



HAL
open science

Trouver un compromis entre organisations d'Etat et organisations ouvrières.

Chloé Froissart, Yan Liu, Quan Meng

► To cite this version:

Chloé Froissart, Yan Liu, Quan Meng. Trouver un compromis entre organisations d'Etat et organisations ouvrières. : Les syndicats chinois à la recherche de formes autoritaires de négociations collectives. Perspectives chinoises, 2019. hal-03168619

HAL Id: hal-03168619

<https://hal.science/hal-03168619>

Submitted on 13 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Trouver un compromis entre organisations d'État et organisations ouvrières

Les syndicats chinois à la recherche de formes autoritaires de négociations collectives

CHLOÉ FROISSART, YAN LIU ET QUAN MENG

RÉSUMÉ : Cet article analyse la manière dont les syndicats ont tenté, depuis le début des années 2010, de trouver des formes autoritaires de négociations collectives leur permettant de mieux faire valoir les intérêts des ouvriers sans remettre en cause leur appartenance à l'appareil d'État. Il oppose le cas de la zone industrielle de Dalian et de la zone pilote de Shenzhen pour comprendre comment les syndicats tentent de reconquérir efficacité et légitimité en l'absence d'une évolution de la représentation.

MOTS-CLÉS : Réformes des syndicats, négociations collectives, conflits du travail, grèves, ONG.

Un des piliers du régime maoïste, la Fédération nationale des syndicats chinois (FNSC) (*Zhongguo zonggonghui* 中国总工会) détient encore aujourd'hui le monopole de la représentation des ouvriers et employés chinois, du moins en théorie. En tant qu'organisation de masse, la FNSC se doit de représenter à la fois les intérêts des ouvriers et employés, des employeurs, du Parti et de la nation toute entière. Plus de 30 ans après la réintroduction de l'économie de marché, ce principe idéologique fondateur se trouve en porte à faux avec la diversification des intérêts socio-économiques qui se traduisent par la montée des conflits du travail et l'apparition de formes alternatives d'organisation et de représentation, comme les ONG et les avocats de défense des droits des travailleurs (Froissart 2014a, 2014b : 12-5). La FNSC souffre d'un problème d'identité lié à sa double nature contradictoire d'organisation de l'État-parti et d'organisation ouvrière (Chen 2003) dont découlent trois problèmes dont l'acuité a été dramatiquement mise en exergue par la grande vague de grève de 2010 : un problème de représentation, un problème d'efficacité et, par conséquent, un manque de légitimité. En réponse à l'augmentation des conflits du travail et à l'évolution des revendications, le début des années 2010 a été marqué par un tournant dans les réformes syndicales, qui visent à prendre en compte la divergence croissante des intérêts entre employeurs et employés. Cet article étudie la manière dont les syndicats chinois recherchent des formes autoritaires de négociations collectives leur permettant de mieux faire valoir les droits et intérêts des ouvriers sans remettre en cause leur appartenance à l'appareil d'État. Dans quelle mesure les syndicats y parviennent-ils ? Les réformes se caractérisent par une grande diversité, à la fois d'un point de vue géographique puisqu'elles sont menées de manière décentralisée, mais aussi diachronique, puisqu'il existe des périodes de plus ou moins grande ouverture à la collaboration avec la société civile (Howell et Pringle 2018). Mais par-delà la diversité des expériences, l'enjeu de toute

réforme des syndicats d'entreprise est de trouver un équilibre entre deux types d'efficacité : représenter efficacement les intérêts de leurs membres et assister efficacement la direction des entreprises tout en répondant aux exigences de la hiérarchie syndicale ; ainsi qu'entre deux sources de légitimité : une légitimité interne faisant référence à la reconnaissance et au soutien de leurs membres, et une légitimité externe renvoyant à l'inscription des syndicats dans le système institutionnel de la république populaire de Chine ainsi qu'à leur reconnaissance et acceptation par les entreprises (Wu et Wang 2017).

Une manière de résoudre cette équation aurait été pour les syndicats de mieux intégrer la voix des ouvriers et d'évoluer vers un corporatisme sociétal, comme le prévoyait Anita Chan au début des années 1990 (Chan 1993 ; Unger et Chan 1995). Néanmoins, à l'exception de quelques exemples isolés dans les secteurs automobile (Yang 2018) et portuaire (Pringle et Meng 2018) dans le Guangdong, la majorité des études identifient au contraire un accroissement de l'intégration de la FNSC dans l'appareil d'État (Friedman 2014 ; Chan et Hui 2012, 2014). Cet article confirme cette thèse en montrant que les syndicats d'entreprise ne peuvent gagner en efficacité qu'à condition d'une meilleure coordination avec les échelons supérieurs de la FNSC, mais insiste également sur la manière dont ils tentent de reconstruire leur relation aux ouvriers dans un contexte où la parenthèse de la collaboration avec la société civile et l'expérimentation des élections syndicales a été refermée.

Une première partie historique rappelle les soubassements institutionnels et idéologiques des syndicats chinois, la manière dont ils ont tenté de s'adapter aux enjeux de l'économie de marché et les limites de ces adaptations telles qu'elles ont été révélées par la grande vague de grèves de 2010. Une seconde partie tente de dresser un bilan de la capacité des syndicats à mettre en place des « négociations collectives » sous-tendues par

une évolution du mode de représentation auto-proclamée qui les caractérise (Friedman 2014) vers une représentation plus démocratique. La troisième partie est consacrée à l'analyse du cas de la zone industrielle de la ville de Dalian dans la province du Liaoning. Exemple d'institutionnalisation réussie de négociations conduites par l'État-parti, la réforme menée dans cette zone échoue cependant à trouver un équilibre satisfaisant entre des impératifs contradictoires et par conséquent à constituer un remède durable au manque de légitimité des syndicats et aux conflits du travail. Le cas de la zone pilote de Shenzhen, analysée dans la quatrième partie, témoigne d'une tentative inverse de reconquête de légitimité fondée sur la volonté des syndicats de la base d'organiser les ouvriers. L'expérience de Shenzhen révèle cependant les limites des réformes initiées par les syndicats de la base et l'impossibilité pour ces derniers de s'émanciper suffisamment de la hiérarchie syndicale pour évoluer vers de véritables organisations ouvrières.

Les syndicats : des organisations intermédiaires entre le Parti et les travailleurs déniaient les conflits d'intérêts entre employeurs et employés

Contexte institutionnel et soubassements idéologiques

Seul syndicat autorisé dans le régime de la république populaire de Chine dont il constitue l'un des piliers, la FNSC est organisée selon un système corporatif : entièrement soumise au Parti, elle subordonne tous les syndicats organisés hiérarchiquement selon une logique géographique : district (*xian* 县), quartier (*qu* 区), municipalité, province, niveau national ou sectoriel (par branche industrielle). Répondant au principe de centralisme démocratique, selon lequel le rôle dirigeant du Parti se justifie par le fait qu'il incarne l'intérêt national en réconciliant les intérêts particuliers de chaque secteur de la société, les syndicats sont responsables devant les échelons supérieurs de leur hiérarchie et non devant les employés et les ouvriers. Dans ce système, où par ailleurs les entreprises étaient, sous le régime maoïste, théoriquement détenues par le Peuple et où les ouvriers en étaient les « maîtres », employeurs et employés sont censés avoir les mêmes intérêts corporatistes. Aussi la FNSC a-t-elle avant tout été conçue comme une organisation intermédiaire entre le Parti et le Peuple, et non entre employeurs et employés. Selon l'idéal-type de la courroie de transmission léniniste, les syndicats se voient assigner deux missions : une transmission *top-down* qui correspond à la mobilisation des ouvriers et employés pour l'augmentation de la production au nom de l'intérêt général de la nation ; et une transmission *bottom-up* pour protéger les droits et intérêts des travailleurs en faisant remonter leurs doléances au Parti. La contradiction intrinsèque à ce dualisme classique des syndicats des régimes communistes (Chan 2008) explique que le rôle des syndicats a toujours été prioritairement un rôle de management, supervisant le processus de production et faisant respecter la discipline au travail, tandis que la protection des droits et des intérêts des employés est au mieux interprétée comme un suivi de la pratique managériale de l'entreprise afin de s'assurer qu'elle se conforme aux lois et règlements en vigueur et à la mise en œuvre de services sociaux pour les travailleurs (Clarke *et al.* 2004).

Jusqu'à aujourd'hui, les syndicats ont conservé leur « double identité institutionnelle » (Chen 2003) tentant à la fois de jouer le rôle d'appareil du Parti et d'organisation ouvrière. Que ce soit d'un point de vue structurel ou

juridique, rien ne reste plus éloigné de la conception que les syndicats chinois se font de leur rôle que l'idée de représenter et défendre les droits et intérêts des travailleurs *contre* les employeurs. Concernant leur structure, les syndicats de niveau supérieur font partie intégrante de l'appareil d'État, les cadres étant des fonctionnaires recrutés sur concours ; tandis qu'à la base, le syndicat fait en général partie intégrante de la direction de l'usine, les dirigeants syndicaux provenant en grande partie de la direction de l'entreprise (Ding *et al.* 2001 ; Clarke *et al.* 2004). D'un point de vue juridique, le droit de grève n'étant pas reconnu⁽¹⁾, les syndicats doivent prévenir les arrêts de travail ou en tout cas favoriser la reprise de la production (Loi sur les syndicats art. 27).

Les premières tentatives d'adaptation à l'économie de marché : un déni persistant de l'existence de conflits d'intérêts

Révisée en 2001, la Loi sur les syndicats chinois dispose que la tâche centrale des syndicats reste le développement économique mais insiste également sur le fait que « les devoirs et fonctions fondamentaux des syndicats sont de protéger les droits et intérêts légitimes des travailleurs et des membres du personnel » (art. 6). Cette loi continue donc de soutenir qu'une réconciliation bureaucratique des intérêts divergents est possible alors même que la concurrence économique afférente à l'entrée dans l'économie de marché implique que les employeurs favorisent la productivité et la rentabilité sur les salaires et les droits des employés.

Le rôle des syndicats comme organisations ouvrières ayant été largement entamé par les réformes économiques, la FNSC a pris plusieurs mesures, tant sur le plan structurel que des pratiques, pour renforcer l'identité des syndicats comme organisations de défense des droits des ouvriers et employés. Afin de compenser la baisse du nombre d'adhérents liée aux privatisations, elle a conduit une politique d'extension des syndicats pour couvrir de nouveaux secteurs d'activité, de nouveaux types d'entreprises ou d'employés comme les travailleurs migrants, la plupart restant cependant des « syndicats de papier » (Taylor et Li 2007). L'adaptation des syndicats à l'économie de marché est allée de pair avec le développement du droit du travail, notamment l'entrée en vigueur en 2008 de la Loi sur les contrats de travail qui formalise les relations entre employés et employeurs et promeut la sécurité de l'emploi, ainsi que de la Loi sur la sécurité sociale en 2011 qui intègre les travailleurs migrants d'origine rurale dans le système d'assurance urbain. Les syndicats ont mené des campagnes d'éducation au droit du travail qui ont contribué à augmenter la conscience de la loi et des droits chez les travailleurs. Cependant, ils ont laissé à ces derniers le soin de régler leurs différends via les institutions de médiation, d'arbitrage et les tribunaux qui privilégient une approche juridique et individualisée de résolution des conflits ; outre que leurs coûts, en temps et en argent, et leur inefficacité découragent une grande partie des travailleurs d'y avoir recours (Gallagher 2017). La frustration face à l'incapacité des mécanismes institutionnels à permettre l'application de la loi mais aussi à résoudre les conflits allant au-delà des minima légaux dans un contexte d'élargissement des demandes, a accru considérablement le nombre des grèves à la fin des années 2000 (*China Labour Bulletin* 2012 ; Kuruvilla et Zhang 2016 ; Lee *et al.* 2016). Les

1. Inscrite dans les Constitutions de 1975 et de 1978, la « liberté de grève » a été supprimée de la Constitution de 1982, toujours en vigueur. La Chine n'a ratifié que quatre des huit conventions fondamentales de l'OIT et toujours pas celle relative au droit de grève et à la liberté syndicale. La grève n'est cependant pas formellement interdite dans la législation chinoise, ce qui permet dans la pratique une gestion plus souple de cette dernière par les autorités.

syndicats ont tenté d'y répondre en privilégiant le dialogue social sur la répression et en intervenant de manière informelle comme médiateurs, aux côtés des autorités locales, entre employeurs et employés (Chen 2010 ; Gallagher 2014). Cependant, les syndicats étant tenus de prendre en compte à la fois les intérêts des employés, des employeurs et des autorités locales, ces solutions négociées ne permettent généralement même pas l'application des minima légaux (Chen 2010). Enfin, conformément à la loi de 2008, les syndicats ont activement promu la signature de contrats collectifs au sein des entreprises. Cependant, introduits de manière *top-down*, les contrats collectifs répondent à un processus bureaucratique où employeurs et employés ne négocient pas les conditions de l'emploi. La subordination du syndicat d'usine aux priorités de la direction décourage le développement d'un véritable système de négociation collective (Clarke *et al.* 2004). Aussi les contrats collectifs restent-ils des documents largement formels (Clarke *et al.* 2004 ; Chen 2007 ; Lee *et al.* 2016). Des consultations tripartites (dont les ouvriers sont absents puisqu'elles n'impliquent que les syndicats, les autorités locales et les employeurs) sur les salaires ont également été mises en place au niveau sectoriel, l'exemple le plus connu étant celui du secteur de la restauration à Wuhan en 2011. Cependant, ces consultations donnent généralement lieu à des accords purement formels, qui ne sont pas ou peu appliqués, les travailleurs en ignorant la plupart du temps l'existence (Kuruvilla et Zhang 2016). Ainsi, le processus se caractérise par un manque de participation des employés et par une incapacité structurelle des syndicats à les représenter.

Les réformes menées dans les années 2000 continuent de dénier l'existence de conflits d'intérêts entre employeurs et employés. Or ce déni est devenu intenable avec l'approfondissement des réformes de marché, dans un contexte où les employeurs cherchent à maximiser leurs profits et à assurer la rentabilité de leur entreprise en fermant ou en vendant des usines, en ne payant pas les salaires et les prestations sociales, en compromettant la santé et la sécurité des travailleurs, en les licenciant, en intensifiant le travail ou en prolongeant sa durée (Clarke *et al.* 2004). Ceci explique le déficit chronique de légitimité dont souffrent les syndicats : les ouvriers ne leur font pas confiance pour représenter leurs intérêts. Dans de nombreuses entreprises où la FNSC est présente, les employés ne savent même pas qu'ils ont une représentation. Les syndicats sont perçus comme apathiques ou du côté de l'employeur, ce qui explique que les grèves sauvages et les autres formes de représentation apparaissent aux travailleurs comme des moyens plus efficaces de résoudre leurs griefs (Taylor et Li 2007 ; Howell 2008 ; Friedman 2014). Autrement dit, les grèves doivent être interprétées comme un indicateur du manque de légitimité des syndicats (Chen 2010), ce qui est devenu tout à fait explicite en 2010.

Le tournant de 2010 ou la triple crise des syndicats

L'année 2010 a constitué un tournant : plusieurs conflits importants et fortement médiatisés initiés par la grève de Honda Nanhai ont éclaté dans le sud de la Chine avant de s'étendre dans d'autres régions du pays. Cette vague de grèves a représenté un saut quantitatif et qualitatif dans les actions collectives menées par les ouvriers (Froissart 2011, 2013). Elle témoigne d'une augmentation significative du nombre de participants aux grèves, ainsi que de la fréquence et de la durée de ces dernières. D'un point de vue qualitatif, deux tournants majeurs caractérisent ces grèves. Visant l'augmentation des salaires, elles symbolisent le passage de conflits pour la défense des droits à des conflits pour la défense des intérêts, c'est-à-dire concernant la redistribu-

tion des richesses dans une économie capitaliste (Chang et Brown 2013). Par ailleurs, les revendications se radicalisent et se politisent, abordant directement la question de la représentation des travailleurs et celle de la reconnaissance du droit de grève. Les ouvriers de Honda Nanhai ont réclamé la démission du représentant syndical et l'élection d'un nouveau. Ils ont également demandé que les ouvriers ayant fait grève ne soient pas renvoyés. Des revendications similaires ont été recensées dans d'autres usines des secteurs de l'automobile et de l'électronique dans le delta de la Rivière des Perles, ainsi que dans des entreprises du nord de la Chine, notamment à Tianjin, Pékin et Dalian (Froissart 2011 ; Chan et Hui 2012, 2014).

Manifestant l'ampleur du mécontentement concernant les conditions de travail, et témoignant d'un progrès dans la capacité des travailleurs à formuler des revendications collectives et à s'organiser de manière autonome (Chang et Brown 2013 ; Froissart 2013), cette vague de grèves a mis en évidence la triple crise dont souffrent les syndicats : de représentation, d'efficacité et de légitimité. Ces conflits ont constitué un pic dans les « négociations par la révolte » (*collective bargaining by riot*) selon le terme d'Hosbawm (Chan et Hui 2014), la plupart ayant été réglés par des négociations entre des représentants ouvriers élus temporairement et les employeurs grâce à la médiation des gouvernements locaux et des syndicats (Meng 2012 ; Chan et Hui 2014). La volonté de prévenir la reproduction de tels conflits a conduit à la création de nouveaux types de négociations salariales annuelles dont il sera question ci-dessous.

Parallèlement, suivant l'approfondissement de la conscience des droits lié à l'évolution de la législation, les syndicats ont dû également faire face à l'élargissement des revendications fondées sur la loi avec l'apparition de nouvelles demandes concernant le temps de travail, la sécurité au travail et surtout la couverture sociale, y compris les retraites et les cotisations au fond d'aide au logement (Gallagher 2017). Mises en exergue par de grands conflits emblématiques comme celui de Yue Yuen en 2014, ces revendications s'expriment également lors des fermetures et délocalisations d'usines qui se sont multipliées dans le Guangdong ces dernières années suite à l'augmentation des coûts du travail et la volonté des autorités de la province d'opérer une transition économique vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée. Témoignant également de la marginalisation des syndicats, les travailleurs ont généralement été soutenus dans ces conflits par des ONG les formant à mener des négociations collectives autonomes (Froissart 2014, 2018). Perçu comme faisant directement concurrence aux syndicats, le développement de ces ONG de défense des droits a également constitué un moteur pour la réforme des syndicats dans le Guangdong, ainsi que le montrera la dernière partie de cet article.

La mise en place de négociations collectives : une timide évolution de la représentation

Depuis la vague de grèves de 2010, on note une évolution significative d'un système de consultation purement formel « fondé sur l'hypothèse d'une unité d'intérêts entre l'entreprise et les travailleurs exprimée par un engagement commun au respect des normes juridiques » (Clarke *et al.* 2004 : 237) vers une pluralité de systèmes de négociations dont « le but est d'obtenir pour les travailleurs une part plus importante des bénéfices de leurs employeurs que cela ne serait le cas autrement » (Lee *et al.* 2016 : 232). Cependant, peu de ces négociations reposent sur une réforme de la représentation syndicale.

Dans le Guangdong, les grèves de 2010 ont relancé l'impulsion pour la mise en place d'élections syndicales au niveau des usines déjà pratiquées épisodiquement depuis le milieu des années 1990, notamment dans les provinces du Zhejiang, du Shandong et du Guangdong. Ces élections n'ont jamais été institutionnalisées ni systématisées au niveau national notamment en raison d'un manque de soutien politique (Howell 2008), outre qu'elles n'ont pas modifié le mode de fonctionnement des syndicats, les dirigeants syndicaux restant subordonnés à la direction des usines (Pringle 2011). La spécificité de la vague d'élections de syndicats d'usine organisées entre 2010-2013 est qu'elle répond à la pression de la mobilisation des ouvriers et bénéficie d'un fort soutien politique, tant au niveau national que local. Il est désormais admis que le manque de représentativité des syndicats et leur dépendance aux directions d'usines constituent la clé de leur impuissance. L'idée d'« élections directes » et « démocratiques » des dirigeants syndicaux devant permettre la « professionnalisation des syndicats » est fortement soutenue par le Secrétaire du Parti de la province du Guangdong, le vice-président de la Fédération syndicale provinciale et le vice-président de la Fédération syndicale de Shenzhen qui, à la suite de la grève chez Omron Electronics en mars 2012 dont la principale revendication était l'élection d'un nouveau syndicat, a annoncé la tenue d'élections directes dans 163 entreprises (Froissart 2015 ; Hui et Chan 2015).

Il n'existe pas à notre connaissance de bilan global de ces élections et le nombre exact d'élections ayant été effectivement organisées n'est pas connu. Il semble cependant que ces initiatives aient donné lieu à deux types d'élections et de négociations : des élections manipulées débouchant sur des négociations ponctuelles menées par l'État-parti (Chan et Hui 2012, 2014) qui ne représentent pas un progrès significatif de la réforme des syndicats, et des élections relativement justes qui ont permis l'institutionnalisation de négociations salariales annuelles menées par des représentants ouvriers aux côtés de la direction syndicale, témoignant d'une évolution vers un corporatisme sociétal dans certaines entreprises.

Dans les grandes entreprises comme Honda et Omron, qui faisaient figure de modèles, ces élections n'ont pas tenu leurs promesses (Froissart 2015 ; Chan et Hui 2014 ; Hui et Chan 2015). Comme lors des précédentes expériences, les élections – qui sont restées indirectes – ont été strictement encadrées par la hiérarchie syndicale et souvent manipulées par l'employeur, les candidats ayant été filtrés et les activistes systématiquement écartés, tandis que le président du syndicat est resté subordonné à la direction des usines. Dans ces entreprises, les élections n'ont donc pas fondamentalement changé l'identité ni le mode de fonctionnement des syndicats d'usine et ont même parfois été suivies de nouvelles grèves pour l'augmentation des salaires et l'élection d'un nouveau président du syndicat (Hui et Chan 2015). Les très médiatisées « négociations collectives » menées à Honda Nanhai en février 2011 qui, un an après la grève, ont permis une augmentation substantielle des salaires doivent leur succès à l'intervention *ad hoc* du vice-président de la Fédération syndicale de la province du Guangdong dans un contexte où il était important à la fois pour Honda et les syndicats de racheter une image en berne, et non à un pouvoir d'association accru des ouvriers (Froissart 2013 ; Chan et Hui 2012, 2014). Le coût de ce type d'intervention *ad hoc* étant très élevé, les responsables syndicaux de la province ne pouvant matériellement se déplacer pour superviser les négociations salariales dans toutes les entreprises de la province, le « modèle » n'a pas été systématisé et est resté un cas isolé.

D'autres études mettent cependant en avant des résultats plus positifs. S'appuyant sur le cas de deux entreprises japonaises dans l'industrie auto-

mobile à Canton, Yang (2018) fait état de ce qu'il appelle un modèle « endogène » d'élections caractérisé par une forte implication des ouvriers, une intervention minimale de la hiérarchie syndicale se résumant à présenter la législation en vigueur, et soutenu par les employeurs qui, craignant des conflits massifs, n'ont pas cherché à les manipuler. Ces élections directes et semi-compétitives (plus de candidats que de postes) ont porté un employé au poste de président du syndicat dans l'une des entreprises. Ces élections ont été suivies de négociations annuelles ayant permis l'augmentation des salaires. Lee, Brown et Wen (2016) font également état d'une forme de représentation hybride dans trois entreprises d'électronique (multinationales japonaises) consistant en l'élection, une fois l'an, de représentants ouvriers qui prennent part aux négociations salariales aux côtés des cadres syndicaux. Leur participation aux négociations a permis de mieux prendre en compte les demandes des employés, notamment en ce qui concerne les primes d'ancienneté et la réduction des différentiels de salaires.

Les études dont nous disposons illustrent donc de fortes variations d'une entreprise à l'autre et sont trop parcellaires pour dresser un bilan complet. Elles alimentent aussi bien la thèse d'une plus grande intégration des syndicats de la base dans l'appareil de l'État-parti que celle d'une plus grande autonomie organisationnelle des syndicats de la base et de leurs membres. Il semble cependant que si ces élections avaient apporté une solution globale et durable au problème d'absence de légitimité des syndicats et à celui, concomitant, de la subordination des syndicats à la direction des usines, les grèves auraient diminué dans le Guangdong, ce qui n'est pas le cas⁽²⁾. Circonscrites à quelques entreprises de secteurs en pleine expansion et à forte concentration en capital dans le Guangdong, ces élections ne semblent pas être vouées à se développer. D'une part, le remplacement du Secrétaire du Parti de la province du Guangdong en 2013 a symbolisé un tournant conservateur ayant interrompu les expérimentations de démocratie en entreprise. D'autre part, un rapport de 2017 du groupe dirigeant de la FNSC sur les zones pilotes des réformes des syndicats ne mentionne qu'en passant les élections et les négociations au niveau des entreprises⁽³⁾.

Enfin, il existe quelques rares occurrences de négociations sectorielles efficaces⁽⁴⁾, lorsque les employeurs, qui se constituent en association, ont un intérêt direct à promouvoir ces négociations afin de lutter contre le manque de main d'œuvre, la forte instabilité de l'emploi et les grèves, ou encore pour limiter la concurrence entre entreprises d'un même secteur. Si les négociations sectorielles ne sont pas sous-tendues par des élections syndicales, elles peuvent s'ouvrir ponctuellement à la participation des travailleurs. Lee, Brown et Wen (2016) font ainsi état de négociations impliquant des entreprises de bourgs et de canton dans deux villes du Jiangsu qui introduisent une « participation limitée et contrôlée » d'ouvriers et employés préalablement sélectionnés au sein de l'association syndicale sectorielle où siègent également des employeurs. Ces négociations permettent non seulement d'assurer l'augmentation des salaires mais aussi d'améliorer

2. La carte des grèves publiée par le *China Labour Bulletin* fait invariablement apparaître le Guangdong comme le plus gros pourvoyeur de grèves : <http://maps.clb.org.hk/strikes/en#> (consulté le 2 juin 2018).

3. 全国总工会改革试点工作领导小组 (Quanguo zonggonghui gaige shidian gongzuo lingdao xiaozu, Groupe dirigeant de la FNSC sur les zones pilotes des réformes des syndicats), « 关于全国总工会改革试点工作的总结报告 » (Guanyu quanguo zonggonghui gaige shidian gongzuo de zongjije baogao, Rapport de synthèse sur les travaux pilotes de la réforme de la Fédération nationale des syndicats), 28 mars 2017, http://cmqfyc.acftu.org/art/2017/3/28/art_378_245605.html (consulté le 2 janvier 2019).

4. L'exemple le plus célèbre est celui de Wenling dans le secteur de la bonneterie établi dès 2003, renégocié depuis et véritablement appliqué (Wen et Lin 2015). Ce modèle n'accorde cependant pas de place à la participation des travailleurs.

les conditions de l'emploi (primes d'ancienneté, promotions, formations). Ce système inédit de représentation hybride au niveau sectoriel – sans recours à l'élection –, constitue le cas le plus abouti de réforme des syndicats en vue de la mise en place de négociations collectives, mais ne semble pas avoir été reproduit ailleurs.

Négocier en faveur des ouvriers sans légitimité démocratique ? Dalian : un modèle institutionnalisé de négociations menées par l'État-parti

Le modèle de Dalian Jinzhou New District (DJND) dans la province du Liaoning constitue un exemple intéressant de négociations institutionnalisées par l'État-parti combinant les niveaux régional, sectoriel et de l'entreprise qui, tout en cherchant à reconstruire le lien entre les syndicats d'entreprise et les employés, permet de renforcer considérablement le pouvoir des syndicats d'usines et remédie de manière convaincante à leur subordination à la direction des entreprises. Le DJND, instauré par le Conseil des affaires de l'État en 1984⁽⁵⁾, a constitué la première zone de développement économique et technologique au niveau national. En 2015, elle comptait 3 500 usines et entreprises à capitaux étrangers, comprenant des investissements de 75 entreprises classées au Fortune 500⁽⁶⁾. Cette zone a une tradition de mobilisations : en 2005, elle a connu une vague de grèves impliquant plus de 20 000 ouvriers pour l'augmentation des salaires dont la résolution a illustré un mécanisme quadripartite caractérisé par une participation informelle des ouvriers et l'affirmation du syndicat de la zone en tant que médiateur entre employés, employeurs et le gouvernement, instaurant pour la première fois une représentation des syndicats d'entreprise par la hiérarchie syndicale (Chen 2010). Mais ce mécanisme témoignait selon l'auteur d'un faible niveau d'institutionnalisation des relations industrielles : les employeurs n'étant pas organisés en associations, le syndicat de la zone a dû négocier avec chaque entreprise affectée par les grèves les mêmes demandes. De fin mai à fin août 2010, faisant écho à la grève de Honda Nanhai, le DJND a connu la plus grande vague de grèves de son histoire, qui s'est étendue à 73 entreprises (dont 46 japonaises) impliquant plus de 70 000 personnes. Comme dans le cas de Honda Nanhai, les syndicats locaux de Dalian ont aidé les ouvriers des usines en grève à négocier une hausse moyenne de salaire de 34 %⁽⁷⁾. Afin de résoudre rapidement les conflits, les syndicats d'entreprise ont demandé aux travailleurs d'élire des représentants, ont aidé ces derniers à rassembler les revendications et ont persuadé les employeurs de négocier avec le président du syndicat et les représentants ouvriers pour fixer le montant des augmentations salariales. Dans certains cas, le syndicat de la zone industrielle a apporté son soutien aux syndicats d'usine dans les négociations. Tous les conflits ont été réglés grâce à des négociations collectives sur les salaires (Meng 2012).

Cette expérience de grèves massives et leur mode de résolution ont servi de guide à des réformes mises en place en 2011 pour refonder le système de consultation sur les salaires qui, comme souvent en Chine, excluait les employés et consistait pour les syndicats à approuver les décisions des directions d'usine. Il s'agissait à la fois de mieux prendre en compte les préoccupations des travailleurs et de répondre aux attentes du gouvernement de la municipalité de Dalian désireux de voir les syndicats jouer un rôle plus actif dans la prévention et la résolution des conflits.

Le terrain sur lequel s'appuie cette partie a été mené entre 2011 et 2012 par le troisième auteur. Huit entreprises à capitaux étrangers ont été sélectionnées comme échantillon : toutes ont été affectées par les grèves de 2010 et comportent un syndicat. Le terrain se fonde sur 32 entretiens semi-directifs avec des représentants syndicaux de la zone industrielle et des usines, des membres de la direction de ces usines, des représentants du gouvernement local et des employés – rassemblés en groupes de discussion – ayant participé aux grèves de 2010 et expérimenté les consultations salariales. Un terrain de suivi a été effectué en 2013.

Les réformes, impulsées par le syndicat de la zone industrielle (*gongye shequ gonghui* 工业社区工会), s'articulent à trois niveaux. Tout d'abord, et conformément au plan de doublement des revenus annoncé par le gouvernement central lors du 18^e Congrès du PCC⁽⁸⁾, le syndicat de la zone industrielle (SZI) a établi un plan quinquennal pour l'augmentation progressive des salaires⁽⁹⁾ servant de référent pour la négociation d'accords-cadres pour l'ensemble de la zone entre le SZI et la chambre de commerce locale représentant les intérêts des entreprises étrangères. Grâce à la tenue de réunions régulières entre le SZI et la chambre de commerce associant également les syndicats d'entreprises et des représentants de la direction des entreprises, les différentes parties ont approfondi la compréhension de leurs intérêts respectifs et favorisé le compromis. Le SZI a ainsi obtenu que les salaires soient indexés sur l'augmentation du coût de la vie, remédiant ainsi à un des défauts majeurs du mécanisme de consultation collective traditionnel⁽¹⁰⁾, tandis que la chambre de commerce locale s'est vue garantie que ces augmentations restent en accord avec la rentabilité des entreprises qui, par là-même, se sont montrées plus enclines à les accepter. Ces accords-cadres ont été ensuite transmis aux entreprises, les syndicats de la base étant chargés de négocier les augmentations effectives de salaire avec la direction de leur usine⁽¹¹⁾.

La deuxième innovation a été la ré-institutionnalisation des conseils de représentation des ouvriers et employés (*zhigong daibiao dahui* 职工代表大会) et l'accent mis sur leur rôle dans les consultations sur les salaires. Créés à l'époque maoïste pour permettre aux entreprises d'État d'améliorer leur productivité grâce à la participation des ouvriers et employés et étendu à tous les types d'entreprises en 1981⁽¹²⁾, ces conseils ne doivent traditionnellement pas s'opposer aux directions des usines mais au contraire travailler de concert avec elles dans l'intérêt de l'entreprise (Clarke *et al.* 2004 ; Zhu *et al.* 2005). Ces conseils sont subordonnés au syndicat de l'usine qui en représente l'organe exécutif, chargé à la fois d'organiser l'élection des représentants, de superviser la direction de l'entreprise et de représenter les

La deuxième innovation a été la ré-institutionnalisation des conseils de représentation des ouvriers et employés (*zhigong daibiao dahui* 职工代表大会) et l'accent mis sur leur rôle dans les consultations sur les salaires. Créés à l'époque maoïste pour permettre aux entreprises d'État d'améliorer leur productivité grâce à la participation des ouvriers et employés et étendu à tous les types d'entreprises en 1981⁽¹²⁾, ces conseils ne doivent traditionnellement pas s'opposer aux directions des usines mais au contraire travailler de concert avec elles dans l'intérêt de l'entreprise (Clarke *et al.* 2004 ; Zhu *et al.* 2005). Ces conseils sont subordonnés au syndicat de l'usine qui en représente l'organe exécutif, chargé à la fois d'organiser l'élection des représentants, de superviser la direction de l'entreprise et de représenter les

5. La désignation de la zone industrielle a cependant changé deux fois depuis sa création et a été rebaptisée Dalian Jinpu New Area en 2015.
6. Yan Hui 严惠, « 3500 家企业进驻金普新区 » (3500 jia qiye jinzhu Jinpu xinqu, 3500 entreprises étrangères résident dans le nouveau district de Jinpu), *Dalian Web*, 12 septembre 2015, http://ln.qq.com/a/20150912/008316_1.htm (consulté le 4 juin 2018).
7. « Dalian stoppage wave: involving 73 enterprises and 70,000 workers, settled with 34.5 % wage increase », *Caixin Online*, 19 septembre 2010, <http://www.wywxw.com/Article/shidai/2010/12/175141.html> (consulté le 4 juin 2018).
8. « 众说十八大“收入倍增计划” » (Zhongshuo shibada "shouru beizeng jihua", Le public parle du « plan de doublement des revenus » du 18^e Congrès), *法制日报 Fazhi ribao*, 20 novembre 2012, <http://politics.people.com.cn/n/2012/1120/c1026-19634522.html> (consulté le 2 juin 2018).
9. « 田青叶: 紧紧抓住集体谈判的“牛鼻子”专访大连金普新区总工会主席田青叶 » (Tian Qingye: Jinjin zhuazhuo jiti xieshang de "niubizi": zhuangfang Dalian Jinzhou xinqu zonggonghui zhuxi, Tian Qingye : Prendre les consultations collectives « par les cornes » : un entretien avec Tian Qingye, Président de la Fédération des syndicats du nouveau district de Jinzhou à Dalian), *中国工人 Zhongguo Gongren*, 2013 (3) : 9.
10. Entretien avec le vice-président du SZI, 30 juillet 2011.
11. Les négociations peuvent avoir lieu également avec les chambres de commerce nationales, notamment pour répondre à la fréquence des conflits dans les entreprises japonaises.
12. Selon les statistiques officielles, 52,8 % des entreprises comportant un syndicat comptaient un conseil de représentation des ouvriers et employés en 2011 (Lee *et al.* 2016 : 221).

intérêts de la main-d'œuvre auprès de cette dernière entre les réunions du conseil (Ding *et al.* 2001). Revigorés dans les entreprises de Dalian lors des grèves de 2010, les conseils de représentation des ouvriers et employés (CROE) ont joué un rôle important dans leur résolution : ils ont permis aux grévistes de choisir des représentants pour participer aux négociations et ont approuvé le résultat de ces dernières.

L'expérience de Dalian ne modifie pas fondamentalement la composition et la fonction traditionnelles de ces conseils (Zhu et Chan 2005). Ils restent essentiellement constitués de responsables des lignes de production, d'employés de bureau et de quelques « ouvriers loyaux » ayant de l'ancienneté, la plupart déjà membres du syndicat. Ces représentants sont choisis par l'ensemble des ouvriers de chaque atelier avec l'approbation des cadres syndicaux. Des membres de la direction peuvent éventuellement prendre part au conseil afin d'y représenter les intérêts de l'entreprise. Mais un nouveau rôle leur est dévolu lors des consultations sur les salaires. Le syndicat présente une proposition d'augmentation parfois discutée mais toujours approuvée par les représentants ouvriers⁽¹³⁾. Un accord préalable, dont l'enjeu est avant tout d'obtenir l'assentiment des représentants des ouvriers, est établi entre ces derniers et le syndicat avant que celui-ci ne présente formellement la proposition d'augmentation à la direction. Les CROE sont donc surtout mobilisés par les syndicats pour leur conférer une légitimité supplémentaire dans leurs négociations avec la direction des usines, auxquelles les représentants ouvriers ne prennent pas part⁽¹⁴⁾. Les syndicats envisagent en effet cette plus grande intégration entre conseils ouvriers et consultations collectives sur les salaires comme une manière de contrebalancer leur manque de légitimité démocratique⁽¹⁵⁾. Les représentants ouvriers sont ainsi utilisés par le syndicat de l'usine pour tenter de combler l'écart avec les travailleurs de la base : le syndicat leur explique ce qu'il fait pour défendre les intérêts des ouvriers et employés ainsi que les efforts consentis par la direction, à charge pour les représentants de transmettre ces informations aux travailleurs afin de gagner leur adhésion. Comme l'indique un cadre syndical :

Pourquoi le CROE est-il une si bonne chose ? Par exemple, nous avions besoin de 160 signatures pour soutenir une proposition de salaire, nous ne les aurions jamais obtenues sans le conseil ouvrier qui a permis de rassembler de nombreux représentants des travailleurs à qui nous avons demandé de signer après leur avoir expliqué le but de la proposition. Le conseil nous a également aidé à convenir d'une proposition d'augmentation salariale avec les représentants avant de parler à l'entreprise. C'est bien mieux que les arrêts de travail et les manifestations ! La direction apprécie donc aussi cette méthode⁽¹⁶⁾.

Cela est confirmé par le dirigeant d'une entreprise japonaise :

Nous pensons que c'est un geste positif de la part du syndicat de notre entreprise de discuter des questions salariales lors des réunions du CROE. Ce faisant, les travailleurs peuvent mieux comprendre notre position⁽¹⁷⁾.

Les CROE permettent donc aux syndicats d'entreprise de renforcer leur rôle de médiateur entre employeurs et employés. D'une part, le syndicat, qui se sent plus soutenu par les travailleurs, est en meilleure position pour défendre des augmentations de salaire et peut faire valoir à l'employeur qu'il parviendra difficilement à empêcher les arrêts de travail si celui-ci se montre peu

disposé à négocier. D'autre part, le syndicat modère les attentes des travailleurs en leur expliquant les contraintes de l'employeur et les engage à reconnaître l'efficacité de telles négociations et leurs avantages sur la grève.

La troisième innovation de la DJND permettant de renforcer le pouvoir de négociation des syndicats d'usine a été la création d'une association des syndicats des entreprises à capitaux étrangers (ASECE) qui permet au SZI d'apporter son soutien aux syndicats d'usine. Conjointement avec la hiérarchie syndicale et les comités du Parti dans les grandes entreprises, le SZI coordonne leur travail tout en aidant les cadres syndicaux inexpérimentés à s'investir dans les négociations avec les employeurs. L'association introduit également une dimension sectorielle dans les négociations permettant aux syndicats de coordonner leur action, et de la rendre ainsi plus efficace et uniforme. Les syndicats de la base se rencontrent régulièrement au sein des neuf branches de l'association et obtiennent des informations à même de faire avancer les négociations au sein des entreprises d'un même secteur. Comme l'indique le président d'un syndicat :

L'échange d'informations nous a permis d'agir [...]. Si un employeur refusait notre proposition, nous pouvions toujours dire que d'autres entreprises avaient déjà mis en place un taux similaire d'augmentation des salaires⁽¹⁸⁾.

L'association permet ainsi de sortir les syndicats d'usine de leur isolement face aux employeurs et contrebalance leur subordination structurelle à ces derniers grâce à une coordination sectorielle et un contrôle accru du SZI sur les négociations au niveau des usines.

Organisées chaque année après le nouvel an chinois depuis 2011, ces négociations ont permis une augmentation constante des salaires dans la DJND (en moyenne 17 % en 2011, 13,5 % en 2012 et 10,3 % en 2013⁽¹⁹⁾). Ces réformes représentent une institutionnalisation des négociations par rapport au modèle quadripartite (Chen 2010) grâce à l'organisation des employeurs au sein de la chambre de commerce et à l'institutionnalisation d'une coordination entre différents échelons syndicaux de l'ASECE. Tout en restant dans le cadre de « négociations menées par l'État-parti », ces réformes introduisent un embryon de dialogue social permettant aux travailleurs d'être mieux informés des procédures et du contenu des négociations. Elles émancipent les syndicats de la base de la tutelle des directions d'usine leur permettant d'endosser un rôle de négociateurs à part entière et de gagner en efficacité dans la promotion des intérêts des travailleurs. Mais contrairement au modèle du Jiangsu évoqué plus haut, ces négociations n'instaurent pas de participation des travailleurs. Ni les représentants ni, *a fortiori*, les ouvriers de la base, ne prennent part à l'élaboration des propositions et aux négociations. Si ce nouveau dispositif promeut le pouvoir de négociation des syndicats, il demeure un

13. En revanche, lors des grèves de 2010, les représentants ouvriers étaient chargés de collecter les demandes des ouvriers et employés concernant les augmentations de salaire. Celles-ci ont été ensuite discutées au sein du conseil entre les représentants et le syndicat afin d'atteindre un compromis susceptible de satisfaire toutes les parties.

14. Zhu et Chan (2005) ont également montré que, dans certaines circonstances, les CROE peuvent être utilisés par les syndicats d'entreprise pour renforcer leur statut.

15. Entretien informel avec un haut cadre du syndicat de la zone industrielle, DJND, 7 août 2011.

16. Entretien avec un cadre syndical, DJND, 17 août 2011.

17. Entretien avec le dirigeant d'une entreprise japonaise, DJND, 18 août 2011.

18. Entretien avec un cadre syndical, DJND, 1 août 2011.

19. Suo Cheng 索成, « 集体协商: 我的工资我做主 » (Jiti xieshang : wo de gongzi wo zuozhu, Consultations collectives : je peux décider de mon salaire), *当代工人 Dangdai gongren*, 2015 (4) : 21.

système de consultation. Bien que présentées comme un modèle de « gestion démocratique »⁽²⁰⁾ (*minzhu guanli* 民主管理), ces réformes visant à contrebalancer le rapport de force entre les syndicats de la base et la direction des usines correspondent en réalité plus à un renforcement du contrôle de la hiérarchie syndicale sur les syndicats de la base qu'à un progrès des réformes démocratiques, la participation des représentants visant à susciter l'adhésion des ouvriers aux propositions des syndicats en vue de prévenir les conflits, non à promouvoir la délibération, encore moins la participation des travailleurs à la prise de décision. Enfin, lors des négociations, le syndicat joue un rôle, désormais institué, de médiateur entre employeur et employés et non de représentant des ouvriers à proprement parler. Ceci explique que, en dépit d'une augmentation constante des salaires dans la zone industrielle depuis la mise en place des réformes, certains ouvriers continuent à manifester leur mécontentement face à leurs conditions de travail et à la manière dont fonctionnent les conseils ouvriers et à exprimer leur faible niveau de confiance vis-à-vis des syndicats. Comme l'indique un ouvrier :

En dernier ressort, je pense que les cadres syndicaux suivent les instructions de la direction parce qu'ils sont payés par l'entreprise. Je ne pense pas que le syndicat ose s'opposer à la direction sur les questions salariales⁽²¹⁾.

Autrement dit, ces réformes n'ont pas permis de remédier significativement au manque de légitimité des syndicats. En outre, les négociations ne concernant que les salaires, des grèves suscitées par d'autres manquements au droit du travail, notamment l'absence de protection sociale et les licenciements abusifs, ont éclaté à Dalian en 2012 et 2014, dont une à Dalian Konika rassemblant plus de 1 000 ouvriers⁽²²⁾. Les ouvriers ne se sentant pas vraiment représentés, ces réformes n'ont pas permis d'endiguer durablement les grèves ni de susciter un regain de confiance évident dans les syndicats.

L'exemple de Dalian démontre néanmoins que les syndicats peuvent, dans une certaine mesure, être efficaces *dans la durée* sans progrès de la représentation, autrement dit qu'efficacité et légitimité peuvent être dissociées jusqu'à un certain point. En effet, comme l'indique le cas du Jiangsu, seul un progrès de la représentation et de la participation des travailleurs permet de mieux prendre en compte les revendications des employés dans leur diversité. La prochaine étude de cas témoigne d'une stratégie inverse, la réforme mettant au contraire l'accent sur le rapprochement avec les ouvriers et la reconquête de légitimité des syndicats de la base. Malgré la volonté des syndicats de « se démocratiser et se rapprocher des masses »⁽²³⁾ et celle de jeunes cadres syndicaux de la base de gagner en autonomie pour aider les ouvriers à s'organiser face aux employeurs, l'exemple de la zone pilote de Shenzhen illustre au contraire un manque d'efficacité dans la défense des intérêts des ouvriers.

S'inspirer des ONG de défense des droits des travailleurs dans la conduite de négociations collectives : l'exemple de Shenzhen

De 2011 à 2015, les syndicats et gouvernements locaux du Guangdong ont toléré des formes de coopération *ad hoc* avec des ONG et des avocats de défense des droits des ouvriers (Froissart 2014b, 2018) qui ont constitué une manière de mieux intégrer la voix des travailleurs dans le système bureaucratique d'État sans changer la nature des syndicats. Syndicats et bu-

reaux du travail jouaient le rôle de garants de véritables négociations collectives entre les employeurs et les ouvriers organisés de manière autonome grâce à l'aide des ONG ou des avocats⁽²⁴⁾. Ces négociations initiées et menées par des représentants ouvriers élus démocratiquement permettaient un rééquilibrage des rapports de force au sein de l'entreprise pouvant déboucher sur l'application des dispositions légales relatives à une palette très variée de revendications (paiement des cotisations sociales et du fond d'aide au logement, d'indemnités lors de délocalisation ou de fermeture d'usines, congés payés etc.) mais aussi sur l'obtention de ce qui n'est pas dans la loi (augmentation de salaire, indemnités de départ etc.). Ces négociations promouvant dangereusement le mouvement ouvrier aux yeux du pouvoir, les ONG les soutenant, appréhendées comme des concurrents directs des syndicats officiels, ont été sévèrement réprimées en décembre 2015. L'entrée en vigueur la même année des Règlements de la province du Guangdong sur les contrats collectifs d'entreprise a restauré le monopole de la FNCS sur la gestion des conflits du travail (Froissart 2018). Les syndicats de la base à Shenzhen ont néanmoins tenté d'apprendre de l'expérience de ces ONG pour se réformer et reconstruire leur lien avec les ouvriers.

Faisant le constat qu'« à l'avenir les contradictions entre le travail et le capital non seulement se maintiendront à un niveau élevé, mais deviendront également de plus en plus aiguës », un rapport de la Fédération des syndicats de la municipalité de Shenzhen (FSS) appelle à innover dans les réformes syndicales en créant une « organisation d'avant-garde » capable de « gérer à la source les conflits entre employeurs et employés »⁽²⁵⁾. Une zone pilote (*shiyangu* 试验区) est ainsi instituée à l'automne 2014 dans deux quartiers industriels de Shenzhen ayant pour mission de « créer un modèle de démocratie en entreprise centré sur les militants syndicaux et les élites ouvrières mobilisant largement autour de l'établissement des syndicats, la mise en place d'élections démocratiques et de consultations collectives » afin d'« empêcher les conflits du travail importants et participer à leur règlement »⁽²⁶⁾. Faisant écho au discours de Xi Jinping d'octobre 2013 appelant les syndicats à « attirer vers eux les ouvriers et employés, se rapprocher de la base et des masses et mieux répondre à

20. Wang Lei 王雷, « 大连金州新区总推集体协商工作, 维护职工劳动经济权益 » (Dalian Jinzhou xinqu zong tuijin jiti xieshang gongzuo, wei hu zhi gong lao dong jing ji quan yi, La Fédération syndicale de DJND promeut les consultations collectives pour protéger les droits et les intérêts économiques des ouvriers), *WorkerCN*, 5 novembre 2014, <http://right.worker.cn/900/201411/05/141105135637237.shtml> (consulté le 6 juin 2018).

21. Entretien avec un ouvrier d'une entreprise japonaise, 18 juillet 2011.

22. Voir la carte interactive des grèves du *China Labour Bulletin* : <http://maps.clb.org.hk/strikes/en#201401/201412/1587> (consultée le 2 juin 2018).

23. « 深圳市总工会关于建立源头治理劳动争议试验区的决定 » (Shenzhen shi zonggonghui guanyu jianli yuantau zhili laozi jiufen shiyang qu de jue ding, Décision de la Fédération syndicale de Shenzhen concernant la création d'une zone pilote pour la gestion de la source des conflits du travail), 15 septembre 2014. Document interne en possession des auteurs dont l'article suivant fournit un résumé : 全国总工会集体合同部调研组 (Quanguo zonggonghui jiti hetongbu diaoyanzu, Groupe de recherche et d'enquête sur les contrats collectifs de la FNCS), « 深圳建立源头治理劳动争议试验区 » (Shenzhen jianli gonghui yuantau zhili laozi jiufen shiyangu, Shenzhen établit une zone pilote pour gérer à la source les conflits du travail), 12 mai 2015, <http://media.worker.cn/115/201505/12/150512092829987.shtml> (consulté le 4 juin 2018).

24. Les ONG restant indépendantes, cette collaboration se distingue du processus de « *welfarist incorporation* » analysé par Howell (2015). Les ONG n'étant pas incorporées dans les syndicats, elles ne remettent pas en cause leur nature corporatiste tout en les contraignant à mieux jouer leur rôle d'organisations ouvrières.

25. « 勇于改革锐意进取在源头治理劳动关系中发挥重要作用 » (Yongyu gaige ruiyi jinqin zai yuantau zhili lao dong guan xi zhong fahui zhongyao zuoyong, Le courage de réformer, d'aller de l'avant et de jouer un rôle important dans la gouvernance des relations de travail à la source), Rapport de la 11^e session plénière du 5^e congrès de la Fédération de syndicats de la municipalité de Shenzhen, 16 avril 2014, <http://www.szgzh.org/manage/news/detailnews.asp?id=25603> (consulté le 4 juin 2018).

26. Décision de la Fédération syndicale de Shenzhen concernant la création [...], art. cit.

leurs attentes »⁽²⁷⁾, la création de cette zone pilote est également à mettre en rapport avec le développement des activités des ONG impliquées dans les négociations collectives, accusées d'attiser les conflits⁽²⁸⁾. Le travail de terrain dont est issue cette partie a été effectué par le deuxième auteur entre décembre 2014 et mai 2015 alors qu'elle était employée comme stagiaire auprès du syndicat de la zone pilote. Il a consisté en des entretiens formels et informels avec les syndicats de différents échelons, les employés, les employeurs et le bureau du travail et en séances d'observation participante des formations, des négociations et des activités des syndicats au sein du district industriel H. Un terrain de suivi a été effectué en décembre 2016.

La gestion de la zone pilote est confiée à de jeunes cadres syndicaux dont le recrutement tranche avec le profil sociologique traditionnel de ces derniers : ni fonctionnaires, ni cadres d'entreprises, ils sont diplômés en sociologie, en travail social, en relations industrielles ou en droit, ont pour certains réalisés des stages en ONG ou consacré leur mémoire de fin d'étude à ces dernières. Ces jeunes cadres syndicaux sont donc familiers du travail des ONG impliquées dans les négociations collectives et le mot d'ordre implicite est de les émuler. Tous témoignent d'un enthousiasme réel et d'une volonté sincère d'aider les ouvriers.

Le syndicat de la zone pilote offre une série de formations et d'activités à l'extérieur des usines. À l'instar des ONG, il tente de se rapprocher des ouvriers en s'implantant dans le quartier industriel, y créant des lieux de sociabilité comme les « maisons des ouvriers et employés » (*zhigong zhijia* 职工之家), des associations culturelles et sportives et proposant une formation professionnelle continue, des cours de culture générale, de santé etc. Comme les ONG, les cadres syndicaux organisent les activités le soir ou le week-end pour permettre à plus d'ouvriers d'y participer, se montrent disponibles, ouverts, à l'écoute des travailleurs et communiquent avec eux également via les réseaux sociaux. Les groupes de *tchat* permettent à la fois d'annoncer les activités organisées par les syndicats mais aussi de récolter les doléances des ouvriers, les cadres syndicaux allant jusqu'à contacter directement les ouvriers pour s'informer de leurs besoins. L'objectif de cette entreprise de séduction est de regagner la confiance des ouvriers en montrant que le syndicat est à leur service. L'effort de « mobilisation à la base » (*ji ceng dongyuan* 基层动员) se concentre sur la formation d'« activistes » (*ji jifenzi* 积极分子), c'est-à-dire de travailleurs soutenant le syndicat et qu'il s'agit de fédérer durablement autour de ce dernier. Souvent responsables des associations culturelles et sportives, ces activistes sont chargés d'expliquer le rôle et les fonctions des syndicats aux ouvriers et employés et faire le lien entre les travailleurs et le Syndicat de la Zone Pilote (SZP). Mais la véritable raison d'être de ces canaux de communication avec les ouvriers (activités, réseaux sociaux, activistes), c'est de permettre au SZP d'être le premier informé des grèves pour intervenir au plus vite.

Le premier conflit auquel a été confronté le SZP a éclaté fin novembre 2014 dans une petite usine chinoise d'électronique comptant 253 employés et ne possédant pas de syndicat. Comprenant l'intention de la direction de délocaliser suite à la baisse d'activité de l'usine, les ouvriers se sont mis en grève, bloquant l'entrée principale de l'usine, pour demander à la direction d'annoncer un plan de délocalisation et de payer les indemnités afférentes. Cas typique où le recours aux mécanismes institutionnalisés de résolution des conflits n'est d'aucun secours, les conflits liés aux délocalisations doivent être résolus via des négociations, jusqu'alors prises en charge par des ONG. S'inspirant de la méthode développée par ces dernières (Froissart 2014, 2018), le SZP a formé les ouvriers à élire des représentants, institués comme tels par une procuration signée par les employés. Il a aidé les représentants à collecter les revendications et à écrire une lettre de revendications adressée à l'em-

ployeur, l'invitant à prendre part à des négociations. Cependant, encadrée par le syndicat de comité de quartier (*jiedao gonghui* 街道工会) et par le bureau du Travail, la formation a été expédiée, laissant les représentants ouvriers démunis face aux arcanes de la négociation. À la table des négociations, ceux-ci n'ont pu tenir tête aux agents du bureau du Travail jouant un rôle de supervision qui ont considéré les revendications comme irrecevables, jugeant soit qu'elles n'avaient pas de fondement légal⁽²⁹⁾, soit, concernant le paiement de la sécurité sociale, de l'allocation logement, des heures supplémentaires etc., qu'elles devaient être traitées via les canaux institutionnalisés de résolution des conflits. L'échec des négociations a suscité des divisions au sein des grévistes : les jeunes, représentant la majorité des employés, déclarant être disposés à quitter l'entreprise sans indemnité si l'employeur promettait de ne pas retenir les salaires tandis qu'une minorité d'employés ayant plus d'ancienneté voulait continuer la lutte pour obtenir une indemnité. Exploitant ces divisions pour expédier la résolution du conflit, le syndicat a aidé la majorité des employés à négocier la possibilité de démissionner immédiatement sans retenue de salaire, laissant les autres à leur sort. Le conflit a été soldé en seulement deux jours de négociations : 38 personnes ont quitté l'entreprise sans retenue de salaire mais également sans indemnité, 14 ont signé le contrat de délocalisation aux conditions de l'entreprise, le reste de la main-d'œuvre ayant reçu une prime pour ne pas avoir fait grève. Si certains ouvriers comprenaient l'impuissance du SZI face à sa hiérarchie, l'épisode n'a donc pas été déterminant dans la reconquête de légitimité des syndicats.

Le SZP innove par rapport aux méthodes traditionnelles des syndicats en tentant de « se rapprocher du terrain » (*jiedi qi* 接地气), de gagner la confiance des ouvriers, de faire valoir leurs revendications auprès de la direction, tout en formant les représentants ouvriers à prendre part aux négociations collectives. Cet épisode de négociation met cependant en lumière les différences d'objectifs et de méthodes dans les négociations menées respectivement par le SZP et les ONG. Pour les ONG, les négociations collectives représentent un moyen d'émancipation de la classe ouvrière. Mais elles sont avant tout considérées par les syndicats comme un expédient pour régler rapidement les conflits du travail et éviter leur propagation et leur radicalisation, l'objectif des syndicats restant le maintien de la stabilité sociale. En tant qu'organisation de masse, la mission principale des syndicats est d'aider les bureaux du Travail dans leur tâche de « gestion sociale » (*shehui zhili* 社会治理) en faisant en sorte que « les gros incidents de masse deviennent petits et que les petits incidents soient résolus rapidement » afin de « ne pas alarmer les dirigeants » et « limiter leur influence sociale »⁽³⁰⁾. C'est en effet ce qui a été rappelé au SZP par ses tutelles, le syndicat du comité de quartier et le bureau du Travail, qui ont strictement encadré la formation des ouvriers et les négociations. Le bureau du Travail s'en est tenu à son rôle institutionnel traditionnel : rappeler les dispositions légales pour s'assurer que les travailleurs « défendent leurs droits conformément à la loi » (*yifa weiquan* 依法维权) mais interprétant en réalité la loi de manière favorable à l'employeur, et rediriger les ouvriers vers les canaux institutionnalisés de résolution des conflits, déniaient par là-même toute raison d'être

27. « 习近平同中华全国总工会新一届领导班子成员集体谈话 » (Xi Jinping tong Zhonghua quanguo zonggonghui xin yijie lingdao banzi jiti tanhua, Xi Jinping mène un dialogue avec les nouveaux dirigeants de la FNSC), *Xinhua*, 23 octobre 2013, http://www.gov.cn/lhdh/2013-10/23/content_2513659.htm (consulté le 4 juin 2018).

28. Groupe de recherche et d'enquêtes sur les contrats collectifs de la FNSC, *art. cit.*

29. La législation étant imprécise sur ce point, le bureau du Travail a estimé que l'employeur n'était pas tenu d'indemniser les employés avant la délocalisation effective de l'usine.

30. Entretien avec le SZP, district industriel H, Shenzhen, 2 décembre 2014 ; Rapport de la 11^e session plénière du 5^e congrès [...], *art. cit.*

aux négociations collectives. *A contrario*, les négociations collectives envisagées par les ONG ont pour vocation de pallier les déficiences des institutions dans le traitement des conflits tout en permettant aux travailleurs de défendre leurs intérêts (Froissart 2014a, 2018). Considérant que la fonction des syndicats n'est pas d'intervenir aux côtés des ouvriers lors des grèves, le rôle du syndicat du comité de quartier a consisté à faire pression sur le SZP pour que le conflit soit résolu conformément aux directives du Parti, l'engageant à exploiter les divisions au sein des grévistes afin d'expédier sa résolution. Ce sont donc les méthodes traditionnelles de maintien de la stabilité sociale – division des protestataires, récompense des « jaunes » – qui ont prévalu au détriment des méthodes des ONG favorisant le maintien de l'unité et de la solidarité des travailleurs (Lee et Zhang 2013). Prisonnier de sa position au sein de la hiérarchie de l'État et du Parti, le SZP s'est trouvé dépourvu de moyens de faire évoluer l'habitus de sa hiérarchie et d'aider les ouvriers à faire pression sur l'employeur. Aussi ces négociations n'ont-elles même pas permis de faire respecter la législation en vigueur.

Malgré les limites de l'expérience, la hiérarchie syndicale n'a pas jugé opportun de la reproduire. Conscient de sa position de faiblesse et de l'hostilité de la hiérarchie syndicale à l'égard de ses activités de « mobilisation » des ouvriers, le SZP s'est par la suite essentiellement consacré aux activités récréatives et a circonscrit son travail de défense des droits des travailleurs à des conseils juridiques individualisés, retournant ainsi à ses fonctions traditionnelles. Le SZP a néanmoins développé un rôle dans la gestion préventive des conflits en s'appuyant sur une plus grande coordination avec les syndicats d'usines et de la municipalité et sur les « activistes » chargés de rassurer les employés et de leur transmettre les directives des syndicats. Cette forme d'action préventive n'est cependant mise en œuvre que dans les grandes entreprises possédant un syndicat et dont le nombre important d'employés fait courir un risque de conflit important. Malgré la volonté des syndicats de la base de suivre le mot d'ordre appelant à « se rapprocher des masses », leur inscription dans la bureaucratie de l'État-parti les empêche de jouer un rôle de catalyseur dans l'organisation des ouvriers et d'exercer un véritable pouvoir syndical (Chan et Hui 2012). L'exemple de la zone pilote de Shenzhen illustre les limites des réformes à travers l'incapacité des syndicats de la base à s'émanciper de la tutelle de l'État-parti pour évoluer vers de véritables organisations ouvrières. S'il témoigne d'une évolution des pratiques syndicales à la base, il n'atteste d'aucune innovation structurelle et constitue au contraire un retour en arrière par rapport à l'époque précédente marquée par des élections syndicales et la collaboration avec des ONG et des avocats. Il confirme ainsi la thèse d'une réincorporation des syndicats et de la société dans l'État-parti (Howell et Pringle 2018).

Conclusion

Sans renoncer à leur double identité, les syndicats chinois semblent avoir pris la mesure de leur nécessaire adaptation aux défis posés par l'introduction du marché et la capacité croissante des travailleurs à s'organiser de manière autonome. Tout en restant partie intégrante de l'appareil de l'État-parti, la FNSC tente de s'émanciper de son rôle de courroie de transmission *stricto sensu* afin de mieux représenter les intérêts des ouvriers et employés. Depuis la grande vague de grèves de 2010, on note une évolution significative d'un système de consultation purement formel vers une pluralité de systèmes de négociations qui représentent une reconnaissance de la divergence des intérêts entre employeurs et employés. Par-delà la diversité des réformes menées au niveau local qui ne présentent pour l'instant aucun signe d'uniformisation ni de systématisation, il existe cependant des constantes. L'efficacité des syn-

dicats a progressé sans évolution significative de la représentation. Le bilan des élections dans le Guangdong, bien qu'incomplet, ne semble pas indiquer d'évolution majeure. Au cours des négociations, les syndicats ne représentent les intérêts des travailleurs que de manière relative dans le cadre d'une médiation devant également prendre en compte les intérêts des employeurs et des gouvernements locaux (Chen 2010). Comme le confirme l'institutionnalisation réussie de la réforme syndicale à Dalian, l'efficacité accrue de la FNSC s'appuie sur l'émancipation relative des syndicats de la base vis-à-vis des directions d'entreprise selon un double mouvement : le renforcement de leur intégration dans l'appareil de l'État-parti illustré par une meilleure coordination entre les différents échelons syndicaux et la reconstruction des liens entre les syndicats de la base et leurs membres à travers la réactivation des conseils de représentation des ouvriers et employés. Ce processus permet l'évolution subjective des syndicats par rapport aux employeurs et l'appréhension des consultations collectives comme devant aller au-delà d'un simple exercice bureaucratique grâce à l'introduction limitée de rapports de force. Mais dans la mesure où les ressorts de cette efficacité restent déconnectés de l'évolution de la représentation et ne laisse que peu de place à la participation effective des travailleurs, elle n'a pas d'incidence sur la crise de légitimité des syndicats ni sur l'augmentation constante des grèves.

Comme le notent Chan et Hui (2012), le soutien de la hiérarchie, qui conditionne l'efficacité des syndicats d'entreprise, signe aussi les limites des réformes, l'exemple de la zone pilote Shenzhen confirmant l'impossibilité des syndicats de la base de s'émanciper de la tutelle de l'État-parti pour évoluer vers de véritables organisations ouvrières. Répondant à l'appel de Xi Jinping adressé aux syndicats de se rapprocher des travailleurs pour mieux répondre à leurs attentes, et pressée de faire concurrence aux ONG promouvant un modèle autonome de négociations collectives, la Fédération syndicale de Shenzhen a ouvert un espace octroyant aux syndicats de la base davantage de latitude pour organiser les ouvriers. Cependant, dans un contexte d'abandon des élections syndicales et de fermeture à la collaboration avec la société civile, les syndicats de la base n'ont pas pu renforcer le pouvoir de négociation des ouvriers ni contrebalancer leur faiblesse face aux employeurs et à l'État. Si ce dernier exemple confirme que les réformes sont difficilement impulsées par les syndicats de la base, il souligne aussi la limite des innovations dans le Guangdong et un retour des syndicats à un rôle disciplinaire et de prestataires de services.

Enfin, les exemples de Dalian et Shenzhen confirment la volonté des syndicats d'accroître leurs efforts pour prévenir les conflits. Mais cette stratégie n'est effective qu'à l'échelle d'une zone industrielle ou dans les grandes entreprises relativement standardisées au regard du droit du travail et possédant un syndicat, laissant à leur sort les ouvriers travaillant dans les PME moins respectueuses de la législation et dépourvues de branche syndicale. Si elle peut avoir une incidence sur la prévention des « gros conflits », cette stratégie reste donc impropre à limiter significativement le nombre global des grèves.

■ Chloé Froissart est maître de conférences en science politique au département d'études chinoises de l'Université Rennes 2, elle a été directrice du Centre Franco-Chinois en Sciences Sociales de l'Université Tsinghua, Pékin (chloefroissart@gmail.com).

■ Yan Liu est lectrice à la China Women University de Pékin.

■ Quan Meng est lecteur à la Capital University of Economics and Business, School of Labour Economics.

Manuscrit reçu le 23 octobre 2018. Accepté le 18 février 2019.

Références

- CHAN, Anita. 1993. « Revolution or Corporatism? Workers and Trade Unions in Post-Mao China ». *The Australian Journal of Chinese Affairs* 29 : 31-61.
- CHAN, Anita. 2008. « China's Trade Unions in Corporatist Transition ». In Jonathan Unger (éd.), *Associations and the Chinese State: Contested Spaces*. Londres : ME Sharpe. 69-85.
- CHAN, Chris King-chi, et Elaine Sio-leng HUI. 2012. « The Dynamics and Dilemma of Workplace Trade Union Reform in China: The Case of the Honda Workers' Strike ». *Journal of Industrial Relations* 54 (5) : 653-68.
- CHAN, Chris King-chi, et Elaine Sio-leng HUI. 2014. « The Development of Collective Bargaining in China: From "Collective Bargaining by Riot" to "Party-State-led Wage Bargaining" ». *The China Quarterly* 217 (mars) : 221-42.
- CHANG Kai, et William BROWN. 2013. « The Transition From Individual to Collective Labour Relations in China ». *Industrial Relations Journal* 44 (2) : 102-21.
- CHEN, Feng. 2003. « Between the State and Labour: the Conflict of Chinese Trade Unions' Double Identity in Market Reforms ». *The China Quarterly* 176 (décembre) : 1006-28.
- CHEN, Feng. 2007. « Individual Rights and Collective Rights: Labor's Predicament in China ». *Communist and Post-Communist Studies* 40 (1) : 59-79.
- CHEN, Feng. 2010. « Trade Unions and the Quadripartite Interactions in Strike Settlement in China ». *The China Quarterly* 201 (mars) : 104-24.
2012. « A decade of Change – The Workers' Movement in China 2000-2010 ». *China Labour Bulletin*. <http://www.clb.org.hk> (consulté le 28 mai 2018).
- CLARKE, Simon, Chang-Hee LEE et Qi LI. 2004. « Collective Consultation and Industrial Relations in China ». *British Journal of Industrial Relations* 42 (2) : 235-54.
- DING, Daniel, Ge LAN et Malcolm WARNER. 2001. « A New Form of Chinese Human Resource Management? Personnel and Labour-Management Relations in Chinese Township and Village Enterprises: a Case-Study Approach ». *Industrial Relations Journal* 32 : 328-43.
- FRIEDMAN, Eli. 2014. *Insurgency Trap: Labor Politics in Postsocialist China*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- FRIEDMAN, Eli, et Sarosh KURUVILLA. 2015. « Experimentation and Decentralization in Chinese Industrial Relations ». *Human Relations* 68 (2) : 181-95.
- FROISSART, Chloé. 2011. « La radicalisation des actions collectives en Chine et ses conséquences politiques ». *Chronique Internationale de l'IRES* 128 : 15-24.
- FROISSART, Chloé. 2013. « Pour un salaire juste. L'évolution des revendications ouvrières en Chine ». In Émilie Frenkiel et Jean-Louis Rocca (éds.), *La Chine en mouvements*. Paris : Presses universitaires de France. 43-58.
- FROISSART, Chloé. 2014a. « L'émergence de négociations collectives autonomes en Chine ». *Critique internationale* 65 : 43-63.
- FROISSART, Chloé. 2014b. « Using the Law as a "Harmonious Weapon": The Ambiguities of Legal Activism in Favour of Migrant Workers in China ». *Journal of Civil Society* 10 (3) : 255-72.
- FROISSART, Chloé. 2015. « L'évolution de la dynamique des grèves en Chine et leur impact sur la démocratisation au sein des entreprises ». In Clément Sehier et Richard Sobel (éds.), *Travail, luttes sociales et régulation du capitalisme dans la Chine contemporaine*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion. 103-21.
- FROISSART, Chloé. 2018. « Negotiating Authoritarianism and its Limits: Worker-led Collective Bargaining in Guangdong Province ». *China Information* 32 (1) : 23-45.
- GALLAGHER, Mary E. 2014. « China's Workers Movement and the End of the Rapid-Growth Era ». *Daedalus* 143 (2) : 81-95.
- GALLAGHER, Mary E. 2017. *Authoritarian Legality in China: Law, Workers, and the State*. New York : Cambridge University Press.
- HOWELL, Jude. 2008. « All-China Federation of Trade Unions Beyond Reform? The Slow March of Direct Elections ». *The China Quarterly* 196 (décembre) : 845-63.
- HOWELL, Jude. 2015. « Shall We Dance? Welfarist Incorporation and the Politics of State-Labour NGO Relations ». *The China Quarterly* 223 (septembre) : 702-23.
- HOWELL, Jude, et Tim PRINGLE. 2018. « Shades of Authoritarianism and State-labour Relations in China ». *British Journal of Industrial Relations* 57 (2) : 247-74.
- HUI, Elaine Sio-ieng, et Chris King-chi CHAN. 2015. « Beyond the Union-centered Approach: A Critical Evaluation of Recent Trade Unions Elections in China ». *British Journal of Industrial Relations* 53 (3) : 601-27.
- KURUVILLA, Sarosh, et Hao ZHANG. 2016. « Labor Unrest and Incipient Collective Bargaining in China ». *Management and Organization Review* 12 (1) : 159-87.
- LEE, Chiang-Hee, William BROWN et Xiaoyi WEN. 2016. « What Sort of Collective Bargaining is Emerging in China? ». *British Journal of Industrial Relations* 54 (1) : 214-36.
- LEE, Ching Kwan, et Yonghong ZHANG. 2013. « The Power of Instability: Unraveling the Microfoundations of Bargained Authoritarianism in China ». *American Journal of Sociology* 118 (6) : 1475-508.
- MENG, Quan 孟泉. 2012. « 谈判游戏中的“说和人”：以DLDA区为例 » (Tanpan youxi zhong de "shuoheren": Yi DLDA qu wei li, Le « médiateur » dans le jeu de négociations: le cas de DLDA). *清华社会学评论 (Qinghua Shehuixue Pinglun)* 6 : 206-22.
- PRINGLE, Tim. 2011. *Trade Unions in China: The Challenge of Labour Unrest*. New York : Routledge.
- PRINGLE, Tim, et Quan MENG. 2018. « Taming Labor: Workers' Struggles, Workplace Unionism and Collective Bargaining on a Chinese Waterfront ». *ILR Review*. DOI: [10.1177/0019793918768791](https://doi.org/10.1177/0019793918768791).
- TAYLOR, Bill, et Qi LI. 2007. « Is ACFTU a Union and does it matter? ». *Journal of Industrial Relations* 49 : 701-15.
- UNGER, Jonathan, et Anita CHAN. 1995. « China, Corporatism, and the East Asian Model ». *The Australian Journal of Chinese Affairs* 33 : 29-53.
- WEN, Xiaoyi, et Kevin LIN. 2015. « Restructuring China's State Corporatist Industrial Relations System: the Wenling Experience ». *Journal of Contemporary China* 24 (94) : 665-83.
- WU, Yatong 武雅彤, et WANG Jing 王晶. 2017. « 企业工会改革的可能性与局限性 - 基于组织有效性与合法性关系的考察 » (Qiye gonghui gaige de kenengxing yu juxianxing - jiyu zuzhi youxiaoxing yu hefaxing guanxi de kaocha, Possibilités et limites de la réforme des syndicats d'entreprises - une analyse fondée sur les relations entre efficacité et légitimité). *中国人力资源开发 (Zhongguo renli ziyuan kaifa)* 7 : 36-46.
- YANG, Tao 杨涛. 2018. « 内生性选举：珠三角地区基层工会选举的民主实践探索 » (Neishengxing xuanju : Zhusanjiao diqu jiceng gonghui xuanju de minzhu shijian tansuo, Élections endogènes : exploration des pratiques démocratiques dans les élections des syndicats de la base dans le delta de la rivière des Perles). Communication à la première conférence sur les problèmes industriels et du travail - Expériences et exploration des formes syndicales. Université Tsinghua, 13 janvier 2018.
- ZHU, Xiaoyin, et Anita CHAN. 2005. « Staff and Workers' Representative Congress, an Institutionalised Channels for Expression of Employees' Interests? ». *Chinese Sociology and Anthropology* 37 (4) : 6-33.