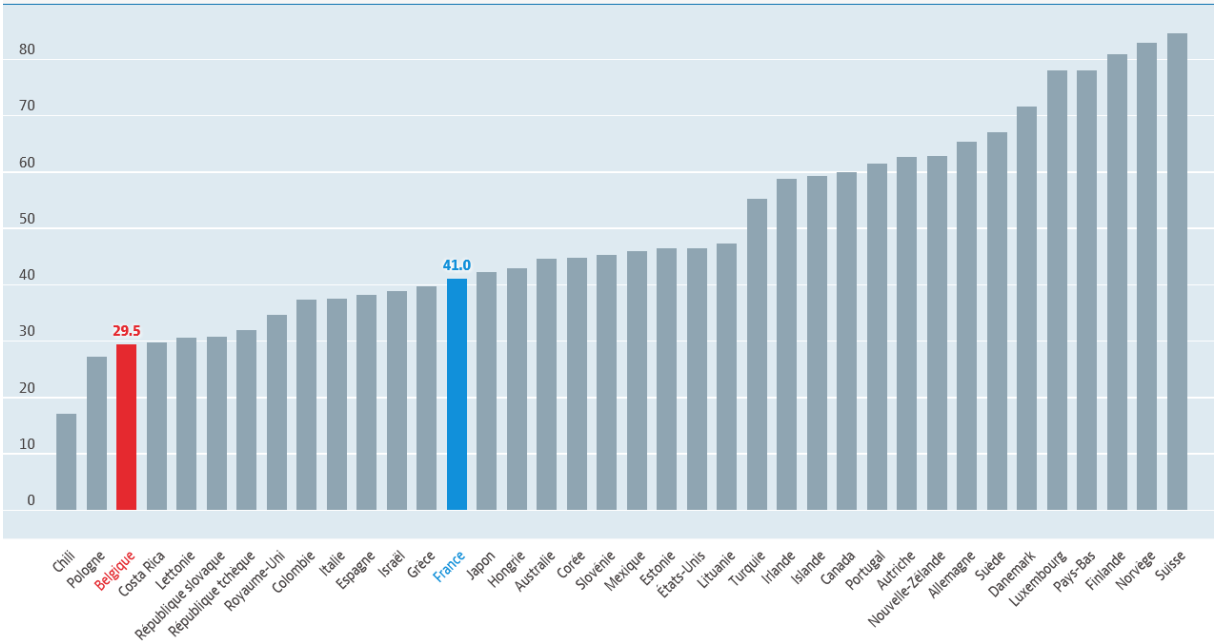
[31] Un pluralisme somme toute très restreint aux syndicats liés aux piliers traditionnels et qui s'auto-entretient avec ces trois seules possibilités (confessionnel, socialiste ou libéral).
[32] A leur égard, le manque d'information est aussi à déplorer à cause de l'absence d'élections sociales dans le secteur public et à cause du peu d'intérêt porté par la recherche sur notre objet en particulier en Belgique.
[33] Du latin, « voix du peuple, voix de dieu. »

Dans nos consultations d'experts et dans quelques publications syndicales, le surgissement fin 2018 du mouvement des « gilets jaunes » a produit des interrogations encore peu résolues. En effet, même si les raisons socio-économiques (prix des carburants) semblent assez évidentes dans la motivation des manifestants, l'aspect de la marginalité vis-à-vis des structures institués de revendication reste relativement inexplorée alors que cela faisait partie du discours populaire. Le mouvement a plus touché la France avec des scènes d'apparence insurrectionnelles et de dures répressions policières. En Belgique, principalement en Wallonie et à Bruxelles, le mouvement a été éclairé par quelques projecteurs médiatiques mais il n'a pas eu l'ampleur et la durée que la France a connues. Nous ne développerons pas davantage à notre niveau et renvoyons au Courrier hebdomadaire numéro 2422 du CRISP pour la chronologie des évènements (Dufresne, Gobin & Zune, 2019). Ce qui nous importe, c'est que ce mouvement n'est pas un accident ponctuel. « On peut légitimement, en effet, le rapprocher d'une dynamique sociale de mobilisation citoyenne antérieure, qui se manifeste par l'occupation de lieux publics afin de braver les autorités publiques pour leur signifier qu'elles ne gouvernent pas démocratiquement (les Indignés, Occupy, Nuit debout, etc.) » (Dufresne, Gobin & Zune, 2019, p.61). Les gilets jaunes nous intéressent particulièrement parce que la nature socio-économique des revendications tombe peu ou prou dans le registre habituel des syndicats traditionnels. Mais, ceux-ci n'ont pas vu venir le mouvement et ils ont trainé à lui donner du crédit ou à tenter de le récupérer. De plus, les gilets jaunes englobent les syndicats dans un système ou un *establishment* dans lequel ils seraient co-responsables aux côtés des mondes politique, médiatique, intellectuel, etc. (Dufresne, Gobin, Zune & Müller, 2020 ; Ndayishimiye, 2021). Le mouvement se définit comme a-partisan, élément qui nous intéresse beaucoup dans une perspective du syndicalisme neutre et apolitique.

D'autres éléments, qui n'ont plus spécialement de lien avec les domaines d'activité des syndicats, accentuent le sentiment qu'il existe un signal faible que l'on qualifie à ce stade comme relevant de la « défiance populaire » :

- Les registres du discours (populaire) de contestation des mesures de lutte contre la propagation du Coronavirus.
- Le record de 17 pourcents de non-votes (abstention simple) et de votes non-valides lors des dernières élections de 2019 (voir fig. 6 du point 1).
- Le décrochage de la Belgique à la 36ème place parmi les 38 pays des l'OCDE avec un taux de seulement 29,5 pourcents de confiance envers le gouvernent (en rouge dans la fig. 7).

Figure 7 - Confiance envers le gouvernement des pays de l'OCDE en 2020



Source figure 7 : OCDE (2022)
Note : Les données de sondage utilisées semblent remonter au 8 mars 2020, soit juste avant le premier « grand confinement » de la population pour limiter la propagation du Covid-19. La visualisation des données depuis 2010 montre une tendance à la baisse depuis 2013 (54,4%) et le record connu de la confiance la plus basse était en 2011 (28,9%). La Belgique est en rouge et la France en bleu.

Nous ne sommes pas vraiment capables de développer toute une analyse explicative et cela ne semble pas être une condition nécessaire préalable à un exercice complet de prospective. Nous citerons pour le surplus le livre *Les raisons de la défiance* de Luc Rouban (2022). Il part de l'attitude du gouvernement français dans la gestion de la crise du Covid-19. L'apport des résultats empiriques semble donc assez limité pour lire le cas belge. Cela enjoint à reproduire une telle enquête en Belgique car les moteurs de recherche habituels de littérature scientifique ne donnent pas de résultat récent ou probant sur le concept de « défiance » en particulier. Tout au plus, la confiance comme variable indépendante sur les choix électoraux est analysée. « En Belgique, les chercheurs ont mis en évidence que le manque de satisfaction envers le gouvernement et le manque de confiance dans les institutions peut expliquer l'abstention [références externes omises] ainsi que le vote protestataire [références externes omises].» (Close & van Haute, 2020, p.128). En conclusion, ce signal faible prend des allures de défi pour les syndicats politisés : leur marqueur politique leur fait-il subir les conséquences d'un sentiment de méfiance ou de défiance ? Il apparaît comme un enjeu, voire une opportunité pour le syndicalisme autonome.

6. Les conditions légales et institutionnelles de la représentativité syndicale

καλύτερα, θα πολεμήσουμε υπό σκιά[34]

Les conditions légales de la représentativité sont établies par les pouvoirs législatifs et/ou exécutifs, c'est assez dire politiques. Comme nous l'avions vu au point 4 relatif à la prise de décision politique en Belgique, elle est souvent le fruit d'un complexe jeu faisant souvent intervenir les corps intermédiaires de la pilarisation. Les éventuels litiges d'interprétation légale sont éventuellement soumis à l'appréciation du pouvoir judiciaire. Malgré notre manque de qualifications en analyse juridique et notre méconnaissance d'experts à mobiliser utilement sur cette question, il aurait été inconcevable de ne pas aborder un tel aspect de la problématique.

Notre analyse rétrospective nous amenait régulièrement sur le sujet des conditions légales de représentativité, de reconnaissance au sein des divers organes de concertation sociale et de participation aux élections sociales. Le syndicalisme indépendant interprofessionnel (le Cartel puis l'UNSI) avait eu un certain succès dans les années 60 et 70 et ses acteurs avaient trouvé utile de se rassembler en une fédération afin de tenter de siéger au Conseil National du Travail (CNT). En effet, le fait d'y siéger confère l'appellation d'organisation professionnelle parmi les plus représentatives qui permet ensuite d'obtenir des droits automatiques y liés. L'article 2§4 de la loi organique du 29 mai 1952 sur le CNT fixe les critères comme suit.

> Sont considérées comme organisations les plus représentatives des travailleurs les organisations qui répondent à tous les critères suivants :
> 1° être constituées sur le plan national et avoir un fonctionnement interprofessionnel ; 2° représenter la majorité absolue des secteurs et des catégories de personnel dans le secteur privé et le secteur public, pour autant que la majorité des travailleurs soit également représentée ; 3° au cours de la période de quatre ans précédant les nominations prévues à l'article 5, compter en moyenne au moins 125.000 membres cotisants, y compris les membres des organisations affiliées ou associées ; 4° avoir pour objet statutaire la défense des intérêts des travailleurs.

[34] Du grec, « tant mieux, nous nous battrons dans l'ombre. » (Hérodote, V^e^ s. AC, *Histoires*, Livre VII, section 226.) Retrieved May 26, 2022 from https://fr.wikipedia.org/wiki/Laconisme#cite_ref-10

Ces critères ont fait l'objet d'un apparent durcissement au fur et à mesure des modifications législatives (que nous ne parvenons pas à retracer exactement, faute de compétences de recherche en la matière afin de comparer la version originale à l'actuelle consolidée). Néanmoins, les demandes étaient/sont soumises à l'interprétation plutôt subjective du gouvernement et les critères sont construits de sorte qu'ils semblent induire un cercle vicieux. En effet, le critère « 2° » de l'article 2§4 de la loi précitée s'interprète comme la présence de l'organisation dans une majorité de comités de secteurs alors que : cette présence serait elle-même conditionnée par la représentation au CNT ; le remboursement de cotisations des membres, qui peut agir comme un incitant, est conditionné à la représentation au CNT ; la participation aux élections sociales (qui ne sont d'ailleurs plus organisées dans le secteur public) est acquise d'emblée par la représentation au CNT ; la possibilité de défense individuelle d'adhérents est moindre de la part d'une organisation syndicale non-reconnue. C'est en tout cas ce qui ressort des plaintes les plus emblématiques portées devant l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 1981 ; 1987).

Passe encore que la représentativité soit difficile à obtenir par un siège au CNT, dans le secteur public, secteur le plus pénétré par les syndicats autonomes, ils peuvent y obtenir le caractère représentatif dans les comités de secteur par des réglementations qui leur sont propres[35] (Jacob, 2001). Les organisations siégeant au CNT, c'est-à-dire les centrales services publics de la CSC, de la FGTB et de la CGSLB, bénéficient d'une représentativité de fait (automatique) dans tous les comités de secteur. Les autres doivent justifier d'être *la plus représentative* des organisations représentant au moins 10 pour cent (services publics et police) ou 5 pour cent (forces armées) des effectifs par comptage de leurs affiliés cotisants. A défaut, elles sont considérées comme organisations « agréées » avec des droits limités (délégation restreinte, non-remboursement des cotisations des membres, non-intervention dans certains frais, etc.) et sans participation aux divers comités de concertation. Cette situation est jugée discriminante par nos experts d'usage issus du syndicalisme autonome et a déjà fait l'objet de recours, notamment à la Section du

[35] La Loi du 19 décembre 1974 (M.B. 24/12/1974) organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités ; la Loi du 11 juillet 1978 (M.B. 18/08/1978) organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats du personnel militaire ; la Loi du 24 mars 1999 (M.B. 08/05/1999) organisant les relations entre les autorités publiques et les organisations syndicales du personnel des services de police ; y compris leurs modifications et arrêtés d'exécution.

contentieux administratif du Conseil d'Etat[36], particulièrement quand le gouvernement décide ou menace de ne pas accorder le caractère représentatif. Nous constatons par une recherche liminaire et non-systématique que cette situation fait, ou du moins, faisait aussi régulièrement l'objet d'interpellations par divers partis au Sénat (1998 ; 2001 ; 2004 ; 2006 ; 2008). Nous synthétisons les arguments par recoupement[37].

En faveur d'un changement de système :

- Il n'existe plus d'élections sociales dans la fonction publique depuis 1959, ce système serait unique au monde, opaque, non-démocratique et non conforme aux recommandations du Bureau international du travail (BIT). Or, les élections garantissent la liberté syndicale dite positive (la négative étant le droit de ne pas s'affilier) (Sénat, 2001 ; 2004).
- Les critères pour l'agrément des syndicats est arbitraire et ne reconnaît *de facto* que les trois grandes organisations CSC, FGTB et CGSLB. L'OIT a condamné plusieurs fois la Belgique à cet égard (Sénat, 2001).
- L'absence de critères objectifs rend possible l'inégalité de traitement (Sénat, 2001).
- Ne pas associer un syndicat autonome très représentatif (*e.g.* la Belgian Cockpit Association qui représente 90% des aviateurs) aux négociations fait échouer les négociations (Sénat, 2001).
- Le système de comptage fait courir un risque sur la confidentialité de l'affiliation syndicale des travailleurs du secteur public, même si la Commission de comptage est soumise au secret. (Conseil d'Etat, 2022).
- L'absence d'élections sociales, combinée à la dispense de comptage dont bénéficient les organisations dites représentatives de fait, pourrait donner une situation où, en réalité, ils ne représentent plus personne ou de toute façon moins que les syndicats autonomes (Conseil d'Etat, 2022, p.21).

[36] Arrêts du Conseil d'Etat. Concernant les services publics : voir Arrêt no 51.281 du 24 janvier 1995, Numéro de rôle A. 60.733/IV-14.852 ; Arrêt no 252.731 du 21 janvier 2022, Numéro de rôle A. 234.337/VIII-11.758. Concernant le personnel militaire : voir notamment Arrêt. no 70501 du 23/12/1997, Numéro de Rôle A. 75.525/VIII-363 ; Arrêt. 84074 du 14/12/1999, Numéro de Rôle A. 65.279/VIII-1289 ; Arrêt. 191178 du 09/03/2009, Numéro de Rôle A. 116.314/VIII-2881 ; Arrêt. 69285 du 30/10/1997, Numéro de Rôle A. 75.361/VIII-278 ; Arrêt. 127987 du 10/02/2004, Numéro de Rôle A. 75.361/VIII-278 ; Arrêt. 72741 du 26/03/1998, Numéro de Rôle A. 54.071/VIII-629.

[37] A noter que c'est la source de l'information qui est citée dans ce travail en sciences sociales qui se conforme aux normes de la 7ème édition de l'American Psychological Association (APA) ; la source n'est pas l'auteure de l'argument.

- Certains responsables permanents de syndicats traditionnels ne sont pas spécialisés sur le secteur où ils siègent, cela rend la concertation très protocolaire (resp_sy_neu_4).
- Lorsqu'il y a élections sociales, les syndicats autonomes emportent un certain succès : le SIC arrive troisième aux élections à la SNCB (resp_sy_neu_4).
- Les expert du BIT considèrent que la reconnaissance *a priori* est politisée (Sénat, 1998).
- Le comptage est subjectif dans ses critères concernant le fait d'inclure les pensionnés et les mutés affiliés (resp_sy_neu_2). Le Roi, c'est-à-dire le ministre en charge, interprète les critères à sa guise, notamment concernant les modalités, les montants et périodes de cotisations syndicales (Conseil d'Etat, 2022, p.31)
- Il n'y a pas d'autre juridiction nationale que le Conseil d'Etat auprès de laquelle des recours en la matière pourraient être reçus (Conseil d'Etat, 2022).
- L'écart est disproportionné entre les conditions de représentativité aux comités de secteur publics imposées à certains syndicats et pas à d'autres (Conseil d'Etat, 2022).
- Faible taux général de syndicalisation faisant, le syndicat le plus représentatif pourrait ne plus l'être à cause de la seconde condition des 10 pourcents. De plus, le taux de 10 pourcents est discriminatoire car il est notamment de 5 pourcents pour le personnel militaire (Conseil d'Etat, 2022, p.20).
- Le secret du vote à des élections sociales garantirait, lui, le droit à la vie privée lié à la liberté syndicale. (Conseil d'Etat, 2022, p.33).
- Le gouvernement en 1974 traite différemment les secteurs et refuse les élections sociales sous prétexte qu'elles provoquent des tensions. Cet argument est un déni de démocratie qui pourrait aussi justifier d'interdire les élections législatives ou sociales dans le privé (Conseil d'Etat, 2022, p.34)

En défaveur d'un changement de système :

- La CGSP, la FSCSP et le SLFP n'ont pas besoin de faire l'objet d'un recensement des membres car ils sont d'office considérés comme représentatifs dans tous les comités de secteur et dans tous les comités particuliers par leur affiliation à une organisation représentative au CNT (Sénat, 2008).
- « La Cour d'arbitrage a d'ailleurs affirmé dans différents arrêts (arrêts n°s 71/92, 139/2000 et 116/2001) qu'il n'est pas discriminatoire qu'une organisation syndicale siège dans un comité de négociation du secteur public sur la base de la représentation au Conseil national du travail. » (Sénat, 2001)

- Dans d'autres pays, accorder des pouvoirs à de petites unions professionnelles est une menace pour la paix sociale. Elles surenchérissent au faveur de tout petits groupes. Au contraire, le législateur belge a choisi de favoriser la solidarité interprofessionnelle à des fins de cohésion sociale (Sénat, 2001).
- Le problème de la reconnaissance et sa politisation est insignifiante. L'objectivation des critères est en cours mais compliquée par la différence des méthodes de travail entre les secteurs privé, public et des entreprises publiques autonomes (Sénat, 1998).
- La limitation du nombre d'organisations admises à siéger en Comité de secteur ne porte pas atteinte à l'efficacité de la négociation et de la concertation. Ces critères limitant s'appliquent pareillement à toutes les organisations agréées[38] et ne sont pas donc pas discriminatoires (Conseil d'Etat, 2022, p.23).
- La Cour constitutionnelle a déjà tranché en 2017 et 2009 : la liberté syndicale ne comprend que le droit de fonder un syndicat, y adhérer et de se gérer comme il l'entend. Aucune disposition constitutionnelle ou internationale ne garantit d'être reçu au titre d'organisation représentative (Conseil d'Etat, 2022, p.28).
- Les syndicats traditionnels émettent des positions en faveur du maintien du système actuel lorsqu'ils interviennent (Conseil d'Etat, 2022).
- Les règles applicables aux agents de l'Etat sont fixées unilatéralement par les autorités publiques, au contraire des conventions collectives qui doivent être conclues entre organisations de travailleurs et d'employeurs.

L'incidence du cadre légal semble bien peser lourd sur l'avenir du syndicalisme autonome. Il induit trois situations dans lesquelles une organisation syndicale autonome peut se trouver. Premièrement, elle a un tel nombre d'adhérents par rapport aux effectifs du personnel dépendant de son Comité de secteur qu'elle sait sa représentativité assurée ; ou, si elle n'atteint pas le ratio de 10% (ou autre dans les corps spéciaux), de tenter de recruter des affiliés. Néanmoins, les concertations du niveau supérieur (aux Comités A, B et C[39]) lui échapperont toujours car l'article 7,3° nécessite d'être représentée au CNT. Il n'y a pas d'interstice entre les Comités de

[38] C'est-à-dire, pour rappel, celles qui ne sont pas représentatives suite au comptage ou représentatives du fait que leur organisation faîtière siège au CNT.
[39] Le Comité A concerne l'ensemble des services publics, s'y négocie notamment le statut syndical et donc les règles qui fondent la représentativité ; le Comité B traite de matières qui relèvent d'au moins deux secteurs publics fédéraux, régionaux ou communautaire ; et le Comité C concerne les services publics provinciaux et locaux.

secteur et les Comités communs. Deuxièmement, elle tente par association avec d'autres d'obtenir un siège au CNT pour être d'office représentative partout. Les critères sont rudes et nécessitent de se fédérer avec suffisamment de secteurs privés. Selon nos acteurs interviewés, une synergie, à tout le moins, au niveau des services publics est déjà à l'œuvre, mais nous ignorons l'objectif exact vu l'absence d'interstice entre la représentation de secteur spécifique et au CNT. Dans cette initiative, le manque de relais en Flandre semble déploré (resp_sy_neu_2). Troisièmement, elle se réalise comme organisation syndicale agréée (n'atteignant pas la représentativité légale) : malgré les restrictions de moyens que cela implique, elle peut jouir, dans ce statut subalterne, d'une plus grande liberté d'expression : elle peut critiquer ouvertement sans craindre d'avoir une attitude non-propice aux négociations auxquelles elle ne participe pas et elle n'a pas besoin de se coordonner ou de rechercher le front commun dans ses prises de position, notamment avec des partenaires (les syndicats traditionnels) qui font des manœuvres à l'encontre de l'émergence du syndicalisme neutre (recours légaux, maintient de monopole, démarchage d'adhérents et de délégués) : « quand on a des amis comme ça, on n'a pas besoin d'ennemis » (resp_sy_neu_4).

7. Quelles synergies entre les travailleurs des secteurs publics et non-marchands ?

Homo sum - humani nihil a me alienum puto[40]

Le secteur non-marchand nous intéresse par la proxémie des objectifs que certains domaines qu'il recouvre ont avec le service public (santé, éducation, action sociale, culture, etc.). De plus, l'augmentation de la place que prend le non-marchand est une conséquence de « la tendance du désengagement de l'Etat par rapport à ses fonctions collectives » (Marée & Mertens, 2002, p.6). Par une littérature plus récente, nous nous interrogions sur cette tendance. Le fonctionnement plus réticulaire du secteur non-marchand amoindrit la probabilité que nous y retrouverions un retour à l'identification au métier de service public. Le retour de l'Etat par la *New Public Governance* (*cfr*. point 4) est concurrent du maintien de l'emploi qui a fort garni le non-marchand (qui a souvent bénéficié de mesures de mise à l'emploi de types ALE[41], APE[42], ACS[43] et de subventions). Or, ce revirement de tendance, s'il en est, pourrait avoir pour effet

[40] Du latin, « je suis un homme, je pense que rien d'humain ne m'est étranger. » (Publius Terentius Afer, IIe s. AC, *Heautontimoroumenos*, I, 1, v.77). Retrieved May 26, 2020 from https://la.wikisource.org/wiki/Heautontimorumenos/Actus_I
[41] « Agence Locale pour l'Emploi »
[42] « Aide à la Promotion de l'Emploi »
[43] « Agent Contractuel Subventionné »

de mettre en concurrence les travailleurs relevant du secteur non-marchand avec ceux du secteur public. Dès lors, cela pourrait compliquer les efforts syndicaux de rapprochement entre les deux, même si les secteurs non-marchands les plus massifs (la santé, l'aide sociale en nature à la personne et la culture) échappent de longue date à l'emploi public étatique direct. Il s'agit d'un premier défi.

La spécificité du secteur non-marchand *au sens restreint* de Marée et Mertens (2002), c'est qu'il est partiellement mû par des valeurs de finalité sociale non-lucrative qui seraient encore en phase de développement conceptuel par ses acteurs (Dryon & Krzeslo, 2003). La militance en faveur de ce secteur ou de l'économie sociale et durable viendrait se positionner sur l'éventuel nouveau clivage anti-productiviste (*cfr.* point 1). L'enjeu sera de savoir si les fonctionnaires peuvent s'y positionner par intégration dans l'éventuelle future société *réticulaire* (*cfr.* point 3), ou, si dans prolongement de la théorie durkheimienne de la division du travail social, l'Etat ne sera qu'un outil fonctionnel qui expliquerait d'ailleurs l'apolitisme attendu théoriquement des fonctionnaires (Birnbaum, 1976). Notons que cet apolitisme s'observe vu la présence du syndicalisme autonome (même si elle semble très corollaire de la société *organique* d'une autre époque *(cfr.* point 3)). Enfin, quoique cela sorte du sujet des potentielles alliances entre travailleurs des secteurs publics et non-marchands, Pauly *et al.* (2021) rapportent que les discours donnent davantage un rôle de communauté ou de capital social aux organisations de la société civile après que leur implication politique fut décriée dans les années 1990. Néanmoins, leurs résultats empiriques montrent que les liens politiques sont restés stables et les auteurs s'interrogent, comme nous, sur l'émergence de partis sans liens historiques avec les piliers.

Dans ce point, nous avons moins été en mesure de fournir un éclairage théorique et les apports expertaux n'ont pas été mobilisés sur cette question particulière. La difficulté de trancher découle de l'effet CHAOS[44]. Nous sommes ici en train de faire des successions de conditions dont la crédibilité n'est pas assurée dans une approche individuelle. La concertation interprofessionnelle est aussi une inquiétude pour les syndicats autonomes car ils observent que cela conduit les syndicats traditionnels à favoriser les intérêts des grandes masses de travailleurs, sous-entendu au détriment des petites (resp_sy_neu_1) ; ils veulent surtout défendre leur base (del_sy_neu_3). En outre, il existe peut-être des aspirations du monde

[44] Voir *supra,* au point 5.1 du Cadre méthodologique de la prospective

associatif qui ne relèverait pas de la société civile pilarisée et qui le déplore peut-être en terme d'accès aux subventions. C'est un phénomène à rechercher, nous n'émettons que l'hypothèse sans référence. Enfin, la création très récente de Union4U, syndicat autonome des infirmiers et aides-soignants, peut constituer un signal faible quant à la dépolitisation qui serait souhaitée par les praticiens du secteur médical. Le réseau de la santé (hôpitaux et mutuelles) s'est aussi construit parallèlement à la pilarisation belge. Le choc du Covid-19 a peut-être questionné le principe de pluralisme (choix du réseau, de l'hôpital, du médecin et ses tarifs) qui est si cher à ceux qui s'en réclament car inscrits dans un pilier bien établi ; mais si cher du point de vue du coût, de l'efficacité et de la coordination. Notre sollicitation d'entretien envers une mutualité neutre n'a pas abouti car, selon elle, elle n'aurait pas de lien historique avec le mouvement syndical. Ce point reste relativement en friche pour une exploration ultérieure.

8. … et d'autres encore

Nous tenons à mentionner quelques aspects qui n'ont pas fait l'objet d'un développement discursif.

a. La fédéralisation, le régionalisation et l'européanisation

A défaut d'en avoir décelé au niveau régional, nous avons conclu sur la présence de syndicats autonomes presqu'uniquement au niveau du personnel fédéral. Or, « l'État fédéral [voit] sa substance diluée à la fois par le bas (dans une autonomisation accrue des Régions) et par le haut (à travers l'intégration européenne) » (Claisse & Guyot, 2016, p.48). Même si cette tendance peut être questionnée par le retour des enjeux macros d'hauteurs nationales et géopolitiques (pandémie, guerre, inflation), la fédéralisation en Belgique reste un élément de contexte influent. Les différences de cultures syndicales entre Flamands et Wallons doivent aussi être analysées en profondeur.

b. Les synergies entre syndicats autonomes au niveau européen

La plupart des syndicats autonomes font partie d'une fédération européenne (*e.g.* CESI, EU.Pol[45]). Cela a été régulièrement abordé avec nos experts d'usage. En résumé, la sensibilité d'exercer des métiers spécifiques (publics et corps spéciaux) rassemble au-delà des frontières. Cependant, les attentes du *lobbying* sporadique auprès d'instances européennes restent limitées. Le statut syndical reste une prérogative nationale dépendant d'une histoire qui l'est aussi. De plus, la Belgique n'est pas la plus mal lotie par rapport à d'autres pays proches ; si l'Europe s'en saisit, il pourrait y avoir un effet de nivellement par le bas.

[45] European Federation of Police Unions

c. Hostilité de l'autorité et concurrence syndicale

Quoique cela fut traité au point 6 de la représentativité sous un angle légal, l'utilité du propos pourrait plutôt se tourner vers une analyse des jeux d'acteurs. Un de nos biais de simplification est d'avoir souvent considéré comme homogène l'attitude des syndicats et des partis traditionnels à l'encontre d'un syndicalisme autonome tout aussi considéré comme homogène. La réalité est vraisemblablement plus complexe. Une analyse plus fine peut approvisionner des réflexions tactiques.

*

Nous n'avons ni la prétention d'avoir couvert tout ce qui pourrait relever des enjeux et défis du syndicalisme neutre, ni celle d'avoir développé toutes ses facettes de manière systématique. La visualisation systémique est laborieuse entre les degrés du syndicalisme en général, du syndicalisme autonome et du syndicalisme dans les différents secteurs. Les frontières se marquent ou se fondent en fonction des sujets. Des choix ont été opérés au fur et à mesure des allers et retours entre la recherche documentaire et les interviews. Ces choix sont le fruit d'un cheminement qui se produit subjectivement. Certaines informations sensibles émanant des acteurs ont été délibérément omises afin de préserver leurs intérêts stratégiques. Nous rappelons le caractère très exploratoire de ce chapitre mais gageons tout de même qu'il puisse servir aux parties prenantes qui voudraient se saisir de la démarche prospective plus complète proposée au chapitre suivant.

IV. Proposition d'un *design* de démarche prospective : la méthode

Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est[46]

Les ouvrages méthodologiques principaux ont une densité qui n'est que résumée ici afin de faciliter un premier abord par les commanditaires potentiels et leur permettre de jauger les diverses options en considérant intuitivement les bénéfices et les coûts. Tirant quelques apprentissages de la phase exploratoire, nous nous permettrons néanmoins certaines appréciations propres au secteur, moins généralistes que les guides de la prospective intégraux qui s'adressent à tout secteur, toute organisation ou tout territoire. Le présent *design* de recherche s'adresse, lui, à des parties prenantes du secteur syndical (autonome) *a priori*.

1. Examen des finalités avec les commanditaires

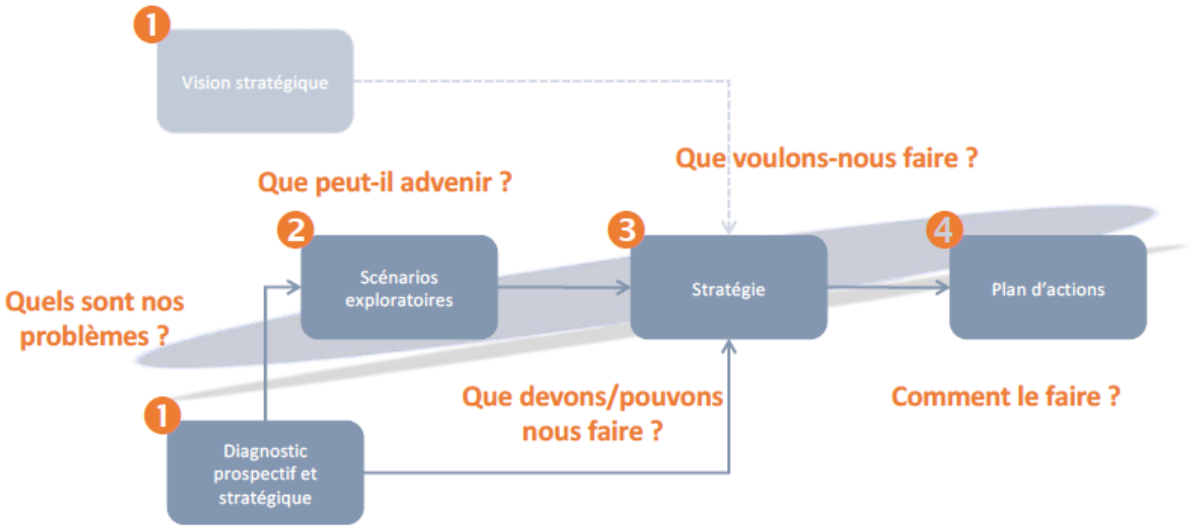
Plusieurs questions doivent être traitées avant même d'entamer une démarche prospective.

1.1. Pour qui ?

Dans une démarche au niveau d'un secteur, avant de se prononcer sur les attentes, objectifs, méthodes et outils d'une éventuelle démarche prospective, il peut être utile pour l'acteur considéré de juger du niveau auquel elle doit être portée. Certains indices exploratoires portent à penser que le niveau d'une organisation unique, sectorielle (un seul département d'Etat) et unilingue pourrait s'avérer insuffisant à l'atteinte de certains objectifs généraux tels que, par exemple, « devenir, être ou rester une organisation représentative ». La réponse à la question de « qui impliquer » dépend tout d'abord d'une vision stratégique hors démarche prospective qui se demande : « que voulons-nous faire ? » (Fig. 8). La prospective ne se substitue pas à la planification traditionnelle ou aux choix structurels (UNDP, 2018, p.13)

[46] Du latin, « celui qui ignore quel port il veut atteindre, nul vent ne lui est favorable. » (Lucius Annaeus Seneca, I^e^ s. AD, *Seneca Lucilio suo salutem.) Retrieved May 26, 2022 from* http://neptune.fltr.ucl.ac.be/corpora/Concordances/seneque_lettres/ligne05.php?numligne=79&mot=circumitu)

Figure 8 - L'approche intégrée de la prospective stratégique



Source figure 8 : Durance (2021a)

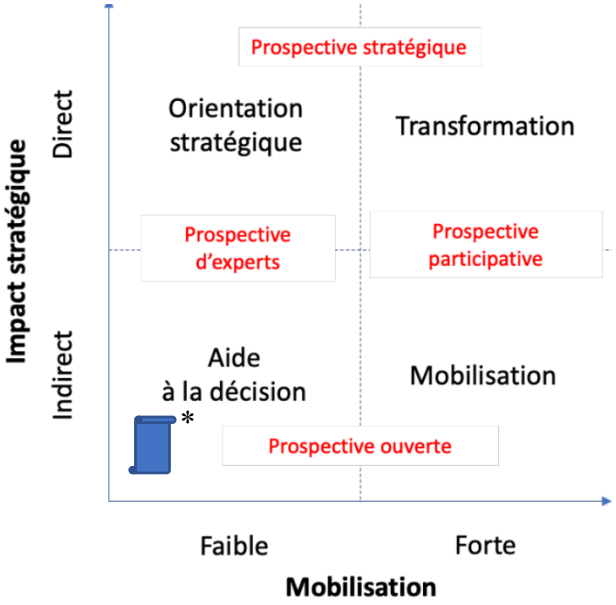
Si les objectifs stratégiques dépassent ceux de l'organisation seule, alors il vaudrait mieux adjoindre les autres organisations et parties prenantes à l'exercice. D'autant plus si elles partagent les mêmes **valeurs** et si leurs objectifs généraux concordent.

1.2. Pour quoi faire ?

Les moyens dépendent de la fin. Une ingénierie des outils à utiliser est nécessaire afin qu'ils soient opérants. Bootz et Monti (2008) partent des degrés d'impact stratégique et de mobilisation qui sont souhaités par le commanditaire (la direction) afin de comprendre quelle démarche prospective il entreprend (fig. 9). Cette matrice traduit aussi le lien entre réflexion et action. Il est possible de pousser la réflexion très loin en n'y associant que quelques experts proches ou consultants spécifiques, cela peut correspondre à un plan confidentiel ; ou, d'associer beaucoup de monde pour une action sans lendemain. Toutefois, dans le cas d'un exercice participatif suffisamment récurrent en vue de produire une vision commune, il se produit des bénéfices indirects d' « apprentissage organisationnel ». Les participants issus de

milieux différents avec des compétences qui leur sont propres partagent leurs visions et leurs connaissances, les autres en tirent de l'information. Au départ, cela les fait se concerter sur leurs valeurs dans une perspective normative : « qui sommes-nous et pourquoi existons-nous ? » Ils développent un registre commun de discours, de modes de pensée ; cela augmente aussi leur engagement dans l'organisation. Peuvent aussi y être associés des externes : des experts assurément, des adhérents potentiels aussi ; ils peuvent former une communauté de pensée *urbi et orbi*. Dès lors, les coûts en temps et en unités affectées génèrent un bénéfice organisationnel.

Figure 9 - Typologie des démarches prospectives



Source figure 9 : Durance (2021b) ; Bootz & Monti (2008).
Note : *la présente étude exploratoire se situe par exemple à ce niveau, elle a mobilisé quelques experts et peut aider à décider de l'opportunité du dispositif proposé.

1.3. Par qui ? Un groupe technique dédié

Même en cas de version minimaliste, en fonction des ressources humaines, les participants internes doivent être spécialement affectés à des rôles et instances *ad hoc*. Le recours à des externes pour des missions récurrentes pourrait dépendre de ressources financières. Nous exposons ici une affectation capable d'aller le plus loin possible dans l'exercice prospectif.

- Le Comité de pilotage

Les dirigeants s'y réunissent afin d'y poser eux-mêmes le problème, son origine et l'objectif recherché en terme de résultats : quoi (*cfr.* typologie fig. 9) et quand. Le processus est itératif : après une première exploration éclairante, le comité peut être amené à reformuler sa question de prospective et son attente sur le produit. Les réunions de suivis (environ trois par an) doivent être prévues à l'avance, surtout si plusieurs organisations autonomes participent. Le Comité de pilotage donne un mandat définitif à un « pilote » qui anime et coordonne les tâches et les responsabilités. Il s'assurera également du suivi du respect des délais et des moyens. Ce pilote peut être une personne interne qui a déjà au moins une expérience en prospective, une

certification en la matière[47] et des compétences sûres d'animateur ; il devrait tout de même être assisté d'au moins un prospectiviste (externe) de métier.

- Le Comité d'études prospectives

Environ 5 à 10 personnes internes y sont affectées et peuvent y consacrer 1 ou ½ jour par semaine pour la durée du dispositif. Ce Comité produit les éléments, les documents, les *inputs* qui vont être donnés au Groupe de prospective. Il prépare, s'occupe aussi des aspects logistiques et des aspects communication. Il est le cœur du dispositif prospectif, c'est là où ce que l'intelligence collective produit prend une forme concrète, exploitable, coordonnée. Là aussi, un intervenant externe pourrait faciliter le travail du Comité d'études prospectives d'un point de vue méthodologique. Cela dit, beaucoup d'outils de la prospective sont disponibles en ligne. En cas de thématique très technique, un expert externe peut être recruté pour produire en collaboration avec le Comité d'études, à ne pas confondre avec un expert à interviewer. Même s'il est préférable d'avoir une base de connaissances sur la prospective[48], l'implication et la capacité à synthétiser et à écrire, parfois collectivement, sont importantes. Au moins une personne du comité est en charge de la communication car tout le travail devra faire l'objet de publications, de partage des travaux entre intervenants via une plateforme dédiée, de conférences grand public et de livrables percutants et utiles à la stratégie ou l'action.

- Le Groupe de prospective

Ce groupe est composé d'environ 30 acteurs, partenaires et experts qu'on a envie d'associer de près pour aller chercher leurs connaissances, postures et visions. D'ateliers en ateliers, le groupe pourra être divisé en sous-groupes mutables. Les participants y sont impliqués à titre personnel pour ce qu'ils sont et pour être représentatifs de plusieurs catégories d'acteurs et parties prenantes. Le Groupe de prospective doit être équilibré en fonction du périmètre du sujet, de la question prospective pour mettre autour de la table au même moment des gens aux profils différents qui ont des perspectives personnelles et complémentaires les unes des autres. Les

[47] Nous pensons notamment au Certificat Inter-universités d'Analyse Prospective (CIAP) https://uclouvain.be/prog-2021-pros2fc

[48] Le internes du Comité d'études pourraient éventuellement participer ensemble à une formation préalable du type du CIAP et pourraient, de la sorte, déjà préparer les outils de la démarche dans le cadre du travail de fin de formation. Le CIAP est une formation à laquelle participent des fonctionnaires qui justifient de son intérêt pour la fonction ou le développement de carrière, ces internes pourraient obtenir un congé de formation auprès de leur employeur plutôt qu'un congé syndical afin de la suivre ; notamment si le syndicat auquel ils appartiennent n'est pas représentatif (légalement) et ne peut pas facilement accorder des congés syndicaux.

points de vue multiples servent à voir large. Les idées originales ou les profils plus discrets doivent pouvoir s'exprimer très librement.

1.4. Calendrier

Nous simulons ici un calendrier d'application en 12 mois. Il peut se raccourcir ou se rallonger en fonction du niveau d'approfondissement de la démarche qui lui-même dépend du résultat commandé. La notion d'ateliers 1 à 5 se réfèrent au *manuel tome 2* de Godet (2007b, p.35). Nous citons des outils ou des concepts opératoires et n'expliciterons qu'une partie d'entre eux dans les sections suivantes. La boîte à outils de la prospective est beaucoup plus large que cela[49]. Nous n'évoquons le calendrier qu'à titre exemplatif, pas pour justifier le contenu de ce qu'il s'y passe.

1.4.1. Jour 1 – Premier Comité de pilotage – lancement de la question de prospective

Après une prise de contact pour solliciter d'autres organisations du secteur, les directions des parties prenantes intéressées se réunissent en un **premier Comité de pilotage**. Les parties prenantes peuvent déjà être accompagnées de candidats pour le Comité d'études prospectives[50]. Le pilote pressenti aura préparé des outils de débat, il anime et recueille les *desiderata* stratégiques et les moyens de son mandat ; il peut déjà être assisté pour collecter l'information et la traiter.

1.4.2. Jour 5

Le pilote revient vers les parties prenantes pour solliciter, via elles ou en leur nom, des participants internes aux comités avec la question de prospective qui aura été issue des débats du premier jour et avec **une proposition de calendrier** et des moyens humains.

1.4.3. Mois 01

Organisation **en atelier 1** de deux jours du type « **des idées reçues aux actions** » avec une première vague de participants ; les sensibiliser à la prospective ; leur soumettre l'idée de question prospective ; demander des candidats pour le Comité d'étude prospective. Il pourrait s'agir des personnes qui ont pu être secrétaires volontaires des premiers ateliers (Par exemple, si 10 participants ont travaillé en deux sous-groupes de 5, ils auront chacun un secrétaire qui pourrait accepter la mission en fin de journée.).

---

[49] Voir ne serait-ce que la *Prospective and Strategic Foresight Toolbox* de *Futuribles* qui donne déjà suffisamment de fiches concrètes que pour permettre d'exécuter le modèle proposé dans notre dispositif. https://www.futuribles.com/fr/groupes/prospective-and-strategic-foresight-toolbox/les-fiches/

[50] Car même en cas de simple réflexion stratégique ou exploration, des personnes doivent être affectées à restitution de l'information, dans un groupe qui permettra des interactions.

1.4.4. Mois 02

Premier rapport au **Comité de pilotage** pour voir l'effet de sa question de prospective. La réorienter si nécessaire sur base des résultats sur le fond mais aussi le dispositif participatif tel que recueillis par les « secrétaires » potentiels membres du **Comité d'études prospective**.

1.4.5. Mois 03

Réunion du **Groupe de prospective** en **ateliers 2 des changements par les actions.** Le Comité d'études anime, ses membres s'occupent de sous-groupes et recueillent les données.

1.4.6. Mois 04, 05 & 06

Le **Comité d'études prospectives prépare** les documents, les sources et les outils interactifs en vue des ateliers suivants. Par sources, on entend le fait que ce Comité est chargé d'obtenir de l'information externe par recherche ou interviews sur base des zones d'ombre qu'auront laissés les ateliers 1 et 2.

1.4.7. Mois 06, 07 & 08

Le **Groupe de prospective** se réunit en ateliers 3, 4 et 5 réguliers de 2 jours chacun espacés de quelques semaines. Ou bien, le Groupe de prospective, après des introductions communes en début de journée, est divisé en sous-groupes qu'on affecte à des **ateliers** spécifiques : **3-analyse morphologique ; 4-analyse du jeu des acteurs ; 5-scénarios exploratoires[51].**

1.4.8. Mois 09, 10 & 11

Le Comité d'études condense les données, leur donne une forme réexploitable (**base prospective et variables-système**)

1.4.9. Mois 12

Le **Comité de pilotage** se prononce sur plusieurs options sur la base des **résultats** qu'on lui présente. Soit le travail doit être affiné, alors il faut revenir en validation auprès du Groupe de prospective ; soit il aboutit à la nécessité de poursuivre « en chambre » car une base prospective solide est nécessaire pour instaurer un service de veille ; soit il suffit à développer un plan d'actions stratégiques. Les options sont cumulatives et les choix peuvent dépendre des moyens.

1.4.10. Mois et années ultérieures

Le Comité d'études prospective communique les résultats aux participants, aux parties prenantes, à l'extérieur si nécessaire et agit en fonction des options citées ci-avant.

[51] Ecart par rapport à Godet (2007b). Pour nous, les scénarisations se produisent après des bases systémiques et d'analyse du jeu des acteurs.

1.5. Synthèse des 4 type de démarche prospective

Afin de resituer les éléments développés avec la typologie des possibilités de départ, nous reprenons la synthèse (tab. 6) de Bootz et Monti (2008).

Tableau 6 - Synthèse des 4 type de démarche prospective

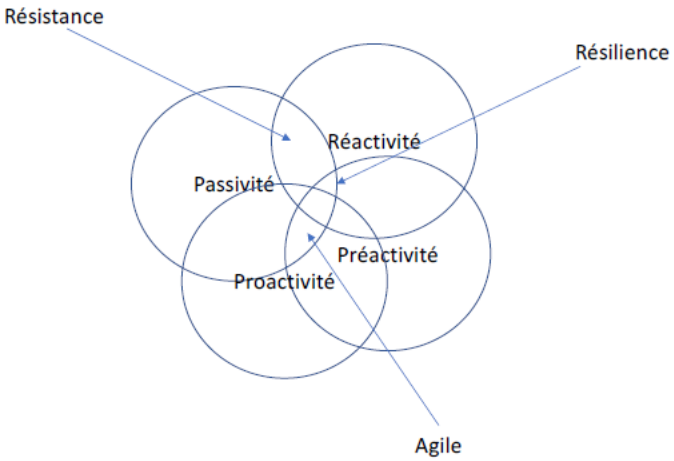
Type de démarche	Aide à la décision	Orientation stratégique	Mobilisation	Conduite du changement
Objectif	Alimenter la réflexion stratégique	Partage et / ou remise en cause de la vision stratégique.	Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables	Parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective
Dispositif	Groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques	Groupe de travail restreint composé des décideurs assistés d'experts méthodologiques	Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique	Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail
Outils	Formels	Simples et flexibles	Transparents pour être appropriables	Transparents pour être appropriables
Les processus d'apprentissage	Changements locaux cognitifs (modèles mentaux) isolés (participants)	Changements cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour le groupe de travail Changement comportemental pour le reste de l'organisation	Changement cognitif (modèles mentaux) pour le groupe de travail et le reste de l'organisation Pas de changements comportementaux	Changement cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour les groupes de travail et l'organisation
Cas illustratifs	EDF, GDF, AIF, GIAT	Renault, MAIF, Boulanger, AXA, Lafarge, Shell, ELF	BASF Agriculture, Crédit Mutuel Océan, Renault Mides	Enseignement Catholique, MAAF, ANAH, Cercle BASF Agriculture

Source : Bootz & Monti (2008)

2. Diagnostic du commanditaire face à son environnement

L'action syndicale qui avait été une force motrice de changement et de progrès social, semble, être désormais attachée à une image de résistance passive ou de réaction à des attaques régulières envers les acquis sociaux du passé syndical glorieux. Le commanditaire doit prendre conscience de l'attitude qu'il avait, qu'il a et qu'il veut avoir. Si Talleyrand a raison de dire que « quand c'est urgent, c'est déjà trop tard », des postures précatives et proactives sont recommandées (fig. 10).

Figure 10 - Quatre attitudes face à l'avenir



Source figure 10 : Durance (2021a)

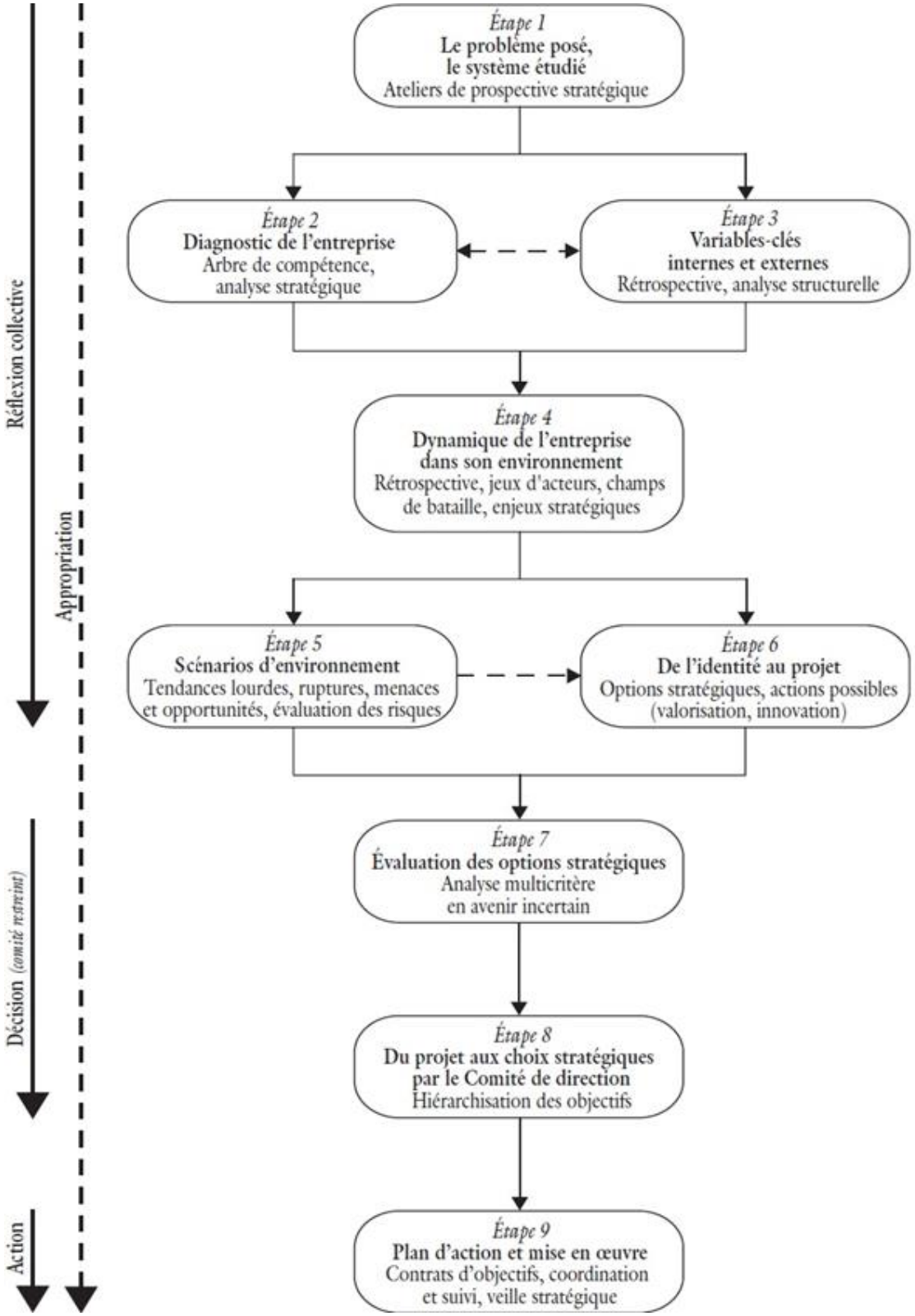
Décider comporte trois périls. On peut décider pour l'organisation sur de mauvais fondements ou une méconnaissance de l'environnement, ne pas décider du tout ou décider d'actions impossibles ou inopérantes. Or, il existe des solutions, pour autant qu'on veuille bien admettre qu'il y a un problème. La focalisation sur certains problèmes en occulte d'autres (*la lumière crée l'ombre*), les idées dominantes tyrannisent alors que l'organisation dans son ensemble est souvent trop silencieuse ou les informations importantes sont noyées dans un flux[52]. La pratique prospective peut aider à structurer la pensée pour pallier à ces effets organisationnels. Cette *indiscipline intellectuelle* nécessite de la rigueur et un cheminement repris ci-après (fig. 11).

On ne se privera pas de rappeler l'utilité de petits outils réflexifs comme le SWOT ou le PESTEL qui permettent au commanditaire de faire une première mise à plat de ses caractéristiques internes vis-à-vis de l'environnement externe. Nous réitérons la nécessité de

[52] Lors de l'introduction au CIAP, Philippe Durance (2021a) raconte l'anecdote d'un agent du FBI qui avait fait rapport sur le comportement anormal d'un groupe de personnes qui apprenaient à piloter sur un terrain d'aviation. C'était avant le 11 septembre 2001. Cet exemple illustre l'existence d'informations, de *signaux faibles*, que l'organisation détient mais n'a pas les moyens d'exploiter.

construire intelligemment la question de prospective et de déjà penser à un horizon suffisamment lointain que pour sortir des habitudes de pensée.

Figure 11 - L'approche intégrée de la prospective stratégique



Source figure 11 : Godet & Durance (2011)

3. Analyse structurelle : une base prospective de variables-système

Nous avions produit une analyse rétrospective du syndicalisme autonome au Chapitre II en vue de justifier une question primordiale de prospective et d'ailleurs une tentative d'analyse macro-historique de très long terme sur le phénomène des associations de travailleurs et de métiers que nous reléguons en annexe (annexe 1). L'analyse rétrospective permet déjà d'identifier quelques invariants historiques expliquant le présent et qui restent structurant pour l'avenir. Concernant la base prospective en tant que telle, Fabienne Goux-Baudiment (2014) décrit cette étape comme étant l'identification argumentée des variables, leurs relations et frontières, afin d'aboutir au « profil » du système. Pour ce qui est des phases concrètes, nous nous référons à l'ouvrage de Godet (2007b) et à celui qu'il a publié avec Durance (2011).

3.1. Recensement des variables (phase 1)

Les ateliers doivent permettre de ratisser large, tout peut être reçu à titre de variables à ce stade. Ils peuvent être complétés par des entretiens. Le recensement primitif peut atteindre les 80 variables. Lors de la prise de notes, il est préférable d'expliciter la variable dès sa suggestion. Cela facilitera le traitement ultérieur qui a pour but de faire des regroupements. Le gros du travail du Comité d'études prospectives en début de démarche consistera à créer des fiches variables dont nous avons produit un exemple en annexe (annexe 2).

3.2. Description des relations entre les variables (phase 2)

Variables systémiques est en fait un pléonasme. Les variables n'existent que dans leur rapport aux autres variables. Il faut donc toutes les croiser dans un tableau à double entrée. D'où la nécessité du regroupement pour ne pas exponentialiser (80x79=6320) le travail, car le groupe de travail va devoir évaluer leur degré d'influence les unes sur les autres, de 0 à 4 par vote. Le but est la vérification intersubjective, éviter les erreurs et générer une conscience commune.

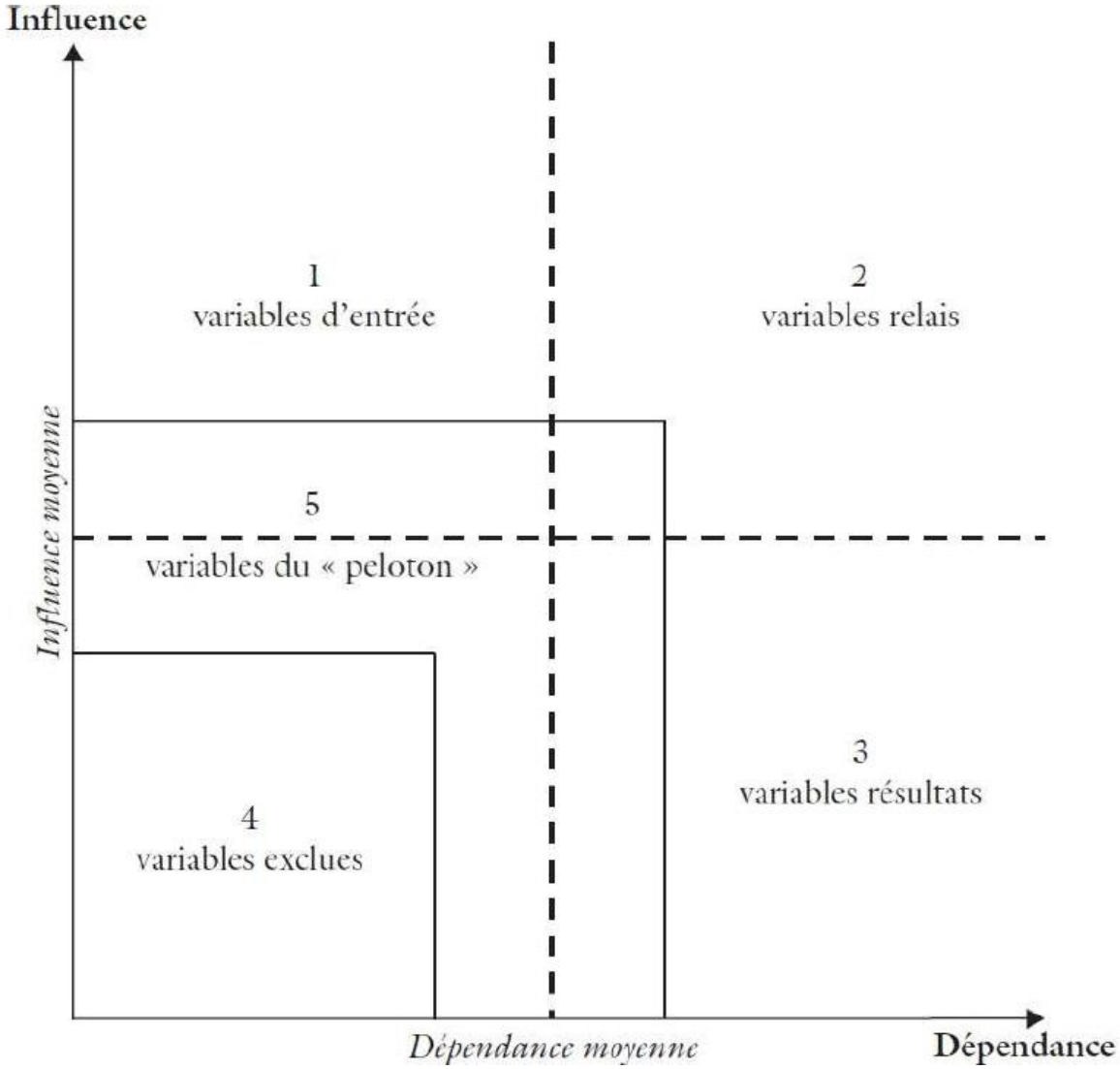
3.3. Identification des variables-clés - MicMac[53] (phase 3)

La méthode Micmac[54] permet de hiérarchiser les variables en cinq types sur base de leur influence et de leur dépendance (fig. 12). Les *variables d'entrée (1)* sont très influentes et peu dépendantes ; elles expliquent le système et sa dynamique d'ensemble. Si possible, ce sont elles qui font l'objet d'actions prioritaires. Les *variables relais (2)* sont très influentes et très dépendantes, c'est aussi dire, instables. Une action sur elles impactent le système global. Les

[53] « Matrice d'impacts croisés multiplication appliqués à une classement. »
[54] Outil collaboratif disponible ici : https://www.micmacprospective.com/

variables résultats (3) sont très dépendantes des deux précédentes. Pour recoller avec l'objet, nous avons fait une tentative de rédaction de fiche d'une variable de résultat assez évidente qu'est celle de l'adhésion (voir annexe 2). Attention que cet exemple reste tout à fait questionnable et ne peut être réexploité comme tel, le canevas à la rigueur peut l'être. Cette annexe sert purement d'exemple et reste non-validée par la méthodologie. Les *variables exclues (4)* ne sont pas à retenir comme variables-clés, soit parce qu'elles sont sans lien, soit parce qu'elles représentent des tendances lourdes qui ne modifient pas la dynamique du système. Enfin, les *variables du peloton (5)* ne sont pas suffisamment caractérisées que pour s'intéresser à leur rôle systémique.

Figure 12 - Types de variables par croisement d'influence et de dépendance



Source figure 12 : Godet & Durance (2011)

3.4. Buts

L'analyse structurelle permet de stimuler la réflexion de groupe et la sortir des schèmes automatiques. Le résultat en tant que tel reste subjectif et adossé à l'utilité de la vision commune qui l'a généré. Ainsi, il est préférable de ne pas sous-traiter l'opération, brûler les phases ou trop diviser le travail car cela reste un outil de collaboration. A terme, cela devient une base commune qui peut être réexploitée en ayant eu un assentiment de départ. En effet, les fiches variables-clés peuvent faire l'objet d'un suivi par un « service de veille » ou une vigie. Tout fantasme à part, ces capteurs de l'environnent extérieur peuvent être un outil continu d'aide à la décision, voire un senseur de ruptures permettant d'avoir un avantage stratégique.

4. Analyse des stratégies des acteurs (Mactor[55])

Le système est aussi dynamisé par ses acteurs. La Mactor[56] vise à estimer les rapports de force, convergences et divergences entre eux. Nous l'évoquions au point 1.1. Nous considérions des synergies possibles entre acteurs du syndicalisme autonome. Ce n'est pas sans considérer qu'ils peuvent également avoir des intérêts divergents. L'analyse du jeu des acteurs internes aux secteurs considérés (les autonomes) pourrait intervenir plus tôt qu'on ne le pense et constituerait une aide à la décision de sa politique d'alliances, de conflits et de leur éventuelle résolution. Nous basant sur Godet et Durance (2011), nous exposons la méthode complète en sept phases ; mais, l'exercice partiel incite déjà des réflexions stratégiques, en cas de manque de temps.

4.1. Construction du tableau des stratégies des acteurs (phase 1)

Il faut établir une carte d'identité de chaque acteur : ses finalités, objectifs, projets en cours (préférences), motivations, contraintes et moyens d'action internes (cohérence), son comportement stratégique passé (attitude). Une autre partie examine ses moyens d'action sur les autres pour faire aboutir ses projets. Les acteurs « moteurs » sont ceux qui commandent des variables-clés.

4.2. Evaluation des rapports de force (phase 2)

Comme pour les variables, le degré d'influence-dépendance entre les acteurs ainsi identifiés va faire l'objet d'une matrice croisée où le groupe qui y réfléchit va globaliser des votes de *scoring* : de 0 si l'acteur a peu d'influence sur l'autre, jusqu'à 4 si l'acteur peut remettre en cause l'existence de l'autre.

[55] « Méthode acteurs, objectifs, rapport de force. »
[56] Outil collaboratif en ligne disponible ici : https://www.mactorprospective.com/fr

4.3. Confrontation des enjeux et objectifs (phase 3)

Une autre matrice permet de révéler les convergences et divergences entres objectifs.

4.4. Positionnement des acteurs sur les objectifs (phase 4)

Cette utilisation des résultats précédents permet d'identifier sur quels objectifs les alliances et les conflits sont possibles. Des groupements d'acteurs avec convergence d'intérêts peuvent apparaître, ainsi que leur degré de liberté et de menaces mutuelles. C'est aussi révélateur de la stabilité du système.

4.5. Hiérarchisation des priorités d'objectifs par acteur (phase 5)

La convergence d'objectifs seule est assez élémentaire. Pour approcher la réalité, il convient de considérer l'importance que chaque acteur accorde auxdits objectifs avec une échelle spécifique.

4.6. Intégration des rapports de force (phase 6)

L'intensité du rapport à l'objectif d'un acteur dépend aussi de sa capacité à influer sur les autres acteurs. Cette intégration supplémentaire peut montrer des équilibres ou conflits potentiels entre acteurs d'objectifs concordants, par exemple.

4.7. Décisions et questions-clés de l'avenir (phase 7) ; et quelques limites

Cette méthode très opérationnelle aide à comprendre l'environnement du rapport entre acteurs afin de s'interroger sur les alliances et conflits, les évolutions des relations, l'émergence ou la disparition d'acteurs, etc. Les résultats intermédiaires par phase sont déjà éclairants. Par contre, la stratégie interne d'un autre acteur est normalement confidentielle (ou aurait raison de l'être) et l'attente d'un comportement rationnel de sa part est parfois démenti par la réalité. Il subsiste une mise en garde : il ne faut pas juste se reposer sur le résultat chiffré ou graphique. C'est, comme toujours, le processus qui apporte le plus. De même que de tenter l'opération tout seul n'apporte pas grand-chose, nous avons d'ailleurs totalement retiré du présent travail exploratoire notre propre tentative concernant les acteurs de notre objet d'étude.

5. Scénarios par l'analyse morphologique

La prospective est parfois connue pour ses scénarios. Il y a plusieurs techniques pour y parvenir, nous retenons ici l'analyse morphologique comme présentée par Godet et Durance (2011).

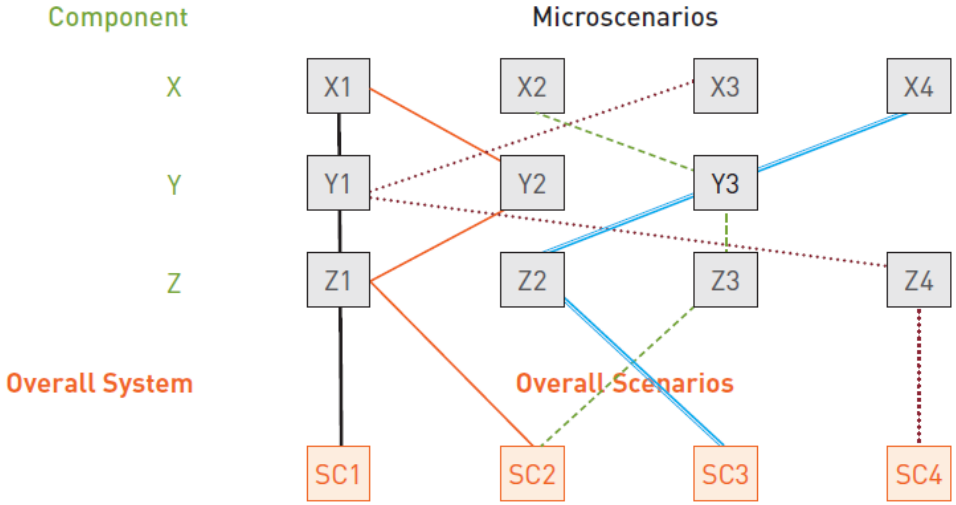
5.1. Sous-systèmes

Le système global qui a été identifié dans l'analyse structurelle peut, grâce à la base prospective en variables-systèmes, être décomposé en sous-systèmes les plus indépendants possibles les uns des autres. A noter que trop de sous-systèmes risque de rendre la suite compliquée.

5.2. Combinaison d'hypothèses

Dans la version la plus aboutie, au sein même des sous-systèmes composés de variables, il est possible de faire un cheminement d'hypothèses et de scénarios partiels ou *microscenarios*. Une bonne base prospective avec des fiches variables augmentées de leurs propres hypothèses d'évolution rend ceci possible[57]. Il permet d'aboutir à des scénarios partiels propres au sous-système. Les chemins d'hypothèses d'évolution des sous-systèmes ou *components of the overall system* permettent d'aboutir à des scénarios généraux (fig 13.)

Figure 13 - Des scénarios partiels aux scénarios globaux



Source figure 13 : Lamblin (2020)

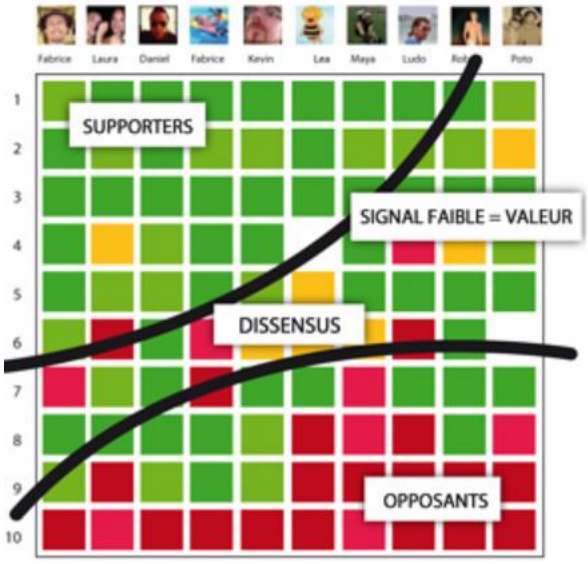
Les scenarios globaux peuvent ensuite, en terme d'utilité communicationnelle, faire l'objet d'un récit littéraire, une petite histoire rédigée par le groupe de travail, qui tiendra compte du cheminement d'hypothèses qui les a engendrés.

[57] L'outil préexiste et permet d'obtenir des visuels « Morphol » s'il a été approvisionné avec des hypothèses d'évolution par variables dès l'analyse structurelle : https://www.scenaringtools.com/fr/sct/presentation

5.3. Réduction de l'incertitude

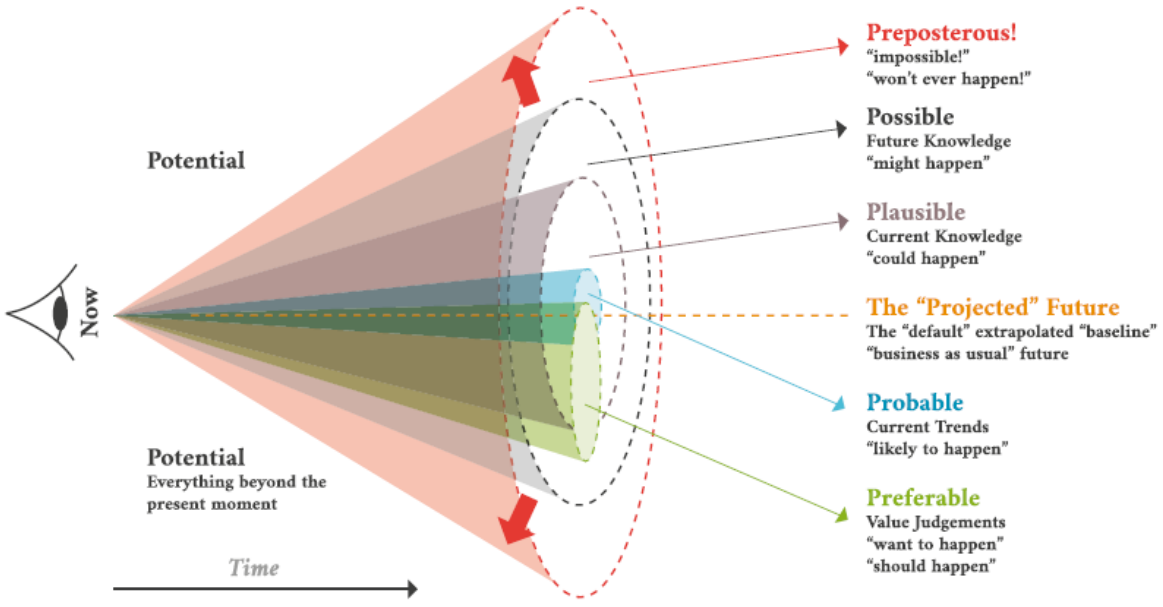
Parce qu'il faut faire des choix afin de ne pas considérer toute et n'importe quelle combinaison d'hypothèses : les plus probables, possibles et plausibles (fig.15) peuvent être retenues par des techniques d'approbation ou de rejet via un abaque de Régnier[58] qui peut aboutir à une représentation colorée des opinions du groupe (fig. 14). La méthode *Delphi* (divers tours pour obtenir un consensus), permet aussi de solliciter des avis expertaux extérieurs en de celui des experts du groupe de travail sur des questions précises, relatives ici à des hypothèses d'évolution. Enfin, Smic-Prob-Expert[59] est un autre outil de consultation.

Figure 14 : Abaque de Régnier représenté en couleurs



Source fig. 14 : https://www.colorinsight.fr/

Figure 15 - Différentes potentialités des scénarios



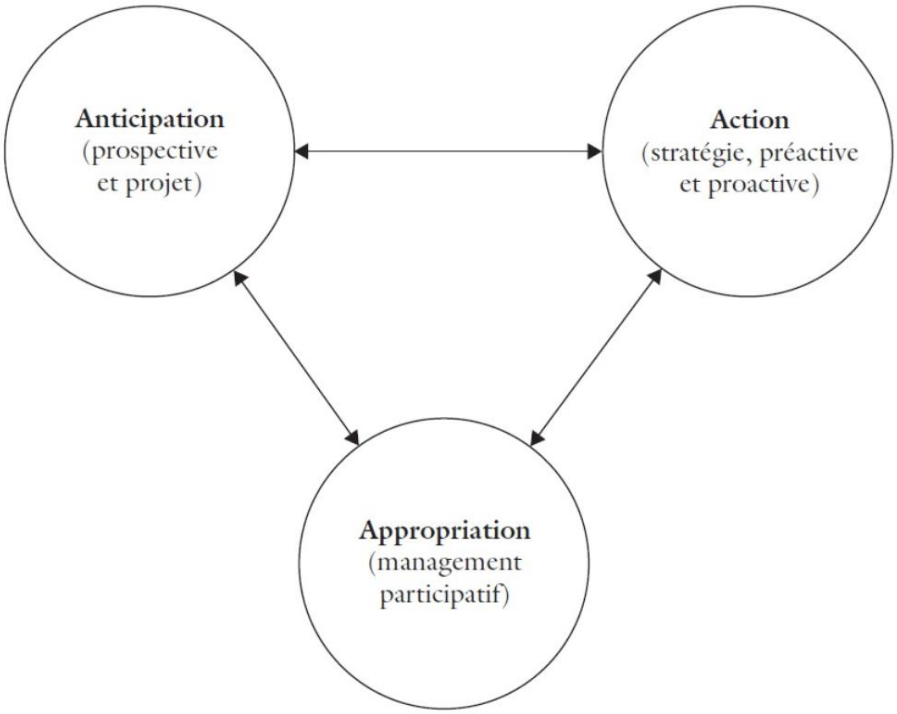
Source figure 15 : UNDP (2018, p.32)

[58] https://www.colorinsight.fr/
[59] https://prob-expert.com/

6. Livrables et/ou déploiement stratégique

Il ne faut pas perdre de vue l'objectif de déploiement stratégique des opérations ci-avant. Des actions à prendre, notamment en cas d'émissions de scénarios préférables (*backcasting*), peuvent ainsi se distinguer et faire l'objet d'un arbre de pertinence qui part des objectifs généraux aux particuliers, et de leurs moyens aux actions. Aussi, il reste important de rendre utilisables les résultats par le sommet stratégique. La présentation succincte ou précise des résultats est importante. Les groupes de travail mobilisés doivent se sentir reconnus dans l'utilisation qui sera faite de leur travail qui pourra avoir été assez conséquent en fonction des formules. N'oublions pas le triangle grec qui met en relation **continue** l'anticipation, l'action et l'appropriation (fig. 16).

Figure 16 - Triangle grec de la prospective stratégique



Source figure 16 : Godet et Durance (2011)

6.1. Service « veille » - vigie

Nous avions jugé utile de citer d'emblée la nécessité de créer un service de veille ou une vigie. En cas de constat de l'existence d'un environnement actuel stable, l'intérêt opérationnel pourrait consister à rester fortement et précisément à l'écoute d'évolution de certains indicateurs des fiches de variables-clés.

6.2. Evaluation

Il est important de prévoir l'évaluation de la démarche qui aura été mise en œuvre. Ce n'est pas l'évaluation du résultat en termes d'anticipation ou de réalisation de prévisions qui est à évaluer. Cela n'aurait aucun sens car, pour rappel, la prospective n'a pour objet de révéler un futur qui va d'office se réaliser mais de créer une dynamique en invitant un collectif à anticiper ensemble. Dès lors, il est important d'être critique sur le processus en vue de son amélioration.

Conclusions

1. Limitées sur l'objet

Il n'est permis de conclure sur le fond. L'exposé du résultat de la revue de la littérature et des interviews d'experts sous forme d'enjeux et de défis du syndicalisme autonome n'emporte pas de validité particulière. Les résultats, s'il en est, ne sont pas généralisables. Au contraire d'ailleurs, nous sommes souvent partis de généralisations précédentes afin de rentrer dans des angles spécifiques et utiles au système considéré qui, en eux-mêmes, ne prétendent pas non plus avoir fait le tour du sujet. Nous prévenions donc sur le risque de suggestion que la lecture peut induire chez un(e) participant(e) si elle a lieu juste avant une réelle démarche prospective.

A part sur certaines évidentes tendances – toute réserve gardée sur les évidences –, les récits expertaux n'ont pas pu devenir des résultats tangibles par manque de méthode de validation et parce que l'absence de directives sur les sujets de fond a conduit les experts à développer des idées personnelles qui n'étaient pas propices à des recoupements. L'absence de directions était voulue dans l'esprit de l'approche exploratoire. Par contre, les experts ont fort stimulé et relancé la recherche bibliographique.

Malgré ces réserves et expressions de limites, nous suggérons tout de même que les directions des organisations intéressées prennent connaissance du présent mémoire afin d'élargir le spectre de leurs perceptions de l'environnement, si nécessaire. Ils peuvent y trouver des expressions tendancielles, quelques outils d'analyse que la recherche en sciences sociales fournit et quelques idées neuves, nous l'espérons.

2. Sur le recueil d'informations

L'apport des interviews dans le cadre d'une approche exploratoire de prospective s'avère limité. Le questionnaire rétro-prospectif était très large et voulait par-là susciter un élargissement de notre propre abord littéraire. Mais la posture des interventions a peut-être souffert d'un manque d'information préalable sur ce qu'est la prospective, surtout lorsque les attentes en cas de futur exercice de prospective étaient sondées auprès des acteurs syndicaux. Une vidéo ou présentation sur l'art et la méthode de la prospective aurait pu ou dû combler ce manque. Par ce défaut, nous craignons de ne pas avoir convaincu les intervenants sur la discipline.

En termes de contenu, quelques idées originales ont pu s'exprimer mais elles ne pouvaient pas être ouvertement répercutées au péril de leur donner une primauté injustifiée. Elles ont par contre obligé le mémorant-prospectiviste-explorateur à creuser des pistes auxquelles il n'aurait pas pensé tout seul. Néanmoins, la rareté d'éléments majeurs que les intervenants identifient en termes de rétrospective du paysage syndical peut être un résultat de fond en soi. En effet, s'il y a peu de mutation dans le passé sur trente ans, cela porte à penser que l'environnement en question est fort stable. Soit, si ce n'est sur le fond, alors nous réinterrogeons la méthode : demander de considérer tout l'environnement dans son ensemble directement est peu productif. Cela donne crédit aux méthodes de collaboration en direct et en ateliers successifs que la prospective préconise. Enfin, la pluridisciplinarité reste limitée. Nous avions jugé utile de prendre des experts assez liés de prime abord à la question même. Cette exploration aurait peut-être tiré bénéfice d'un second tour de consultation d'experts moins directement concernés mais qui auraient été sollicités sur des enjeux particuliers identifiés au premier tour.

Notre revue de la littérature initiale et celle qui a ensuite suivi les pistes suggérées confirment un constat de départ : la recherche belge sur le syndicalisme autonome est très mince. Les chercheurs français s'y attardent beaucoup plus mais nous n'en avons pas une utilité particulière car les situations nationales sont très différentes et les comparaisons sont bancales.

3. Effets de réseau

Il s'avère que certains experts d'usage du syndicalisme autonome ont déjà des contacts ou des liens structurels entre eux. Malgré l'anonymat que cette étude leur accorde, ils peuvent se reconnaître mutuellement et évoquer ensemble le fait d'avoir participer à la même enquête. Des effets de réseau se produisent naturellement, même en tant que chercheur. Nos recherches nous

ont par exemple amenés à participer comme observateur-étudiant à la formation de trois jours de l'Institut européen des syndicats (ETUI, 2021) : « *Online Training Course - Strategic foresight for trade union leaders* ». L'ETUI semble vouloir inciter les syndicats à faire de la prospective. Nous en tirons quelques enseignements pratiques, surtout en ayant participé aux ateliers de groupe. Le processus d'intelligence collective, même en groupe de cinq personnes, prend du temps et laisse un sentiment d'inachèvement. Le fait de collaborer à distance et en anglais à titre de langue transfert rend difficiles la profondeur des échanges et la réflexion qu'elle génère. Par contre, le fait que les animateurs restreignent le temps semblait assez bénéfique : les meilleures idées sortent après deux tours et se débattent. S'il n'y a pas de débat et que cela dure, le groupe risque d'entrer dans des détails parfois superflus ou l'attention des autres participants diminue, même en étant entouré de *trade union leaders* venant de toute l'Europe. Enfin, pour recoller avec notre syndicalisme autonome belge, la barrière de la langue est à prendre en compte si la démarche prospective se produit au niveau d'organisations nationales sur le territoire belge. Elle peut aussi se révéler être une opportunité de refaire des ponts de communication entre les deux principales communautés linguistiques qui composent les syndicats unitaires.

4. Biais et éthique

Notre rigueur intellectuelle et morale nous oblige à mentionner quelques biais et aspects éthiques du présent travail. Premièrement, les syndicats autonomes déplorent faire l'objet d'un déni de démocratie syndicale dans le secteur public et d'être circonscrits par un oligopole de trois syndicats soutenus institutionnellement. Cette domination à leur encontre peut être considérée injuste. Toutefois, l'acteur convaincu de la nécessité d'existence des syndicats doit être bien conscient de ce qu'il souhaite. *L'homme n'est ny Ange ny Beste & le malheur veut que qui veut faire l'Ange fait la Beste*[60]. Bousculer le solide système de concertation sociale, certes composé exclusivement de trois puissantes confédérations nationales, pourrait ressembler à une boîte de pandore. Plus de démocratie, plus d'ouverture et plus de reconnaissance d'un courant minoritaire pourrait affaiblir la puissance syndicale qui, malgré des défauts, reste un contre-pouvoir qui compte dans le rapport de force qui touche tous les travailleurs, indistinctement du secteur. Cela dit, quitte à faire des fronts communs assez régulièrement, pourquoi ne pas s'unifier en garantissant un pluralisme interne plutôt qu'externe et concurrentiel ? Nous

[60] Du français classique, « l'homme n'est ni ange ni bête et le malheur veut que qui veut faire l'ange fait la bête. » (Blaise Pascal, XVIIe s., *copies manuscrites.*) Retrieved June 2, 2022 from www.penseesdepascal.fr/XXV/XXV31-approfondir.php

retombons assez vite dans des considérations à portée prospective qui ici toucheraient à un système encore plus élevé que celui du syndicalisme autonome qui fut exploré.

Enfin, nous rappelons qu'il s'agissait d'un exercice à portée stratégique. De ce fait, il mobilise certains concepts d'une manière orientée vers l'intérêt du commanditaire éventuel, tout en s'efforçant de fournir un travail d'analyse objectif. Il y a des éléments d'optimismes futurs mais qui se heurtent à des constats pessimistes du présent. L'optimisme sur le futur emporte une part de rhétorique. S'il faut convaincre d'atteindre un objectif, encore faut-il qu'il paraisse atteignables dans l'esprit de ses compagnons et partenaires. C'est un biais mais c'est aussi dans l'esprit de la démarche prospective. Les futurs sont à faire, ils ne préexistent pas, et ils ne prennent forme que dans la concrétisation de nos actions individuelles et collectives.

Bibliographie

Rapports institutionnels

Confédération Européenne des Syndicats Indépendants (CESI). (2020) CESI Activity report 2016-2020. Retrieved Nov 07, 2021 from https://www.cesi.org/wp-content/uploads/2020/12/CESI-activity-report-2016-2020-final.pdf

European Commission (EC), Directorate-General for Research and Innovation, Popper, R. (2010). Mapping foresight : revealing how Europe and other world regions navigate into the future, Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2777/47203

European Trade Union Institute (ETUI), Ponce Del Castillo, A. (2020a, November 05). Anticipating change, staying relevant: why trade unions should do foresight. Retrieved May 26, 2022. https://www.etui.org/publications/guides/anticipating-change-staying-relevant-why-trade-unions-should-do-foresight

European Trade Union Institute (ETUI), Vandaele, K. (2020b, March 25). De sombres perspectives : l'évolution du taux de syndicalisation en Europe depuis 2000. Retrieved May 06, 2021 from https://www.etui.org/fr/publications/livres/de-sombres-perspectives-l-evolution-du-taux-de-syndicalisation-en-europe-depuis-2000

ITSME. (2021, October 13). Une démocratie sans électeurs ? Une analyse de l'abstention électorale. Retrieved January 15, 2022 from https://www.itsme.be/files/rapport_abstention_electorale.pdf

National Intelligence Council (NIC). (2021). Global Trends 2040: A More Contested World. Retrieved Oct 26, 2021 from https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf

Organisation Internationale du Travail (OIT). (1987, Juin). Rapport définitif - Rapport No. 251, Juin 1987. Cas no 1250 (Belgique) - Date de la plainte: 18-JUIN-83 – Clos. Plaignant : Union nationale des syndicats indépendants (UNSI). Retrieved May 24, 2022 from https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50002:0::NO:50002:P50002_COMPLAINT_TEXT_ID:2901148

Organisation Internationale du Travail (OIT). (1981, Juin). Rapport définitif - Rapport No. 208, Juin 1981. Cas no 981 (Belgique) - Date de la plainte: 08-JUIL.-80 – Clos. Plaignant : Le cartel des syndicats indépendants de Belgique. Retrieved May 24, 2022 from https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:50002:0::NO:50002:P50002_COMPLAINT_TEXT_ID:2900307

Office National de la Sécurité Sociale (ONSS). (2021) Emploi salarié pour le premier trimestre 2021.

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2021, June 9). OECD/AIAS database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (ICTWSS). Retrieved Nov 2, 2021 from https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=TUD&lang=fr

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2022). Confiance envers le gouvernement [indicateur]. Retrieved May 23, 2022 from https://data.oecd.org/fr/gga/confiance-envers-le-gouvernement.htm

United Nations Development Program (UNDP). (2018). Foresight manual: empowered futures for the 2030 agenda, Singapore, UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Retrieved May 26, 2022 from http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/UNDP_ForesightManual_2018.pdf

Ouvrages

Boltanski, L. & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Cultiaux, J. & Vendramin, P. (2011). *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain.* Presses Universitaires de Louvain.

Dator, J. (2002). *Advancing futures: futures studies in higher education*. Praeger.

Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social.* [Une édition électronique réalisée à partir du livre d'Émile Durkheim (1897), De la division du travail social. Paris: Les Presses universitaires de France, 8e édition, 1967, 416 pages. Collection: Bibliothèque de philosophie contemporaine.] http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.due.del1

Godet, M. (1985). *Prospective et planification stratégique*. Economica.

Godet, M. (2007a). *Manuel de prospective stratégique. Tome 1 - Une indiscipline intellectuelle. 3ème édition*. Paris : Dunod.

Godet, M. (2007b). *Manuel de prospective stratégique. Tome 2 – L'Art et la méthode. 3ème édition*. Paris : Dunod.

Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique: Pour les entreprises et les territoires*. Paris : Dunod. https://www.cairn.info/la-prospective-strategique--9782100567140.htm

Granjon, F. (2001). *L'internet militant, Mouvement social et usage des réseaux télématiques*. Paris: Apogée.

Husson, F. (1903). *Artisans français : étude historique. Les charpentiers*. Chez Marchal & Billard. Retrieved Feb 11, 2022 from https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k110493w#

Jouvenel (de), H. (2004). *Invitation à la prospective. An Invitation to Foresight*. Futuribles.

Lipset, S. M. & Rokkan, S. (2008). *Structures de clivages, systèmes de partis et alignement des électeurs : une introduction.* Éditions de l'Université de Bruxelles.

Marée, M. & Mertens de Wilmars, S. (2002). *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique.* Editions de l'Université de Liège. Retrieved May 24, 2020 from https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/64582/1/Maree_M_et_al__2002__Contours_et_statistiques_du_non-marchand_en_Belgique.pdf

Moati, P. (2003). *Esquisse d'une méthodologie pour la prospective des secteurs. Une approche évolutionniste.* CREDOC.

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, 2nd edn*. Harvard University Press.

Rouban, L. (2022). *Les raisons de la défiance*. Paris: Presses de Sciences Po.

Hatem, F. (1993). *La prospective - Pratiques et Méthodes.* Economica.

Hegel, G.W.F. (1965). *La raison dans l'histoire. Introduction à la Philosophie de l'Histoire*. (K, Papaïoannou, Trans.). Plon. [Œuvre posthume, manuscrits de 1822 à 1831].

Vendramin, P. (2004). *Le travail au singulier: Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*. Academia-Bruylant.

Waddington, J. & Hoffman, R. (2000). *Trade Unions in Europe facing challenges and searching for solutions.* Brussels: ETUI. Retrieved June 6, 2022 from https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/Challenges.pdf

Weber, M. (1922/1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie, 5th edn*. Tübingen: J.C.B. Mohr.

Chapitres d'ouvrages

Close, C. & Van Haute, E. (2020). Chapitre 5 - Émotions et choix de vote: une analyse des élections 2019 en Belgique. In Pilet, J-B., Baudewyns, P., Deschouwer, K., Kern, A., Lefevere, J. (Eds.), *Les Belges haussent leur voix. Une analyse des comportements électoraux du 26 mai 2019* (pp. 125-152). Presses Universitaires de Louvain. https://www.researchgate.net/publication/347321276_Emotions_et_choix_de_vote_une_analyse_des_elections_2019_en_Belgique

Faniel, J. & Reman, P. (2019). Le paysage syndical : un pluralisme dépilarisé ? In Bruyère, L., Crosetti, A., Faniel, J., Sägesser, C. (Eds.), *Piliers, dépilarisation et clivage philosophique en Belgique* (pp. 157-173). CRISP.

Godet, M. (2011). Avant-propos. Prévoir l'avenir, ou le construire ? In Godet, M. & Durance, P., *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires* (pp. 1-8) Paris : Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.godet.2011.01

Goux-Baudiment, F. (2014). De l'attitude à l'action prospective : une méta-méthode. In Guyot, J.-L., Brunet, S. (Eds.), *Construire les futurs. Contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective* (pp.93-148). Presses Universitaires de Namur. Retrieved June 6, 2022 from https://www.progective.com/wp-content/uploads/2018/09/GOUXBAUDIMENT_M%C3%A9tam%C3%A9thode_2013.pdf

Guyot, J.-L., Lits, G. & Marquet, J. (2020). La prospective du bien vieillir : examen critique d'un exercice wallon. In Bergouignan Ch., Jean-Paul Sanderson J.-P., Oris M. (Eds.), *Quand le vieillissement change la donne : enjeux démographiques, politiques et socioéconomiques* (pp. 43-61). Association internationale des démographes de langue française.

Hondeghem, A. (2013). Hoofdstuk 4 Van bureaucratie naar post-New Public Management. In Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & Op De Beeck, S. (Eds.). *Handboek bestuurskunde: organisatie en werking van het openbaar bestuur* (pp. 97-121). Vanden Broele. https://biblio.ugent.be/publication/8572129/file/8572147

Hurd, R. W. (2004). The rise and fall of the organizing model in the U.S. In M. Harcourt & G. Wood (Eds.), *Trade unions and democracy: Strategies and perspectives* (pp. 191-210). Manchester, UK: Manchester University Press. https://hdl.handle.net/1813/75084

Kjellberg, A., & Lyhne Ibsen, C. (2016). Attacks on union organizing: Reversible and irreversible changes to the Ghent-systems in Sweden and Denmark . In Larsen, T. P. & Ilsøe, A. (Eds.), *Den Danske Model set udefra -komparative perspektiver på dansk arbejdsmarkedsregulering : Et festskrif t til professor emeritus Jesper Due og og professor emeritus Jørgen Steen Madsen* (pp. 279-302). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Perrin, É. (2006). Syndicats et collectifs face à la précarité. In Tartakowsky, D., & Tétard, F. (Eds.), *Syndicats et associations: Concurrence ou complémentarité ?* Presses universitaires de Rennes. https://doi:10.4000/books.pur.25337

Popper, R. (2008). Foresight Methodology. In Georghiou, L., Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. and Popper, R. (Eds.), *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice* (pp. 44-88). Cheltenham : Edward Elgar.

Schnabel, C. (2003). Determinants of trade union membership. In Addison, J.T. & Schnabel, C. (Eds), *International Handbook of Trade Unions* (pp. 12–43). Cheltenham: Edward Elgar

Articles de périodiques

Berger, G. (1960). Le problème des fins. *Prospective*, *5*, 125-135.

Bihr, A. (2009). La surpopulation relative chez Marx. *Interrogations (8)* [En ligne]. Retrieved May 21, 2022 from https://www.revue-interrogations.org/La-surpopulation-relative-chez

Birnbaum, P. (1976). La conception durkheimienne de l'État: L'apolitisme des fonctionnaires. *Revue Française de Sociologie*, *17*(2), 247–258. https://doi.org/10.2307/3321247

Blaise, P. (1985). Les élections syndicales de 1983. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 1082-1083, 1-66.* https://doi.org/10.3917/cris.1082.0001

Blaise, P. (1995). Les élections sociales de 1987 et de 1991. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 1466-1467*, 1-53. https://doi.org/10.3917/cris.1466.0001

Blaise, P. (1996). Les élections sociales de mai 1995. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, *1527*, 1-48. https://doi.org/10.3917/cris.1527.0001

Blaise, P. (2017). Les élections sociales de mai 2016. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, *2333-2334*, 5-62. https://doi.org/10.3917/cris.2333.0005

Booth, A.L. & Chatterji, M. (1993). Reputation, membership and wages in an open shop trade union. *Oxford Economic Papers, 45*, 23-41.

Bootz, J. & Monti, R. (2008). Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises. Trois cas illustratifs : EDF RαD, AXA France et BASF Agro. *Management & Avenir*, *19*, 114-131. https://doi.org/10.3917/mav.019.0114

Bounazef, D., Salaouatchi, H., Crutzen, N. & Vancallie, D. (2020). Post-New Public Management : explorer les liens entre la responsabilisation partagée et le leadership transversal. *Gestion et management public*, 8(1), 73-87. https://doi.org/10.3917/gmp.081.0073

Bureau international du Travail (BIT). (2013). Relever le défi du travail précaire : un agenda syndical. *Journal international de recherche syndicale, 5*(1), 1-185. Retrieved May 21, 2022 from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_216291.pdf

Centre de recherche et d'information socio-politique (CRISP). (1966a). La grève des Finances de 1963. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 318, 1-23. https://doi.org/10.3917/cris.318.0001

Centre de recherche et d'information socio-politique (CRISP). (1966b). La confédération des syndicats uniques et apolitiques de Belgique (C.S.U.). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 328, 1-18. https://doi.org/10.3917/cris.328.0001

Centre de recherche et d'information socio-politique (CRISP). (1967). La campagne pour les élections sociales 1967. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 371*(25), 1-28. Retrieved May 24, 2022 from https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CRIS_371_0001&download=1

Claisse, F. & Guyot, J. (2016). 'En fonction du futur'. La fonction publique régionale wallonne sous contrainte d'innovation. *Prospective et stratégie*, 7, 39-58. https://doi.org/10.3917/pstrat.007.0039

de Coorebyter, V. (2008). Clivages et partis en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 2000*(15), 7-95. https://doi.org/10.3917/cris.2000.0007

Cottin-Marx, S. & Flipo, F. (2014). Solidaires, syndicat de transformation sociale et écologique: Entretien avec Annick Coupé. *Mouvements*, *80*, 87-99. https://doi.org/10.3917/mouv.080.0087

Cultiaux, J. (2005). La place de délégué syndical à l'épreuve de la modernisation : quel espace pour la critique sociale dans l'entreprise publique ? *Pyramides, 10,* 75-89. Retrieved May 24, 2021 from https://journals.openedition.org/pyramides/320.

Dryon, P. & Krzeslo, E. (2003). Les relations collectives dans le secteur non marchand. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1795, 1-51. https://doi.org/10.3917/cris.1795.0005

Dufresne, A., Gobin, C. & Zune, M. (2019). Le mouvement des gilets jaunes en Belgique. Une contestation largement atypique. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 2422*(17), 46-62. http://hdl.handle.net/2078.1/224285

Dufresne, A., Gobin, C., Zune, M. & Müller, T. (2020). Les Gilets jaunes belges : contre l'appauvrissement et l'injustice au nom d'une refondation démocratique. *Politique, 113,* 98-118. Retrieved May 23, 2022 from https://gresea.be/Les-Gilets-jaunes-belges-contre-l-appauvrissement-et-l-injustice-au-nom-d-une#nh4

Ebbinghaus, B., Göbel, C., & Koos, S. (2011). Social capital, 'Ghent' and workplace contexts matter: Comparing union membership in Europe. *European Journal of Industrial Relations, 17*(2), 107-124. https://doi.org/10.1177/0959680111400894

Faniel, J. (2018a). Syndicats, des acteurs structurellement sous tensions. *Politique, revue belge d'analyse et de débat* (104), 10-21.

Faniel, J. (2018b). Nombre d'affilié.e.s : une chute inhabituelle. *Politique, revue belge d'analyse et de débat* (104), 37.

Faniel, J. & Vandaele, K. (2011). Histoire de la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB). *Courrier hebdomadaire du CRISP, 2123-2124*, 1-53. https://doi.org/10.3917/cris.2123.0005

Gubbels, R. (1964). Le syndicalisme indépendant en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 243*, 1-26. https://doi.org/10.3917/cris.243.0001

Hely, M. (2008). L'économie sociale et solidaire n'existe pas. *La vie des idées*, *11*(02). Retrieved May 21, 2022 from https://www.academia.edu/download/26443739/hely_mathieu_economie_sociale_et_soiidaire.pdf

Jacob, S. (2001). Le statut syndical de la fonction publique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, *1736*, 5-48. https://doi.org/10.3917/cris.1736.0005

Jouvenel (de), H. (1999). La démarche prospective. Un bref guide méthodologique (mise à jour de 2002). *Revue Futuribles, 247*.

Kalberg, S. (2012). La sociologie des émotions de Max Weber. *Revue du MAUSS*, 40, 285-299. https://doi.org/10.3917/rdm.040.0285

Leschke, J. & Vandaele, K. (2018). Explaining leaving union membership by the degree of labour market attachment: Exploring the case of Germany. *Economic and Industrial Democracy, 39*(1), 64-86. https://doi.org/10.1177/0143831X15603456

Mangez, E. (2009). De la nécessité de discrétion à l'Etat évaluateur. *La revue nouvelle, 07*(8), 32-37.

Mayer, N. (2005). Votes populaires, votes populistes. *Hermès, La Revue*, *42*, 161-166. https://doi.org/10.4267/2042/8999

Mien, E. (2018). Weber, la rationalité en valeur et en finalité. *Regards croisés sur l'économie*, 22, 46-49. https://doi.org/10.3917/rce.022.0046

Montero, J., Torcal Loriente, M., Gunther, R. & Gispert, C. (2004). Les sentiments antipartis en Europe du Sud. *Pôle Sud*, 20, 167-190. https://doi.org/10.3917/psud.020.0167

Mouriaux, R. (2006). Syndicalisme et politique : liaison dangereuse ou tragédie moderne ? *Mouvements, 43*(1), 30-35. https://doi.org/10.3917/mouv.043.0030

Neuville, J. (1973). Le taux de syndicalisation en Belgique en 1970. *Courrier hebdomadaire du CRISP, 595*, 1-18. https://doi.org/10.3917/cris.595.0001

Pauly, R., Verschuere, B., De Rynck, F. & Voets, J. (2021). Changing neo-corporatist institutions? Examining the relationship between government and civil society organizations in Belgium. *Public Management Review, 23*(8), 1117-1138, https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1722209

Piraux, A. (2010). Introduction : Copernic, dix ans après. Les questions de l'identité des agents, de l'autonomie professionnelle et du sens des réformes. *Pyramides [Online], 20.* Retrieved 20 May 2022 from http://journals.openedition.org/pyramides/761

Schöttler, P. (1981). Politique sociale ou lutte des classes : notes sur le syndicalisme "apolitique" des Bourses du Travail. *Le Mouvement Social, 116*, 3-20. https://doi.org/10.2307/3777586

Simms, M. & Holgate, J. (2010). Organising for what? where is the debate on the politics of organising? *Work, Employment and Society, 24*(1), 157-168. https://doi.org/10.1177/0950017010361413

Siwek-Pouydesseau, J. (2009). « Les syndicats de la fonction publique et les réformes managériales depuis 2002 ». *Revue française d'administration publique*, *132*(4), 745-756.

Thomas, A. (2011). Universitaires engagés et nouveaux cadres syndicaux aux États-Unis : une alliance pour faire face au déclin des syndicats ?. *Genèses*, *84*, 127-142. https://doi.org/10.3917/gen.084.0127

Tran, N. (2011). Les collèges professionnels romains: «clubs» ou «corporations»? L'exemple de la vallée du Rhône et de "CIL" XII 1797 (Tournon-sur-Rhône, Ardèche). *Ancient Society, 41*, 197–219. http://www.jstor.org/stable/44079951

Vandaele, K. (2020). Newcomers as potential drivers of union revitalization: survey evidence from Belgium. *Relations industrielles - Industrial Relations, 75*(2), 351-375.

Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 83-99. https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083

Varone, F. & Jacob, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique comparée, 11*, 271-292. https://doi.org/10.3917/ripc.112.0271

Vergote, A. (1983). Religion et sécularisation en Europe occidentale. Tendances et prospectives. *Revue Théologique de Louvain, 14*(4), 421-445.

de Visscher, C. & le Bussy, G. (2001). La politisation de la fonction publique : quelques réflexions d'ordre comparatif. *Pyramides*, *3*, 61-80. Retrieved February 10, 2022 from http://journals.openedition.org/pyramides/538

Thèses et mémoires

Bolsée, Y. (2019). *Écologie et emploi : quelles réponses des syndicats belges de travailleurs ?* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. DIAL. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:18801

Mansouri, T. (2019). *Evolution du pouvoir d'influence des syndicats en Belgique.* [Mémoire de master, Université Catholique de Louvain]. DIAL. https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A18572

Ndayishimiye, Y. (2021). *La Mobilisation des Gilets Jaunes en Belgique. Éléments vers la formulation d'une hypothèse interprétative.*. [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. DIAL. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:30762

Prosman, L. (2021). *Syndicalisme : histoire, théories et effets sur le marché du travail.* [Mémoire de master, HEC-Université de Liège]. http://hdl.handle.net/2268.2/13631

Thomas, F. (2017). *La modernisation de la fonction publique locale : 1. Lecture néo institutionnelle du programme stratégique transversal dans une administration locale : le cas de la ville de Gembloux 2. En quoi la réforme des grades légaux implique un changement de marché bureaucratique ?* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. DIAL. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11468

Autres (dont ressources électroniques, conférences et cours)

Burtin, G. (2018). Retour sur la conférence de René Mouriaux *Syndicalisme et apolitisme du 29 avril 2014* [Communication interne ?]. Institut d'histoire sociale de la CGT. Retrieved May 22, 2022 from http://www.dgfip.cgt.fr/71/IMG/pdf/ihs-71-syndicalisme-et-apoltisme.pdf

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL). Portail Lexical. https://cnrtl.fr/portail/

Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP). Vocabulaire politique. https://www.vocabulairepolitique.be/

Degavre, F. (2019). *LOPES 1310, Histoire des courants de pensée en économie*. Cours de bloc 0, année académique 2019-2020, Master en Politique Economique et Sociale, FOPES, UCLouvain

Durance, P. (2021a, Feb 26). *Introduction à la prospective. Les Fondement historiques, philosophiques et conceptuels.* [présentation PowerPoint]. Certificat inter-universités d'analyse prospective, UCLouvain – ULiège - CNAM. Microsoft Teams.

Durance, P. (2021b, Apr 02). *Module 2. Design prospectif* [présentation PowerPoint]. Certificat inter-universités d'analyse prospective, UCLouvain – ULiège - CNAM. Microsoft Teams.

European Trade Union Institute (ETUI). (2021, Oct). *Online Training Course ref. 2152-019: "Strategic foresight for trade union leaders", 4-6 October 2021* [venue : ZOOM].

Joris, G., de Visscher, C., & Montuelle, C. (2009). *Federal public administration reform in Belgium: new public management under deconstruction*. Actes du colloque de l'AFSP. https://orbi.uliege.be/handle/2268/89901

Lamblin, V. (2017, Jun). *L'outil « fiche variable ». Prospective and Strategic Foresight Toolbox.* Futuribles International. Retrieved Feb 03, 2022 from https://www.futuribles.com/viewer/pdf/8576

Lamblin, V. (2020, Dec). *Morphological Analysis. Prospective and Strategic Foresight Toolbox.* Futuribles International. Retrieved May 26, 2022 from https://www.futuribles.com/viewer/pdf/9092

Mouriaux, R. (2014). *Syndicalisme et apolitisme* [document de conférence]. Conférence de l'IHS-CGT du 29 avril 2014 à Montreuil. Retrieved May 22, 2022 from https://www.ihs.cgt.fr/syndicalisme-et-apolitisme/

Schweisguth, E. (n.d.). *Apolitisme.* Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 22 mai 2022. URL : https://www.universalis.fr/encyclopedie/apolitisme/

Union Nationale des Services Publics (UNSP). (2018). *Annexe au communiqué de presse – Jobs, jobs, jobs ? En tout cas, pas au SPF Finances ! (26-11-2018)*. Retrieved May 21, 2022 from https://www.unsp-finances.be/wp-content/uploads/2018/11/COMunsp_20181126-Annexe-1-Evolution-du-nombre-de-fonctionnaires-f%C3%A9d%C3%A9raux-et-du-SPF-Finances.pdf

Textes législatifs, jurisprudence et travaux parlementaires

Conseil d'Etat. (2022). Arrêt no 252.731 du 21 janvier 2022, Numéro de rôle A. 234.337/VIII-11.758.

Loi du 29 mai 1952 organique du Conseil national du travail (MB du 31.5.1952) Complétée par la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires (MB du 15.1.1969) et modifiée par l'arrêté royal du 1er mars 1971 (MB du 11.3.1971) mettant le texte de certaines dispositions légales en concordance avec les dispositions de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, ainsi que par la loi du 27 juillet 1979 modifiant la loi du 29 mai 1952 organique du Conseil national du Travail (MB du 24.8.1979) et par la loi du 30 décembre 2009 portant des dispositions diverses (MB du 31.12.2009). Retrieved May 24, 2022 from http://www.cnt-nar.be/DOC-DIVERS/Wet-Loi-29.05.1952.pdf

Sénat de Belgique. (1998). *Demande d'explications de M. Ph. Charlier au Ministre de l'Emploi et du Travail sur « l'objectivation des critères de reconnaissance des organisations représentatives des travailleurs et des employeurs au conseil national du travail et le cas de la confédération nationale des cadres »*. Annales parlementaires, Séance du mardi 8 décembre 1998, Annales n° 1-228. Retrieved May 24, 2022 from https://www.senate.be/www/?MIval=consulteren/publicatie2&BLOKNR=20&COLL=H&LEG=1&NR=228&SUF=&VOLGNR=&LANG=fr

Sénat de Belgique. (2001). *Question n° 1656 de M. Van Quickenborne du 9 novembre 2001 (N.) : Organisations syndicales. - Représentativité. - Détermination de critères objectifs. Au Vice-premier ministre et ministre de l'Emploi.* Questions et Réponses, Sénat, 9 novembre 2001, Bulletin no 2-44. Retrieved May 21, 2022 from https://www.senate.be/www/?MIval=consulteren/publicatie2&BLOKNR=49&COLL=B&LEG=2&NR=44&SUF=&VOLGNR=&LANG=fr

Sénat de Belgique. (2004). *Proposition de loi visant à organiser des élections sociales dans le secteur public. Déposée par M. Alain Destexhe le 22 juin 2004.* Document parlementaire n° 3-774/1. Retrieved May 21, 2022 from https://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPub.html&COLL=S&LEG=3&NR=774&VOLGNR=1&LANG=fr

Sénat de Belgique. (2006). *Question n° 3-4511 de Joris Van Hauthem du 3 mars 2006 (N.) : Syndicats. — Subventions pour missions concernant la réforme Copernic. — Discrimination de l'Union nationale des services publics (UNSP). Au Ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de la Politique des grandes villes et de l'Égalité des chances.* Questions et Réponses, Sénat, 11 avril 2006, Bulletin no 3-64. 6220-6221. Retrieved May 21, 2022 from https://www.senate.be/www/?MIval=publications/viewPub&COLL=B&PUID=50335225&TID=50350934&POS=1&LANG=fr

Sénat de Belgique. (2008). *Question écrite n° 4-1918 de Jurgen Ceder (Vlaams Belang) du 29 octobre 2008 (N.) : Syndicats - Services publics fédéraux - Comptage des membres – Contrôle. Au Premier Ministre.* Retrieved May 21, 2022 from https://www.senate.be/www/?MIval=/Vragen/SVPrint&LEG=4&NR=1918&LANG=fr

Annexes

Annexe 1 – Tableau d'appropriation personnelle de la macro-histoire du syndicalisme en Belgique sur base du territoire

Période	Antiquité	Moyen-âge	Révolution industrielle	Fin XIX^{e} début XX^{e} siècle	« Trente glorieuses »	Des années 1980 à nos jours
Forme du syndicalisme	*Corporati* et *collegiati*	Guildes et corporations	La clandestinité, Premières caisses solidaires	Syndicalisme de conquête politique du progrès social	Syndicats, institutions de sécurité sociale	Syndicalisme du maintien des acquis sociaux
Invariants culturels de long terme (LT)	- hiérarchie sociale : patriciens, plébéiens, esclaves - privilèges d'artisans professionnels que les agraires n'ont pas - rayonnement culturel latin	- économie féodale agraire - compagnonnage des maîtres artisans - domination par noblesse – clergé - obscurantisme chrétien puis Lumières - accumulation primitive coloniale	- libéralisme économique - exode rural et concentration urbano-industrielle - sécularisation de l'Etat - suffrage censitaire - marchandisation - prolétarisation	- conflits puis acquis sociaux - voie politique de revendications - révolutions marxistes - suffrage universel - crises économiques mondiales	- concertation sociale - reconstruction (pacte de 1944) - plein emploi - classe moyenne - économie mondialisée - fiscalité redistributive du profit	- néolibéralisme, retrait de l'Etat - désindustrialisation - chômage de masse - endettement public - libéralisation de domaines publics - concentration de la richesse, inégalités - méfiance populaire
Invariants naturels de très long terme (TLT)	- ressources agraires et minières - topographie favorable	- chute démographique (famine, épidémies) - extension du monde connu - optimum et âge glaciaire médiévaux	- croissance démographique - utilité nouvelle de ressources minières - voies naturelles (fleuves, mer proche)	- croissance démographique	- « baby-boom » - totale maîtrise des voies naturelles - la nature semble ne plus impacter le développement humain	- ralentissement démographique - réactions naturelles aux activités humaines (pollution, climat, etc.) dont l'impact LT est incertain

Période	**Antiquité**	**Moyen-âge**	**Révolution industrielle**	**Fin XIX^{e} début XX^{e} siècle**	**« Trente glorieuses »**	**Des années 1980 à nos jours**
Interactions	- urbanisation et intensification des échanges commerciaux au sein de l'Empire - paix interne et guerre limitanéenne	- petits royaumes et seigneureries concurrent(e)s à faibles échanges commerciaux	- consécration de l'*homo economicus* comme individu - interdiction et répression des syndicats et des grèves	- progrès social et technique - concertation sociale plutôt que révolution - socialisme vs. capitalisme (vs. christianisme)	- *pax economica,* interdépendance économique des pays industriels - paix mondiale par dissuasion nucélaire	- fin de la menace communiste - concurrence entre Etats dans la délocalisation industrielle - perte d'autonomie nationale dans le niveau européen
Frontières	- métissage gallo-romain puis invasions barbares - très peu de travailleurs concernés par les collèges	- la bourgeoisie (dont artisans et guildes) conteste la théocratie - la majorité agraire n'est pas concernée par les corporations	- classe ouvrière massive souffrant de misère et d'aliénation se tourne vers la charité et le socialisme	- résolution démocratique des conflits sociaux - les proto-syndicats se regroupent au sein de fédérations pilarisées	- parlementarisme des partis, alternance du pouvoir - échec de la tentative d'union CSC-FGTB	- front commun syndical pour le maintien des acquis face au détricotage néolibéral
Sources	Husson (1903) ; Tran (2011)		Degavre (2019)	Prosman (2021)		Mansouri (2019)

Annexe 2 – Exemple de fiche variable

Explication du contenu

Afin de définir les variables, nous allons utiliser l'outil « fiche variable » de Véronique Lamblin (2017), directrice d'études à *Futuribles,* moyennant quelques adaptations dues au caractère exploratoire et unipersonnel de notre étude. De base, la rédaction de fiches variables est un processus en groupe de travail de cinq à quinze participants qui se répartissent des domaines et valident ensuite le résultat commun. Pour une vingtaine de fiches, il faut envisager une soixantaine de jours de travail. Nous ne disposons pas de ce temps et le produit excèderait notre but exploratoire. Cependant, la complétude d'une telle démarche aurait tout son sens pour une organisation ou un secteur afin d'aboutir à un système de veille prospective qu'il sera plus aisé de garder à jour lorsque la base aura été construite. Elle permettra d'éclairer les décideurs qui disposeront ainsi de jauges sur leur environnement. « La fiche porte le nom de la variable et se compose de six parties :

- définition ;
- indicateurs pertinents ;
- rétrospective ;
- dynamiques de changement ;
- hypothèses prospectives proposées ;
- références bibliographiques utilisées et liste des experts ou acteurs rencontrés. »

(Lamblin, 2017, p.4)

Le système considéré est directement celui du syndicalisme neutre. Les dynamiques de changement sont la rubrique qui permet le mieux d'argumenter les mouvements qui semblent à l'œuvre au sein des variables. « Les hypothèses doivent être exclusives les unes des autres ou incompatibles entre elles. En d'autres termes, si une hypothèse est vraie, les autres hypothèses ne sont pas possibles. » (Lamblin, 2017, p.4). Une manière de suivre ce prescrit est de vérifier que les hypothèses correspondent à un type d'évolution différente parmi la typologie que l'on retrouve chez Dator (2002) : (1) Growth, (2) Decline and Collapse, (3) Limits & Discipline, (4) Transformation

Figure 17 - Dator's "Four Futures"

Source figure 17 : https://www.foresightguide.com/dator-four-futures/

Variable 1 : l'adhésion au syndicalisme neutre

Variable interne, plutôt dépendante de facteurs externes, qui résulte de l'adhésion de travailleurs au syndicalisme neutre et de la sympathie dont le mouvement bénéficierait dans la population en général. Elle est une variable transit, composante du pouvoir d'influence (V2) des syndicats neutres.

Indicateurs

- Le nombre de membres affiliés à un syndicat neutre. La statistique n'existe pas et ne fait pas l'objet de recherche. Le seul moyen de l'estimer serait d'obtenir le nombre d'affiliés auprès des divers syndicats neutres directement ou d'obtenir les rapports que de la Commission de contrôle de représentativité remet dans le cadre de la « Loi de 1974 »[61].
- Le nombre de voix aux élections syndicales revenant à un syndicat neutre. La statistique n'existe que pour le secteur privé car il n'y a plus d'élections sociales qui mettent les sièges en compétition entre tous les syndicats de la fonction publique.

[61] Loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités.

- La sympathie générale de la population à l'égard d'un syndicalisme non politisé. Cet indicateur ne saurait être perçu que si une enquête *ad hoc* était menée, nécessitant son propre dispositif de recherche.

Rétrospective

Les indicateurs donnent des résultats historiquement faibles comparativement aux concurrents que sont les « trois grands » : CSC, FGTB et CGSLB. La popularité momentanée dont le syndicalisme neutre a pu bénéficier remonte à une période bien plus antérieure que la rétrospective équivalente à l'horizon prospectif que nous nous donnons (environ 30 ans). Dans le privé, le taux ne concerne que la CNC et les candidats indépendants, ils ne font guère 2% aux élections sociales des trente dernières années. Dans certains secteurs publics du niveau fédéral comme la défense nationale, la police intégrée et les finances, ils y jouiraient d'une adhésion confortable que seuls nos entretiens nous permettent d'approximer. Les entretiens resp_sy_neu_1-2-4 nous apprennent que les syndicat neutres sont nettement majoritaires à la police intégrée avec environ 19.000 affiliés sur un effectif approximatif total de 50.000 travailleurs ; probablement majoritaires avec environ 9.000 affiliés dans une Défense qui compte environ 25.000 militaires actifs ; et, à tout le moins autant représentatif (au sens du nombre d'affiliés, plus nécessairement au sens légal) que les autres syndicats reconnus au niveau des finances mais avec une fuite des affiliations apparemment principalement expliquée par les départs à la pension que les affiliations parmi les nouveaux agents ne suffisent pas à compenser.

Dynamique de changement

Tendance lourde : la stagnation de l'adhésion au syndicalisme neutre

Les indicateurs, quoique les chiffres du pan neutre du syndicalisme restent davantage estimés, rendent compte d'un maintien du ratio entre syndicats politisés et les autres. Même si les liens entre les partis et les syndicats idéologiquement proches sont actuellement moins forts, la structuration du paysage syndical reste très corrélative du phénomène de la pilarisation de la société civile belge. Cette structuration favorise les « trois grands » car elle les imbrique très fortement dans le système de concertation les organes de cogestion de la sécurité sociale et de négociation de conventions collectives sectorielles et générales avec le patronat. Pour les travailleurs salariés du secteur privé, les syndicats politisés sont quasi incontournables car ils sont des organismes de paiement du chômage agréés (système gantois).

Signal faible : légère baisse du taux de syndicalisation global (*i.e.* des « trois grands »)

La littérature moyennement récente fait état d'une légère diminution du taux global de syndicalisation (qui ne s'agrège que sur base des « trois grands »).

Tableau 7 - Nombre d'affiliés syndicaux en Belgique de 2014 à 2017)*

Année	Nombre d'affiliés	Source
2014	3 488 624	Faniel (2018b, p.37)
2016	3 401 950	Faniel (2018b, p.37)
2017	3 362 220	Faniel & Reman (2019, p.157)
2018	3 340 000	CRISP, www.vocabulairepolitique.be/syndicat/

*Notes : *agrégation de la CSC, de la FGTB et de la CGSLB uniquement*

La CSC et la FGTB perdent des affiliés et la CGSLB en gagne par fuite depuis les deux premiers mais pas suffisamment que pour relever le nombre total d'affiliés. Il y a donc un phénomène de désaffiliation simple qui, à l'heure actuelle, n'est vraisemblablement pas non plus captée par le syndicalisme autonome.

Hypothèses prospectives

(Les hypothèses suivantes ne sont que de simples conjectures pour les raisons exposées plusieurs fois eu égard au caractère exploratoire et unipersonnel de la présente étude. Néanmoins, elles constituent un exemple de synthétisation utile pour préluder un travail scénaristique participatif.)

V1H1 : L'adhésion reste continue dans sa tendance actuelle en se maintenant dans certains secteurs publics régaliens et en atteignant un seuil minimal dans le secteur privé.
V1H2 : L'adhésion au syndicalisme autonome décroit à tel point que son existence est menacée.
V1H3 : Des variables externes changent de telle sorte que le syndicalisme autonome s'y adapte mieux ou, de manière interne, trouve un nouveau moyen de concurrencer les parts de l'oligarchie des « trois grands ».
V1H4 : Un ou des syndicats autonomes se transforment complètement jusqu'à même sortir de leur définition actuelle, cassant ainsi le paradigme de comparaison avec le syndicalisme au sens large dans lequel on persiste à la situer actuellement.

Sources

- Base de données de sa propre organisation et des partenaires à créer pour suivre les indicateurs
- Le CRISP tient un chiffre agrégé chaque année selon exp_sci_4. L'expert pourrait être resollicité car il obtient ses chiffres directement auprès les organisations en question apparemment.

Annexe 3 – Questionnaire rétro-prospectif pour experts académiques

ENTRETIEN RETRO-PROSPECTIF – EXPERTS ACADEMIQUES

CONTEXTE

La prospective est un exercice éminemment participatif et collectif. Dans le cadre de notre étude exploratoire, à défaut de pouvoir réunir divers intervenants (internes et externes) en ateliers, leur savoir est recueilli par des entretiens individuels. Ce questionnaire a pour but de préparer notre entretien. Il vous permet de prendre note et d'organiser votre réflexion sur le **syndicalisme neutre** (aussi appelé autonome, indépendant, apolitique, etc.). Sur base de vos connaissances, l'articulation dynamique en rapport au temps passé et au futur est particulièrement sollicitée. Nous avons conscience de mobiliser par ce biais des opinions expertales sur un objet particulier – le syndicalisme neutre – qui n'est pas forcément de votre savoir direct. Il s'agit d'un but assumé de notre démarche exploratoire en vue d'élargir notre approche systémique et pluridisciplinaire du sujet.

PARTICIPANT(E)

NOM	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
DOMAINES D'EXPERTISE	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUESTIONS RÉTRO-PROSPECTIVES

IDÉES REÇUES - BRAINSTORMING

SELON VOUS, QUELLES SONT LES PRINCIPALES IDÉES REÇUES :

- DES ACTEURS SYNDICAUX CONCERNANT LEUR PROPRE ORGANISATION ET LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
- DES AFFILIES CONCERNANT LEUR PROPRE SYNDICAT ET LES SYNDICATS EN GENERAL ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
- DU PUBLIC ENVERS LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL ET NEUTRES EN PARTICULIER ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUESTIONS RÉTROSPECTIVES

1. Au cours des **vingt à trente** dernières années, quels ont été, selon vous, les principaux changements et les inerties qui ont caractérisés **l'évolution du syndicalisme en général et neutre en particulier** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

2. Selon vous, quels sont les principaux facteurs explicatifs de ces changements ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. Parmi ces changements, quels sont ceux qui, d'après vous, ont été bien anticipés et ceux qui à l'époque n'ont pas été prévus par **les organisations syndicales** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

4. Avec le recul, face à ces changements, pouvez-vous dire si les réponses apportées **par ces organisations** étaient appropriées ou au contraire inadaptées. Quelles sont les actions qui auraient dû être entreprises ou réalisées plus tôt ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUESTIONS PROSPECTIVES

1. A votre avis, quels sont les principaux changements et les inerties qui vont caractériser le **syndicalisme en général et le syndicalisme neutre en particulier** à l'horizon 2040 ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

2. Parmi ces changements, ruptures ou inerties, quels sont, d'après vous, par ordre d'importance, les trois principaux qui vont le plus fortement affecter **le syndicalisme en général et neutre en particulier** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. D'après vous, les actions actuellement mises en œuvre par **les syndicats en général et neutre en particulier** vous semblent-t-elle suffisantes pour se préparer à maîtriser les conséquences de ces changements, ruptures ou inerties ? Selon vous, que faudrait-il faire et ne pas faire ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

SUGGESTIONS DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES COMPLEMENTAIRES ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

REMARQUES COMPLEMENTAIRES ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Annexe 4 – Questionnaire rétro-prospectif pour experts d'usage

ENTRETIEN RETRO-PROSPECTIF – EXPERTS D'USAGE

CONTEXTE

La prospective est un exercice éminemment participatif et collectif. Dans le cadre de notre étude exploratoire, à défaut de pouvoir réunir divers intervenants (internes et externes) en ateliers, leur savoir est recueilli par des entretiens individuels. Ce questionnaire a pour but de préparer notre entretien. Il vous permet de prendre note et d'organiser votre réflexion sur le **syndicalisme neutre** (aussi appelé autonome, indépendant, apolitique, etc.). Votre lecture dynamique en rapport au temps passé et au futur est particulièrement sollicitée, au bénéfice de votre connaissance « du terrain » en tant que responsable, permanent(e) ou délégué(e) syndical(e).

PRESENTATION DU/DE LA PARTICIPANT(E)

ORGANISATION

NOM DE VOTRE ORGANISATION SYNDICALE	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
COMMENT SE DEFINIT ET SE SITUE VOTRE ORGANISATION DANS LE PAYSAGE SYNDICAL ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
TAILLE (NOMBRE D'ADHÉRENTS) ET REPRÉSENTATIVITÉ (SECTEURS) ACTUELLES	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

PARTICIPANT(E)

NOM ET FONCTION SYNDICALE DU/DE LA PARTICIPANT(E)	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
POURQUOI ET COMMENT AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT REJOINT VOTRE ORGANISATION ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUELLES SERAIENT VOS ATTENTES SI UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE AVAIT LIEU ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUESTIONS RÉTRO-PROSPECTIVES

IDÉES REÇUES - BRAINSTORMING

SELON VOUS, QUELLES SONT LES PRINCIPALES IDÉES REÇUES :

- DES ACTEURS SYNDICAUX CONCERNANT LEUR PROPRE ORGANISATION ET LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
- DE VOS AFFILIES CONCERNANT LEUR PROPRE SYNDICAT ET LES SYNDICATS EN GENERAL ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
- DU PUBLIC ENVERS LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL ET NEUTRES EN PARTICULIER ?	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUESTIONS RÉTROSPECTIVES

1. Au cours des **vingt à trente** dernières années, quels ont été, selon vous, les principales modifications qu'ont connu, d'une part **le syndicalisme en général** et, d'autre part, **le syndicalisme neutre en particulier** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

2. Selon vous, quels sont les principaux facteurs explicatifs de ces changements ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. Parmi ces changements, quels sont ceux qui, d'après vous, ont été bien anticipés et ceux qui à l'époque n'ont pas été prévus par **les organisations syndicales** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

4. Avec le recul, face à ces changements, pouvez-vous dire si les réponses apportées **par ces organisations** étaient appropriées ou au contraire inadaptées. quelles sont les actions qui auraient dû être entreprises ou réalisées plus tôt ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

QUESTIONS PROSPECTIVES

1. A votre avis, quels sont les principaux changements et les inerties qui vont influencer le **syndicalisme en général et le syndicalisme neutre en particulier à l'horizon 2040** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

2. Parmi ces changements, ruptures ou inerties, quels sont, d'après vous, par ordre d'importance, les trois principaux qui vont le plus fortement affecter **le syndicalisme en général et neutre en particulier** ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. D'après vous, les actions actuellement mises en œuvre par **les syndicats en général et neutre en particulier** vous semble-t-elle suffisante pour se préparer à maîtriser les conséquences de ces changements, ruptures ou inerties ? Selon vous, que faudrait-il faire et ne pas faire ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

REMARQUES COMPLEMENTAIRES ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Table des illustrations

Figures

Figure 1 - Synthèse de la phase COMPRENDRE 24
Figure 2 - Typologie des démarches prospectives 25
Figure 3 - Le diamant des méthodes de prospective (Popper's foresight diamond) 28
Figure 4 - Détails de l'approche macro-historique du territoire 34
Figure 5 - Structure du syndicalisme indépendant en 1964 36
Figure 6 - Taux d'abstention, pourcentage de votes blancs et nuls et pourcentage de non-votes et votes non valides à l'occasion des élections à la Chambre des représentants en Belgique 1946-2019 46
Figure 7 - Confiance envers le gouvernement des pays de l'OCDE en 2020 62
Figure 8 - L'approche intégrée de la prospective stratégique 73
Figure 9 - Typologie des démarches prospectives 74
Figure 10 - Quatre attitudes face à l'avenir 79
Figure 11 - L'approche intégrée de la prospective stratégique 80
Figure 12 - Types de variables par croisement d'influence et de dépendance 82
Figure 13 - Des scénarios partiels aux scénarios globaux 85
Figure 14 : Abaque de Régnier représenté en couleurs 86
Figure 15 - Différentes potentialités des scénarios 86
Figure 16 - Triangle grec de la prospective stratégique 87
Figure 17 - Dator's "Four Futures" 106

Tableaux

Tableau 1 – Synthèse des principales caractéristiques épistémologiques et méthodologies de la prospective 21
Tableau 2 - Identifiants des experts scientifiques 29
Tableau 3 - Identifiants des experts d'usage (syndicaux) 30
Tableau 4 - Evolution 2007-2017 des effectifs totaux des services publics fédéraux 58
Tableau 5 - Caractéristiques de la New Public Governance par rapport aux approches (néo-)webérienne et du NPM 59
Tableau 6 - Synthèse des 4 type de démarche prospective 78
Tableau 7 - Nombre d'affiliés syndicaux* en Belgique de 2014 à 2017) 108

Table des matières

Préambule 7
Introduction à l'objet 9
1. *Argumentum ad numerum* : les sombres perspectives du taux de syndicalisation 9
2. Y a-t-il un lien entre pilarisation de la société civile belge, politique et affiliation syndicale ? 11
3. La greffe du syndicalisme neutre sur le secteur public et le vivier du secteur non-marchand 13
4. Un terrain propice à une démarche prospective, comment procéder ? 16
Objectifs de l'étude exploratoire 16
I. Cadre méthodologique de la prospective : l'art 18
1. Qu'est-ce que la prospective ? 18
2. Des définitions différentes mais quatre axes de similitude 18
3. Epistémologie et méthodologie de la prospective 20
4. La « méta-méthode » : d'abord *comprendre*, puis *imaginer*, ensuite *proposer* 22
5. Notre dispositif de recherche exploratoire 23
5.1. Une étude, par définition 23
5.2. Exploration et finalités ultérieures 24
5.3. Une première revue de la littérature… 26
5.4. …complétée par des entretiens 27
II. Construction de la question prospective 30
1. Le choix des mots 30
2. Le choix de l'horizon 33
3. Dynamique macro-historique 33
3.1. Synthèse de la macro-histoire du syndicalisme en Belgique 34
3.2. Recherche macro-historique concernant le syndicalisme unique, apolitique et indépendant en Belgique 35
3.3. Quelques éclairages rétrospectifs sur le syndicalisme apolitique en France 41
4. La question exploratoire de prospective 42
III. Quelques enjeux et défis du syndicalisme 42
1. Le pluralisme syndical face à de nouveaux clivages 43
2. Les motifs d'adhésion à un syndicat 47
3. Le défi de l'individualisme 51
4. Implication du *New Public Management* (NPM) sur les postures syndicales 55

5. La défiance populaire envers un « système » : quelques signaux faibles 60
6. Les conditions légales et institutionnelles de la représentativité syndicale..... 63
7. Quelles synergies entre les travailleurs des secteurs publics et non-marchands ? 68
8. … et d'autres encore 70
IV. Proposition d'un *design* de démarche prospective : la méthode 72
1. Examen des finalités avec les commanditaires 72
1.1. Pour qui ? 72
1.2. Pour quoi faire ? 73
1.3. Par qui ? Un groupe technique dédié 74
1.4. Calendrier 76
1.5. Synthèse des 4 type de démarche prospective 78
2. Diagnostic du commanditaire face à son environnement 79
3. Analyse structurelle : une base prospective de variables-système 81
3.1. Recensement des variables (phase 1) 81
3.2. Description des relations entre les variables (phase 2) 81
3.3. Identification des variables-clés - MicMac (phase 3) 81
3.4. Buts 83
4. Analyse des stratégies des acteurs (Mactor) 83
4.1. Construction du tableau des stratégies des acteurs (phase 1) 83
4.2. Evaluation des rapports de force (phase 2) 83
4.3. Confrontation des enjeux et objectifs (phase 3) 84
4.4. Positionnement des acteurs sur les objectifs (phase 4) 84
4.5. Hiérarchisation des priorités d'objectifs par acteur (phase 5) 84
4.6. Intégration des rapports de force (phase 6) 84
4.7. Décisions et questions-clés de l'avenir (phase 7) ; et quelques limites 84
5. Scénarios par l'analyse morphologique 84
5.1. Sous-systèmes 85
5.2. Combinaison d'hypothèses 85
5.3. Réduction de l'incertitude 86
6. Livrables et/ou déploiement stratégique 87
6.1. Service « veille » - vigie 87
6.2. Evaluation 88
Conclusions 88
1. Limitées sur l'objet 88
2. Sur le recueil d'informations 89
3. Effets de réseau 89
4. Biais et éthique 90

Bibliographie 91
Rapports institutionnels 91
Ouvrages 92
Chapitres d'ouvrages 94
Articles de périodiques 95
Thèses et mémoires 99
Autres (dont ressources électroniques, conférences et cours) 100
Textes législatifs, jurisprudence et travaux parlementaires 101
Annexes 102
Annexe 1 – Tableau d'appropriation personnelle de la macro-histoire du syndicalisme en Belgique sur base du territoire 103
Annexe 2 – Exemple de fiche variable 105
Explication du contenu 105
Variable 1 : l'adhésion au syndicalisme neutre 106
Annexe 3 – Questionnaire rétro-prospectif pour experts académiques 110
Annexe 4 – Questionnaire rétro-prospectif pour experts d'usage 112
Table des illustrations 115
Figures 115
Tableaux 115
Table des matières 116
Liste des abréviations 119

Liste des abréviations

AC : ante Christum natum
AD : anno Domini
BIT : Bureau International du Travail
CCSP : Centrale Chrétienne des Services Publics
CESI : Confédération Européenne des Syndicats Indépendants
CGPM : Centrale Générale du Personnel Militaire
CGT : Confédération Générale du Travail
CGSLB-ACLVB : Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique
CGSP : Centrale Générale des Services Public
CNC : Confédération nationale des cadres
CNCD-11.11.11 : Centre national de coopération au développement
CNT : Conseil National du Travail
CRISP : Centre de recherche et d'information socio-politiques
CSC-ACV : Confédération des syndicats chrétiens
CSU : Confédération des Syndicats Unifiés
EC : European Commission
e.g. : *exempli gratia*, « par exemple »
et al. : *et alli*, « et les autres personnes »
ETUI : European Trade Union Institute
FGTB-ABVV : Fédération générale du travail de Belgique
FISP : Fédération Intercatégorielle des Services Publics
FSCSP : Fédération des syndicats chrétiens des services publics (ex-CCSP)
i.e. : id est, « c'est-à-dire »
LGBTQIA2S+ : *Lesbian, gay, bisexual, transgender, questioning, intersex, asexual, two-spirit*
LR : Les Républicains (parti politique français)
LT : Long Terme
n.d. : *no date*, « sans date »
NPM : *New Public Management*
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIT : Organisation Internationale du Travail
POB : Parti Ouvrier Belge
PS : Parti Socialiste
RTT : Régie des télégraphes et des téléphones
SIC : Syndicat Indépendant des Cheminots
SLFP : Syndicat Libre de la Fonction Publique
SNPS : Syndicat National du personnel de Police et de Sécurité
SPF : Service Public Fédéral
SUPF : Syndicat Unique du personnel des Finances
TLT : Très Long Terme
UNDP : United Nations Development Program
UNSI : Union nationale des syndicats indépendants
UNSP Union nationale des services publics

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**