

20
25

RÉSUMÉ

STRONGER HOSPITALITY:

Renforcer les Capacités
Syndicales pour un
Dialogue Social Florissant



RÉSUMÉ

Cette synthèse offre une vue d'ensemble critique et détaillé des principales conclusions présentées dans le *Rapport final* et le *Guide du projet Stronger Hospitality*. Coordonné par l'EFFAT et financé par l'Union européenne, le projet examine l'état actuel des relations entre partenaires sociaux et du dialogue social dans le secteur européen de l'hôtellerie-restauration et du tourisme, en se concentrant sur douze États membres de l'UE¹. La recherche a été menée par ADAPT et CELSI, en tant qu'experts externes au projet.

Le document présente une analyse thématique et comparative basée sur des recherches documentaires exhaustives, des entretiens avec des experts, des syndicalistes et des chercheurs, ainsi qu'une série d'événements participatifs. Parmi ces activités figurent des cartographies nationales, des webinaires, deux ateliers organisés à Prague (avril 2024) et à Larnaca (avril 2025), ainsi qu'une conférence finale qui s'est tenue à Valence (novembre 2024).

L'objectif est d'aider les syndicats à comprendre et à surmonter les difficultés structurelles, ainsi qu'à identifier les stratégies émergentes dans l'ensemble du secteur. Les cinq principaux domaines thématiques, qui reflètent le cadre général de la recherche, sont les

suivants : syndicalisation et capacité d'organisation ; couverture et contenu des négociations collectives ; amélioration des conditions de travail ; institutionnalisation du dialogue social ; et coordination transfrontalière et supranationale. Chaque section tient compte des variations géographiques et examine l'interaction entre les différents systèmes de relations entre partenaires sociaux et les formes d'action syndicale observées dans la pratique.

L'analyse révèle des difficultés structurelles persistantes – telles qu'un faible taux de syndicalisation, une représentation fragmentée du patronat et une couverture limitée des négociations collectives – particulièrement répandues en Europe du Sud et de l'Est. Dans le même temps, elle identifie des domaines d'innovation prometteurs, notamment l'utilisation d'outils numériques pour impliquer les jeunes et les travailleurs migrants, des stratégies d'autonomisation basées sur la formation et des formes émergentes de collaboration impliquant les municipalités et les acteurs de la société civile.

L'un des principaux enseignements du projet est le rôle essentiel de l'échange et de la coordination transnationaux. Il a créé des espaces d'apprentissage mutuel, permettant aux syndicalistes de situations nationales hétérogènes

¹Chypre, Estonie, Lituanie, Pays-Bas, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, République tchèque, Grèce, Lettonie, Malte et Portugal.

d'observer, de partager et d'adapter des pratiques efficaces. L'étude souligne également le potentiel stratégique des accords-cadres transnationaux, qui permettent d'établir des normes minimales et de traiter des questions transfrontalières dépassant le champ d'application de la réglementation nationale.

Enfin, la synthèse souligne la pertinence politique de la directive européenne sur les salaires minimaux adéquats (directive (UE) 2022/2041), qui est considérée comme un catalyseur potentiel

pour la revitalisation de la négociation collective dans des secteurs sous-réglementés tels que l'hôtellerie-restauration. Dans ce contexte, le rôle de l'EFFAT et d'autres fédérations syndicales européennes est essentiel, non seulement pour favoriser la coopération transfrontalière, mais aussi pour donner aux affiliés nationaux les moyens d'aborder les difficultés communes grâce à des stratégies coordonnées et à des outils collectifs.

INTRODUCTION

Le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme reflète, d'une part, la dynamique du marché du travail contemporain et sert, d'autre part, de terrain d'essai pour les approches novatrices en matière de relations entre partenaires sociaux. Caractérisé par une forte rotation du personnel, un emploi important de jeunes et de travailleurs migrants, et une prédominance de dispositions contractuelles atypiques, le secteur pose des défis importants aux formes traditionnelles de représentation collective. Dans le même temps, son intégration profonde dans les économies locales et son exposition croissante aux modèles d'entreprise transnationaux en font un espace stratégique pour l'exploration du potentiel du dialogue social.

Cette synthèse présente et interprète les principales conclusions du Rapport final, tout en intégrant des exemples et des recommandations du *Guide Stronger Hospitality*. Le *Rapport final* consolide les principaux résultats du projet et s'appuie sur les connaissances acquises lors de la phase de recherche intermédiaire. La première version (précédemment intitulée « Rapport intermédiaire ») s'appuyait sur de nombreuses données recueillies dans le cadre de recherches documentaires, d'entretiens semi-directifs avec les principales parties prenantes, de cartographies nationales et d'évé-

nements participatifs tels que des ateliers et des webinaires en ligne. Ce processus a abouti à un résultat de recherche final qui reflète non seulement les données mises à jour, mais aussi les réflexions d'interprétation obtenues grâce à l'échange transnational entre collègues facilité par l'EFFAT.

Le *Guide* complète le *Rapport final* en systématisant une série de pratiques illustratives et de stratégies réalisables dans le domaine du dialogue social et offre des conseils pratiques aux syndicalistes qui évoluent dans des situations nationales hétérogènes.

Cette synthèse réunit les deux volets principaux du projet – la recherche et la stratégie opérationnelle – dans une optique à la fois rigoureuse et accessible. Elle assure une cohérence thématique tout en mettant l'accent sur les spécificités territoriales et les modèles structurels des études de cas nationales. Une attention particulière est accordée aux formes contrastées de relations entre partenaires sociaux, allant des systèmes plus coordonnés d'Europe centrale et septentrionale aux modèles fragmentés ou libéraux que l'on trouve en Europe méridionale et orientale, où les disparités en matière de présence syndicale, de la représentation patronale et du soutien institutionnel donnent lieu à des approches distinctes de l'action collective et de la négociation.

ADHÉSION SYNDICALE ET CAPACITÉ D'ORGANISATION

1

Dans l'ensemble de l'UE, le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme enregistre régulièrement des taux de syndicalisation parmi les plus bas. Ce problème est particulièrement prononcé en Europe centrale et orientale, où les transitions postsocialistes ont conduit à la libéralisation et à la fragmentation des relations professionnelles, ce qui se traduit souvent par un faible soutien des institutions en faveur du développement des syndicats. Des pays comme la Slovaquie sont confrontés à des obstacles structurels à la syndicalisation, notamment la présence limitée de représentants des travailleurs dans les petites et moyennes entreprises (PME), la prévalence de l'emploi informel et la quasi-absence d'organisations patronales sectorielles fortes capables d'entretenir un dialogue social stable.

En revanche, certains pays d'Europe occidentale et méridionale – notamment l'Italie, la France et l'Espagne – bénéficient de traditions syndicales plus ancrées et de cadres de négociation collective institutionnalisés. Toutefois, les caractéristiques structurelles du secteur – saisonnalité, forte rotation du personnel, informalité et prédominance des micro-entreprises – continuent d'entraver

l'efficacité de l'action syndicale, en particulier parmi les jeunes et les travailleurs migrants. Ces groupes se heurtent fréquemment à des barrières linguistiques, culturelles et administratives et sont souvent déconnectés des canaux formels de représentation. Ce décalage est encore exacerbé par une méconnaissance généralisée du rôle des syndicats, en particulier sur les lieux de travail où leur présence est minime.

Le travail sur le terrain réalisé pour le rapport final a révélé un vaste éventail de stratégies visant à relever les difficultés structurelles auxquelles se heurtent les syndicats dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. En France, par exemple, les syndicats ont mis en place des campagnes de sensibilisation aux droits qui ciblent spécifiquement les travailleurs migrants nouvellement arrivés. Ces initiatives intègrent des documents multilingues et des partenariats avec des organisations communautaires locales, en partant du principe que la légitimité syndicale doit être cultivée à partir de la base. Une pratique digne d'intérêt consiste à fournir des contrats de travail traduits et des orientations claires sur les droits légaux.

Au Royaume-Uni – caractérisé par un système de relations entre partenaires sociaux libéral et l'absence de mécanismes d'extension des conventions collectives – Unite a mis au point des initiatives ciblées pour les jeunes travailleurs de l'hôtellerie-restauration. La campagne *Young, Gifted and Backed* (Jeunes, talentueux et soutenus) associe la diffusion numérique à la formation par les pairs et à la mise en place de structures représentatives axées sur les jeunes. Bien qu'il n'y ait pas de négociations au niveau national, ces stratégies permettent aux syndicats d'établir une présence sur des lieux de travail spécifiques et de négocier des conventions collectives au niveau de l'entreprise.

L'une des principales conclusions de l'étude est l'interdépendance entre l'adhésion syndicale et la capacité d'organisation. Les efforts de recrutement doivent être soutenus par un investissement continu dans la formation et le développement des compétences internes. Dans des pays comme la Grèce, le Portugal et la Roumanie, les représentants syndicaux ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un soutien plus important pour s'y retrouver dans la complexité juridique et organisationnelle du secteur. Les programmes de formation – en particulier ceux élaborés en collaboration avec des experts externes ou des centres de formation spécialisés – jouent un rôle déterminant dans le renforcement des capacités, de la crédibilité et de la capacité des syndicats à s'engager efficacement auprès des employeurs.

L'étude souligne également l'importance croissante de la technologie pour atteindre les travailleurs dispersés et difficiles à organiser. Dans plusieurs pays, les syndicats testent des applications mobiles et les plateformes de médias sociaux, non seulement comme outils de communication, mais aussi pour gérer les affiliations et fournir des services. Ces approches numériques sont particulièrement utiles dans les contextes où l'organisation traditionnelle sur le lieu de travail n'est pas pratique – que ce soit en raison de la prédominance des petits établissements ou de l'essor des plateformes numériques d'emploi.

De plus, le type de système de relations entre partenaires sociaux joue un rôle décisif pour déterminer l'influence et la stratégie des syndicats. Dans les systèmes coordonnés tels que ceux de la France, de l'Italie et de l'Espagne, même les syndicats ayant un taux d'adhésion modéré peuvent bénéficier d'un accès institutionnalisé à la négociation collective et à l'élaboration des politiques. En revanche, dans les systèmes libéraux ou en transition, l'influence des syndicats dépend beaucoup plus de la visibilité, de l'engagement de la base et de la capacité à répondre rapidement aux enjeux locaux. Dans des pays comme Chypre ou la République tchèque, l'absence de mécanismes d'extension des conventions collectives signifie que les syndicats doivent s'appuyer sur des accords volontaires et sur la mobilisation de travailleurs individuels, ce qui nécessite un modèle organisationnel plus souple et plus réactif.

Comme le soulignent le *Rapport final* et le *Guide*, l'apprentissage mutuel et la mise en place de réseaux de soutien transnationaux sont essentiels pour remédier aux déséquilibres en matière de ressources et d'expertise. Les syndicats des pays dotés de cadres institutionnels plus solides ont soutenu leurs homologues en partageant du matériel de formation, en organisant des campagnes communes et en participant à des projets de collaboration coordonnés par l'EFFAT. Ces collaborations vont au-delà de l'assistance technique : elles favorisent le développement d'une culture stratégique commune qui s'étend à divers systèmes de relations entre partenaires sociaux.

En conclusion, le renforcement des effectifs syndicaux et de la capacité organisationnelle dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme nécessite une double approche : structurelle (accès institutionnel, soutien juridique, financement) et tactique (sensibilisation sur mesure, formation, innovation). Ce n'est que grâce à cette double stratégie que les syndicats pourront commencer à contrer le déclin de la représentation et l'augmentation de la précarité dans un secteur qui, malgré son rôle central dans le tissu économique et social de l'Europe, se caractérise souvent par des relations de travail fragmentées, une rotation des effectifs élevée et une implication institutionnelle limitée.

COUVERTURE ET CONTENU DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES

2

La couverture des négociations collectives dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme reste très inégale dans les États membres de l'UE, fortement influencée par la structure nationale des relations entre partenaires sociaux. Dans les économies de marché coordonnées, les mécanismes de négociation sectorielle sont institutionnalisés et reposent souvent sur la loi, ce qui permet une large couverture des conventions collectives, même dans les secteurs où le taux de syndicalisation est relativement faible. Ces cadres institutionnels garantissent que les normes minimales sont largement appliquées à l'ensemble de la main-d'œuvre, y compris dans les entreprises où les syndicats ne sont pas directement présents.

En revanche, dans les économies libérales et postsocialistes, telles que le Royaume-Uni et la Slovaquie, les systèmes de négociation ont tendance à être fragmentés. Dans ces pays, les négociations collectives sont largement décentralisées et se limitent généralement aux grandes entreprises ou aux multinationales. Par conséquent, une grande partie de la main-d'œuvre – en particulier celle employée dans les PME, qui dominent le secteur de l'hôtellerie-restauration – est exclue du champ

d'application de toute convention collective. Par conséquent, une grande partie des travailleurs travaillent dans des conditions minimales prévues par la loi ou, dans certains cas, dans le cadre d'accords informels qui n'offrent aucune protection juridique. Ce vide juridique et institutionnel favorise la concurrence à la baisse, les conditions de travail précaires et l'hétérogénéité accrue des normes d'emploi.

Le système néerlandais est présenté dans l'étude comme un modèle de coordination des négociations inclusives. Comme le souligne le *Rapport final*, les conventions collectives négociées entre les syndicats représentatifs et les organisations patronales peuvent être étendues par le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi pour couvrir l'ensemble du secteur, à condition qu'elles atteignent les seuils de représentativité. Ce mécanisme d'extension permet non seulement de stabiliser les conditions d'emploi sectorielles, mais aussi de prévenir la concurrence déloyale en éliminant la possibilité de remettre en cause les accords négociés par des parties non représentatives ou par le biais d'accords patronaux individualisés. Des pratiques d'extension similaires sont également observées dans d'autres

systèmes coordonnés, comme en Italie et en France, où l'extension administrative des accords sectoriels joue un rôle essentiel pour assurer une large couverture, réduire la fragmentation et maintenir des conditions de concurrence équitables. Ces exemples démontrent qu'une conception institutionnelle réfléchie peut efficacement contre-carrer la désintégration structurelle du secteur.

En revanche, dans des pays comme la Slovaquie, l'absence de mécanismes d'extension imposés par la loi, associée à des associations patronales faibles ou inexistantes dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, conduit à une prolifération de conventions au niveau de l'entreprise – si tant est qu'il en existe – et à une absence générale de réglementation sectorielle. La recherche a révélé que dans de nombreux pays d'Europe de l'Est, les négociations collectives se sont largement effondrées au niveau sectoriel, laissant aux syndicats une capacité limitée à influencer les salaires ou les conditions de travail, sauf dans des entreprises isolées.

Au-delà de la question de la couverture, le contenu des accords – leur dimension qualitative – présente également une grande variabilité. Des pays comme l'Italie, l'Espagne et la Belgique fournissent des exemples de conventions adaptées à la dynamique spécifique du secteur. Il s'agit notamment de dispositions relatives à l'hébergement et au transport des travailleurs saisonniers, de protections supplé-

mentaires pour le travail de nuit et les heures supplémentaires, et de systèmes de classification professionnelle bien structurés liés à la formation et à la progression des compétences. Dans certains cas, les accords comportent des clauses destinées à remédier à la fragmentation de la main-d'œuvre, telles que celles qui couvrent le travail intérimaire ou le travail sur plate-forme.

Toutefois, dans de nombreux États membres, en particulier en Europe du Sud et de l'Est, le contenu des conventions du secteur de l'hôtellerie-restauration reste rudimentaire. Les entretiens menés sur le terrain dans des pays comme Chypre, la République tchèque et la Roumanie ont révélé que de nombreuses conventions ont tendance à utiliser un langage généraliste et ne tiennent pas compte des réalités spécifiques des travailleurs du secteur de l'hôtellerie-restauration. Des questions telles que les horaires de travail imprévisibles, la nécessité d'une formation continue dans les fonctions de service à la clientèle et la protection des travailleurs mobiles et migrants sont souvent négligées. Lorsque des négociations ont lieu, elles sont généralement réactives et minimalistes, sans ambition ni vision à long terme.

En réponse à ces lacunes, le projet a documenté une série de pratiques prometteuses visant à moderniser et à adapter le contenu des conventions collectives. Ces pratiques consistent notamment à associer les résultats des négociations aux

possibilités de formation professionnelle, à la certification des compétences et à la participation à des systèmes de qualification reconnus par l'État. Par exemple, les accords sectoriels italiens ont inséré des clauses qui incitent à la formation en subordonnant la progression des salaires à l'acquisition de compétences certifiées. En France, l'intégration des accords avec les programmes de formation financés par l'État permet aux travailleurs d'accumuler des droits de formation (via le *Compte personnel de formation*) qui sont transférables d'un emploi à l'autre et d'un employeur à l'autre.

Ces initiatives permettent non seulement d'autonomiser les travailleurs, mais aussi de renforcer le rôle des syndicats en tant que fournisseurs de parcours de développement professionnel, en particulier pour les jeunes qui entrent dans le secteur. Elles offrent une alternative au fait que le secteur de l'hôtellerie-restauration est généralement perçu comme un secteur temporaire ou précaire, en intégrant l'évolution de carrière dans le cadre réglementaire. Simultanément, elles illustrent la manière dont la négocia-

tion collective peut aller au-delà de la réglementation des salaires et des heures de travail pour façonner la structure de l'emploi au sens large et améliorer la mobilité sociale au sein du secteur.

En définitive, les conclusions du *Rapport final* soulignent que l'efficacité de la négociation collective dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme dépend à la fois du soutien institutionnel et de l'innovation en matière de contenu. Si la couverture est déterminée par les règles de représentativité, les mécanismes d'extension et l'organisation des employeurs, la qualité du contenu reflète la capacité des syndicats et des employeurs à relever les véritables difficultés auxquelles le secteur est confronté – qu'elles soient technologiques, démographiques ou organisationnelles. Le renforcement de ces deux dimensions est essentiel pour instaurer un système de négociation résilient et inclusif, capable de s'adapter à la nature évolutive du travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration à travers l'Europe.

AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS

3

Les conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme sont parmi les plus précaires du marché du travail européen. Cette précarité résulte de multiples facteurs structurels : contrats de travail atypiques, forte saisonnalité, faible taux de syndicalisation et réglementation faible ou fragmentée des relations de travail. Ces vulnérabilités sont encore exacerbées dans un secteur où de nombreux travailleurs sont employés dans des micro-entreprises dispersées ou dans des rôles externalisés, ce qui rend le contrôle et l'application de la loi plus difficiles. Le *Rapport final Stronger Hospitality* souligne que les heures de travail prolongées et irrégulières, les horaires imprévisibles, les bas salaires et l'exposition aux risques sur le lieu de travail sont monnaie courante dans les États membres. De plus, les entretiens menés au cours du projet ont constamment souligné la persistance du travail non déclaré ou sous-déclaré, en particulier dans le sud et l'est de l'Europe.

La situation est particulièrement critique dans les pays où les organismes d'inspection du travail sont sous-financés ou politiquement affaiblis. Par exemple, en Grèce, en Roumanie et en Lituanie, les parties prenantes ont noté que le contrôle

institutionnel est souvent insuffisant pour garantir le respect des normes juridiques, en particulier aux niveaux inférieurs de la chaîne de valeur (par exemple, les services de restauration en sous-traitance ou les petits hébergements indépendants). Dans de tels contextes, l'application tend à être réactive plutôt que préventive, et les travailleurs hésitent souvent à signaler les irrégularités par crainte de représailles ou de perdre leur emploi.

Néanmoins, certains États membres adoptent des approches innovantes pour contrôler et réglementer les conditions de travail. Un exemple marquant est la mise en place par la Grèce de la *carte de travail numérique*, un outil technologique conçu pour suivre numériquement les heures de travail en temps réel grâce à l'intégration avec le système d'information Ergani. Cette mesure, élaborée en vertu de la loi 4808/2021, vise à renforcer la transparence et à lutter contre le travail non déclaré, en particulier dans des secteurs tels que l'hôtellerie-restauration, où le suivi du temps de travail est souvent informel ou inexistant. Cette initiative peut renforcer la protection des travailleurs, à condition qu'elle soit soutenue par des cadres de négociation collective et un suivi rigoureux

de la part des partenaires sociaux. Son succès dépendra de l'efficacité de sa mise en œuvre, de sa capacité d'application et de la mesure dans laquelle les syndicats et le patronat utiliseront les données qu'elle génère. L'analyse comparative menée dans les douze pays participants fait ressortir quatre priorités récurrentes, essentielles à l'amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration :

- Des réglementations transparentes et applicables en matière de temps de travail, notamment en ce qui concerne le travail de nuit, les horaires fractionnés et la rémunération des heures supplémentaires. Plusieurs syndicats ont signalé des cas où les employeurs brouillent délibérément les obligations contractuelles en recourant à des clauses d'« astreinte » ou à des horaires informels, ce qui se traduit pour les travailleurs par des revenus imprévisibles et un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Protection contre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, en particulier dans les métiers à prédominance féminine tels que le nettoyage, l'accueil et la restauration. Il s'agit d'une question transversale qui nécessite à la fois une reconnaissance contractuelle (par exemple, des clauses anti-harcèlement dans les conventions collectives) et des protocoles de signalement et

de soutien sur le lieu de travail. La question a été fréquemment soulevée lors des ateliers à Chypre et à Valence, notamment en ce qui concerne l'invisibilité du personnel de nettoyage dans les structures de sous-traitance.

- L'accès à un logement abordable et décent, en particulier pour les travailleurs saisonniers et mobiles dans les régions rurales ou à forte fréquentation touristique. Dans certaines régions alpines ou méditerranéennes, les travailleurs sont contraints de vivre entassés ou dans des conditions déplorables en raison de l'absence de logement fourni par l'employeur. Le Rapport final et le Guide recommandent d'inclure des dispositions relatives au logement dans les conventions collectives, en particulier pour les travailleurs qui dépendent géographiquement des installations de l'employeur.
- La protection contre l'informalité, y compris l'assistance juridique, la protection des dénonciateurs et le renforcement des partenariats institutionnels avec les inspections du travail. Dans des pays comme la Bulgarie ou la Slovaquie, les syndicats ont testé des campagnes d'information et des outils de signalement anonyme, bien que leur portée reste limitée sans le soutien de l'État.

Les variations géographiques sont importantes. Dans les pays d'Europe du Nord dotés de systèmes de protection sociale plus solides et d'une inspection du travail plus rigoureuse (comme le Danemark), ces risques sont souvent traités de manière préventive par le biais d'une collaboration tripartite et de l'application de la réglementation. En revanche, dans de nombreux États membres d'Europe du Sud et de l'Est, les syndicats sont souvent contraints de réagir, en offrant une assistance juridique ou en servant d'intermédiaires pour la résolution des griefs, au lieu de pouvoir façonner les normes d'emploi de manière proactive.

Toutefois, l'étude met également en évidence une évolution vers des stratégies axées sur l'autonomisation. De plus en plus, les syndicats intègrent dans leur programme de négociation non seulement des protections, mais aussi des possibilités de développement personnel et professionnel. Les dispositions en matière de formation – en particulier celles qui sont liées à des parcours professionnels reconnus – se révèlent être des outils puissants pour améliorer la rétention et la confiance des travailleurs. En Italie, par exemple, les accords territoriaux ont commencé à inclure des crédits de formation et des modules de certification transférables d'un employeur à l'autre. Ces initiatives permettent non seulement d'améliorer l'employabilité, mais aussi de recadrer le secteur en tant qu'espace de développement de carrière durable.

Par ailleurs, les partenariats avec les établissements de formation professionnelle et les écoles hôtelières s'avèrent être des stratégies efficaces pour combler le fossé entre l'éducation et l'emploi. Ces collaborations – documentées en Espagne et en France – permettent aux syndicats de jouer un rôle d'anticipation dans le développement de la main-d'œuvre, en se positionnant comme des facilitateurs de la mobilité ascendante plutôt que comme de simples défenseurs réactifs des droits.

En résumé, l'amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration nécessite une double approche : d'une part, le renforcement des protections juridiques et des mécanismes institutionnels et, d'autre part, la promotion de l'autonomisation des travailleurs par le biais de l'éducation, de la représentation et de l'avancement professionnel. Plus les syndicats parviendront à aligner leurs stratégies sur les aspirations des travailleurs à la stabilité et à la reconnaissance, plus ils pourront remettre en question la perception dominante de l'hôtellerie-restauration comme un secteur peu valorisé et à fort taux de rotation. Le *Rapport final* et les pratiques associées confirment que lorsque les conditions de travail s'améliorent, la légitimité, la densité et le pouvoir de négociation des syndicats s'accroissent également.

INSTITUTIONNALISER LE DIALOGUE SOCIAL

4

L'architecture du dialogue social dans le secteur européen de l'hôtellerie-restauration et du tourisme est très fragmentée et fonction du contexte, et reflète des traditions divergentes en matière de relations entre partenaires sociaux, des degrés d'organisation patronale et des niveaux de soutien institutionnel. Si certains pays bénéficient de formes structurées et stables de dialogue bipartite et tripartite, d'autres opèrent dans des environnements caractérisés par une faible coordination, des négociations informelles ou une absence totale de mécanismes de dialogue au niveau sectoriel.

Dans des pays comme l'Italie, la France et l'Espagne, de longues traditions de dialogue social institutionnalisé ont facilité le développement de mécanismes solides de coopération entre les syndicats, les organisations patronales et les autorités publiques. Ces systèmes reposent sur des structures de négociation collective nationales et territoriales et sont étayés par le fonctionnement d'organismes bilatéraux – des entités gérées conjointement qui fournissent des services tels que la formation, les prestations sociales et le soutien à la professionnalisation. Comme le souligne le

Rapport final, ces organismes ont également joué un rôle essentiel pour répondre aux chocs économiques, en offrant un soutien financier et logistique lors de crises telles que la pandémie de la COVID-19.

La France, l'Espagne et l'Italie servent également d'exemples où le dialogue sectoriel est renforcé par une gouvernance à plusieurs niveaux : des conventions collectives nationales établissent des normes générales, tandis que la négociation au niveau régional ou au sein des entreprises adapte les dispositions aux réalités locales. Ces dispositifs à plusieurs niveaux permettent aux partenaires sociaux de répondre à la fois aux défis structurels et conjoncturels, tels que les pénuries de main-d'œuvre saisonnière, les lacunes en matière de formation ou la régulation de certains profils professionnels. L'efficacité de ces systèmes tient en partie au niveau relativement élevé d'organisations patronales dans le secteur et à la légitimité institutionnelle des syndicats impliqués.

À l'inverse, dans les économies de marché libérales comme le Royaume-Uni, et dans de nombreux pays d'Europe de l'Est tels que la Slovaquie, l'infrastructure institu-

tionnelle permettant de soutenir le dialogue social est soit peu développée, soit inexistante. Le *Rapport final* montre que, dans ces contextes, les syndicats manquent souvent d'un interlocuteur reconnu pour la négociation sectorielle, et que les autorités publiques jouent rarement un rôle actif pour encourager un dialogue structuré. La fragmentation de la représentation patronale et la prédominance des PME compliquent davantage la capacité à agréger les intérêts et à mener des négociations efficaces.

Malgré ces obstacles structurels, les syndicats évoluant dans des environnements institutionnels plus fragiles ont exploré des stratégies innovantes pour recréer des formes de dialogue. L'une de ces approches – issue des travaux de terrain menés à Chypre, en Tchéquie et en Roumanie – consiste en la création de coalitions multipartites, dans lesquelles les syndicats collaborent avec des ONG, des administrations municipales, des organismes de formation, et parfois avec des chambres de commerce ou des organismes du secteur du tourisme. Ces plateformes informelles permettent de résoudre conjointement des problèmes liés à la formation, au logement des travailleurs saisonniers ou à l'emploi des jeunes, même en l'absence de négociation collective formelle.

Ces dispositifs hybrides ont été largement discutés lors des ateliers transnationaux du projet *Stronger Hospitality*. Les participants issus de pays disposant de cadres ins-

titutionnels limités ont partagé leurs expériences de construction de partenariats localisés comme voie alternative pour influencer les conditions du marché du travail. À Chypre, par exemple, les syndicats ont indiqué collaborer avec des acteurs régionaux pour développer des programmes de formation professionnelle et promouvoir les carrières dans le tourisme auprès des jeunes travailleurs. En République tchèque, des forums de dialogue informels ont permis aux syndicats de défendre des protections de base dans les services de restauration sous-traités par de grandes institutions.

Une autre conclusion de la recherche est que l'implication du patronat constitue un facteur décisif. Lorsque le patronat est organisé et considère les syndicats comme des interlocuteurs crédibles – souvent grâce à une coopération antérieure ou à des contributions visibles au développement des compétences – le dialogue tend à être plus stable et productif. Dans les pays où la représentation patronale est fragmentée, les syndicats assument souvent d'autres missions, comme organiser des espaces de dialogue ou faciliter des projets communs, afin de compenser les lacunes institutionnelles.

En fin de compte, l'institutionnalisation du dialogue social dans le secteur de l'hôtellerie-restauration dépend à la fois des conditions structurelles – telles que les cadres juridiques, la force des associations patronales et les politiques publiques – et de l'action stratégique

des syndicats. Lorsque les mécanismes formels sont faibles, les syndicats peuvent néanmoins renforcer leur légitimité par l'action : développer des offres de formation, fournir des services ou participer à la planification économique locale sont autant de moyens de créer des plateformes pour un dialogue futur.

Le *Rapport final* recommande de renforcer le dialogue social par des mesures à la fois descendantes et ascendantes : promouvoir des dispo-

sitions légales facilitant la négociation, encourager le regroupement des employeurs, et investir dans la capacité des syndicats à s'engager efficacement à plusieurs niveaux. Ce faisant, même des systèmes très fragmentés peuvent progressivement développer des modèles de relations entre partenaires sociaux plus résilients et réactifs, adaptés à la complexité du secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme.

COORDINATION TRANSFRONTALIÈRE ET SUPRANATIONALE

5

Le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme s'inscrit de plus en plus dans des dynamiques transnationales façonnées par les chaînes d'approvisionnement mondiales, les systèmes de franchise et la mobilité transfrontalière des entreprises comme des travailleurs. Cette internationalisation engendre des asymétries réglementaires et des défis d'application qui dépassent le cadre des régimes nationaux du travail. Des juridictions fragmentées, des protections juridiques variées et des mécanismes limités d'application transfrontalière exposent les travailleurs mobiles et précaires – en particulier ceux qui sont employés dans le cadre d'accords de sous-traitance ou de plateformes – à un risque accru d'exploitation. Dans ce contexte, la coordination transfrontalière et supranationale entre syndicats apparaît à la fois comme une nécessité et une frontière stratégique pour renforcer la protection des travailleurs.

Le *Rapport final* et le *Guide* soulignent que la coopération entre organisations syndicales nationales est particulièrement capitale pour combler les lacunes réglementaires concernant les travailleurs

mobiles, le travail intérimaire et les chaînes hôtelières multinationales. Ces modèles commerciaux opèrent souvent à travers plusieurs cadres juridiques, ce qui complique non seulement la représentation syndicale mais aussi l'applicabilité des conventions collectives. Lorsque les instruments nationaux sont insuffisants, une action syndicale coordonnée au niveau européen offre une plateforme pour le plaidoyer, le suivi et la négociation collective.

L'un des outils les plus prometteurs identifiés par le projet est le développement d'accords-cadres transnationaux (ACT), en particulier ceux négociés par l'IUF (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes). Ces accords, conclus avec de grandes entreprises multinationales telles qu'AccorInvest, Meliá Hotels, Riu Hotels et Sodexo, établissent des normes minimales dans plusieurs pays sur des questions telles que la santé et la sécurité au travail, la prévention du harcèlement sexuel et une transition numérique équitable. Ces ACT servent de référence aux affiliés nationaux et constituent un point

d'accès stratégique pour le dialogue avec les employeurs opérant au-delà des frontières.

Cependant, la mise en œuvre de ces accords reste tributaire du suivi institutionnel et de la capacité des syndicats nationaux à les adapter aux contextes réglementaires locaux. Le *Rapport final* souligne que, lorsque les structures locales sont faibles, les effets pratiques des ACT peuvent être limités, sauf s'ils sont accompagnés de dispositifs de formation, de suivi et de retour d'information facilitant leur application sur le terrain. À cet égard, l'EFFAT joue un rôle infrastructurel essentiel, servant de pont entre les engagements au niveau européen et leur mise en œuvre au niveau national.

Au-delà des accords formels, le projet *Stronger Hospitality* a lui-même fonctionné comme une plateforme d'apprentissage comparatif et de recalibrage stratégique. Grâce aux ateliers transnationaux et aux échanges entre collègues, les représentants syndicaux des pays d'Europe du Nord, du Sud, du Centre et de l'Est ont eu l'opportunité d'observer et d'adapter des pratiques issues de pays disposant de cadres institutionnels plus solides. Ces échanges n'ont pas été simplement informatifs, ils ont également permis des changements stratégiques concrets, tels que l'investissement dans des campagnes axées sur les jeunes, l'expérimentation avec des outils d'organisation numériques ou la remise en question de l'offre de formation dans des contextes fragmentés.

De plus, le projet a renforcé l'importance de développer une confiance horizontale entre les syndicats au-delà des frontières. Les participants ont souligné que les défis communs – allant des pénuries de main-d'œuvre et de la numérisation aux restructurations d'entreprises – nécessitent des réponses coordonnées dépassant les spécificités nationales. Le rôle fédérateur de l'EFFAT dans ces échanges est donc non seulement fonctionnel, mais aussi stratégique, car il contribue à l'élaboration d'un agenda européen commun pour le secteur.

Enfin, la capacité de coordination transfrontalière est étroitement liée à l'existence d'infrastructures de soutien. Des organisations comme l'EFFAT sont essentielles pour harmoniser la collecte de données, aligner les stratégies de plaidoyer et faciliter les campagnes conjointes. Leur rôle au sein du Comité de dialogue social sectoriel de l'UE pour le secteur CHR, ainsi que leur travail de plaidoyer, garantissent également que la voix des travailleurs du secteur de l'hôtellerie-restauration soit entendue dans les discussions politiques au niveau de la Commission européenne.

En somme, les conclusions du *Rapport final* suggèrent que la coordination transfrontalière et supranationale n'est pas une préoccupation secondaire, mais une nécessité structurelle dans un secteur marqué par la mobilité, les asymétries et une transformation rapide. Il sera essentiel de développer des instruments plus contraignants au niveau

de l'UE, de renforcer la capacité des syndicats à surveiller les acteurs mondiaux, et d'investir dans des plateformes d'échange transnational régulier afin de construire un

régime de travail plus juste et plus cohérent pour la main-d'œuvre du secteur de l'hôtellerie-restauration en Europe.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Les conclusions du *Rapport final* offrent un portrait complet et multidimensionnel du syndicalisme dans le secteur européen de l'hôtellerie-restauration et du tourisme. Bien que ce secteur demeure structurellement vulnérable et institutionnellement fragmenté dans de nombreux contextes, il apparaît également comme un terrain fertile pour l'expérimentation stratégique et le renouveau organisationnel. La combinaison de travaux de terrain, d'échanges entre collègues et d'analyses comparatives du projet confirme que les syndicats à travers l'Europe font face à des difficultés communes – mais y répondent par des stratégies de plus en plus innovantes et adaptées aux contextes locaux.

Les contraintes structurelles persistent dans toute l'UE, notamment sous la forme d'une instabilité de la main-d'œuvre, d'une couverture limitée de la négociation, et d'une organisation faible ou inégale des représentants patronaux. Ces problèmes sont particulièrement manifestes dans les États membres d'Europe de l'Est, où les syndicats doivent souvent faire face à des marchés du travail libéralisés, à une faible densité institutionnelle et à un manque de cadres politiques publics favorables. L'absence d'associations patronales sectorielles dans nombre de ces contextes aggrave encore la fragmentation, contraignant les syndicats à s'appuyer sur la négociation au niveau des entreprises ou sur des formes alternatives et informelles de dialogue.

Dans le même temps, la recherche révèle d'importantes possibilités d'innovation. Les syndicats ont fait preuve d'adaptabilité en testant de nouvelles méthodes de sensibilisation, notamment des outils numériques, des campagnes multilingues et des stratégies d'organisation ciblant les jeunes. Dans des contextes où le soutien institutionnel est faible, les syndicats ont redéfini leur rôle en s'engageant dans des partenariats avec des ONG, des municipalités et des organismes de formation – créant ainsi des formes hybrides de représentation et d'influence. Ces pratiques sont particulièrement pertinentes dans des pays comme Chypre, la République tchèque et la Roumanie, où les formes traditionnelles de négociation collective se sont avérées difficiles à maintenir.

L'une des principales conclusions du projet est l'importance de la différenciation géographique et institutionnelle. Les pays dotés de systèmes de relations entre partenaires sociaux coordonnés offrent un environnement plus favorable à une négociation collective stable, à l'influence politique et à l'institutionnalisation du dialogue social. Dans ces systèmes, les syndicats bénéficient de cadres structurés de négociation, de mécanismes de prolongation des accords et d'organismes bilatéraux fonctionnels. À l'inverse, dans les régimes libéraux ou les transitions postsocialistes, les syndicats sont souvent contraints d'adopter une posture plus conflictuelle et ingénieuse, s'appuyant sur le contentieux, la mobilisation ou des interventions reposant sur des projets pour exercer leur influence.

Il est important de noter que les pratiques identifiées tout au long du projet – allant des accords-cadres transnationaux à la formation entre collègues et à la certification professionnelle intégrée dans les conventions collectives – ne sont pas des expériences isolées. Elles font partie d'un plus vaste éventail de réponses stratégiques émergentes face à l'évolution de l'économie politique du travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Cet éventail reflète une évolution passant de stratégies purement défensives à un syndicalisme plus affirmé et multidimensionnel : un syndicalisme qui combine protection et autonomisation, négociation et innovation, ainsi qu'engagement national et transnational.

Le projet *Stronger Hospitality* souligne également l'importance de la coordination transfrontalière. Étant donné la nature transnationale du secteur – caractérisée par des forces de travail mobiles, des chaînes hôtelières mondiales et des plateformes numériques – les réponses au niveau national deviennent de plus en plus insuffisantes. Le rôle des fédérations syndicales européennes telles que l'EFFAT, ainsi que des instruments comme les accords-cadres transnationaux, s'avèrera fondamental pour établir des normes minimales, renforcer l'apprentissage mutuel et garantir que les syndicats puissent agir collectivement au-delà des frontières.

Pour les décideurs politiques, les enseignements sont sans équivoque : permettre l'efficacité syndicale dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme nécessite des cadres juridiques favorisant la négociation collective, des plateformes institutionna-

lisées de dialogue social, et des investissements dans les capacités des partenaires sociaux. L'élaboration des politiques aux niveaux européen et national doit reconnaître le secteur de l'hôtellerie-restauration non pas comme un secteur secondaire ou peu qualifié, mais comme un espace stratégique pour une croissance inclusive, la cohésion sociale et l'innovation dans les relations entre partenaires sociaux.

Pour les syndicats, la voie à suivre consiste à diversifier les tactiques, investir dans leurs capacités internes et forger des alliances à plusieurs niveaux. Les stratégies combinant proximité (engagement local et au niveau des lieux de travail) et levier transnational (coordination européenne, outils partagés et plaidoyer) ont plus de chances de réussir à transformer les conditions de travail et à accroître la représentativité.

Il est recommandé aux lecteurs de consulter le *Rapport final* pour un compte rendu détaillé de la méthodologie du projet, des résultats empiriques et des analyses comparatives, ainsi que de se référer au Guide pour une présentation structurée des pratiques, outils et recommandations visant à renforcer les capacités et l'influence des syndicats dans le secteur européen de l'hôtellerie-restauration et du tourisme.

La liste des auteurs est la suivante :

- **Dr. Michele Dalla Sega**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Marta Kahancová**, Director, CELSI
- **Dr. Pietro Manzella**, Language Expert, ADAPT
- **Dr. Diletta Porcheddu**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Margherita Roiatti**, Director, ADAPT
- **Dr. Francesco Seghezzi**, President, ADAPT
- **Dr. Adam Šumichrast**, Researcher, CELSI

Note sur l'utilisation de l'intelligence artificielle

Certaines des photographies et illustrations présentées dans ce document ont été créées ou améliorées à l'aide d'outils d'intelligence artificielle générative, dans le but de garantir une cohérence visuelle, une représentation inclusive et des images de haute qualité.

Toutes les images générées par IA ont été soigneusement sélectionnées et validées manuellement afin de refléter les valeurs de dignité, de multiculturalisme et de professionnalisme qui sont au cœur de l'identité de la FSESP.

L'utilisation de l'intelligence artificielle a été strictement limitée à des fins visuelles et de communication et n'implique aucune reproduction ou référence à des personnes réelles.



European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions

ORGANISATION RÉGIONALE AU SEIN DE L'UITA
MEMBRE DE LA CES

AVENUE LOUISE, 130A
1050 BRUSSELS

Ph +32 (0) 2 218 77 30
F +32 (0) 2 218 30 18
EMAIL effat@effat.org
WEB www.effat.org



[@EFFAT](#)



[effat_org](#)



[EFFATPress](#)



[@effat.org](#)