



**YOUR TURN!**

Les enseignant-e-s  
pour le renouveau  
syndical



# YOUR TURN!

## Les enseignant-e-s pour le renouveau syndical

Howard Stevenson, professeur en leadership éducationnel et études politiques,  
faculté des sciences sociales de l'université de Nottingham.

Bob carter, professeur émérite dans le domaine du travail et de l'emploi,  
école de commerce, université de Leicester.

Alison Milner, chercheuse postdoctorale, département de la culture et de l'apprentissage,  
université d'Aalborg

Maria Antonieta Vega Castillo, doctorante, Ecole de l'éducation,  
Université de Nottingham.



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

**ETUCE-CSEE**

Boulevard Bischoffsheim 15, B- 1000 Brussels  
secretariat@csee-etuice.org

[WWW.CSEE-ETUCE.ORG](http://WWW.CSEE-ETUCE.ORG)

# TABLES DES MATIÈRES

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. INTRODUCTION</b>   | 6   |
| <b>2. DÉFENDRE LE PROFESSIONNALISME: LES DÉFIS DU RENOUVELLEMENT PROFESSIONNEL</b>   | 10  |
| 2.1 LES TRAVAILLEUR-EUSE-S ET LE TRAVAIL EN CRISE  | 11  |
| 2.2 UNE CRISE DE L'ÉDUCATION PUBLIQUE  | 13  |
| 2.3 DÉFIS POUR LE TRAVAIL DES ENSEIGNANT-E-S ET DU PERSONNEL DE L'ÉDUCATION:<br>QUESTIONS INDUSTRIELLES ET PROFESSIONNELLES    | 14  |
| 2.4 LES DÉFIS DU RENOUVEAU DÉMOCRATIQUE  | 17  |
| 2.5 L'AVENIR DU TRAVAIL EN TEMPS DE CRISE  | 19  |
| <b>3. LES DÉFIS À RELEVER PAR LES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT</b>  | 20  |
| 3.1 TENDANCES SYNDICALES: NOMBRE DE MEMBRES, TAUX DE SYNDICALISATION<br>ET ENGAGEMENT  | 22  |
| 3.2 DIALOGUE SOCIAL ET NÉGOCIATION COLLECTIVE: COUVERTURE ET QUALITÉ   | 28  |
| 3.3 LUTTER CONTRE LE DÉCLIN: IDENTIFIER LES RÉPONSES SYNDICALES  | 33  |
| 3.6 LES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT ET LE RENOUVELLEMENT SYNDICAL  | 37  |
| <b>4. RENOUVELLEMENT DES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT: ÉTUDES DE CAS</b>  | 41  |
| THÈME 1: SYNDICALISER EN FORMULANT DES IDÉES: REFAÇONNER LE DISCOURS   | 43  |
| THÈME 2: SYNDICALISER SUR LE LIEU DE TRAVAIL: CONSTRUIRE DEPUIS LA BASE  | 51  |
| THÈME 3: INSTAURER LA SYNDICALISATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL:<br>FAIRE CONVERGER LES SPHÈRES PROFESSIONNELLES ET INDUSTRIELLES | 61  |
| THÈME 4: SYNDICALISER POUR L'ÉGALITÉ : MOBILISER LES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS  | 70  |
| THÈME 5: SYNDICALISER AVEC LA COMMUNAUTÉ: CRÉER DES ALLIANCES ET<br>DES COALITIONS   | 79  |
| THÈME 6: SYNDICALISER EN TEMPS DE CRISE  | 87  |
| <b>5. CONCLUSION</b>   | 97  |
| 5.1 RÉFLEXIONS SUR LE RENOUVELLEMENT SYNDICAL: IMPORTANCE<br>DE L'OBJECTIF ET DU PROCESSUS                                     | 99  |
| 5.2 UN CADRE POUR LE RENOUVELLEMENT DES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT:<br>UN SYNDICALISME TRANSFORMATEUR                         | 103 |
| <b>6. RÉFÉRENCES</b>   | 106 |
| <b>7. ANNEXES</b>  | 114 |
| ANNEXE 1: MÉTHODOLOGIE   | 115 |
| ANNEXE 2: SYNDICATS RÉPONDANTS   | 117 |



# 1. INTRODUCTION

Ce rapport présente les différentes expériences des syndicats européens de l'enseignement qui cherchent à apporter des réponses aux changements importants à la fois dans le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation et dans le contexte plus large du syndicalisme. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux stratégies adoptées par les syndicats de l'enseignement dans le cadre de leur processus de renouvellement syndical (Fairbrother et Yates, 2003). Basé sur une recherche menée durant le projet *Your Turn ! Les enseignant-e-s pour le renouveau syndical* (VS/2018/0358), ce travail s'appuie également sur une série de données secondaires, ainsi que sur les résultats de trois ateliers menés dans le cadre d'un projet transeuropéen, une enquête menée auprès de toutes les organisations membres du CSEE et une série d'études de cas basées sur des entretiens avec des responsables de syndicats de l'enseignement (la présentation complète de la méthodologie figure à l'annexe 1).

Ce rapport de recherche s'inscrit dans le cadre des différentes crises successives qui ont secoué le monde. Son principal point de départ est l'expérience vécue par les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation au lendemain de la crise économique de 2008, au moment où de nombreux gouvernements ont imposé leurs politiques d'austérité à travers l'Europe. En particulier, les services d'éducation et le personnel qui y travaille ont été très durement touchés par les mesures d'austérité (Stevenson et al., 2017), avec des conséquences dramatiques pour l'emploi et la qualité de la vie professionnelle. Au moment de la publication de ce rapport, l'Europe semblait se relever lentement et timidement d'une crise de santé publique, qui a entraîné la fermeture des établissements scolaires aux quatre coins du continent et dont les effets les plus dramatiques ont été ressentis par ceux et celles qui y travaillent. A plusieurs égards, le rapport lui-même est conditionné par la pandémie de coronavirus, dans la mesure où le projet ne pouvait faire l'impasse sur les conséquences d'un confinement généralisé à l'échelle du continent, qui a amené les syndicats participants à se concentrer en priorité sur le soutien à apporter à leurs membres, confronté-e-s à une crise sanitaire et sécuritaire sans précédent.

Quoi qu'il en soit, la plupart des situations qu'ont connues les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation après la crise économique n'étaient pas neuves, elles ont simplement été accélérées par les événements de 2008. L'augmentation de la charge de travail, l'accentuation de la précarité et la multiplication des interventions extérieures pour imposer des directives et évaluer le travail dans ce secteur, sont autant de tendances observées de longue date dans bon nombre de contextes. De même, il est fort peu probable que, une fois la crise sanitaire terminée, les expériences vécues par les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation durant la pandémie de coronavirus puissent automatiquement revenir à leur stade initial. Les employé-e-s de l'éducation sont notamment susceptibles de voir leur vie professionnelle de plus en plus souvent conditionnée par les nouvelles technologies qui, clairement présentes avant la pandémie, ont été davantage intégrées depuis. Dans un tel contexte, l'influence des entreprises technologiques du secteur privé ne pourra que croître, avec des implications notables pour le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation, mais aussi pour la gouvernance des systèmes éducatifs.

C'est dans ces moments-là que l'on peut s'attendre à ce que les employé-e-s de l'éducation se tournent vers leurs syndicats pour obtenir leur protection et s'appuyer sur les ressources de l'organisation collective pour défendre leurs intérêts, ainsi que ceux de leurs élèves et de la communauté au sens large. Cependant, les syndicats sont confrontés à leurs

propres défis. Les syndicats de l'enseignement n'ont pas connu de difficultés aussi importantes que celles vécues par les syndicats d'autres secteurs, mais bon nombre d'entre eux n'ont cependant pas échappé aux problèmes de la diminution du nombre de membres et de la baisse de participation, ayant une incidence directe sur leur pouvoir et leur influence. La crise la plus importante que traversent les syndicats est probablement celle de la confiance des travailleur-euse-s vis-à-vis de leurs organisations qui, historiquement, ont toujours représenté leurs intérêts communs. Cette absence de pertinence apparente est souvent le point de vue fermement défendu et partagé par les groupes les plus défavorisés sur le marché du travail : les jeunes, les personnes précarisées et les victimes de la discrimination institutionnalisée dans tous les aspects de leur vie.

Les lecteur-ric-e-s restent libres de juger dans quelle mesure cette perspective reflète ou non leur expérience. La diversité des réponses s'explique en partie par les situations très différentes observées dans des contextes variables. Cependant, la conclusion incontestable à laquelle nous aboutissons est que les syndicats de l'enseignement, où qu'ils travaillent, se doivent d'analyser rigoureusement le contexte dans lequel ils opèrent, ainsi que les problèmes rencontrés par leurs membres et les mesures à prendre pour s'assurer que leurs organisations auront la capacité de représenter efficacement les intérêts communs des employé-e-s de l'éducation et de leurs communautés. Cette analyse est le point de départ du processus de renouvellement, qui implique nécessairement de s'attaquer à des questions difficiles et parfois inconfortables.

Nous espérons que ce rapport apportera un éclairage nouveau dans le cadre de ce processus de réflexion. Il ne prétend pas apporter de solutions, étant donné qu'il n'existe aucune formule simple, ni pour aborder ces problématiques ni pour transcender les spécificités contextuelles qui conditionnent les expériences de chaque syndicat dans des lieux particuliers. Toutefois, ce rapport constate qu'il existe un grand nombre d'expériences communes et que de nombreux enseignements peuvent être tirés du partage des expériences et de l'expertise. Comme le montre ce rapport, les syndicats de l'enseignement sont nombreux à avoir déjà répondu de façon innovante à des problèmes complexes et, dans le cas qui nous occupe, nous présentons au travers d'une série d'études de cas plusieurs exemples de renouvellement syndical pouvant être observés actuellement.

La structure générale du rapport est divisée en trois parties. La première présente un résumé des expériences de travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation dans les années qui ont suivi la crise économique. Il s'agit forcément d'une vue d'ensemble, offrant néanmoins un contexte important pour les chapitres qui suivent. Le rapport replace dans un contexte plus large l'évolution des expériences des employé-e-s de l'éducation, en établissant une corrélation avec les différents scénarios possibles pour l'avenir du travail. La deuxième partie résume les tendances observées dans les relations industrielles, le dialogue social et la négociation collective au cours de la même période, en mettant l'accent sur les expériences des syndicats de l'enseignement, rapportées par l'enquête du projet. La troisième et dernière partie présente une série de « thèmes de syndicalisation », proposant des pistes de réflexion pour l'élaboration de stratégies de renouvellement syndical. Chacun de ces thèmes s'accompagne de deux brèves études de cas illustrant leur mise en pratique par des syndicats de l'enseignement. Le rapport se referme sur une synthèse des principaux résultats, offrant un cadre de réflexion pour les questions de renouvellement et de transformation des syndicats de l'enseignement.



Tout au long de ce rapport, nous mentionnons systématiquement « enseignant-e-s et personnel de l'éducation » lorsqu'il est question des membres des syndicats et du personnel des établissements scolaires, tout en ayant parfaitement conscience du très large éventail de responsabilités endossées par les membres des organisations affiliées au CSEE et de leurs différents secteurs de travail. Nous espérons que la formulation que nous avons choisie pourra refléter la diversité de ces contextes et expériences. Nous mentionnons des fonctions spécifiques telles que « enseignant-e » ou « chercheur-euse » lorsqu'il est fait référence à ces catégories professionnelles en particulier.



**2. DÉFENDRE LE  
PROFESSIONNALISME:  
LES DÉFIS DU  
RENOUVELLEMENT  
PROFESSIONNEL**

L'éducation et la formation inclusives de qualité tout au long de la vie sont des objectifs importants pour les responsables politiques internationaux (Conseil de l'Union européenne, 2018 ; OCDE, 2009 ; UNESCO, 2020a ; Banque mondiale, 2019). Bien qu'il s'agisse d'une compétence nationale, les programmes, recommandations et accords multilatéraux n'ont cessé de mettre en avant l'importance de la qualité des services au niveau des Etats membres pour pouvoir répondre aux défis socio-économiques, démographiques, environnementaux et technologiques auxquels devront faire face l'Europe et les citoyen-ne-s de demain (par exemple, Conseil des Communautés européennes/Commission des Communautés européennes, 1992 ; Conseil de l'Union européenne, 2009 ; Commission européenne, 2012a, 2012b, 2013, 2017, 2019a ; Parlement européen et Commission européenne, 2009). En comparaison, la Banque mondiale (2019) met l'accent sur le rôle critique de l'apprentissage de qualité en dehors de l'enseignement obligatoire (éducation de la petite enfance, enseignement tertiaire et formation des adultes) pour promouvoir l'égalité des chances et acquérir les compétences pour répondre aux besoins des marchés du travail futurs.

Les professionnel-le-s du secteur de l'éducation et, plus important, leur apprentissage tout au long de la vie, occupent une place centrale dans les débats entourant la qualité. (Commission européenne, 2019a ; OCDE, 2019a, 2020a ; UNESCO, 2015). Pourtant, si les initiatives visant à améliorer la qualité des enseignant-e-s, du personnel de l'éducation et de leur pratique professionnelle ont occupé une place de premier plan dans les débats nationaux et internationaux, celle de leur vie professionnelle ne s'est pas vu accorder le même degré d'attention politique, et ce malgré les attentes de plus en plus pressantes qui pèsent sur ceux et celles qui travaillent dans les établissements scolaires et la complexité, l'incertitude et la précarité du monde dans lequel opèrent et évoluent les systèmes d'éducation publics (Commission européenne, 2019a ; OCDE, 2019a, 2020a ; UNESCO, 2019). D'autre part, dans la mesure où les gouvernements sont confrontés à des problèmes systémiques liés à l'offre et la demande à tous les niveaux de l'éducation, ce manque d'attention accordée à la qualité des emplois et aux conditions de travail est non seulement préjudiciable au renouvellement et à la viabilité à long terme de la profession enseignante, mais menace également de nuire au professionnalisme et à la vision globale de l'éducation de qualité pour tous les individus, compte tenu de la nature indissociable des questions professionnelles et industrielles (Bascia et Stevenson, 2017 ; Stevenson et al., 2018 ; Commission européenne, 2020 ; Nations Unies, 2020a).

## 2.1 LES TRAVAILLEUR-EUSE-S ET LE TRAVAIL EN CRISE

La crise financière mondiale de 2008 et la récession économique qui a suivi ont eu des conséquences sans précédent sur les travailleur-euse-s et leur vie professionnelle. Le chômage a atteint des niveaux record, soit 34 millions de pertes d'emplois dans le monde en 2010, selon les estimations (FMI, 2010). Au sein de l'Union européenne, le chômage est passé d'un minimum de 7,2 % en 2008 à un maximum de 11,4 % en 2013, un taux jamais atteint en deux décennies (Eurostat, 2020a)<sup>1</sup>. On note une différence considérable au niveau national en Lettonie (+ 9,8 %), en Estonie et en Lituanie (+ 8 %), en Espagne (+ 6,6 %) et en Irlande (+ 5,8 %), pays les plus touchés entre 2008 et 2009, ainsi qu'à Chypre (+ 12,2 %) et en Grèce (+ 19,7 %) entre 2008 et 2013 (Eurostat, 2020b). L'Europe orientale et l'Asie centrale ont été les régions les plus touchées par la crise mondiale<sup>2</sup>, où seul le Kazakhstan a pu éviter une augmentation de son taux de chômage. Le taux de chômage est également resté élevé en 2011, notamment dans les Balkans occidentaux (Koettl et al., 2011).

Les réponses du marché du travail à la crise ont été tout aussi hétérogènes, mais le ralentissement et le gel des salaires ont été les mesures les plus couramment appliquées par les employeurs au sein de l'Union européenne, en particulier dans le secteur public (BCE, 2012 ; Vandekerckhove et al., 2013). Dans certains Etats membres, les modifications apportées à la législation nationale en matière de protection de l'emploi et la flexibilisation des conditions d'emploi ont conduit à une augmentation du travail à temps partiel - volontaire ou non - et, durant les premières années de la crise, à une réduction des heures de travail et des opportunités de développement professionnel. Conséquence, les employé-e-s ont vu leur sécurité d'emploi, leur satisfaction professionnelle et leurs conditions de travail se dégrader et ont connu, dans les pays les plus touchés, une détérioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Eichhorst et al., 2010 ; Van Guyes et Szekér, 2013).

La crise financière a été qualifiée de « période de transformation » pour l'Europe (Commission européenne, 2010a). Toutefois, dans le sillage immédiat de cette crise, les institutions de l'UE ont privilégié la coordination des politiques économiques dans la zone euro (Commission européenne, 2009). En 2010, avec le lancement de la stratégie Europe 2020 pour promouvoir une « croissance intelligente, durable et inclusive » et de la « stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois », les responsables politiques de l'UE ont fait preuve d'un engagement plus marqué en faveur de la qualité des emplois et des conditions de travail, notamment au travers de mesures pour lutter contre le chômage des jeunes, les inégalités entre les hommes et les femmes et le vieillissement de la population.

1 Taux de chômage exprimé en pourcentage de la population active âgée de 15 à 74 ans.

2 Une contraction d'environ 2,2 % du PIB mondial a été observée, alors que la moyenne est de 5 % pour la région Europe et Asie centrale.

Les travailleur-euse-s seraient mieux armé-e-s pour s'adapter aux fluctuations du marché du travail si les opportunités d'enseignement et de formation étaient plus nombreuses et si la capacité des partenaires sociaux et du dialogue social à tous les niveaux était renforcée (Commission européenne, 2010a). Plusieurs analystes estiment, en effet, que les possibilités de promouvoir des emplois de meilleure qualité ne sont pas pleinement exploitées :

“

*Une crise est une période pouvant inciter les gens à reconsidérer les positions et stratégies traditionnelles. Elle crée aussi les conditions propices aux innovations radicales. Le défi qui consiste à améliorer la qualité semble rester l'une des voies de sortie de la crise' (Van Guyes and Szekér, 2013, p.67).*

## 2.2 UNE CRISE DE L'ÉDUCATION PUBLIQUE

La haute qualité de l'éducation et de la formation publiques est considérée comme le noyau central de la croissance, de la productivité et de la compétitivité économiques à long terme pour l'Union européenne. Malgré cela, alors que la Commission européenne a introduit des mesures pour stabiliser la dette et consolider les déficits budgétaires dans la région, le financement du secteur public pour l'éducation a été amputé dans bon nombre d'Etats membres et/ou réaffecté à d'autres secteurs touchés par la crise (Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2013a). Au total, pour les 28 pays de l'UE<sup>3</sup>, le montant des dépenses publiques pour l'éducation, exprimé en pourcentage du PIB, est passé de 4,8 % en 2007 à 5 % en 2013, pour retomber à 4,7 % en 2018. Le montant des dépenses pour l'éducation, exprimé en pourcentage du montant total des dépenses globales des gouvernements, est lui aussi en baisse, passant de 10,8 % en 2007 à 10,2 % en 2018 (Eurostat, 2020c). Toutefois ces chiffres généraux dissimulent les énormes disparités en termes de croissance économique au niveau de chaque Etat membre, en particulier au cours de la période qui a immédiatement suivi la crise. Alors que le PIB demeurait relativement stable dans les 28 Etats membres en 2008, tous les pays sauf un ont enregistré une diminution de leur PIB en 2009. Par ailleurs, étant donné que les gouvernements établissent leurs budgets à l'avance, 24 Etats membres avaient déjà commencé, en 2008 et/ou en 2009, à diminuer le pourcentage du montant total de leurs dépenses générales pour l'éducation. Sept d'entre eux ont continué à resserrer leurs budgets en 2010 et dix ont pratiqué de nouvelles coupes en 2011 (Stevenson et al., 2017). En 2018, le montant des dépenses pour l'éducation dans 16 Etats membres, exprimé en pourcentage du montant total des dépenses générales des

3 UE-28 de 2013 à 2020. La Croatie a rejoint l'UE en 2013, le Royaume-Uni l'a quittée en 2020.

gouvernements, n'était toujours revenu à son niveau d'avant la crise (République tchèque, Estonie, Espagne, France, Italie, Chypre, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovénie, Slovaquie, Finlande et Royaume-Uni) (Eurostat, 2020c). En ce qui concerne plus spécifiquement l'enseignement supérieur, neuf pays européens ont réduit le financement de leurs universités entre 2008 et 2018, malgré une augmentation globale de leur PIB, tandis que six ont accumulé d'importants déficits en termes de financement (Estonie, Italie, Lituanie, Serbie, Espagne et Royaume-Uni) (Pruvot et al., 2020).

En dehors de l'UE, certains pays d'Europe orientale et d'Asie centrale<sup>4</sup> (ex. Kirghizistan, Tadjikistan) ont enregistré une augmentation en termes réels de leurs budgets pour l'éducation entre 1999 et 2008. Toutefois, dans l'ensemble de la région d'Asie centrale, le montant des dépenses pour le secteur de l'éducation, exprimé en pourcentage du PIB, a baissé (de 4 % en 1999 à 3,2 % en 2008).

## **2.3 LES DÉFIS POUR LE TRAVAIL DES ENSEIGNANT-E-S ET DU PERSONNEL DE L'ÉDUCATION: QUESTIONS INDUSTRIELLES ET PROFESSIONNELLES**

En 2016, la moyenne des rémunérations du personnel au sein de l'OCDE, exprimée en pourcentage du montant total des dépenses publiques pour l'enseignement primaire, secondaire et post-secondaire non tertiaire, était de 80 %. Le montant des salaires des enseignant-e-s correspond de 45 % en Tchéquie à 92 % en Grèce (OCDE, 2019b). Aussi les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation ont-ils supporté, comme on pouvait s'y atten-

<sup>4</sup> L'Asie centrale englobe l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, la Mongolie, le Tadjikistan, le Turkménistan et l'Ouzbékistan (UNESCO, 2011).

dre, le plus gros des mesures d'austérité nationales durant la période qui a suivi la crise. Dans la plupart des Etats membres de l'UE, les salaires des enseignant-e-s ont été rabotés ou gelés à la fois dans les années 2011-2012 et 2012-2013 (Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2013b). Bien qu'il y ait eu une augmentation salariale statutaire dans la majorité des Etats membres de l'UE en 2017-2018, celle-ci était principalement liée à une indexation basée sur l'inflation ou le coût de la vie. Notamment, les salaires en termes réels des enseignant-e-s en début de carrière étaient inférieurs à ceux d'avant la crise dans neuf pays (Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2019). On considère que des salaires plus élevés ont un effet positif sur le recrutement et la rétention des enseignant-e-s dûment qualifié-e-s, raison pour laquelle les montants actuels des salaires peuvent avoir une incidence négative sur l'offre future d'enseignant-e-s et le prestige de la profession par rapport à d'autres (Commission européenne, 2019a, Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2019; OCDE, 2019a, 2020a). Ce problème est particulièrement préoccupant dans le secteur de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP), où la réduction des salaires des enseignant-e-s et des formateur-ric-e-s et le niveau inférieur de leur statut professionnel rendent difficile d'attirer des candidat-e-s potentiel-le-s de l'industrie dans la profession (Cedefop, 2020 ; Pilz, 2017). Dans l'enseignement supérieur, les diminutions ou gels de salaires ont été les plus marqués en Estonie, en Grèce, en Irlande, au Portugal et en Lettonie (AEU, 2011)

Si les salaires ont diminué, la charge de travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation a, elle, augmenté (CSEE, 2018 ; Commission européenne, 2019). Pour les enseignant-e-s, cette augmentation de la charge de travail peut être liée à la mise en suspens des recrutements et à la diminution du personnel de soutien. L'édition 2018 de l'Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS)<sup>5</sup> montre que les deux principales priorités pour les enseignant-e-s et la direction des établissements scolaires sont le recrutement d'enseignant-e-s et de personnel de soutien supplémentaires (en particulier pour certaines matières spécialisées et zones géographiques). En effet, nombre de responsables d'établissement scolaire estiment que le manque de personnel de soutien et d'enseignant-e-s formé-e-s pour répondre aux besoins éducatifs spéciaux constitue un obstacle à l'enseignement de qualité. Le secteur de l'EFTP a connu des problèmes de recrutement similaires, les pénuries d'enseignant-e-s et de formateur-ric-e-s étant particulièrement fréquentes au Portugal, en Belgique (communauté flamande), en Italie et au Danemark (OCDE, 2019a). S'agissant de l'enseignement supérieur, les universitaires ont également été touché-e-s par le gel des recrutements ou les licenciements, tandis que la réduction des budgets alloués à l'enseignement a conduit à abandonner certains programmes d'études (Royaume-Uni), à réduire le nombre de facultés (Estonie, Espagne) ou à fusionner des universités ou des facultés (Danemark, Lettonie). Si certains gouvernements ont protégé le financement de la recherche, d'autres l'ont redirigé vers des priorités nationales, limitant ainsi l'autonomie des universités et supprimant l'aide financière dans certaines filières comme les arts, les sciences sociales et les sciences humaines (AEU, 2011). Depuis 2008, la recrudescence des emplois précaires et la concurrence accrue pour obtenir des postes de haut niveau ou permanents (CSEE, 2018) ont eu un impact particulièrement marqué sur les femmes, déjà sous-représentées aux postes à responsabilités

5 L'enquête TALIS concerne les enseignant-e-s et la direction des établissements d'enseignement secondaire inférieur (CITE, niveau 2) dans 48 pays/économies et une entité régionale (région flamande de Belgique), les enseignant-e-s et la direction des établissements d'enseignement primaire (CITE, niveau 1) dans 15 pays/économies et les enseignant-e-s et la direction des établissements d'enseignement secondaire supérieur (CITE, niveau 3) dans 11 pays/économies.



dans les universités (Clarke, 2015). Plus récemment, au moins neuf systèmes ont vu l'émergence de modèles de financement basé sur la performance pour la recherche et l'enseignement (Pruvot et al., 2020).

Pourtant les questions industrielles auxquelles sont confrontés les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation sont intrinsèquement liées à des questions professionnelles plus larges et à l'environnement éducatif changeant dans lequel ils travaillent (Bascia et Stevenson, 2017). Depuis 2008, l'évolution des tendances observées sur les lieux de travail - numérisation, événements géopolitiques tels que la crise de la migration en Europe et recrudescence des inégalités socio-économiques dans les communautés scolaires - exerce une influence considérable sur les connaissances et les compétences que doivent acquérir les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation. Dans l'enquête TALIS 2018, les enseignant-e-s insistent sur leur besoin de formations supplémentaires pour acquérir des compétences dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), enseigner dans des environnements multiculturels et/ou multilingues et travailler en présence d'étudiant-e-s ayant des besoins éducatifs spéciaux. Malgré cela, les questions industrielles et professionnelles ont souvent limité les possibilités pour les enseignant-e-s d'améliorer leur pratique, un grand nombre d'entre eux-elles épingleant le manque de temps et d'incitants (accréditation, augmentation salariale et progression des carrières) pour participer à des formations (OCDE, 2019a).

Le pourcentage d'enseignant-e-s européen-ne-s déclarant rechercher un développement professionnel centré sur les TIC s'étend de 5 % en Angleterre à 33 % en Géorgie. Ces chiffres peuvent être liés au niveau d'utilisation par les professionnel-le-s : 90 % des enseignant-e-s au Danemark déclarent utiliser régulièrement les TIC, 29 % seulement en Belgique (OCDE, 2019a). Cependant, compte tenu de l'augmentation de la demande d'enseignement en ligne durant la pandémie de Covid-19, ces chiffres sont susceptibles d'évoluer. Point important, cette question professionnelle est née d'une préoccupation intrinsèquement industrielle. Les pédagogies numériques, bien qu'elles ne constituent pas une composante habituelle des programmes de formation initiale ou de développement professionnel continu, sont aujourd'hui de plus en plus nécessaires compte tenu des risques sanitaires importants liés à l'enseignement présentiel. De même, le Communiqué de Bruges et les Conclusions de Riga inscrivent la formation professionnelle initiale et continue des enseignant-e-s et formateur-ric-e-s de l'EFTP au rang des principales priorités du programme politique de l'UE (Commission européenne, 2010b, 2015). Pourtant, malgré l'importance de l'EFTP pour assurer la pertinence de l'apprentissage en regard du marché du travail et apporter des réponses rapides et adéquates aux différentes crises et aux nouveaux besoins démographiques, socio-économiques et technologiques, ce secteur n'est pas suffisamment reconnu dans les politiques nationales et il subsiste des différences considérables entre pays en ce qui concerne les normes, les réglementations, l'offre et le suivi du développement professionnel continu (Cedefop, 2016). Ici aussi, un changement peut survenir dans le monde post-Covid.

Ce qui précède ne représente qu'une partie du large éventail de problèmes industriels et professionnels auxquels sont confrontés les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une enquête auprès des affiliés du CSEE, centrée sur ces problèmes et le degré d'importance qu'ils leur accordent (voir schéma 1). Les trois questions industrielles jugées hautement prioritaires sont les salaires (71 %),

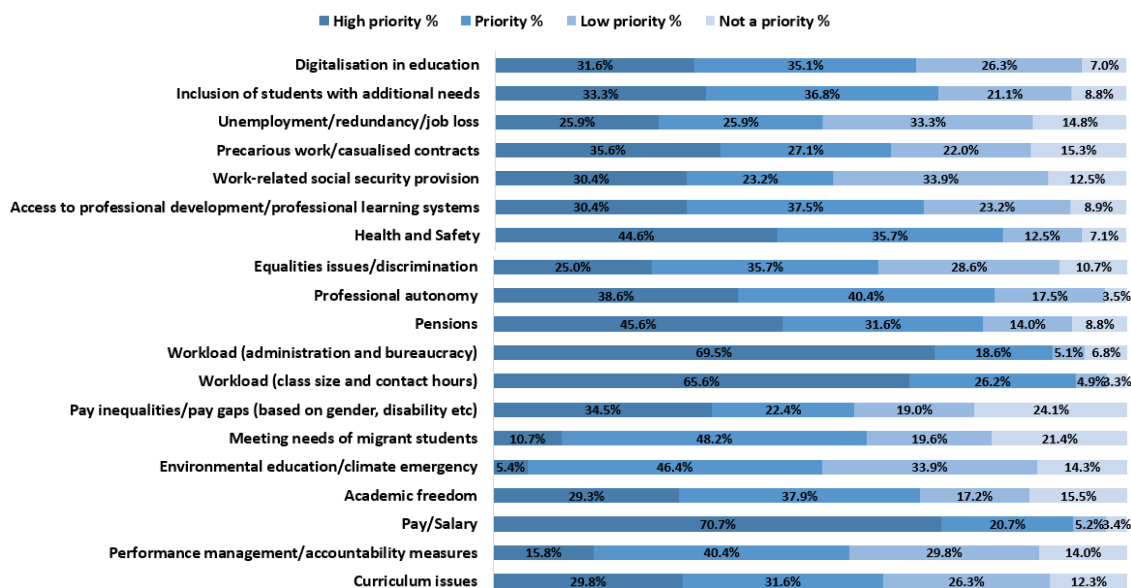


la charge de travail administrative (70 %) et la pénibilité en termes de nombre d'élèves par classe et de temps d'enseignement (66 %). Les pensions (46 %), ainsi que la santé et la sécurité (45 %), occupent respectivement la quatrième et la cinquième position. Cependant, lorsque l'on combine les pourcentages pour les questions prioritaires ou hautement prioritaires, arrivent en tête l'autonomie professionnelle (79 %), l'inclusion des étudiant-e-s nécessitant un encadrement supplémentaire (70 %), l'accès au développement professionnel et/ou aux systèmes de formation professionnelle (68 %), la liberté académique (67 %) et la numérisation (67 %). Au cours des mois et des années à venir, lorsque nous sortirons de la pandémie, il est vraisemblable que d'autres questions se poseront.

## **2.4 LES DÉFIS DU RENOUVEAU DÉMOCRATIQUE**

Les injustices sociales dont sont victimes les populations noires au sein de nos sociétés ont récemment fait l'objet d'une attention renforcée de la part de nos responsables politiques (Parlement européen, 2020 ; Nations Unies, 2020b). Notre enquête montre que 61 % des organisations participantes considèrent que les inégalités et la discrimination représentent une priorité ou une haute priorité pour leurs membres. Toutefois, l'enquête porte sur des thématiques générales et ne fait aucune référence aux communautés marginalisées. Cette situation reste préoccupante dans la mesure où les inégalités et les discriminations sur le lieu de travail ne sont pas vécues de la même façon par toutes les communautés. De même, au sein de l'éducation, les responsables politiques internationaux-ales ont mis en avant le défi que représente l'inclusion des migrant-e-s, des réfugié-e-s et des enfants ayant des besoins pédagogiques spéciaux dans les systèmes éducatifs, mais n'ont accordé que peu d'attention à la diversité plus large des élèves. D'autre part, 95 % des responsables d'établissement scolaire estiment que leurs élèves doivent apprendre à connaître les personnes de cultures différentes (OCDE, 2019a). Toutefois, les données montrant l'étendue de la diversité au sein de la profession enseignante, au-delà de descriptions binaires telles que l'âge, l'expérience et le sexe des participant-e-s, restent relativement peu nombreuses. La prise en compte limitée, voire inexistante, de la diversité dans les recherches sur l'éducation perpétue les injustices sociales endémiques dans nos systèmes scolaires et nos sociétés. Si la profession enseignante veut se renouveler, elle doit refléter les communautés auxquelles elle enseigne.

**Figure 1. Education trade union industrial and professional issues and the level of importance to their members.**



La reconnaissance, la célébration et la promotion de la diversité dans le cadre professionnel scolaire pourraient être mises en relation avec les stratégies nationales pour le recrutement et la rétention. Au cours des cinq à dix prochaines années, un grand nombre d'enseignant-e-s et formateur-ric-e-s de l'EFTP sont susceptibles de partir à la retraite. Pour remplacer le personnel vieillissant, les initiatives politiques ont été axées sur le renforcement de l'attrait de la profession enseignante. Pourtant, les enseignant-e-s et les formateur-ric-e-s de ce secteur ne bénéficient ni du même statut ni de la même reconnaissance sociale que ceux accordés au personnel possédant des qualifications de même niveau dans d'autres secteurs (Cedefop, 2020 ; OCDE, 2019a, 2020a). Même si l'enquête TALIS 2018 montre que la majorité des enseignant-e-s se considèrent satisfait-e-s de leur choix de carrière professionnelle, 26 % se sentent néanmoins sous-estimé-e-s par la société. Par ailleurs, plus leurs années de services sont longues, plus les enseignant-e-s se disent déçu-e-s. Même si les gouvernements ont eu tendance à accorder trop d'importance aux stratégies de recrutement plutôt qu'aux stratégies de rétention, les enseignant-e-s quittent malgré tout la profession prématurément pour diverses raisons, notamment leur bien-être. Il est certain que l'absence de programmes d'accompagnement et d'intégration adressés aux candidat-e-s qui débutent dans la profession, de même que l'insuffisance des perspectives de carrières, l'augmentation de la charge de travail et la recrudescence des contrats temporaires dans les établissements scolaires, peuvent expliquer en partie l'insatisfaction, le stress et l'épuisement professionnel des effectifs. Toutefois, les mesures politiques qui imposent les méthodes pédagogiques et limitent l'autonomie professionnelle sont tout aussi importantes (OCDE, 2019a, 2020a).

## **2.5 L'AVENIR DU TRAVAIL EN TEMPS DE CRISE**

Au mois d'avril 2019, la Commission européenne a organisé une conférence de haut niveau intitulée « L'avenir du travail : Aujourd'hui. Demain. Pour tous », dont les thèmes étaient la numérisation, la mondialisation, la migration, la démographie et le climat. S'inspirant des principes du Socle européen des droits sociaux (Commission européenne, 2017), les délégué-e-s se sont exprimé-e-s positivement à propos de la nécessité d'introduire des politiques plus efficaces pour le marché du travail (Commission européenne, 2019b). La question de la pandémie n'a pas été abordée dans les discussions. Davantage centré-e-s sur les problèmes pouvant être anticipés et prédits, les responsables politiques oublient manifestement de se préparer aux circonstances imprévues. Alors comment les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation peuvent-ils se préparer à de telles incertitudes à l'avenir ?

Pour certain-e-s, la crise n'est pas un moment où il faut s'adapter mais une occasion de rendre le monde meilleur (Sobe, 2020). Il est évident que le monde porte à présent un regard nouveau sur le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation (UNESCO, 2020b). Mais la volonté de reconstruction au travers du renouvellement professionnel est aujourd'hui entravée par les incertitudes persistantes liées à la pandémie, son impact sur le marché du travail et le spectre bien réel d'une crise économique qui serait la plus importante de notre siècle (OCDE, 2020b). Au moment de la rédaction de ce rapport, la cessation des recrutements, la résiliation des contrats à durée déterminée et les licenciements avaient déjà commencé dans l'enseignement supérieur en Europe. De nouvelles suppressions d'emplois sont à craindre en raison de la perte de revenus provenant du marché international des étudiant-e-s (CSEE, 2020). Même avec la réouverture partielle ou intégrale des établissements, la pratique professionnelle et les conditions de travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation risquent d'être fortement touchées à l'avenir, tandis que la crise économique généralisée aura inévitablement des répercussions sur les problèmes rencontrés dans leurs classes, virtuelles ou présentiels. Par ailleurs, de nouvelles crises - sanitaires, humanitaires, géopolitiques ou climatiques - pourraient également avoir un impact sur le secteur à l'avenir. Face à une telle incertitude, le travail des syndicats de l'enseignement n'a jamais été plus indispensable pour façonner l'avenir de l'éducation en Europe, pour les étudiant-e, les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation.

# **3. LES DÉFIS À RELEVER PAR LES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT**



Une grande partie de ce rapport fait référence aux évolutions évoquées dans le chapitre précédent et se concentre sur les opportunités futures pour le mouvement syndical de l'éducation en Europe. Il s'avère donc particulièrement opportun de s'intéresser aux événements qui ont eu lieu au cours de ces dix dernières années et durant la période qui a suivi la crise économique de 2008. Il convient cependant de reconnaître que parmi les tendances que nous évoquons, beaucoup ne sont pas neuves pour la période à partir de 2008 ; elles sont connues depuis longtemps mais ont simplement été accélérées en raison de la crise. Au cours de la période de l'après-guerre, les syndicats d'Europe occidentale ont non seulement acquis des avantages importants (grâce au développement de l'Etat-providence et des systèmes de sécurité sociale), mais également un soutien institutionnel important pour renforcer leur rôle dans le dialogue social et la négociation collective. Toutefois, plusieurs signes indiquent depuis plusieurs décennies que ces avantages acquis par le mouvement syndical en Europe occidentale sont aujourd'hui réduits à néant. Par exemple, cela fait plus de 40 ans que l'historien européen Eric Hobsbawm se demande si la marche en avant du mouvement syndical est définitivement arrêtée (Hobsbawm 1978, publié en 1981).

Les indicateurs traditionnels montrant l'influence des syndicats sont le nombre de membres, les taux de syndicalisation (le taux d'adhésion potentiel) et la couverture de la négociation collective. Mesurer chacun de ces facteurs présente des difficultés d'ordre méthodologique, notamment lorsqu'il s'agit de comparer des pays ou différentes périodes dans le temps. Toutefois, tout en gardant cette mise en garde à l'esprit, lorsque l'on évalue l'expérience du mouvement syndical général, tous ces indicateurs vont dans le sens d'un affaiblissement à long terme du pouvoir des syndicats (Bernaciak et al., 2014).

Dans ce chapitre, nous analysons plusieurs tendances observées dans les relations industrielles européennes, en identifiant certaines problématiques auxquelles se heurtent les syndicats de manière générale et les syndicats de l'enseignement en particulier. L'approche que nous adoptons ici renvoie à la nécessité de mieux comprendre les spécificités contextuelles induites par le facteur géographique et de faire la distinction entre les évolutions à court terme et les tendances à plus long terme. Afin d'étudier ces différentes questions, nous nous inspirons largement de l'analyse de Kurt Vandaele (2019) publiée par l'Institut syndical européen, intitulée *De sombres perspectives : l'évolution du taux de syndicalisation en Europe depuis 2000* - l'analyse complète la plus récente dans ce domaine. Cet ouvrage fournit un cadre contextuel que nous complétons par les données de l'enquête du projet.

## **3.1 TENDANCES SYNDICALES: NOMBRE DE MEMBRES, TAUX DE SYNDICALISATION ET ENGAGEMENT**

Le début du déclin général des affiliations syndicales remonte au début des années 1980, au moment de l'effondrement du consensus social-démocrate keynésien en Europe occidentale, qui a cédé la place à l'émergence d'une nouvelle orthodoxie : le néolibéralisme (Harvey, 2005). Par exemple, au Royaume-Uni, un des premiers pays à avoir adopté les politiques néolibérales classiques, les affiliations syndicales ont baissé de près de 50 % entre 1980 et 2016, même si l'on note une augmentation du nombre de membres au cours de chacune des trois dernières années (TUC, 2020). Toutefois, même dans les pays ayant opté pour une trajectoire politique sensiblement différente, on constate une chute spectaculaire du nombre d'affiliations depuis le début des années 1990, notamment en France et en Allemagne. Entre 2000 et 2016, le nombre d'affiliations dans 20 pays européens est passé de 40,2 à 36,1 millions (soit une baisse de 10,1 %), une diminution qui s'accroît sensiblement dans la seconde partie de cette période, durant les années qui ont suivi la crise économique (Vandaele, 2019, p. 9). Si la tendance générale des affiliations est à la baisse, il importe de souligner que cette situation varie d'un pays à l'autre. Une étude portant sur 32 pays entre 2000 et 2017 montre que l'Espagne, la France, le Luxembourg, Malte, la Norvège, l'Italie et l'Islande ont enregistré une augmentation des affiliations durant la seconde partie de cette période, alors que la Suisse, le Danemark, la Suède et la Finlande n'ont enregistré qu'une légère diminution (Vandaele, 2019, pp. 11-12). Ce sont les économies d'Europe orientale qui enregistrent de loin les chutes les plus spectaculaires. (Visser, 2019). Parmi les 32 pays européens étudiés, Vandaele indique que 11 pays d'Europe orientale ont connu des diminutions plus importantes que d'autres pays présentés dans l'étude - plus de 30 % dans sept d'entre eux (République tchèque, Lettonie, Slovaquie, Roumanie, Hongrie, Estonie et Slovaquie). Vandaele affirme également que ce déclin était inévitable après la suppression du système d'affiliation obligatoire durant l'ère soviétique mais que cette tendance ne s'est pas inversée et se poursuit aujourd'hui encore (2019, p. 12).

Les données relatives aux taux de syndicalisation en Europe montrent des tendances similaires, mais également des disparités importantes entre pays. De manière générale, les taux de syndicalisation diminuent systématiquement et continuellement entre 2000 (27,8 %) et 2016 (21,4 %) (Vandaele, 2019, p. 17). Dans certains pays, le nombre de membres a augmenté au cours de cette période, mais compte tenu de l'augmentation du nombre

d'employé-e-s dans le secteur, les taux de syndicalisation ont diminué. Ces derniers varient fortement d'un pays à l'autre et mettent en lumière les problèmes très spécifiques rencontrés par les économies d'Europe centrale et orientale (Visser, 2019). En 2017, l'Islande enregistre le taux de syndicalisation le plus élevé (90 %), alors que dans 16 autres pays celui-ci se situait sous la barre des 20 %, l'Estonie ayant le taux le plus bas, soit 4 % (Vandaele, 2019, p. 17).

Ce rapport n'a pas pour objectif d'analyser directement le nombre de membres de chaque syndicat de l'enseignement ou de déterminer les taux de syndicalisation dans les différents pays. Ce type de données pose un certain nombre de problèmes, notamment parce que les chiffres représentant les affiliations peuvent se calculer selon des méthodes très différentes, rendant difficile le travail de comparaison pertinente. Les données de la Commission européenne relatives au nombre de membres, aux taux de syndicalisation et à la couverture de la négociation sont publiées dans les études de représentativité d'Eurofound, le dernier rapport pour l'éducation ayant été publié en 2011 (Eurofound, 2011) et le prochain étant attendu en octobre 2020. Ces études mettent en lumière plusieurs problèmes méthodologiques importants lorsqu'il s'agit d'établir des comparaisons cohérentes entre tous les indicateurs pertinents. Dans ce rapport, basé sur des études telles que celles menées par Eurofound (2011) et Vandaele (2019), nous partons du principe que les syndicats de l'enseignement ont des taux d'affiliation et de syndicalisation relativement élevés en comparaison d'autres secteurs professionnels et que ceux-ci n'ont pas connu les mêmes types de diminution des affiliations fréquemment observés dans les syndicats du secteur privé. Nous cherchons plutôt à identifier les domaines où les taux d'affiliation aux syndicats de l'enseignement sont en croissance et en déclin et tentons de mieux comprendre le degré de participation des membres aux activités de leurs organisations.

Dans le cadre de l'enquête du projet, les syndicats participants ont été invités à identifier (réponses en texte libre) les domaines où les taux d'affiliation sont en croissance ou en déclin et à préciser les catégories de personnel ou les secteurs où ces tendances se confirment. 62 organisations membres du CSEE ont répondu à l'enquête (soit un taux de participation de 47 %). La liste complète des organisations participantes est présentée à l'annexe 2. Il n'a pas été demandé aux organisations d'indiquer directement si le nombre de leurs membres était en hausse ou en baisse mais, parmi celles qui l'ont exprimé indirectement, un nombre quasiment identique d'organisations déclarent enregistrer soit une hausse, soit une baisse.

Pour plusieurs syndicats, les tendances à la hausse ou à la baisse sont liées à des évolutions générales de la situation dans certains secteurs spécifiques de l'éducation. Le recrutement des membres dans des secteurs nouveaux ou en expansion est la source de croissance la plus souvent citée (14 organisations), plusieurs syndicats indiquant une croissance dans le secteur de l'éducation de la petite enfance. Dans certains cas, l'expansion d'un secteur a créé naturellement des opportunités de croissance, dans d'autres, les syndicats ont pu obtenir des accords dans des secteurs spécifiques, leur amenant ainsi de nouveaux-elles membres. Pour les syndicats qui recrutent à tous les niveaux de l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche apparaissent comme les secteurs où les taux de syndicalisation sont généralement les plus faibles et le recrutement le plus difficile.



Les catégories de personnel les plus difficiles à recruter sont les jeunes et les travailleur-euse-s précarisé-e-s. Ces problèmes sont amplifiés en raison du fait que, souvent, ils coexistent - le travail précaire est beaucoup plus souvent observé parmi les nouvelles recrues arrivant sur le marché du travail, généralement de jeunes travailleur-euse-s (Berry et McDaniel, 2018). Les difficultés de recrutement parmi les jeunes ont été signalées 16 fois dans les réponses ouvertes et 9 fois parmi le personnel précarisé. Toutefois, ces deux facteurs sont aussi fréquemment cités comme étant des domaines de croissance (les deuxième et troisième facteurs les plus souvent cités après ceux se rapportant à des secteurs spécifiques). Le fait que ces catégories de travailleur-euse-s soient citées à la fois comme sources de déclin et de croissance met en évidence la nature de plus en plus volatile et imprévisible des affiliations syndicales, montrant que celles-ci ne peuvent plus être envisagées comme elles l'étaient auparavant. Plusieurs syndicats participants ont reconnu ce qui précède, soulignant que le recrutement de jeunes travailleur-euse-s nécessitait une approche de plus en plus stratégique, comme le démontre la volonté d'établir des relations avec les syndicats d'étudiant-e-s et d'assurer la formation des enseignant-e-s. Le syndicat russe du personnel de l'éducation et des sciences (ESEUR), par exemple, a connu un succès considérable avec cette approche.

Plusieurs explications ont été fournies là où des problèmes se posaient. Un petit nombre de syndicats participants ont signalé une forte empreinte des idées antisyndicales - les syndicats étant perçus comme des reliques du passé véhiculant des théories sociales obsolètes, entravant le progrès et la prospérité - et le problème important de leur image négative dans les médias. Il a néanmoins été reconnu que les syndicats n'ont pas toujours été en mesure de démontrer leur utilité ou leur valeur aux yeux des jeunes travailleur-euse-s. Une des organisations interrogées indique que les syndicats se sont principalement efforcés de protéger les intérêts de leurs membres existant-e-s, en négligeant les problèmes spécifiques rencontrés par les jeunes qui entrent dans la profession. Effectivement, cette priorité accordée aux membres existant-e-s a notamment eu pour conséquence le transfert du poids de l'austérité sur les jeunes et nouveaux-elles travailleur-euse-s, présentant ainsi les syndicats comme faisant partie du problème et non de la solution.

Ces problématiques s'appliquent également aux travailleur-euse-s précarisé-e-s qui, comme mentionné précédemment, sont souvent plus jeunes. Le travail précaire reflète, en effet, l'ensemble des principaux clivages observés sur le marché du travail, si bien que les travailleur-euse-s précarisé-e-s sont le plus souvent des femmes, des personnes de race noire et/ou porteuses d'un handicap (voir la recherche de l'UCU sur l'enseignement supérieur, 2019). De par leur nature et compte tenu de la fragilité de leurs liens avec le monde du travail et de la tendance à devoir se déplacer plus souvent pour trouver du travail, les travailleur-euse-s précarisé-e-s posent des problèmes spécifiques aux syndicats qui cherchent à les recruter (Simms, Holgate et Hodder, 2018).

Ce rapport présente deux études de cas illustrant des initiatives particulières qui ont été prises pour recruter et syndicaliser respectivement les jeunes et les travailleur-euse-s précarisé-e-s (le ZNP en Pologne et la FLC CGIL en Italie).

Un petit nombre d'organisations participantes mentionnent également parmi les problèmes liés au recrutement la fragmentation du système (souvent en raison de la privatisation), les conséquences négatives de la concurrence syndicale et, dans certains cas, la



recrudescence des actes d'intimidation de la part de la direction – l'affiliation à un syndicat et surtout le militantisme syndical pouvant être perçus comme préjudiciables à la progression des carrières.

Les données présentées ci-dessus montrent la difficulté croissante que représente le recrutement et, par conséquent, la nécessité de mettre en place une stratégie pour aborder cette question. Nous avons cherché à savoir dans quelle mesure et selon quelles modalités les syndicats de l'enseignement abordent régulièrement la question des affiliations ou décident de mener des campagnes de recrutement stratégiques. Les réponses à l'enquête révèlent aussi qu'une nette majorité (84 %) de syndicats discutent régulièrement de la question du recrutement et des affiliations au niveau de leurs instances de gouvernance nationales (voir tableau 1), bien que le nombre de syndicats qui engagent des discussions approfondies à ce sujet, ou qui ont des discussions similaires au niveau local, soit beaucoup moins élevé (voir tableau 1). Par exemple, 60 % des syndicats participants déclarent avoir des discussions approfondies au sein d'un sous-comité spécifique, alors que seulement la moitié d'entre eux (53 %) déclarent avoir mis en place des plans de recrutement au niveau local. Au cours des entretiens menés dans le cadre des études de cas, les syndicats ont reconnu l'importance de ce type de travail et l'utilité de ces informations détaillées concernant les affiliations, mais ont néanmoins souligné que les utiliser de cette façon avait des répercussions en termes de ressources et mettait parfois certains d'entre eux mal à l'aise.

**Tableau 1: suivi du recrutement des membres des syndicats de l'enseignement**

|   | Oui (%) | Non (%) |
|---|---------|---------|
| <b>La question des affiliations est abordée régulièrement dans le cadre des discussions au sein de leurs instances de gouvernance nationales.</b> | 84      | 16      |
| <b>Un plan stratégique a été mis en place pour le recrutement.</b>  | 63      | 37      |
| <b>Il existe des objectifs de recrutement quantifiés.</b>   | 38      | 62      |
| <b>Une équipe spécialisée assure le suivi détaillé du nombre d'affiliations.</b>  | 60      | 40      |
| <b>Des plans de recrutement ont été mis en place au niveau des antennes syndicales locales.</b>   | 53      | 47      |

En abordant la question des affiliations, nous tenons à souligner que ces dernières ne représentent qu'un seul indicateur de la capacité des syndicats et que l'une des principales priorités doit viser à assurer l'engagement des membres et leur participation aux activités. En effet, ne s'intéresser qu'aux affiliations risquerait de mettre uniquement en avant un indicateur souvent considéré comme le dernier à présenter un déclin. La diminution et le vieillissement de la base militante sont souvent des signes avant-coureurs des problèmes évoqués précédemment, mais uniquement si les syndicats en ont conscience et souhaitent y remédier. Le tableau 2 passe en revue les réponses aux questions de l'enquête, centrées sur la participation des membres aux divers aspects de l'activité syndicale.

Tableau 2: syndicats de l'enseignement et participation des membres

|  | Non applicable (%) | En baisse (%) | Inchangé (%) | En hausse (%) |
|--|--------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Vote aux élections syndicales</b>   | 8                  | 16            | 52           | 24            |
| <b>Participation aux réunions des antennes locales</b>                                     | 2                  | 33            | 46           | 19            |
| <b>Participation aux conférences politiques nationales</b>                                 | 7                  | 11            | 63           | 19            |
| <b>Membres agissant en tant que responsables syndicaux-ales locaux-ales</b>                | 3                  | 24            | 54           | 19            |
| <b>Membres agissant en tant que représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail</b> | 0                  | 26            | 56           | 18            |
| <b>Membres se présentant aux élections syndicales</b>                                      | 3                  | 22            | 62           | 13            |
| <b>Participation des membres aux campagnes syndicales</b>                                  | 2                  | 24            | 52           | 22            |
| <b>Participation des membres aux actions syndicales (ex. grèves)</b>                       | 13                 | 30            | 35           | 22            |

Même si plusieurs réponses ouvertes soulignent qu'il est difficile de faire participer les membres et, par exemple, de recruter des représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail, elles ne traduisent pas de problèmes majeurs. Au moins la moitié des réponses indiquent une participation généralement stable, les tendances à la baisse étant plus fréquentes que celles à la hausse, mais pas de manière déterminante. Par exemple, 26 % des syndicats participants estiment qu'il devient plus difficile de recruter des représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail et 18 % signalent une augmentation du nombre de membres souhaitant endosser cette responsabilité (voir l'étude de Lärarförbundet et de l'UCU dans ce rapport, montrant deux exemples de syndicats ayant cherché à développer le rôle des représentant-e-s sur le lieu de travail). Point potentiellement plus préoccupant, les réponses indiquent un écart de plus en plus important entre les membres souhaitant participer activement au syndicat et les autres, plus passif-ive-s, mais également plus nombreux-euses. Exemple, le nombre d'organisations indiquant une diminution de l'intérêt pour la participation aux conférences politiques (principalement des militant-e-s) est relativement faible (11 %), tandis que le nombre d'entre elles signalant une diminution du nombre de membres souhaitant participer aux réunions des antennes syndicales est plus élevé (33 %). Il pourrait s'avérer de plus en plus important à l'avenir de trouver les moyens de réduire cet écart entre les militant-e-s et l'ensemble plus large des membres du syndicat.

Un indicateur très net de la participation des membres aux activités syndicales est leur implication dans les actions industrielles. Une des caractéristiques évidentes du déclin général des syndicats est la diminution du nombre d'actions industrielles, pouvant se

décrire comme une tendance à long terme, même si la situation peut présenter des variations considérables d'un pays à l'autre (Vandaele, 2016). Les années qui ont directement suivi la crise économique ont connu ce que l'on pourrait appeler un pic des actions industrielles, en particulier dans les secteurs publics, en réaction aux coupes budgétaires drastiques. Depuis, le nombre des actions industrielles a baissé, la faiblesse des marchés du travail rendant les actions plus difficiles. Toutefois, si le nombre d'actions de grève a généralement diminué, tout démontre que les syndicats ont diversifié leurs actions et souvent adopté des stratégies plus créatives pour gagner le soutien à leurs campagnes, notamment au travers de coalitions syndicales ou autres (comme les utilisateur-riche-s de services), associées à des campagnes de plus en plus sophistiquées sur les réseaux sociaux (Ibsen et Tapia, 2017).

Une fois encore, les syndicats de l'enseignement semblent avoir été moins touchés par ces questions, en comparaison de l'ensemble du mouvement syndical. Bien qu'ils ne soient pas complètement épargnés par ces tendances générales, il est vrai que les syndicats de l'enseignement, dans certaines circonstances particulières, sont clairement en mesure de mobiliser leurs membres en vue d'une action industrielle de grande ampleur. L'exemple européen le plus évocateur est probablement celui du Danemark en 2013, année au cours de laquelle le lock-out imposé par un employeur s'est soldé par 930.300 « journées de travail perdues » (le moyen le plus courant de calculer l'incidence des grèves et des lock-outs), par rapport à 10.200 pour l'ensemble du pays l'année précédente (Stevenson, 2019). Ces tendances s'illustrent également en 2018 lorsque le Royaume-Uni a annoncé le sixième plus petit nombre de jours perdus en un an depuis 1891 et le plus petit nombre pour le secteur public depuis le début des enregistrements séparés. Toutefois, au cours de cette même année, les actions industrielles menées par les syndicats de l'enseignement ont représenté 66 % de toutes les journées perdues à travers l'ensemble du pays (ONS, 2018). Des actions industrielles ont également pu être observées récemment dans la quasi-totalité des pays d'Europe orientale membres de l'UE, notamment en Hongrie en 2016, en Slovaquie en 2018, ainsi qu'en République tchèque, en Lituanie et en Pologne en 2019 (ce dernier exemple étant une grève nationale de 19 jours). Les données disponibles ne nous permettent en aucun cas de parler d'un « revirement » majeur dans les actions industrielles à long terme. Nous soutenons plutôt l'argument selon lequel, depuis ces dernières années, plusieurs signes indiquent clairement que les employé-e-s de l'éducation manifestent leur mécontentement face aux conséquences durables des politiques d'austérité, ainsi que leur volonté de s'organiser collectivement pour y répondre. D'autre part, ce phénomène n'est pas propre à l'Europe, il est présent dans le monde entier - voir, par exemple, le compte rendu des grèves #RedforEd aux Etats-Unis rapporté par Blanc (2019). Dans l'enquête, 22 % des syndicats participants déclarent que leurs membres se montrent nettement plus disposé-e-s à participer à des actions telles que les grèves.

## **3.2 DIALOGUE SOCIAL ET NÉGOCIATION COLLECTIVE: COUVERTURE ET QUALITÉ**

Outre le nombre de membres et les taux de syndicalisation, les équipes de recherche présentent souvent la couverture de la négociation collective (exprimée en pourcentage des effectifs couverts par une convention collective) comme étant un indicateur de l'efficacité des syndicats. A cet égard, au sein de l'économie générale, les expériences varient fortement entre le secteur public et le secteur privé, la couverture de la négociation diminuant considérablement dans le secteur privé de nombreux pays. La situation est également plus complexe car les accords institutionnels peuvent impliquer que les taux d'adhésion et d'affiliation ne sont pas toujours étroitement liés. Exemple, de manière générale, les pays nordiques enregistrent des taux de syndicalisation élevés et une couverture de la négociation étendue, alors que dans les pays du sud de l'Europe (France, Espagne, Italie, Portugal et Grèce), la couverture de la négociation dépasse de loin les taux de syndicalisation. Le problème est le plus présent en France, où les taux de syndicalisation dans l'ensemble du pays correspondent à 11 % pour la période 2010-2016 et se traduisent par une couverture de la négociation équivalente à 98 % (Vandaele, 2019, p. 21).

Dans le secteur de l'éducation, la couverture de la négociation collective est évaluée périodiquement dans le cadre des études de représentativité d'Eurofound (2011 et 2020 à paraître). Ces études mettent en lumière que la couverture de la négociation collective est généralement étendue dans les différents secteurs de l'éducation, étant donné que les dispositions nationales prévalent et que les conventions collectives signées avec les syndicats s'appliquent à l'ensemble des travailleur-euse-s. Dans cette étude, notre approche ne consiste pas, en soi, à nous intéresser en détail à la couverture de la négociation collective, mais bien à déterminer dans quelle mesure les syndicats de l'enseignement se déclarent satisfaits ou non des dispositions du dialogue social. A cette fin, nous avons utilisé le cadre de la Commission européenne pour le dialogue social, comprenant quatre composantes :

- Travaux et/ou projets conjoints avec les employeurs
- Partage de l'information et/ou communication
- Consultation
- Négociation collective

Il importe de se rappeler que les traités fondateurs de l'Union européenne prévoient un statut particulier pour le « dialogue social », assorti d'un engagement clair à impliquer les organisations patronales et syndicales, parfois aux côtés des gouvernements, dans les discussions les concernant directement. Dans le cadre de ce projet, nous avons constaté

que plusieurs syndicats s'inquiétaient de l'affaiblissement de la nature distinctive du dialogue social (une relation entre employeurs et travailleur-euse-s syndicalisé-e-s), dans la mesure où ce dernier est quelquefois présenté comme une consultation des parties prenantes, regroupant les partenaires sociaux et diverses organisations de la société civile. Ceci reflète les conclusions d'autres recherches (Stevenson et al., 2019), mettant en garde contre le processus de dilution qui menace d'affaiblir le dialogue social. Il est clair que ces problématiques requièrent une certaine vigilance de la part des syndicats de l'enseignement.

En utilisant le cadre susmentionné, nous reconnaissons que notre analyse « ratisse large » et que, par exemple, nous n'avons pas été en mesure d'analyser les différentes expériences du dialogue social aux différents niveaux (national, régional et institutionnel), alors que ces différences peuvent être importantes. Nous ne prétendons pas non plus que les quatre éléments identifiés précédemment soient des équivalences. La négociation, par exemple, est un processus très différent des trois autres éléments et les différentes relations de pouvoir ancrées dans chacun d'entre eux sont extrêmement importantes. Nous affirmons clairement que, si toutes les formes de dialogue social ont leur importance, la mesure dans laquelle il existe une négociation collective cohérente doit être prise en compte lors de l'évaluation de l'efficacité des dispositions du dialogue social.

Il a été demandé aux syndicats participant à l'enquête d'indiquer leur degré de satisfaction vis-à-vis du dialogue social, tant pour les questions habituelles se rapportant à l'emploi que pour les politiques éducatives en général. Concernant les questions d'emploi, le nombre de syndicats se déclarant satisfaits de la qualité du dialogue social équivaut globalement à ceux qui ne le sont pas (voir tableau 3). Pour les quatre éléments, une large proportion des syndicats participants considèrent que le dialogue social est « bon » (29 %, tant pour la consultation que pour la négociation). Toutefois, il importe de reconnaître que 39 % des syndicats participants jugent l'indicateur clé de la négociation collective « insatisfaisant ».

**Tableau 3: point de vue des syndicats de l'enseignement concernant le dialogue social en matière d'emploi.**

|  | <b>Insatisfaisant (%)</b> | <b>Satisfaisant (%)</b> | <b>Bon (%)</b> |
|--|---------------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Travaux et/ou projets conjoints avec les employeurs</b> | 41                        | 37                      | 22             |
| <b>Partage de l'information et/ou communication</b>        | 32                        | 43                      | 25             |
| <b>Consultation</b>  | 34                        | 37                      | 29             |
| <b>Négociation collective</b>                              | 39                        | 32                      | 29             |

L'analyse des résultats par région laisse apparaître plusieurs différences significatives, même en tenant compte du petit nombre de syndicats dans chaque groupe (la base pour les allocations régionales est décrite dans l'annexe 1). Par exemple, 4 des 8 syndicats participants du nord de l'Europe mentionnent que le dialogue social est « bon » pour les quatre éléments, alors que ceux du sud de l'Europe se déclarent le plus souvent insatisfaits (13 organisations sur 16 jugent « insatisfaisantes » à la fois la négociation et la consul-

tation). Le commentaire suivant est celui d'un-e responsable d'un syndicat espagnol, mais des points de vue similaires ont été observés en France, en Italie, au Portugal et en Grèce :

“

*Dans ce pays, le dialogue social s'est fortement détérioré. Les syndicats ne sont pas pris en considération, ils ne sont ni consultés ni invités à participer aux négociations. Tout est imposé, en l'absence de tout dialogue. Durant les mois de pandémie, nous n'avons pas été convoqués aux réunions sectorielles, si ce n'est pour nous annoncer des décisions déjà prises, sans aucune consultation des syndicats.*

Les réponses des syndicats d'Europe centrale et orientale sont moins homogènes, une majorité indiquant que le dialogue social est globalement satisfaisant (50 % des 20 organisations en Europe orientale et un peu moins de la moitié d'entre elles en Europe centrale). Les syndicats de l'enseignement du Royaume-Uni présentent de fortes divergences selon qu'ils négocient avec les employeurs britanniques/anglais ou le gouvernement écossais.

Il est intéressant de noter que ces divergences sont plus marquées lorsque l'on pose la même question concernant les politiques éducatives et les questions professionnelles (tableau 4). Beaucoup plus de syndicats estiment que le dialogue social est « bon » dans ces domaines (environ 30 % pour les quatre éléments). Toutefois, en ce qui concerne le travail collaboratif pour les questions professionnelles, seules 22 % des organisations le jugent « bon », tandis que 52 % déclarent leur expérience « insatisfaisante ». A nouveau, bien qu'une majorité d'organisations estiment « satisfaisante » ou « bonne » leur expérience dans ces domaines, une très grande minorité d'entre elles jugent leur expérience « insatisfaisante » dans tous les domaines. Nous réitérons ici que ces questions politiques revêtent une grande importance pour l'offre d'une éducation publique de haute qualité, mais qu'elles ont également une forte incidence sur certains aspects du travail tels que la charge de travail, l'autonomie et la satisfaction professionnelle. Les questions professionnelles et industrielles sont étroitement liées.

Tableau 4: point de vue des syndicats de l'enseignement concernant le dialogue social pour les politiques éducatives et les questions professionnelles.

|  | Insatisfaisant (%) | Satisfaisant (%) | Bon (%) |
|--|--------------------|------------------|---------|
| <b>Travaux et/ou projets conjoints avec les employeurs</b> | 52                 | 25               | 23      |
| <b>Partage de l'information et/ou communication</b>        | 38                 | 30               | 32      |
| <b>Consultation</b>  | 37                 | 33               | 30      |
| <b>Négociation collective</b>                              | 45                 | 23               | 32      |

Lorsque les organisations sont invitées à donner leur avis concernant leur expérience du dialogue social au cours des dix années qui ont suivi la crise économique, celles-ci indiquent une amélioration dans la seconde moitié de la décennie. Si entre 30 et 40 % des syndicats jugent le dialogue social « insatisfaisant », il convient néanmoins de noter que pour les quatre éléments, le nombre d'entre eux qui signalent une amélioration dans le dialogue social augmente lorsque l'on compare les cinq dernières années aux dix dernières. Dans leur analyse des relations industrielles dans 15 Etats membres de l'UE durant les années qui ont immédiatement succédé à la crise, Bach et Bordogna (2013) arrivent à la conclusion que la négociation collective a été « victime des politiques gouvernementales en réponse à la crise » (p. 287). Il ressort de cette étude que les aspirations de la Commission européenne (2016) en faveur d'un « nouveau départ pour le dialogue social » commençaient provisoirement à se concrétiser dans certains contextes. Exemple, l'enquête montre que 8 des 10 pays d'Europe orientale membres de l'UE estiment que le dialogue social s'est amélioré au cours des cinq dernières années. Toutefois, si l'on examine les données des 12 derniers mois, une inversion de la tendance vient contrebalancer, de manière spectaculaire, cette amélioration. Le tableau 5 présente uniquement ces données en relation avec la négociation collective, bien qu'un modèle identique puisse être démontré pour l'ensemble des quatre dimensions du dialogue social.

**Tableau 5: point de vue des syndicats de l'enseignement concernant l'évolution de la négociation collective.**

|   | Détérioration (%) | Pas de changement (%) | Amélioration (%) |
|---|-------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Au cours des 10 dernières années</b> | 36                | 38                    | 26               |
| <b>Au cours des 5 dernières années</b>  | 24                | 44                    | 32               |
| <b>Au cours des 12 derniers mois</b>    | 37                | 48                    | 15               |

Il est difficile de déterminer avec précision dans quelle mesure cette détérioration peut être attribuée aux conséquences de la pandémie de coronavirus. Aux questions portant spécifiquement sur le coronavirus, entre 18 et 29 % des syndicats participants estiment que le dialogue social est « bon » (en fonction de l'élément - voir tableau 6), bien que le nombre d'entre eux qui le jugent « insatisfaisant » soit supérieur. A cet égard, 42 et 47 % se disent « insatisfaits » en ce qui concerne respectivement le partage d'informations et les consultations, chiffres allant jusqu'à 57 et 58 % lorsqu'il s'agit respectivement des dispositions de travail collaboratif et de la négociation collective.



**Tableau 6: point de vue des syndicats de l'enseignement concernant le dialogue social pour les questions se rapportant à la pandémie de Covid-19.**

|  | <b>Insatisfaisant (%)</b> | <b>Satisfaisant (%)</b> | <b>Bon (%)</b> |
|--|---------------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Travaux et/ou projets conjoints avec les employeurs</b> | 57                        | 25                      | 18             |
| <b>Partage de l'information et/ou communication</b>        | 42                        | 33                      | 25             |
| <b>Consultation</b>  | 48                        | 23                      | 29             |
| <b>Négociation collective</b>                              | 58                        | 15                      | 27             |

Les différences régionales en ce qui concerne la pandémie mettent en lumière des résultats prévisibles, mais également quelques surprises. Exemple, dans les pays où le dialogue social est efficace et bien implanté, les syndicats de l'enseignement ont davantage tendance à considérer comme positives leurs expériences du dialogue social en période de pandémie. Un-e responsable syndical-e de la République d'Irlande commente : « Le dialogue social est une tradition inscrite de longue date dans l'élaboration des politiques éducatives du pays. La crise actuelle a renforcé cette tradition dans tous les secteurs de l'éducation ». Un-e collègue de Norvège précise : « Le dialogue social national est efficace et s'est très probablement renforcé après le coronavirus ». En revanche, un grand nombre de syndicats du sud de l'Europe confirment leurs expériences négatives durant la pandémie. De même, nombre d'Etats membres de l'UE en Europe orientale se disent très insatisfaits du dialogue social durant la pandémie. Malgré certains indicateurs positifs ailleurs dans l'enquête, la grande majorité des 11 syndicats de ce groupe se déclarent insatisfaits des dispositions du dialogue social en lien avec la pandémie pour les quatre éléments.

Cette enquête menée auprès de 62 syndicats de l'enseignement dans la Région européenne met en avant les expériences du dialogue social pour le secteur de l'éducation. Celles-ci sont clairement différentes, certaines régions étant capables de maintenir une procédure de dialogue social relativement solide, malgré les répercussions de la crise économique de 2008. Les expériences vécues en Europe orientale apparaissent beaucoup moins homogènes, certaines régions indiquant des améliorations, d'autres se déclarant très préoccupées. Dans l'ensemble des pays du sud de l'Europe, la situation semble dramatique. Dans plusieurs d'entre eux, certains développements politiques indiquent une analyse plus optimiste mais, dans l'ensemble, notre enquête dépeint des relations industrielles entachées par la crise, ne laissant entrevoir pratiquement aucune amélioration.



## **3.3 LUTTER CONTRE LE DÉCLIN: IDENTIFIER LES RÉPONSES SYNDICALES**

Les évolutions analysées précédemment sont visibles depuis plusieurs années et s'affirment clairement dans le mouvement syndical. Par conséquent, les syndicats chercheront à apporter des réponses leur permettant de consolider leur pouvoir et leur influence. « Revitaliser les syndicats » est devenu une formule utilisée pour décrire leurs réponses stratégiques à ces évolutions. Dans ce cadre, de nombreuses recherches ont été entreprises pour identifier les différentes approches adoptées. Exemple, Frege et Kelly (2003) ont identifié plusieurs stratégies de revitalisation pouvant être résumées comme suit :

- Le « modèle organisationnel » - Cette approche consiste à accorder systématiquement la priorité au développement des capacités à la base de l'organisation et à encourager les membres à agir collectivement pour mobiliser leurs forces et amener le changement. Elle vise activement à renforcer l'engagement des travailleur-euse-s autour d'intérêts communs et à encourager l'action collective pour défendre et développer ces intérêts.
- Renforcer le dialogue social et les partenariats entre les organisations syndicales et patronales - Cette approche consiste à travailler sur la base d'accords de collaboration avec les organisations patronales pour atteindre les objectifs syndicaux. Elle couvre un large éventail de pratiques pouvant englober des niveaux très différents de coopération et/ou de conflit.
- Engagement politique - Les syndicats s'emploient à travailler avec et via les institutions politiques pour obtenir les changements auxquels ils aspirent. Le principe d'obtenir des réformes législatives illustre parfaitement cette approche.
- Création de coalitions - Ici, les syndicats cherchent à créer un large éventail d'alliances en vue de renforcer leur pouvoir de négociation dans le domaine de l'emploi et/ou dans la sphère publique. Cette approche consiste soit à créer de petites coalitions centrées sur des questions d'intérêt immédiat pour le syndicat, soit à collaborer avec une palette plus large de partenaires autour de préoccupations plus diversifiées. La dernière approche est souvent appelée « syndicalisme de transformation sociale ».
- Restructuration et réorganisation - Une des réponses des syndicats aux environnements hostiles à leur égard est de se réorganiser. Les fusions et regroupements sont devenus monnaie courante au sein du mouvement syndical en général, mais cette approche implique aussi des restructurations internes. Les restructurations peuvent être de nature administrative (structure du personnel par exemple) ou se traduire par des changements radicaux au sein de l'organisation de la gouvernance et des structures démocratiques.

- Développement de la solidarité internationale - Les syndicats reconnaissent la nature transnationale des méthodes de production modernes et sont nombreux à vouloir créer des liens avec des syndicats partenaires dans d'autres pays, mais travaillant pour le même employeur ou faisant partie de la même chaîne d'approvisionnement.

Présenter les stratégies sous cette forme est un outil heuristique destiné à donner un sens à des processus complexes. Ces stratégies n'ont pas pour but de proposer une série d'approches distinctes pour revitaliser les syndicats et il importe de souligner que nombre d'entre elles peuvent se combiner.

Etant donné que ces stratégies sont appliquées depuis un certain temps par les organisations syndicales, il est possible de tirer plusieurs conclusions concernant l'importance relative de ces approches au fil du temps. Une analyse nous est proposée par Ibsen et Tapia (2017), qui ont entrepris de passer en revue l'ensemble des recherches sur les stratégies de revitalisation syndicales en Europe, aux Etats-Unis et en Australie, afin d'identifier celles qui ont été le plus souvent adoptées. Leur étude montre que, malgré les différences historiques et institutionnelles, les syndicats opérant dans des contextes nationaux très différents convergent vers des stratégies de revitalisation similaires (p. 171), centrées sur le modèle organisationnel (voir également Simms, 2015). Ibsen et Tapia soutiennent que dans les pays où le dialogue social est relativement bien établi, l'érosion progressive des partenariats sociaux a contraint les syndicats des pays dits « sûrs sur le plan institutionnel » à rechercher des approches organisationnelles pour réaffirmer leur pouvoir collectif et rééquilibrer les relations avec les employeurs. Selon Ibsen et Tapia, la Suède, le Danemark, l'Allemagne et les Pays-Bas offrent des exemples d'importation de modèles organisationnels dans des contextes où les partenariats ont toujours été les approches privilégiées. Comme l'explique Ibsen (2015), les partenariats ne sont efficaces pour les syndicats que si leur crédibilité est suffisamment ancrée pour représenter les intérêts collectifs de leurs membres. Raison pour laquelle il est reconnu que, quelle que soit l'approche de revitalisation adoptée, le thème fédérateur reste le besoin de renforcer activement le pouvoir syndical.

Dans le cadre de cette étude, les résultats de l'enquête du projet nous autorisent également à tirer certaines conclusions montrant comment les syndicats de l'enseignement mettent en place les différentes stratégies identifiées. Les organisations participantes ont été invitées à examiner une série de propositions de stratégies correspondant globalement à cinq des stratégies identifiées par Frege et Kelly (2003) - celle correspondant à la restructuration et à la réorganisation a été traitée séparément étant donné qu'elle nécessitait de formuler les questions différemment - et à indiquer le degré de priorité des actions proposées (priorité haute, moyenne, faible, ou pas du tout prioritaire). Les données ont été analysées dans six régions (voir annexe 1).

Il ressort clairement que l'amélioration de la négociation collective est une priorité absolue pour la grande majorité des syndicats participants (89 %). La grande majorité des syndicats se donnent pour principale priorité de représenter les intérêts de leurs membres au travers des mécanismes de la négociation collective, qu'elle soit jugée satisfaisante ou non. Ce postulat s'aligne sur la stratégie visant à renforcer les relations entre organisations patronales et syndicales mais, dans ce cadre, les engagements concernant d'au-

tres éléments divergent considérablement. La recherche d'accords de partenariat avec les employeurs et la recherche de collaboration constructive avec les employeurs font généralement partie des principales priorités des syndicats de l'enseignement dans les pays du centre, du nord et de l'est de l'Europe, mais moins souvent dans le sud du continent et au Royaume-Uni.

Après l'amélioration de la négociation collective, la proposition ayant obtenu le plus de réponses positives est l'engagement à développer les activités syndicales sur le lieu de travail. Au total, 71% des syndicats indiquent qu'il s'agit pour eux d'une haute priorité. Après l'engagement en faveur de la négociation collective, il s'agit aussi du seul facteur dont le résultat est identique dans toutes les régions. S'il nous faut tenir compte ici de la limitation des données, celles-ci laissent néanmoins apparaître un glissement vers une forme ou l'autre de « modèle organisationnel », non seulement de plus en plus répandu, mais également visible dans des contextes très différents, comme le montrent Ibsen et Tapia (2017). Concernant cette stratégie, il importe également de noter que, si l'engagement à développer les activités syndicales sur le lieu de travail demeure une haute priorité, d'autres propositions liées à cette stratégie (centrées sur l'identification et le développement de responsables sur les lieux de travail) semblent nettement moins prioritaires. Ceci pourrait indiquer que les syndicats de l'enseignement aspirent à développer les activités syndicales sur les lieux de travail mais pas à mettre en œuvre les stratégies qui correspondent à cet objectif.

Les réponses se rapportant aux stratégies centrées sur la création d'alliances au travers de processus politiques formels et le développement de la solidarité internationale sont moins homogènes et reflètent souvent des différences régionales importantes. Exemple, les syndicats de l'enseignement du nord de l'Europe sont relativement peu enclins à proposer des mesures législatives (seule une organisation sur huit considère qu'il s'agit d'une haute priorité), étant donné que les pays de cette région privilégient et rendent possibles les réponses non législatives. Dans les régions où la négociation collective est souvent considérée comme peu efficace, les syndicats de l'enseignement ont davantage tendance à se mobiliser pour faire pression et à rechercher des alliances avec d'autres organisations, dans le secteur de l'éducation ou ailleurs, pour renforcer leur influence politique. Exemple, parmi les 12 syndicats de l'enseignement dans les Etats membres de l'UE en Europe orientale, 11 considèrent comme une haute priorité de proposer des mesures législatives (15 sur 18 dans les pays du sud de l'Europe). Dans l'ensemble, 62 % des syndicats participants considèrent comme une haute priorité de proposer des mesures législatives, 60 % de mener des campagnes publiques pour renforcer leur influence politique. La mesure dans laquelle les syndicats de l'enseignement ressentent le besoin de collaborer avec d'autres partenaires (syndicats et organisations de la société civile) met en avant certaines variations régionales, les syndicats de l'enseignement du sud de l'Europe et du Royaume-Uni étant les plus enclins à rechercher ces types d'alliances. A plusieurs égards, les réponses se rapportant à la création d'alliances corroborent les informations que l'on peut trouver dans les études en général (Ibsen et Tapia, 2017). Il est vraisemblable que l'attention se porte de plus en plus sur ce type d'activité là où le dialogue social est faible. Il reste à déterminer si cette stratégie se développe également là où le dialogue social est historiquement plus fort, mais risque de s'affaiblir.

Dans ce rapport, les études de cas fournies par la FE.CC.OO (Espagne) et Acod Onderwijs (Belgique) offrent des exemples intéressants montrant comment les syndicats de l'enseignement travaillent à la création de différents types d'alliances.

Dans l'enquête, nous avons examiné séparément la sixième stratégie identifiée par Frege et Kelly (restructuration et réorganisation des syndicats), simplement parce que la formulation des énoncés devait faire référence aux actions passées et aux perspectives futures (voir tableau 7). Cette stratégie prévoit une série d'actions allant de la réorganisation des structures syndicales (pour le personnel et/ou les membres) à la possibilité de fusion ou de regroupement.

Tableau 7: point de vue des syndicats de l'enseignement concernant la réorganisation, la restructuration et la fusion/regroupement.

|   | Oui (%) | Non (%) |
|---|---------|---------|
| <b>Le syndicat a procédé à une réorganisation substantielle de ses structures (ou envisage de le faire).</b>                          | 44      | 56      |
| <b>Le syndicat a procédé à une réorganisation interne substantielle de la direction et/ou du personnel (ou envisage de le faire).</b> | 43      | 57      |
| <b>Le syndicat a récemment fait l'objet d'une fusion ou d'un regroupement (ou envisage de le faire).</b>                              | 26      | 74      |

Ici, les réponses montrent qu'un nombre important d'organisations ont procédé à des transformations organisationnelles notables, ou qu'elles envisagent de le faire. La nature de ces résultats ne nous permet pas de proposer une analyse détaillée, les réponses pouvant évidemment refléter un large éventail de réactions. Ils laissent cependant supposer que les syndicats de l'enseignement doivent travailler selon diverses modalités, 44 % d'entre eux déclarant avoir procédé à une réorganisation importante de leurs structures ou envisageant de le faire. Il n'y a rien d'étonnant à ce que la fusion ou le regroupement soit moins souvent mentionné, mais il semble important de noter que 26 % des syndicats participants envisagent cette possibilité, ou l'ont déjà envisagée.

## 3.6 LES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT ET LE RENOUVELLEMENT SYNDICAL

Il est indéniable que les syndicats de l'enseignement n'ont pas subi les mêmes pressions que les autres syndicats pour réévaluer leurs objectifs et se reconstruire. Les syndicats de l'enseignement représentent majoritairement les employé-e-s de la fonction publique, secteur où le dialogue social semble plus solide et les affiliations syndicales plus stables (Visser, 2019). Il pourrait donc y avoir une tendance à écarter la nécessité d'introduire des changements, les syndicats de l'enseignement ayant rarement été confrontés à des crises immédiates rendant ces derniers inévitables. Les syndicats de l'enseignement ne sont en aucun cas à l'abri des pressions qui ont affaibli leur influence décrite plus haut, et rien ne nous indique que les problèmes rencontrés se résoudre automatiquement ou que les menaces futures ne seront pas mises à exécution.

Ces questions peuvent être exprimées simplement : les problèmes rencontrés par les employé-e-s de l'éducation et les systèmes éducatifs où ils travaillent sont connus depuis de nombreuses années, mais ils ont été accélérés par les années d'austérité. Ces problèmes ne s'affaibliront probablement pas et risquent même de s'accroître en l'absence d'un changement substantiel dans l'orientation des politiques publiques. Par ailleurs la capacité des syndicats de l'enseignement s'est avérée limitée pour résister à ces évolutions. Les dispositions en matière de négociation collective ont souvent été érodées et, dans bon nombre de juridictions, les tentatives de marginaliser les syndicats de l'enseignement ont été directes et puissantes. Nous soutenons ici qu'une inversion de ce processus est peu envisageable en l'absence d'un effort sérieux et soutenu pour (re)construire l'organisation syndicale et sans tirer parti des ressources clés souvent inexploitées dont disposent les syndicats – les membres existant-e-s et potentiel-le-s. Raison pour laquelle le renouvellement des syndicats de l'enseignement a été reconnu comme une priorité dans la résolution du CSEE *Façonner l'avenir de l'Europe : le rôle des syndicats de l'enseignement*<sup>6</sup>, lors de sa conférence spéciale convoquée à Athènes au mois de novembre 2018, et dans celle de l'Internationale de l'Éducation *Renouveau syndical : le nouvel impératif* adoptée à l'occasion de son congrès mondial de 2019, réuni à Bangkok<sup>7</sup>.

La motion du congrès de l'IE se réfère directement à une recherche publiée par Bascia et Stevenson en 2017, qui étudie le concept de renouvellement syndical dans le contexte

6 <https://www.csee-efuce.org/en/resources/resolutions/2853-resolution-on-shaping-the-future-of-europe-the-role-of-education-trade-unions-2018>

7 <https://www.ei-ie.org/en/detail/16461/resolution-on-education-union-renewal-the-new-imperative>

spécifique du secteur de l'éducation au travers de sept études de cas (trois dans la région du CSEE). Dans leur rapport, Bascia et Stevenson insistent sur l'importance cruciale de la négociation collective, perçue comme essentielle non seulement à la protection des droits des travailleur-euse-s mais également à la promotion des objectifs plus larges de l'éducation publique. L'importance de défendre et étendre les droits de négociation collective ne peut être surestimée et ce n'est guère une coïncidence si les attaques dont ils ont fait l'objet ont été l'un des principaux champs de bataille visant à affaiblir le pouvoir des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation syndicalisés. Toutefois, en termes techniques, la négociation collective n'est rien de plus qu'un processus ou un mécanisme qui, sans la capacité d'un syndicat à mobiliser ses ressources de pouvoir, n'apporte pas grand-chose. En définitive, « l'influence d'un syndicat dépend avant tout de son aptitude à développer la capacité, l'engagement et la confiance de ses membres afin de générer une action collective » (Bascia et Stevenson, 2017, p. 9), formant ainsi la base de son pouvoir, qu'il se conçoive en termes économiques sur le lieu de travail ou en termes politique et moral dans la sphère publique.

Dans le cadre de ce processus de développement du syndicat, Bascia et Stevenson soulignent l'importance de « construire depuis la base », ainsi que la nécessité de créer des liens avec les membres pour faire du syndicat une réalité dans leur vie quotidienne. Cela implique nécessairement de concentrer les efforts sur le lieu de travail, l'unité de base pour la syndicalisation. Le pouvoir syndical existe lorsque les membres mènent des actions collectives pour amener le changement. Sans organisation sur le lieu de travail, il est difficile de savoir comment une telle mobilisation pourrait avoir lieu. Toutefois, se concentrer sur le lieu de travail ne signifie pas uniquement se limiter aux seules préoccupations qui y sont liées. Il importe de les mettre en lien avec les questions plus larges relatives à l'éducation publique de qualité.

En partageant ses sources de préoccupation, il est également plus facile pour le syndicat de créer des alliances et des coalitions avec d'autres groupes de la société civile et de renforcer ainsi son influence dans l'arène politique et la négociation collective. Nous avons déjà indiqué dans ce rapport que les conclusions des recherches montraient une importance croissante accordée à la création d'alliances dans le programme d'activités des syndicats. Les résultats de notre enquête laissent supposer qu'il s'agit d'une stratégie importante pour nombre de syndicats de l'enseignement. Jane McAlevey (2016) souligne que les syndicats des services publics tels que les syndicats de l'enseignement sont particulièrement bien placés pour créer ces alliances, étant donné que les employé-e-s de la fonction publique sont plus à même de trouver une cause commune à défendre avec les utilisateur-ric-e-s de leurs services. S'appuyant sur l'exemple du Chicago Teachers' Union, elle encourage vivement les syndicats à formuler délibérément des revendications qui correspondent aux aspirations de la population. Elle soutient également qu'il s'agit d'un travail essentiel pour les syndicats des services publics, car exercer la pression dans l'arène politique représente une source de pouvoir permettant aux syndicats d'influencer les acteurs politiques. Toujours selon Jane McAlevey, les syndicats deviennent structurellement plus puissants (p. 29) lorsqu'ils ont la capacité de mettre en corrélation leurs préoccupations avec celles de la communauté.

Cette capacité à appréhender l'ensemble des questions éducatives et à les formuler de façon à pouvoir créer des coalitions avec la société civile implique nécessairement que les

syndicats doivent s'engager dans des projets éducatifs plus larges visant à remettre en question les discours dominants et à les recadrer : ce que Bascia et Stevenson appellent « s'organiser en formulant des idées ». Il-elle-s soulignent dans ce cadre le pouvoir des discours dominants de définir les paramètres permettant d'examiner des questions telles que « Qu'est-ce qui est possible ? ». Bascia et Stevenson soutiennent que les syndicats de l'enseignement ne peuvent éviter la confrontation et doivent chercher à refaçonner les idées dominantes qui placent des limites là où des choses sont possibles. Une telle approche reconnaît que les processus transformateurs sont des processus éducatifs et que les syndicats qui cherchent à amener le changement doivent s'engager dans un processus pédagogique où ils remplissent la fonction de l'intellectuel collectif. Il est toutefois impossible de réaliser cela d'amont en aval ou en apportant simplement des améliorations techniques aux communications du syndicat. Cela nécessite, au contraire, de transformer consciemment les éducateur-riche-s en militant-e-s syndicaux-ales. Ces « intellectuel-le-s de la base » sont essentiel-le-s lorsqu'il s'agit d'interroger les théories des discours dominants considérées comme acquises, là où elles sont le plus souvent ancrées - sur le lieu de travail et dans la communauté locale. S'il ne s'agit pas d'une façon habituelle ou facile de réfléchir au rôle des syndicats, ils sont en tous cas en bonne position pour développer cette réflexion.

Une large part de cette analyse souligne que le renouvellement syndical ne peut jamais se réduire à un processus technique ou bureaucratique. Il ne peut s'agir d'une initiative décidée en amont par la direction pour répondre à ce qui pourrait être perçu, par exemple, comme une crise des affiliations. Le renouvellement syndical est avant tout une question de transformation organisationnelle et culturelle au sein du syndicat, où les membres doivent être les moteurs du changement. Ce renouvellement ne peut se limiter à des aménagements techniques ou à l'adoption de mécanismes du marché pour encourager les affiliations, il s'agit avant tout de modifier la structure organisationnelle (Carter et al., 2010) afin de pouvoir se concentrer systématiquement sur le développement de la capacité et de l'action collective.

Il nous a semblé utile, pour conclure ce chapitre, de nous demander à quoi ressemblerait pratiquement un processus de renouvellement au sein d'un syndicat de l'enseignement et quels seraient les moyens possibles d'évaluer sa progression. En définitive, la réussite sera évaluée en se basant sur les résultats et la capacité des membres à atteindre les objectifs qu'il-elle-s se sont fixés. Le renouvellement syndical ne signifie pas la survie du syndicat en soi mais bien ce qu'il peut faire pour ses membres au travers de leurs efforts collectifs. Toutefois, une approche stratégique du renouvellement syndical met toujours cet objectif en relation avec l'ambition plus large de construire le syndicat. Le renouvellement syndical requiert de s'intéresser en permanence à la façon dont les initiatives syndicales contribuent à renforcer la capacité collective de l'organisation.

Cette volonté de construire le syndicat nécessite que l'organisation développe une culture de la réflexion et de l'auto-évaluation qui, en retour, implique d'adopter une approche factuelle du changement organisationnel et des priorités à définir. Nous présentons ci-après une série de « tests » permettant d'évaluer le développement des capacités d'un syndicat. Il ne s'agit pas d'une liste définitive mais plutôt d'un outil de réflexion permettant de vérifier si certains aspects des activités syndicales contribuent au développement des capacités.



Tableau 8: cinq tests pour le renouvellement syndical

| L'activité permet-elle de... ?  | Détails et indicateurs   |
|---|--|
| <b>Accroître le nombre de membres</b>   | Le nombre de membres est-il en hausse ou en baisse ? Où les changements dans les affiliations ont-ils lieu (secteurs, caractéristiques démographiques ou géographiques, type de contrat, par lieu de travail) ?  |
| <b>Renforcer l'identification et l'engagement</b>   | Difficile à évaluer - Peut-on démontrer que les membres sont plus fidèles et s'identifient davantage au syndicat ?   |
| <b>Accroître la participation et l'engagement</b>   | Les membres sont-ils-elles plus impliqués-e-s dans le syndicat ? Exemple, participation aux activités, aux élections ou aux fonctions syndicales [remarque : cette participation peut encore être largement passive].  |
| <b>Renforcer les compétences et les capacités en termes de leadership et de syndicalisation</b> | Les membres du syndicat sont-ils-elles soutenu-e-s pour mener des activités syndicales plus complexes - en particulier, les activités de syndicalisation et celles impliquant des responsabilités.   |
| <b>Développer les activités et les actions - au sein du syndicat et en partenariat</b>          | Les membres participent-ils-elles aux actions visant à amener le changement ? Le principe de ces activités consiste à impliquer des membres travaillant avec d'autres membres pour trouver des solutions aux problèmes à résoudre [remarque : la participation est nécessairement active]. |

Les « cinq tests » ci-dessus sont intégrés au [cadre du renouvellement et de la transformation des syndicats](#) présenté dans le dernier chapitre de ce rapport.



# **4. RENOUVELLEMENT DES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT: ÉTUDES DE CAS**



Dans le chapitre suivant, nous présentons une série d'études de cas basées sur les expériences individuelles des syndicats de l'enseignement. Ces études de cas se basent sur les « thèmes de syndicalisation » inspirés des « sept défis qui pèsent sur le renouveau des syndicats d'enseignants », mais adaptés aux fins de ce projet en fonction des activités menées dans le cadre des ateliers et des discussions des membres du groupe consultatif du projet. Ces cinq thèmes sont les suivants :

- **SYNDICALISER EN FORMULANT DES IDÉES:** REFAÇONNER LE DISCOURS
- **SYNDICALISER SUR LE LIEU DE TRAVAIL:** CONSTRUIRE DEPUIS LA BASE
- **SYNDICALISER AUTOUR DU TRAVAIL:** FAIRE CONVERGER LES SPHÈRES PROFESSIONNELLES ET INDUSTRIELLES
- **SYNDICALISER POUR L'ÉGALITÉ:** MOBILISER LES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS
- **SYNDICALISER AVEC LA COMMUNAUTÉ:** CRÉER DES ALLIANCES ET DES COALITIONS

Outre les cinq thèmes retenus lors des ateliers, un sixième a été inclus dans ce rapport (« Syndicaliser en temps de crise »), en raison de la pandémie de coronavirus, dont l'importance n'a cessé de croître durant le déploiement du projet, en termes d'impact à la fois en sur le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation et sur le recrutement syndical. Chaque thème de syndicalisation est illustré par deux études de cas, mais il importe également de procéder à une lecture « horizontale » de l'ensemble de ces études, afin de pouvoir réfléchir à la nature transversale de certains de ces thèmes.

Chacune des études de cas est nécessairement brève et construite autour de cinq questions communes. Outre les thèmes de syndicalisation, les études de cas ont été sélectionnées de manière à pouvoir présenter différents contextes géographiques et sectoriels (ex. écoles et enseignement supérieur). Il convient de noter que ces études de cas reflètent des « travaux en cours ». Ces exemples ont pour objectif avoué d'illustrer la « nouveauté », dans le sens où les syndicats adoptent des pratiques nouvelles et innovantes en vue de créer des liens avec leurs membres. La plupart des études de cas sont en réalité des témoignages de réussites, mais compte tenu des différents stades de développement, ce n'est pas toujours apparent pour chacune d'entre elles. Ces études de cas n'ont pas été choisies pour leur capacité à démontrer simplement « ce qui fonctionne ». Il s'agit plutôt de présenter des syndicats de l'enseignement qui « fonctionnent différemment » et qui ont généreusement accepté de faire part de leurs expériences afin de contribuer à l'apprentissage collectif. C'est dans cet esprit que nous les présentons.

## SYNDICALISER EN FORMULANT DES IDÉES: REFAÇONNER LE DISCOURS

Les syndicats ont toujours mené des « campagnes » pour obtenir un soutien plus large en faveur de leurs objectifs. Parfois, il s'agit d'une revendication très spécifique, comme les campagnes visant à gagner l'appui de la population en faveur d'une augmentation des salaires, parfois l'objectif est moins tangible, comme les campagnes visant à défendre le principe de l'éducation publique. Les résultats de ce projet laissent supposer que ce type d'action des syndicats est plus important que jamais, dans la mesure où tout changement dans l'opinion publique constitue un levier politique essentiel.

Le triomphe du néolibéralisme mis en avant précédemment dans ce rapport doit se comprendre comme un phénomène à la fois politique et idéologique, mais également économique, dont l'objectif est de redéfinir notre place et notre identité au sein de la société et, fondamentalement, notre façon de comprendre la société elle-même. La victoire du néolibéralisme est due en partie au degré de normalisation des idées et valeurs qu'il véhicule, devenues une forme de « bon sens » que personne ne songerait à contester. En d'autres termes, le principe consiste à nous faire croire que « le privé est bon » et que « le public est mauvais ». Ces idées dominent aujourd'hui le discours populaire et ont une énorme influence car elles ont le pouvoir de définir les paramètres du « possible » dans une situation donnée. Le danger pour les syndicats est que si l'on ne parvient pas à rompre avec les discours dominants qui privilégient et normalisent le « bon sens » de la privatisation et de l'individualisme, seule une série de solutions seront ouvertes à la réflexion. Cette situation a probablement été le mieux illustrée dans les années qui ont suivi la crise économique, lorsque les politiques d'austérité profondément préjudiciables ont été présentées comme l'unique alternative pour la relance.

Cette étude souligne la nécessité pour les syndicats de l'enseignement de montrer qu'il existe des alternatives et de s'organiser activement « en formulant des idées ». Nous entendons par là qu'il importe d'envisager sérieusement de recadrer les discours dominants afin que les valeurs et autres aspirations des syndicats de l'enseignement puissent être perçues comme des solutions de bon sens, capables de relever les défis auxquels se heurtent les enseignant-e-s, le personnel de l'éducation et la société en Europe. Nous soutenons toutefois que le principe de « s'organiser en formulant des idées » est inextricablement lié au renouvellement et à la construction des syndicats, car nous ne pensons pas qu'il soit possible de simplement reformuler un discours sans associer certaines théories abstraites à l'activité militante sur le terrain. Il est, au contraire, nécessaire de mobiliser les ressources collectives des membres du syndicat au travers d'une relation réciproque, en tant qu'apprenant-e-s et éducateur-ric-e-s. Cela va au-delà de la formation des membres,

il s'agit également de renforcer leurs capacités de leadership, afin de leur permettre de syndicaliser, construire et convaincre. Ces éducateur-rice-s militant-e-s peuvent influencer leurs collègues de travail et la communauté, où les idées dominantes sont souvent le plus ancrées et nécessitent le plus d'être remises en question.

Dans cette étude, le travail dans ce domaine est mis en avant par les campagnes du syndicat turc Eğitim Sen et du syndicat lituanien de l'éducation et des sciences (LESTU).

## ÉTUDE DE CAS 1.1

**Syndicat:** Egitim-Sen (Turquie)

**Membres:** Egitim Sen représente tous les secteurs de l'éducation et des sciences, de l'éducation préscolaire à l'enseignement supérieur..

**L'étude de cas:** Campagne *Un-e enseignant-e peut changer le monde*

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

En 2018, le gouvernement turc a proposé d'introduire une nouvelle Loi relative à la profession enseignante portant sur la conduite professionnelle des enseignant-e-s.

Egitim Sen a immédiatement déclaré que cette loi représentait une sérieuse menace au statut professionnel et à l'autonomie des enseignant-e-s, dans la mesure où elle portait atteinte aux libertés professionnelles existantes et imposait de nouveaux mécanismes de contrôle de la profession. Les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation ont fortement souffert sous le régime politique autoritaire du gouvernement turc, notamment au lendemain de la tentative de coup d'Etat en 2016, et cette nouvelle loi était perçue comme une progression importante de cet autoritarisme.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

Egitim Sen a lancé une campagne majeure intitulée *Un-e enseignant-e peut changer le monde* pour s'opposer à cette nouvelle loi. Celle-ci établit délibérément un lien entre les droits et libertés et la question plus large de la démocratie, opposant ainsi son message au nationalisme autoritaire préconisé par le gouvernement. La campagne a été menée sur plusieurs fronts afin de sensibiliser les membres du syndicat, la communauté enseignante et le grand public.

Si la campagne *Un-e enseignant-e peut changer le monde* était une initiative ambitieuse du syndicat pour faire évoluer le discours public entourant le rôle et la contribution des enseignant-e-s, elle dépendait majoritairement des efforts déployés pour recadrer ce discours via une mobilisation active de la communauté éducative. Elle avait pour objectif spécifique de faire participer les membres aux actions du syndicat afin de renforcer son influence

politique. Point important, le syndicat a échafaudé cette campagne « depuis la base » en s'engageant à organiser des réunions syndicales dans chaque école du pays (démarche jamais entreprise auparavant par l'organisation). Ces réunions étaient ouvertes à l'ensemble des travailleur-euse-s, pas uniquement aux membres du syndicat. Les représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail ont occupé une place centrale dans cette campagne et une formation leur a été proposée pour leur permettre de la déployer dans leurs écoles.

Une série d'activités ont été menées très progressivement, de manière à pouvoir y intégrer les enseignant-e-s méfiant-e-s ou manquant de confiance. Ceci a permis d'organiser une mobilisation massive en plein air à Ankara le 23 novembre 2019, la première du genre depuis les attentats qui ont visé une manifestation pour la paix à Ankara en octobre 2015.

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Les principaux défis sont directement liés à l'environnement hostile aux syndicats en Turquie. Les haut-e-s responsables administratif-ive-s régionaux-ales et un grand nombre de responsables d'établissement scolaire sont principalement nommé-e-s par le gouvernement, selon le principe d'un clientélisme instauré par le parti au pouvoir. Le syndicat a rencontré une forte opposition à l'organisation de réunions dans les écoles et a dû mobiliser des ressources syndicales considérables pour faire face à ces obstacles. Dans de telles circonstances, il n'est guère surprenant qu'un grand nombre d'enseignant-e-s et membres du personnel de l'éducation aient peur, fassent l'objet d'intimidations et hésitent à défendre leurs droits. Un grand nombre d'enseignant-e-s et de membres du personnel de l'éducation en Turquie savent pertinemment que certain-e-s de leurs collègues ont été licencié-e-s, voire emprisonné-e-s, sans pouvoir faire intervenir la justice.

Le syndicat était également conscient de la répartition déséquilibrée des affiliations, certaines régions du pays comptant beaucoup moins de membres. Le syndicat a engagé des ressources pour organiser le recrutement syndical dans ces localités, en veillant à ce qu'aucune d'entre elles ne lui soit interdite.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

Les représentant-e-s syndicaux-ales ont souligné l'importance d'aller à l'essentiel : se mobiliser pour défendre les causes jugées importantes par les membres. Il est inutile pour la direction d'un syndicat de tenter d'imposer aux membres réticents des thématiques qui ne les intéressent guère. Au contraire, le syndicat doit faire en sorte de s'aligner sur les questions jugées prioritaires par les membres. Ceci étant dit, ce cas démontre que « les aspirations des membres » ne sont pas immuables et qu'un sérieux travail de formation au sein du syndicat permettrait de faire évoluer leurs priorités et de se fédérer autour de problématiques jugées communes. Les campagnes qui négligent cette préparation risquent de ne susciter qu'un engagement et un soutien limités de la part des membres.

Le syndicat a également épinglé le rôle central du/de la représentant-e syndical-e sur le lieu de travail. La campagne Un-e enseignant-e peut changer le monde a largement utilisé les réseaux sociaux et traditionnels, mais un-e responsable du syndicat a commenté : « Les rencontres en face à face sont notre outil de syndicalisation le plus précieux ». Ici, il a été souligné que les enseignant-e-s en Turquie sont victimes d'un haut degré d'intimidation visant délibérément à déstabiliser et à éradiquer Eđitim Sen. Renforcer la confiance des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation pour défendre leurs droits implique de renforcer celle du personnel de l'éducation au sein du syndicat. A cette fin, il est nécessaire que le « visage du syndicat » soit une personne que les enseignant-e-s connaissent et en laquelle il-elle-s ont confiance. Il importe tout autant que, lors de leurs réunions, les membres du syndicat rencontrent leurs collègues sur leur propre lieu de travail. Cet aspect est jugé essentiel pour vaincre la peur suscitée par le risque de représailles de la part des employeurs. Le syndicat a insisté sur la complexité de ce travail et sur l'importance cruciale de former les représentant-e-s syndicaux-ales à cette fin.

### **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT?**

La campagne Un-e enseignant-e peut changer le monde était une mobilisation majeure d'Eđitim Sen et sa plus grande campagne depuis la tentative de coup d'Etat de 2016 et l'état d'urgence qui a suivi (instauré initialement pour trois mois, mais prolongé durant deux ans). La campagne était ouvertement anti-hégémonique, cherchant à rompre avec le discours dominant du gouvernement turc et à redéfinir les droits professionnels des enseignant-e-s comme étant indissociables de l'ensemble des libertés démocratiques. Ce faisant, elle avait également pour but d'associer les revendications légitimes des enseignant-e-s aux intérêts généraux de la population turque. Il n'a cependant jamais été question d'une campagne d'amont en aval où le syndicat aurait présenté sa vision alternative au nom des membres, mais bien d'une campagne fondamentalement tributaire de la mobilisation des membres, moteur de l'activité elle-même.

La capacité du syndicat à mener une campagne qui a réussi à relayer les revendications de ses membres lui a permis de franchir une nouvelle étape et de progressivement se reconstruire après avoir été la cible, durant de nombreuses années, des attaques impitoyables de l'Etat. Durant la campagne, Eđitim Sen a recruté 7.000 nouveaux-elles membres, la plupart ayant décidé de se réaffilier après avoir quitté le syndicat en raison des intimidations. Une grande majorité des nouvelles recrues étaient de jeunes enseignant-e-s, voyant un syndicat capable de défendre une vision de l'éducation et leur rôle en tant qu'enseignant-e-s et de les inspirer. Un indicateur très évocateur de ce renforcement de l'engagement syndical a été l'augmentation du nombre de membres qui se sont porté-e-s candidat-e-s à des fonctions syndicales. Le programme de formation du syndicat a ensuite permis à ces nouveaux-elles militant-e-s d'endosser davantage de responsabilités pour renforcer le soutien au syndicat parmi leurs collègues.

Un-e responsable syndical-e est arrivé-e à la conclusion que la campagne avait démontré aux enseignant-e-s et au personnel de l'éducation de Turquie que, après de nombreuses années difficiles, le syndicat pouvait amener un changement positif.



## ÉTUDE CE CAS 1.2

**Syndicat:** syndicat lituanien de l'éducation et des sciences (LESTU), fondé en 2019 après la fusion des deux plus grands syndicats du pays.

**Membres:** le LESTU représente le personnel de tous les niveaux de l'éducation (éducation de la petite enfance, enseignement préprimaire, primaire et secondaire, enseignement professionnel, enseignement supérieur et recherche).

**L'étude de cas:** Campagne *100 % enseignant-e-s*

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

La Lituanie connaît un vieillissement de la profession enseignante. En 2018, la moyenne d'âge des enseignant-e-s était de 55 ans. En 2016-2017, 6 % des enseignant-e-s avaient l'âge de partir à la retraite, un chiffre qui atteindra 20 % en 2021. Cependant, il n'y a aucun recrutement de jeunes et nouveaux-elles enseignant-e-s correspondant. La profession enseignante ne jouit pas d'une image positive au sein de la société, comme en témoigne le score beaucoup plus faible du pays par rapport à la moyenne TALIS. Par ailleurs, seul-e-s 15 % des étudiant-e-s en formation pour devenir enseignant-e-s décident d'entrer dans la profession.

Ces problématiques se reflètent à leur tour au niveau du syndicat, puisque l'âge des membres correspond essentiellement à celui des effectifs vieillissants au sein de la profession enseignante. Cette situation pose de nouveaux problèmes au syndicat. Les membres plus âgé-e-s ayant connu l'époque soviétique ont une vision généralement passive de l'affiliation à un syndicat, lequel est perçu comme un club offrant des avantages, tandis que les jeunes enseignant-e-s n'y voient pas une organisation capable d'exprimer et de proposer une perspective de changement positif.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

La création du LESTU en 2019, fruit de la fusion de deux syndicats, et l'adoption d'une nouvelle direction ont permis à la nouvelle organisation de revoir son orientation et les moyens de répondre aux problématiques précitées. La réponse du syndicat a été le lancement d'une campagne intitulée *100 % enseignant-e-s*, bien que l'un-e des responsables ait déclaré : « Il

ne s'agit pas d'une campagne, mais d'une idée. C'est bien plus qu'une campagne. » L'initiative s'articule autour de trois objectifs:

- Faire évoluer le discours entourant les enseignant-e-s et la façon dont il-elle-s sont perçu-e-s, en mettant l'accent sur leur contribution positive à la société et au bien public.
- Faire évoluer les points de vue des enseignant-e-s à propos de leur profession et mettre en lumière les opportunités liées à la pratique professionnelle.
- Faire évoluer les points de vue des enseignant-e-s à propos du syndicat, afin que ce dernier soit perçu comme un moteur du changement, mais nécessitant néanmoins leur participation active.

Cette initiative comporte plusieurs volets et insiste fortement sur la participation à la fois des médias grand public et des réseaux sociaux. Le LESTU prend très au sérieux l'organisation des médias et vise à « professionnaliser » ses communications. Cette activité n'a pas toujours été considérée comme une priorité pour les deux syndicats prédécesseurs.

Toutefois, le syndicat a également cherché activement à créer des liens avec ses membres, soulignant l'importance des contacts personnels et des rencontres en face à face. A cette fin, il s'est avéré nécessaire de développer en profondeur l'organisation régionale avec les responsables régionaux-ales, qui ont été encouragé-e-s à accorder la priorité à la participation des nouveaux-elles membres, et de collaborer avec des groupes d'étudiant-e-s et des instituts pédagogiques afin de s'assurer que le syndicat noue des liens avec les futur-e-s enseignant-e-s. L'objectif du syndicat est d'intervenir activement pour s'assurer que les futur-e-s enseignant-e-s voient le syndicat faire campagne pour défendre une vision de l'éducation qui les inspire, tout en les encourageant à se considérer eux-elles-mêmes comme faisant partie intégrante du mouvement transformateur.

## QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?

Le syndicat mène une campagne pour modifier les attitudes à plusieurs niveaux. Profondément ancrées, elles se font l'écho de facteurs culturels et historiques particuliers et sont chaque jour renforcées par des intérêts puissants tels que les médias. Pour convaincre les membres que « définir ce type de programme » est un travail auquel ils-elle-s doivent participer activement aux côtés du syndicat, il est nécessaire de préparer minutieusement un argumentaire. Un-e responsable syndical-e a déclaré à cet égard : « Nous nous efforçons de changer une mentalité, d'amener les gens à porter un autre regard sur le syndicat, afin qu'il soit perçu comme un mouvement, une communauté ».

Comme indiqué, et au risque de simplifier la situation, bon nombre de membres se voient eux-elles-mêmes comme des consommateur-ric-e-s passif-ive-s de services syndicaux, tandis qu'un groupe de jeunes membres (et surtout de non-membres) estiment que le syndicat n'est pas capable d'amener les changements auxquels il-elle-s aspirent. Tenter

de modifier ces attitudes et trouver les mécanismes et canaux de communication pour y arriver, tout en ayant à travailler avec des ressources limitées, représentent des défis permanents.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

Le projet 100 % enseignant-e-s est dans sa toute première phase et il importe de le voir comme une initiative à long terme. Cette campagne n'est pas une initiative ponctuelle, elle cherche plutôt à faire évoluer les discours (impliquant que des initiatives plus spécifiques et immédiates peuvent y être enchâssées). Il a été jugé crucial d'aboutir à une vision commune d'un projet à long terme parmi les militant-e-s (penser cinq à dix ans à l'avance).

Une telle perspective nécessite également de fixer sérieusement les priorités, les responsables syndicaux-ales reconnaissant que les plans initiaux étaient trop ambitieux et irréalistes. Contrôler l'enthousiasme a été jugé contrariant mais nécessaire.

Enfin, toujours en lien avec ce qui précède et ayant pris conscience de l'ampleur du défi, il a été nécessaire de cultiver l'espoir et l'optimisme. Plusieurs facteurs historiques et culturels expliquent le profond ancrage des affiliations passives. Si l'on peut parfois observer des évolutions rapides de la situation (comme une augmentation du nombre de membres lors du déclenchement de la pandémie de coronavirus), ce n'est généralement pas le cas. Reconnaître l'ampleur du défi évite de perdre le moral lorsque le changement n'intervient pas comme espéré.

### **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT ?**

Le LESTU est clair à ce propos : l'initiative 100 % enseignant-e-s est un projet à long terme, actuellement dans sa toute première phase de développement. Le syndicat a récemment constaté une hausse du nombre de membres, mais clairement liée à la pandémie de Covid-19. Le syndicat reconnaît que cet afflux de nouvelles affiliations représente une aubaine mais que toute la difficulté consistera à les pérenniser et à trouver les moyens de faire participer les nouveaux-elles membres à l'organisation du syndicat (Vandaele, 2020). Le syndicat a également défini des critères pouvant être utilisés pour évaluer sa propre efficacité. Il reconnaît que certains objectifs de l'initiative 100 % enseignant-e-s peuvent sembler difficiles à atteindre, mais qu'il importera de faire preuve d'ouverture et d'esprit critique à mesure du développement du projet.

## SYNDICALISER SUR LE LIEU DE TRAVAIL: CONSTRUIRE DEPUIS LA BASE

Le thème qui est ressorti le plus clairement des ateliers du projet et des études de cas et qui a été renforcé par les résultats de l'enquête est probablement le besoin de développer la capacité du syndicat au niveau le plus bas de l'organisation – généralement le lieu de travail, qu'il s'agisse d'une école, d'un collège ou d'une université. C'est ce que Bascia et Stevenson (2017) appellent dans leur rapport « construire depuis la base ».

La mesure dans laquelle les syndicats de l'enseignement ont habituellement développé une présence formelle sur le lieu de travail varie considérablement en fonction des questions contextuelles. Les différents pays, les différents secteurs de l'éducation et également les positions politiques et philosophiques des différents syndicats dans un même pays ou secteur, sont autant de paramètres qui déterminent le degré de priorité accordé par chaque syndicat à la syndicalisation sur le lieu de travail. Ces différences se reflètent dans les différentes formulations utilisées dans ce rapport : représentant-e scolaire, correspondant-e ou directeur-riche de club, entre autres. Lorsqu'une présence syndicale existe sur le lieu de travail, elle peut prendre différentes formes, certains syndicats utilisant des représentant-e-s en tant que canal de communication, d'autres attendant que ceux-ci endossent davantage de responsabilités formelles en relayant le point de vue des membres auprès des employeurs et de la direction.

Dans cette étude, nous soutenons qu'assurer une présence syndicale dans l'espace physique où travaillent les membres est une démarche essentielle pour créer le lien entre les membres et leur organisation syndicale et concrétiser ce dernier dans leur vie quotidienne. Lorsque les syndicats ont un-e représentant-e visible sur le lieu de travail, les membres « voient » littéralement la présence du syndicat dans leur environnement professionnel. Le syndicat se manifeste physiquement – il existe. Comme le souligne un-e responsable du syndicat, l'organisation a une « incarnation physique » pour les membres et, tout aussi important, pour les non-membres. Voir le syndicat au travers d'un-e collègue permet de développer la confiance, plus que nécessaire, vis-à-vis de l'organisation.

Le rôle et la mission des représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail varient considérablement en fonction du cadre professionnel et celui, plus large, des relations industrielles. Dans tous les cas, ces représentant-e-s jouent un rôle clé car il-elle-s font office de lien vivant et organique entre les membres et le syndicat, et lorsque leur mission est développée stratégiquement, les avantages apportés par leur présence sont clairement multipliés. L'essentiel est toutefois de savoir comment soutenir et renforcer ces représentant-e-s de manière intentionnelle et stratégique, et non par hasard ou accidentellement (Han, 2014).

Dans ce chapitre, nous présentons deux études de cas reflétant les différents aspects du renforcement du-de la représentant-e syndical-e sur le lieu de travail : le syndicat suédois Lärarförbundet et le syndicat britannique University and College Union (UCU).

## ÉTUDE DE CAS 2.1

**Syndicat:** Lärarförbundet, Suède.

**Membres:** le syndicat représente les enseignant-e-s, les responsables d'établissement scolaire, les futur-e-s enseignant-e-s et les conseiller-ère-s en études et carrières dans tous les types d'établissements, notamment les écoles, les établissements préscolaires, les centres de loisirs, les centres de formation des adultes et les universités.

**L'étude de cas:** Construire le dialogue sur le lieu de travail

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

Les taux d'affiliation sont généralement élevés dans les pays nordiques tels que la Suède, où les taux de syndicalisation parmi les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation sont les plus élevés également. Toutefois, le syndicat a pris conscience de l'apparition de nouveaux problèmes. Le nombre de membres était en baisse depuis plusieurs années et il apparaissait clairement que les jeunes enseignant-e-s entrant dans la profession étaient moins susceptibles d'être affilié-e-s au syndicat que les enseignant-e-s en partance pour la retraite. L'enquête menée par le syndicat indique que les membres sont généralement satisfait-e-s du travail de leur organisation en termes de plaidoyer au niveau national, mais qu'il-elle-s ne voient pas toujours la différence que cela apporte dans leur vie professionnelle sur leur lieu de travail. Par ailleurs, les données montrent que les enseignant-e-s se sentent très concerné-e-s par un large éventail de questions se rapportant à tous les aspects de leur travail, mais qu'il-elle-s ne voient pas toujours le syndicat comme une solution. Il ressort également de cette enquête que la satisfaction vis-à-vis du syndicat sur le lieu de travail se traduit par la volonté des enseignant-e-s de recommander à leurs collègues de s'affilier. La relation avec les membres est perçue comme étant largement transactionnelle, ceux-celles-ci recevant un soutien en cas de besoin, en échange de leur affiliation.

Le syndicat reconnaît qu'il doit changer son fusil d'épaule s'il souhaite rester pertinent aux yeux des membres et répondre à de nouvelles problématiques, telles que l'augmentation de la charge de travail des enseignant-e-s et la syndicalisation dans l'enseignement privé.

## **QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?**

En 2014, la nouvelle direction du syndicat a pris la décision d'examiner les problèmes mentionnés précédemment. L'approche adoptée a consisté à renforcer la pertinence du syndicat auprès des membres et de démontrer que ce dernier avait la capacité de répondre à bon nombre de préoccupations des enseignant-e-s en lien avec les différents aspects de leur vie professionnelle. Le premier objectif a été de renforcer la visibilité du syndicat sur le lieu de travail, selon deux axes différents. Primo, le syndicat a amené les membres à participer à un dialogue substantiel centré sur les problématiques qui les concernent et le rôle de leur organisation. Cette initiative, qui a eu lieu au printemps 2017, a fait intervenir tous les canaux disponibles au sein de l'organisation et a vu la participation de plus de 36.000 membres. Les résultats de ce dialogue ont formé la base du programme et des priorités politiques à long terme du syndicat. Le syndicat s'est toutefois engagé à poursuivre systématiquement ce dialogue, afin qu'il ne soit pas perçu comme un échange ponctuel. Cet engagement a été soutenu par une décision du congrès encourageant Lärarförbundet à entretenir ce lien et ce dialogue avec ses membres.

Le principe essentiel au maintien de ce dialogue a consisté à renforcer le rôle des militant-e-s syndicaux-ales au niveau des municipalités et celui des représentant-e-s syndicaux-ales dans les écoles. Il est clairement admis que les liens organiques les plus efficaces et durables avec les membres se fissent au travers du travail et des activités des personnes qui représentent le syndicat « sur le terrain ».

Afin de faire évoluer les mentalités (au travers d'une adaptation des pratiques existantes et non d'une innovation), le syndicat a défini le rôle des responsables syndicaux-ales et des représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail en s'appuyant sur trois activités distinctes mais interdépendantes : recruter, écouter, agir. La mise en avant du principe de l'écoute témoigne de l'engagement du syndicat à répondre aux priorités identifiées par les membres, en évitant de définir les problèmes à leur place pour ensuite proposer des solutions « préfabriquées ». L'importance accordée à l'action met en lumière le rôle du syndicat en tant qu'organisation fédératrice des travailleur-euse-s dont l'objectif est d'apporter un changement qui reflète la mission historique des organisations syndicales. Le recrutement agit tel un catalyseur, le résultat de ces activités étant un processus itératif, interdépendant et cyclique.

Les programmes de formation du syndicat ont été fortement axés sur le développement de cette approche du travail parmi les militant-e-s locaux-ales et les représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail. Les formations sont moins centrées sur le contenu, mais privilégient le développement des compétences nécessaires pour recruter des membres, trouver les moyens d'identifier leurs problèmes et mobiliser leurs ressources afin de pouvoir agir. La formation des dirigeant-e-s militant-e-s au niveau des municipalités s'est avérée particulièrement importante pour diffuser cette approche à d'autres souches militantes. Le syndicat a veillé à développer ce projet dans quelques antennes à la fois, au lieu de tenter de toutes les couvrir simultanément - une décision qui s'est révélée très efficace.



## **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Le travail entrepris par Lärarförbundet s'inscrit dans le cadre d'un projet substantiel à long terme, requérant le soutien et l'engagement de toute l'organisation syndicale. Gagner ce soutien est un processus inévitablement complexe, mais néanmoins indispensable.

Une composante essentielle du changement en cours a été la redéfinition du rôle des dirigeant-e-s syndicaux-ales dans les municipalités. Ces personnes clés doivent participer activement aux consultations et aux négociations avec les employeurs locaux, en cherchant avant tout à rechercher des solutions aux problèmes. Dans le cadre de leur nouveau rôle, ces militant-e-s doivent se montrer plus proches de leurs membres, en organisant plus souvent des visites dans les écoles et en établissant davantage de contacts directs avec leurs membres. Vu leurs expériences, leurs connaissances et leur charge de travail considérable, il n'a pas été évident de déterminer immédiatement la façon dont ces personnes pourraient assumer ces nouvelles formes de travail, ni les raisons pour lesquelles elles seraient censées le faire. Convaincre ces acteurs essentiels que le changement était nécessaire et profitable à long terme a, bien entendu, été au centre de toutes les attentions.

## **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

Les responsables du syndicat ont relevé plusieurs problèmes majeurs dans le cadre de cette expérience :

- Un changement culturel majeur ne s'implante pas sans une bonne dose de courage ! Ces transformations requièrent des efforts et des investissements considérables (et peuvent être perçues comme un risque majeur), mais une fois l'initiative lancée, il importe de « s'engager sur le long terme ». Dans un tel processus, il faut toutefois éviter de se détourner de l'objectif visé ou de développer l'organisation au-delà de ses capacités. Les nouvelles pratiques doivent être correctement implantées avant de prendre de nouvelles initiatives.
- S'atteler sans relâche à gagner le soutien de l'ensemble de l'organisation. Il est essentiel que la direction du syndicat soit pleinement engagée dans le processus, mais il importe également de travailler à travers l'ensemble de l'organisation syndicale. Au cours de ce processus, il pourrait être tentant de négliger l'importance des employé-e-s du syndicat qui, au travers de leur travail, se sont beaucoup investi-e-s dans les changements.
- Pouvoir répondre à la question « Pourquoi ? » - Être capable d'expliquer aux parties engagées pourquoi le changement est nécessaire et comment il conduira à une amélioration. En particulier, il s'est avéré important de démontrer aux militant-e-s que les changements auront une incidence positive sur eux-elles et leur expérience.

## **COMMENT LE PROJET A-T-IL CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DU SYNDICAT?**

Ce projet de renouvellement de Lärarförbundet est une initiative à long terme, actuellement dans les toutes premières phases de son développement. On peut déjà observer certains signes positifs en ce qui concerne le renforcement du syndicat, comme l'adoption par les responsables des antennes locales de nouvelles méthodes de travail, se traduisant par une augmentation du nombre de représentant-e-s syndicaux-ales et une présence plus marquée du syndicat sur les lieux de travail. Cette démarche se traduit également par une diminution du nombre de membres qui décident de quitter le syndicat, amenant les responsables à la conclusion qu'il s'agit d'une excellente raison de promouvoir le changement.

La stratégie s'est révélée particulièrement efficace dans le secteur privé, où certains problèmes se posent de façon plus abrupte, en raison de l'absence de mécanisme de négociation comparable à celui implanté au niveau municipal. Dans ce secteur, le syndicat a vu ses affiliations augmenter de 2 % et le nombre de ses représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail de 20 %.

## ÉTUDE DE CAS 2.2

**Syndicat:** University and College Union (UCU) (Royaume-Uni)

**Membres:** le syndicat représente le personnel de l'enseignement supérieur, de l'enseignement post-secondaire, de la formation des adultes et de la formation en milieu pénitencier au Royaume-Uni.

**L'étude de cas:** Transformer l'UCU : un programme de développement des responsables sur le lieu de travail

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT AU TRAVERS DE CETTE INITIATIVE?

Le syndicat a constaté une évolution rapide au sein des secteurs de l'éducation qu'il représente et n'était pas toujours en phase avec ces changements. Les évolutions de la situation économique et politique en général et celles du marché du travail, des technologies et des environnements professionnels, se sont toutes révélées particulièrement importantes. Le syndicat reste cependant centré sur le processus de négociation collective au niveau national, quasiment inexistant dans l'enseignement post-secondaire et sérieusement mis à mal dans l'enseignement supérieur.

L'organisation devait faire en sorte que les membres de ses antennes syndicales (correspondant en général à un seul établissement) puissent acquérir les compétences leur permettant de répondre à ces changements, mais également de développer une vision stratégique à long terme.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

Le syndicat a créé le programme Transformer l'UCU pour les responsables sur le lieu de travail. Au lieu de proposer un ensemble limité de compétences et d'aptitudes, ce programme repose sans équivoque sur l'engagement à renforcer l'esprit critique, la vision stratégique et les capacités de leadership des participant-e-s. L'objectif est clair : aider les militant-e-s syndical-e-s à renforcer leur pouvoir sur le lieu de travail afin de renforcer l'efficacité de la négociation collective. Le programme comprend deux formations in situ, invitant les participant-e-s à mener ensemble un mini-projet de leur choix, sous la supervision d'accompagnateur-ice-s.

La formation ne s'adresse pas à des titulaires de postes particuliers des antennes locales, mais est accessible à tout-e militante souhaitant jouer un rôle plus important au sein du syndicat. Le succès du programme est tel qu'il ne peut répondre à toutes les demandes, raison pour laquelle les participant-e-s sont en partie sélectionné-e-s afin de pouvoir refléter l'ensemble des profils des membres.

Le programme de formation a été soigneusement conçu pour satisfaire aux besoins à la fois des participant-e-s et du syndicat. Parmi les principales caractéristiques du programme, soulignons que plusieurs contributeur-ice-s sont des chercheur-euse-s de renommée internationale spécialisé-e-s dans l'étude du monde du travail et du syndicalisme. La formation allie explicitement les aspects théoriques et pratiques, tandis que les organisateur-ice-s n'hésitent pas à demander aux participant-e-s de lancer des défis et de jouer sur la provocation. Le but est de créer un espace où les personnes en présence peuvent participer à des discussions ouvertes et autocritiques concernant les défis, les problèmes et les opportunités. A cet égard, il importe que le programme lui-même puisse être à l'image de la culture qu'il cherche à développer à travers le syndicat.

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

L'engagement et le soutien de la plus haute direction du syndicat ont été déterminants pour la réussite du programme. Un changement de direction est intervenu au cours des premières phases du programme, mais le soutien a été maintenu. Par son engagement, l'organisation reconnaît que le projet est une initiative à moyen et long terme et accepte par conséquent une certaine prise de risque. L'auto-évaluation critique demeure essentielle, mais il importe également de ne pas s'attendre à ce que le projet porte ses fruits immédiatement ou de chercher à atteindre des résultats facilement mesurables, souvent éloignés de l'objectif premier.

En termes syndicaux, le programme est relativement coûteux et représente un investissement conséquent. Il est vrai que des programmes aux ambitions similaires déployés dans une entreprise commerciale attireraient probablement beaucoup plus d'investisseurs substantiels.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

A mesure du développement du projet, plusieurs possibilités de déploiement du programme ont été étudiées, par exemple en s'appuyant sur les réseaux qui existent dans les zones géographiques, afin de permettre aux participant-e-s de développer et consolider leurs réseaux sociaux dans le syndicat. Renforcer le capital social dans l'organisation est également jugé essentiel pour renforcer sa capacité. Un développement futur important consistera à rechercher activement les moyens de permettre aux participant-e-s du programme d'entrer en contact et de se soutenir mutuellement.

Un autre point clé de l'apprentissage est la nécessité de rester centré en permanence sur le principal objectif du programme : soutenir les responsables sur le lieu de travail afin de pouvoir identifier et évaluer les choix stratégiques qui leur sont offerts pour renforcer le pouvoir de négociation.

Enfin, il importe de reconnaître les difficultés liées à la volonté d'implanter un changement de culture au sein d'une organisation. Il s'agit presque toujours d'un travail lent et difficile. Dans certains cas, les participant-e-s sont encouragé-e-s à « désapprendre » les pratiques et méthodes de travail profondément ancrées. Dans d'autres, il-elle-s retrouvent leur lieu de travail ou leurs antennes syndicales et constatent que les facteurs locaux peuvent rendre très difficile d'introduire des changements. Maintenir l'engagement et la dynamique des participant-e-s une fois le programme terminé reste une priorité, mais cela représente souvent un défi (de nouvelles idées sont actuellement étudiées pour maintenir le contact avec les participant-e-s et assurer un impact durable).

### COMMENT LE PROJET A-T-IL CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DU SYNDICAT?

Le syndicat a évité de lier son programme à ensemble trop étroit d'objectifs, mais il prend très au sérieux l'engagement à faire la différence et s'est récemment lancé dans une évaluation complète. Si les coordinateur-ric-e-s du programme se gardent bien de ne pas crier trop vite victoire, l'évaluation indique cependant quelques résultats positifs importants. Exemple, l'initiative ne visait pas à augmenter le recrutement en soi, mais l'évaluation montre néanmoins une relation indirecte entre l'implication des participant-e-s dans le programme et une augmentation du nombre de membres supérieure à la moyenne enregistrée dans leurs sections.

L'évaluation du programme a également mis en évidence le renforcement des capacités de leadership parmi les participant-e-s. Comme en témoignent les commentaires d'un-e participant-e :

“

*La formation m'a aidé-e à réfléchir à la façon de communiquer et de travailler avec les nouveaux-elles représentant-e-s, en tant que responsable de mon antenne syndicale, à la façon de motiver et mobiliser (attribuer des tâches, communiquer les informations, assurer un encadrement) et à la façon de formuler nos arguments dans des communications concises.”*

Il ressort également de cette évaluation que les participant-e-s au programme ont réussi à obtenir de nouvelles conventions collectives au niveau institutionnel.

Enfin, l'évaluation du programme a révélé que quelques participant-e-s, bien qu'en nombre limité, souhaitaient occuper des fonctions de direction au sein du syndicat, y compris au niveau de l'exécutif national. Ici aussi, notre intention n'est pas d'affirmer qu'il existe une relation directe (impliquant que les membres ne se seraient pas porté-e-s candidat-e-s à des postes de direction en d'autres circonstances), mais les résultats montrent cependant que les participant-e-s souhaitent davantage assumer des responsabilités importantes au sein du syndicat au niveau local, voire au niveau national.

## SYNDICALISER AUTOUR DU TRAVAIL: FAIRE CONVERGER LES SPHÈRES PROFESSIONNELLES ET INDUSTRIELLES

Historiquement, les syndicats de l'enseignement ont toujours observé une tension entre la représentation des intérêts professionnels de leurs membres (par exemple les programmes d'études et les aspects pédagogiques) et les questions syndicales souvent considérées plus traditionnelles, comme les salaires et les conditions de travail.

Les membres de chaque syndicat doivent décider eux-mêmes quelles sont les modalités de syndicalisation et autour de quelles questions. Toutefois, cette recherche montre que la distinction « industriel-professionnel » dans le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation est une catégorisation inutile qui ne reflète en rien les réalités de leur quotidien professionnel.

Dans cette étude, nous montrons que le personnel de l'éducation en Europe a particulièrement souffert au cours des années qui ont suivi la crise économique : diminution des allocations de retraite (toujours menacées actuellement), stagnation des salaires et augmentation de la charge de travail. Il est également préoccupant de constater que l'autonomie et le jugement professionnels des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation ont été affaiblis en raison de l'introduction de pratiques managériales. Exemple, les matières enseignées, les méthodes pédagogiques, ainsi que les modalités d'évaluation des élèves et du travail des enseignant-e-s, ont fait l'objet de remaniements importants au cours de ces dernières années. Bien entendu, ces questions varient d'un pays à l'autre, mais, il apparaît clairement que la tendance à exercer davantage de contrôle sur le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation a pu être observée dans un très grand nombre de cas.

Nous soutenons que les syndicats de l'enseignement doivent représenter les intérêts des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation pour l'ensemble de leur travail, pas seulement certains de ses aspects. La question des rémunérations sera toujours absolument fondamentale dans la transaction salaire-travail, mais la nature du travail dans cette relation d'échange et les facteurs qui la conditionnent sont tout aussi importants.



Quel travail ? Qui décide du travail et de la façon de l'effectuer ? Nous pourrions affirmer que, au cours de ces dernières années, un grand nombre d'enseignant-e-s et de membres du personnel de l'éducation ont vu ces questions se poser de manière très abrupte, ayant constaté que, comme l'explique Goodrich (1920), « la frontière du contrôle » est repoussée de plus en plus loin au détriment de leur jugement professionnel. C'est ce que Harry Braverman (1974) appelle « la séparation entre conception et exécution » dans le travail contemporain, l'essence même de la déqualification et de la déprofessionnalisation qui conditionnent l'environnement professionnel d'un grand nombre d'enseignant-e-s et de membres du personnel de l'éducation. Par ailleurs, ces questions risquent de se poser plus sévèrement encore à l'avenir, étant donné que la technologie sera davantage intégrée à tous les aspects des processus de travail du personnel de l'éducation.

Dans ce chapitre, nous présentons le travail de deux syndicats - Union nationale des syndicats autonomes (UNSA-France) et Utdanningsforbundet (UEN-Norvège) - qui ont cherché à syndicaliser en s'appuyant sur toutes les préoccupations de leurs membres, en privilégiant les questions professionnelles.

## ÉTUDE DE CAS 3.1

**Syndicat:** Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA), France.

**Membres:** UNSA-Education est une fédération représentant 22 syndicats du secteur de l'éducation. Cette étude de cas est centrée sur la représentation syndicale des enseignant-e-s de l'enseignement primaire et secondaire.

**L'étude de cas:** SE-UNSA : un nouveau projet éducatif

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

Le syndicalisme du secteur de l'éducation en France a connu une rupture importante en 1993, après la division du syndicat dominant en plusieurs entités et deux nouvelles fédérations : UNSA-Education et FSU. Un participant à l'enquête a décrit cette situation comme « un traumatisme ».

Pour l'UNSA-Education, et plus particulièrement le SE-UNSA, cette fracture représentait une menace existentielle. Durant 15 ans, le syndicat a connu une diminution des affiliations et une perte d'influence sur les organisations professionnelles (en raison des mauvais résultats obtenus aux élections professionnelles). Cette situation, insoutenable pour le syndicat, était perçue comme une crise à laquelle il était nécessaire d'apporter une réponse stratégique.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

En 2008, à la suite de l'élection d'une nouvelle direction, l'UNSA s'est engagée dans un projet de réinvention à long terme. Cette stratégie était axée sur deux « priorités majeures », accompagnées de trois types d'activités. Ces deux priorités avaient pour but d'aligner le syndicat sur une ligne politique claire et un nouveau projet éducatif. Au travers du positionnement politique du syndicat, l'UNSA-Education et le SE-UNSA se sont engagés à mener une négociation collective constructive, tandis que le nouveau projet éducatif prévoyait un élargissement des préoccupations du syndicat pour y inclure un large éventail de questions professionnelles. Le syndicat considère que les revendications portant sur les conditions d'apprentissage des étudiant-e-s, l'éducation inclusive et le développement

professionnel des enseignant-e-s sont des priorités syndicales fondamentales, avec une articulation claire et cohérente entre la ligne politique du syndicat et le projet éducatif.

Les priorités de « premier ordre » identifiées ci-dessus ont été appuyées par trois éléments facilitateurs : l'adoption de nouvelles méthodes organisationnelles, un engagement stratégique en faveur du renforcement des militant-e-s (afin d'assurer une présence syndicale dans les écoles) et un réaménagement total des communications du syndicat (internes et externes). Les nouvelles méthodes organisationnelles ont impliqué une utilisation accrue des données pour identifier les domaines de croissance à prioriser. Même si cela a parfois suscité la controverse, les responsables du syndicat estiment que cette initiative a été efficace. Des ressources syndicales importantes ont été investies dans le développement professionnel des militant-e-s, avec la mise en place d'une équipe de formation, et les communications ont été réorientées pour mieux exploiter les plateformes proposées par les réseaux sociaux modernes

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Le syndicat reconnaît clairement s'être engagé dans un processus de changement culturel à long terme (plus de dix ans et toujours en cours). Il est arrivé que ce changement pose un problème aux personnes bénéficiant d'un statu quo, se traduisant parfois par une certaine résistance. L'objectif du syndicat a consisté à développer une approche collaborative du changement, en veillant impérativement à offrir aux militant-e-s un espace de recherche, de réflexion et de discussion. Il est tout à fait compréhensible que les priorités des militant-e-s soient généralement centrées sur leurs problèmes immédiats et il peut sembler difficile de les persuader de se lancer dans un projet à plus long terme malgré les fortes pressions et le manque de temps.

Le principe d'expérimenter et d'évaluer de nouvelles pratiques a été jugé déterminant pour convaincre plusieurs membres de l'efficacité de certaines méthodes particulières.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

L'engagement à recréer le lien à la fois intellectuel et physique entre l'organisation syndicale et ses membres est au centre du processus de changement culturel du SE-UNSA. Comme le souligne un-e responsable du syndicat : « Notre organisation était trop éloignée de la réalité en général et de celle des enseignant-e-s en particulier ». Trois éléments ont été jugés cruciaux dans ce processus de reconnexion.

Primo, le besoin de recréer le lien avec les enseignant-e-s et leur métier, et de travailler de manière à pouvoir exprimer leurs expériences professionnelles. « Nous utilisons trop souvent un jargon syndical, personne ne s'exprime comme nous ! Il s'agit d'un langage exclusif qui n'est pas celui utilisé par les enseignant-e-s pour parler de leur travail. » Il a été jugé crucial d'adopter un « langage commun » pour s'assurer que le syndicat puisse relayer les préoccupations professionnelles identifiées par les enseignant-e-s eux-mêmes.

Secundo, il s'est avéré important d'établir le lien avec les enseignant-e-s sur leur lieu de travail, de façon à ce que le syndicat soit littéralement visible auprès des membres (une « incarnation physique »). A cette fin, il a fallu s'assurer que les militant-e-s locaux-ales se rendent régulièrement dans les écoles et développer le rôle des « correspondant-e-s » - enseignant-e-s jouant le rôle de représentant-e-s syndicaux-ales dans les écoles. Les enseignant-e-s perçoivent donc physiquement le syndicat mais apprécient également, comme il-elle-s le soulignent, de voir que les représentant-e-s syndicaux-ales sont leurs collègues : il-elle-s sont « enseignant-e-s comme moi ». Cet aspect du projet de renouvellement est repris dans l'intitulé d'un volet spécifique du travail « De collègue à collègue », qui met l'accent sur la nécessité pour les membres d'avoir un contact direct avec les représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail.

Le troisième et dernier élément de ce processus de « reconnexion » a été l'introduction de nouvelles pratiques dans le syndicat, en vue d'assouplir le caractère trop formel et bureaucratique des structures et de permettre aux personnes ne connaissant pas très bien le mode de fonctionnement du syndicat d'y participer plus facilement et d'exprimer leur voix.

### **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT?**

Le projet décrit dans cette étude de cas a permis en quelque sorte d'inverser l'orientation du syndicat. Trois résultats positifs ont pu être identifiés :

- La tendance à la baisse du nombre de membres s'est inversée et le syndicat enregistre désormais chaque année une augmentation des affiliations. Cette situation a pu être maintenue durant plusieurs années.
- La base militante du syndicat s'est élargie, à l'instar de son réseau de correspondant-e-s (représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail). Les données indiquant une augmentation du nombre de membres confirment la relation évidente entre la présence d'un-e correspondant-e dans l'école et le taux de syndicalisation sur le lieu de travail (bien qu'il soit admis que la nature de cette relation ne soit pas un simple « lien de cause à effet »).
- L'augmentation du nombre de membres est en partie due aux réponses apportées aux besoins spécifiques des jeunes enseignant-e-s. Conséquence, on observe une plus grande diversité parmi les membres, non seulement en termes d'âge mais aussi en termes de sexe et d'appartenance raciale/ethnique. Cette augmentation de la diversité est à son tour reflétée dans le profil des militant-e-s. Un-e responsable du syndicat commente : « Les jeunes membres ne sont pas conditionné-e-s par l'histoire qui est celle de la plupart d'entre nous. Il-Elle-s construisent un syndicat nouveau. »

## ÉTUDE DE CAS 3.2

**Syndicat:** Utdanningsforbundet (UEN), Norvège.

**Membres:** le syndicat représente le personnel enseignant et universitaire de l'ensemble du système éducatif norvégien, de l'éducation de la petite enfance à l'enseignement supérieur.

**L'étude de cas:** Participation de l'UEN à la réforme du programme d'études norvégien

### **QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?**

En 2016, le gouvernement norvégien a publié un livre blanc proposant une révision majeure du programme d'études national pour l'enseignement primaire et secondaire. L'UEN a soutenu les principes généraux de ces propositions qui, selon lui, correspondent à ses propres arguments visant à accroître la participation des enseignant-e-s dans le cadre de la prise de décision professionnelle.

Plusieurs consultations majeures ont été organisées à la suite de la publication de ce livre blanc, en vue de l'élaboration d'un nouveau programme d'études de base et d'un nouveau programme par matière. L'UEN a considéré qu'il était nécessaire d'organiser la participation des membres aux différents cycles de consultations, non seulement pour s'assurer que les réformes du programme reflètent la position des professionnel-le-s, mais aussi parce qu'il a jugé essentiel d'illustrer le principe de construction collective et de participation des enseignant-e-s qu'il préconise.

Les consultations ont connu un niveau de participation des enseignant-e-s sans précédent. Bien que ce constat positif ne puisse être attribué directement au travail de l'Utdanningsforbundet, il est largement admis que les initiatives du syndicat ont joué un rôle clé dans cette participation massive.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?**

Dans le système éducatif norvégien, le dialogue social peut généralement être considéré comme très solide à tous les niveaux, ce qui explique que le syndicat occupe une place

importante dans les comités, les groupes de travail et les groupes d'expert-e-s, en charge du développement du nouveau programme d'études.

Le syndicat a, en outre, jugé essentiel de mobiliser la base militante des enseignant-e-s afin de pouvoir tirer le meilleur parti de l'opportunité offerte par le processus de consultation.

Le syndicat a engagé des ressources considérables pour assurer la participation et l'implication actives de l'ensemble de la communauté enseignante, des membres du syndicat et des délégué-e-s en particulier. Le syndicat s'est employé à communiquer des informations concernant les questions essentielles et les principaux débats, en expliquant pourquoi et comment la profession enseignante et les délégué-e-s syndicaux-ales devaient participer aux processus de consultation. A cette fin était prévu un ambitieux programme de conférences, séminaires et autres ateliers de formation. Plusieurs événements ont été diffusés en direct (bien avant que cette pratique ne se soit généralisée en raison du coronavirus). L'UEN a activement soutenu la candidature de ses membres pour siéger au sein des groupes d'expert-e-s créés pour préparer les programmes des différentes matières. Un soutien a été apporté aux membres et aux militant-e-s à tous les niveaux du syndicat, y compris aux représentant-e-s régionaux-ales et municipaux-ales.

Une attention particulière a été accordée à la mobilisation de la communauté enseignante et au soutien à apporter aux représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail. En Norvège, les membres d'un syndicat travaillant dans une même école sont regroupé-e-s sous l'appellation « club » - le-la représentant-e syndical-e sur le lieu de travail étant le-la « directeur-riche du club ». Le syndicat a veillé à ce que le-la directeur-riche du club soit en possession de toutes les informations, outils et ressources nécessaires pour assurer la participation des membres du syndicat et engager un dialogue efficace avec la direction de l'école. Un objectif majeur consistait à garantir la participation systématique de la communauté enseignante à toutes les phases de la réforme du programme d'études.

## **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Pour l'UEN, il est clair que la responsabilité de faire progresser les réformes incombe aux autorités centrales et locales, conformément au livre blanc du gouvernement. Le syndicat estimait nécessaire de tenir ces acteurs responsables à cet égard, de garantir de véritables consultations et de s'assurer que ces dernières soient mises en œuvre sérieusement, en accordant le temps et les ressources nécessaires à la participation des enseignant-e-s.

Il était particulièrement important d'accorder le temps suffisant aux enseignant-e-s pour leur permettre de participer aux processus de révision du programme d'études. En raison de la charge de travail qui pèse sur les enseignant-e-s, il leur est très difficile de participer de manière effective aux consultations politiques. Le syndicat s'est engagé à ce que le temps et l'espace nécessaires soient accordés aux enseignant-e-s pour assurer leur participation.

L'UEN dispose d'un réseau bien établi de directeur-riche-s de club dans les écoles, mais il-elle-s ont généralement été moins bien impliqué-e-s dans la représentation des ensei-

gnant-e-s pour les processus de développement pédagogique et professionnel sur le lieu de travail. Raison pour laquelle l'une des priorités stratégiques a été de développer la capacité des délégué-e-s syndicaux-ales, non seulement pour représenter les intérêts des membres, entre autres leurs salaires et conditions de travail, mais également pour mettre en avant les questions pédagogiques et professionnelles. Autre point essentiel, il a fallu apporter aux directeur-riche-s de club à la fois les compétences et la confiance nécessaires à leur rôle de responsables de la syndicalisation auprès de leurs collègues et de la direction dans le cadre du dialogue social.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?

L'UEN dispose d'un dialogue social généralement solide avec les autres acteurs des processus décisionnels pour l'éducation. Assurer le maintien et le renforcement de ce dialogue, tout en instaurant la confiance nécessaire dans ce cadre, est un objectif clé pour le syndicat. Ce processus de réforme du programme d'études national en Norvège réaffirme l'importance d'un dialogue social fort et met également en lumière la nécessité de l'étendre à toutes les questions auxquelles sont confronté-e-s les enseignant-e-s dans leur vie professionnelle. L'élaboration des politiques relatives aux programmes d'études et aux questions pédagogiques concerne non seulement la qualité de l'enseignement dispensé mais également celle de la vie professionnelle des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation. Raison pour laquelle il est nécessaire de les développer dans un cadre basé sur le dialogue social.

Toutefois, le dialogue social pour les questions professionnelles ne peut être un processus bureaucratique et technique, éloigné et déconnecté des enseignant-e-s. Le rôle du syndicat dans les mécanismes du dialogue social formel permet de faire entendre la voix des enseignant-e-s et des responsables d'établissement scolaire, mais le développement d'une « profession militante » (Sachs, 2003) requiert l'engagement et la participation de l'ensemble de la profession, tant dans l'élaboration des politiques que dans le développement professionnel en interne. Raison pour laquelle un des objectifs clés du syndicat a été de mobiliser l'ensemble de la profession et d'encourager les directeur-riche-s de club à inviter tou-te-s les enseignant-e-s et responsables d'établissement scolaire aux réunions du club lors des discussions entourant la réforme du programme d'études. Cette approche est résumée par un-e haut-e responsable du syndicat :



*On nous a fait confiance pour jouer un rôle. Nous devons donc montrer que nous agissons, que nous prenons nos responsabilités et que nous développons notre propre profession enseignante en interne.*



Garantir de bonnes pratiques pédagogiques et professionnelles nécessite l'engagement et la participation permanents de la profession enseignante - autrement dit, porter toute l'attention sur le développement professionnel en interne. Raison pour laquelle l'UEN veille systématiquement à ce que, dans le processus de changement, une place centrale soit accordée à la voix des professionnel-le-s sur le lieu de travail. Ceci implique de soutenir à la fois les enseignant-e-s et les responsables d'établissement scolaire (le syndicat représente ces deux catégories professionnelles) afin de garantir la mise en place de bonnes conditions de travail pour permettre à tout le monde de participer. L'UEN a également accordé la priorité aux besoins particuliers des responsables d'établissement scolaire, dans la mesure où il-elle-s subissent souvent des pressions considérables pour « déployer » dans l'école des projets décidés et imposés en amont. Pour ce faire, le syndicat s'est activement organisé « sur le terrain » pour créer les conditions permettant à tout le monde de participer. Les directeur-ric-e-s de club, bien épaulé-e-s par les antennes municipales, ont été essentiel-le-s à ce processus, tout comme le principe de les soutenir via la communication, la formation et les réseaux pour entreprendre ce travail.

### **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT ?**

L'UEN a cherché en permanence à représenter les enseignant-e-s et les responsables d'établissement scolaire dans le cadre des questions professionnelles et industrielles et est parvenu à asseoir considérablement sa crédibilité en tant que porte-parole de la profession. Tout au long de cette période, le syndicat a vu le nombre de ses membres augmenter, bien qu'il n'y ait aucun lien direct avec une volonté accrue d'être un « syndicat de professionnel-le-s » (Bie-Drivdal, 2020). Nous pourrions raisonnablement suggérer au moins un lien indirect.

S'agissant de la mobilisation de la profession enseignante concernant la réforme du programme d'études, le syndicat estime qu'il est trop tôt pour pouvoir identifier clairement les résultats positifs pour son renforcement. Un-e responsable du syndicat a cependant laissé entendre que cette initiative avait suscité l'intérêt d'un grand nombre d'enseignant-e-s : « Nous avons pu renforcer leur identité, en tant que syndicat de la profession ». Des avantages évidents ont également pu être observés en termes de développement des compétences et des capacités des directeur-ric-e-s de club au niveau des municipalités et des comtés. L'initiative a permis d'identifier un grand nombre de membres très compétent-e-s. Le syndicat a délibérément mis à contribution leurs compétences et a souhaité les développer davantage, à la fois en tant que professionnel-le-s et représentant-e-s syndicaux-ales. A cet égard, la participation de l'UEN à la réforme du programme d'études national norvégien a permis aux enseignant-e-s de faire entendre haut et fort leurs points de vue professionnels et de renforcer le rôle du syndicat en tant que « porte-parole de la profession » dans le cadre des débats politiques entourant l'éducation en Norvège.

## SYNDICALISER POUR L'ÉGALITÉ: MOBILISER LES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS

Traditionnellement, les syndicats s'engagent pleinement à promouvoir l'égalité et l'inclusion, de manière manifeste sur le marché du travail, mais également dans la société. Les militant-e-s syndicaux-ales ont souvent été en première ligne de la lutte contre les inégalités et les discriminations fondées sur le genre, l'appartenance ethnique, le handicap ou l'orientation sexuelle.

Il importe cependant de reconnaître que les syndicats ont souvent perpétué et reproduit les inégalités, non seulement sur le marché du travail, mais également au sein de leurs structures. En effet, lorsque les syndicats se voient contraints, face aux attaques des employeurs, de défendre un statu quo dans les accords du marché du travail, ils avalisent potentiellement des accords déjà discriminatoires sur le plan structurel. Parallèlement, les propres structures d'un syndicat peuvent reproduire des inégalités, au travers de la sous-représentation de groupes marginalisés à tous les niveaux de l'organisation. Ces inégalités s'accroissent souvent à mesure que l'on monte dans la hiérarchie du syndicat. La tendance à considérer « les membres » comme un groupe homogène de travailleur-euse-s ayant des intérêts communs risque d'éclipser la diversité (croissante) de la main-d'œuvre et la mesure dans laquelle le statut de certain-e-s travailleur-euse-s peut privilégier leur position par rapport à d'autres.

Au cours de ces dernières années, on note une prise de conscience de plus en plus grande de la nécessité de lutter contre les inégalités sur le marché du travail, en soutenant les revendications en faveur de négociations visant à examiner les questions d'égalité, mais aussi tous les aspects culturels et structurels susceptibles de reproduire et ancrer les inégalités au sein des syndicats. Toutefois, cette activité intervient à un moment où les crises que traverse le personnel de l'éducation représentent une menace pour les quelques victoires acquises. L'une des conséquences les plus frappantes de toutes ces crises, qu'elles soient économiques, politiques, sociales ou sanitaires, a été d'accroître les inégalités et d'inverser parfois les tendances en faveur d'une plus grande égalité.

Raison pour laquelle il importe pour les syndicats de l'enseignement de tirer des leçons des programmes efficaces pour l'égalité développés par de nombreux syndicats au cours de ces dernières années et de s'en inspirer. Plusieurs exemples de ce travail sont illustrés dans cette étude par des syndicats qui ont accordé la priorité aux questions de négociation ayant un impact sur les groupes marginalisés, mais tout aussi importants sont les cas où les syndicats ont implémenté des changements structurels et culturels pour garantir que des groupes spécifiques susceptibles d'être sous-représentés puissent participer pleinement à l'organisation. Il ressort de ces exemples un engagement à créer des espaces

pour l'auto-organisation parmi les groupes sous-représentés. Dans ces exemples, il est reconnu que des groupes particuliers peuvent s'épanouir au sein d'un syndicat lorsqu'ils ne doivent pas s'aligner sur les conditions déterminées par d'autres ou attendre d'être invités, mais bien lorsque des structures sont créées pour permettre aux membres de déterminer leurs propres priorités et méthodes de travail. Les membres de ces groupes spécifiques ont la capacité d'organiser leurs propres actions et événements de façon à pouvoir répondre à leurs besoins.

L'espace limité de ce rapport ne nous permet pas de présenter des études de cas qui reflètent les différentes questions autour desquelles ce type de travail d'organisation peut être observé. La première étude de cas présente le travail réalisé par le syndicat polonais ZNP pour encourager les jeunes membres à participer au syndicat, à occuper des postes de direction et à mener des activités dans ce cadre aux niveaux local et national. La seconde est centrée sur le travail de la FLC CGIL visant à syndicaliser les travailleur·euse-s précarisé·e-s.

## ÉTUDE DE CAS 4.1

**Syndicat:** Federazione Lavoratori della Conoscenza (FLC CGIL), Italie

**Membres:** le syndicat représente le personnel de l'éducation de l'ensemble du système éducatif italien, de l'enseignement préscolaire à l'enseignement supérieur et la recherche.

**L'étude de cas:** *Ricercatori Determinati* (réseau de travailleur-euse-s précarisé-e-s)

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

La précarité est omniprésente dans le système universitaire italien. Le système éducatif italien souffre historiquement d'un sous-financement, aggravé par la crise économique. Au lendemain de la crise a été introduite la « Réforme Gelmini », destinée à « améliorer » les universités italiennes mais qui, en réalité, n'a fait que renforcer le travail précaire dans le système. Au cours des dix années qui ont suivi la crise, 15.000 postes permanents ont été supprimés dans l'enseignement supérieur italien. 60 % des effectifs travaillent dans le cadre de contrats précaires et, chaque année, 93 % d'entre eux sont contraints de quitter leur emploi. Les recherches montrent que ces conditions de travail touchent davantage les femmes que les hommes.

Le syndicat a toujours rencontré des difficultés à syndicaliser et représenter les travailleur-euse-s précarisé-e-s, notamment en raison de leur situation professionnelle instable, mais aussi en raison de la diversité de leurs besoins et expériences. Comme le souligne un-e militant-e du syndicat : « La précarité crée des divisions ». Le syndicat a constaté que nombre de travailleur-euse-s précarisé-e-s ne voyaient pas le syndicat comme une solution à leurs problèmes.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

Conscient des difficultés rencontrées pour syndicaliser et représenter ces travailleur-euse-s, le syndicat a décidé, au mois de mai 2018, de collaborer avec toute une palette d'acteurs et a créé un réseau spécifiquement dédié à la syndicalisation des travailleur-euse-s précarisé-e-s, intitulé *Ricercatori Determinati* (« Chercheur-euse-s déterminé-e-s ») - il s'agit d'un jeu de mots car « determinati » signifie également « durée déterminée » en italien. La création d'un réseau plus flexible et autonome avait pour objectif explicite de répondre à la

réticence de certain-e-s travailleur-euse-s à s'affilier à des syndicats. La FLC CGIL entretient une « relation étroite » avec le réseau Ricercatori Determinati et partage avec ce dernier un grand nombre de ses militant-e-s, tout en prenant soin de ne pas le monopoliser.

Beaucoup d'activités du réseau Ricercatori Determinati sont ce que l'on peut appeler des campagnes traditionnelles. Le réseau vise surtout à formuler des propositions concrètes pour améliorer la vie professionnelle des travailleur-euse-s précarisé-e-s (et a déjà soumis deux dossiers à la Cour européenne de justice), mais il organise également des activités davantage tournées vers l'extérieur, en vue sensibiliser et informer le public à propos de leur situation. Le réseau a organisé un large éventail d'événements aux niveaux national et local, étant parvenu récemment à organiser localement la syndicalisation dans des établissements où le nombre d'affiliations a toujours été limité. Au mois de juin 2020, au plus fort de la pandémie de coronavirus, trois événements régionaux ont été organisés dans le sud, le centre et le nord du pays, notamment pour veiller à ce que les différents besoins des travailleur-euse-s précarisé-e-s soient pris en compte. Par ailleurs, le réseau a mené ses propres recherches pour évaluer l'étendue du travail précaire dans l'enseignement supérieur italien et a publié ses conclusions au travers de campagnes sur les réseaux sociaux, en vue d'obtenir un soutien plus large.

Mais la véritable nouveauté de Ricercatori Determinati est la création d'un réseau flexible où le syndicat compte parmi les acteurs d'une coalition plus large.

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

La syndicalisation des travailleur-euse-s précarisé-e-s présente des défis spécifiques que doit relever le syndicat. Par leur nature, les travailleur-euse-s précarisé-e-s connaissent des situations d'emploi instables et aléatoires. Il-Elle-s sont davantage susceptibles de faire des allers-retours dans le monde du travail, de passer d'un établissement à l'autre ou de travailler dans plusieurs d'entre eux en même temps. Cette absence de stabilité d'emploi se reflète dans la participation au réseau, le taux de rotation du personnel correspondant à l'expérience des militant-e-s du réseau. La constitution d'un cadre stable de militant-e-s dans cette catégorie pose des problèmes spécifiques pour la syndicalisation.

Il importe également de reconnaître les divers intérêts et expériences des travailleur-euse-s précarisé-e-s, plusieurs différences significatives pouvant être observées en fonction de l'âge, du genre ou de la répartition géographique. Exemple, les expériences et les intérêts des travailleur-euse-s précarisé-e-s plus âgé-e-s, ayant de nombreuses années de service dans le cadre de ce type de contrat, peuvent être très différents de ceux des jeunes travailleur-euse-s. De même, l'Italie reste marquée par une profonde division géographique où la situation des employé-e-s des universités du sud du pays est souvent différente et généralement plus difficile que celle de leurs collègues du nord. Tenter de concilier ces différences parfois contradictoires a été une mission importante, mais difficile, du réseau. Des efforts importants ont été investis dans la formulation de demandes visant à unifier les différents groupes et intérêts, qui ont notamment conduit à la publication d'un manifeste préparé par le réseau, ce dernier ayant soigneusement cherché à concilier les divers intérêts pour créer un maximum d'unité.

## **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

La participation de la FLC CGIL au réseau Ricercatori Determinati a mis en lumière un certain nombre d'apprentissages majeurs.

Collaborer avec des réseaux peut aider à soutenir la participation des travailleur-euse-s, notamment dans le cas où le syndicat n'est pas automatiquement perçu comme une solution à leurs problèmes. Toutefois, ce type de travail appelle une gestion attentive. Il peut être facile pour le syndicat de dominer d'autres participant-e-s, mais cette situation doit être évitée. Pour instaurer la confiance, le syndicat doit prouver qu'il est un partenaire égal, disposé à écouter et coopérer véritablement. Les avantages de telles alliances ne deviennent visibles qu'à partir du moment où le réseau peut s'appuyer sur la confiance nécessaire. Cela se travaille et s'acquiert au fil du temps.

Par ailleurs, le syndicat doit lui aussi créer l'espace au sein de ses propres structures pour prendre au sérieux les travailleur-euse-s précarisé-e-s. Compte tenu des demandes concurrentielles, il est facile de reproduire au sein du syndicat la marginalisation dont font l'objet les travailleur-euse-s précarisé-e-s. Il convient d'éviter consciemment une telle situation afin qu'elle ne survienne inconsciemment.

## **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT?**

La FLC CGIL reconnaît clairement que sa participation au réseau Ricercatori Determinati est basée sur un engagement de principe destiné à encourager les travailleur-euse-s précarisé-e-s à lutter collectivement pour mettre fin aux problèmes rencontrés dans le cadre de leur travail. Ce réseau n'est en aucun cas un « cheval de Troie » visant à attirer de nouvelles recrues dans le syndicat. Le succès du réseau dépend de la confiance accordée aux motivations du syndicat et de la transparence concernant sa participation. A cet égard, la participation de la FLC CGIL au réseau est considérée comme une stratégie à long terme visant à solutionner les problèmes difficiles liés à la syndicalisation. Si les responsables du syndicat peuvent constater les effets positifs de cette méthode de travail, principalement en termes de création de nouveaux groupes de « determinati » dans certaines universités, il est néanmoins reconnu que le travail du réseau est un processus lent.

## ÉTUDE DE CAS 4.2

**Syndicat:** Związek Nauczycielstwa Polskiego (ZNP) Pologne.

**Membres:** le syndicat représente les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur et de la recherche.

**L'étude de cas:** *Académie des jeunes syndicalistes*

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

A l'instar de nombreux autres syndicats, en particulier dans les sociétés post-soviétiques, le ZNP a constaté un vieillissement de ses membres et de sa base militante. Le syndicat ne comptait que très peu de jeunes enseignant-e-s parmi ses membres. Exemple, avant novembre 2019, le Conseil général du syndicat (76 membres) ne comptait que trois personnes âgées de moins de 36 ans, le Présidium (22 membres) aucune. Sur les cinq comités du syndicat, un seul comptait parmi ses membres une personne de moins de 36 ans.

Le syndicat a jugé impératif de s'attaquer à ce problème afin de pouvoir répondre adéquatement à la question des jeunes syndicalistes et assurer la pérennité de l'organisation.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

Le ZNP a créé une « Académie des jeunes syndicalistes » (AMZ), avec le soutien de ses organisations sœurs en Allemagne, en Norvège et aux Pays-Bas. Dès le départ, les jeunes syndicalistes ont travaillé avec des collègues plus âgé-e-s et des partenaires internationaux, et ont été pleinement engagé-e-s dans la planification de l'académie.

Cette dernière est ouverte à tou-te-s les membres du ZNP âgé-e-s de 37 ans maximum et se donne pour mission de former les jeunes membres du ZNP aux fonctions de direction dans leur antenne syndicale, leur école ou leur communauté. Chaque division administrative locale (voïvodie) se voit attribuer deux places à l'AMZ. Le programme de l'académie propose trois séminaires de formation de trois jours, une formation hebdomadaire au centre de formation du ZNP, un événement résidentiel de cinq jours à Berlin et une série d'activités auto-dirigées en présence d'un-e accompagnateur-ric.e.

Le programme comporte trois volets, centrés sur le développement des compétences pédagogiques et professionnelles des participant-e-s, le renforcement des compétences en matière de direction pour la syndicalisation, et l'approfondissement des connaissances des politiques éducatives mondiales et leurs liens avec les politiques et les problèmes auxquels sont confrontés les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation en Pologne.

Au travers de leur engagement dans ce projet, les jeunes syndicalistes ont pu identifier le besoin de « modifier le langage » utilisé par le syndicat et ont pris la responsabilité de repenser leurs communications avec leurs collègues.

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Un défi majeur pour les participant-e-s était de trouver le temps de participer à une initiative exigeant un engagement considérable. Plusieurs réformes impopulaires avaient alourdi la charge de travail et les responsables d'établissement scolaire se montraient réticent-e-s à accorder du temps aux jeunes enseignant-e-s.

Autre problème, le syndicat a rencontré une certaine résistance de la part des responsables syndicaux-existant-e-s qui, n'appréciant guère le soutien apporté aux syndicalistes plus jeunes, y voyaient plutôt une menace pour leur position au sein de l'organisation. Cette situation nécessitait d'être appréhendée avec patience et prudence. Si cela reste généralement rare, s'assurer du soutien des responsables des antennes locales a été identifié comme un problème, auquel il convenait d'apporter une réponse.

Enfin, le syndicat était confronté au point de vue des jeunes syndicalistes, ne croyant pas toujours le syndicat capable d'être le type d'organisation qu'il-elle-s souhaitent. Changer cette mentalité était l'un des principaux objectifs du programme mais, afin de pouvoir encourager la participation, il importait en premier lieu d'agir sur les stéréotypes et autres préjugés des jeunes syndicalistes.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

La mise en place de cette académie met en avant l'importance de créer des espaces pour l'auto-organisation, au moyen de ressources appropriées. Le projet a encouragé les jeunes syndicalistes à s'organiser ensemble, leur apportant les ressources et une opportunité de travailler en collaboration. Cette auto-organisation a impliqué de regrouper les structures à la fois informelles et formelles. Les structures informelles englobent les possibilités de travail en réseau au sein de l'académie et le capital social que cette dernière contribue à créer entre collègues. Toutefois, ces espaces sont également liés à des structures plus formelles, comme la création d'un comité de jeunes (Klub Młodego Nauczyciela) en 2016, dont la présidence se voit automatiquement allouer un siège au bureau exécutif du ZNP.

Selon les membres du syndicat, la création de cette académie a permis à leur organisation de mieux comprendre les besoins et perceptions spécifiques des jeunes syndicalistes,



aujourd'hui mieux pris en considération dans ses politiques et pratiques. Le syndicat a également pu en apprendre davantage sur les compétences que peuvent lui apporter les jeunes syndicalistes, une contribution substantielle qui n'existait pas avant. L'intégration au programme d'une composante « mentorat » a été déterminante pour la réussite du déploiement du projet.

Pouvoir collaborer et tirer des enseignements mutuels est un aspect du projet jugé fondamental, au même titre que l'intégration au programme d'une culture de l'évaluation et de la réflexion individuelle.

### **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT?**

Il apparaît clairement que l'académie contribue à développer une nouvelle cohorte de jeunes militant-e-s au sein du ZNP. Le syndicat explique que plusieurs ancien-ne-s élèves de l'académie ont progressé et occupent désormais des postes à responsabilités, notamment dans les antennes locales du syndicat. Ces jeunes enseignant-e-s et membres du personnel de l'éducation ont parfois organisé des campagnes locales adressées aux jeunes syndicalistes, en produisant le matériel associé. Plusieurs membres ont organisé leurs propres séminaires de formation au niveau local pour les jeunes enseignant-e-s. Il-Elle-s ont aussi conduit leurs propres recherches en vue de mieux comprendre les questions prioritaires des jeunes enseignant-e-s et leur perception du syndicat.

Les jeunes membres du ZNP ont joué un rôle de premier plan dans la grève historique de 19 jours menée en 2019 et le syndicat a veillé à ce qu'il-elle-s occupent une place centrale lors des présentations aux médias. Même si cette grève n'a finalement pas abouti, elle a néanmoins permis de créer un lien entre les jeunes enseignant-e-s et le personnel de l'éducation au sein du syndicat de l'enseignement et des mouvements sociaux en général, comme le mouvement des femmes et l'initiative de la jeunesse polonaise « Youth Strike 4 Climate ».

- En 2019, plusieurs diplômé-e-s de l'académie sont devenu-e-s membres d'un groupe de travail, qui s'est chargé de préparer le programme du ZNP pour les quatre prochaines années.
- Les membres de l'académie ont créé un nouveau club de jeunes enseignant-e-s (comité des jeunes).
- Les jeunes syndicalistes font désormais partie de la principale instance de gouvernance de l'organisation et sont représenté-e-s auprès de tous les comités permanents importants.
- Deux diplômé-e-s sont devenu-e-s vice-président-e-s d'une grande voïvodie (division administrative en Pologne) et, à la suite d'élections organisées en 2019, les jeunes syndicalistes ont pu accéder à des postes de direction dans plus d'une centaine d'antennes du ZNP, qui en compte 1.292.

Selon le ZNP, il s'agit d'un premier pas, mais les progrès sont importants et se poursuivent irrémédiablement. L'académie est considérée comme un élément central pour apporter un changement culturel substantiel au sein du syndicat.

## SYNDICALISER AVEC LA COMMUNAUTÉ: CRÉER DES ALLIANCES ET DES COALITIONS

Intrinsèquement, il n'y a rien de nouveau ou d'innovant dans le fait que des syndicats travaillent ensemble, au sein et en dehors du mouvement syndical, pour atteindre leurs objectifs. Depuis de nombreuses années, les syndicats de l'enseignement sont des membres actifs de leurs confédérations, lesquelles travaillent avec des syndicats représentant des secteurs autres que l'éducation. Les syndicats sont également nombreux à travailler depuis longtemps avec les organisations de la société civile. Ibsen et Tapia (2017) soulignent que les syndicats collaborent de plus en plus de cette façon pour construire leur pouvoir politique nécessaire à l'implantation du changement.

Cependant, il apparaît tout aussi clairement que créer des coalitions est plus facile à dire qu'à faire. En pratique, créer une coalition est un processus complexe nécessitant du temps pour asseoir la confiance et dégager un consensus. Pour y parvenir, un compromis est parfois nécessaire et, ici aussi, ce processus peut se révéler difficile à gérer.

Créer des alliances entre les syndicats de l'enseignement est évidemment important mais rarement suffisant dans un espace politique comme l'éducation où les employeurs doivent tenir compte de l'opinion publique. D'où la tendance à rechercher des alliances au-delà des syndicats représentant le même secteur. Ici, il importe de faire la distinction entre deux catégories de coalitions. Dans le premier cas, un ou plusieurs syndicats cherchent à gagner le soutien de partenaires, quelle que soit la cause défendue. Les syndicats cherchent alors à convaincre les autres de l'existence d'une cause commune autour d'un problème et espèrent ainsi accroître leur influence politique en créant un réseau de partenaires. Parfois appelée « coalitionisme d'avant-garde », cette approche peut s'avérer efficace à court terme mais présente le risque de voir les partenaires de l'alliance se sentir exploités, en soutenant une cause selon des conditions entièrement dictées par le syndicat. Ces alliances sont généralement de courte durée et difficiles à maintenir.

Une autre approche de la coalition consiste à travailler en veillant tout d'abord à fixer des objectifs en concertation ou, si les syndicats souhaitent agir en tant que partenaires de la coalition, à s'accorder sur des questions faisant partie d'un programme largement défini par d'autres. Les exemples de ce type d'activités se multiplient, mais le cas le plus marquant reste probablement celui du Chicago Teacher's Union qui s'est activement mobilisé pour apporter des réponses aux problèmes rencontrés par les étudiant·e·s dans leurs communautés (pauvreté, racisme, logements insalubres), afin d'intégrer la crise que traverse les écoles publiques aux combats plus larges (voir McAleve, 2016).

Dans le chapitre qui suit, nous présentons deux études de cas offrant des exemples intéressants des différents types d'alliances et coalitions. En Espagne, la FE.CC.OO collabore avec un grand nombre de syndicats et d'organisations de la société civile via une plateforme

permanente destinée à s'organiser autour d'un large éventail de questions liées à l'éducation publique. Dans le second cas, le syndicat belge Acod Onderwijs offre un exemple de collaboration des membres dans le cadre de la grève des jeunes pour le climat, en vue de former un mouvement pour la justice climatique.

## ÉTUDE DE CAS 5.1

**Syndicat:** Acod Onderwijs (Belgique)

**Membres:** le syndicat représente le personnel de tous les secteurs de l'éducation - éducation de la petite enfance, écoles, enseignement professionnel, formation des adultes et enseignement supérieur.

**L'étude de cas:** Créer une alliance avec le mouvement de grève étudiant pour le climat

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

En 2019, la grève étudiante pour le climat (campagne Fridays for Future) s'est transformée en un mouvement mondial lancé par Greta Thunberg. Ce mouvement a connu un développement particulier en Belgique, où il avait sa propre dirigeante locale, Anuna De Wever.

Cette campagne était fortement axée sur les étudiant-e-s, ayant vu le jour dans les écoles et les universités. Le syndicat Acod Onderwijs s'est clairement engagé à soutenir les campagnes environnementales et bon nombre de ses membres attendaient avec impatience que leur organisation participe pleinement aux grèves étudiantes pour le climat.

Raison pour laquelle le syndicat devait déterminer comment il pouvait soutenir la campagne des étudiant-e-s, tout en s'attaquant à un ensemble de questions complexes, notamment décider de soutenir ou non les actions de grève de ses propres membres. Le syndicat devait également créer l'unité autour d'une question chère à ses membres, mais que certain-e-s ne percevaient pas nécessairement comme une question syndicale.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

Dès le départ, le syndicat a veillé à ce que la campagne soit dirigée par les jeunes et non pas dominée par des organisations telles que les syndicats, qui disposent de ressources organisationnelles relativement importantes et peuvent donc facilement prendre le dessus. Le syndicat a clairement déclaré que ce mouvement avait vu le jour en dehors du syndicat et qu'il était une initiative des jeunes. Comme l'a déclaré un-e responsable du syndicat : « C'était un mouvement de la jeunesse ».

Le syndicat a immédiatement pris contact avec Anuna De Wever pour lui demander comment il pouvait lui exprimer son soutien, mais a toujours veillé à respecter le fait que ce mouvement soit dirigé par des jeunes. D'où le principe de ne pas engager d'actions qui ne soient sollicitées par les jeunes, le mouvement étant soucieux de préserver son autonomie. Ceci explique en partie pourquoi le syndicat n'a engagé officiellement aucune action (processus rendu difficile également en raison de la législation belge qui exige un contentieux constaté juridiquement pour légitimer une grève).

Le syndicat a plutôt encouragé ses membres à participer aux grèves étudiantes selon leur propre décision, ce que beaucoup ont accepté de faire. Dans certains cas, cela a impliqué de se rendre à Bruxelles avec des étudiant-e-s, mais Acod Onderwijs précise que les membres ont collaboré avec les jeunes pour organiser la mobilisation au sein des communautés locales. Les membres ont déployé des efforts particuliers pour faire participer les communautés migrantes et plus pauvres, souvent sous-représentées dans les manifestations nationales.

Enfin, les membres du syndicat ont organisé des classes complémentaires pour leurs étudiant-e-s afin d'examiner des problématiques environnementales, mais également la question de la contestation et de la citoyenneté démocratique.

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Le syndicat a reconnu que les grèves pour le climat étaient une question complexe, nécessitant d'être soigneusement examinée dans le cadre d'un certain nombre de débats au sein de ses structures.

Un point essentiel pour le syndicat a été de soutenir les étudiant-e-s, de reconnaître leur leadership dans la campagne et de ne pas donner l'impression de vouloir prendre le dessus. Le syndicat s'est montré désireux d'apporter un soutien et de participer, mais tout en étant conscient de la nécessité de ne jouer qu'un rôle secondaire dans ce cadre. Il a également été reconnu que ce n'était pas toujours un rôle facile et logique pour un syndicat.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

Acod Onderwijs a constaté un besoin d'apporter des réponses immédiates et flexibles à l'évolution rapide de la situation de répondre - ce qui peut sembler contraire aux méthodes de travail habituelles des syndicats. Les négociations, lorsqu'elles existent, sont par nature prévisibles, tant dans leur forme que dans leur déroulement. Les syndicats peuvent ainsi planifier leur travail et mener des campagnes dans le cadre de ces cycles de négociations. S'agissant des grèves pour le climat, les événements se sont enchaînés rapidement, parfois de manière tout à fait imprévisible. Les campagnes placées sous un thème unique, comme celles lancées dans le cadre des mouvements environnementaux, sont souvent plus souples.

Pour Acod Onderwijs, il était nécessaire de répondre rapidement, mais également de s'accorder le temps nécessaire pour aborder les problèmes en bonne et due forme et aboutir à un consensus au sein du syndicat. Comme mentionné, les questions étaient complexes et ne faisaient pas l'unanimité au sein du syndicat. Aussi a-t-il été jugé essentiel de prévoir un espace pour en débattre en interne. Impliquer pleinement les membres et permettre à toutes les voix de se faire entendre était un point crucial pour gagner leur soutien en interne en faveur des questions climatiques et pour construire un mouvement plus large permettant d'obtenir le soutien des responsables politiques.

A cet égard, notons également le rôle déterminant des réseaux sociaux, vu que le syndicat a utilisé de nombreux canaux pour garantir l'efficacité de sa communication, tant en externe qu'en interne avec ses membres.

### **COMMENT LE PROJET A-T-IL CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DU SYNDICAT?**

La participation aux grèves des jeunes pour le climat était une question difficile pour Acod Onderwijs. Si nombre de membres ont tenu fermement à ce que leur syndicat soutienne pleinement les grèves, certain-e-s ont toutefois jugé que cette question n'entraîne pas dans les préoccupations légitimes des syndicats. Le syndicat reconnaît absolument que les problématiques climatiques sont une question syndicale essentielle et que les inquiétudes vis-à-vis du climat ne feront que s'amplifier après la pandémie de coronavirus. Le syndicat doit poursuivre un grand nombre de campagnes dans ce cadre, notamment un projet du CSEE, et travailler avec les membres accordant la priorité à ces questions.

Le syndicat procède également à une révision de ses propres structures afin de s'assurer que sa vision de l'avenir, ainsi que ses règles et son fonctionnement pour garantir la démocratie et la participation à ses activités, soient adaptés à un environnement en pleine évolution. Le syndicat estime que son travail dans le domaine climatique et son expérience de la collaboration en partenariat avec d'autres organisations ou mouvements peuvent apporter des enseignements utiles, susceptibles de jeter un éclairage nouveau sur les approches du changement et du renouvellement.

## ÉTUDE DE CAS 5.2

**Syndicat:** Federación de Enseñanza CC.00 (FE.CC.00), Espagne

**Membres:** le syndicat représente le personnel de tous les secteurs de l'éducation - éducation de la petite enfance, écoles, enseignement professionnel, formation des adultes, enseignement supérieur et recherche.

**L'étude de cas:** *Plataforma Estatal Por La Escuela Publica* (plateforme nationale pour l'éducation publique)

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

L'éducation publique espagnole connaît de nombreux problèmes depuis la crise économique, en particulier les coupes budgétaires drastiques réalisées durant les années d'austérité. Ces coupes budgétaires ont mis à mal un système éducatif déjà à la dérive, surtout en ce qui concerne les inégalités sociales.

Les syndicats ont tenté de faire face aux atteintes portées à l'éducation publique, mais sans grand succès. D'aucuns pensent que les syndicats n'avaient pas à eux seuls suffisamment de poids politique et économique pour résister aux attaques dirigées contre le système d'éducation public et son personnel. Il était donc nécessaire de créer une coalition de soutien plus large.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

En 2012, la FE.CC.00 a joué un rôle central dans la création d'une Plateforme nationale pour l'éducation publique, une coalition de syndicats et d'organisations de la société civile représentant le personnel de l'éducation, ainsi que des associations de parents et d'étudiant-e-s. La plateforme nationale compte dix groupes.

Celle-ci fonctionne intentionnellement comme un réseau informel des organisations membres et n'est régie ni par une constitution ni par un règlement écrit. Les décisions sont plutôt prises à la suite de discussions ou par consensus. Certaines décisions doivent parfois être avalisées par toutes les parties, d'autres sont adoptées à la majorité. Si un ou



plusieurs groupes s'opposent à une initiative, la plateforme peut néanmoins la mettre en œuvre, mais uniquement au nom de ceux qui la soutiennent.

Les membres se rencontrent pour examiner les thèmes de campagne de la plateforme et marquer leur accord pour les activités à promouvoir pour les soutenir. La plateforme se définit elle-même comme un espace permettant de représenter la « communauté éducative » et est souvent présentée sous cette forme dans les médias. Elle a réussi à organiser la mobilisation dans le cadre de plusieurs campagnes et questions importantes, bien que le soutien dépende essentiellement de la cause défendue. Il est donc normal que son activité ait connu des hauts et des bas en fonction des thématiques de campagne.

La plateforme nationale existe également au travers de nombreuses plateformes locales, auxquelles participent souvent un ensemble plus large de parties prenantes, notamment des groupes communautaires et des partis politiques (aucun parti politique ne participe à la plateforme nationale). Les plateformes locales n'ont aucun lien officiel avec leur équivalent national, elles existent en tant qu'organisations autonomes. L'absence de clarté concernant cette relation peut poser certaines difficultés et doit être soigneusement gérée.

### **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

La FE.CC.OO considère que travailler avec cette plateforme apporte certains avantages, non seulement en termes d'élargissement de la coalition de soutien en faveur de l'éducation publique, mais également pour présenter la campagne menée dans ce cadre comme étant une initiative dynamique et ancrée dans une sorte de politique de mouvement social (et non dans une tradition bureaucratique du syndicat). Toutefois, le syndicat relève plusieurs défis découlant de ce type de travail.

Point le plus important, le travail en coalition requiert du temps, des ressources et de l'engagement. Aboutir à un accord peut être un processus de longue durée et il est essentiel de réaliser les investissements en ressources nécessaires.

Le processus amenant à un consensus peut limiter la possibilité de formuler des revendications radicales, car aboutir à un accord implique souvent un regroupement des parties autour d'objectifs plus limités. Inévitablement, le syndicat doit étudier le compromis à faire entre les questions clés et le soutien plus large qu'il peut obtenir pour défendre sa position finale.

Enfin, la plateforme a fonctionné le plus efficacement lorsqu'il s'agissait d'une campagne de mobilisation contre un problème précis (ex. réduction du financement), mais il a été plus difficile de mener une campagne pour présenter des arguments positifs en faveur du changement. A cet égard, la plateforme met en lumière le problème bien connu des campagnes des mouvements sociaux, dans la mesure où il s'agit de passer d'une politique de protestation à une politique du possible.

## **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

La FE.CC.OO reconnaît l'impact favorable qu'a eu la plateforme sur l'opinion publique et sur la présentation plus large de ses campagnes. Un-e responsable explique que la plateforme a non seulement renforcé la légitimité du syndicat auprès de l'ensemble de la société civile, mais qu'elle a également eu une incidence positive sur la perception qu'ont les membres de leur syndicat. Les mobilisations syndicales, entre autres les grèves, ont semblé mieux soutenues par les membres lorsqu'elles étaient organisées au nom de la plateforme nationale.

Toutefois, il a été reconnu que, si l'on souhaite que la participation du syndicat à la plateforme soit efficace, l'engagement de la direction politique de l'organisation est également essentiel. Le processus aboutissant à un consensus est forcément complexe et requiert souvent des négociations intra-organisationnelles (entre partenaires) complexes également. Pour que les parties engagées dans ce processus puissent travailler avec la flexibilité nécessaire, le soutien et la confiance de la direction du syndicat sont essentiels.

Enfin, les membres de la plateforme ont appris qu'il-elle-s sont plus productif-ive-s lorsqu'il-elle-s se concentrent sur des problématiques pour lesquelles il existe un accord à la base. Les démarches visant à dégager un consensus pour des questions contestées aboutissent rarement à des résultats et risquent de peser lourdement sur des ressources limitées, détournant ainsi les parties engagées et la plateforme de leur mission première, souvent utile et urgente.

## **COMMENT LE PROJET A-T-IL CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DU SYNDICAT?**

La participation de la FE.CC.OO à la plateforme nationale est un projet à long terme centré sur une collaboration en partenariat visant à recadrer le discours entourant l'éducation publique et la nécessité d'investir dans des écoles publiques de qualité. L'objectif n'a jamais été de renforcer le syndicat en soi, bien que plusieurs responsables estiment que la participation à la plateforme a permis d'asseoir sa crédibilité et de renforcer son efficacité ainsi que celle de ses campagnes. Comme mentionné, grâce à sa participation à la plateforme, le syndicat estime avoir été capable d'organiser plus efficacement la mobilisation, avec un soutien accru des membres. Les responsables émettent l'hypothèse selon laquelle cela aurait pu avoir un effet positif indirect sur le recrutement de nouveaux-elles membres.

La participation à la plateforme a potentiellement contribué à modifier de manière plus large le discours entourant les syndicats de l'enseignement. Un-e responsable explique que les syndicats sont souvent perçus comme lents et bureaucratiques en comparaison d'autres organisations de la société civile qui se disputent le temps et l'attention des jeunes qui aspirent au changement : « Nous avons besoin de changer notre image et d'appliquer des méthodes de travail différentes ». Travailler au sein de larges coalitions avec d'autres groupes progressistes peut offrir un modèle de ce à quoi pourrait ressembler cette autre façon de collaborer.

## SYNDICALISER EN TEMPS DE CRISE

Ce projet de recherche a commencé en 2018, dix ans après la crise économique qui, une décennie plus tard, continue à faire ressentir ses effets parmi les employé-e-s de la fonction publique. En 2019, la crise climatique a suscité un intérêt sans précédent lorsqu'un mouvement mondial de jeunes a envahi les rues pour revendiquer une action sociétale pour l'environnement. En 2020, une crise sanitaire publique mondiale a bouleversé le monde en quelques semaines. Une des conséquences a été la fermeture physique de nombreuses écoles, collèges et universités à travers le monde - une situation qui, au début de l'année, aurait été inimaginable.

Les moments de crise sont par nature déstabilisants. Il s'agit souvent de bouleversements à court terme associés à des coûts personnels potentiellement importants, mais aux conséquences incertaines, parfois profondes et durables. Les crises sont donc des moments d'insécurité sociétale, que de puissants groupes d'intérêts cherchent souvent à exploiter (Klein, 2008) et où des choix difficiles doivent être posés pour l'avenir. A quoi ressemblera l'avenir et comment le façonner ? Quelles sont les voix qui comptent ? Les périodes de crise représentent un défi extraordinaire, mais aussi une opportunité, pour les syndicats, car c'est dans ces moments-là que les valeurs de la solidarité et de la sécurité sociales peuvent se réaffirmer et les relations avec les membres se renforcer (Vandaele, 2020).

Dans ce rapport, nous présentons deux études de cas de syndicats de l'enseignement qui ont répondu à la pandémie de coronavirus et à son impact sur leurs membres - Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) en Allemagne et National Education Union (NEU) au Royaume-Uni. Ces deux cas illustrent les moyens stratégiques mis en place par les syndicats de l'enseignement pour faire face à une situation totalement inattendue et mettent en lumière les possibilités, ainsi que les limitations, des nouvelles formes de « militantisme numérique ». L'importance des nouvelles technologies ne faisait déjà plus aucun doute avant la pandémie, bien que celles-ci aient souvent été considérées comme problématiques pour les syndicats. Durant la pandémie, l'utilisation des nouvelles technologies (parfois jamais utilisées auparavant) s'est considérablement développée. Les syndicats de l'enseignement ont non seulement utilisé les réseaux sociaux pour communiquer, mais également les technologies pour organiser, par exemple, des réunions officielles de la direction, des formations syndicales et des conférences. Dans certains cas, les technologies ont clairement permis d'élargir la « portée » du syndicat, en le rendant plus accessible aux personnes qui rencontrent des obstacles pour y participer, notamment celles ayant des responsabilités familiales ou vivant dans des régions plus enclavées. Ces expériences ont également mis en lumière les limites de la technologie, notamment le problème commun de l'accès inégalitaire aux infrastructures technologiques. Aspect probablement plus important encore, la pandémie a montré que la technologie doit aider à la syndicali-

sation, et non la remplacer, car ce processus reste fondamentalement basé sur des interactions humaines (Internationale de l'Éducation, 2020). La technologie peut contribuer à diffuser des messages de façon attrayante et à créer des liens entre les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation au sein et en dehors du syndicat (Pasquier et Wood, 2018), mais elle ne peut remplacer le travail personnel nécessaire pour établir des relations de confiance et faire évoluer les mentalités. Les deux études de cas présentées ici mettent en avant ces différentes problématiques.

## ÉTUDE DE CAS 6.1

**Syndicat:** Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), Allemagne

**Membres:** le syndicat représente les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation des écoles, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de l'éducation de la petite enfance, de l'enseignement professionnel et de la formation des adultes.

**L'étude de cas:** Réponse du GEW à la Covid-19 et à son impact sur les écoles

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

En mars 2020, les écoles allemandes ont fermé leurs portes pour lutter contre la pandémie de Covid-19. En vertu de la constitution fédérale allemande, les décisions relatives à la fermeture et à la réouverture des écoles sont prises séparément dans chacun des 16 Länder (divisions administratives régionales).

Comme dans d'autres pays, le rôle du GEW a consisté à protéger la santé et la sécurité de ses membres et faire en sorte que la réouverture générale des écoles soit décidée avec l'assentiment total du syndicat. Le problème auquel est confronté le GEW est que le dialogue social doit avoir lieu avec les administrations compétentes des 16 Länder et que la qualité et l'efficacité de ce dernier peut considérablement varier d'un Land à l'autre.

Bien que les politiques relatives aux écoles relèvent de la responsabilité de chaque Land, il existe cependant une Commission des ministres de l'Éducation qui, dans le cadre de ses réunions, est chargée d'assurer la coordination des politiques. En juin 2020, la présidence de la Commission des ministres de l'Éducation a annoncé que les écoles seraient à nouveau opérationnelles en septembre « comme d'habitude ». Cette annonce a été faite sans aucune consultation des syndicats concernés.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

La mission du GEW a été de protéger les intérêts de ses membres en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail et à s'assurer de son pouvoir politique pour s'exprimer à propos des plans de réouverture des écoles. À cet égard, plusieurs actions spécifiques ont dû être mises en place.

Le syndicat a lancé des activités importantes dans le domaine des relations publiques et médiatiques, centrées à la fois sur les membres, les non-membres et le grand public. L'un des principaux objectifs de ces activités consistait à communiquer des informations aux membres et au public, le syndicat étant conscient de l'anxiété dominante et du besoin d'informations en lien avec la santé, la sécurité et les droits du travail connexes. Il était important dans ce contexte de publier des rapports de spécialistes juridiques sur les questions de santé et de sécurité au travail dans les différents secteurs de l'éducation, soulignant les principales compétences et revendications du GEW. Les relations publiques et la communication en ligne ont été volontairement alignées sur deux approches différentes. La première a consisté à communiquer les informations factuelles importantes dont avaient besoin les membres pour soutenir leur travail (la page web des questions-réponses a atteint un taux record de consultations). La seconde était centrée sur la préparation de documents de nature intentionnellement plus émotionnelle, mettant l'accent sur l'importance de la solidarité sociale et le rôle du syndicat en tant que source de soutien.

Outre sa forte présence dans les médias, comme en témoignent les nombreux entretiens pour la presse écrite, la télévision et la radio, le GEW a jugé utile de s'imposer davantage sur le web et les réseaux sociaux et a décidé de diffuser une publicité ciblée en ligne, accompagnée de liens vers les formulaires d'affiliation en ligne. Les messages les plus percutants ont été « Nous vous représentons dans le cadre de votre profession et des politiques éducatives » et « En temps de crise, vous avez besoin d'un syndicat fort ». Les expériences et les témoignages personnels des membres ont eu un impact particulièrement important en ligne, notamment en format vidéo.

Le message de solidarité en temps de crise était également lié à la campagne du mouvement syndical plus large (par l'intermédiaire de la confédération DGB) qui a, par exemple, organisé un grand événement en ligne à l'occasion du 1er mai, placé sous le thème #SolidarischNichtAlleine (la solidarité pas tout-e seul-e).

Outre sa collaboration avec d'autres syndicats, le GEW a créé une alliance performante avec le conseil des parents et a travaillé activement avec des scientifiques et des expert-e-s du travail et de la protection de la santé.

Le syndicat a aussi utilisé pleinement les technologies pour communiquer et collaborer avec ses propres membres et militant-e-s. Il notamment organisé des sondages, des enquêtes et des pétitions pour connaître les points de vue de ses membres et a préparé du matériel de campagne. Les vidéoconférences ont été largement utilisées pour soutenir la communication et le travail en réseau des militant-e-s, bien que les grandes réunions en ligne aient été moins fréquentes.

Enfin, compte tenu de la dimension planétaire de la pandémie, le syndicat a intensifié ses activités de solidarité et ses revendications au niveau international, en s'adressant par exemple à des intervenants majeurs tels que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Durant la crise du coronavirus, le syndicat s'est lancé dans une campagne contre le travail des enfants et a plaidé en faveur des droits des réfugié-e-s.

## **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS ?**

Il est évident que les contraintes physiques du travail en ligne ont présenté des difficultés pour le syndicat, en raison de l'accès variable au matériel et aux logiciels et des différences en termes de compétences et d'expériences des militant-e-s pour faire le meilleur usage de la technologie.

La communication a souvent été considérée comme un défi, surtout en raison du rythme auquel évoluait la situation.

Les activités de campagne du syndicat ont été jugées efficaces et l'alliance avec les associations de parents a apporté une importante source de capital politique, mais le syndicat a dû faire face en permanence à une mauvaise couverture dans les médias, critiquant (et déformant) les attitudes des enseignant-e-s concernant leur retour au travail.

## **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

Pour le GEW, la pandémie de coronavirus a mis en lumière les possibilités de la technologie pour les campagnes et la syndicalisation. Sans nier l'importance des contacts personnels et des méthodes de campagne plus traditionnelles, la technologie semble avoir facilité l'engagement et la participation des membres du syndicat. Il se pourrait que l'importance des problèmes ait joué un rôle dans la volonté de se tourner vers le syndicat, mais la technologie semble également avoir levé certains obstacles à la participation. Par exemple, les réunions en ligne ont vu le nombre de participant-e-s fortement augmenter, plusieurs signes indiquant que ces personnes ne se seraient pas engagées dans le syndicat dans d'autres circonstances (y compris celles ayant des responsabilités familiales, le plus souvent des femmes, ou résidant loin des lieux de réunion). Un-e responsable du syndicat explique que les structures syndicales traditionnelles peuvent dissuader les jeunes syndicalistes de participer et que les technologies se révèlent plus attrayantes dans certains cas. De nouveaux mécanismes pour la participation des membres et leur engagement dans les prises de décisions démocratiques pourraient être mis en place.

## **COMMENT CETTE INITIATIVE A-T-ELLE CONTRIBUÉ À RENFORCER LE SYNDICAT?**

Le syndicat a clairement constaté une forte participation de ses membres durant la pandémie, comme en témoignent l'attention considérablement accrue des médias et l'accès au matériel en ligne du syndicat. La distanciation physique a certainement joué un rôle dans cette augmentation de la présence en ligne. Cela a souvent été au-delà de la « consommation » passive d'informations (aussi importantes soient-elles), en s'étendant à une participation active aux actions et mobilisations (comme le montre le pourcentage d'interactions sur Facebook).

Organiser des activités en ligne pose clairement des problèmes, mais a également offert des opportunités. Par exemple, la conférence de la jeunesse GEWolution 2020, organisée par le GEW tous les quatre ans a été repensée pour devenir un événement uniquement proposé en ligne. En 2020, l'événement, intitulé « Gesellschaft. Macht. Grenzen. » (Société. Pouvoir. Frontières) a été organisé par un comité de jeunes militant-e-s. Organiser cet événement en ligne a permis d'élargir sa portée en utilisant les technologies de retransmission en direct et de le rendre ainsi beaucoup plus accessible au grand public. Le principe d'impliquer un comité de jeunes membres dans l'organisation de la conférence, avec le soutien du GEW, a également permis d'attirer un grand nombre de jeunes syndicalistes de l'organisation.



## ÉTUDE DE CAS 6.2

**Syndicat:** National Education Union (NEU), Royaume-Uni.

**Membres:** le syndicat représente les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation, de la petite enfance à l'enseignement post-secondaire.

**L'étude de cas:** réponse du NEU à la pandémie de Covid-19 et à son impact sur les écoles

### QUEL ÉTAIT LE PROBLÈME AUQUEL SOUHAITAIT RÉPONDRE LE SYNDICAT?

Au mois de mars 2020, comme dans une grande partie du monde, le gouvernement britannique a fermé les portes des écoles d'une grande majorité d'élèves en raison de la pandémie de coronavirus. Seuls les enfants du personnel de première ligne et les enfants vulnérables ont pu se rendre physiquement dans les écoles. Au Royaume-Uni, les décisions dans ce cadre sont du ressort des administrations des différentes nations britanniques, les décisions en Angleterre étant prises par le gouvernement national.

La gestion de la crise par le gouvernement a été controversée dès le départ. L'anxiété s'est rapidement intensifiée parmi le personnel de l'éducation, dans la mesure où pratiquement chaque aspect de la gestion de la pandémie dans les écoles s'est révélé inefficace. Des inquiétudes spécifiques ont été émises quant au moment et aux conditions de la réouverture des écoles.

En Angleterre, ces problèmes ont été amplifiés en raison d'un système scolaire fortement fracturé, dont la gouvernance est basée sur un modèle de quasi-marché plutôt que sur une coordination des gouvernements nationaux et locaux.

### QUELLES ONT ÉTÉ LES MESURES PRISES PAR LE SYNDICAT?

Conscient du risque de voir le gouvernement refuser de s'engager dans des discussions constructives avec les syndicats, notamment à propos de la réouverture des écoles, le NEU a jugé nécessaire de mobiliser un soutien politique plus large parmi les membres et le grand public pour atteindre ses objectifs. Le syndicat a donc immédiatement organisé sa réponse à la crise de la Covid-19 sous la forme d'une campagne syndicale, afin de prendre la tête des initiatives et d'orienter le débat. La campagne était basée sur trois dimensions ::

- Une dimension syndicale traditionnelle centrée sur la santé et la sécurité des membres.
- Une dimension éducative centrée sur les conséquences immédiates et à plus long terme de la crise sur l'enseignement et l'apprentissage.
- Une dimension sociale centrée sur les besoins des étudiant-e-s et de leurs communautés.

Les actions pratiques consistaient notamment à communiquer des informations essentielles aux membres, bien que ce processus ait été développé selon un modèle d'aval en amont, où de nombreuses réunions en ligne ont permis d'identifier les principaux problèmes (considérant que les membres connaissent le mieux leur propre situation et leurs établissements scolaires).

Les représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail ont été perçu-e-s comme des éléments essentiels de la campagne, étant les seules personnes capables concrètement de mener des négociations au niveau des écoles à propos de leur réouverture en toute sécurité. Dans un système scolaire hyper fragmenté, le-la représentant-e syndical-e est devenu-e le pivot central de la campagne.

Le syndicat a développé plusieurs axes de campagne, basés sur des messages forts et clairs, fondés sur des éléments factuels. Par exemple, il a mis en place les « #FiveTests » pour mesurer la possibilité d'un retour à l'école en toute sécurité et a présenté un « Plan de relance nationale pour l'éducation » en dix points pour dénoncer intentionnellement l'absence de plan du gouvernement. Ces messages ont été largement diffusés sur les réseaux sociaux et souvent amplifiés via les « twitterstorms » des militant-e-s.

Tout au long de la campagne, le syndicat a mis en lien les préoccupations urgentes et immédiates concernant la sécurité avec les questions plus générales relatives aux politiques éducatives. Exemple, la pandémie a entraîné l'annulation des examens normalisés et des inspections scolaires, ce qui a permis au syndicat de critiquer le rôle des mécanismes de responsabilisation de haut niveau dans le système scolaire anglais. Dans le même ordre d'idées, la gestion chaotique de la crise par le gouvernement a donné l'occasion au syndicat de mettre à nu les conséquences d'une fragmentation due aux mécanismes du marché et la nécessité d'y remédier par une coordination nationale.

Enfin, le syndicat a accordé une grande importance à la création d'alliances avec des partenaires et a collaboré efficacement avec d'autres syndicats du secteur de l'éducation, des associations de parents et la communauté scientifique.

## **QUELS ÉTAIENT LES PRINCIPAUX DÉFIS?**

Un défi majeur a été de trouver une réponse syndicale coordonnée dans un système multi-syndical et hautement fragmenté. L'attention s'est donc portée sur l'importance des représentant-e-s syndicaux-ales dans les écoles. Leur nombre (% de lieux de travail

comptant un-e représentant-e) étant plus faible dans l'enseignement primaire (secteur où les écoles ont été initialement les plus nombreuses à rouvrir), il a fallu procéder à leur recrutement.

Au cours de la pandémie de coronavirus, l'ampleur extraordinaire de la crise sanitaire et politique a mis une énorme pression sur les ressources syndicales. Ces défis ont été amplifiés par l'expérience du travail à domicile auquel ont dû s'adapter le personnel et les militant-e-s. Le syndicat a rapidement compris la nécessité de centraliser les ressources en personnel pour garantir que tout le monde se concentre sur la réponse à la pandémie, et de décentraliser les activités pour tirer parti des ressources d'un grand nombre de membres.

### **QUELLES ONT ÉTÉ LES LEÇONS TIRÉES PAR LE SYNDICAT?**

Le syndicat a pu tirer plusieurs leçons clés de son expérience de la pandémie.

La pandémie a mis en avant la nécessité de comprendre le problème spécifique et son contexte - les particularités d'un moment conjoncturel. La crise de la Covid-19 a eu des répercussions profondes sur les enseignant-e-s et le personnel de l'éducation, car les mesures de protection à mettre en place pour la réouverture des écoles sont devenues littéralement une question de vie ou de mort. Toutefois, ce problème n'était pas du tout prévu. Conséquence, le syndicat s'est retrouvé dans une vaste campagne sur le terrain qu'il ne pouvait pas contrôler. Le défi pour le syndicat a été d'adapter sa stratégie à un problème très préoccupant pour ses membres, mais qu'il n'aurait raisonnablement jamais pu prévoir. Il a été essentiel de comprendre, au travers d'une analyse rigoureuse, la relation entre ce que le syndicat ne peut pas vraiment contrôler (la « crise ») et ce qu'il peut contrôler (ses réponses et stratégies).

A cet égard, le syndicat a dû faire preuve de souplesse face à l'évolution rapide de la situation. Les ressources ont été rapidement redéployées, tous les efforts étant centrés sur les activités en lien avec la pandémie. Exemple, les formations syndicales ont été rapidement transférées en ligne, notamment le programme pour la santé et la sécurité, essentiel à ce moment-là.

Enfin, la campagne a mis clairement en avant les possibilités offertes par la technologie - pour la communication des messages essentiels mais aussi pour le travail en réseau et la mise en relation des membres et des militant-e-s. Toute une série de réunions ont été organisées en ligne par le syndicat, au niveau national et local, mais aussi par les représentant-e-s syndicaux-ales et les groupes de militant-e-s. Ceci a ouvert des possibilités de se mettre en lien avec les membres, mais il convient de reconnaître que cela peut aussi porter préjudice aux structures existantes. Il importe également de comprendre comment la technologie a pu soutenir la communication, rendue difficile à ce moment-là. La campagne du syndicat a pu se construire grâce à la multitude de militant-e-s et de représentant-e-s syndicaux-ales sur le lieu de travail qui ont eu la possibilité d'entrer en contact direct (virtuel) avec leurs collègues.

## **COMMENT LE PROJET A-T-IL CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DU SYNDICAT?**

Malgré les problèmes liés à un système scolaire hyper fragmenté et la nature imprévisible de la crise, le syndicat était en bonne position pour apporter des réponses à la situation. Pendant de nombreuses années, le syndicat s'est adapté stratégiquement à un environnement beaucoup plus morcelé, principalement en privilégiant le travail des représentant-e-s dans les écoles, en cherchant à en recruter et à en former davantage et en renforçant la syndicalisation sur le lieu de travail.

La crise, associée à l'utilisation créative de la technologie et à l'organisation stratégique du syndicat, lui a permis de se mobiliser rapidement et efficacement à un moment clé. Un exemple frappant est la participation d'un très grand nombre de membres aux réunions en ligne. Il est arrivé qu'une seule réunion ouverte en ligne adressée aux membres, organisée conjointement par les secrétaires généraux-ales du syndicat, réunisse 20.000 participant-e-s. Cette augmentation de la participation s'est également traduite par une augmentation des affiliations, puisque le syndicat a recruté 20.000 membres. Probablement plus significatif encore, le syndicat a recruté 3.500 nouveaux-elles représentant-e-s syndicaux-ales et a pu rapidement leur fournir les conseils et les recommandations à appliquer dans leur propre contexte scolaire - ce qui a fortement renforcé la visibilité du syndicat auprès des membres et non-membres. Pour renforcer le syndicat, il est essentiel de recruter des représentant-e-s syndicaux-ales supplémentaires et de leur offrir le soutien et l'encadrement nécessaires pour leur permettre de se montrer plus ambitieux-euses dans la syndicalisation de leurs collègues.

# 5. CONCLUSION



Ce rapport présente quelques expériences du changement vécues récemment par le personnel de l'éducation dans son travail. Il ne fait aucun doute que nombreuses de ces évolutions peuvent être mises en corrélation avec les répercussions de la crise économique de 2008 et les problèmes durables qu'elle a posés pour les services publics et l'éducation en particulier. Il convient cependant de reconnaître que, parmi ces évolutions, beaucoup étaient bien connues avant 2008 mais ont simplement été accélérées en raison de la crise. D'autre part, une analyse trop limitée de la crise ne met en évidence que les aspects économiques du travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation : salaires, retraites et précarisation. Il ressort clairement de la recherche et des témoignages des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation que leur travail a fait l'objet d'un contrôle renforcé, au lendemain de la fermeture des espaces où s'exerce leur jugement professionnel. Nous ne sous-estimons pas la mesure dans laquelle ces expériences peuvent varier d'un contexte à l'autre, mais il est néanmoins nécessaire de reconnaître les tendances et autres évolutions communes.

Compte tenu de telles évolutions, il semble logique que les travailleur-euse-s se tournent vers les syndicats pour protéger leurs intérêts et défendre et renforcer leur droit de déterminer les aspects essentiels de leur expérience professionnelle. Il est clair que le rôle des syndicats de l'enseignement est inestimable à cet égard. Toutefois, il est évident également que leur travail devient plus difficile. Si les syndicats de l'enseignement n'ont généralement pas connu les mêmes problèmes que les syndicats d'autres secteurs, ils n'ont pas pour autant été épargnés par la diminution des affiliations, de la participation et de l'influence. Une fois de plus, nous réitérons que ces phénomènes peuvent être vécus de façon très différente d'une juridiction à l'autre, mais nous maintenons qu'aucun syndicat de l'enseignement n'a pu éviter totalement la plupart des problèmes soulevés dans ce rapport.

Les membres des syndicats doivent déterminer eux-mêmes dans quelle mesure les questions mises en avant dans cette recherche représentent pour eux-elles un problème appelant une réponse - laquelle sera conditionnée par l'histoire et la culture de chaque syndicat et les problèmes spécifiques qu'il rencontre dans son propre contexte. Nous espérons que ce rapport pourra amener une réflexion critique et nourrir les discussions collectives lorsque les syndicats de l'enseignement examineront les problèmes auxquels ils se heurtent, aujourd'hui et demain, et la meilleure façon d'y répondre. Nos remarques conclusives soulignent une nouvelle fois qu'il n'existe aucune feuille de route universelle pour le renouvellement des syndicats. Les recherches analysant les stratégies de revitalisation des syndicats insistent fortement sur leurs actions, mais beaucoup moins sur la différence qu'ils apportent. Dans ce projet d'envergure relativement modeste, nous ne prétendons pas évaluer les différentes stratégies, nous proposons plutôt une façon de conceptualiser le renouvellement syndical, en présentant une série d'études de cas pouvant aider à nourrir les réflexions. Dans les derniers chapitres de ce rapport, nous passons en revue le matériel généré tout au long du projet afin de pouvoir dégager quelques conclusions et thèmes généraux et proposer un cadre d'analyse permettant de réfléchir à ce à quoi pourrait ressembler un syndicalisme transformateur.

# 5.1 RÉFLEXIONS SUR LE RENOUVELLEMENT SYNDICAL - IMPORTANCE DE L'OBJECTIF ET DU PROCESSUS

## CENTRALITÉ DE L'OBJECTIF

Au cœur de tout processus de renouvellement syndical se pose la question de l'objectif fondamental du syndicalisme. Le renouvellement syndical ne consiste pas à construire le syndicat en soi, mais bien à le développer en s'appuyant sur ce qu'il est capable de faire au travers de l'action collective de ses membres. L'objectif central des syndicats de l'enseignement est d'amener le changement et d'améliorer les réponses aux préoccupations fondamentales du personnel de l'éducation, mais ils doivent le faire dans le contexte plus large d'un système éducatif tenu de répondre aux besoins de l'ensemble de la société. Bernaciak et al. (2014) affirment qu'un objectif clairement défini et la capacité à le mettre en œuvre sont essentiels pour permettre aux syndicats de développer les ressources du « pouvoir moral » :

“

*L'objectif central de l'action syndicale peut être présenté comme la poursuite de la justice sociale, la lutte pour la démocratie économique et industrielle, la défense de l'humanité et de l'autonomie contre la précarité et le stress au travail, et la recherche d'opportunités pour le développement personnel au sein de l'emploi. Tous partagent une même histoire : les syndicats sont des moyens collectifs mis à la disposition des travailleur-euse-s, capables de défendre leurs droits humains contre les impératifs déshumanisants du profit. (Bernaciak et al., 2014, p. 79)*

Nous pensons que, pour les syndicats de l'enseignement, le fondement de ce « pouvoir moral » réside dans leur capacité à développer, articuler et promouvoir une vision de l'éducation publique de haute qualité, basée sur les valeurs de la démocratie inhérentes aux services publics et ancrée dans un engagement en faveur de la justice sociale.

L'intérêt d'une analyse du renouvellement syndical est de placer les buts et les valeurs au cœur du projet, mais également de déterminer comment l'organisation peut atteindre



au mieux ses objectifs. L'accent est toujours mis sur les résultats et les processus. Cette importance accordée au processus est une façon de reconnaître que la clé du changement est le pouvoir du syndicat et la façon de le construire. Quel que soit le contexte dans lequel il fonctionne, la mesure dans laquelle il pourra faire avancer son programme dépend en définitive de sa capacité à mobiliser des ressources en termes de pouvoir sous la forme de l'action collective de ses membres. Une analyse du renouvellement syndical ne considère jamais pour acquis un tel pouvoir, mais cherche activement à le construire. Si cela se fait en partie en développant l'action collective sur le lieu de travail, où se forment et sont conditionnées les expériences de travail des membres, mais comme nous l'affirmons, cela implique également de mettre les préoccupations professionnelles en lien avec les aspirations de la communauté et de la société en faveur d'une éducation publique de haute qualité. La construction collective de telles coalitions contribue grandement à modifier l'équilibre des forces sociales au sein de la société qui, au cours de ces dernières années, ont été volontairement redéfinies au détriment du syndicalisme.

Le renouvellement syndical consiste avant tout à renforcer le pouvoir des syndicats en construisant les solidarités, entre les membres, entre les membres et ceux et celles qui ne le sont pas (encore) et entre les membres et la société en général. Il ne s'agit pas ici d'une solidarité abstraite décidée au travers de l'adoption de motions complètement ignorées de la grande majorité des membres, mais bien d'une solidarité réelle et palpable dans la vie quotidienne des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation. Celle-ci se manifeste par l'engagement actif des membres au sein du syndicat et par leurs actions collectives en faveur du changement. Ce processus axé sur le changement vise avant tout à modifier l'organisation et les modalités de financement des systèmes d'éducation public, afin de permettre aux enseignant-e-s et au personnel de l'éducation qui y travaillent de dispenser un enseignement qui réponde aux besoins de toute la société. Pour pouvoir transformer un monde où le changement est déterminé par de puissants intérêts, les organisations syndicales doivent, elles aussi, modifier leur mode de fonctionnement. Le changement transformationnel nécessite un syndicalisme transformateur. Raison pour laquelle la question « Quelle est l'utilité d'un syndicat ? » demeure indissociable de celle, étroitement liée, qui cherche à savoir « A qui s'adresse un syndicat ? » (Marino et al., 2019). Il ne s'agit pas uniquement d'une question technique en lien avec les catégories de membres et les groupes de négociation : le syndicat doit également chercher à identifier les intérêts prioritaires dans son programme de négociation et les priorités des campagnes plus larges.

## **L'IMPORTANCE DU PROCESSUS**

Notre notion du syndicalisme transformateur se reflète dans nombre des études de cas présentées dans ce rapport, offrant des exemples de changements organisationnels sérieux et importants. Les entretiens insistent souvent sur la complexité et la longue durée de ces processus. Ici, nous présentons trois processus de renouvellement observés dans les études de cas, souvent déterminants pour la réalisation du changement.



## **ANALYSER LE CONTEXTE ET DÉVELOPPER LES AXES D'ORIENTATION**

Tout processus de renouvellement syndical doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse de la situation vécue concrètement par le syndicat, accompagnée d'une analyse réaliste des défis auxquels il se heurte. Ceci implique d'évaluer le contexte politique, économique et social plus large, les tendances propres à l'éducation et la nature évolutive du travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation. Cette évaluation se veut plus efficace lorsqu'elle se base sur des données factuelles, tant internes qu'externes.

Développer une approche de la planification future, faisant intervenir la recherche et des études probantes, peut souvent aider à identifier des orientations stratégiques. Pour les syndicats, entreprendre ou commander une recherche s'avère coûteux, voire prohibitif, mais il reste toujours possible de nouer des relations avec des chercheur-euse-s pertinent-e-s permettant de faciliter l'accès aux études existantes. Dans certains cas, ces chercheur-euse-s peuvent être des membres ou des militant-e-s du syndicat.

Afin de bien pouvoir comprendre et analyser le contexte, il est nécessaire de développer une culture constructive de l'auto-évaluation, rendant possible une évaluation ouverte des points forts et des points faibles de l'organisation et des domaines de croissance et de déclin. Une telle approche doit nécessairement s'appuyer sur des données, tout en veillant à ce que la prise de décision soit orientée, et non pas déterminée, par ces données. Obtenir des informations précises sur la situation des affiliations offre un exemple d'utilisation de ces données. Il ressort clairement de l'enquête que les syndicats sont nombreux à analyser les données relatives aux affiliations pour l'ensemble de l'organisation, mais plusieurs études de cas montrent qu'il est plus utile de ventiler ces données, notamment par catégorie de membres ou par lieu de travail.

Ces méthodes peuvent aider les syndicats à émettre des prévisions pertinentes, lorsqu'il s'agit d'anticiper les principaux problèmes auxquels ils risquent d'être confrontés dans le futur. Il est essentiel, dans le cadre de ce processus, d'adopter une perspective à long terme. Les syndicats sont généralement des organisations aux ressources limitées, confrontées en permanence à des problèmes immédiats auxquels il est nécessaire d'apporter des réponses. La prédominance d'une vision à court terme est probablement inévitable. Certains processus de renouvellement peuvent se dérouler rapidement, en particulier lorsque des événements extérieurs appellent un changement immédiat, mais il importe aussi de reconnaître qu'un renouvellement en profondeur est un projet à long terme requérant une perspective stratégique couvrant plusieurs années.

## **DÉMOCRATISER LE CHANGEMENT**

Le renouvellement est fondamentalement un processus de changement nécessitant un large soutien si l'on souhaite le voir aboutir. Par définition, les syndicats sont des organisations complexes regroupant des responsables élu-e-s à tous les échelons, des salarié-e-s et des membres, dont le degré d'engagement est variable. Toutes les entités qui composent

Le syndicat ont une perception différente des changements proposés, leurs attitudes étant conditionnées par de multiples facteurs, allant de leurs positions politiques à leur vision personnelle de l'impact et des conséquences.

Un thème récurrent dans les études de cas est la place importante qu'occupent la communication et l'engagement, ainsi que la nécessité de gagner le soutien de l'ensemble de l'organisation. Toutes mettent l'accent sur la nécessité de travailler dans tous les secteurs du syndicat pour implanter le changement. Tant les principaux-ales militant-e-s que le personnel du syndicat ont beaucoup investi dans leur organisation. Il est, par conséquent, essentiel d'identifier leurs préoccupations et d'y apporter des réponses.

Ces processus de changement mettent en lumière la nécessité de revoir, sous un angle critique, les pratiques existantes, en identifiant celles qui constituent un obstacle à la participation et à l'engagement, et en se rappelant que beaucoup de barrières ont plus d'impact sur certaines catégories de membres que d'autres. Ces études de cas nous offrent des exemples de syndicats qui créent des espaces et modifient leurs structures pour éliminer les entraves à la participation. La création d'espaces, à l'aide de ressources, pour l'auto-organisation des groupes généralement marginalisés, à la fois sur le marché du travail et dans le syndicat, est l'une des formes de changement qui a permis de faire évoluer la culture au sein des syndicats.

Le renouvellement syndical consiste aussi à « faire les choses différemment ». Il ne s'agit pas d'abandonner les structures démocratiques existantes mais bien d'évaluer si celles-ci trouveront leur place dans leur nouvel environnement et de procéder aux adaptations nécessaires pour renforcer et élargir l'engagement des membres. Il est clair qu'il ne peut y avoir de renouvellement syndical sans renouvellement démocratique.

## **EDUQUER POUR TRANSFORMER**

Dans le cadre des études de cas, plusieurs exemples mettent en avant l'importance de faire évoluer la pensée populaire concernant les questions clés ayant un impact sur les membres. A cet égard, les syndicats s'emploient à informer le grand public à propos de leurs principales priorités, le but étant, la plupart du temps, de faire évoluer les mentalités pour s'assurer un appui politique dans la sphère publique. Ici, nous allons toutefois plus loin et mettons en évidence l'importance de « faire évoluer les mentalités » des propres membres du syndicat et des salarié-e-s en général. La difficulté consiste à persuader les membres et, plus important encore, les membres potentiel-le-s, qu'il existe des alternatives, que le changement est possible et que ce changement requiert de la part des travailleur-euse-s qu'il-elle-s agissent ensemble. Pratiquement, cette action collective est impossible sans une organisation syndicale. Faire évoluer les mentalités est avant tout un processus pédagogique qui nécessite une intervention active du syndicat lui-même. Si cette évolution peut survenir spontanément, elle ne peut, par définition, être anticipée et les résultats ne sont jamais garantis. Rien ne peut donc remplacer l'intervention stratégique et ciblée du syndicat dans ce type de travail pédagogique.

Dans la plupart des études de cas présentées dans ce rapport, les syndicats de l'enseignement insistent fortement sur cette « éducation » des membres. Ils vont au-delà d'un « modèle de transmission » (Kennedy, 2014) pour informer leurs membres (pour autant que les membres jugent important de connaître ces informations) et développer une « pédagogie plus transformatrice » (Mezirow, 1995) qui transcende les contraintes imposées par les discours actuels et implique les membres dans la construction collective des possibilités futures. Nous pouvons parler d'une transformation en ce sens que le syndicat reconnaît ses propres rôles et responsabilités en tant qu' « éducateur collectif ».

Le type de formation transformatrice que nous décrivons ici joue un rôle central dans le développement de la base militante au sein de l'organisation, laquelle est fondamentale pour renforcer les capacités du syndicat. Le développement des compétences et des capacités d'un plus grand nombre de membres pour leur permettre d'assumer des fonctions de direction et encourager la syndicalisation est une composante essentielle du renouvellement syndical. Apprendre aux militant-e-s à endosser ce rôle pédagogique et à agir en tant qu'« intellectuel-le-s organiques » parmi les membres et la communauté est indispensable pour assurer le renforcement durable du syndicat.

## **5.2 UN CADRE POUR LE RENOUVELLEMENT DES SYNDICATS DE L'ENSEIGNEMENT: UN SYNDICALISME TRANSFORMATEUR**

Dans ce dernier chapitre, nous avons voulu rassembler en un seul cadre unifié certains thèmes et idées mis en lumière par ce projet (voir figure 2). Le but ici n'est pas de présenter un modèle à adopter de manière formelle, mais plutôt de proposer un « cadre de réflexion » pour le renouvellement qui, selon nous, peut aider à enrichir le débat collectif à ce sujet. Ce cadre se veut flexible afin qu'il puisse être adapté à des contextes spécifiques et permettre ainsi aux lecteur-ric-e-s de décider eux-elles-mêmes dans quelle mesure il est pertinent et applicable à leurs propres situations et expériences. Ce cadre s'articule autour de quatre domaines:

**OBJECTIF** - Le renouvellement syndical soulève des questions fondamentales quant à l'objectif du syndicat. Quel est son rôle ? Plus simplement, pour qui existe-t-il et comment démontre-t-il sa pertinence non seulement à ses membres mais aussi, probablement plus important, à ceux et celles qui ne le sont pas mais qui pourraient et devraient l'être ? Quels sont les rapports qu'entretient le syndicat avec l'ensemble des membres de la communauté, qui considèrent l'éducation fondamentale pour leur qualité de vie et leur possibilité de participer à une société démocratique en tant que citoyen-ne-s actif-ive-s ? S'agissant de l'avenir, que fait le syndicat pour conserver sa pertinence aux yeux des membres existant-e-s et potentiel-le-s dans un monde où le travail évolue rapidement ? Pour la transformation, il est essentiel d'avoir une discussion collective au sein de l'organisation à propos de ces questions, entre autres. Dans ce rapport, nous avons examiné la centralité de l'objectif p. 99.

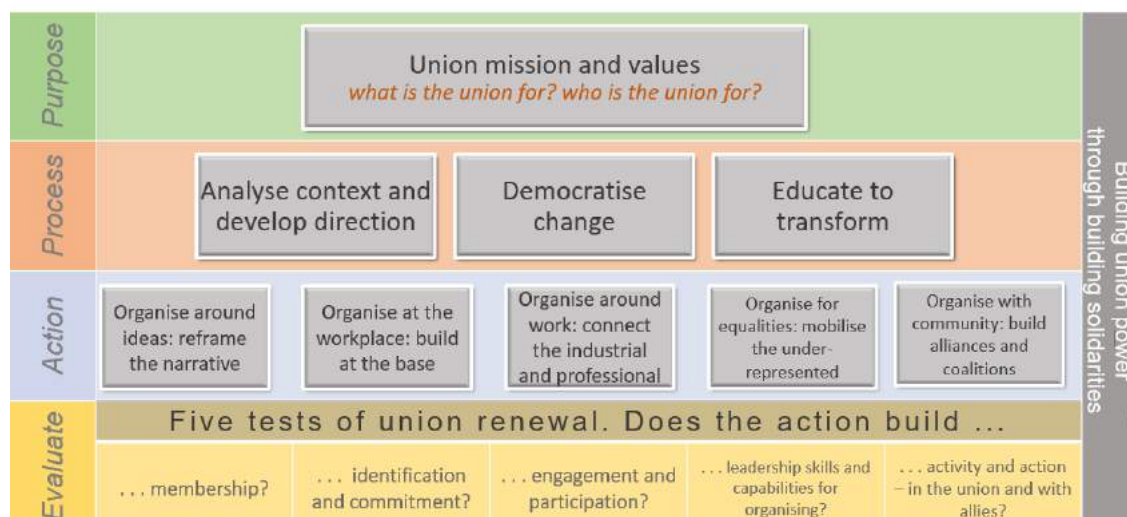
**PROCESSUS** - Le renouvellement syndical consiste à amener le changement dans des organisations souvent grandes et complexes. Le changement rencontre presque toujours une opposition, notamment lorsque les raisons qui le sous-tendent ne sont pas comprises par la majorité. Le renouvellement nécessite avant tout d'impliquer un grand nombre de parties prenantes dans le processus de changement et de savoir précisément qui s'exprimera et quelles voix seront entendues. Ces processus sont fondamentalement pédagogiques car ils nous apprennent à imaginer et à réaliser de nouvelles possibilités. Il ne peut y avoir de changement transformateur sans apprentissage transformateur. Dans ce rapport nous avons identifié trois processus de changement, examinés p. 100.

**ACTIONS** - Les objectifs des syndicats de l'enseignement sont réalisés au travers des actions collectives des membres. Le renouvellement syndical veut que le renforcement du pouvoir syndical au travers de la construction des solidarités ne soit pas laissé au hasard, il doit être développé intentionnellement et stratégiquement. C'est ce que nous entendons par « syndicalisation », le processus actif de construire des solidarités pour générer des actions. Dans cette étude, nous avons retenu cinq « thèmes de syndicalisation » ou domaines d'activités (p.42). Si nous reconnaissons que définir des priorités reste fondamental pour agir stratégiquement, les thèmes de syndicalisation ne peuvent être des activités isolées et déconnectées les unes des autres : elles sont toutes essentielles et interdépendantes. Le défi pour les syndicats de l'enseignement est de faire de ces domaines d'activités un ensemble cohérent, conforme à leurs valeurs et à leur mission.

**EVALUATION** - Les syndicats ne peuvent atteindre leurs objectifs que s'ils disposent du pouvoir et de la capacité pour progresser. Il convient dès lors de reconnaître la nécessité d'évaluer constamment les activités du syndicat afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuent à son renforcement. Autrement dit, comment une activité, quelle qu'elle soit, peut-elle contribuer à rendre le syndicat plus fort ? Une telle approche implique nécessairement de se préoccuper du nombre de membres, mais il n'existe pas de relation simple entre l'augmentation des affiliations et le pouvoir. Ce dernier s'affirme lorsque les membres manifestent l'engagement et les compétences nécessaires pour se mobiliser efficacement et agir. Dans ce rapport, nous avons présenté une série de cinq tests pouvant aider au processus d'auto-évaluation, élément central du renouvellement (voir pages xx).

Tout au long de ce projet, nous avons examiné ces différentes idées, que nous présentons ci-après pour clôturer ce rapport, sous la forme d'un cadre de réflexion en lien avec le syndicalisme transformateur : la construction d'organisations syndicales capables de façonner l'avenir de l'éducation en Europe.

**Figure 2: un cadre pour le renouvellement des syndicats de l'enseignement - un syndicalisme transformateur**



La présentation de ce cadre nous permet d'affirmer qu'il s'agit, et qu'il devrait toujours s'agir, d'un « travail en cours », systématiquement adapté, développé et révisé par toutes les personnes qui participent au processus de renouvellement.

## 6. RÉFÉRENCES

Bach, S. and Bordogna, L. (2013). Reframing public service employment relations: The impact of economic crisis and the new EU economic governance. *European Journal of Industrial Relations*, 19:4, 279-294. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0959680113505031>

Bascia, N. and Stevenson, H. (2017). *Organising teaching: Developing the power of the profession. May 2017*. Brussels: Education International. Available at: [https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research\\_institute\\_mobilising\\_final.pdf](https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research_institute_mobilising_final.pdf)

Berry, C. and McDaniel, S. (2018). *Young worker and trade unionism in the hourglass economy*. London: Unions21. Available at: <https://unions21.org.uk/ideas/young-workers-and-trade-unionism-in-the-hourglass-economy>

Bernaciak, M., Gumbrell-McCormick, R. and Hyman, R. (2014). *European Trade Unionism from Crisis to Renewal*. Brussels: ETUI. Available at: <https://www.etui.org/publications/reports/european-trade-unionism-from-crisis-to-renewal>

Bie-Drivdal, A. (2020). Union's conceptualisations of members' professional interests and influence in the workplace. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11:4, 1-21.

Blanc, E. (2019) *Red State Revolt: the teachers' strike wave and working class politics*. London: Verso.

Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capitalism: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Carter, B., Stevenson, H. and Passy, R. (2010). *Industrial relations in education: Transforming the school workforce*. London: Routledge.

CEDEFOP (2016). *Professional Development for VET Teachers and Trainers. Briefing Note*. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training. Available at: [https://www.cedefop.europa.eu/files/9112\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9112_en.pdf)

CEDEFOP (2020). 'Teachers and trainers' professional development'. *CEDEFOP: European Centre for the Development of Vocational Training* [online]. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/teachers-and-trainers-professional-development>

Clarke, M. (2015). *Creating a Supportive Working Environment in European Higher Education*. Brussels: Education International. Available at: <http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/HigherEducation.pdf>

Council of the European Communities/Commission of the European Communities (1992). Treaty on European Union, 7 February 1992 [online]. *Official Journal of the European Communities*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Council of the European Union (2009). *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020')* (2009/C 119/02). OJ C 119, 28.5.2009, p. 2-10. Luxembourg: Official Journal of the European Union. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)

Council of the European Union (2018). *Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. (2018/C 189/01). (Text with EEA relevance)*. ST/9009/2018/INIT. OJ C 189, 4.6.2018, p. 1-13. Luxembourg: Official Journal of the European Union. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

Education International (2020) *Digital Activism and Union Renewal: Report on the EI Research Network Webinar, May 2020*. Brussels: Education International Research Institute.

Eichhorst, W., Escudero, V., Marx, P. and Tobin, S. (2010). *The impact of the crisis on employment and the role of labour market institutions*. Geneva: International Labour Organisation. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_192839.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_192839.pdf)

Eurofound (2011) *Representativeness of the European social partner organisations: Education*. Dublin: Eurofound. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/representativeness-of-the-european-social-partner-organisations-education>

European Central Bank (ECB) (2012). *Euro Area Labour Markets and the Crisis. October 2012. Structural Issues Report*. Frankfurt am Main: European Central Bank. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/euroarealabourmarketsandthecrisis201210en.pdf>

European Commission (2008) *Industrial Relations in Europe 2008*, Brussels: European Commission. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ee5602eb-4ab7-41fc-9873-0e7caf7e8de9>

European Commission (2009). *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. European Economy - 7/2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. European Economy. Available at: [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/pages/publication15887\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication15887_en.pdf)

European Commission (2010a). *Communication from the Commission. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM (2010)*. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>



European Commission (2010b). *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020*. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020. Available at: [https://www.eqavet.eu/Equavet2017/media/Documents/brugescom\\_en.pdf](https://www.eqavet.eu/Equavet2017/media/Documents/brugescom_en.pdf)

European Commission (2012a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. COM (2012). 669 Final*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0669&from=EN>

European Commission (2012b). *Commission Staff Working Document. Vocational education and training for better skills, growth and jobs. Accompanying the document Communication from the Commission Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. SWD/2012/0375 final*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012SC0375&from=EN>

European Commission (2012c) *Industrial Relations in Europe 2012*, Brussels: European Commission. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/027b-f4a1-b886-4d81-ba9d-54676a795dc6>

European Commission (2013). *High Level Group on the Modernisation of Higher Education. Report to the European Commission on improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. June 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2015). *Riga Conclusions 2015. On a new set of medium-term deliverables in the field of VET for the period 2015-2020, as a result of the review of short-term deliverables defined in the 2010 Bruges Communiqué*. Available at: [https://www.izm.gov.lv/images/RigaConclusions\\_2015.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/RigaConclusions_2015.pdf)

European Commission (2016). *A new start for social dialogue*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2017). *European Pillar of Social Rights*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_en.pdf)

European Commission (2019a). *Education and Training Monitor 2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/volume-1-2019-education-and-training-monitor.pdf>

European Commission (2019b). *High-level conference – The Future of Work: Today. Tomorrow. For All*. 09/04/2019. Brussels. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=88&langId=en&eventId=1386&furtherEvents=yes>



European Commission (2020). *Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. EU policies and actions. Sustainable Development Goals*. Available at: [https://ec.europa.eu/sustainable-development/goal4\\_en](https://ec.europa.eu/sustainable-development/goal4_en)

European Commission/EACEA/Eurydice (2013a). *Funding of Education in Europe 2000-2012: The Impact of the Economic Crisis. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ec383cc3-a5c9-4146-846c-fb18dea32aca/language-en>

European Commission/EACEA/Eurydice (2013b). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe - 2012/2013. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201213\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201213_en)

European Commission/EACEA/Eurydice (2019). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe - 2017/18. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201718\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201718_en)

European Parliament (2020). 'Parliament condemns all forms of racism, hate and violence and calls for action'. *European Parliament*. News. Press release. 19 June 2020. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20200615IPR81223/parliament-condemns-all-forms-of-racism-hate-and-violence-and-calls-for-action>

European Parliament and the Council of the European Union (2009). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (Text with EEA relevance)*. 2009/C 155/01. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708(01))

European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (2018). *'Academics United for Quality Higher Education': The Views of the European Education Trade Unions on the Future of the Bologna Process*. Brussels: ETUCE. Available at: <https://www.csee-etu.org/en/resources/publications/2574-academics-united-for-quality-higher-education-the-views-of-the-european-education-trade-unions-on-the-future-of-the-bologna-process-2018>

European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (2020). *ETUCE Activity Report on Higher Education and Research*. To BFUG Plenary meeting 25 June 2020, under the Croatian Presidency. Brussels: ETUCE. Available at: [http://www.ehea.info/Upload/BFUG\\_HR-UA\\_71\\_13\\_3\\_ETUCE\\_V2.pdf](http://www.ehea.info/Upload/BFUG_HR-UA_71_13_3_ETUCE_V2.pdf)

European University Association (EUA) (2011). *Impact of the economic crisis on European universities (January 2011)*. Brussels: European University Association. Available at: <https://www.eua.eu/downloads/publications/impact%20of%20the%20economic%20crisis%20on%20european%20universities%20january%202011.pdf>

Eurostat (2020a). *Unemployment by sex and age – annual data* [une\_rt\_a]. Available at: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_a&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en) [Last updated 7 July 2020].

Eurostat (2020b). *Government expenditure on education*. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_expenditure\\_on\\_education#Expenditure\\_on\\_.27education.27](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_education#Expenditure_on_.27education.27) [Last updated 25 March 2020].

Eurostat (2020c). *General government expenditure by function (COFOG)* [gov\_10a\_exp]. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_expenditure\\_by\\_function\\_-\\_COFOG#General\\_government\\_expenditure\\_by\\_function](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_by_function_-_COFOG#General_government_expenditure_by_function) [Last updated 7 May 2020].

Goodrich, C. (1920) (republished 1975) *The Frontier of Control: A study in British workshop politics*. London: Pluto Press.

Fairbrother, P. and Yates, C. (2003) (ed) *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. London: Routledge.

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

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

Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

Hobsbawm, E. (1981). *The Forward March of Labour Halted?* London: Verso.

Ibsen, C.L. (2015). Three approaches to coordinated bargaining: A case for power-based explanations. *European Journal of Industrial Relations*, 21:1, 39-56. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0959680114527032>

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

International Monetary Fund (IMF) (2010). *The Challenges of Growth, Employment and Social Cohesion*. Joint ILO-IMF Conference in Cooperation with the Office of the Prime Minister of Norway. September 13, 2010, Oslo, Norway. <https://www.imf.org/external/NP/seminars/eng/2010/oslo/>

Kennedy, A. (2014). Models of continuing professional development. *Journal of In-Service Education*, 31:2, 235-250. Available at: <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.929293>

Klein, N. (2008). *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. London: Penguin.

Koettl, J., Oral, I. and Santos, I. (2011). Employment Recovery in Europe and Central Asia. Europe and Central Asia Knowledge Brief. Special Issue No. 1. 2011. Washington, DC: The World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/10090/627390BRIOECA000box361491B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marino, S., Bernaciak, M., Mrozowicki, A., & Pulignano, V. (2019). Unions for whom? Union democracy and precarious workers in Poland and Italy. *Economic and Industrial Democracy*, 40:1, 111-131. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0143831X18780330>

Mezirow, J. (1995). Transformative Theory of Adult Learning in M. Welton (ed.), *In Defense of the Lifeworld*. Albany: State University of New York Press.

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

OECD (2009). "Lifelong Learning". In *Education Today 2009: The OECD Perspective*. Paris: OECD Publishing [pp. 59-64]. DOI: 10.1787/9789264059955-7-en.

OECD (2019a). *TALIS 2018 Results. Volume I: Teachers and Leaders as Lifelong Learners, TALIS*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>

OECD (2019b). *Education at a Glance 2019. OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/19991487. Available at: <https://doi.org/10.1787/19991487>

OECD (2020a). *TALIS 2018 Results (Volume II). Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS*. Paris: Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.

OECD (2020b). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>

ONS (2018). *Labour Disputes in the UK, 2018*. Available at: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/workplacedisputesandworkingconditions/articles/labourdisputes/2018>

Pasquier, V and Wood, A. (2018). The power of social media as a labour campaigning tool: lessons from OUR Walmart and the Fight for 15. ETUI Policy Brief No 10/18 The European Trade Union Institute. Available at: <https://www.etui.org/publications/policy-briefs/european-economic-employment-and-social-policy/the-power-of-social-media-as-a-labour-campaigning-tool-lessons-from-our-walmart-and-the-fight-for-15>

Pilz, M. (2017) (ed.). *Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis. Lessons from Around the World*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Pruvot, E.B., Estermann, T. and Kupriyanova, V. (2020). *Public Funding Observatory. Report 2019/20. February 2020*. European University Association. Available at: [https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202019%20report\\_final.pdf](https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202019%20report_final.pdf)

Sachs, J. (2003) *The Activist Teaching Profession*. Milton Keynes: Open University Press.

Simms, M. (2015). Union organising as an alternative to partnership: Or what to do when employers can't keep their side of the bargain, in S. Johnstone and P. Ackers (eds) *Finding a voice at work: New perspectives on employment relations*. Oxford: Oxford University Press.

Sobe, N. (2020). BLOG: 'Did the future arrive before we were ready for it?' Futures of Education. UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/news/blog-did-future-arrive-we-were-ready-it>

Simms, M., Holgate, J. and Hodder, A. (2018). Organising innovation: Unions, young workers and precarity. London: Unions 21. Available at: <https://unions21.org.uk/ideas/organising-innovation-unions-young-workers-and-precarity>

Sobe, N. (2020). BLOG: 'Did the future arrive before we were ready for it?' Futures of Education. UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/news/blog-did-future-arrive-we-were-ready-it>

Stevenson, H. (2019) Public service trade unions: effective intervention in the European Semester. Denmark: Country Case Study. Brussels: EPSU: Available at: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Denmark%20Country.pdf>

Stevenson, H., Hagger-Vaughan, L., Milner, A. and Winchip, E. (2017). *Education and Training Policy in the European Semester: Public Investment, Public Policy, Social Dialogue and Privatisation Patterns Across Europe*. Brussels: European Trade Union Committee for Education. Available at: [file:///C:/Users/PA87JE/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/RP\\_EuropeanSemester\\_ONLINE.pdf](file:///C:/Users/PA87JE/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/RP_EuropeanSemester_ONLINE.pdf)

Stevenson, H., Milner, A. and Winchip, E. (2018). *Education Trade Unions for the Teaching Profession: Strengthening the Capacity of Education Trade Unions to Represent Teachers' Professional Needs in Social Dialogue*. Brussels: European Trade Union Committee for Education. Available at: <https://www.csee-etuce.org/en/resources/publications/2728-education-trade-unions-for-the-teaching-profession-strengthening-the-capacity-of-education-trade-unions-to-represent-teachers-professional-needs-in-social-dialogue-2018>

Stevenson, H., Hagger-Vaughan, L., Milner, A., Vanhercke, B., Belletti, C. and Pond, R. (2019), *The European Semester: the challenges for public service trade unions*. EFISTU Final Report. Brussels: European Public Service Union (EPSU), Available at: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/FINAL%20REPORT.pdf>

TUC (2020). BLOG: 'Trade union membership rises for third year running to 6.4 million'. TUC. Available at: <https://www.tuc.org.uk/blogs/union-membership-rises-third-year-running-64-million>

UCU (2019). *Counting the costs of casualisation in higher education*. London: UCU. Available at: [https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun-19/pdf/ucu\\_casualisation\\_in\\_HE\\_survey\\_report\\_Jun19.pdf](https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun-19/pdf/ucu_casualisation_in_HE_survey_report_Jun19.pdf)

UNESCO (2015). *Teachers and Educational Quality. Monitoring Global Needs for 2015*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics. Available at: [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/teachers-and-educational-quality-monitoring-global-needs-for-2015-en\\_0.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/teachers-and-educational-quality-monitoring-global-needs-for-2015-en_0.pdf)

UNESCO (2019). *Futures of Education: Learning to Become. A global initiative to reimagine how knowledge and learning can shape the future of humanity and the planet* [online]. Paris: UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/>

Williamson, B., Eynon, R. and Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning Media and Technology*, 45:2, 107-114. Available at: <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>

Vandaele, K. (2016). Interpreting strike activity in Western Europe in the last 20 years: the labour repertoire under pressure. *Transfer*, 23:3, 277-294. DOI

Vandaele, K. (2019). *Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2020*. Brussels: ETUI. Available at: <https://www.etui.org/publications/books/bleak-prospects-mapping-trade-union-membership-in-europe-since-2000>.

Vandaele, K. (2020) BLOG: 'An underutilised source: the revitalising promise of newcomers to the union'. ETUI. Available at: [https://medium.com/@ETUI\\_org/an-underutilised-source-the-revitalising-promise-of-newcomers-to-the-union-6139910f9c5a](https://medium.com/@ETUI_org/an-underutilised-source-the-revitalising-promise-of-newcomers-to-the-union-6139910f9c5a)

Visser, J. (2019). *Trade Unions in the Balance. ILO/ACTRAV Working Paper*. Geneva:ILO. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_722482.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_722482.pdf)

# 7. ANNEXES

# ANNEXE 1: MÉTHODOLOGIE

Nous présentons ici un bref aperçu de la conception de la recherche sur laquelle est basée cette étude.

Les données ont été collectées tout au long de la durée du projet, déployé entre 2018 et 2020. Une grande partie de la collecte des données, ainsi que la rédaction de ce rapport, se sont déroulées durant la période de confinement imposée par la pandémie de Covid-19, raison pour laquelle le projet et la crise sanitaire sont devenus, à bien des égards, étroitement liés. Dans la pratique, le projet a été directement influencé par la pandémie, puisque le troisième atelier, adressé aux syndicats de l'enseignement d'Europe centrale et orientale, a été organisé en ligne. Au cours des discussions avec le groupe consultatif, il a été convenu que le projet devait répondre à cette situation et l'intégrer aux recherches, dans la mesure où, même s'il s'agissait d'une circonstance extraordinaire, la pandémie était aussi un événement du monde réel qui conditionnait l'environnement de travail des syndicats de l'enseignement. Dans ce rapport, nous avons tenté de cerner toutes ces questions. Cela a été possible parce que nous avons pu inclure des questions liées à la pandémie dans l'enquête, tout en convenant d'ajouter des études de cas illustrant la façon dont les syndicats ont répondu à la crise. En tant qu'équipe de recherche, nous tenons à remercier les nombreuses responsables et militant-e-s syndicales qui nous ont apporté leur soutien et leur collaboration en une période si difficile.

Le rapport final se base sur des informations recueillies à partir de quatre sources :

- Recherche documentaire et analyse de données secondaires.
- Analyse des discussions et des résultats des trois ateliers du projet.
- Enquête auprès de l'ensemble des organisations membres du CSEE.
- Entretiens avec les responsables et militant-e-s syndicales.

De plus amples informations concernant les ateliers sont disponibles dans '[Your Turn! Workshop Methodology](#)'. Celles-ci ont été utilisées pour identifier et examiner une série de problèmes mis en avant dans des études antérieures. Les ateliers n'ont pas servi à la collecte systématique de données, mais leurs résultats ont été diffusés et examinés en présence du groupe consultatif et utilisés pour étayer et façonner le projet à mesure de son déploiement.

L'enquête a été envoyée à l'ensemble des 132 organisations membres du CSEE en avril et en mai 2020. Au total, 66 organisations ont répondu à l'enquête - 62 résultats valides après suppression des doublons, soit un taux de participation de 47 %. Compte tenu des circonstances particulièrement difficiles à ce moment-là, le pourcentage de participation est extrêmement positif. Les réponses couvrent toute la zone géographique du CSEE, ainsi que tous les secteurs de l'éducation. La liste complète des syndicats participants est



jointe à l'annexe 2. Pour plusieurs des analyses de l'enquête, les syndicats ont été répartis par région sur la base d'une évaluation des problèmes contextuels similaires rencontrés par certains d'entre eux, en adaptant les exemples précédents de cette approche (voir Commission européenne 2008 et 2012c). La liste complète des répartitions régionales est incluse dans la liste des syndicats participants ci-après.

Aucune « pondération » n'a été effectuée dans l'enquête en fonction de la taille des syndicats (la réponse d'un syndicat comptant 400.000 membres a la même valeur que celle d'une organisation qui en compte 40.000). Les enquêtes de ce type sont inévitablement soumises à des limitations, que nous tenons à souligner. L'enquête fournit, selon nous, des informations très utiles, mais nous invitons les lecteur-ric-e-s à faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit de généraliser les données présentées ici.

Les études de cas ont été menées selon un cadre commun décidé en concertation avec le groupe consultatif du projet. Elles sont également courtes et ont pour but d'illustrer les différentes pratiques qui nous concernent dans cette étude. L'objectif n'est pas de présenter une analyse détaillée des questions organisationnelles extrêmement complexes relatives à chaque cas, et encore moins de proposer une évaluation objective de leur impact. Les cas présentés ici reflètent nécessairement les points de vue de ceux et celles qui ont partagé leurs expériences et une étude plus substantielle aurait pu en contenir davantage. Les syndicats participants ont eu la grande amabilité d'apporter leurs témoignages, dans un souci d'ouverture et de partage de l'apprentissage. C'est dans cet esprit que sont présentées les études de cas.

Dans notre conclusion nous réitérons que ce rapport de recherche est basé sur une étude relativement limitée. Elle est inévitablement soumise à des contraintes et des limitations. Notre travail est guidé par la volonté de fournir un large éventail de données factuelles en lien avec le travail des enseignant-e-s et du personnel de l'éducation, de présenter les stratégies adoptées par les syndicats de l'enseignement et d'enrichir les débats pour les orientations futures. Nous reconnaissons aussi que certains aspects de notre analyse reflètent nos expériences personnelles de chercheur-euse-s travaillant dans ce domaine depuis de nombreuses années. Nous espérons qu'en faisant preuve de transparence concernant ces aspects du projet, le rapport pourra contribuer ouvertement à enrichir les débats, à engager un processus de discussion constructif et à apporter un éclairage nouveau en cas de désaccord.



# ANNEXE 2: SYNDICATS PARTICIPANTS (PAR PAYS ET RÉGION)

| PAYS                      | REGION                    | ACRONYME   | NOM DU SYNDICAT  |
|---------------------------|---------------------------|------------|--|
| <b>Albanie</b>            | Europe orientale (non-UE) | SPASH      | Syndicat de l'enseignement indépendant de l'Albanie  |
| <b>Arménie</b>            | Europe orientale (non-UE) | CRSTESA    | Syndicat républicain des organisations syndicales du personnel de l'éducation et des sciences de l'Arménie |
| <b>Autriche</b>           | Centre                    | GÖD-Lehrer | Gewerkschaft Öffentlicher Dienst   |
| <b>Azerbaïdjan</b>        | Europe orientale (non-UE) | AITUCEW    | Independent Trade Union of Education Workers of the Azerbaijan Republic                                    |
| <b>Belgique</b>           | Centre                    | ACOD       | ACOD-Onderwijs   |
| <b>Belgique</b>           | Centre                    | COC        | Christelijke Onderwijscentrale   |
| <b>Belgique</b>           | Centre                    | COV        | Christelijk Onderwijzersverbond  |
| <b>Bulgarie</b>           | Europe orientale (UE)     | SEB        | Syndicat bulgare de l'enseignement   |
| <b>Chypre</b>             | Sud                       | KTOS       | Syndicat de l'enseignement chypriote turc  |
| <b>Chypre</b>             | Sud                       | OLTEK      | Association chypriote des enseignants de l'enseignement technique  |
| <b>République tchèque</b> | Europe orientale (UE)     | ČMOS-PS    | Českomoravský Odborový Svaz Pracovníků Školství  |
| <b>Danemark</b>           | Nord                      | BUPL       | Fédération nationale danoise des éducateurs-rice-s de la petite enfance et de la jeunesse                  |
| <b>Danemark</b>           | Nord                      | DLF        | Syndicat danois de l'enseignement  |
| <b>Danemark</b>           | Nord                      | DM         | Dansk Magisterforening   |
| <b>Allemagne</b>          | Centre                    | VBE        | Verband Bildung und Erziehung  |
| <b>Allemagne</b>          | Centre                    | GEW        | Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft  |

| PAYS                | REGION                    | ACRONYME             | NOM DU SYNDICAT  |
|---------------------|---------------------------|----------------------|--|
| <b>Estonie</b>      | Europe orientale (UE)     | EEMU                 | Eesti Haridustöötajate Liit  |
| <b>Estonie</b>      | Europe orientale (UE)     | UNIVERSITAS          | Fédération des universités estoniennes, des institutions des sciences, de la recherche et du développement |
| <b>Finlande</b>     | Nord                      | OAJ                  | Opetusalan Ammattijärjestö   |
| <b>France</b>       | Sud                       | FERC-CGT             | Fédération CGT de l'éducation, de la recherche et de la culture  |
| <b>France</b>       | Sud                       | UNSA Education       | Union nationale des syndicats autonomes - Education  |
| <b>France</b>       | Sud                       | SNES-FSU             | Syndicat national des enseignants de second degré  |
| <b>Géorgie</b>      | Europe orientale (non-UE) | ESFTUG               | Educators and Scientists Free Trade Union of Georgia   |
| <b>Grèce</b>        | Sud                       | DOE                  | Fédération grecque des enseignant-e-s de l'enseignement primaire   |
| <b>Grèce</b>        | Sud                       | OLME                 | Fédération des enseignant-e-s de l'enseignement secondaire de Grèce  |
| <b>Hongrie</b>      | Europe orientale (UE)     | SEH                  | Syndicat des enseignant-e-s de Hongrie   |
| <b>Italie</b>       | Sud                       | FLC CGIL             | Federazione Lavoratori della Conoscenza CGIL   |
| <b>Italie</b>       | Sud                       | UIL-S                | UIL Scuola   |
| <b>Kazakhstan</b>   | Europe orientale (non-UE) | KTUESW               | Kazakhstan branch Trade Union of Education and Science Workers   |
| <b>Kirghizistan</b> | Europe orientale (non-UE) | TUESWK               | Trade Union of Education and Science Workers of Kyrgyzstan Republic  |
| <b>Lituanie</b>     | Europe orientale (UE)     | LESTU                | Lithuanian Education and Science Trade Unions  |
| <b>Luxembourg</b>   | Centre                    | SNE                  | Syndicat national des enseignant-e-s   |
| <b>Malte</b>        | Sud                       | MUT                  | Malta Union of Teachers  |
| <b>Pays-Bas</b>     | Centre                    | AOb                  | Algemene Onderwijsbond   |
| <b>Norvège</b>      | Nord                      | UEN                  | Utdanningsforbundet  |
| <b>Pologne</b>      | Europe orientale (UE)     | ZNP                  | Związek Nauczycielstwa Polskiego   |
| <b>Pologne</b>      | Europe orientale (UE)     | NSZZ « Solidarność » | Section nationale de l'éducation du NSZZ « Solidarność »   |

| <b>PAYS</b>                 | <b>REGION</b>             | <b>ACRONYME</b>    | <b>NOM DU SYNDICAT</b>   |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------|--|
| <b>Portugal</b>             | Sud                       | FNE                | Federação Nacional da Educação   |
| <b>Portugal</b>             | Sud                       | SINDEP             | Sindicato Nacional e Democrático dos Professores   |
| <b>Portugal</b>             | Sud                       | FENPROF            | Federação Nacional dos Professores   |
| <b>République d'Irlande</b> | Centre                    | ASTI               | Association of Secondary Teachers of Ireland   |
| <b>République d'Irlande</b> | Nord                      | INTO               | Irish National Teachers' Organisation  |
| <b>République d'Irlande</b> | Centre                    | TUI                | Teachers' Union of Ireland   |
| <b>Roumanie</b>             | Europe orientale (UE)     | FSLE               | Fédération des syndicats libres de l'enseignement  |
| <b>Roumanie</b>             | Europe orientale (UE)     | Alma Mater         | Federația Națională Sindicală ALMA MATER   |
| <b>Russie</b>               | Europe orientale (non-UE) | ESEUR              | Education and Science Employees' Union of Russia   |
| <b>Ecosse</b>               | Royaume-Uni               | EIS                | Educational Institute of Scotland  |
| <b>Ecosse</b>               | Royaume-Uni               | SSTA               | Scottish Secondary Teachers' Association   |
| <b>Serbie</b>               | Europe orientale (UE)     | TUS                | Teachers Union of Serbia   |
| <b>Slovaquie</b>            | Europe orientale (UE)     | OZPŠaV             | Odborový zväz pracovníkov školstva a vedy na Slovensku                                     |
| <b>Slovénie</b>             | Centre                    | ESTUS              | Education, Science and Culture Trade Union of Slovenia                                     |
| <b>Espagne</b>              | Sud                       | CSI-F Enseñanza    | Central sindical independiente de funcionarios. Sector de Enseñanza                        |
| <b>Espagne</b>              | Sud                       | FE.CC.00           | Federación de Enseñanza CC.00  |
| <b>Espagne</b>              | Sud                       | STEs-Intersindical | Confederación de Sindicatos de Trabajadoras y Trabajadores de la Enseñanza - Intersindical |
| <b>Suède</b>                | Nord                      | Läraryrbundet      | Syndicat suédois de l'enseignement   |
| <b>Suède</b>                | Nord                      | SULF               | Association suédoise des professeur-e-s et chercheur-euse-s universitaires                 |
| <b>Suisse</b>               | Centre                    | SER                | Syndicat des enseignants romands   |
| <b>Turquie</b>              | Europe orientale (non-UE) | EGITIM SEN         | Syndicat turc du personnel de l'éducation et des sciences                                  |

| <b>PAYS</b>        | <b>REGION</b>             | <b>ACRONYME</b> | <b>NOM DU SYNDICAT</b>   |
|--------------------|---------------------------|-----------------|--|
| <b>Ukraine</b>     | Europe orientale (non-UE) | STESU           | Syndicat ukrainien du personnel de l'éducation et des sciences               |
| <b>Royaume-Uni</b> | R.-U.                     | NEU             | National Education Union   |
| <b>Royaume-Uni</b> | R.-U.                     | UCU             | University and College Union   |
| <b>Ouzbékistan</b> | Europe orientale (non-UE) | NTUESCWU        | National Trade Union of Education, Science and Culture Workers of Uzbekistan |



**ETUCE-CSEE**

Boulevard Bischoffsheim 15, B- 1000 Brussels  
secretariat@csee-etuice.org

[WWW.CSEE-ETUCE.ORG](http://WWW.CSEE-ETUCE.ORG)



