



YOUR TURN 2 : un nouvel éclairage sur le renouveau syndical

Alessandro Arienzo
Howard Stevenson

etuce

European Trade Union
Committee for Education

YOUR TURN 2 : **un nouvel éclairage** **sur le renouveau** **syndical**

Alessandro Arienzo

Professeur, Università di Napoli, Federico II
alessandro.arienzo@unina.it

Howard Stevenson

Professeur émérite, University of Nottingham
howard.stevenson@nottingham.ac.uk



Le présent rapport a été commandité par le Comité syndical européen de l'éducation (CSEE) dans le cadre du projet « Your Turn 2 : les enseignantes pour le renouveau syndical », financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne. Ni l'Union européenne ni l'autorité délivrante ne sauraient en être tenues pour responsables.

Publié par le Comité syndical européen de l'éducation – Bruxelles 2026



etuce.org



Table des matières :

Introduction	6
Le cadre du projet <i>Your Turn 2</i>	8
Mesures pratiques de soutien au renouveau syndical	14
Annexe 1 : Méthodologie du projet - co-construction d'un projet	17
Annexe 2 : <i>Your Turn 2</i> - élaboration d'une carte conceptuelle	22
Annexe 3 : Études de cas de différents syndicats	43

Introduction

Les syndicats existent pour de nombreuses raisons et peuvent poursuivre des objectifs différents, définis par leurs membres dans le cadre de structures démocratiques reconnues. Mais quels que soient ces objectifs, tous les syndicats partagent un même engagement à susciter le changement.

La capacité des syndicats à modifier le cours des choses dépend pour beaucoup de leur aptitude à mobiliser la puissance collective de leurs membres en vue de créer un mouvement pour le changement. Force est toutefois de constater que la capacité des syndicats à fédérer cette puissance s'est souvent amenuisée au cours de ces dernières années. Si cet état de fait est parfois le fruit de tendances sociétales à long terme ayant entraîné une fragmentation des identités collectives, il trouve également, selon d'autres explications, son origine dans la volonté des employeurs et des gouvernements de marginaliser l'influence des syndicats et d'entraver l'organisation collective des travailleurs et des travailleuses. Les facteurs à l'œuvre sont multiples, complexes et interdépendants.

Le renouveau syndical est le processus qui consiste à affronter consciemment ces évolutions et à mettre en place une stratégie à même de renforcer le pouvoir des syndicats en activant l'outil le plus précieux dont ceux-ci disposent : la puissance latente des travailleuses (qu'elles soient ou non membres d'un syndicat). Ce processus reconnaît les défis majeurs auxquels est confronté le mouvement syndical de l'éducation, mais se veut optimiste : le changement n'est pas seulement nécessaire, il est aussi possible. Il fait en cela écho aux propos d'une enseignante et représentante syndicale qui, évoquant sa propre expérience dans son établissement, déclarait :

S'il est possible d'organiser mon école, c'est possible n'importe où.¹

La difficulté consiste à trouver un moyen de réaliser le changement.

¹ Source : Little, G., Sharp, E., Stevenson, H. et Wilson, D. (2023) *Lessons in Organising: What Trade Unionists can Learn from the War on Teachers*, Pluto Press.

Le présent rapport, qui fait fond sur une étude précédente intitulée *Your Turn 1*, se concentre sur la nécessité de renforcer la capacité de leadership des syndicats de l'enseignement. Il ne se limite toutefois pas à celles et ceux que l'on qualifie traditionnellement de « dirigeantes », mais s'intéresse au développement plus large des compétences de leadership, c'est-à-dire des pratiques qui renforcent la capacité des syndicats à réaliser le changement. C'est pourquoi le leadership qui nous préoccupe est qualifié de « transformationnel ». Nous reconnaissons que le changement s'opère à plusieurs niveaux : il nécessite non seulement de transformer les syndicats, mais aussi leurs membres.

Nous nous concentrons ici plus précisément sur la mise en place de formes de leadership proches des membres du syndicat sur leur lieu de travail. C'est que nous appelons le « leadership de lien », en raison du rôle crucial joué par celui-ci dans le renforcement des liens entre les travailleuses et l'organisation syndicale. Ce type de leadership renforce le pouvoir des syndicats en se focalisant sur le point de rencontre entre le noyau militant (les membres qui assurent le bon fonctionnement du syndicat au quotidien) et les membres au sens large (généralement plus distants et moins impliqués). Il vise à faire de ce point de rencontre une force, et non une faiblesse. Nous l'admettons volontiers, le leadership de lien n'est pas quelque chose de foncièrement nouveau – il repose, à bien des égards, sur des pratiques existantes et des recherches bien établies –, mais nous estimons qu'il offre un nouvel éclairage sur les moyens de renforcer le pouvoir des syndicats et d'impulser un changement positif.

Dans ce rapport, nous décrivons ce que nous entendons par leadership de lien et les différentes formes que celui-ci peut revêtir selon les contextes. Nous y expliquons en quoi

il représente un élément crucial du renouveau syndical, et comment les différents acteurs déjà impliqués dans le syndicat peuvent développer celui-ci en adoptant des stratégies délibérées.

Ce rapport propose un cadre de réflexion sur le leadership de lien intitulé *Your Turn 2*, ainsi qu'un ensemble de mesures pratiques à même d'avoir une incidence positive sur le déploiement de ce type de leadership.

Les idées présentées ici découlent du projet *Your Turn 2*, conçu comme un effort collectif impliquant à la fois des chercheuses, le groupe consultatif du projet et les participantes aux ateliers du projet. Elles reflètent également les conclusions tirées de six brèves études de cas menées auprès de différents syndicats. Les résultats du projet sont donc le fruit d'un processus de co-construction, les idées qui se sont fait jour au fil du temps émanant du dialogue engagé par l'ensemble des acteurs du projet. Ainsi, lors des premières discussions, les participantes utilisaient les termes « dirigeantes locales clés » et « dirigeantes locales » pour décrire ce que nous qualifions désormais de « leadership de lien ». Au fil de la discussion, il est apparu que le terme « leadership de lien » permettait de saisir plus précisément le phénomène que nous décrivons. Signe de l'évolution du dialogue au fil du temps, tous ces termes reviennent toutefois à plusieurs reprises dans le présent rapport. Les procédures mises en œuvre dans le cadre du projet sont détaillées à l'annexe 1 : *Méthodologie du projet*. L'annexe 2, elle, fournit une carte conceptuelle reprenant les idées clés qui sous-tendent le cadre du projet *Your Turn 2*, et offre ainsi aux lectrices qui le souhaitent l'occasion d'explorer plus en détail les idées sous-jacentes et de consulter les références pertinentes. L'annexe 3, enfin, détaille six études de cas fournissant quelques exemples pratiques de leadership de lien.

Le cadre du projet Your Turn 2

Renforcer le pouvoir syndical par le leadership transformationnel

Nous présentons ici le cadre du projet *Your Turn 2*. Celui-ci se situe dans le prolongement du travail initialement effectué dans le cadre du projet *Your Turn 1*, lequel portait sur le phénomène de « construction à la base », et peut être considéré comme un perfectionnement de certains des aspects clés du cadre initial. Les recherches et les idées qui sous-tendent ce travail sont présentées dans le rapport complet sous la forme d'une cartographie conceptuelle. Celle-ci fournit des sources de lectures complémentaires à quiconque souhaite approfondir ces idées.

Il s'agit bien d'un cadre, et non d'un modèle. Un cadre est un ensemble d'idées qui permet de réfléchir à la manière d'aborder un problème. Il se veut flexible et doit pouvoir s'adapter à des contextes souvent différents. Un modèle suggère un plan à suivre ou un modèle à appliquer, ce qui n'est absolument pas le cas ici. Nous doutons qu'un tel modèle puisse être utile dans une grande variété de contextes.

Le cadre en question est ici présenté sous la forme d'un ensemble d'hypothèses fondamentales accompagnées de trois propositions clés, chacune de ces propositions étant associée à une affirmation consécutive.

Hypothèses fondamentales

Les syndicats peuvent se fixer des buts et des objectifs différents, soumis à une série de facteurs contextuels. Il ne nous revient pas, à nous chercheurs, d'émettre un avis sur les différentes positions politiques adoptées par les syndicats de l'enseignement ; cette tâche incombe aux membres. Nous estimons toutefois que le point commun à tous les syndicats est leur engagement à susciter le *changement* sous une forme ou une autre. Leur raison d'être est de garantir des améliorations et des avancées, quelle que soit la définition qu'on en donne, ce qui nécessite de remettre en question le statu quo.

En général, les changements qui servent les intérêts des membres du syndicat ne sont pas perçus par les employeurs comme étant dans leur propre intérêt. Il est donc question de conflit d'intérêts, et les syndicats ne parviendront à influencer l'issue de ce conflit qu'à la condition de faire pencher l'équilibre de force entre employeurs et syndicats en faveur de ces derniers. Le défi pour les syndicats est donc de toujours chercher à *renforcer leur pouvoir*. Quelle que soit leur position de départ, ils doivent toujours veiller à renforcer et renouveler ce pouvoir. Sans efforts stratégiques constants et conscients de leur part pour renforcer leur pouvoir dans un monde en mutation, les syndicats dépériront et verront leur pouvoir décliner avec le temps.

Le pouvoir des syndicats est soumis à de nombreux facteurs sur lesquels il n'est pas toujours facile pour eux d'influer. La présente étude s'intéresse à la façon dont les syndicats peuvent renforcer leur pouvoir en se concentrant sur les deux sources de pouvoir syndical qui sont, en partie du moins, sous leur contrôle. Les syndicats peuvent non seulement accroître leurs effectifs en recrutant des travailleuses, mais ils peuvent également consolider leurs effectifs en s'assurant l'engagement de leurs membres, lequel se mesure en fin de compte à la volonté affichée par ceux-ci d'entreprendre une action collective en compagnie d'autres membres pour concrétiser les revendications syndicales dont il aura été convenu. C'est généralement un *pouvoir latent* ; il est présent au sein de la main-d'œuvre, mais il n'est pas « activé ». Nombreuses sont en effet les travailleuses qui font preuve d'une certaine passivité face aux problèmes rencontrés sur leur lieu de travail, même s'il elles ne sont pas satisfaites de leurs conditions de travail. Le défi pour le syndicat, ou, plus précisément, pour celles et ceux qui y jouent un rôle actif, consiste à activer ce pouvoir latent. Dans ce rapport, l'« organisation » est perçue comme un type spécifique de leadership syndical qui cherche à mettre ce pouvoir latent au service du syndicat et à le dynamiser, ce qui, en cas de réussite, laisse entrevoir la possibilité de faire basculer le rapport de force entre employeurs et travailleuses en faveur de ces

dernières. Nous réalisons que les syndicats ont également la possibilité de renforcer leur pouvoir en concluant des alliances avec des forces extérieures au syndicat lui-même. S'il s'agit là incontestablement d'une tâche de première importance, le présent rapport fait toutefois le choix de se concentrer sur le renforcement du pouvoir syndical en milieu de travail, notamment parce que ce pouvoir fondamental est à la base de la conclusion d'alliances plus larges.

Le changement est donc au cœur des préoccupations de tous les syndicats, et ce cadre propose des pistes de réflexion sur le changement dans un contexte syndical. Dans cette étude, nous appelons dirigeante toute personne qui anime ces processus de changement, quel que soit son « niveau » dans la hiérarchie syndicale, et qu'elle occupe ou non une fonction syndicale officielle. En ce sens, nous nous intéressons davantage au « leadership » (en tant qu'ensemble de capacités collectives) qu'aux dirigeantes au sens strict (en tant qu'individus au sein d'une hiérarchie). Si nous parlons plus précisément de « leadership transformationnel », c'est parce que nous sommes conscients que le changement dont nous parlons doit s'opérer à plusieurs niveaux et revêtir de nombreuses formes :

- Changement au niveau de la société : changer l'environnement plus large qui encadre le contexte dans lequel les travailleuses effectuent leur travail.
- Changement au niveau du lieu de travail : changer les conditions de travail et d'emploi dans lesquelles les travailleuses échangent leur force de travail avec leur employeur.
- Changement au niveau du syndicat : changer l'organisation pour renforcer son pouvoir et défendre les intérêts collectifs de ses membres.
- Changement au niveau des travailleuses : changer les mentalités afin que les travailleuses reconnaissent leur intérêt commun à changer les choses, ainsi que leur capacité à collaborer avec d'autres pour concrétiser le changement.

Voici la définition du leadership transformationnel qui sous-tend cette étude :

Le leadership transformationnel implique toute action intentionnelle visant à provoquer un changement qu'un individu agissant seul serait incapable de provoquer. C'est donc un changement qui requiert une action collective. Le leadership transformationnel est fondé sur les valeurs syndicales et poursuit toujours un objectif. Il identifie et utilise les moyens d'action disponibles pour s'adapter à des circonstances données et s'efforce de renforcer le pouvoir syndical pour concrétiser le changement.

Cette vision du leadership transformationnel repose sur trois propositions clés, chacune de ces propositions étant associée à une affirmation consécutive.

- Le leadership transformationnel est une pratique, et non une position ;
- Le leadership transformationnel est stratégique, pédagogique et relationnel ;
- Le leadership transformationnel qui importe le plus est celui qui est le plus proche des membres : le leadership de lien.

1. Le leadership transformationnel est une pratique, et non une position

Le leadership désigne toute activité intentionnelle entreprise en vue de provoquer un changement, quel qu'il soit. Cette approche du leadership met l'accent sur les actions de toutes celles qui participent à la mise en œuvre du changement, et non uniquement sur les personnes qui occupent une fonction « dirigeante » officielle. Les hautes dirigeantes syndicales sont certes des personnes clés et ont un rôle essentiel à jouer dans le renforcement du pouvoir syndical, mais nous nous intéressons ici principalement aux actions de toutes les personnes qui exercent un rôle de leadership, à savoir qu'elles engagent les autres à mettre en place un mouvement collectif en faveur du changement.

Conçu de cette manière, le leadership doit, par définition, être décentralisé. Il ne revêt

pas uniquement une forme hiérarchique, mais se retrouve à tous les échelons du syndicat, aussi bien au niveau national, régional ou local que sur le lieu de travail. Comme le leadership s'exerce à tous les échelons de l'organisation, il est aussi, par définition, collectif. S'il dépend clairement des actions entreprises par les différents membres du syndicat, son potentiel ne peut toutefois se réaliser que si ces actions individuelles se combinent pour créer une capacité collective en faveur du changement.

Dans cette étude, nous définissons l'« organisation » comme un type spécifique de leadership qui vise à renforcer le pouvoir des syndicats auprès des travailleuses (tant celles et ceux qui sont déjà membres que celles et ceux qui ne le sont pas encore). L'« organisation » désigne les actions des personnes qui s'emploient à activer le pouvoir latent qui réside au sein de la main-d'œuvre.

Affirmation consécutive associée :

- Le « leadership » n'existe pas sous une forme inerte ; il n'est ni fixe, ni prédéterminé ; il n'est pas l'apanage de certaines personnes, par opposition à d'autres. Ensemble de pratiques sociales mises en œuvre au sein du syndicat par ses membres, le leadership peut être *développé* ; il peut être étendu. Il convient d'accompagner et de soutenir les personnes à même d'exercer un leadership. Le leadership transformationnel est autogène, les dirigeantes efficaces développant constamment les capacités de leadership des autres.

2. Le leadership transformationnel est stratégique, pédagogique et relationnel

Cette attention portée au « leadership » nous oblige à définir avec précision les actions et les comportements qui sont au cœur de ce que nous entendons par leadership. Dans cette étude, nous identifions trois « capacités » essentielles à un leadership transformationnel.

Le *leadership stratégique* constitue la capacité à intégrer des valeurs et des objectifs au sein d'un plan capable de susciter le changement.

Le leadership transformationnel poursuit toujours un objectif, celui de susciter un changement porteur d'améliorations matérielles et idéologiques aux membres ou aux bénéficiaires de ses services. Le leadership stratégique est la capacité à formuler un plan qui permet de s'adapter aux circonstances actuelles (favorables ou défavorables) en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le leadership stratégique comporte à la fois un élément « externe » et un élément « interne » : une de ses préoccupations externes consiste à mettre en avant les campagnes clés que le syndicat cherche à remporter, tandis qu'une de ses préoccupations internes porte sur la mise en œuvre des changements organisationnels nécessaires pour renforcer le pouvoir dont il a besoin pour mener à bien ces campagnes. Ces deux préoccupations sont intimement liées. Le leadership stratégique implique généralement de prendre des décisions difficiles (par exemple, en matière d'allocation des ressources), mais il exige également du courage, toute lutte en faveur d'intérêts divergents nécessitant la volonté de s'insurger.

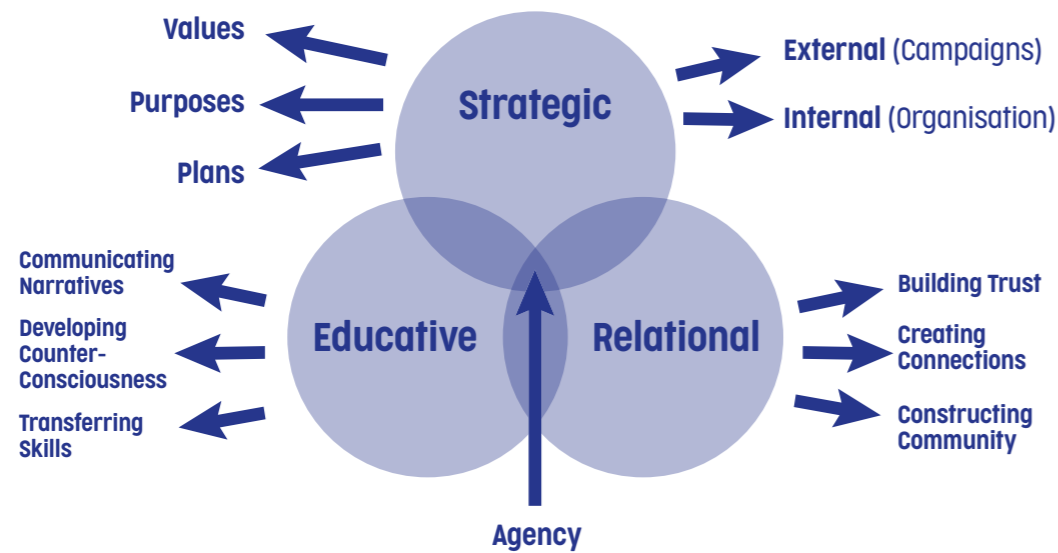
Le *leadership pédagogique* reconnaît que le pouvoir des syndicats réside dans l'action collective, mais que pour changer la façon dont les travailleuses agissent, il est nécessaire de changer leur façon de penser. La pensée, en effet, précède l'action, même si les deux entretiennent une relation dialectique. Transformer la pensée des autres au moyen d'une intervention délibérée est une action fondamentalement pédagogique. C'est pourquoi nous parlons de leadership pédagogique. Ce type de leadership revêt de nombreuses formes, mais trois aspects particuliers sont à souligner. Premièrement, le leadership pédagogique implique la capacité de formuler, d'articuler et de proposer un discours convaincant en faveur du changement, en faisant appel tant aux intérêts idéologiques (croyances et valeurs) des travailleuses qu'à leur intérêt matériel. Le leadership pédagogique implique de tout mettre en œuvre pour s'assurer l'adhésion nécessaire aux changements proposés. Deuxièmement, il implique de travailler avec les autres travailleuses pour remettre en question la logique qui normalise les inégalités et les injustices quotidiennes,

et de rejeter l'idée selon laquelle « il n'existe aucune alternative » et le changement est impossible. Le leadership pédagogique s'efforce d'expliquer les injustices actuelles, de formuler des alternatives réalisables et de proposer une vision de la façon dont l'action collective peut changer les choses. Il nourrit une « contre-conscience » ancrée dans les valeurs et les objectifs du syndicat, laquelle s'oppose à la logique quotidienne ressentie par les gens. Enfin, le leadership pédagogique aiguise chez les autres les compétences pratiques qui contribuent à renforcer plus largement les capacités de leadership. Que ce soit par le biais d'un apprentissage formel ou d'un accompagnement plus informel (et de tout ce que cela recouvre), les dirigeantes pédagogiques contribuent au développement du leadership chez les autres.

Le *leadership relationnel* renforce le pouvoir des syndicats par la consolidation des liens humains entre les travailleuses comme base du développement d'une identité syndicale fondée sur des principes d'entraide et de solidarité. Centré sur la personne, le leadership relationnel s'appuie sur un large éventail de compétences interpersonnelles pour tisser des liens humains et créer des cultures de solidarité. Avant tout, le leadership relationnel instaure une confiance que l'on peut décrire comme le ciment qui unit les membres au syndicat. Le pouvoir syndical est souvent fortement tributaire des réseaux informels de travailleuses que l'on trouve dans les lieux de travail à vocation syndicale. Les dirigeantes relationnelles sont capables de faire germer cette orientation syndicale au sein des différents groupes qui composent le lieu de travail et de mettre les réseaux informels présents sur le lieu de travail au service du syndicat. Dans sa forme la plus efficace, le leadership relationnel approfondit la démocratie syndicale en reliant la démocratie informelle des groupes de travail en place sur le lieu de travail à la démocratie plus formelle des structures démocratiques du syndicat. Le leadership relationnel instaure une communauté fondée sur un sentiment d'intérêts partagés et de solidarité. Pour entretenir et développer ces relations, les dirigeantes doivent souvent posséder un large éventail de compétences interpersonnelles.

Nous présentons ci-dessous un résumé de ces idées :

YOUR TURN 2 Leadership Capacities



Affirmation consécutive associée :

- Le renforcement du pouvoir syndical exige le développement de capacités de leadership stratégiques, pédagogiques et relationnelles à tous les échelons du syndicat, du bureau exécutif national aux différents lieux de travail sur lesquels le syndicat est représenté. Ces capacités sont interdépendantes et ne peuvent être complètement dissociées des autres. Mais si le leadership collectif transformationnel exige de l'organisation qu'elle soit capable de faire preuve de toutes ces capacités, ses différentes dirigeantes ne doivent pas nécessairement être tout à la fois stratégiques, pédagogiques et relationnelles.

3. Le leadership transformationnel qui importe le plus est celui qui est le plus proche des membres : le leadership de lien

Le leadership transformationnel doit se manifester à tous les échelons du syndicat. Le leadership n'est pas quelque chose qui existe uniquement « au sommet » pour se transmettre vers le bas ; il doit se manifester à tous les échelons. Nous soutenons toutefois que le leadership qui compte le plus au sein du syndicat est celui qui est le plus proche des membres. En d'autres termes, qu'est-ce que le syndicat pour les travailleuses ? Un intervenant au journal télévisé ? Un courriel dans leur boîte de messagerie ? La visite occasionnelle d'une représentante qu'elles ne connaissent pas ? Ou une collègue qu'elles connaissent personnellement et en qui elles ont confiance ?

Le syndicat est plus fort lorsqu'il est présent sur le lieu de travail et qu'il est représenté (de manière officielle, mais pas toujours) par des personnes qui en font une réalité tangible pour les travailleuses. L'identité de ces personnes peut varier selon les contextes :

il y a différents syndicats, différents secteurs de l'enseignement et différents pays. Ces personnes n'ont donc pas de rôle unique ou de position unique qui les représenterait dans tous les contextes. C'est pourquoi nous avons évité d'utiliser tout titre qui fonctionnerait dans un tel contexte, et non dans un autre.

Dans cette étude, nous appelons ces personnes des « **dirigeantes de lien** », car ce sont les représentantes syndicales qui assurent littéralement le lien entre les membres et le syndicat. La « frontière » entre le syndicat et ses membres n'est pas marquée et distante, mais poreuse et intégrée. Si, dans les premières phases du projet, nous utilisons les termes « dirigeantes locales clés » et « dirigeantes locales » pour décrire ces personnes, ces expressions, qui reviennent à plusieurs reprises dans ce rapport, font toutes référence à un même phénomène.

Même si le « leadership de lien » peut varier selon les contextes, nous y distinguons trois « dimensions » qui, indépendamment du contexte, déterminent la nature du lien en question, selon qu'il est plus fort ou plus faible.

- Proximité (longueur) : la distance compte. Plus les dirigeantes de lien sont proches de leurs collègues, plus le lien a de chances d'être fort. En général, plus le lien est distant, plus il sera faible.
- Activité (étendue) : que font les dirigeantes de lien ? Quelles sont les actions qu'elles se sentent capables d'entreprendre en toute confiance ? Si leur rôle est restreint, qu'il se limite par exemple à attribuer des fonctions syndicales aux membres, la présence syndicale aura un impact limité. Si en revanche elles parviennent à organiser et à représenter les membres (auprès du syndicat, auprès de la direction locale), leur rôle sera plus important. Les membres ne se contenteront pas de « percevoir » le syndicat, ils constateront son impact concret sur le lieu de travail ; ils auront conscience de leur force et de leur capacité d'action.
- Relations (profondeur) : le leadership pédagogique, à savoir la capacité à susciter l'action en changeant les mentalités, repose sur la mise en place de relations de confiance fortes et

la capacité à dialoguer. Lorsqu'elles parviennent à instaurer un niveau de confiance élevé, les dirigeantes de lien sont capables de bâtir les liens qui constituent la base d'une identité collective forte et d'entretenir avec leurs collègues un dialogue direct à même de faire évoluer les mentalités et de transformer la passivité en action.

Les dirigeantes de lien fortes renforcent la démocratie syndicale en créant une culture d'entreprise au sein de laquelle les travailleuses sont conscientes de leurs intérêts communs, et donc plus susceptibles de rejoindre les structures du syndicat et de prendre part à ses actions. Le leadership de lien anime des structures démocratiques qui peuvent parfois sembler distantes et déconnectées de la réalité.

Affirmation consécutive associée :

- Le renforcement du pouvoir syndical passe par la base. Il n'y a pas d'alternative. Le moyen le plus efficace de renforcer le pouvoir syndical consiste à renforcer le « leadership de lien », à savoir les dirigeantes syndicales locales qui servent de lien entre le noyau militant du syndicat local (les personnes qui font fonctionner le syndicat au quotidien) et l'ensemble de ses membres (les travailleuses qui sont la véritable source du pouvoir syndical, mais dont l'engagement est généralement limité). Le leadership de lien rapproche les militantes et les membres. Il renforce le pouvoir syndical en même temps qu'il approfondit la démocratie syndicale. Le rôle stratégique clé de la direction organisationnelle du syndicat est de réfléchir à la manière pour elle de développer en permanence un « leadership de lien », que ce soit en recrutant des dirigeantes de lien ou en les aidant à avoir un impact plus important. Elle contribuera ainsi directement à renforcer le pouvoir du syndicat, mais aussi, à plus long terme, au développement d'un vivier de militantes locales capables d'assumer un rôle de leadership ailleurs au sein de l'organisation. C'est la clé du renouveau syndical.

Mesures pratiques de soutien au renouveau syndical

Les actions suivantes reposent sur différentes études publiées, les résultats des discussions des ateliers *Your Turn 2* organisés à Barcelone et à Utrecht, ainsi que sur des exemples tirés des six études de cas présentées dans le présent rapport.

Le renouveau syndical par le développement du leadership de lien : nécessité d'une stratégie

S'ils veulent adopter une approche du renouveau syndical axée sur le développement du leadership de lien, les syndicats doivent impérativement adopter une approche stratégique. Tout engagement en faveur d'une telle approche doit s'inscrire dans un plan à long terme cohérent et bénéficiant de ressources adéquates.

Ce plan doit proposer une vision claire de l'objectif du projet. Chaque syndicat évolue dans un contexte qui lui est propre. Quel type de leadership de lien convient-il de mettre en œuvre ? Quelle forme ce leadership doit-il ou devra-t-il revêtir ? Est-il déjà en place au sein du syndicat et convient-il de le renforcer ? Est-il nécessaire de repenser la forme que ce leadership de lien peut et doit revêtir ? Faut-il mettre en place quelque chose de nouveau ?

Il ne faut pas sous-estimer l'ampleur du changement organisationnel. Si le changement structurel est nécessaire, le renouveau passe généralement également par un changement culturel. Le projet doit impérativement être compris par l'ensemble du syndicat. L'obtention du soutien nécessaire aux changements qui s'imposent est généralement un travail de longue haleine. Des résistances au changement se feront jour, et il faudra parfois prendre des décisions difficiles. Il sera peut-être même nécessaire de privilégier les objectifs à long terme par rapport aux exigences et aux défis immédiats. Il conviendra peut-être de revoir les méthodes de travail en place.

Quelles que soient les initiatives mises en place, il importe de cadrer la nécessité du renouveau dans le contexte plus large de la mission du syndicat, qui est d'amener des changements qui améliorent les conditions de travail des membres. Le renouveau syndical n'est pas une fin en soi, mais un projet qui vise à renforcer le pouvoir syndical pour défendre les intérêts des travailleuses. Le renouveau syndical est indissociable des luttes pour l'amélioration des conditions de travail ; il en fait partie intégrante. La mise en place d'un leadership de lien n'est pas un processus technique dépourvu du moindre contexte, mais une activité dynamique mue par un désir de changement ; le but n'est pas de renforcer le syndicat de manière abstraite, mais de remporter des victoires au bénéfice des travailleuses.

Dans les sections suivantes, nous distinguons trois domaines d'activité qui se doivent d'être au cœur de tout plan stratégique.

Clarifier le rôle

Il convient d'aider les dirigeantes de lien à comprendre leur rôle, leur champ d'action et les pistes de développement qui s'offrent à elles.

- Ayez une idée claire du rôle des dirigeantes de lien.
- Clarifiez les attentes : s'ils savent ce que l'on attend d'eux, les gens en feront souvent plus.
- Commencez par des « demandes » modestes, mais structurez les activités de manière à permettre aux dirigeantes de lien d'évoluer dans leur rôle.
- Le leadership de lien est important en soi : évitez de confier aux bonnes dirigeantes de lien un rôle qu'elles ne souhaitent pas assumer, simplement parce qu'elles ont « fait part de leur intérêt » pour ce rôle : vous risquez d'épuiser les membres qui font preuve d'enthousiasme ou de les décourager en leur confiant les tâches dont les autres ne veulent pas !

- Aidez les dirigeantes de lien à « faire la différence ». La capacité à faire la différence est source de motivation, l'activisme pour l'activisme l'est rarement. L'organisation doit toujours avoir un but, elle ne peut jamais être gratuite ; ce n'est pas un passe-temps.

Engendrer l'adhésion

- Créez un environnement au sein duquel les dirigeantes de lien se sentent soutenues et valorisées.
- Établissez des relations : privilégiez les contacts personnels.
- Les technologies aident : les groupes de discussion favorisent une communication rapide et informelle. Ils doivent compléter les contacts personnels, et non les remplacer.
- Évitez l'isolement : de nombreux syndicats encouragent les représentantes syndicales en milieu de travail à travailler « en binôme » pour se soutenir l'une l'autre et éviter qu'elles se sentent exposées.
- Développez des réseaux horizontaux : encouragez les dirigeantes de lien à tisser des liens avec d'autres personnes occupant une fonction similaire, sur un autre lieu de travail par exemple.
- Apportez soutien et structure, mais apprenez à faire confiance et à « lâcher prise ». Faites grandir les énergies, ne les étouffez pas.

Éduquer !

- Le pouvoir des syndicats dépend de ce que Marshall Ganz appelle les sources de « connaissances essentielles » (qui incluent à la fois les connaissances et les compétences pertinentes). Ces ressources ne sont pas innées, il est possible de les développer par l'éducation et la formation.

- Concevez des programmes de formation officiels à l'attention des dirigeantes de lien. Ces programmes sont souvent nationaux, mais les programmes locaux sont également très efficaces. Veillez à ce que ces programmes soutiennent le développement des dirigeantes de lien, par exemple en proposant des programmes « d'initiation » et des programmes « avancés ».
- Utilisez les formations locales pour tisser des liens entre les dirigeantes de lien et développer des réseaux.
- Formez les militantes à assurer des formations, pour que les dirigeantes de lien puissent assister à des formations dispensées par leurs collègues et leurs pairs.
- Formez les militantes pour qu'elles soutiennent et développent à leur tour d'autres militantes. Encouragez les militantes à réfléchir à la manière de soutenir consciemment les autres. En l'absence de soutien, les représentantes syndicales seront plus susceptibles de démissionner, ce qui n'est pas efficace. Une représentante qui reste et évolue est d'une valeur inestimable. Le temps consacré au développement du militantisme représente toujours un investissement.
- *Éduquez !* Si le transfert des connaissances de base a toute son importance, la formation syndicale se doit d'ouvrir de nouvelles perspectives et d'offrir une meilleure compréhension. Les dirigeantes de lien efficaces, par exemple, comprennent le syndicat et son histoire (et peuvent la transmettre aux autres). De même, elles développent une compréhension fine et critique des politiques et du contexte politique. L'éducation syndicale n'est pas seulement technique, elle est aussi émancipatrice. Si le contexte le permet, elle se doit également d'être exigeante.
- Réfléchissez à la manière dont l'encadrement et l'accompagnement peuvent contribuer au développement des dirigeantes de lien. Cela peut se faire de manière formelle ou informelle, voire les deux en même temps. Cette ressource peut être intensive et il faut veiller à l'utiliser là où elle aura le plus grand impact. Mais comme indiqué ci-dessus, ce type de soutien représente un investissement qui peut véritablement porter ses fruits. Il peut également contribuer de manière importante à soutenir le développement de celles et ceux qui ne se reconnaissent pas toujours dans les figures de proue du leadership militant du syndicat.

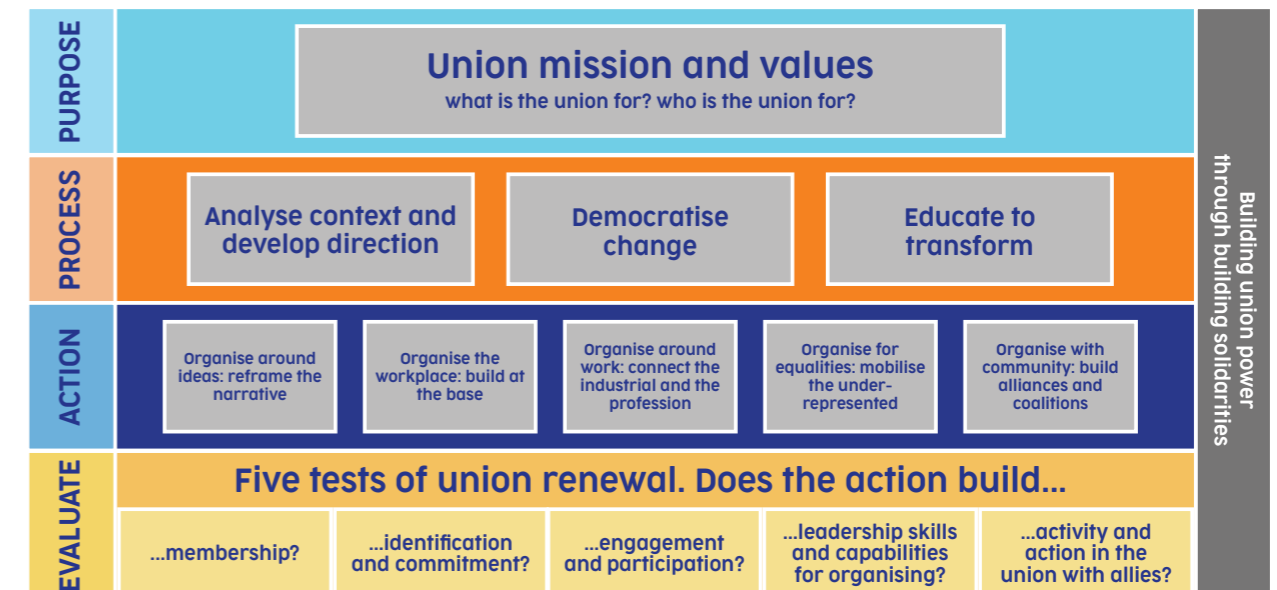
Annexe 1 : Méthodologie du projet : (co-)construction d'un projet

Dans son appel d'offres pour le projet *Your Turn 2 : Les enseignantes pour le renouveau syndical* (projet UE 101143483), le CSEE a réitéré son engagement stratégique à travailler avec chaque syndicat membre et à renforcer, en sa qualité d'organisation collective, le pouvoir des syndicats au sein du mouvement syndical européen de l'enseignement. L'appel d'offres s'alignait sur les priorités fixées par la conférence extraordinaire du CSEE tenue en 2021 et sur le cadre conceptuel présenté dans le Plan d'action du CSEE pour la syndicalisation et le renouveau syndical. La proposition de lancement d'un projet *Your Turn 2* reposait sur

le rapport initial *Your Turn ! Les enseignantes pour le renouveau syndical* (Stevenson et al., 2020) et le webinaire organisé dans la foulée par le CSEE en collaboration avec la Fondation Friedrich Ebertand : *Devenir plus fortes ensemble : le renouveau syndical dans l'éducation* (Stevenson et al., 2024).

L'appel d'offres lancé dans le cadre du projet *Your Turn 2* distinguait quatre thèmes issus des études réalisées précédemment par le CSEE et du webinaire du CSEE et de la FFE, et destinés à sous-tendre le projet *Your Turn 2* : mobilisation des personnes sous-représentées ; organisation autour d'idées et de campagnes ; organisation autour du travail, de la communauté et de la société ; organisation, enfin, autour de questions professionnelles.

Reprenant ces thèmes, le projet de recherche mené par l'Université de Naples Frédéric II et l'Université de Nottingham a tenu à s'appuyer explicitement sur le cadre du projet *Your Turn 1* en faveur d'un syndicalisme transformationnel :



(Stevenson et al., 2020, p. 92)

La proposition initiale assignait les objectifs de recherche suivants au projet *Your Turn 2* :

1. Étudier les stratégies de renouvellement syndical comme sources de pouvoir syndical ;
2. Comprendre la relation entre les sources du pouvoir syndical et les stratégies efficaces de négociation collective ;
3. Identifier les liens entre la négociation collective syndicale et les campagnes communautaires en faveur de l'enseignement public.

Afin d'assurer son engagement à prendre appui sur les projets précédents, l'équipe de recherche a décidé de mener ses travaux dans le cadre d'une collaboration au sein de laquelle le travail serait le fruit d'un partenariat entre le groupe consultatif du projet, les participantes aux ateliers du projet et l'équipe de recherche des professeurs Arienzo et Stevenson.

Cet engagement en faveur du partenariat et de la co-construction s'est reflété dans la conception d'un premier atelier de formation organisé à Barcelone et accueilli par la FECCOO les 25-26 février 2025 (voir CSEE, 2025a).

Partant d'une définition de travail du renouvellement syndical et du renforcement du pouvoir syndical, l'ordre du jour du projet s'est articulé autour d'une série de conversations liées entre elles, chacune des étapes successives devant s'appuyer sur le dialogue de la session précédente. Il était important, par exemple, que le projet démarre par une séance de partage de « points de départ », au cours de laquelle les participantes provenant des différents pays représentés mettraient en lumière non seulement les défis, mais aussi les opportunités de croissance et de renouveau, propres à leur pays. Un des principes importants du projet consistait à reconnaître les caractéristiques particulières des différents contextes nationaux. Cette session a mis directement en évidence la nécessité de passer de la « transaction à la transformation », et de mettre l'accent sur « le vécu quotidien » des membres du syndicat. Comment ceux-ci ressentent-ils la présence du syndicat sur

leur lieu de travail ? Comment développer activement l'identité et la solidarité syndicales ? Comment encourager les membres qui perçoivent leur adhésion au syndicat en termes transactionnels à s'engager et à participer davantage à la vie collective du syndicat ?

Il est alors apparu que les participantes avaient une « vision différente » du leadership. Le leadership syndical, c'est bien normal, revêt de nombreuses formes. Mais dans cette étude axée principalement sur le renouvellement, le projet s'attache à construire un « leadership » ancré dans le lieu de travail et au niveau local. C'est pourquoi la discussion s'est articulée autour d'une analyse de l'identité de ces « dirigeantes » dans leurs différents contextes : en quoi consiste leur travail et de quel soutien bénéficient elles ? Dans quelle mesure ce rôle est-il « officiel », et quel lien entretient-il avec les structures syndicales traditionnelles ? Ces dirigeantes locales sont susceptibles de créer un lien organique entre le noyau des membres actifs du syndicat et l'ensemble des membres entretenant un lien plus distant avec celui-ci ; mais qui sont-elles et que font-elles ?

La séance plénière de Barcelone, qui a pris la forme d'une discussion de conclusion destinée à façonner la discussion de la prochaine session prévue à Utrecht les 2-3 octobre 2025 (voir CSEE, 2025b), a permis de rassembler les thèmes clés de l'ensemble des discussions menées lors de l'atelier, en particulier la nécessité de développer une compréhension plus approfondie du rôle des dirigeantes locales. Ces discussions ont ensuite été examinées par le groupe consultatif lors d'une réunion à Bruxelles (8 mai 2025) destinée à finaliser l'ordre du jour de la séance d'Utrecht.

Le groupe consultatif a élaboré pour l'atelier de formation d'Utrecht un programme destiné à poursuivre et approfondir le dialogue entamé à Barcelone. Il a été convenu que la réunion d'Utrecht se concentrerait sur le rôle des « dirigeantes locales clés », à savoir les dirigeantes (officielles ou informelles) les plus proches des membres du syndicat sur le lieu de travail et représentant le lien organique entre « le syndicat » et « les membres ». Il a été reconnu que ces personnes jouaient un rôle essentiel pour rapprocher l'ensemble des membres du syndicat, mais aussi

pour représenter le « vivier » potentiel de militantes syndicales capables d'assumer à l'avenir un rôle plus important au sein du syndicat.

Le groupe consultatif a compris que l'émergence de dirigeantes locales clés était un processus de transformation personnelle et que, pour comprendre comment il était possible de former et de développer ces dirigeantes, il était nécessaire de comprendre le processus de transformation en question. Il est essentiel, notamment, de comprendre comment les personnes actives au sein du syndicat peuvent aider à activer ces processus de transformation chez les autres. Il se peut que les individus vivent leur propre processus de transformation façonné par des facteurs externes qui les affectent profondément, mais on ne peut se contenter d'attendre que des facteurs échappant à tout contrôle produisent le changement nécessaire. Plus important encore, quelles actions les membres actifs au sein du syndicat peuvent-ils entreprendre pour que des transformations se produisent de manière active et intentionnelle ? C'est dans le but d'aborder ces questions de manière réfléchie et approfondie que l'ordre du jour de l'atelier d'Utrecht a été élaboré.

En début d'atelier, il a été demandé à l'ensemble des participantes de réfléchir à leur propre expérience de « militante syndicale ». Chaque participante avait sa propre histoire à raconter sur les raisons et les modalités de son engagement syndicaliste. Qu'est-ce qui les a aidées à établir une connexion avec le syndicat ? Qu'est-ce qui a contribué à maintenir leur engagement syndical ? Quelle influence leur engagement syndical a-t-il eu sur le plan personnel ? Que pouvons-nous tirer de nos propres expériences sur la manière dont certaines personnes s'engagent auprès de leur syndicat et considèrent celui-ci comme un élément clé pour susciter le changement qu'elles recherchent, ainsi que sur les raisons qui les y poussent ? Cette discussion fort instructive a permis de dégager trois thèmes :

- La motivation à « s'impliquer » trouvait souvent son origine dans un problème concret affectant le travailleur ou la travailleuse. Dans certains cas, il s'agissait

d'un problème de portée nationale touchant les travailleuses dans certaines circonstances particulières, comme une réglementation affectant les enseignantes fraîchement diplômées. Dans d'autres cas encore, il s'agissait d'un problème touchant un lieu de travail particulier, comme le style de gestion des personnes occupant des postes de direction au sein des institutions.

- Dans plusieurs cas, les participantes ont décrit de quelle façon elles avaient assumé un rôle de leadership informel parce que les travailleuses avaient reconnu la nécessité d'une action et trouvé une collègue respectée pour agir en leur nom. Dans ces cas, la nécessité pour les dirigeantes d'inspirer le respect, d'être sûres d'elles et de faire preuve de courage a souvent été mise en avant, ce rôle impliquant nécessairement de s'opposer aux personnes en position d'autorité.
- Dans d'autres cas encore, les participantes ont expliqué comment une collègue plus expérimentée les avait aidées à se tourner vers le syndicat. Dans certains cas, les participantes ont indiqué qu'elles ne savaient pas grand-chose du monde syndical, mais que quelqu'un avait su établir un lien avec elles, leur expliquer la situation et les encourager, les aider à « trouver le syndicat ».

Dans plusieurs des exemples cités ci-dessus, les participantes ont décrit comment elles avaient trouvé un « foyer » au sein du syndicat, comment elles y avaient rencontré des collègues partageant les mêmes idées qu'elles, et comment elles avaient commencé à se sentir membres d'une communauté. Elles ont toutefois admis que cela ne s'était pas produit par accident, mais généralement par l'intervention d'un tiers, ce qui nécessitait des réseaux de personnes capables de mener les conversations appropriées.

La discussion s'est ensuite poursuivie par un questionnaire du concept de « dirigeante locale clé » dans différents contextes. Le terme « dirigeante locale clé » tel que défini

dans le cadre du projet se voulait flexible ; il reconnaissait que les personnes susceptibles d'être identifiées comme telle pouvaient être fort différentes selon les contextes. Cette session s'est articulée autour des questions suivantes : quelles sont ces personnes dans le contexte qui est le vôtre ? Quel est leur rôle ? Qu'attend-on d'elles ? Que font-elles concrètement / en règle générale ? Existe-t-il un écart entre les attentes et la réalité ? Occupent-elles un rôle officiel (clairement intégré aux relations professionnelles et aux structures syndicales) ou plutôt informel ? Sont-ce des collègues de travail ou des membres du syndicat ? Comment assurent-elles le lien organique entre le noyau syndical et l'ensemble des membres ?

Les discussions menées lors de la séance de travail suivante ont porté sur la manière dont les syndicats représentés à l'atelier cherchaient à former des « dirigeantes locales clés », ce qui dépend évidemment pour beaucoup de la façon dont le syndicat conçoit ce rôle. Conscientes toutefois de ces différences, les participantes se sont penchées sur un ensemble de questions communes : comment les « dirigeantes locales clés » sont-elles identifiées ? Comment se développent-elles ? Quel rôle jouent l'éducation et les programmes de formation ? L'encadrement et l'accompagnement jouent-ils un rôle ? Comment encourager et développer le leadership au sein de groupes souvent sous-représentés dans les postes de direction syndicaux officiels ?

L'ordre du jour de l'atelier d'Utrecht a été élaboré par le groupe consultatif de manière à approfondir progressivement la compréhension collective des processus de transformation qui forment les militantes et les dirigeantes. La transformation est généralement présentée comme un changement de comportement visible et tangible : une personne extérieure au syndicat adhère à celui-ci, un membre auparavant passif du syndicat devient militante. Il importe toutefois de reconnaître que l'action que nous observons est la manifestation visible d'un changement de pensée invisible auquel elle répond logiquement. En d'autres termes, pour susciter les actions que nous espérons (adhésion des travailleuses au syndicat,

participation des membres à la démocratie et aux actions du syndicat), il est nécessaire de changer les mentalités, de convaincre et de persuader. Bien sûr, les syndicats disposent d'une multitude de moyens pour influencer la pensée des autres (les membres, les travailleuses non encore membres, le grand public), et les réseaux sociaux ont ouvert de nouvelles possibilités. Nous reconnaissons toutefois, et c'est notre point de départ, que des changements profonds de pensée sont plus susceptibles de se produire à la suite d'un contact personnel entre individus fondé sur une relation de confiance. C'est pourquoi la séance de travail en groupe a pris la forme d'une activité pratique axée sur le développement de compétences permettant de « changer les mentalités ». Reconnaisant le rôle essentiel de ces « conversations structurantes », les participantes ont également été invitées à réfléchir aux moyens de développer ces compétences chez les autres. Comment, en particulier, les dirigeantes locales clés peuvent-elles développer ce type de compétences dialogiques, sachant qu'elles sont particulièrement bien placées pour mener de telles conversations par leur position sur le lieu de travail et leur proximité avec les membres ? Un des thèmes essentiels du projet se trouve ici mis en lumière : l'importance de la parole. Le dialogue en tête-à-tête fondé sur une relation de confiance constitue un instrument puissant.

À la fin de l'atelier d'Utrecht, les participantes ont travaillé ensemble pour identifier des stratégies et des projets susceptibles de contribuer à faire des « dirigeantes locales clés » le lien organique entre le noyau du syndicat et les membres dans leur ensemble. Ces projets ont ensuite été mis en commun à l'occasion de la séance plénière finale devant orienter l'étape suivante du projet, à savoir l'élaboration d'une série d'études de cas destinées à approfondir notre compréhension du rôle – et du rôle potentiel – des dirigeantes locales clés. Fidèles à l'engagement du projet en faveur d'une co-construction impliquant les participantes aux ateliers, les questions qui ont sous-tendu les études de cas découlent en droite ligne des discussions menées à Utrecht.

Questions de recherche des études de cas :

1. Quelle forme revêt le « leadership local clé » (défini à ce stade du projet comme le leadership syndical le plus proche des membres sur leur lieu de travail) ?
2. Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales clés ?
3. Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?
4. Quelles sont les mesures prises pour développer le leadership local parmi les groupes souvent sous-représentés dans la direction du syndicat, notamment au niveau local ?

Des études de cas ont été menées auprès de différents syndicats représentant tout un éventail de contextes. L'étude de cas a été perçue comme étant un moyen plus efficace que l'enquête, comme cela avait été initialement proposé, de stimuler la compréhension recherchée par le projet. Reconnaisant que les enquêtes menées dans des contextes fort différents peinent souvent à saisir la profondeur et la complexité des problématiques propres à chaque contexte, le groupe consultatif a admis que des études de cas détaillées permettraient d'obtenir des informations plus utiles.

Les études de cas, présentées à l'annexe 3, portent sur les syndicats suivants :

Algemene Onderwijsbond - AOb (Pays-Bas)

Federació d'Ensenyament de CCOO de Catalunya - FECCOO (Espagne)

Federazione Lavoratori della Conoscenza – FLC CGIL (Italie)

Syndicat lituanien de l'éducation et des sciences – LESTU (Lituanie)

Pedagógusok Szakszervezete - PSZ (Hongrie)

Syndicat National des Enseignements de Second degré - SNES-FSU (France)

Les études de cas ont été suivies d'une réflexion visant à déterminer le terme le plus pertinent pour décrire le leadership et les dirigeantes sur lesquels portait l'étude. Tout au long du projet, les participants ont utilisé l'expression « dirigeante locale clé » comme terme générique, un terme employé pour la première fois par Fosh (1993), mais le terme « dirigeante de lien » lui a été préféré dans les dernières phases du projet. Non seulement celui-ci reflète plus fidèlement la contribution de cette forme de leadership au type de renouveau envisagé dans le projet, mais il permet également d'éviter toute confusion avec Fosh (qui l'utilisait dans un sens légèrement différent) et est plus facilement adaptable à différents contextes, nombre de syndicats utilisant déjà des termes spécifiques pour décrire certaines fonctions particulières.

Annexe 2 : Your Turn 2 – élaboration d'une carte conceptuelle

Nous présentons dans cette section quelques-unes des idées et références clés qui sous-tendent le cadre du projet *Your Turn 2*. Cette section comprend une liste complète des références utilisées dans le rapport.

À quoi servent les syndicats ?

Parfois, les questions les plus simples sont celles auxquelles il est le plus difficile de répondre. À un niveau très fondamental, il est possible de s'entendre sur certains objectifs clés. Dans une étude pionnière sur les syndicats, Sydney et Beatrice Webb affirmaient ainsi :

Un syndicat, tel que nous l'entendons, est une association permanente de salariés dont le but est de maintenir ou d'améliorer leurs conditions de travail (Webb and Webb, 1920, p. 1).

Toute aspiration allant au-delà de cette notion fort générale est susceptible de provoquer une divergence d'opinions. Que recouvre l'expression « conditions de travail » ? N'importe quel aspect du travail, ou certains seulement ? Quel est le rôle du syndicat au-delà des « conditions de travail » ? Un syndicat de l'enseignement, par exemple, a-t-il une vision du type de service pédagogique qu'il souhaite pour ses membres et les élèves ? Et quelles sont les méthodes à utiliser pour atteindre ces objectifs ? Ces questions ont souvent reçu des réponses fort différentes (Frege et Kelly, 2003).

En présentant ce rapport, nous ne prenons pas position sur les réponses à donner à ces questions, ni à de nombreuses autres concernant les objectifs et politiques des

syndicats. Il s'agit là, à juste titre, de la prérogative des membres du syndicat qui, dans le cadre des structures démocratiques qu'ils se sont eux-mêmes données, sont capables de décider de ce qu'ils estiment être la réponse la plus appropriée à ces questions pour leur propre syndicat.

Notre argument est le suivant : quels que soient les buts qu'ils se fixent, les syndicats ont tous pour mission de susciter le changement. Que ces changements soient modestes ou qu'ils soient radicaux, les syndicats de l'enseignement qui cherchent à améliorer les conditions de travail et la qualité de l'enseignement public sont engagés dans un processus de changement.

Notre point de départ est donc de démontrer que les syndicats doivent comprendre le changement et ce qui soutient celui-ci pour pouvoir le provoquer. Ils doivent donc réfléchir au pouvoir qui est le leur et élaborer des plans visant à renforcer le pouvoir nécessaire pour susciter le changement.

Cette section du rapport analyse le changement de manière critique et plaide en faveur de l'élaboration d'une « théorie du changement » spécifiquement axée sur les syndicats. Nous examinons ensuite comment les structures de pouvoir évoluent, et ce que nous entendons par pouvoir. S'ensuit une discussion sur le pouvoir dans un contexte syndical et sur l'importance qu'il y a à « renforcer le pouvoir des syndicats ». Nous concluons en abordant le rôle du leadership dans le renforcement du pouvoir syndical et en plaidant pour une réflexion nouvelle et innovante sur le leadership dans un contexte syndical.

Les syndicats et le changement : élaboration d'une théorie alternative du changement

Le monde de l'entreprise et les grandes organisations du secteur public accordent souvent une attention considérable à la « gestion du changement ». De nombreux universitaires et chefs d'entreprise se sont forgé une carrière sur leur réputation dans ce domaine. Les cabinets de gestion

internationaux sont devenus des entreprises gigantesques en vendant leurs services à des clients des secteurs privé et public (ce qui a souvent conduit à brouiller la frontière entre privé et public).

Une des caractéristiques clés de cette « industrie de la gestion du changement » est l'élaboration de travaux présentés sous la forme d'une « théorie du changement ». Décrite par Goldsworthy comme « un processus explicite de réflexion et de documentation sur la façon dont un programme ou une intervention est censé fonctionner, pourquoi il fonctionnera, à qui il profitera (et de quelle manière) et les conditions requises pour son succès » (2021, p. 1), cette théorie définit les stratégies, les actions, les conditions et les ressources nécessaires à l'obtention d'un résultat positif.

Les théories du changement, quelle que soit la forme qu'elles prennent, sont devenues omniprésentes dans les organisations commerciales, gouvernementales et civiles, à tel point qu'elles se sont généralisées dans un large éventail de contextes. Le Groupe des Nations Unies pour le développement, dans sa propre « théorie du changement » (PNUAD, sans date), affirme ainsi :

Une théorie du changement aide aussi à déterminer les hypothèses et risques sous-jacents qui seront essentiels pour cerner et revoir l'ensemble du processus afin de s'assurer que l'approche retenue contribuera au changement souhaité (p. 4).

Il peut parfois être tentant de rejeter d'emblée une grande partie des travaux prétendant offrir une « théorie du changement ». Dans le pire des cas, ils pèchent par simplisme, sont dépourvus de toute compréhension contextuelle et négligent de problématiser les questions essentielles. Ils s'inscrivent pour la plupart dans ce qui est décrit comme un « paradigme unitaire » (Burchill, 2014) qui prétend que les employeurs, les cadres et les employés ont des intérêts communs. Les théories du changement soulignent souvent la nécessité d'un « dialogue entre les parties

prenantes », lequel consiste généralement à remporter l'adhésion des personnes considérées comme hostiles au changement. Les syndicats peuvent parfois être considérés comme une « partie prenante », et donc inclus dans les consultations, mais les employeurs utilisent également des méthodes pour consulter le personnel en dehors du syndicat, lesquelles peuvent avoir pour but de saper les réponses apportées par le syndicat. Leur but est souvent de neutraliser toute opposition éventuelle. Si la consultation entraîne parfois une certaine évolution des points de vue, les objectifs fondamentaux, eux, sont rarement ouverts à contestation : le débat se concentre sur des détails mineurs et omet les principes fondamentaux.

Compte tenu de ce qui précède, et du fait que les syndicalistes sont souvent entraînés dans des processus de gestion du changement qu'ils perçoivent comme des efforts bureaucratiques visant à les intégrer, il peut être tentant de faire de toute discussion sur les théories du changement un simple expédient de la direction rarement à l'avantage des syndicats. On constate également une tendance générale à rejeter la « théorie » comme n'étant pas en phase avec le monde réel. Ce point de vue est erroné. La théorie nous aide à comprendre un phénomène afin que nous puissions l'influencer. Une théorie du changement nous aide à développer une compréhension plus approfondie du changement afin de pouvoir le provoquer. Les théories fonctionnent mieux lorsqu'elles ont une *valeur explicative*, c'est-à-dire lorsqu'elles aident à comprendre *pourquoi* les choses sont ce qu'elles sont, préalable indispensable pour se demander *comment* elles pourraient être différentes. Pour changer le monde, il faut d'abord le comprendre !

Mais comme l'affirment Holgate et Page (2025), toute théorie du changement fondée sur une perspective syndicale doit refléter les valeurs, les objectifs et les expériences du mouvement syndical. Elle se doit de reposer sur un ensemble de prémisses fort différentes des théories orthodoxes du changement qui peuplent les manuels de gestion.

Une théorie alternative du changement rejette le paradigme organisationnel unitaire qui suppose des intérêts communs entre

employeurs et travailleuses, et reconnaît que les intérêts des employeurs et des travailleuses sont souvent en opposition. On dénombre certes des cas particuliers de convergence d'intérêts (par exemple, lorsque les employeurs du secteur de l'enseignement et les syndicats s'associent pour faire pression sur le gouvernement en vue d'obtenir des investissements supplémentaires), mais les intérêts des employeurs et des travailleuses se caractérisent généralement par leur nature conflictuelle. Il importe de reconnaître que l'employeur a pour principal souci de voir le travail fait (c'est-à-dire de produire un « résultat »). Le travailleur ou la travailleuse peut être l'une des ressources nécessaires pour produire ce résultat, mais si le travail peut être effectué sans lui ou sans elle, et à moindre coût (par exemple, par une machine), il ou elle ne présente plus aucun intérêt pour l'employeur. Les intérêts des employeurs et les intérêts des travailleuses ne sont pas les mêmes.

Cette analyse place la notion d'intérêts, qu'ils soient conflictuels ou partagés, au cœur d'une théorie du changement syndical. Ce terme peut toutefois être difficile à expliquer d'une manière qui soit claire sur le plan conceptuel et utile sur le plan théorique. De façon générale, on entend par « intérêt » tout ce qui peut apporter un avantage tangible ou, plus vaguement, générer un état émotionnel positif, comme un meilleur bien-être (au sens large). Ce concept est important car il est étroitement lié à la motivation et à la volonté d'agir, que ce soit pour promouvoir ses propres intérêts ou défendre et conserver des intérêts existants (menacés par l'érosion ou la diminution). Toutefois, le lien essentiel entre les « intérêts » et la détermination à agir est fourni par le concept apparenté d'(in)justice. Lorsqu'il est ancré dans un sentiment d'(in)justice, le besoin de promouvoir ou de défendre ses propres intérêts renforce la motivation à agir. En effet, lorsqu'il existe un lien entre les intérêts et l'(in)justice, il devient possible d'envisager d'agir non seulement pour défendre ses propres intérêts (appelés « intérêts particuliers »), mais aussi

pour protéger ou promouvoir les intérêts des autres, ce qui constitue évidemment la base de l'une des valeurs fondamentales du syndicalisme : la solidarité.

Il est essentiel de comprendre la relation entre les intérêts et l'action pour comprendre pourquoi le concept d'intérêt doit se situer au cœur de toute théorie du changement. Cette relation est expliquée avec une grande clarté dans l'exposé sur la théorie de la mobilisation de John Kelly (1998), qui cherche à expliquer à quel moment et dans quelles circonstances un ensemble donné de conditions est susceptible d'entraîner une action collective. Comme l'affirme Kelly, les intérêts sont « le pivot [le noyau] du modèle » (p. 25).

Dans ce rapport, nous proposons deux manières d'envisager la notion d'« intérêt » :

- Les intérêts matériels sont considérés comme des manifestations tangibles des facteurs qui contribuent à une amélioration visible et concrète de la qualité de vie. L'éventail de problématiques abordées est extrêmement divers et peut inclure n'importe quel facteur ayant une incidence sur le niveau de vie. Dans un contexte professionnel spécifique, les intérêts matériels peuvent se rapporter à l'ensemble des facteurs que l'on désigne généralement par le terme de « conditions de travail », notamment la rémunération, les horaires de travail et l'intensité du travail.
- Les intérêts idéologiques se réfèrent aux facteurs liés aux valeurs, aux objectifs et aux attitudes. Les intérêts idéologiques sont ainsi ceux qui se rapportent à des idées et des pensées couvrant des aspects qui ne sont pas immédiatement perceptibles. Les intérêts idéologiques progressent lorsque la situation évolue en accord avec les croyances et les valeurs, et régressent dans le cas contraire. Les intérêts idéologiques englobent les idées et les attitudes en matière de justice sociale, d'égalité et de démocratie.

Certaines traditions considèrent les intérêts des travailleuses comme objectifs et nantis d'une existence propre. Elles affirment que les intérêts des travailleuses sont fonction de la place que celles-ci occupent dans la structure sociale, même s'elles ne perçoivent pas nécessairement les enjeux de cette manière, et tendent à mettre l'accent sur l'importance des intérêts matériels. D'autres traditions, au contraire, soutiennent que les intérêts des travailleuses ne peuvent être définis que par elles-mêmes. Considérant les intérêts comme plus subjectifs, elles mettent parfois en avant l'importance des intérêts idéologiques.

Ainsi que ce rapport le montre, ces deux éléments entretiennent une relation dialectique. Les intérêts matériels sont certes essentiels, mais ils n'existent pas en dehors d'un contexte dans lequel les travailleuses doivent *donner un sens* à leur réalité matérielle, ce qui implique notamment qu'elles se fassent une idée de leur expérience matérielle (qu'elles comprennent leurs intérêts matériels, la façon dont ceux-ci prennent forme et de quelle manière ils sont contestés), tout en s'interrogeant sur des questions qui ne sont pas aussi manifestement liées à leurs intérêts matériels. En ce sens, les « intérêts » sont enracinés dans une réalité matérielle objective autant qu'ils sont une construction sociale, l'une entretenant avec l'autre une relation réciproque et dialectique.

Les intérêts peuvent revêtir à la fois un caractère individuel et collectif.

Nous soutenons, pour conclure, que toute théorie qui cherche à expliquer le changement doit d'abord chercher à comprendre comment ce changement est motivé par les intérêts concurrents des différents groupes sociaux. Comment un changement (social, politique, technologique) reflète-t-il les intérêts de groupes sociaux particuliers ? De qui favorise-t-il les intérêts, et de qui menace-t-il les intérêts ? Où se recoupent les intérêts des différents groupes sociaux, et quelles sont les possibilités d'alignement et/ou de conciliation de ces intérêts divergents ? Les processus de changement, qu'il s'agisse du programme politique adopté par un gouvernement ou d'une nouvelle politique mise en œuvre dans

une école particulière, sont façonnés par une dynamique de lutte entre intérêts concurrents et souvent conflictuels. L'issue de cette lutte dépend en grande partie du rapport de forces entre les différents protagonistes impliqués dans les processus en question ; d'où la nécessité de comprendre le pouvoir comme un élément essentiel de toute théorie du changement.

Le pouvoir comme moteur de changement : renforcement du pouvoir syndical

La notion de pouvoir est bien comprise dans le domaine des sciences naturelles, et les outils analytiques utilisés pour la comprendre sont largement partagés. La combinaison de la force et de la vitesse permet de quantifier, de mesurer et de calibrer les manifestations physiques du pouvoir. Dans les sciences sociales, la problématique est plus complexe. Le terme est régulièrement employé dans le langage courant, et il est rare qu'il soit nécessaire d'en expliquer le sens. Toutefois, pour pouvoir faire de ce concept un outil analytique pertinent, il est nécessaire d'aborder certaines questions plus spécifiquement axées sur des pratiques sociales de domination et de résistance.

Une des façons de comprendre le pouvoir en sciences politiques consiste à se concentrer sur la capacité d'une partie à imposer à une autre partie un résultat qui, sans cela, ne prévaudrait pas, l'argument avancé étant que le pouvoir ne peut être « mis à l'épreuve » que s'il implique la concrétisation d'un résultat faisant l'objet d'une résistance (Dahl, 1957). Il s'agit là clairement d'une composante importante du pouvoir, dans la mesure où elle permet de le rendre visible, même s'il reste impossible à calculer avec précision. Une telle manière de concevoir le pouvoir simplifie toutefois le concept à l'extrême, car elle réduit celui-ci à une démonstration de force et au dépassement d'une résistance. Elle conçoit le pouvoir comme quelque chose de coercitif. Une autre approche, celle proposée par Bachrach et Baratz (1962), étend la notion de pouvoir au-delà de la simple coercition et soutient que le pouvoir désigne la capacité à déterminer quels sujets relèvent du domaine

légitime de la discussion, et donc de la contestation potentielle, et lesquels doivent être exclus du champ de la discussion. Elle peut se décrire comme le pouvoir de « fixer l'ordre du jour », et donc de déterminer les règles du jeu. Un employeur, par exemple, peut faire appel au droit pour soutenir qu'une question particulière ne constitue pas un sujet légitime de négociation collective. Dans ce cas, c'est clairement l'employeur qui détient le pouvoir, un pouvoir que le syndicat ne peut lui contester que s'il est prêt à contester la loi. Il peut évidemment le faire, mais cela constitue généralement une stratégie à haut risque, dans la mesure où le rapport de force penche en faveur des employeurs et de l'État.

Cette analyse a été approfondie par Steven Lukes, qui évoque une « troisième dimension du pouvoir » (Lukes, 1974), perçue comme une forme de domination impliquant la capacité d'une partie à s'adjuger le soutien actif d'une autre, alors même que cette dernière n'a aucun intérêt à le faire. Le recours à la force, à l'injonction ou à la contrainte n'est alors pas nécessaire, la partie subordonnée poursuivant le même objectif que la partie dominante. Ce pouvoir trouve son origine dans ce que Lukes appelle « la mise en forme de l'univers des possibles » (Lukes, 2021). Il ne s'agit plus simplement de fixer l'ordre du jour (ce qui peut toujours nécessiter le recours à une certaine forme d'injonction ou de coercition), mais de façonner la réalité avec une telle efficacité que les opinions contraires sont généralement perçues comme aberrantes et rejetées comme étant sans intérêt.

Ce rapport ne présente pas le cadre théorique de Luke comme une théorie définitive du pouvoir, mais plutôt comme une approche illustrant à la fois l'aspect coercitif (par la force, l'injonction ou la menace, et l'adoption, de sanctions) et consensuel (par le soutien,

la légitimation et la « normalisation » du quotidien) du pouvoir. Il s'appuie pour ce faire sur plusieurs traditions qui voient principalement dans la domination un amalgame de coercition et de consentement, affirmant qu'elle est souvent plus forte dès lors que le consentement peut être considéré comme profond et que le recours à la coercition est limité.

Avant d'aborder ces idées dans un contexte syndical, il importe de préciser deux points essentiels. Premièrement, la construction du consentement peut aller à l'encontre des intérêts objectifs d'un groupe particulier et ne consiste pas en quelque obscure manipulation mentale des masses par l'une ou l'autre élite, mais renvoie plutôt aux manières extraordinairement complexes dont une myriade d'institutions (médias, enseignement, services publics, organismes religieux et confessionnels) fonctionnent de manière à construire ce qu'Antonio Gramsci (1971) appelait le « bon sens », une logique quotidienne qui renforce une vision du monde tel qu'il est, et apparemment sans alternative. Ce bon sens est en grande partie modelé par des institutions qui reflètent les intérêts des riches et des puissants (contrôle des médias, influence des écoles et universités d'élite privées), même si les processus de mise en place de ce bon sens sont complexes et chaotiques. Deuxièmement, et dans la foulée de cet argument, le concept de bon sens construit par les institutions de la société politique et civile nous rappelle que ce bon sens peut être remis en question, qu'il est ouvert à contestation. Il reflète certes inévitablement les valeurs, les normes et les intérêts des groupes dominants, mais il peut être critiqué, remis en question, perturbé et évincé. Le pouvoir n'est pas à sens unique, il ne s'exerce pas de haut en bas : la domination peut être contestée, des moyens de résistance existent.

Les acteurs qui cherchent à favoriser le changement, comme les syndicats, doivent impérativement comprendre le pouvoir de cette manière, car sans « théorie du pouvoir » pour compléter notre théorie du changement, il devient difficile d'adopter les stratégies et les tactiques à même de produire le changement. Comme l'affirme Holgate (2021) :

Si les travailleuses veulent entrer dans une nouvelle ère de force de travail, elles doivent acquérir une compréhension beaucoup plus approfondie de la conceptualisation du pouvoir et de ses différentes formes. C'est à ce prix seulement qu'elles pourront adapter leurs tactiques et stratégies d'organisation de manière à utiliser ce pouvoir pour obtenir satisfaction à leurs revendications (p. 19).

Dans ce rapport, nous appréhendons le pouvoir syndical comme une fonction composée de deux éléments. Le premier concerne un ensemble de facteurs contextuels qui échappent généralement au contrôle du syndicat, mais qui créent les conditions favorables, ou défavorables, à l'exercice du pouvoir qui est le sien. Au nombre de ces facteurs, on dénombre généralement des éléments tels que la conjoncture économique, le marché du travail (tant dans sa globalité que par secteur), les marchés de produits, la situation politique, mais aussi l'importance stratégique des groupes de travailleuses au sein de l'économie ou de leur propre organisation. Quelle que soit l'organisation, les efforts déployés par les employeurs pour individualiser les processus de travail visent à intensifier la concurrence entre les travailleuses et à saper le pouvoir des employées. Tous ces facteurs peuvent être décrits comme déterminant le terrain sur lequel les syndicats mènent leurs luttes. Le défi stratégique qui se pose à eux consiste à se mouvoir sur ce terrain de manière à tirer parti des facteurs favorables (qui renforcent leur pouvoir) et à atténuer les facteurs défavorables (qui sapent leur pouvoir).

Le deuxième élément se rapporte aux facteurs sur lesquels le syndicat exerce un contrôle, même relatif. De manière générale, il porte sur la capacité des syndicats à mobiliser leurs ressources de manière à faire accepter leurs revendications par l'employeur, c'est-à-dire sur toutes les circonstances qui font que *l'employeur est contraint de dire oui alors qu'il voudrait dire non*. Cette mobilisation des ressources, sous la forme d'une action collective capable de générer la pression nécessaire pour forcer une concession, comporte à la fois une dimension quantitative et qualitative. En termes quantitatifs, le pouvoir syndical est intimement lié au taux d'adhésion syndicale, même si toute analyse plus poussée nécessite également de se concentrer sur la densité syndicale (la proportion d'employées éligibles qui sont membres du syndicat). La densité syndicale est souvent considérée comme un indicateur plus pertinent du pouvoir syndical, car elle est en lien avec la capacité à mener des actions efficaces. Une grève menée par l'ensemble du personnel est généralement plus efficace qu'une grève menée par une partie seulement. Le taux d'adhésion syndicale, la densité syndicale, la prévalence des formes d'action syndicale ainsi que plusieurs autres variables (nombre de représentantes syndicales, étendue de la couverture de la négociation collective) peuvent tous être considérés comme des indicateurs indirects du pouvoir syndical. Il importe toutefois de porter un regard prudent sur ces questions. Kelly (1998) souligne que la relation entre ces indicateurs et l'ampleur des victoires syndicales (la manifestation la plus évidente du pouvoir syndical) n'est pas toujours claire.

La complexité de la relation entre les indicateurs quantitatifs du pouvoir syndical et ses manifestations visibles souligne à quel point il importe de comprendre la dimension plus qualitative de cette relation. S'il est vrai que l'adhésion à un syndicat témoigne d'un certain engagement envers l'organisation collective, il peut exister au sein du syndicat une grande diversité d'opinions sur le sens à donner à cette adhésion. Les membres qui comprennent clairement le rôle et les objectifs du syndicat font généralement preuve d'un engagement plus profond envers l'organisation et perçoivent leur adhésion au

syndicat comme une composante essentielle de leur identité de travailleuse. On suppose dans ce cas qu'elles sont plus susceptibles de participer à des activités syndicales, de respecter les décisions syndicales et, au besoin, de prendre part à des actions de revendication. À l'inverse, les membres dont l'engagement est faible et ténu sont moins susceptibles de participer aux activités syndicales, y compris aux actions de revendication. Il ne suffit donc pas de se concentrer sur les indicateurs quantitatifs du pouvoir syndical, il faut également tenir compte de ses dimensions qualitatives. L'engagement syndical et l'identité syndicale (ce que Bascia et Stevenson, 2016, appellent le « sentiment syndical ») sont des éléments essentiels pour faire en sorte que les membres passifs prennent une part active aux campagnes syndicales.

Nous soutenons que les dimensions quantitatives (effectifs syndicaux, densité syndicale) et qualitatives (identité syndicale et engagement syndical) du pouvoir syndical sont, dans une certaine mesure, sous le contrôle des militantes syndicales : le syndicat ne peut certes pas influencer directement sur les conditions macroéconomiques, mais les militantes syndicales peuvent recruter davantage de membres et renforcer l'engagement syndical de celles et ceux qui sont déjà membres. Holgate et Page (2025) affirment que c'est de cette manière que se construit le pouvoir syndical, en convertissant le pouvoir latent qui réside au sein de la main-d'œuvre (largement passive, qu'elle soit ou non syndiquée) en pouvoir réel exprimé par l'adhésion syndicale et l'engagement à agir dans la poursuite d'objectifs convenus. Ils distinguent l'organisation de la mobilisation par la transformation du pouvoir latent en pouvoir actif et réel, plutôt que par la dépendance à l'égard d'un pouvoir préexistant.

On peut concevoir la distinction entre organisation et mobilisation comme suit : la mobilisation consiste à utiliser les sources de pouvoir déjà disponibles, tandis que l'organisation commence par se demander où se trouve le pouvoir latent qu'il convient d'activer pour opérer le changement. Les organisatrices stratégiques élaborent ensuite un plan pour renforcer ce pouvoir de manière systématique et développer les ressources nécessaires pour gagner (pp. 78-79).

Nous pensons que cette distinction entre les notions d'« organisation » et de « mobilisation » est importante par l'accent qu'elle met sur un ensemble d'activités qui visent spécifiquement à renforcer les capacités du syndicat, et car elle reconnaît que la main-d'œuvre constitue déjà une source de pouvoir. Le défi consiste à transformer le pouvoir latent (potentiel) en pouvoir actif (réalisé), non en s'appuyant sur un mélange d'espoir et d'alchimie, mais en développant une approche stratégique et durable de renforcement du pouvoir syndical.

La distinction faite par Holgate et Page entre mobilisation et organisation souligne l'importance d'établir une distinction conceptuelle entre ces deux activités. Si elles ne doivent pas être considérées comme antinomiques, il est toutefois essentiel d'avoir une bonne compréhension de ce qui les différencie pour pouvoir effectuer les bons choix sur le plan stratégique. Le débat sur les méthodes à mettre en œuvre reste entaché d'une certaine confusion, et nous en exposons les points clés dans la section suivante.

L'organisation : la clé du renforcement syndical

Les stratégies de renouvellement syndical voient généralement dans « l'organisation » une approche du renforcement syndical qui met l'accent sur l'activité autonome des travailleurs. Ce terme n'est pas toujours facile à traduire dans différents contextes culturels, car il est depuis longtemps associé aux stratégies de construction syndicale adoptées en Amérique du Nord. Il est également lié à des contextes communautaires (Alinsky, 1971) et aux campagnes historiques de lutte pour les droits civiques. Mais au-delà des défis liés à sa transférabilité culturelle et contextuelle, il importe de reconnaître qu'en dépit de ces différences historiques et culturelles, « les syndicats placés dans des contextes nationaux fort différents convergent vers des stratégies de revitalisation similaires » (Ibsen et Tapia, 2017, p. 171), lesquelles reflètent globalement ce qu'il est possible de décrire comme une « tendance à l'organisation » de portée internationale.

Même si l'on peut faire valoir que les différentes approches et interprétations de la notion d'« organisation » présentent plusieurs caractéristiques fondamentales, il importe également d'en reconnaître les différences et les nuances, lesquelles peuvent contribuer à affiner la mise en œuvre d'approches organisationnelles dans des contextes différents.

L'activiste et universitaire américaine Jane McAlevey et son équipe ont largement contribué à populariser la notion d'« organisation » comme facteur clé du renforcement syndical. De fait, le vaste programme éducatif qu'elle a contribué à mettre en place s'intitulait « Organising for Power » (S'organiser pour le pouvoir), ce qui également le sous-titre de *No Shortcuts* (McAlevey, 2016), ouvrage fréquemment cité² dans lequel elle distingue trois stratégies syndicales distinctes.

² Jane McAlevey est décédée en 2024, mais l'initiative « Organising for Power » se poursuit sur : <https://www.rosalux.de/en/o4p>

On entend par plaidoyer les stratégies qui visent à réaliser des progrès en recourant à une certaine idée d'« argumentation rationnelle ». Les personnes qui s'efforcent de changer les choses sont généralement peu nombreuses et occupent souvent des positions privilégiées au sein des organisations, soit comme membres du personnel, soit comme représentantes élues. Cette approche présente un « argumentaire » en faveur du changement, les personnes impliquées recourant aux arguments les plus efficaces, mais aussi, bien souvent, à des preuves. Les personnes engagées dans ces actions de plaidoyer ont parfois des compétences fort spécialisées : ce sont des lobbyistes professionnelles, des militantes, voire des enquêteurices. Si cette approche ne néglige pas la nécessité de mobiliser le soutien populaire en faveur du changement, elle ne déploie aucun effort soutenu pour transformer ce soutien en pression capable de susciter le changement là où ceux qui détiennent le pouvoir cherchent à maintenir le statu quo. Elle part du principe que les personnes qui détiennent le pouvoir agissent dans l'intérêt de la majorité et qu'il est possible de les persuader à l'aide d'arguments logiques. La participation populaire / des membres à ces campagnes est absente, voire découragée, au-delà d'un noyau dur composé des personnes en charge des actions de plaidoyer.

La notion de mobilisation, elle, reconnaît que les personnes qui détiennent le pouvoir n'y renoncent pas volontairement, car cela menacerait leurs intérêts particuliers (contrôle des ressources matérielles et symboliques, mais aussi accès aux sources de pouvoir protégeant et sauvegardant ces intérêts). Elle entend corriger ce déséquilibre de pouvoir en impliquant les gens dans des activités qui reconfigurent l'équilibre de pouvoir. La mobilisation peut revêtir de nombreuses formes et fonctionne de manières très différentes. Par exemple, pour qu'une pétition recueille un grand nombre de signatures, il faut que les gens entreprennent une action précise (signer la pétition) de manière à faire pression sur celles et ceux qui ont le pouvoir de changer les choses. La pétition agit comme marqueur de « l'opinion publique », et défier cette dernière ne va pas

sans poser de risques (une entreprise peut craindre de perdre des clients, les femmes et hommes politiques peuvent perdre le soutien dont illes bénéficient et subir une défaite électorale). D'autres actions, comme la grève, peuvent, quant à elles, avoir un impact encore plus évident et matériel : une entreprise commerciale peut par exemple subir une perte de revenus immédiate pouvant impacter ses bénéficiaires.

Cette approche de la stratégie syndicale reconnaît la nécessité de faire pression sur les employeurs pour que ceux-ci agissent d'une manière qu'ils estiment contraire à leurs propres intérêts (obliger les employeurs à dire oui alors qu'ils veulent dire non). Mais bien que celles et ceux qui passent à l'action jouent par définition un rôle actif dans le processus (en signant la pétition ou en participant à la grève), la manière dont illes s'y prennent limite ou restreint leur participation. Les personnes qui passent à l'action sont perçues comme des objets sans prise véritable sur les processus décisionnels et l'orientation des actions, tandis que les sujets décident de ce qui est fait et quand. Il en résulte une nette distinction entre un noyau de « meneurs » et une masse beaucoup plus importante de « suiveurs », essentielle pour faire passer un sentiment de pouvoir (le nombre est souvent un élément central de la mobilisation), même si, à bien des égards, elle joue un rôle passif : on attend simplement des suiveurs qu'ils répondent aux demandes / instructions qui leur sont soumises, tandis que le pouvoir réside entre les mains des meneurs.

L'importance de la mobilisation réside dans le fait que, pour faire pression en faveur du changement, le nombre compte. Il est également nécessaire de reconnaître qu'il y aura toujours des personnes qui se contenteront d'une approche essentiellement transactionnelle de leur participation à un mouvement pour le changement. C'est pour cette raison que la mobilisation a toujours un rôle à jouer et que son importance ne doit pas être sous-estimée. Le problème, c'est qu'une stratégie de mobilisation ne suffit pas à elle seule et qu'elle n'est certainement pas viable à long terme. La mobilisation suppose une masse de suiveurs disposés à entreprendre les actions décidées par

d'autres. La difficulté, évidemment, se pose lorsque les suiveurs refusent d'entreprendre les actions qui leur sont dictées. Comment et à quelles conditions peut-on les convaincre de sortir de leur passivité pour passer à l'action ? Quel processus de changement cela nécessite-t-il, et comment susciter celui-ci ? Un autre problème est que si elles ne sont pas véritablement impliquées dans la campagne, les personnes à qui l'on demande d'agir feront preuve d'un engagement plus transactionnel et superficiel. Leur participation risque d'être fluctuante et pourra facilement s'étioler en l'absence d'avancées rapides.

La notion d'organisation repose sur la conviction qu'il est nécessaire de contraindre les personnes qui détiennent le pouvoir à agir d'une façon à laquelle elles s'opposeraient en temps normal car elle menace leur pouvoir, leur statut et leurs privilèges. En ce sens, elle part du même principe que l'approche mobilisatrice, selon laquelle le changement nécessite un rééquilibrage des rapports de force pour obtenir des personnes qui ont tout à gagner du statu quo qu'elles fassent des concessions. Cette approche repose toutefois sur un ensemble de postulats fort différents quant à la manière dont le pouvoir se construit. Les approches organisationnelles rejettent toute distinction tranchée entre meneurs et suiveurs (ou, dans un contexte syndical, entre « militantes » et « membres ») et se concentrent sur les moyens de pousser les participantes à passer à l'action, en leur permettant notamment de prendre véritablement part aux processus décisionnels (Simms et al. 2013 ; McAlevey, 2019). L'objectif de la campagne et la stratégie visant à en assurer le succès ne sont pas déterminés par quelques groupes restreints de militantes, mais résultent plutôt de l'engagement actif d'une grande partie des membres. Les personnes impliquées ne sont plus de simples récepteurs passifs des instructions transmises par d'autres, mais contribuent de manière active à donner forme à leur propre contexte. L'essence de cette approche organisationnelle réside donc dans l'*auto-organisation* : les personnes qui mènent campagne s'approprient celle-ci, en assumant la responsabilité et décident du moment où ses objectifs sont atteints (Allinson, 2022).

La difficulté consiste à savoir comment procéder. Les approches organisationnelles, en effet, ne reposent pas sur les mêmes hypothèses quant à la capacité d'action des individus que celles qui sous-tendent généralement les approches mobilisatrices. Elles savent que les gens ont souvent besoin d'être convaincus que le changement est possible et qu'ils ont un rôle essentiel à jouer dans sa réalisation. Cette hypothèse met l'accent sur le leadership, mais une forme de leadership fort différente de celle que suppose l'approche mobilisatrice. Plutôt qu'à un leadership directif et transactionnel, l'approche organisationnelle donne la priorité à un leadership décentralisé et transformationnel, lequel vise moins à diriger les autres qu'à développer chez eux des compétences de leadership (Ganz, 2024). Ailleurs dans ce rapport, nous faisons spécifiquement référence à la notion d'organisation comme à une forme de leadership axée sur l'activation d'un pouvoir latent.

Si cette distinction entre les approches qui reposent sur la mobilisation et celles qui reposent sur l'organisation peut s'avérer fort utile dès lors qu'il s'agit de définir une stratégie, ces approches sont loin d'être antinomiques, et la mobilisation peut parfois se révéler d'une grande utilité. L'organisation n'est pas bonne par définition, non plus que la mobilisation est mauvaise en soi. Dans certains cas, la mobilisation est une réponse particulièrement pragmatique et appropriée. Elle constitue toutefois rarement une solution à long terme, car elle tente d'utiliser les sources de pouvoir sans nécessairement se préoccuper de les développer de la manière décrite ci-dessus par Holgate et Page (2025).

Hahrie Han présente une approche similaire dans son livre *How Organizations Develop Activists* (Han, 2014), dans lequel elle s'intéresse tout particulièrement aux personnes en charge des actions de plaidoyer, de mobilisation et d'organisation. Établissant une distinction entre les « loups solitaires », les « mobilisatrices » et les « organisatrices », Han soutient qu'il est souvent possible d'identifier à tout moment des exemples de la survenance simultanée et combinée de certaines ou de l'ensemble de ces approches. Selon elle, les loups solitaires opèrent de manière isolée, même lorsqu'ils

sont membres d'une organisation. Ils travaillent généralement dur, mais favorisent souvent une culture de dépendance qui attend de membres essentiellement passifs qu'ils s'en remettent au meneur, qui agit en leur nom. Ils développent leur pouvoir par l'acquisition de connaissances, l'expertise et l'expérience, qu'ils utilisent ensuite pour tenter de gagner en crédibilité et influencer les décideurs. Et s'ils réalisent des progrès, ceux-ci sont rarement consentis de plein gré par les personnes qui détiennent le pouvoir, et les changements se font généralement aux conditions déterminées par ces dernières. Le loup solitaire *ne renforce pas le pouvoir* de façon significative, celui-ci, dans cette approche, réside par définition dans l'individu. En réalité, les loups solitaires affaiblissent souvent le pouvoir, car ils démotivent les autres membres de l'organisation disposés à assumer des responsabilités. Dans le pire des cas, lorsqu'une culture de dépendance est mise en place, le pouvoir est accaparé par une personne qui conserve sa position pour protéger le bénéfice qu'elle en retire (statut ou accès aux ressources). C'est alors l'organisation dans son ensemble qui risque de s'atrophier, les autres membres se sentant dissuadés de s'impliquer.

Pour Han, les mobilisatrices et les organisatrices se distinguent principalement par le fait que ces premières sont transactionnelles, et ces dernières transformationnelles. Dans les approches mobilisatrices, le calcul transactionnel consiste à trouver un équilibre entre le bénéfice à obtenir (la victoire ou la victoire potentielle) et les efforts à déployer (le temps et l'énergie consacrés à l'action). Si les mobilisatrices tentent de pousser les gens à agir, l'approche mobilisatrice, elle, s'efforce souvent de minimiser l'engagement nécessaire. Elle peut, par exemple, inciter les gens à contacter leur législateur au sujet d'un problème donné en leur fournissant un message-type ; tout ce qu'ils ont à faire, c'est d'ajouter leurs coordonnées et d'appuyer sur la touche « Envoyer ». Une telle correspondance de masse n'a d'autre but que de transformer l'expression d'un émoi en démonstration de force, mais rien n'empêche le législateur de faire fi de ce type de message. Quant aux personnes qui l'ont envoyé, elles ont été incitées à le faire

en réduisant l'engagement attendu d'elles. Cet exemple met en évidence les limites d'une telle approche. Han affirme clairement que de telles actions ont leur place, et dans l'étude empirique qu'elle a consacrée à différentes organisations, elle soutient que les organisations qui font preuve d'un engagement fort recourent à la fois à des approches mobilisatrices et organisatrices, mais que la mobilisation à elle seule ne suffit pas. Han soutient que le véritable changement n'est possible qu'à condition d'adopter une approche organisatrice transformationnelle, car celle-ci repose sur l'action collective des individus. Selon elle, les approches organisatrices incitent les individus à faire preuve de leadership en développant des réseaux de meneurs qui transforment non seulement les personnes, mais également le collectif, ainsi qu'elle l'explique (Han, 2014) :

Les organisateurtrices rassemblent les individus de manière à créer une capacité collective qui fait défaut lorsqu'ils agissent séparément. Les organisateurtrices ne se contentent pas de rassembler des individus, mais tissent également de nouveaux liens entre eux, créant ainsi de nouveaux engagements et de nouvelles ressources (p. 14).

Han identifie trois aspects du travail des organisateurtrices qui distinguent leurs activités de celles des mobilisatrices. Premièrement, elles mettent l'accent sur le développement d'une activité autonome qui procure aux participantes un véritable sentiment d'autonomie par rapport à la campagne qu'elles mènent. Deuxièmement, elles s'efforcent de mettre en place des communautés militantes caractérisées par une décentralisation du pouvoir et la formation de réseaux horizontaux. Enfin, elles donnent la priorité au développement intentionnel des militantes en recourant à des actions telles que la formation, l'encadrement et l'accompagnement. Pour Han, toutes ces actions contribuent à renforcer le pouvoir au lieu de se contenter d'utiliser le pouvoir existant, ce en quoi elles s'opposent aux actions des mobilisatrices.

L'attention portée par Han aux lours solitaires, aux mobilisatrices et aux

organisatrices nous rappelle que ce travail est entrepris par des personnes qui agissent dans des contextes réels. Le verbe « organiser » n'est pas un concept abstrait tombé du ciel, c'est *ce que font les gens*. C'est même précisément ce que font les gens pour renforcer le pouvoir collectif à même d'engendrer le changement.

Dans ce rapport, nous entendons par leadership le fait de s'engager de manière intentionnelle aux côtés des autres de manière à renforcer le pouvoir nécessaire pour susciter le changement, quel que soit ce changement. Il peut se produire à l'échelle nationale, voire internationale, mais tout aussi bien sur un seul lieu de travail, voire au sein d'un seul département. Les personnes qui participent à ces processus de changement sont des dirigeantes. La principale conclusion qui découle de cette analyse est que le leadership est une pratique, et non une position.

Dans la dernière partie de cette cartographie conceptuelle, nous reprenons les idées présentées jusqu'ici et les appliquons à la notion de leadership (plutôt que de nous limiter aux « dirigeantes »).

Repenser le « leadership » syndical

Toutes les idées présentées jusqu'ici dans ce rapport mettent en avant l'importance des personnes qui agissent comme des dirigeantes, et, de manière plus fondamentale encore, le rôle central du « leadership » (en tant que pratique plutôt qu'en tant que position). Dans les sections précédentes, nous avons soutenu les points suivants :

Le leadership, c'est . . .

s'engager aux côtés des autres . . .
pour renforcer la capacité des
syndicats . . .
à susciter le changement.

En ce sens, il peut être utile de faire la distinction entre le « leadership », qui est axé sur le changement, et le « management », qui est axé sur le maintien. Le management veille à ce que tout fonctionne comme prévu, à ce que, toutes choses étant égales par ailleurs, le statu quo soit maintenu. Ce travail peut être essentiel et il ne convient pas de le minimiser, mais il importe de reconnaître que ce n'est

pas du leadership, lequel consiste à susciter le changement, que ce soit au sein d'une organisation ou par son intermédiaire. Cette distinction nous rappelle qu'il est possible d'être cadre supérieur dans une entreprise, et parfois même qualifié de dirigeant, sans pour autant exercer un leadership. De même, il est possible de travailler dans une entreprise sans occuper de fonction dirigeante officielle, et d'exercer malgré tout un leadership.

Si, dans ce rapport, nous nous concentrons sur le renouvellement (qui est, par définition, un processus de changement), nous nous intéressons toutefois principalement aux personnes qui exercent un leadership ou peuvent être amenées à exercer un leadership au sens large.

Dans ce rapport, nous regroupons les pratiques de leadership en trois « capacités » : stratégique, pédagogique et relationnelle.

Leadership stratégique :

Le concept de stratégie et la notion de planification stratégique sont généralement bien compris, mais cela ne signifie pas que les approches stratégiques soient fort répandues, ni même qu'elles soient mises en œuvre efficacement. Même si l'importance de la planification stratégique est admise, rares sont les organisations qui mettent en place un plan stratégique cohérent, et il est de notoriété publique que, même lorsqu'elles planifient soigneusement le changement, nombreux sont les programmes de changement qui échouent, provoquant non seulement un gaspillage des ressources, mais aussi, bien souvent, des retards dans le développement de l'organisation.

S'il n'existe pas de façon unique d'envisager une approche stratégique – cela dépend dans une large mesure du contexte organisationnel –, il est toutefois largement admis que celle-ci comporte un nombre relativement restreint de composantes essentielles :

- Un objectif qui englobe à la fois la mission fondamentale de l'organisation au sens large (quelle est sa raison d'être ? quels sont ses objectifs ?) et une série de priorités stratégiques assorties d'objectifs à court, moyen et long terme. La mission fondamentale de l'organisation et ses objectifs à court

et long terme doivent inévitablement être cohérents et compatibles avec les valeurs fondamentales de l'organisation.

- Une bonne vue de la position actuelle de l'organisation (une bonne compréhension de ses capacités actuelles). En d'autres termes, quelle position occupe-t-elle actuellement ? Cela passe par une évaluation transparente et sincère des forces et des faiblesses de l'organisation, fondée sur des preuves et non une vague idée. Une évaluation honnête de ses ressources et capacités actuelles doit permettre à l'organisation d'amorcer le processus de planification. Le résultat de cette évaluation aura nécessairement un impact sur les options stratégiques dont elle dispose.
- Un ou plusieurs plans permettant d'atteindre les objectifs convenus, à savoir le processus de traduction des objectifs en actions concrètes accompagnées d'échéances, d'étapes clés, de responsabilités et d'obligations clairement définies et assorties de ressources claires et disponibles.

Il est toujours à craindre que la planification stratégique telle qu'elle est présentée ci-dessus ressemble à un extrait de manuel d'école de commerce pour futurs PDG. Cela ne doit toutefois pas servir d'excuse pour rejeter cette approche, mais plutôt d'appel à développer ces principes fondamentaux dans un contexte syndical, en tenant compte des caractéristiques propres à une organisation syndicale. Par exemple, comme pour les théories du changement évoquées précédemment, une grande partie de ces travaux repose sur un paradigme unitaire, à savoir que les objectifs et les valeurs font l'objet d'un large consensus, et que toute contestation est considérée comme aberrante. Mais les syndicats, eux, sont des organisations démocratiques au sein desquelles un large éventail d'opinions sont exprimées et défendues. C'est pourquoi ils doivent repenser la manière dont ils se servent de leurs structures démocratiques pour élaborer des plans à long terme bénéficiant d'un large soutien au sein de l'organisation. Il serait cependant naïf, et même faux, de supposer que la chose est simple. Les syndicats ont, eux aussi, des intérêts (matériels, idéologiques

et symboliques) fort divers, ce qui se traduit souvent par des visions opposées concernant l'avenir, voire par des divergences quant aux objectifs fondamentaux à poursuivre. Ce n'est pas forcément un problème – c'est même généralement un atout –, mais cela peut rendre plus complexe encore l'élaboration d'une vision stratégique bénéficiant d'un soutien populaire.

C'est là, pourrait-on dire, la tâche principale du leadership. Dans son livre sur le leadership dans les syndicats et les mouvements sociaux, Marshall Ganz (2009) décrit le leadership stratégique comme suit :

La stratégie est la manière dont nous transformons ce que nous avons en ce dont nous avons besoin pour obtenir ce que nous voulons. La stratégie est intentionnelle. C'est une voie que nous suivons en effectuant une série de choix sur la façon d'utiliser les ressources présentes pour atteindre des objectifs futurs. La stratégie nécessite donc d'avoir le courage de s'aventurer dans l'inconnu, de risquer l'échec, de dire non aux exigences actuelles et de s'engager dans une ligne de conduite dont on ne sait pas avec certitude si elle permettra d'obtenir le résultat escompté (p. 8).

Pour Ganz, le leadership stratégique implique d'assumer la responsabilité d'effectuer des choix stratégiques, à mesure que les dirigeantes cherchent à se frayer un chemin sur le terrain où ils sont contraints d'opérer. Le contexte structurel définit l'environnement dans lequel les décideurs doivent opérer, mais ce « terrain » ne fait que déterminer les paramètres de la prise de décision. En dépit de ces limitations, il existe une marge de manœuvre, et le leadership peut être considéré en partie comme la capacité de repérer les espaces où agir et d'ensuite en tirer le meilleur parti.

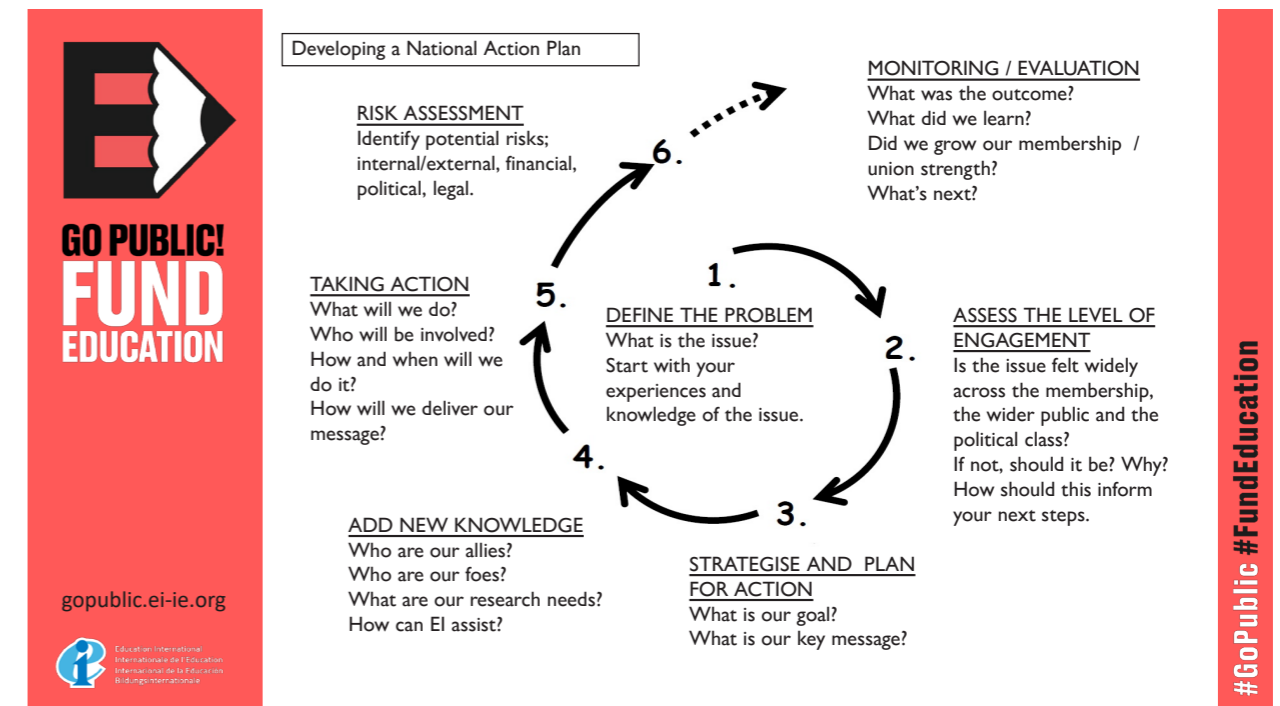
L'aptitude des dirigeantes à développer une « capacité stratégique » constitue un élément central de l'approche stratégique prônée par Ganz, laquelle comprend trois éléments.

Mettant tout d'abord en lumière la motivation, Ganz soutient que la fixation d'un objectif et l'engagement sont des éléments essentiels pour vouloir effectuer les choix stratégiques qui s'imposent, tout en reconnaissant qu'il n'y a jamais de certitude et que tout choix comporte des risques. Sans motivation suffisante, le leadership fait place à la paralysie et à l'inertie. Le défi qui se pose aux dirigeantes stratégiques est d'être capable de formuler un discours sur la raison d'être et les valeurs à même de mobiliser et motiver les autres. Le travail de Ganz accorde une importance considérable au développement et à l'articulation d'un discours comme moyen de communication essentiel avec un public plus large.

Soulignant ensuite l'importance des « connaissances essentielles », Ganz reconnaît le rôle fondamental joué par la possession des compétences et connaissances nécessaires. Pour lui, la distinction entre compétences et connaissances a toute son importance, car même si toutes deux sont qualitativement différentes, elles sont essentielles à tout processus de changement digne de ce nom. Les compétences et connaissances requises varient selon le contexte, mais tout engagement en faveur du leadership stratégique sait reconnaître les compétences et connaissances nécessaires, ainsi que la manière de développer celles-ci lorsqu'elles s'avèrent insuffisantes.

Ganz, enfin, souligne l'importance de la réflexion. Les dirigeantes stratégiques doivent tenir compte de leur expérience passée dans leur manière de s'attaquer à des problèmes nouveaux et inédits. Tout changement au sein d'une organisation vise à résoudre un problème (quelle que soit la personne qui définit le problème et la façon dont elle le définit). Ces problèmes ont une histoire, et Ganz accorde une importance considérable à la capacité à tirer des leçons du passé. Cela passe nécessairement par une réflexion, mais si cette réflexion est individualisée, son impact sera limité. Ganz souligne la nécessité de faire de la réflexion un processus collectif impliquant toutes celles qui sont en mesure d'y contribuer. Il considère cette réflexion collective sur le passé comme essentielle pour soutenir une prise de décision stratégique plus efficace concernant l'avenir.

Un exemple de la forme que cette réflexion peut prendre dans un contexte syndical nous est donné par l'outil mis en place par l'Internationale de l'Éducation dans le cadre de sa campagne *La force du public : ensemble on fait école !* ».



Source : Internationale de l'Éducation

Le modèle préconisé par l'IE identifie un ensemble de processus destinés à développer une approche cohérente et ciblée du changement.

Leadership pédagogique :

Renforcer le pouvoir des syndicats implique de mobiliser leurs membres pour qu'ils entreprennent des actions collectives (sous la forme jugée la plus pratique et la plus efficace) visant à contraindre les employeurs à répondre aux revendications syndicales. Si toutefois les syndicats veulent changer la façon d'agir des gens, ils doivent d'abord changer leur façon de penser, car la pensée précède l'action. Voici quelques exemples d'actions généralement recherchées par les syndicats :

- Adhésion d'un non-membre
- Participation d'un membre passif (qui se contente de payer sa cotisation) aux

activités syndicales (voter aux élections sociales, assister aux réunions syndicales)

- Implication active d'un membre, participation régulière aux activités et au fonctionnement de la section locale
- Recrutement de tiers par une militante

Chacune de ces actions peut être considérée comme un exemple de transformation individuelle de la passivité en activité exponentielle. Il importe toutefois de reconnaître que cette modification de la façon d'agir est rendue possible par une modification initiale de la façon de penser : « ma pensée détermine mon action ». Parmi les nombreux facteurs qui contribuent à une telle modification de la façon de penser, on trouve notamment certaines évolutions économiques ou sociétales plus larges qui échappent largement au contrôle du syndicat. Cela dit, toute modification de la façon de penser est une *réponse apprise*, c'est-à-dire qu'elle est pédagogique et peut être façonnée

par une action et une intervention humaines. En ce sens, le leadership transformationnel est toujours, par définition, pédagogique. Comme l'affirme Stevenson (2024) :

Il ne peut y avoir de changement sans leadership, et il ne peut y avoir de leadership qui ne soit pédagogique (p. 158).

Le changement transformationnel nécessite de renforcer le pouvoir des syndicats, lequel s'exprime par l'action collective des membres. Ce n'est possible que si les travailleuses se font leur propre idée de ce que la situation actuelle a de problématique, des raisons pour lesquelles elle l'est, de l'aspect qu'elle pourrait revêtir, mais, aussi et surtout, de leur propre rôle dans la mise en œuvre des changements qui s'imposent. Cela implique de façonner les intérêts idéologiques des travailleuses.

Le concept de conscience peut ici s'avérer utile. À un niveau élémentaire, la conscience peut se définir comme la manière de donner un sens au monde. Chacun de nous a une conception du monde : pourquoi le monde est-il tel qu'il est ? Est-ce qu'il pourrait être différent ? Quelle est ma place dans le monde ? Qui d'autre partage mes expériences, mes intérêts ? Le changement est-il possible ? Comment est-il possible, et comment puis-je contribuer à le susciter ?

Les réponses à ces questions sont rarement identiques ou cohérentes. Antonio Gramsci (1971) parle de « conscience contradictoire » (p. 197), chaque « conception du monde » reposant sur une multitude d'expériences et de sources qui prennent souvent la forme d'un *bricolage* composé de nombreux éléments différents. Comme le suggère la définition donnée par Gramsci, plusieurs des éléments de cette « construction du sens » peuvent même être en conflit les uns avec les autres. Cette « conscience », en outre, n'est pas stable : la conception que les gens se font du monde évolue au gré des influences extérieures ; les facteurs politiques, économiques et sociaux sont tous en constante évolution, et plusieurs intérêts puissants prennent souvent une part active à la production de résultats particuliers. Comme

indiqué précédemment, le contrôle des médias est l'illustration parfaite d'une telle intervention, même s'il existe de nombreuses autres influences.

Le leadership pédagogique désigne les actions de celles et ceux qui prennent la peine de se forger une « contre-conscience » qui remet en question le discours dominant et le « bon sens » servant à normaliser le statu quo. Le développement d'une contre-conscience requiert une intervention active qui relie les différentes expériences quotidiennes des individus à la construction d'une alternative capable de répondre aux problèmes et aux contradictions qu'ils rencontrent dans leur vie et de les transcender. Il s'agit selon nous d'une intervention pédagogique consistant à *apprendre* aux gens que le monde tel qu'il est n'est pas une fatalité. Non seulement les gens sont capables d'identifier et de comprendre les injustices au sein des structures actuelles, mais ils sont également capables de reconnaître qu'un monde différent et meilleur est possible (Anyon, 2014). « Il n'y a pas d'alternative », tel était le mantra prôné par Margaret Thatcher pour convaincre l'opinion publique qu'il ne servait à rien de vouloir changer les choses. Comme nous l'avons déjà démontré, le « bon sens » qui domine la pensée populaire n'est ni prédéterminé, ni immuable : il peut être contesté, remis en question, perturbé et évincé. En outre, et c'est là un élément central du développement d'une « contre-conscience », les gens doivent se rendre compte qu'ils ont un rôle à jouer pour changer les choses. La contre-conscience, en effet, s'enracine dans une théorie du changement qui conçoit ce dernier comme résultant d'une convergence d'intérêts partagés et de la mise en place consécutive d'une action collective.

Cette analyse repose sur un modèle de changement qui reconnaît la nécessité de modifier la pensée des autres, et explique pourquoi le leadership est toujours foncièrement pédagogique. Ce faisant, elle souligne le point de vue exprimé par Stevenson selon lequel « toutes les dirigeantes se doivent d'être des éducatrices, même si toutes les éducatrices ne sont pas forcément des dirigeantes » (2024, p. 166).

Leadership relationnel :

Le leadership relationnel reconnaît que la relation entre les meneurs et ceux que l'on peut considérer comme des suiveurs est essentielle pour que le changement se produise. Le postulat de base est que l'échange de messages et la communication sont indissociables d'une relation plus profonde entre ces deux parties. Tout argument susceptible d'entraîner une modification de la façon de penser n'est pas purement rationnel et est indissociable de la source du message, dont la crédibilité revêt au contraire une importance capitale.

Les organisations ont la possibilité de nouer des liens solides avec leurs membres, tout comme les personnes qui occupent un poste de direction traditionnel (c'est-à-dire qu'elles occupent une position élevée au sein de l'organisation et bénéficient d'une grande visibilité assurée par leur rôle de porte-parole) ont la possibilité de tisser des liens étroits avec la base et les personnes qui ne font pas partie de l'organisation. La recherche montre toutefois clairement que ces liens sont en général plus forts lorsque la relation existante ou en cours de construction implique un contact immédiat et direct entre ces personnes.

L'une des caractéristiques clés du leadership relationnel est sans nul doute la notion de confiance, laquelle peut prendre de nombreuses formes. Un des aspects de la confiance repose ainsi sur la perception des capacités et des compétences (« *J'ai confiance en ta capacité à faire du bon travail* »), là où d'autres reposent sur l'intégrité et l'authenticité (« *J'ai confiance en ton honnêteté* »). Un autre élément important de la confiance est la notion de fiabilité et de crédibilité (« *Je sais que tu feras ce que tu dis* »). D'autres facteurs encore font intervenir une notion générale de respect et des idées de courage (« *Je sais que tu prendras ma défense* »). Autre élément important, il faut que les gens aient la conviction que les dirigeantes ne sont pas motivées par leurs propres intérêts, mais plutôt par ceux des personnes qu'elles représentent. En clair : « *Je sais que je compte pour toi* ».

Les questions de ce type ne figurent pas toujours dans le discours syndical, mais de nombreuses recherches menées dans d'autres disciplines montrent que l'aspect relationnel en général, et la confiance en particulier, sont des attributs essentiels des personnes perçues comme des dirigeantes efficaces. Dans le contexte syndical, la chose a été reconnue par Jane McAlevey (2016), qui soutient que les dirigeantes les plus efficaces sur le lieu de travail (qu'elle nomme des « dirigeantes organiques ») sont les plus respectées par leurs collègues et celles en qui elles ont le plus confiance. Ce n'est pas forcément le cas des représentantes syndicales, et cela l'a même rarement été. McAlevey fait en effet valoir que les dirigeantes organiques peuvent fort bien être des personnes extérieures au syndicat (voir, dans les études de cas du projet, l'exemple éclairant de *Pedagogusok* en Hongrie).

Étant donné l'importance accordée aux relations et à la confiance, ces personnes sont bien placées pour mener des conversations personnelles à même de modifier la façon de penser de gens et d'obtenir d'eux des engagements concrets. Ce type d'activisme dialogique (la capacité de parler, de communiquer, de persuader) est au cœur du leadership pédagogique, et illustre clairement la façon dont le leadership pédagogique et le leadership relationnel se recouvrent.

En effet, la notion de leadership pédagogique décrite ci-dessus souligne nécessairement l'importance des relations humaines comme condition du changement. Le changement pédagogique, ancré dans un engagement dialogique, n'est jamais un processus purement technique coupé des facteurs émotionnels et relationnels qui le soutiennent. Le leadership repose au contraire sur un engagement relationnel essentiel au renforcement du soutien, de la confiance et de la crédibilité. Certains y verront un accent mis sur l'intelligence émotionnelle (IE), et nombreuses, en effet, sont les études qui ont démontré les liens entre l'« intelligence émotionnelle » et un leadership efficace. Bien que les avis sur la relation entre intelligence émotionnelle et leadership efficace soient nombreux, un point de départ utile peut être la contribution initiale de Goleman (1995), qui porte sur les éléments suivants :

- Conscience de soi : la capacité à comprendre ses propres émotions, valeurs et croyances, ainsi que leur effet sur les autres
- Autorégulation : la capacité à contrôler toute émotion perturbatrice et à réagir aux changements de circonstances
- Motivation : la volonté d'atteindre un objectif
- Empathie : la capacité à tenir compte des sensibilités d'autrui
- Compétences sociales : les compétences nécessaires pour collaborer, communiquer et gérer les conflits potentiels

Bilan : Leadership de lien - construire un leadership proche des membres

Nous tenons, pour conclure cette carte conceptuelle, à souligner l'importance d'une réflexion critique sur le leadership syndical, non comme une position d'ancienneté, mais comme un ensemble de pratiques sociales visant à susciter le changement. Considéré sous cet angle, le leadership se doit d'être décentralisé et exercé à tous les échelons du syndicat. Cela dit, compte tenu de l'attention que nous portons au renouvellement, nous nous intéressons tout particulièrement aux dirigeantes les plus proches des travailleuses sur le lieu de travail. En termes simples, qui les membres du syndicat (ou, bien sûr, les travailleuses qui ne le sont pas encore) actifs dans leur école ou leur université « voient-ils » lorsqu'ils voient « le syndicat » ? Quelle est l'étroitesse du lien qui unit le syndicat aux travailleuses ?

Les travailleuses connaissent-elles la personne qui représente le syndicat ? Est-ce une travailleuse, une collègue par exemple, ou quelqu'un de plus distant ? Et dans ce cas, quelle distance la sépare-t-elle des membres ?

Nous suggérons que la dirigeante syndicale clé est la personne que les membres considèrent comme représentant « le syndicat » lorsqu'ils font appel à lui, au propre comme au figuré. En réalité, cette personne

devient le lien entre les travailleuses et le syndicat. C'est précisément la raison pour laquelle nous utilisons le terme « dirigeante de lien », tout en reconnaissant que ces personnes peuvent avoir un titre, un rôle, des méthodes d'organisation et des attentes qui diffèrent selon les syndicats et les contextes. Toutefois, le point commun aux dirigeantes de lien, ou plutôt au « leadership de lien », est le travail entrepris par les représentantes syndicales, que l'on peut considérer comme assurant le lien organique entre le syndicat et les travailleuses sur le lieu de travail (Fairbrother, 1996).

Ainsi que le montrent les études de cas menées dans le cadre de ce projet, ces dirigeantes de lien occupent parfois une fonction officielle au sein du syndicat. Au sein des structures organisationnelles du syndicat, il peut exister des fonctions spécifiques, lesquelles sont souvent occupées par des dirigeantes de lien. Dans d'autres cas, ces dirigeantes de lien peuvent jouer un rôle ambigu, à la fois officiel et officieux. Dans de nombreux cas, ces personnes ne se considèrent pas du tout comme des dirigeantes (Stevenson, 2016). Ce point a été clairement souligné par Jane McAlevey (2016) lorsqu'elle affirme que les « dirigeantes organiques » du lieu de travail (des personnes qui jouissent d'une grande crédibilité auprès de leurs collègues, qui exercent une influence considérable sur le lieu de travail et qui sont capables de pousser leurs collègues à agir) ne font pas toujours partie du syndicat, et peuvent même faire preuve d'hostilité à son égard. Le plus important, finalement, si l'on considère que le leadership est une pratique plutôt qu'une position, c'est le travail accompli, et non le nom que l'on donne à la personne qui fait ce travail.

Les dirigeantes de lien jouent un rôle crucial car, pour les membres du syndicat, ce sont elles qui donnent littéralement un visage humain au syndicat. La dirigeante locale clé est la personne qui fait du syndicat une réalité concrète pour les travailleuses sur le lieu de travail. Le syndicat « existe », et par conséquent le sentiment d'appartenance au syndicat, d'une identité syndicale gagne en probabilité. Le syndicat n'est plus une entité lointaine coupée du quotidien des

travailleuses, mais une réalité à laquelle elles appartiennent.

Les recherches de Winchip et Stevenson (publiées dans Little et al., 2023) ont mis en évidence le rôle crucial des représentantes d'établissements scolaires au sein du National Union of Teachers en Angleterre et au Pays de Galles (lequel fait désormais partie du National Education Union). L'étude a mené un sondage visant à comprendre l'engagement et la participation de la base au sein du syndicat. En résumé, ce sondage a démontré que l'engagement et la participation des membres étaient plus élevés dans les écoles où le syndicat possédait une représentante, et plus faibles dans les établissements où il n'en possédait pas. La présence (ou l'absence) d'une représentante au sein de l'établissement constituait le seul facteur indiquant une différence statistiquement significative en termes d'engagement et de participation des membres, contrairement à d'autres, comme l'âge, le sexe, la taille de l'établissement ou le fait qu'il s'agissait d'une école primaire ou secondaire. Dans ce cas précis, la représentante au sein de l'établissement apparaissait comme une « dirigeante de lien » contribuant à lier les membres travaillant dans l'établissement au syndicat.

Little et al. donnent à la différence faite par ces représentantes le nom d'« effet de représentation », même s'ils admettent que la recherche originale faisait uniquement une distinction entre les écoles comptant une représentante syndicale (54 % des répondants) et celles n'en comptant pas (46 % des répondants). Little et al. de conclure :

... le sondage... fait simplement la distinction entre les écoles qui possèdent une représentante et celles qui n'en possèdent pas. En réalité, certaines représentantes font sans doute preuve d'une activité / efficacité bien plus grande que d'autres, mais l'enquête n'a pas permis de faire une telle différenciation. Nous émettons ici l'hypothèse, espérons-le sans controverse, que « l'effet de représentation »

est d'autant plus présent que les représentantes se sentent en confiance pour assumer un rôle plus actif. Dit simplement, si les représentantes font une différence, alors des représentantes plus confiantes et plus actives feront une plus grande différence (p. 79).

Little et al. font valoir que la démocratie syndicale est renforcée lorsque ce rôle est joué par une dirigeante sur le lieu de travail. Non seulement ce scénario offre la possibilité d'une organisation syndicale plus poussée sur le lieu de travail (réunions des membres du syndicat dans l'établissement scolaire ou l'université, par exemple), mais ces représentantes syndicales peuvent alors faire office de lien organique entre la démocratie qui se met officieusement en place sur le lieu de travail et la bureaucratie plus officielle du syndicat. En conclusion, les deux chercheurs affirment que les syndicats se doivent de développer sans relâche ce niveau de leadership. Ils ne doivent pas se contenter de recruter davantage de représentantes, mais également soutenir et former celles-ci afin qu'elles acquièrent les compétences nécessaires pour organiser leurs collègues dans le cadre du syndicat. Ces personnes n'agissent alors plus simplement comme le relais du syndicat auprès des membres, mais représentent activement les intérêts des membres sur le lieu de travail.

En assurant le lien entre les membres et le syndicat, la dirigeante de lien contribue directement à renforcer le pouvoir et la résilience du syndicat.

La tâche est certes compliquée, et lorsque les circonstances sont défavorables, le recrutement de dirigeantes de lien basées sur le lieu de travail et à même de jouer un rôle essentiel pour organiser leurs collègues peut se révéler un défi considérable. Il n'empêche que ce travail doit être fait, et même qu'il peut l'être. Little et al. citent ainsi les propos d'une représentante syndicale en milieu scolaire devenue représentante à la suite d'un problème survenu sur son lieu de travail et en l'absence de membre disposé à prendre la responsabilité de s'attaquer au

problème. Elle n'avait aucunement l'intention de devenir représentante, mais à mesure que les problèmes au sein de l'établissement s'intensifiaient, elle a commencé à organiser le personnel. Le nombre de membres a dès lors augmenté de façon spectaculaire (passant de 15 à 35 membres), et ceux-ci ont mené huit jours de grève dans le cadre de leur campagne. La représentante du syndicat scolaire a reconnu qu'au départ, les perspectives d'engagement syndical n'étaient pas prometteuses, avant de conclure :

S'il est possible d'organiser mon école, c'est possible n'importe où (cité dans Little et al. 2023, p. 66).

Cette réflexion forme une conclusion forte. Elle nous rappelle que le changement est toujours possible, même si nous ne trouvons pas toujours le bon moyen de le susciter. Quand la situation semble désespérée, il est parfois nécessaire de repartir de zéro pour trouver une autre solution.

Références :

Alinsky, S. (1971) *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York, Vintage Books.

Allinson, I. (2022) *Workers can Win: A Guide to Organising at Work*, Londres, Pluto Press.

Anyon, J. (2014) *Radical Possibilities: Public Policy, Urban Education and a New Social Movement*, Londres, Routledge.

Bachrach, P. et Baratz, S. (1962) « Two Faces of Power », in Haugaard, M. (2002) (éd.) *Power: A Reader*, pp. 26-37, Manchester, Manchester University Press.

Bascia, N. et Stevenson, H. (2016) *La syndicalisation des enseignantes : développer le pouvoir de la profession*, Bruxelles, Internationale de l'Éducation, disponible sur : https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research_institute_mobilising_final.pdf

Burchill, F. (2014) *Labour Relations*, (quatrième édition), Palgrave.

Dahl, R. (1957) « The Concept of Power », in Haugaard, M. (2002) (éd.), *Power: A Reader*, pp. 5-25, Manchester, Manchester University Press.

CSEE (2025a) *Atelier de formation du CSEE : Renforcer le leadership syndical dans l'éducation*, disponible sur : <https://www.csee-etuice.org/fr/item/3501:atelier-de-formation-du-csee-renforcer-le-leadership-syndical-dans-leducation>

CSEE (2025b) *Le renouvellement syndical commence localement : l'atelier « Your Turn 2 » du CSEE à Utrecht*, disponible sur : <https://www.csee-etuice.org/fr/item/3621:le-renouvellement-syndical-commence-localement-latelier-your-turn-2-du-csee-a-utrecht>

Fairbrother, P. (1996) « Workplace trade unionism in the state sector », in Ackers, P., Smith, C. et Smith, P. (éds), *The New Workplace and Trades Unionism: Critical Perspectives on Work and Organization*, Routledge, London.

Frege, C. et Kelly, J. (2003) *Union revitalization strategies in comparative perspective*. *European Journal of Industrial Relations*, 9:11, 7-24, disponible sur : <https://doi.org/10.1177%2F095968010391002>

Fosh, P. (1993) Membership Participation in Workplace Unionism: The Possibility of Union Renewal', *British Journal of Industrial Relations*, 31:4, 577-592, disponible sur : <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1993.tb00414.x>

Ganz, M. (2009) *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization and Strategy in the California Farm Worker Movement*, Oxford, Oxford University Press.

Ganz, M. (2024) *People, Power, Change: Organizing for Democratic Renewal*, Oxford, Oxford University Press.

Goldsworthy, K. (2021) *What is theory of change?*, Australian Institute of Family Studies, disponible sur : https://aifs.gov.au/sites/default/files/publication-documents/2109_what_is_theory_of_change_0.pdf

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*, Bantam Books, Inc.

Gramsci, A. (1971) *Selections from the Prison Notebooks*, Londres, Lawrence and Wishart.

Han, H. (2014) *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*, Oxford, Oxford University Press.

Holgate, J. (2021) *Arise: Power, Strategy and Union Resurgence*, Londres, Pluto Press.

Holgate, J. et Page, J. (2025) *Change Makers: Radical Strategies for Social Movement Organising*, Bristol, Policy Press.

Ibsen, C.L. et Tapia, M. (2017) Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next?, *Journal of Industrial Relations*, 59:2, 170-191, disponible sur : <https://doi.org/10.1177%2F0022185616677558>

Kelly, J. (1998) *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*. Routledge.

Little, G., Sharp, E., Stevenson, H. et Wilson, D. (2023) *Lessons in Organising: What Trade Unionists can Learn from the War on Teachers*, Londres, Pluto Press.

Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*, Londres, Macmillan.

Lukes, S. (2021) *Steven Lukes explains the Third Dimension of Power*, disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=gsYkduHaAQU>

McAlevy, J. (2016). *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age*. Oxford, Oxford University Press.

McAlevy, J. (2019). *A Collective Bargain: Unions, Organizing and the Fight for Democracy*, Londres, Harper Collins.

Simms, M., Holgate, J. et Heery, M. (2013) *Union Voices: Tactics and Tensions in Union Organizing*, Londres, ILR Press.

Stevenson, H. (2016) Mobilisation theory: Is leadership the missing link? *Leadership and Policy in Schools*, 15:1, 67-90. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1071403>

Stevenson, H. (2024) *Educational Leadership and Antonio Gramsci: the Organising of Ideas*, Londres, Routledge.

Stevenson, H., Carter, B., Milner, A. et Vega Castillo, M. (2020) Your Turn! Les enseignantes pour le renouveau syndical, CSEE, disponible sur : https://www.csee-etu.org/images/attachments/ResearchReport_YourTurn.pdf

Stevenson, H., Milner, A. et Vega Castillo, M. (2024) Devenir plus fortes ensemble : le renouveau syndical dans l'éducation, Friedrich Ebert Stiftung/CSEE, disponible sur : <https://www.csee-etu.org/en/news/etu/5458-getting-stronger-together-trade-union-renewal-in-education-march-2024#:~:text=On%206%20March%202024%2C%20ETUCE,democratic%20engagement%20through%20organisational%20change>

Groupe des Nations Unies pour le développement (sans date), Théorie du changement : note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD, disponible sur : https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theorie_du_Changement.pdf

Webb, B. and Webb, S. (1920). *History of Trade Unionism*, deuxième édition, Londres, Longman.

Annexe 3 : Études de cas de différents syndicats

Les six brèves études de cas proposées ci-après fournissent des exemples concrets de la forme pratique que peut revêtir le « leadership de lien » et de la manière dont il est possible de développer celui-ci. Illustratifs de la diversité des expériences et des contextes, ces exemples, qui ne se prétendent pas des « types idéaux », démontrent également pourquoi il n'est ni possible, ni même souhaitable, de fournir un modèle à suivre pour les autres. Nous remercions tous les syndicats impliqués d'avoir accepté de partager leur expérience, afin de soutenir l'apprentissage horizontal entre syndicats, si important pour le renouvellement.

Les études de cas utilisent les termes « dirigeantes locales » et « dirigeantes locales clés », car ce sont ceux qui étaient employés dans le cadre du projet lors de la rédaction des études de cas. Le terme « leadership de lien » leur a été préféré dans le rapport final. Ces termes sont utilisés indifféremment dans les études de cas.

Étude de cas : Algemene Onderwijsbond - Aob (Pays-Bas)

Contexte :

Le syndicat de l'enseignement général AOb représente les employés de l'éducation dans tous les secteurs de l'éducation aux Pays-Bas, de l'éducation de la petite enfance à l'enseignement supérieur et aux instituts de recherche. Il compte plus de 87 000 membres et fait partie de la Confédération syndicale des Pays-Bas (FNV). Il se compose de plusieurs groupes et comités spécialisés représentant différents secteurs, comme l'enseignement primaire et secondaire, ainsi que certaines branches spécifiques du système néerlandais, avec notamment des membres actifs dans des écoles à vocation confessionnelle. Il comprend

également un groupe spécifique composé de membres plus jeunes, connu sous le nom de *Vague verte*. Les différents secteurs de l'éducation sont représentés au sein du syndicat par des conseils sectoriels, chaque conseil étant lié à une assemblée respective.

Les relations syndicales s'insèrent dans un cadre bien établi, avec des conventions collectives exécutoires en vertu de la loi. Ce système est souvent perçu comme valorisant la collaboration entre parties prenantes, le syndicat occupant une place de choix dans ce cadre et effectuant un travail de co-partenariat. Des tensions considérables peuvent toutefois apparaître dans la pratique, et les défis auxquels le syndicat et ses membres font face sont nombreux. Certains de ces problèmes sont exacerbés par la nature du système scolaire, qui compte plusieurs éléments centralisateurs (comme la négociation collective des salaires et des horaires de travail) mais repose également sur un fort degré de décentralisation. Les établissements scolaires reçoivent par exemple un budget forfaitaire et bénéficient d'une autonomie totale quant à la répartition des ressources, ce qui peut entraîner des différences considérables au niveau des établissements, y compris pour les questions négociées à l'échelon national. Les horaires de travail, par exemple, sont le fruit de négociations menées au niveau national, mais les décisions prises au niveau local peuvent avoir un impact considérable sur la charge de travail réelle des enseignantes au sein des différents établissements.

Le paysage politique néerlandais a été façonné par différentes coalitions gouvernementales, toutes marquées par un même engagement en faveur de l'austérité économique et des attaques en règle contre les dépenses publiques. Le syndicat est néanmoins parvenu à décrocher plusieurs succès significatifs, notamment une augmentation de salaire de 10 % après la pandémie de Covid-19 et la suppression d'écart salarial profondément clivants entre les enseignantes du primaire et du secondaire. Cela dit, pour les enseignantes, le principal problème concerne moins le salaire que la charge de travail. Comme l'a expliqué un responsable syndical :

Pour la première fois depuis des années, pour nos membres, le salaire n'est pas le problème principal. L'inflation augmente, mais nous avons bénéficié d'une augmentation de salaire de 5 % cette année, et de 10 % après la Covid. Le plus gros problème, c'est la charge de travail – charge de travail, charge de travail, charge de travail et charge de travail ! Le nombre d'heures de cours est particulièrement élevé dans l'enseignement secondaire, et il l'est encore plus dans l'enseignement primaire.

Ces problèmes ont inévitablement un impact sur le marché du travail et contribuent directement à la pénurie d'enseignantes qui touche les Pays-Bas. Une telle situation devrait a priori favoriser le syndicat en renforçant le pouvoir de ses membres sur le marché du travail, mais, paradoxalement, elle engendre également des problèmes. Au lieu d'appuyer l'action syndicale, la pénurie a pour conséquence que les enseignantes confrontées à un problème au sein de leur établissement se contentent simplement de changer d'école, ce qui individualise la solution au lieu de la collectiviser. Loin d'être traité de manière systématique, le problème de la charge de travail se transmet d'un établissement à l'autre.

Quelle forme revêt le « leadership local » ?

Si les établissements scolaires sont encouragés à désigner une représentante, ce rôle est toutefois assez limité. Les représentantes en milieu scolaire ont pour fonction principale de transmettre aux membres les informations provenant du syndicat, et beaucoup moins de transmettre au syndicat les informations communiquées par les membres. Leur rôle devient parfois plus visible lorsque des actions syndicales sont menées, comme ce fut le cas lors des récentes grèves. Le syndicat ambitionne d'avoir une représentante dans chaque école, mais, ainsi que le faisait savoir un responsable syndical, il ignore quelles écoles comptent ou non une représentante,

et lorsque c'est le cas, « nous ignorons tout de leur degré d'implication ». Le syndicat attend par exemple des représentantes qu'ils transmettent aux membres les informations qu'ils reçoivent, mais ne sait pas très bien dans quelle mesure cela se produit réellement.

Pour le syndicat, le principal point de contact avec les membres est la conseillère sectorielle, une personne désignée par le syndicat au terme d'une procédure de sélection standard et disposant d'un contrat à temps partiel. La plupart du temps, celle-ci continue d'exercer sa fonction principale au sein de l'établissement, ce qui lui permet d'avoir une connaissance approfondie des problèmes réels sur le lieu de travail. La conseillère sectorielle bénéficie toutefois généralement d'une journée par semaine pour venir en aide aux membres de son secteur ou de sa région. Elle interagit avec les membres, que ce soit en personne ou en ligne, et la communication se fait dans les deux sens : la représentante transmet les principaux messages du syndicat directement aux membres, mais relaie également les préoccupations des membres au syndicat. Sur son site, l'AOb décrit cet aspect du rôle dans les termes suivants :

Vous êtes à l'écoute et observez la façon dont les choses évoluent, afin d'élargir votre perspective. Vous tâchez de découvrir quels sont les sujets qui préoccupent nos collègues, pour permettre à l'Algemene Onderwijsbond de s'y attaquer.

La conseillère sectorielle peut se rendre dans les écoles et tenter, lorsqu'elle le peut, de résoudre les problèmes. Lorsque cela n'est pas possible, les problèmes sont portés à l'attention d'un échelon supérieur du syndicat.

En plus des représentantes en milieu scolaire et des conseillères sectorielles, le syndicat propose un service téléphonique qui permet aux membres de signaler tout problème qu'ils sont susceptibles de rencontrer. On est évidemment loin du service en personne, mais, pour de nombreux membres, c'est le contact le plus direct avec le syndicat. Ainsi que le faisait remarquer un responsable syndical :

Cela dépend de votre lieu de travail. J'espère que dans la plupart des cas, c'est le conseiller sectoriel. Dans mon école, c'est moi. Mes collègues savent que je fais partie du syndicat. Mais dans d'autres écoles, c'est le téléphone. En cas de problème, il faut appeler le syndicat.

Un tel système présente des avantages évidents, car les membres savent qu'ils peuvent bénéficier d'un service rapide, efficace et fiable. Il est toutefois admis que cela peut engendrer entre le membre et le syndicat une relation transactionnelle : confiné dans une situation de dépendance, le membre attend que d'autres règlent le problème. Le syndicat tente de modifier l'image que de nombreux membres se font de lui et de leur faire comprendre qu'ils sont capables de résoudre eux-mêmes leurs problèmes. C'est toutefois un travail de longue haleine, encore en cours actuellement.

Une des approches possibles consiste à renforcer le rôle des représentantes en milieu scolaire, afin qu'elles ne se considèrent plus simplement comme un relais entre le syndicat et les membres au sein de l'établissement, mais s'efforcent plutôt de développer chez ces derniers une véritable identité syndicale. Elles officieraient alors comme porte-parole des membres de l'AOb au sein de l'établissement, en communication à la fois avec le syndicat et, dans certains cas, la direction. Elles joueraient dès lors un rôle de coordination en développant des réseaux de représentantes en milieu scolaire. Ce « travail de groupe » au niveau de l'établissement s'avère fort efficace dans certaines régions, mais a tendance à être facilité par l'existence au sein de l'établissement d'une culture du travail collaboratif. Lorsque l'établissement scolaire rencontre des problèmes graves et que sa culture est « défaillante », on observe souvent une forme d'intimidation managériale qui est source de crainte et complique la construction d'une identité syndicale parmi le personnel.

Un responsable syndical a fait savoir dans un entretien que c'était là un travail émergent et embryonnaire, qui implique une remise en question importante des méthodes traditionnelles de gestion de l'activité syndicale, et que c'est pourquoi des solutions et des stratégies sont encore en

cours d'élaboration. Le syndicat, par exemple, n'a pas encore décidé de la manière dont il souhaite que les conseillères sectorielles et les représentantes en milieu scolaire se répartissent les activités. Il cherche à développer une culture plus militante. Un bouton sur son site invite ainsi les membres à s'impliquer davantage, « mais nous ne savons pas encore très bien ce que nous avons à offrir aux personnes qui appuient sur ce bouton, au-delà d'une participation aux activités et aux réunions habituelles ». Le syndicat a également une autre préoccupation : si les représentantes en milieu scolaire assument des responsabilités supplémentaires, elles risquent d'outrepasser leur mandat. Que faire, par exemple, si une représentante prodigue de mauvais conseils, voire des conseils erronés, à un membre ? Certaines questions nécessitent encore une réflexion approfondie.

Le syndicat s'organise également plus directement autour de questions ayant trait à la profession, et non uniquement au syndicat. Il propose notamment une série de webinaires fort réussis sur des sujets tels que les sciences de l'éducation et l'intelligence artificielle, et a également développé à l'intention de ses membres un programme de perfectionnement professionnel sur le leadership des enseignantes. Il développe actuellement un ensemble de réseaux axés sur des enjeux éducatifs essentiels.

Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales ?

Les représentantes scolaires jouent un rôle relativement informel au sein de l'établissement. Comme ce rôle est relativement peu exigeant, ce sont généralement des volontaires. Dans certains cas, ceux-ci sont recrutés par les conseillères sectorielles. Des formations sont à leur disposition, mais il existe également une forme d'apprentissage par les pairs reposant sur la résolution collective de problèmes, certaines représentantes scolaires formant des réseaux à l'aide de moyens de communications électroniques tels que WhatsApp. Les exemples de réussite sont généralement dus au fait que les conseillères sectorielles prennent l'initiative d'organiser la mise en réseau des représentantes scolaires. Tout dépend de la

facilité et du confort que leur procure cette méthode de travail.

Les conseillerères sectorielles sont nommées par le biais d'une annonce et d'un concours ouvert. Il se peut qu'on les encourage à postuler de manière informelle, mais comme le processus de sélection se doit d'être impartial, c'est rarement le cas. L'AOb propose à ses membres un programme de formation complet portant sur plusieurs sujets, et notamment une formation destinée aux conseillerères sectorielles.

Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?

En raison du rôle particulièrement informel qui est le leur, les représentantes scolaires ne peuvent pas être considérées comme assurant un lien avec la démocratie formelle du syndicat. Ce n'est d'ailleurs pas leur rôle. Cela signifie toutefois que leur rôle de relais entre les membres sur le lieu de travail et les structures syndicales officielles est nécessairement limité.

De même, les conseillerères scolaires sont employées par le syndicat, et non des membres du personnel qui auraient été élus. Leur rôle se concentre donc davantage sur la résolution des problèmes rencontrés par les membres et le soutien aux représentantes scolaires. Les membres qui s'impliquent davantage dans le syndicat et participent activement à ses structures démocratiques rejoignent généralement les structures traditionnelles du syndicat.

Le syndicat dispose-t-il de programmes de soutien spécifiques à certains groupes particuliers ?

Les Pays-Bas se distinguent par une forte diversité, notamment en milieu urbain. Le syndicat a élaboré des principes directeurs et des critères visant à assurer que les questions de diversité et d'égalité soient abordées dans ses conventions collectives. Il reconnaît toutefois que les personnes actives sur le plan syndical et occupant une fonction au sein du syndicat ne reflètent pas toujours la diversité du marché du travail et de la population. Le syndicat étudie plusieurs pistes pour remédier à ce problème, mais il ne propose pas encore de programmes spécifiques à ses membres issus de groupes démographiques particuliers.

Étude de cas : Federació d'Ensenyament de CCOO de Catalunya - FECCOO (Espagne)

Contexte :

La FECCOO est la branche du secteur de l'éducation de CCOO Catalunya (Comisiones Obreras), l'un des syndicats les plus importants et les plus influents d'Espagne. Elle représente les travailleurs à tous les niveaux de l'enseignement, de l'éducation de la petite enfance à l'université, en passant par la formation professionnelle et la formation des adultes. La FECCOO est également active dans différents établissements publics et privés, et représente l'ensemble des personnels de l'éducation. Elle représente une grande diversité de travailleurs et de travailleuses.

Le contexte politique actuel est marqué par un gouvernement dirigé par un parti socialiste, en dépit de pressions croissantes de la part des politiciens d'extrême droite. Le pays connaît de profondes tensions idéologiques portant sur des valeurs telles que l'équité, la démocratie et la justice.

Le syndicat s'engage à défendre les services publics, et revendique notamment une amélioration des salaires, ceux-ci n'ayant pas augmenté comme il l'avait espéré. Il plaide également en faveur d'une augmentation des investissements dans l'éducation, qu'il souhaite voir passer à 6 % du PIB, contre 3,8 % actuellement. Une de ses autres priorités consiste à garantir la stabilité d'emploi des enseignantes, une exigence de l'Union européenne. Il a réussi, l'année dernière, à assurer la stabilité d'emploi à quelque 36 000 enseignantes supplémentaires (entre 2022 et 2024), dans le cadre d'un processus fondé sur le mérite. S'il est principalement actif dans le secteur public, le syndicat représente des travailleuses des deux secteurs, avec chacun ses problèmes propres. La précarité d'emploi favorise le développement d'écoles privées et d'établissements subventionnés, caractérisés par des conditions de travail évidemment plus difficiles.

La question la plus pressante, depuis le début de la pandémie de Covid-19, concerne la stabilité d'emploi des enseignantes. L'impact psychologique de la pandémie sur les enseignantes et les élèves, ainsi que la détérioration de leur santé mentale,

constituent également un défi majeur. Au niveau organisationnel, le syndicat a dû gérer une réorganisation interne et la reprise de la mobilité consécutive aux confinements mis en place durant la pandémie. En dépit des difficultés, il a réussi à obtenir pour les travailleuses une indemnisation complète des congés maladie, ainsi qu'une amélioration du complément de salaire. Ce complément était versé tous les neuf ans, mais le syndicat a obtenu son versement tous les six ans, avec égalité salariale. Le syndicat milite également pour que les enseignantes qui participent à la mise en œuvre de programmes de formation professionnelle perçoivent un salaire équivalent à celui des enseignantes du secondaire.

Une des autres victoires remportées par le syndicat concerne le dépôt administratif de la 21e convention collective, qui promeut la stabilité d'emploi, l'évolution professionnelle au mérite, la formation continue, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réglementation du télétravail, ainsi que la santé et la sécurité au travail. L'accord garantit également la participation du syndicat aux processus de modernisation, aux politiques de réduction du travail intérimaire, et assure l'adaptation technologique sans perte de droits, le tout sur fond de profonde transformation du contexte professionnel et social.

Quelle forme revêt le « leadership local » ?

Le syndicat possède une structure hiérarchique traditionnelle qui repose sur le développement de ses capacités organisationnelles aux niveaux national, régional et municipal, ainsi qu'au niveau des établissements scolaires. Il dispose toutefois dans chaque province ou (dans le cas des grandes villes) chaque municipalité d'une dirigeante épaulée par une équipe en charge de différents secteurs ; il compte également, dans plusieurs écoles et centres éducatifs, des membres qui relaient les informations, essaient de dissiper les doutes que les gens peuvent avoir, ou transmettent les questions et les problèmes qu'ils rencontrent. Cette dirigeante est en contact direct et continu avec les membres et les travailleuses, que ce soit par le biais de visites, de réunions ou de divers canaux de communication (consultations spécialisées, listes de diffusion personnalisées, etc.). Lui/Elle et son équipe font office de « délégation de proximité », laquelle a pour

rôle de veiller à ce que la voix des membres soit entendue et à ce que le syndicat apporte une réponse à leurs besoins les plus pressants. Le but est de faire en sorte que le syndicat maintienne une relation de confiance étroite entre l'organisation et le lieu de travail.

Ces dirigeantes locales servent également de relais entre les établissements scolaires, les membres et l'administration, puisqu'elles participent parfois à des réunions avec le gouvernement. Ces dirigeantes sont en contact avec les conseils scolaires, dans le but de recueillir des informations et d'aider à résoudre tous les problèmes qui surviennent au sein de l'établissement. Ils diffusent également aux membres présents dans les écoles des informations concernant les principaux enjeux. Une responsable syndicale a ainsi fait savoir qu'elle disposait des coordonnées de tous les membres de sa région, auxquels elle transmet chaque semaine des informations relatives aux accords conclus entre le syndicat et l'administration, aux formations syndicales dispensées dans les environs, ainsi qu'à différents événements (assemblées, activités, etc.). Les dirigeantes locales sont également présentes sur le lieu de travail et représentent le syndicat, en capacité officielle ou non. S'elles sont responsables de l'équipe ou du groupe de membres / affiliées au sein de chaque établissement, leur rôle consiste toutefois principalement à relayer des informations et à maintenir un contact permanent avec les autres dirigeantes locales. Le syndicat peine à mettre en place des comités au sein des établissements du privé, mais dispose normalement toujours d'une personne, une représentante du comité, qui le représente. C'est également le cas dans les grands établissements du secteur public.

Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales ?

Le syndicat forme et soutient les dirigeantes locales en organisant des activités de formation, d'accompagnement et d'encadrement au niveau institutionnel, municipal et local. Les dirigeantes locales en charge d'une équipe provinciale sont sélectionnées par les assemblées ou les structures syndicales de niveau supérieur organisées à tous les échelons, aussi bien local que régional ou national. Dans certains secteurs et établissements, les dirigeantes

sont également élues ou sélectionnées au niveau local, notamment dans les universités, le secteur public ou celui du handicap. S'ilelles sont membres du syndicat, les dirigeantes locales sont avant tout des travailleuses. Dans la plupart des cas, illes sont élues, mais lorsqu'elles sont directement sélectionnées par les syndicats, un entretien est généralement organisé pour évaluer leur expérience et leur profil. Les dirigeantes locales suivent toujours une formation en début de mandat. Celle-ci peut être dispensée par des membres du syndicat ou par des experts externes intervenant sur des questions spécifiques. Le but est avant tout d'assurer une préparation complète et stable des dirigeantes militantes. La FECCOO dispose également de conseils consultatifs qui, en cas de question d'un membre, ont pour fonction de conseiller la dirigeante locale sur la manière d'y répondre. C'est ce que le syndicat appelle son activité de conseil. Les dirigeantes locales reçoivent en outre du personnel du syndicat des informations concernant les accords politiques ou certains aspects pertinents en matière de politique éducative, lesquelles sont ensuite diffusées aux membres par leur intermédiaire. La dirigeante locale a donc accès aux informations nécessaires pour lui permettre d'apporter une réponse autorisée aux éventuelles questions des membres. Le syndicat ne dispose par ailleurs d'aucune procédure formelle de sélection des « dirigeantes », car il s'agit principalement d'une question d'engagement et de motivation personnels.

Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?

Les dirigeantes locales sont désignées par le syndicat et doivent par conséquent s'engager à respecter les règles démocratiques du syndicat, lesquelles engagent leur responsabilité. Tous les quatre ans, le syndicat

organise un congrès auquel participent les déléguées élues. Lors de ces élections, les membres candidats qui obtiennent le plus de voix sont délégués pour participer aux congrès. Une autre procédure peut également être employée dans certains cas particuliers, le syndicat choisissant alors les déléguées parmi les enseignantes ou les travailleuses qui sont déjà membres.

Le syndicat dispose-t-il de programmes de soutien spécifiques à certains groupes particuliers ?

Il existe au sein de la FECCOO un système testé par les établissements afin de permettre aux minorités politiques mal représentées de participer au processus de prise de décision. D'autres groupes minoritaires sont également représentés. Le comité exécutif actuel doit par exemple toujours compter un représentant de la communauté LGBTQ+. Celle-ci est également représentée dans chaque région, et il existe au niveau local des groupes de travail internes qui jouent un rôle important au sein de l'organisation et permettent au syndicat d'entendre la voix de toutes les représentantes. La FECCOO s'efforce de faire en sorte que tous les responsables syndicaux chargés de ces matières tiennent compte des intérêts de ces groupes, enjeux, situations et circonstances particulières. Ces politiques d'inclusion font l'objet d'un suivi et d'une évaluation périodiques au sein de plusieurs assemblées et comités de direction organisés à différents niveaux. Le comité exécutif et le comité de conseil en suivent également les progrès. Ces dispositions sont révisées plusieurs fois par an, et le syndicat analyse celles mises en place pour chaque secteur afin de s'enquérir des résultats, des difficultés rencontrées et des succès remportés. Une évaluation formelle est menée tous les quatre ans, et le congrès syndical analyse et évalue les problèmes dans tous ces secteurs.

Étude de cas : Federazione Lavoratori della Conoscenza - FLC CGIL (Italie)

Contexte :

La FLC est le syndicat de toutes les personnes employées dans l'enseignement (écoles publiques, privées, mais aussi écoles italiennes à l'étranger), la formation des adultes, les universités (publiques et privées), la recherche (publique et privée), la formation professionnelle et l'enseignement supérieur artistique et musical. Bref, elle représente toutes les personnes actives dans les secteurs du savoir : direction, personnel enseignant, personnel administratif, assistantes scolaires, techniciennes, technologues et chercheuses, quel que soit leur statut (public ou privé), qu'il soit permanent, à durée déterminée, collaboratif ou précaire.

La FLC est membre de la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL), l'une des trois principales confédérations syndicales en Italie. Les autres confédérations comptent, elles aussi, des syndicats de l'enseignement. La FLC évolue donc dans un environnement souvent qualifié de « multi-syndicalisme concurrentiel », c'est-à-dire composé de plusieurs syndicats cherchant à recruter les mêmes travailleurs.

La FLC a été créée en vue de regrouper l'ensemble du cycle de connaissances au sein d'un cadre cohérent, de renforcer la représentation et les protections des travailleuses, et de servir de point de référence politique et professionnel dans un monde fort divers (tant au niveau des compétences que des profils), mais présentant également de nombreux points communs (la connaissance est un outil fondamental pour assurer l'égalité des chances).

L'un des principaux défis pour le syndicat est le niveau de résignation et de passivité dont fait preuve la société, et plus particulièrement le monde du travail. Le syndicat constate un profond manque de soutien à ses luttes, et une tendance des citoyennes et des travailleuses à attendre des syndicats qu'ils mènent ces luttes. Face à la dégradation des processus politiques, les gens sont devenus cyniques quant à leur rôle dans la société et

à leur capacité à susciter le changement. On constate par exemple un manque de véritable dialogue social, et une distanciation des citoyens par rapport aux pouvoirs publics et à la politique en général, l'absence d'identités politiques claires ayant facilité l'émergence de tendances populistes.

Le gouvernement actuel est formé d'une coalition de partis de droite enracinés dans le populisme autoritaire. Comme celui-ci ne fait aucun effort pour dialoguer avec la société, le mouvement syndical manque de véritables interlocuteurs, tant au sein du gouvernement que dans l'opposition.

Le syndicat s'attache donc pour l'heure à promouvoir la réforme de la justice et la lutte contre l'autoritarisme croissant découlant des politiques gouvernementales. Mais la négociation collective est faible et le gouvernement refuse d'engager des négociations sérieuses. La CGIL (au-delà de l'éducation) est donc contrainte de durcir ses actions contre le gouvernement et les partis qui le soutiennent. Elle a ainsi organisé une série de grèves générales fort médiatisées. Ces actions, toutefois, ne bénéficient pas toujours du soutien des autres confédérations syndicales, ce qui constitue une source de faiblesse possible au sein du mouvement.

Dans l'ensemble, le pays reste marqué par l'austérité qui gangrène les services publics italiens depuis de nombreuses années, et qui explique son faible niveau d'investissement dans l'éducation par rapport aux normes internationales, le tout sur fond de manque de relations institutionnelles solides et de montée du populisme.

Un des défis majeurs et pressants pour le syndicat est le renouvellement de la convention collective nationale. L'aspect le plus novateur de ce processus concerne l'apprentissage à distance intégré. Le syndicat s'oppose toutefois, également dans le domaine de l'éducation, à la révision par le gouvernement des directives nationales relatives aux programmes d'études de chaque cycle scolaire. Les réformes des programmes d'études reflètent les priorités politiques du gouvernement et revêtent un caractère souverainiste et

occidentalisant. S'ajoutent à cela des enjeux plus généraux liés aux réformes autoritaires, à la centralisation bureaucratique et aux réformes qui affaiblissent la valeur globale de l'enseignement. Le rôle central de l'école démocratique défini par la constitution italienne d'après-guerre fait l'objet d'une remise en cause de plus en plus poussée.

Cette situation pose inévitablement des difficultés au syndicat, qui a toutefois enregistré plusieurs victoires notables susceptibles de renforcer le mouvement syndical. La plus significative de ces victoires est l'augmentation du nombre de membres et de votes des représentations syndicales unitaires (RSU), des représentations de travailleuses en milieu de travail imposées par la loi italienne et la négociation collective et en charge de l'ensemble des travailleuses mais organisées en listes de candidates affiliées à un syndicat, ou encore le consensus politique croissant. Les RSU jouent un rôle crucial sur le lieu de travail : elles forment une preuve tangible et manifeste de la pertinence du syndicat dans la défense des intérêts des employées sur le lieu de travail. La FLC a constaté les retombées positives de ces victoires, que ce soit le résultat des élections organisées sur les différents lieux de travail ou l'arrivée de nouveaux membres. Ces avancées s'expliquent en partie par les investissements stratégiques consentis par le syndicat dans la formation, l'accompagnement et l'encadrement des candidates aux RSU. L'augmentation consécutive du nombre de membres souligne les avantages d'une représentation syndicale au niveau local, présente sur le lieu de travail et visible pour les travailleuses.

Quelle forme revêt le « leadership local » ?

En Italie, l'organisation des secteurs publics de l'éducation, de la recherche et de la culture passe par l'adhésion à un syndicat national et le système national des représentations syndicales unitaires (RSU). Les élections des RSU sont extrêmement importantes, car c'est leur résultat au niveau national, ainsi que le nombre de membres, qui déterminent la représentativité des syndicats sectoriels. En 2025, la FLC CGIL était le principal syndicat

dans tous les secteurs de l'éducation, de la recherche et de la culture.

Les RSU sont composées de trois membres ou plus, en fonction de la taille du lieu de travail. La RSU de l'Université Sapienza de Rome, par exemple, compte 45 personnes, parmi lesquelles des représentantes du personnel technico-administratif et du personnel de la santé. Bien que les travailleuses soumettent leur candidature sur des listes syndicales, le rôle de la RSU est étroitement lié à la proximité avec les collègues, à la capacité à partager et résoudre leurs problèmes sur le lieu de travail, et à la négociation de l'allocation des fonds scolaires servant à financer les activités parascolaires dans chaque école et les salaires supplémentaires dans les universités, les académies, les conservatoires et les instituts de recherche. C'est donc un rôle officiel, inclus dans les processus de relations professionnelles, mais non obligatoire au sein des structures syndicales, les déléguées RSU ne devant pas nécessairement être membres du syndicat.

La FLC CGIL voit dans les déléguées RSU le principal centre névralgique du syndicat. Elle leur prodigue des formations fréquentes et les implique dans son action politique : collecte de signatures, mobilisation, diffusion d'initiatives, etc. Elles présentent une double dimension essentielle : ce sont des collègues qui connaissent les problèmes de chacun, mais aussi des membres du syndicat par leur implication dans les activités publiques menées par celui-ci. En tant que membres du personnel et non du syndicat, leur participation reste toutefois volontaire. Cela n'empêche pas le syndicat de reconnaître l'importance du double rôle joué par les déléguées RSU. Le secrétariat de l'instance provinciale compétente joue dès un rôle de coordination fort important pour soutenir leur travail, tout comme le comité des membres, organe syndical de base présent sur tous les lieux de travail et jouant un rôle fondamental dans la représentation directe des membres. Les principales tâches de ce comité sont : représentation ; information et communication ; négociation et relations de travail ; promotion de l'adhésion et de la participation à la vie syndicale ; convocation de réunions internes et participation à des

mobilisations ou initiatives ; liaison avec la structure locale ; participation démocratique. Pour les membres du syndicat en milieu de travail, le comité constitue le principal lien avec la culture démocratique du syndicat.

Les déléguées sur le lieu de travail sont des travailleuses qui, tout en continuant à exercer leur fonction en totalité ou en partie, jouent un rôle important au nom des secrétariats provinciaux : elles servent de lien direct entre la structure syndicale et le lieu de travail, soutiennent les RSU dans leurs activités politiques et la négociation institutionnelle, et transmettent les positions du syndicat.

Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales ?

La FLC CGIL accorde une grande importance au renouvellement syndical. C'est pourquoi elle a réuni toutes les dirigeantes nationales et territoriales pendant trois jours au cours de l'été 2025 pour évoquer de nouveaux modèles d'organisation. Le processus vient de commencer et plusieurs solutions sont en cours d'élaboration, y compris au niveau confédéral, en vue du prochain congrès de la CGIL prévu en 2027. Le syndicat ne part toutefois pas d'une page blanche : les différents territoires ont mis au point de nombreuses solutions différentes adaptées à leur contexte (dont l'une a été présentée lors du projet *Your Turn 1*). Ce projet de mise en réseau renforce le contact direct avec les travailleuses et entrevoit un nouveau rôle pour les déléguées RSU, ou plutôt pour une partie d'entre elles, plus motivées, plus entrepreneuriales et, par conséquent, mieux formées. Étant donné que chaque lieu de travail dispose d'une représentante RSU élue, le projet vise à créer un réseau de liens entre les écoles, chaque groupe de dix écoles formant un nœud du réseau. Ce niveau intermédiaire entre l'école et le secrétariat local peut devenir un centre de consultation, de mise en réseau et d'échange d'informations, même si la représentation officielle auprès de la direction des établissements scolaires reste assurée par le secrétariat syndical. L'objectif est de maintenir des structures démocratiques

solides, mais aussi de créer des espaces plus informels permettant aux militantes de se rencontrer et d'apprendre les uns des autres.

Il est clair que la formation représente une composante essentielle du projet. Des sessions de formation locales fréquentes sont prévues, en plus de la formation nationale annuelle déjà programmée. Plus accessibles, celles-ci permettent aux représentantes de tisser des liens avec leurs pairs. Une des principales priorités concerne l'organisation, tant au niveau local que national, de réunions et de sessions de formation pour les déléguées RSU, qui se voient remettre des publications et des documents destinés à appuyer leurs efforts, notamment en ce qui concerne les contrats et la profession, mais aussi l'histoire et les valeurs de la CGIL. Ce type d'historique de l'organisation est important pour garantir que les représentantes travaillent dans le respect de l'esprit distinctif de la CGIL. L'encadrement et l'accompagnement forment en outre une composante essentielle de la sélection des (représentantes syndicales) RSU, et plus encore des déléguées, lorsqu'elles ne sont pas élues par les secrétariats.

Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?

Tous ces rôles et institutions sont formellement définis dans le droit italien et réglementés par la convention collective nationale, ainsi que par les statuts et les règlements du syndicat. Chaque membre fait ainsi partie intégrante de l'organisation démocratique – à la fois représentative et participative – de la CGIL et de la FLC-CGIL.

Le syndicat dispose-t-il de programmes de soutien spécifiques à certains groupes particuliers ?

La parité entre hommes et femmes est l'un des principes fondamentaux de la FLC-CGIL. Les statuts du syndicat exigent ainsi une parité d'au moins 40 % dans l'ensemble de ses organes. Les « centres de régulation », les organismes en charge du contrôle et de la vérification de cette disposition, sont habilités à invalider

les organes et les procédures électorales qui ne respecteraient pas les quotas certifiés. Le syndicat a également tenté de mettre sur pied des initiatives similaires pour les « jeunes », à savoir les travailleuses de moins de 36 ans, mais sans véritable succès.

Étude de cas : Syndicat lituanien de l'éducation et des sciences - LESTU

Je dis toujours aux représentants du lieu de travail – je ne peux pas faire ce qu'ils font – je ne peux pas... Ce sont eux qui montrent vraiment à nos membres ce qu'est cette organisation. Ils sont comme un visage de l'organisation. (Haut responsable du LESTU)

Contexte :

Principal syndicat de l'enseignement en Lituanie, le LESTU compte plus de 12 000 membres et représente les employés de l'éducation dans tous les domaines : enseignantes du préprimaire, professeurs et chercheuses d'université, mais aussi enseignement et formation professionnels (EFP). Les personnels de l'enseignement supérieur sont généralement représentés par un autre syndicat, l'Association des syndicats de l'enseignement supérieur lituanien (LAMPSS), même si le LESTU compte également des membres issus d'établissements d'enseignement supérieur. Le LESTU est membre de la Confédération lituanienne des syndicats (LPSK), dont il est le principal syndicat membre, et joue un rôle important tant dans le secteur de l'éducation que dans la société civile au sens large, ce qui explique pourquoi il a réussi à négocier en 2017 une convention collective innovante, laquelle représente non seulement un grand pas en avant pour le syndicat, mais inscrit également dans la loi une augmentation annuelle du salaire des personnels de l'éducation. Cette convention, la première du genre en Lituanie, prévoit la tenue de négociations annuelles sur les principales conditions de travail, les salaires et l'adoption de garanties sociales supplémentaires pour les membres du syndicat. Comme chaque année,

des négociations sur le renouvellement de la convention collective se sont tenues en 2025, lesquelles ont permis d'aboutir à un accord prévoyant une augmentation de salaire de 7,65 % pour les personnels de l'éducation au 1er janvier 2026.

Politiquement indépendant, le LESTU se fait fort, à travers le dialogue avec les employeurs, d'influencer les politiques gouvernementales et parlementaires en matière d'éducation. Il entretient des relations constructives avec le gouvernement actuel, une coalition de centre-gauche dont la Première ministre, Inga Ruginienė, a été présidente du LPSK entre 2018 et 2024. Le pays est toutefois confronté à de nombreux défis, lesquels ont inévitablement un impact sur le secteur de l'éducation. La guerre en Ukraine a ainsi provoqué une insécurité considérable, et l'engagement du pays à augmenter ses dépenses militaires pèse sur les dépenses publiques dans d'autres secteurs. Le LESTU a eu beaucoup de mal à négocier le renouvellement de la convention collective et le budget national des trois prochaines années, notamment en matière d'éducation. Un accord a toutefois été conclu, même si des doutes subsistent quant à la capacité du gouvernement à continuer à respecter les obligations que lui impose la convention collective. Plusieurs enseignantes font par ailleurs état d'un manque de moyens pour respecter les engagements en faveur d'une éducation inclusive, ce qui entraîne une pression considérable, tandis qu'une étude sur la violence psychologique dans l'enseignement menée en 2023 et commandée par le LESTU a révélé que les enseignantes étaient soumises à une forte pression systémique exercée par plusieurs acteurs, au nombre desquels les élèves, la direction et, bien souvent, les parents. Les données de l'étude indiquent que 33 % des enseignantes interrogées ont fait l'objet de violences physiques de la part des élèves. La violence psychologique constitue un motif de plus en plus fréquent de décrochage chez les enseignantes, et nombreuses sont les nouvelles recrues qui refusent de travailler dans de telles conditions.

Le LESTU a remporté des victoires considérables, notamment la convention collective de 2017 renouvelée annuellement,

ou encore le rôle de premier plan qu'il est parvenu à jouer dans la société civile et politique. La question du renouvellement constitue toutefois une préoccupation constante. L'âge moyen des enseignantes lituaniennes est de 51 ans, et seuls 4 % ont trente ans ou moins. S'il veut conserver son pouvoir et son influence, le syndicat devra faire preuve d'un engagement constant en faveur de son renforcement. Un des éléments de ce processus de renouvellement consiste à s'engager à créer autour du syndicat une « culture communautaire » qui encourage les membres à ressentir une identité de groupe vis-à-vis du syndicat, plutôt que de simplement payer leur cotisation à titre individuel. Comme le faisait remarquer un responsable, le syndicat doit être un lieu où les membres peuvent passer de bons moments ensemble tout en en découvrant les aspects plus sérieux : formation, participation à des événements officiels et à des conférences.

Quelle forme revêt le « leadership local » ?

Le syndicat est organisé à trois niveaux : national, municipal et sur le lieu de travail, et compte des responsables élues à tous les échelons. Il peut conclure des conventions collectives à tous ces niveaux, notamment au niveau du lieu de travail ou de l'établissement scolaire. Ces conventions ont notamment pour particularité que certains des avantages négociés par le LESTU sont réservés à ses membres : trois jours de repos supplémentaires, trois jours d'autoformation ou de bénévolat, dix jours de congé d'études, cinq jours pour motif de santé, trois jours de congé par an pour des activités à caractère syndical, et 72 heures par an pour leur permettre d'exercer leurs fonctions. Ces avantages évidents et concrets favorisent naturellement le recrutement. Ces accords s'inscrivent dans le cadre général de la convention collective de 2017, mais la négociation d'accords au niveau des établissements bénéficie encore d'une réelle et importante flexibilité. Ce type de négociation au niveau scolaire pose parfois des complications aux syndicats, mais présente également des avantages organisationnels évidents, ceux-ci pouvant faire pression pour améliorer les conditions de travail dans un certain nombre de domaines, comme les

compléments de salaire ou les pratiques de travail (le télétravail, par exemple).

Les accords conclus au niveau de l'établissement sont négociés par le représentant syndical du LESTU sur le lieu de travail, avec éventuellement l'aide des responsables régionaux, voire nationaux. Tout lieu de travail qui compte au moins trois membres du LESTU peut élire un représentant habilité à négocier une convention collective au niveau de l'établissement. La convention collective nationale de l'enseignement garantit à ces représentantes 72 heures de congé par an pour exercer leurs fonctions syndicales, mais aussi une protection contre le licenciement visant à limiter le risque de représailles.

Là où ils sont bien organisés sur le lieu de travail, les syndicats parviennent à obtenir des améliorations concrètes pour leurs membres. Ils peuvent également constituer un rempart efficace contre les directions qui rechignent à adopter des pratiques collaboratives et préfèrent agir de manière unilatérale.

En plus de garantir des avancées concrètes à leurs membres au sein de l'établissement, les représentantes syndicales deviennent le « visage » du syndicat auprès des autres membres. Pour reprendre les termes d'un responsable :

Je dis toujours aux représentants du lieu de travail – je ne peux pas faire ce qu'ils font – je ne peux pas. Je pourrais créer une campagne sur les réseaux sociaux, en utilisant Facebook et Instagram, pour montrer à quel point notre organisation est fantastique. Mais ce sont eux qui montrent vraiment à nos membres ce qu'est cette organisation. Ils sont comme un visage de l'organisation. La façon dont ils réagissent, dont ils aident.

La manière dont nous gérons les choses à l'école entre les membres et la direction de l'établissement, c'est à eux que

nous la devons. C'est pourquoi je pense que ces personnes sont les plus importantes de notre organisation.

Le syndicat encourage les représentantes en milieu scolaire à résoudre elles-mêmes les problèmes qu'elles y rencontrent en puisant dans leurs propres ressources. Une aide est disponible, et les représentantes syndicales sur le lieu de travail sont encouragées à signaler les problèmes si nécessaire, mais le syndicat tient à ce que ses membres ne considèrent pas les autres voies de recours mises en place par le syndicat comme la solution par défaut à tous leurs problèmes.

Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales ?

Le LESTU est d'avis que, comme les dirigeantes locales au niveau municipal et scolaire sont investies d'une responsabilité considérable (par leur implication dans la négociation collective), il importe de leur fournir un soutien approprié. Le syndicat a ainsi récemment mis en place un vaste programme de formation au leadership organisé en partenariat avec une université lituanienne et comprenant à la fois un volet « théorique » et un volet pratique, avec notamment des simulations qui aident les participantes à développer les compétences nécessaires pour évoluer dans des environnements de négociation complexes.

Les programmes de formation du syndicat s'adressent à des dirigeantes de différents niveaux, ainsi qu'à l'ensemble des membres. Les dirigeantes municipales, par exemple, ont accès à des formations portant sur un éventail de questions liées à la négociation, tandis que les formations destinées aux membres sont plus susceptibles d'aborder des questions plus générales de sensibilisation et de connaissances, par exemple en matière d'intelligence artificielle.

Si le syndicat accorde une grande importance à la formation et au développement du leadership, certains estiment toutefois que le programme actuellement proposé

n'est pas aussi efficace qu'il pourrait l'être pour atteindre les personnes auxquelles il s'adresse. Le syndicat est donc en train d'en revoir les dispositions, afin d'en améliorer l'efficacité. L'objectif principal est de garantir l'accessibilité des programmes de formation aux personnes qui manquent de temps en raison de l'importance de leur fonction.

Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?

Les structures de négociation évoquées ci-dessus assurent déjà une forte intégration des dirigeantes du LESTU sur le lieu de travail à la démocratie formelle du syndicat. La convention collective négociée par le syndicat définit clairement les rôles, les droits et les attentes des représentantes syndicales sur le lieu de travail, avec des élections formelles, un accès à la direction de l'établissement et des liens directs avec les structures municipales.

Les différents membres ont la possibilité d'élire leur représentante syndicale sur le lieu de travail, un rôle qui assure leur intégration au sein des structures démocratiques du syndicat. Lorsqu'une organisation au niveau municipal existe, les représentantes syndicales sur le lieu de travail sont contactées par la direction municipale du syndicat et engagées dans un processus bidirectionnel de partage des connaissances, l'information circulant de haut en bas. Dans ce contexte, les connaissances circulent également de manière horizontale, les représentantes syndicales sur le lieu de travail se réunissant pour partager leurs expériences et apporter une solution collective à leurs problèmes.

Si l'importance de la démocratie formelle au sein du syndicat est indéniable, celui-ci met également l'accent sur la promotion de l'informalité et la création d'espaces permettant aux dirigeantes de nouer des contacts sur le lieu de travail en dehors des structures officielles et des comités. L'organisation d'événements de socialisation est ainsi censée faciliter le développement des relations et la construction d'une communauté syndicale.

Le syndicat dispose-t-il de programmes de soutien spécifiques à certains groupes particuliers ?

Le syndicat donne actuellement la priorité à des programmes généraux de formation des dirigeantes. Il ne dispose pas de programmes officiels destinés par exemple aux jeunes membres, mais les nouveaux membres bénéficient d'un programme fort complet sur les activités syndicales appelé « l'alphabet syndical ». Le LESTU est conscient qu'en développant un leadership plus proche des membres, les personnes qui assumeront un rôle syndical refléteront sans doute davantage la diversité de ses membres.

Étude de cas : Pedagógusok Szakszervezete - PSZ (Hongrie)

*Nous essayons de démontrer que le pouvoir réside dans la communauté, et nous essayons de bâtir une communauté sur le lieu de travail.
(Vice-président du PSZ)*

Contexte :

Le syndicat des enseignants de Hongrie (PSZ) représente tous les types d'employés de l'éducation (enseignantes et personnels de soutien à l'éducation) que compte le système éducatif hongrois, de l'éducation de la petite enfance aux personnels de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels. Il n'est pas le seul syndicat actif dans ces secteurs, et ne compte pas de membres dans les secteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le syndicat est membre du Szakszervezetek Együttműködési Fóruma (SZEF), la confédération des syndicats de Hongrie.

Le syndicat est confronté à des défis considérables, dont beaucoup sont liés à la montée de l'autoritarisme dans le pays, associée au gouvernement de Viktor Orbán. Ces tendances au sein du gouvernement Orbán sont bien connues pour leur impact sur l'éducation (fermeture forcée de l'Université d'Europe centrale, par exemple), mais se traduisent également par des attaques à

l'encontre des droits syndicaux au sens large. Nombre de politiques nationales et de communications gouvernementales sont intentionnellement clivantes et visent à consolider le soutien dont bénéficie le gouvernement en instaurant une culture de la peur. C'est tout particulièrement le cas pour des groupes tels que les migrants et les membres des communautés LGBTQ. Les personnes associées à une pensée indépendante et libre (journalistes, juges, éducatrices, etc.) ont récemment été qualifiées par le Premier ministre de « parasites » ou d'insectes qu'il convient d'éradiquer³.

Les assauts du gouvernement Orbán contre la pensée indépendante et critique visent clairement le secteur de l'éducation. Le gouvernement a ainsi mis en place un système fort centralisé qui concentre le pouvoir au niveau des districts et de l'organisation en charge de la représentation des soixante districts. Les directrices sont nommées par le Ministère, sur avis des directeurs des districts. Le clientélisme politique garantit que les personnes qui occupent des postes clés se conforment à la mise en œuvre des politiques gouvernementales, et notamment qu'elles adoptent le programme d'études national, lequel ne laisse aux enseignantes qu'une marge de manœuvre très faible pour exercer leur jugement professionnel. Tous les manuels scolaires doivent être agréés par le gouvernement. À l'heure actuelle, il n'existe pas de ministère de l'Éducation ; la politique éducative relève du ministère de l'Intérieur.

Malgré ces difficultés, les enseignantes ont réussi à obtenir d'importantes augmentations de salaire, dues en partie aux contraintes du marché du travail (les enseignantes gagnaient en moyenne deux fois moins que les autres diplômées), mais aussi à la pression conjointe exercée par la Commission européenne (par le biais d'une aide financière) et les syndicats hongrois. En conjuguant un lobbying efficace auprès de la Commission européenne et l'action militante de ses membres, le PSZ a réussi à contraindre le gouvernement à concéder une augmentation de salaire, lequel

³ <https://europeanjournalists.org/blog/2025/03/19/hungary-journalists-demand-an-apology-from-viktor-orban/#:~:text=Prime%20Minister%20Viktor%20Orb%C3%A1n%2C%20in,the%20Prime%20Minister%20could%20spread.>

représentait 72 % du salaire moyen d'une personne diplômée en janvier 2024, pour atteindre 80 % en janvier 2025. Depuis, le gouvernement a catégoriquement refusé de poursuivre les négociations salariales, une situation qui restera inchangée jusqu'aux élections de 2026. Les salaires du personnel de soutien à l'éducation restent, quant à eux, fort maigres et font l'objet d'une campagne soutenue du PSZ.

Au vu de la marge de manœuvre dont ils disposent pour fonctionner et exercer les droits démocratiques, même limités, qui sont les leurs, les syndicats évoluent dans un environnement qui peut clairement être qualifié d'hostile. Le PSZ a toutefois mis au point une stratégie de croissance continue, même en période difficile. Dans ces circonstances, l'accent mis par le syndicat sur le renouvellement revêt une importance encore plus grande. Sur le plan stratégique, le syndicat reconnaît qu'à l'heure actuelle, il lui est impossible de réaliser des avancées sur la question des salaires au niveau national. Il se concentre dès lors sur les domaines dans lesquels il peut progresser et obtenir des victoires, c'est-à-dire au niveau des employeurs individuels et dans certains établissements scolaires.

Quelle forme revêt le « leadership local » ?

Le syndicat possède une structure hiérarchique traditionnelle basée sur le développement de ses capacités organisationnelles aux niveaux national, régional, municipal et des établissements scolaires. Au sein du syndicat, le pouvoir repose depuis toujours sur des structures régionales fortes qui continuent à jouer un rôle essentiel. Les dossiers des membres et leurs coordonnées sont conservés au niveau régional. Le syndicat a toutefois mis en place une stratégie de renouvellement axée sur le renforcement de l'organisation à la base, et donc en milieu de travail, laquelle a entraîné un développement du rôle des dirigeantes sur le lieu de travail. Dans bon nombre de cas, celles-ci sont les représentantes officielles du syndicat au sein de l'établissement scolaire ; dans d'autres, il s'agit d'un simple membre du syndicat qui assume ce rôle de fait, sans disposer d'aucun statut officiel de représentante. Parfois, il ne s'agit même pas d'un membre du syndicat, mais simplement

d'une personne dont on estime qu'elle est capable de gagner la confiance à la fois des membres du syndicat et de ses collègues de travail.

Les représentantes syndicales sur le lieu de travail ont toujours accordé une grande attention au service, héritage du syndicalisme soviétique et d'une époque où « le syndicat » était perçu comme un prestataire de services (pension, assurance sociale, etc.). C'est ce changement de mentalité que la stratégie de renouvellement du syndicat vise à opérer. Ainsi que le déclarait un responsable syndical : « Ce sont eux [les membres] qui peuvent résoudre leurs propres problèmes », avant d'ajouter : « Nous voulons changer les mentalités : c'est vous qui pouvez changer les choses, véritablement changer les choses, sur votre lieu de travail. » Ce changement de mentalité est important, et il convient de l'encourager. Il s'agit d'un processus pédagogique visant à apprendre aux membres à penser différemment, pour ensuite réorienter leur action, à ne plus être dépendants et passifs, mais indépendants et actifs. Ce changement représente une évolution des mentalités au sein du syndicat et de ses membres. Dans certaines régions, le changement est bien compris et la direction locale se montre enthousiaste. Dans d'autres, en revanche, il reste nécessaire de convaincre les dirigeantes syndicales de sa nécessité. Comme on peut s'y attendre, les progrès sont inégaux.

Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales ?

L'identification et la formation des dirigeantes locales sont le fruit d'un processus rigoureux d'identification, de formation et d'engagement en faveur d'actions structurées et ciblées. C'est par l'action et dans l'action que les gens deviennent des dirigeantes locales, même s'elles bénéficient également d'un soutien pédagogique, d'une formation et d'une forme d'encadrement.

Le syndicat dispose d'un programme éducatif en six étapes axé sur l'organisation, élaboré et diffusé par la confédération nationale du PSZ, le but étant d'identifier les enjeux clés qui préoccupent les membres, puis d'élaborer des stratégies reposant sur la négociation et

l'organisation de campagnes pour apporter des améliorations.

Ce processus commence par une cartographie de l'organisation syndicale (et donc du pouvoir syndical) dans certaines zones géographiques précises. Comme le faisait remarquer l'un des responsables du syndicat : « Nous devons savoir où se trouvent nos ressources. » Les représentantes nationales et régionales analysent les points forts et les points faibles du syndicat, puis prennent une décision stratégique portant sur un employeur spécifique dans une région où le syndicat est déjà bien implanté. Un des principes fondamentaux consiste à organiser les régions où le syndicat est fort, et à se servir des exemples de victoire pour inspirer et organiser les régions où il l'est moins.

Une fois l'employeur identifié, la représentante régionale convoque une réunion des dirigeantes en milieu de travail et encourage le plus grand nombre possible de représentantes syndicales sur le lieu de travail à participer. Ces dernières sont formées aux techniques d'organisation de base et retournent dans leur établissement pour mener une enquête auprès du plus grand nombre possible de membres du personnel. Cette enquête est courte et simple : il est demandé aux participantes de recenser leurs griefs en lien avec le lieu de travail et de souligner le principal problème qu'elles souhaitent résoudre dans leur établissement. Elles sont également invitées à donner leur nom et leurs coordonnées. Ce n'est pas une obligation, mais c'est important dans la mesure où cela permet au syndicat de constituer une base de données des personnes favorables à son programme. Point essentiel, le questionnaire est remis en personne et non envoyé par voie électronique. Ainsi que le fait remarquer le responsable du PSZ : « Le fait de remettre le questionnaire en mains propres permet d'engager la conversation. »

Les résultats de l'enquête sont ensuite analysés par des responsables nationaux et régionaux, et servent à l'élaboration d'un second questionnaire. Comme il repose sur les résultats de la première enquête, celui-ci est plus ciblé. Un deuxième atelier est alors organisé avec les représentantes syndicales sur le lieu de travail, dans le but de peaufiner

la version finale du nouveau questionnaire. Les représentantes bénéficient également d'un soutien qui les aide à aborder ces questions au sein de leur établissement. Les représentantes participent à la seconde enquête et tissent à chaque fois des liens avec leurs collègues. Elles acquièrent ainsi une compréhension plus approfondie de la façon dont chaque membre perçoit les problèmes.

L'analyse de cette seconde enquête permet au syndicat de se concentrer sur les questions clés qui sont source de griefs pour les travailleuses et pour lesquelles les opinions sont fort tranchées. Elle fournit également au syndicat des données cruciales sur le pouvoir dont il dispose. Si, par exemple, la seconde enquête obtient un taux de réponse inférieur à celui de la première, le syndicat doit se poser des questions sur son parcours et sa dynamique. Comme le dit le responsable déjà cité : « Nous nous basons toujours sur les chiffres. » Si les données sont positives, l'objectif est de mettre sur pied une campagne à destination des employeurs pour traiter du ou des problèmes qui ressortent de l'enquête. Dans certains cas, toutefois, les résultats de l'enquête mettent en évidence un problème particulier au sein d'un établissement précis, auquel cas le syndicat peut prendre les mesures qui s'imposent.

L'ensemble du processus est mené de manière à donner aux représentantes en milieu de travail une autonomie maximale. Si rien ne garantit le succès de la campagne, ses chances de succès augmentent toutefois à mesure que le sujet reflète les préoccupations des membres et qu'elle s'appuie sur un processus démocratique prévoyant l'implication des membres à toutes les étapes clés. Le processus lui-même est mené par les dirigeantes en milieu de travail, qui développent leur relation avec leurs collègues pendant toute sa durée. À mesure qu'elles acquièrent la confiance que leur confère leur crédibilité et leur légitimité accrues auprès de leurs collègues, les représentantes en milieu de travail deviennent des dirigeantes. Elles sont soutenues par le personnel régional, avec lequel ils entretiennent toujours un contact « direct » (en personne ou par téléphone). Le syndicat reconnaît l'importance des relations humaines et évite les courriels et autres formes de communication électronique. La formation et l'encadrement forment également une

composante essentielle du soutien apporté aux dirigeantes sur le lieu de travail.

Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?

Comme toutes les dirigeantes sur le lieu de travail ne sont pas nécessairement membres du syndicat, celui-ci dépend énormément du tissage de liens informels entre les différents lieux de travail et de la mise en place de réseaux solides au sein de ceux-ci. Si ces initiatives sont souvent étroitement liées aux structures syndicales, elles ont pour principal objectif de créer sur le lieu de travail une culture dynamique qui mobilise et implique les employées, qu'elles fassent ou non partie du syndicat. Elles ne contreviennent en rien à la démocratie formelle en place au sein du syndicat, mais visent à approfondir et enrichir la démocratie syndicale en combinant le besoin de structure et l'expérience de cultures professionnelles dynamiques et participatives axées sur le syndicat.

Le syndicat dispose-t-il de programmes de soutien spécifiques à certains groupes particuliers ?

À l'heure actuelle, le syndicat se préoccupe principalement de mettre en place une organisation solide sur le lieu de travail, souvent dans un environnement profondément hostile à l'organisation syndicale, tant au niveau national que local. Le sentiment de peur éprouvé par de nombreux membres est palpable, et les conséquences peuvent être réelles dès lors que ceux-ci font l'objet d'une victimisation quelconque. Dans ces circonstances, la priorité du syndicat est de renforcer autant que faire se peut l'unité des travailleuses autour de questions fondamentales susceptibles de les rassembler. Les méthodes d'organisation utilisées ont toutefois été développées par des personnes liées à la section des jeunes du PSZ, et il est à espérer que le renforcement de l'organisation sur le lieu de travail attirera des membres plus jeunes et plus nombreux. Le résultat final dépendra en grande partie de la capacité des enseignantes hongroises à bâtir un système éducatif au sein duquel les jeunes enseignantes souhaitent (continuer à) travailler.

Étude de cas : Syndicat National des Enseignements de Second degré - SNES-FSU (France)

Contexte :

Principal syndicat français des personnels de l'enseignement secondaire, le SNES-FSU représente notamment des enseignantes, des conseillères principales d'éducation (CPE), des conseillères d'orientation (psy-en), ainsi que des accompagnantes d'élèves en situation de handicap (AESH) ou des assistantes d'éducation (AED), et est affilié à la FSU (Fédération syndicale unitaire), la principale fédération française du personnel de la fonction publique. Le SNES-FSU défend un système d'enseignement public de qualité, gratuit, laïque et égalitaire. Il promeut la justice éducative, la reconnaissance professionnelle et les valeurs démocratiques au sein des établissements scolaires. Il représente également des enseignantes des collèges et lycées, des conseillères pédagogiques et des « psy-en » (conseillères d'orientation et psychologues scolaires nationaux) de l'enseignement secondaire. Le syndicat compte près de 56 000 membres.

La France connaît un contexte d'instabilité politique depuis les élections générales de 2022, une situation qui s'est aggravée depuis les élections générales de 2024. Le Parlement ne dispose pas d'une majorité. Les partis de gauche ont remporté les élections, mais avec un nombre insuffisant de sièges pour former une majorité. Le résultat est une coalition de partis centristes et conservateurs ne disposant pas d'une majorité. Par conséquent, le gouvernement est fort faible et susceptible de tomber à tout moment, une situation qui est source d'instabilité et d'incertitude.

Le SNES-FSU milite en faveur du budget public de l'éducation, alors que la France entre dans une nouvelle phase d'austérité marquée par de nouvelles suppressions d'emplois, un gel des salaires et de nouvelles coupes budgétaires dans le secteur de la santé. En opposant ces politiques à celles dont bénéficient les employeurs, le SNES-FSU tente de négocier de meilleurs salaires et de s'opposer aux suppressions d'emplois.

Le syndicat est également confronté depuis peu à un débat portant sur la charge de travail, plus particulièrement sur le nombre d'heures que les élèves doivent passer en classe chaque jour et tout au long de la semaine. La question fait l'enjeu d'un débat majeur sur les vacances, le temps de travail, ainsi que la charge de travail journalière et hebdomadaire. Les négociations sur ces questions se font majoritairement à l'échelon national, les principales règles relatives à la charge de travail se décidant à ce niveau. Le système politique français reste marqué par une forte centralisation. Si la négociation au niveau de l'établissement existe, elle porte sur des questions locales et spécifiques, par exemple l'organisation de la journée, comme dans le cas de ce lycée au sein duquel le syndicat a négocié avec la direction la mise en place de journées plus flexibles.

Comme indiqué, la majorité des grands défis auxquels est confronté le syndicat sont tributaires du contexte politique, qui est complexe et confus. Un des principaux défis porte sur la réforme des retraites pour l'ensemble des travailleuses en France, et pas seulement pour les personnels de l'éducation ou de la fonction publique. L'année 2023 a connu une importante mobilisation contre cette réforme. Le syndicat a organisé et soutenu de nombreuses manifestations qui ont rassemblé des millions de personnes, et assisté à un débat très tendu au Parlement. Le gouvernement a finalement fait passer la réforme par la voie d'un mécanisme constitutionnel lui permettant d'adopter une loi sans passer par un vote au Parlement (article 49.3). La lutte n'a toutefois pas été vaine, car même s'il a remporté la première bataille, le gouvernement s'est affaibli à long terme. C'est pour cette raison que, lors des négociations électorales de 2024 et des négociations budgétaires de ces dernières semaines, le Parti socialiste a notamment posé la suspension de la réforme des retraites comme condition de son soutien au gouvernement. Au lieu d'une victoire du gouvernement, il s'est donc plutôt agi, à moyen et long terme, d'une victoire en termes de capacité de mobilisation des syndicats.

Un deuxième défi, qui porte plus spécifiquement sur l'éducation, concerne une

réforme de la première année du secondaire (collège), connue sous le nom de « *Choc des savoirs* ». Cette réforme portait sur une réorganisation des cours de mathématiques et de français impliquant la division des classes en groupes plus petits formés selon le niveau de compétence (mérite) des élèves. Le SNES-FSU s'est opposé à ce type d'organisation, jugée particulièrement ségrégationniste et comme ne constituant pas une solution pour améliorer les inégalités entre élèves. Son message principal était : « *Nous ne trierons pas nos élèves.* » C'est un combat de longue haleine, et la réforme n'a finalement été mise en œuvre que dans un nombre limité d'établissements scolaires (plus ou moins 20 %, selon le syndicat). Le Ministre a toutefois annoncé en décembre 2025 que la formation de groupes dans les cours de mathématiques et de français ne serait plus obligatoire à partir de l'année scolaire suivante. Comme l'a déclaré un responsable syndical : « *C'est une victoire collective de taille pour notre syndicat.* »

Bon nombre de ces réformes inopportunes témoignent d'un manque de dialogue social. Le SNES-FSU réclame un dialogue social plus approfondi et de meilleure qualité, car il est convaincu que cela permettrait d'éviter l'adoption de réformes qui ne s'attaquent pas aux véritables problèmes.

Quelle forme revêt le « leadership local » ?

Le SNES-FSU compte quatre niveaux organisationnels : national (S4), régional (S3), départemental (S2) et local (S1). Les dirigeantes locales se situent au niveau S1. Le niveau S1 représente la section du syndicat basée dans l'établissement. Tous les collègues affiliés au SNES sont membres du niveau S1. En tant que section locale, S1 représente à la fois la section et sona dirigeante, la dirigeante locale.

S1 est une section locale, et sa forme précise dépend des établissements scolaires, certains comptant plus d'affiliées que d'autres. Le but du syndicat est de disposer de S1 dans le plus grand nombre d'établissements possible. C'est là une priorité absolue pour le syndicat, et ce pour deux raisons. Premièrement, les dirigeantes locales transmettent aux

membres de la section locale les informations et les analyses provenant des niveaux national et régional. Inversement, illes reçoivent également de la base des informations permettant une analyse aussi précise que possible au niveau national. Les niveaux S3 et S2 négocient ou entretiennent parfois des relations avec la représentante nationale dans la région ou le district. En France, les politiques éducatives sont essentiellement élaborées au niveau national, et beaucoup moins au niveau régional. Seul un nombre très limité de questions sont négociées au niveau régional. C'est plus souvent le cas dans l'enseignement primaire que dans l'enseignement secondaire, même si certaines des questions ayant trait à ce dernier sont également abordées au niveau départemental. Le rôle du niveau S1 est donc de transmettre des informations au niveau S2, ce dernier exerçant plutôt un rôle de coordination des réseaux S1.

Comment se déroulent l'identification et la formation des dirigeantes locales ?

Comme tous les syndicalistes du SNES sont également présentes en classe, quel que soit leur niveau de responsabilité, « les responsables syndicales restent toujours des collègues ». Toutes les responsables syndicales donnent cours pendant plusieurs heures. Des représentantes en milieu scolaire au secrétaire général, toutes les dirigeantes donnent cours, ne fût-ce que quelques heures par semaine. C'est là un des principes fondamentaux qui régissent le fonctionnement du syndicat, dont les membres sont toujours en lien direct avec le monde du travail.

Au niveau de l'établissement, la responsable S1 doit, conformément aux statuts, être élue par la section de l'école, c'est-à-dire par les membres du syndicat au sein de l'établissement. De nombreuses écoles comptent toutefois un nombre limité de membres, auquel cas la désignation se fait principalement par acclamation. Ce vote ne fait l'objet d'aucune contestation et constitue en vérité une simple formalité.

Bien que le syndicat s'efforce d'encourager la tenue de réunions formelles au sein des sections locales, l'organisation de ces réunions est devenue de plus en plus compliquée ces dernières années. L'augmentation de la charge de travail constitue un problème majeur, et il est désormais quasiment impossible de libérer simultanément toutes les sections d'un même établissement scolaire. L'augmentation de la charge de travail au cours de la dernière année a eu un impact significatif sur le personnel, ce qui peut nuire à l'organisation des membres. Les courriels et autres groupes WhatsApp sont devenus des outils cruciaux et fort utiles, mais certains déplorent la perte des contacts directs. Comme le disait un responsable syndical :

Nous tentons de résoudre le problème. Les syndicats ont le droit de tenir une assemblée d'une heure par mois pendant les heures de travail, mais les membres sont toujours pressés par le temps.

Dans ce contexte, les dirigeantes S1 font office de relais pour le syndicat. Elles sont censées transmettre les analyses du syndicat et sa vision politique aux membres ou à leurs collègues. Comme indiqué, illes sont censées transmettre les informations du niveau national aux membres, mais aussi recueillir les impressions sur le terrain. Les dirigeantes locales se doivent de donner une bonne image du syndicat, et il est admis que leur personnalité constitue un facteur crucial de crédibilité à même de contribuer au recrutement de membres supplémentaires.

Les dirigeantes locales ont également pour mission d'agir comme interlocutrices clés auprès de la direction de l'établissement : « Nous attendons d'elles qu'elles défendent les intérêts de leurs collègues et constituent une figure emblématique du syndicat au niveau local. » Si bon nombre de dirigeantes S1 assument fièrement leur rôle, leurs expériences sont parfois fort différentes : « Lela dirigeante S1 peut être soit quelqu'un de très expérimenté, soit une jeune syndicaliste qui démarre à zéro ». Pour les soutenir, le syndicat

dispose d'une liste de diffusion spécifique qui permet aux dirigeantes S1 de se transmettre des informations. Il existe également des publications spécifiques qui leur sont destinées et traitent de questions professionnelles et politiques, ainsi que du fonctionnement des institutions. Ces publications fournissent des renseignements sur la législation en matière d'enseignement, mais aussi des informations plus pratiques sur la négociation et les pourparlers locaux. Le syndicat possède aussi un très bon site web. Si celui-ci est évidemment à vocation nationale, il fournit également des conseils importants destinés à aider les dirigeantes S1 à expliquer la situation à leurs collègues. En cas de doute, les dirigeantes S1 sont encouragées à s'adresser au niveau départemental, régional, voire national, pour obtenir plus de précisions.

Elles peuvent ainsi, par exemple en cas de conflit majeur avec la direction, demander au S2 d'intervenir au niveau départemental. Il ne faut pas qu'elles se retrouvent seules face à la direction : « Nous y veillons tout particulièrement », explique un responsable.

Le syndicat, qui accorde une grande importance à la formation des dirigeantes S1, prévoit un encadrement et un accompagnement tant formels qu'informels. L'accompagnement est considéré comme un outil très important pour transmettre l'expérience des membres plus âgés aux jeunes. La formation n'est pas obligatoire, mais elle est recommandée pour les dirigeantes locales. Le syndicat prodigue aux dirigeantes une formation pédagogique et professionnelle, ainsi que sur des questions d'intérêt syndical. Autre outil fort important au sein du syndicat : « Constituer un réseau de S1 », un réseau de dirigeantes S1 servant à renforcer le réseau au sein des établissements et à renforcer les liens entre le niveau S2 et les dirigeantes S1. On trouve également la « Journée du SNES », un vaste programme de formation regroupant un grand nombre de dirigeantes S1 à l'occasion de deux jours d'activités à Paris :

Durant ces deux jours, nous abordons l'histoire du SNES, sa position politique, qui nous sommes et les raisons pour lesquelles nous sommes ce que nous sommes.

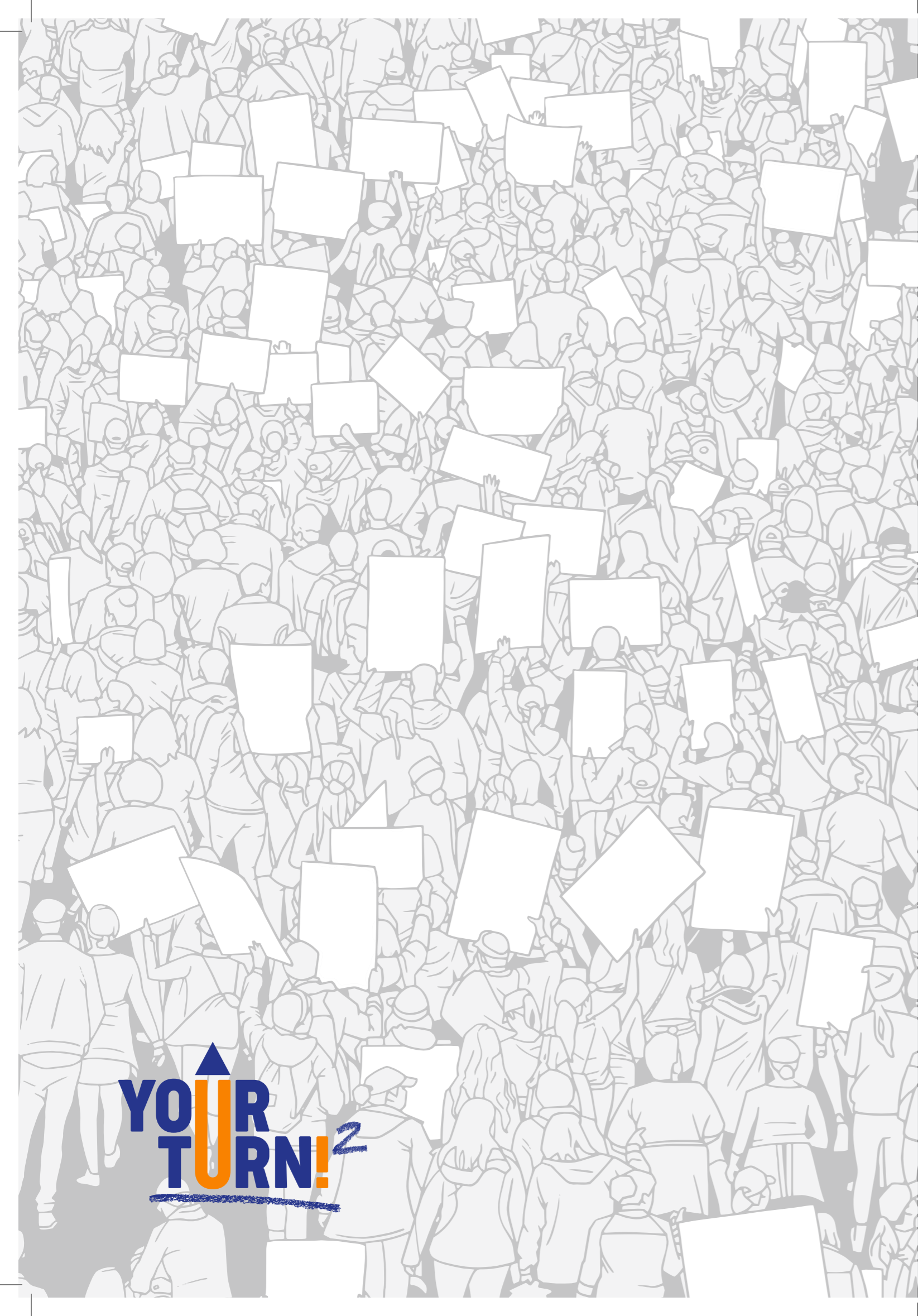
Le syndicat met un accent tout particulier sur la construction d'une identité syndicale au sein de laquelle les dirigeantes S1 développent une vision commune de toutes les questions clés auxquelles sont confrontés le syndicat et ses membres.

Quel lien unit les dirigeantes locales à la démocratie formelle du syndicat ?

À l'instar d'autres syndicats, le SNES accorde une grande importance à la démocratie interne. Il pratique le vote interne à l'occasion de congrès. Le vote se fait souvent de manière traditionnelle, « avec du papier et une urne placée à l'intérieur de l'établissement », une pratique appréciée. Le vote constitue une expérience concrète, partagée avec les autres collègues sur le lieu de travail. Les membres perçoivent leur démocratie comme quelque chose de tangible. Le Congrès national est composé des déléguées élues au niveau local. Les dirigeantes S1 doivent donc également veiller à ce que leurs collègues votent, mais aussi à accroître le nombre de membres. « Un des principaux objectifs du syndicat est d'augmenter le nombre de personnes qui prennent part aux votes et le nombre de membres qui participent à sa démocratie interne. Nous y accordons une grande importance. »

Le syndicat dispose-t-il de programmes de soutien spécifiques à certains groupes particuliers ?

Le SNES-FSU accorde une grande importance à la parité entre hommes et femmes. Le syndicat s'engage à augmenter le nombre de femmes occupant des postes à responsabilités clés aux niveaux local, régional, départemental et national. Il propose pour ce faire des formations spécifiquement axées sur les questions d'égalité, mais pas de programmes spéciaux réservés aux minorités ethniques ou aux jeunes membres. Le syndicat envisage d'étendre son action à ces domaines, mais ce n'est pas encore le cas pour le moment.



**YOUR
TURN!**²



EUROPEAN TRADE UNION COMMITTEE FOR EDUCATION
Boulevard Bischoffsheim 15
B-1000 Brussels, Belgium
www.etuce.org



etuce

European Trade Union
Committee for Education