

MANUEL SUR

La Syndicalisation



DANS LE SECTEUR DES

Médias, des Arts et du Divertissement

Le présent manuel est le résultat d'un projet conjoint des quatre fédérations syndicales européennes du secteur des médias, des arts et du divertissement : la Fédération internationale des acteurs (FIA), la Fédération internationale des musiciens (FIM), UNI MEI Global Union Médias, Spectacle & Arts et la Fédération européenne des journalistes (FEJ). Le projet intitulé « Atteindre le plein potentiel du dialogue social pour les travailleurs atypiques » a porté sur le défi de la représentation syndicale des travailleurs du secteur des médias, des arts et du divertissement, qui sont des travailleurs indépendants, free-lance ou d'autres travailleurs atypiques. Le projet a été financé par la DG Emploi et affaires sociales de la Commission européenne au titre de la ligne budgétaire « Actions de formation et d'information en faveur des organisations de travailleurs ». Il s'est déroulé tout au long de 2018 et 2019 et s'est achevé par un événement de clôture tenu à Dublin en février 2020. Les deux principaux volets du projet portaient sur la syndicalisation et le recrutement des travailleurs atypiques par les syndicats du secteur et sur les moyens de supprimer les obstacles juridiques qui peuvent se présenter lorsqu'il s'agit de négocier collectivement en leur nom. Le présent manuel s'inspire directement de l'expérience acquise dans le cadre du premier volet du projet : il offre une vue d'ensemble du défi que représente la syndicalisation des travailleurs atypiques dans le secteur, en s'appuyant sur l'expérience des différents syndicats participants.

Le projet a mis à contribution neuf syndicats, qui se sont portés volontaires pour participer au projet, ainsi que trois formateurs, qui ont chacun noué le dialogue avec trois syndicats en leur rendant visite dans leur contexte national et en leur offrant une formation, une expérience et un retour d'information. Les syndicats participants étaient les suivants :

-
- SYNDICAT FINLANDAIS DES MUSICIENS, FINLANDE
 - EQUITY GROUP IRLANDE ET SIPTU, SECTEUR DES ARTS ET DE LA CULTURE, IRLANDE
 - KUNSTENBOND, PAYS-BAS
 - NVJ, PAYS-BAS
 - SYNDICAT DES MUSICIENS DE SERBIE
 - SNJ-CGT, FRANCE
 - TEATERFORBUNDET, SUÈDE
 - ZZAP, POLOGNE
 - ZDUS, SLOVÉNIE

→ **Présentation des formateurs:**

Le projet a engagé trois formateurs indépendants afin de mener les sessions de formation nationales à l'intention des neuf syndicats participants. Chacun a apporté des expériences et des approches différentes au projet.



KATE ELLIOTT

Kate a connu deux carrières distinctes au sein des industries créatives. Pendant vingt ans, elle a été costumière indépendante et a travaillé dans des théâtres à travers le Royaume-Uni et à l'étranger. Elle croit passionnément à l'amélioration de la vie professionnelle et a été active pendant de nombreuses années dans le recrutement syndical pour BECTU, le syndicat britannique des médias et du divertissement. De 2002 à 2018, Kate a été responsable syndicale à temps plein de la formation et des compétences au sein de BECTU. Elle a notamment supervisé le développement et la mise en œuvre d'une série d'initiatives de formation pour les industries créatives, de cours à l'intention des représentants syndicaux et d'un ambitieux programme de compétences destiné à aider les travailleurs free-lance à trouver un emploi et à les soutenir au travail et au-delà. Elle a également été chargée de la promotion et du développement de l'égalité des sexes au sein du syndicat au sens large. En mai 2018, Kate a quitté son emploi à plein temps au sein de BECTU et est retournée dans le monde free-lance où elle aide les syndicats et d'autres organisations à se développer via la formation, la syndicalisation et la mise à profit des possibilités de développement. En 2019, elle a obtenu le titre de formatrice de Mental Health First Aid England et apprend aux créateurs indépendants à prendre soin de leur santé mentale au travail.



TARA O'DOWD

Tara compte treize ans d'expérience comme responsable de campagnes syndicales et formatrice dans le domaine du recrutement syndical au sein de SEIU en Amérique et de FNV aux Pays-Bas. Au FNV, Tara a joué un rôle central dans la campagne syndicale Deliveroo. Ses domaines prioritaires sont l'augmentation des affiliations, la mobilisation du militantisme dans les médias sociaux et le développement du rôle moteur des membres. Elle est également auteur de livres pour enfants.



BECKY WRIGHT

Becky est la directrice exécutive de Unions 21, un forum britannique permettant aux syndicats d'étudier les défis et de travailler dans le cadre de projets de collaboration. Elle avait auparavant occupé pendant cinq ans le poste de directrice de l'Académie pour le recrutement syndical de la confédération britannique (TUC) où elle était chargée de l'élaboration et de la mise en

œuvre du programme de formation de l'Académie pour les personnes chargées du recrutement et les responsables syndicaux. Après avoir exercé des activités dans des communautés locales et participé à des campagnes en faveur des femmes, elle a rejoint en 2001 le syndicat ferroviaire TSSA comme stagiaire chargée du recrutement syndical par l'intermédiaire de l'Académie et a ensuite pris en charge des projets de recrutement syndical à l'échelle nationale et régionale pour différents syndicats publics et privés.

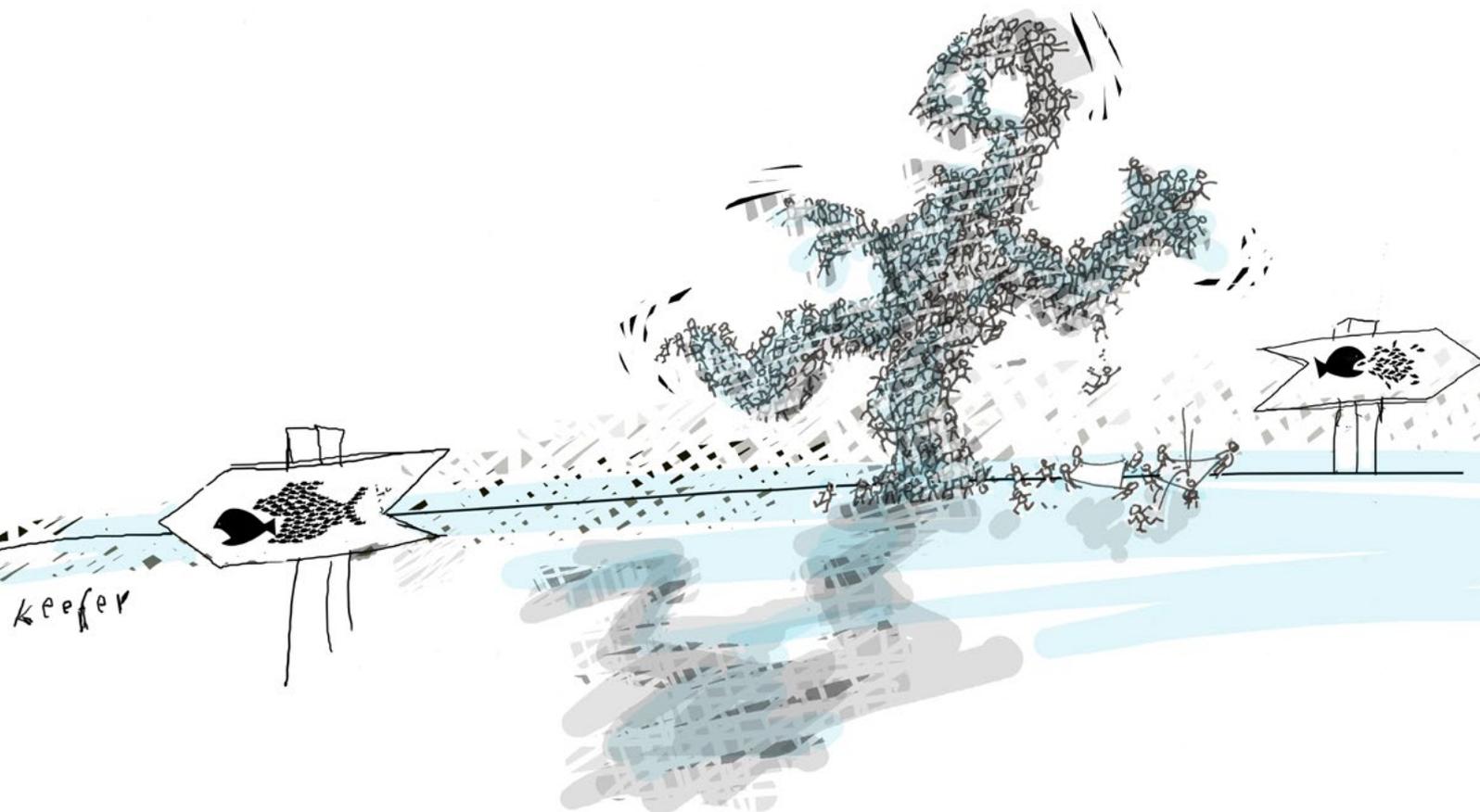
Le présent recueil rassemble les principales conclusions des actions menées dans le cadre du projet. Il rend compte du processus et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette formation et des actions de syndicalisation. Il souligne comment les formateurs ont abordé le défi du recrutement syndical dans différents syndicats et contextes nationaux, en adaptant leur approche. Il fournit des informations plus approfondies sur certaines techniques utilisées et se conclut par une présentation de nouvelles initiatives de syndicalisation et de recrutement qui ont résulté du projet. Il offre une inspiration et des idées aux nombreux syndicats du secteur qui sont confrontés au défi commun que représente l'adaptation à une main-d'œuvre et à un paysage industriel en mutation. Il examine en particulier le besoin urgent d'aller à la rencontre des travailleurs indépendants, free-lance ou atypiques du secteur et de pouvoir les représenter.

SOMMAIRE

SECTION 1	
Préparer le terrain pour la syndicalisation et le recrutement	6
SECTION 2	
Entrer dans le débat interne d'un syndicat et dans son contexte	11
SECTION 3	
Le message de la syndicalisation	20
SECTION 4	
Réflexion sur les services	23
SECTION 5	
Agir et se mobiliser pour le changement	27
SECTION 6	
Conclusions et défis pour l'avenir	33

SECTION 1

Préparer le terrain pour la syndicalisation et le recrutement



Les syndicats du secteur des médias, des arts et du divertissement, comme l'ensemble des syndicats en général, éprouvent des difficultés persistantes pour tirer le meilleur parti de leurs ressources limitées, tant financières qu'humaines. Le simple fait d'offrir un point de contact fiable, d'élaborer des ressources et des services utiles pour les membres et d'être présent de manière fiable en tant que représentant au sein des enceintes politiques et dans le cadre des relations industrielles pousse déjà de nombreux syndicats à la limite de ce qui peut être géré et maintenu. Pourtant, malgré ces contraintes, la plupart des syndicats ont la volonté et l'ambition de se développer et de trouver des moyens d'approcher de nouveaux membres. Ils reconnaissent l'importance de la syndicalisation pour assurer la viabilité et la force des syndicats à l'avenir, dans un environnement de travail de plus en plus difficile. Toutefois, le défi fondamental consiste à créer un espace de réflexion structuré sur la croissance, le développement et le recrutement syndical dans un contexte de priorités concurrentes et de programmes chargés. Le travail de syndicalisation mené dans le cadre de ce projet a cherché à tenir compte de cette réalité et à planifier le travail en conséquence. L'objectif était que chacun des syndicats participants parvienne à créer un espace pour établir le contact avec un formateur et mette en place une stratégie de syndicalisation, en mettant l'accent sur les travailleurs indépendants et free-lance et d'autres travailleurs atypiques du secteur.

Un certain nombre d'éléments élaborés dans le cadre du projet ont été importants pour atteindre cet objectif et pour susciter un intérêt et un engagement réels à l'égard de la syndicalisation et du recrutement, malgré un programme de travail déjà chargé. Concrètement, le processus a consisté à recenser les syndicats intéressés, à transmettre un questionnaire préparatoire à chacun des syndicats participants et, enfin, à effectuer deux visites à l'échelle nationale par l'un des formateurs du projet.

Les principales conclusions de ce processus ont été les suivantes :

→ **Il est utile de disposer d'un questionnaire préparatoire et d'un soutien extérieur**

L'approche mise au point dans le cadre du projet se fondait sur le recours à un expert externe dans le domaine de la syndicalisation pour établir le contact avec les syndicats participants. L'expérience du projet montre que la présence d'une personne extérieure pour les visites programmées permet de définir les orientations et le calendrier et facilite l'intégration du temps et de l'espace pour les discussions et la planification du travail de syndicalisation. Le questionnaire élaboré par le groupe de pilotage et les formateurs a également été utile à cet égard, car il a permis de créer un point de convergence pour les travaux préparatoires au plan national et a constitué un point de départ pour l'établissement d'une compréhension commune du paysage sectoriel et la définition des ambitions et des attentes. Il s'agissait également d'un premier pas satisfaisant pour susciter l'intérêt et l'adhésion car, dans plusieurs syndicats participants, les membres de la direction ont répondu collectivement au questionnaire.

→ **Le questionnaire présente néanmoins des limites quant à la fourniture d'informations utiles sur les situations nationales et ne peut se substituer à la participation sur le terrain et aux visites nationales**

Cela étant, il est également apparu clairement que le questionnaire en lui-même ne constituait pas une base suffisante pour planifier une stratégie et une vision de la syndicalisation. Si les formateurs ont pu acquérir des connaissances utiles et une compréhension élémentaire de la situation nationale et syndicale grâce au questionnaire rempli, les visites aux syndicats dans leur pays ont constitué un élément essentiel du processus. Sans ces visites, les informations fournies par le questionnaire auraient été incomplètes et superficielles.

→ **Une personne extérieure peut être une source d'exemples, d'idées et d'expertise à l'échelle internationale et permettre une réflexion utile**

Le projet a également démontré comment le fait de s'assurer le concours d'un expert externe peut susciter l'intérêt et créer un nouvel espace de réflexion. Les syndicats nationaux ont pu acquérir une nouvelle perspective sur leur situation, ce qui peut contribuer à surmonter un sentiment d'impuissance face à certains des obstacles les plus intransigeants auxquels ils sont confrontés. Les trois formateurs de ce projet ont également été sélectionnés sur la base de leur expérience et de leur itinéraire dans le domaine de la syndicalisation. Ils ont ainsi pu apporter des exemples et des points de vue tirés de leur propre expérience et présenter aux syndicats des techniques éprouvées et fiables ainsi que des approches innovantes dans le domaine de la syndicalisation. Ils ont également pu adapter cette offre à la situation spécifique des différents syndicats.

- **Ils peuvent également être confrontés à des limites d'ordre linguistique et à des nuances dans la compréhension de la situation nationale, c'est pourquoi un échange approfondi requiert du temps**

Le travail avec un expert externe dans le contexte national a également posé certains problèmes, qui doivent également être pris en considération dans l'élaboration de cette approche. D'une part, il est presque inévitable d'utiliser une deuxième langue. Les formateurs du projet étaient anglophones, et les syndicats d'accueil ont dû s'adapter à cette situation. Des services d'interprétation ont été utilisés, mais l'approche privilégiée a consisté à travailler autant que possible en anglais, dans une atmosphère informelle. Cela exige des deux parties de parler lentement et de toujours veiller à se faire comprendre. D'autre part, les formateurs doivent faire preuve d'une grande flexibilité, car les stratégies et les exemples préparés doivent souvent être adaptés aux circonstances et aux attentes des syndicats nationaux et à la dynamique du groupe au cours de la journée. En outre, la compréhension de la situation nationale par les formateurs est susceptible d'évoluer considérablement au cours de la visite. Ils peuvent également se faire une idée des personnalités et des attentes sur le terrain. Ils doivent être prêts à adapter leur approche en conséquence.

- **Des limites structurelles sont liées au fait que les syndicats peuvent s'appuyer sur des militants indépendants dont ils doivent susciter la participation active, car il n'est pas toujours facile de les rassembler pour des réunions**

Malgré l'effet positif exercé par l'intervention d'une personne extérieure sur les visites programmées en créant un nouvel espace de réflexion et de discussion, il est néanmoins difficile de rassembler les militants indépendants qui peuvent être essentiels aux activités des syndicats. Étant donné le caractère imprévisible de leurs horaires, parfois jusqu'à la dernière minute, il s'agit là d'un problème qui ne peut pas vraiment être résolu. Il peut s'avérer impossible, par exemple, de réunir le même groupe pour la première et la deuxième visite de formation. Il appartiendra au syndicat de tenter de réunir les personnes clés pour l'une ou l'autre des réunions, dans la mesure du possible. De même, le syndicat devra communiquer les décisions prises à l'ensemble du groupe concerné. Il s'agit là d'une réalité structurelle dans le secteur des médias, des arts et du divertissement, où le travail free-lance et souvent à très court terme est de plus en plus souvent la norme.

- **L'adhésion des dirigeants syndicaux à l'échelle nationale est indispensable à la réussite de ces initiatives**

Enfin, l'expérience du projet a démontré une fois de plus l'importance d'un engagement réel au plus haut niveau du syndicat pour assurer le succès de toute stratégie élaborée préalablement. Si la volonté de donner suite aux discussions et aux séances de planification fait défaut, les incidences sur l'affiliation syndicale seront faibles. Le meilleur moyen d'assurer ce suivi est de compter dès le départ sur la participation des responsables syndicaux.

QUELQUES RÉFLEXIONS DES FORMATEURS DU PROJET EN CE QUI CONCERNE LA PHASE PRÉPARATOIRE DU PROJET DE SYNDICALISATION :

« Tout point de recherche initial impliquerait généralement de parcourir le site web du syndicat pour y trouver des informations et des renseignements, mais cela s'est avéré inutile dans le cadre de ce projet en raison de l'obstacle de la langue et des limites des sites web de certains syndicats liées à la taille de leur organisation. Le questionnaire a par conséquent constitué un bon point de départ pour se faire une idée du syndicat et de ses structures et se représenter comment il fonctionne et soutient ses membres. L'étape suivante a consisté à tenir une conversation approfondie avec le personnel syndical chargé de la syndicalisation, le cas échéant, afin de mieux comprendre ses besoins et ceux du syndicat. Le Teaterförbundet, en Suède, s'est acquitté de cette tâche assez facilement, car son expérience et son fonctionnement se rapprochaient étroitement de l'expérience syndicale traditionnelle du Royaume-Uni ; il existait de nombreux points communs ainsi que des thèmes et des problèmes similaires. Cela ne s'est pas avéré aussi simple avec le Syndicat des musiciens de Serbie et le ZDUS en Slovénie, car ce sont des syndicats de taille très modeste qui sont gérés presque exclusivement par des bénévoles ; il a donc été plus difficile de comprendre leur structure et de planifier une première visite.

Lors des premières discussions avec le formateur, Teaterförbundet, en Suède, a proposé trois présentations distinctes au comité exécutif du syndicat, à l'ensemble du personnel du syndicat et à certains porte-paroles (militants/représentants) afin de présenter les objectifs du projet et les possibilités offertes au syndicat pour développer son programme de syndicalisation et de recrutement. C'est également sur cette base qu'ont été organisés les voyages en Serbie et en Slovénie, avec des modifications et la nécessité d'une adaptation rapide à l'expérience réelle dans chaque pays d'accueil. Il a été malaisé de comprendre les réponses à certaines sections du questionnaire initial et ces réponses n'ont été reçues que très peu de temps avant la date de la formation, ce qui a laissé peu de temps pour planifier une formation satisfaisante adaptée aux besoins de ces syndicats, de sorte qu'une adaptation sur place a été nécessaire. La lenteur des réponses peut s'expliquer par le fait que les deux syndicats sont dirigés par des bénévoles sollicités par de nombreux autres engagements qui, par conséquent, disposent de moins de temps ; ils doivent être félicités pour leur attachement à participer au projet. Cette question est abordée plus en détail dans une section ultérieure du manuel. »

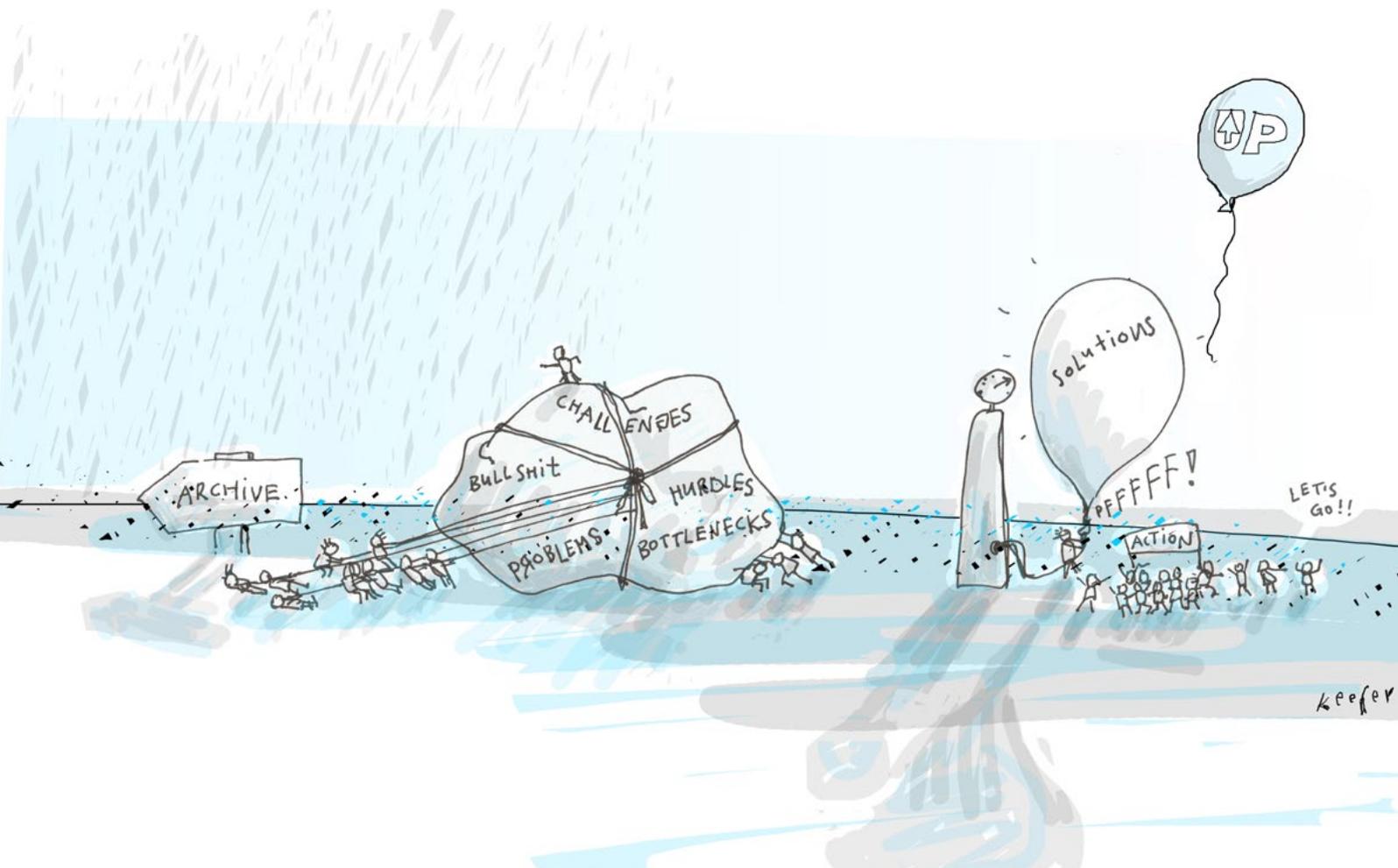
Kate Elliott, formatrice syndicale indépendante

« Le questionnaire a constitué un bon point de départ pour les syndicats et les formateurs afin de définir le travail à effectuer. À cet égard, plus un syndicat était préparé et disposait d'informations, plus il était facile d'envisager une voie à suivre, ce qui pouvait contribuer à mettre le formateur en relation avec un syndicat. Par exemple, un de mes syndicats avait une idée très claire du projet sur lequel il travaillait, de la façon dont il voulait que je l'aide et de la répartition de mon temps. »

Becky Wright, Unions 21

SECTION 2

Entrer dans le débat interne d'un syndicat et dans son contexte



keeper

L'un des principaux défis que les formateurs du projet devaient relever était la nécessité d'établir une relation constructive avec chacun des syndicats dans leur contexte précis et leurs circonstances particulières. Comme mentionné ci-dessus, une approche ouverte et flexible était nécessaire à cette fin. Les différents syndicats participants se situaient à des stades différents de leur débat interne sur la syndicalisation. Les formateurs ont cherché à établir le dialogue avec chacun des syndicats au stade du débat où ils se situaient et à apporter une valeur ajoutée à leurs efforts dans ce contexte. La présente section vise à faire la synthèse des approches et techniques utilisées et regroupe de manière générale certaines expériences des syndicats nationaux. Il est entendu que le projet a également évolué au fil du temps, mais cette section vise à en offrir un aperçu simplifié.

- **Des syndicats, peut-être pour la première fois, visent à définir une véritable vision commune de la syndicalisation, de la relation avec les free-lances et du développement syndical, ainsi la valeur de cette vision commune pour l'avenir du syndicat.**

Le projet a mis en évidence que certains des syndicats participants se trouvent encore à un stade précoce de leur conception de la syndicalisation et ne se sont pas encore accordés sur le degré de priorité qui devrait lui être attribué. Dans ce cas, ces syndicats doivent encore se doter des arguments nécessaires pour mieux appréhender la valeur de la syndicalisation et définir pourquoi et comment ils devraient agir à cet égard. Ce processus de réflexion est en soi précieux et constitue une base de référence essentielle pour toute action future. Certaines des expériences du projet l'illustrent.



La planification de la syndicalisation au sein du **SYNDICAT DES MUSICIENS DE SERBIE (SINDIKAT MU-ZICKIH UMETNIKA)** a été complexe en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment un changement de personnel au sein du syndicat depuis la conférence initiale d'octobre 2018 à Rotterdam. Du point de vue logistique, il a été difficile de planifier le voyage car il s'agit d'un très petit syndicat (environ 300 membres) et tout le monde travaillait sur une base volontaire, de sorte que la communication était

difficile et parfois lente. Une salle de travail a été organisée dans un centre artistique sur un campus d'étudiants dans la banlieue de Belgrade, et huit membres du syndicat ont travaillé avec le formateur pendant deux jours, mais pas avec le même groupe de délégués. Les délégués

étaient issus de chœurs d'opéra et d'orchestres nationaux, de Belgrade et d'autres villes serbes. Le questionnaire avait été reçu quelques jours seulement avant le début de la formation et n'était pas très complet ; une formation générique a donc été prévue sans certitude exacte quant aux besoins du syndicat. Une grande partie du temps a été consacrée à une mission d'enquête, et il a été décidé à la fin de la première journée de revenir à l'essentiel, en examinant comment un syndicat devrait fonctionner et en proposant un mode opératoire plus professionnel. Il a été question d'une formation de suivi plus tard dans l'année mais, en l'absence d'une direction claire et d'un plan stratégique pour le syndicat, cet objectif serait difficile à atteindre car il reste encore beaucoup de travail de fond à effectuer. Il serait possible d'y contribuer, mais cela dépend des objectifs du syndicat, qui ne sont pas très clairs. Le projet a suscité la participation de personnes remarquables, qui travaillent toutes bénévolement pour soutenir les membres, mais pour que le syndicat se développe, celui-ci doit revoir sa stratégie, car il n'encourage pas l'affiliation des travailleurs free-lance ou atypiques à cause de la situation économique, et un certain nombre de salariés à temps plein travaillent dans ce domaine, ce qui rend plus difficile, mais pas impossible, le développement du syndicat au-delà de sa capacité actuelle.

En **SLOVÉNIE, ZDUS, L'ASSOCIATION SLOVÈNE DES ARTISTES DRAMATIQUES ET LE SYNDICAT DE LA CULTURE, GLOSA**, ont convenu qu'une formation d'une journée constituerait un bon point de départ. Une salle a été réservée à cette fin au SLOGI, l'Institut du théâtre slovène dans le centre de Ljubljana. Six membres de ZDUS et deux membres de GLOSA, dont son président, se sont réunis pour envisager de se regrouper dans un syndicat et examiner quelles sont les différences entre une association et un syndicat et comment les deux organisations



peuvent collaborer. Il a été indiqué que ZDUS était auparavant affiliée à GLOSA, mais que l'association avait finalement décidé de mettre fin au partenariat avec GLOSA, en raison des attentes divergentes des deux parties. Un débat a été mené lors de la session de formation sur les différences et les avantages des syndicats par rapport aux associations et sur le pouvoir d'un syndicat en droit par rapport à la faiblesse d'une association. La formation a porté sur l'histoire du modèle de syndicalisation, l'origine de l'idée de regroupement au sein d'un syndicat, la théorie élémentaire de la syndicalisation et sur la manière de planifier une campagne. Une activité pratique a été organisée sur le thème de la confiance nécessaire pour demander à quelqu'un de s'affilier au syndicat, et le formateur a partagé ses connaissances sur les différences entre la syndicalisation et le fait de fournir des services aux membres free-lance/atypiques. Il a été convenu que cette discussion devait être poursuivie, car il existait une volonté de collaboration et d'ouverture aux avantages offerts par les syndicats pour soutenir les travailleurs. Une deuxième visite a eu lieu en novembre 2019, et le groupe a rafraîchi les éléments abordés en juillet, avant d'examiner en groupe des aspects liés à la motivation des bénévoles et à la promotion de la solidarité au sein de ZDUS. Le formateur souhaitait que le groupe dispose de plans concrets pour l'avenir et a demandé à ses membres de penser à une campagne spécifique. Depuis l'été, ils avaient déjà pris

l'initiative d'élaborer une enquête à mener auprès des acteurs et dramaturges indépendants sur la santé et le bien-être en vue d'ouvrir un centre de santé pour les artistes-interprètes. Ils ont eu la possibilité de travailler en groupe dans leur propre langue, ce qui a facilité la discussion et la circulation des idées tout en faisant rapport en anglais. De grandes notes autocollantes ont été utilisées, et le groupe a été invité à commencer par les idées générales en indiquant chaque suggestion sur une note autocollante. Un certain nombre de suggestions ont été formulées pour encourager les membres actuels à s'impliquer davantage et pour attirer de nouveaux membres vers ZDUS via un certain nombre d'initiatives, telles que des événements de travail en réseau plus réguliers et des possibilités de développement professionnel. Le groupe a ensuite été incité à classer ces idées par ordre de priorité et possibilité de réalisation, en déplaçant les notes autocollantes afin de déboucher sur un plan réaliste. L'une de leurs priorités consistait à changer de nom, car il existe déjà une association de retraités slovènes utilisant le même acronyme ZDUS. Ils ont terminé la journée en étant convaincus qu'ils avaient quelque chose de concret à développer tout au long de l'année 2020.



Pour le **SNJ-CGT, FRANCE**, lors de l'entrée dans le projet, deux principaux défis semblaient se présenter pour les syndicats qui adoptent une approche de syndicalisation. Le premier concerne le traitement des free-lances dans le cadre juridique en France. La législation devrait inciter les syndicats à être actifs auprès des free-lances de la même manière qu'ils le sont auprès du personnel salarié (pouvoir de négociation), ce que les autres syndicats de free-lances ne peuvent pas faire. Il devrait être naturel de considérer que le syndicat constitue le mécanisme permettant de résoudre les problèmes des free-lances. Le deuxième défi est lié à la difficulté de regrouper ces travail-

leurs au sein du syndicat étant donné la fragmentation du système d'affiliation et de la structure. Cette situation met inévitablement l'accent sur la représentation sur le lieu de travail et sur le processus bureaucratique. Dès lors, comment un syndicat peut-il aisément évoluer vers un mode de travail qui privilégie l'espace de travail ou la communauté ? Cela explique l'essor des organisations professionnelles non syndicales telles que Profession Pigiste et Ras la plume, qui tentent de sensibiliser les free-lances à leurs droits et s'occupent de questions professionnelles. À certains égards, on pourrait affirmer que l'incapacité des syndicats à représenter les besoins de ces travailleurs a contraint ceux-ci à envisager de nouveaux types d'organisations.

Cette formation faisait partie d'une tentative du SNJ-CGT de jeter un pont entre toutes les organisations intéressées et d'identifier les résultats communs des négociations pour les free-lances. C'est dans ce contexte que la première session a été planifiée. L'objectif principal était de bien comprendre ce qu'est la syndicalisation, comment elle peut s'appliquer aux syndicats français, et aussi comment les syndicats, généralement en concurrence (parallèlement aux organisations

professionnelles), peuvent se réunir. L'établissement de règles communes de comportement et d'ouverture et un mélange d'exposés et de travaux de groupe ont permis au groupe de se connaître, de commencer à faire tomber les barrières et de rechercher des méthodes de travail communes. La première session portait sur le concept de syndicalisation, la seconde s'est fondée sur une approche plus pratique – comment parler aux collègues, comment identifier les dirigeants et comment envisager les canaux numériques.

Cette coalition/coordination en est à ses débuts, mais elle a le potentiel de faire une réelle différence dans la vie professionnelle des journalistes free-lance. Deux initiatives menées depuis la formation ont rassemblé tout le monde. Il y a d'abord eu le souvenir de la création de la loi Cressard, suivi de l'association au mouvement de grèves pour la protection des retraites. (Une couverture médiatique de cette participation est disponible en ligne¹.)

Bien entendu, le défi que représente cette coordination réside dans la manière dont elle se rapporte à la formation des militants et des membres, mais comme moyen de montrer de façon cohérente aux journalistes free-lance que leurs besoins sont importants pour les syndicats, il s'agit là d'un premier pas positif.

→ **Des syndicats se sont rendu compte de la nécessité d'établir le contact avec de nouveaux membres, y compris les free-lances, et ont décidé d'élaborer une stratégie de syndicalisation, mais n'ont pas encore pu mettre en place quelque chose de concret**

Certains des syndicats participant au projet étaient prêts à aborder la question de la syndicalisation et avaient déjà défini la syndicalisation et la croissance des effectifs comme des priorités essentielles. Ils ont souhaité mettre à profit l'expertise dont ils disposaient dans le cadre du projet afin de lancer ce travail et de développer quelque chose de nouveau. Ces syndicats varient en taille et en ressources, mais ils ont en commun la volonté de définir des actions concrètes et d'examiner comment les faire progresser. Le rôle des formateurs dans ce cas consistait à les aider dans leur évaluation critique des possibilités de syndicalisation et à présenter des idées sur la façon de l'envisager et de la poursuivre.

LE SYNDICAT POLONAIS DES ACTEURS ZZAP a lancé ce projet dans l'objectif premier d'accroître le nombre de ses membres. Lors de la première formation, ce n'est pas cet objectif qui a suscité l'enthousiasme dans la salle, mais l'amélioration des revenus des acteurs, en particulier à la télévision, ce qui était important pour leurs moyens de subsistance. Les revenus des acteurs free-lance semblent avoir diminué de 20



¹ <https://twitter.com/rtenfrancais/status/1203325579736551426?s=21>



à 40 % au cours des quinze dernières années, malgré l'augmentation des tournages et des revenus en Pologne². Face à un tel contraste, le choix de se concentrer sur la syndicalisation des acteurs pour des taux minimaux apparaissait relativement clair.

LE KUNSTENBOND AUX PAYS-BAS a présenté un scénario presque inverse. Les musiciens free-lance –indépendants des syndicats

existants – avaient créé une plateforme en ligne appelée *Platform voor Freelance Musici* pour s'encourager mutuellement à prendre leurs responsabilités face à leurs faibles taux de rémunération³, par exemple en partageant des informations sur les taux de rémunération et en s'incitant mutuellement à refuser les concerts en-deçà de certains seuils. Ce regroupement a eu lieu parallèlement à des changements juridiques et politiques qui ont créé une occasion unique de s'attaquer à la situation des free-lances sous-payés [ou forcés] aux Pays-Bas. Dans ce contexte, le *Kunstenbond* a établi un partenariat avec les fondateurs de la plateforme. Les formations ont eu lieu environ neuf mois après le début de ce partenariat, alors qu'une campagne de contrat syndical couvrant les musiciens d'orchestre indépendants ou *remplaçants* était en cours. Les objectifs des formations étaient les suivants : 1) faire évoluer la plateforme d'une pression pour la responsabilité individuelle des tarifs vers des actions collectives ayant une incidence à la table des négociations, 2) mettre en place un deuxième niveau de direction des membres consacré à la sensibilisation individuelle, et 3) convertir les militants en ligne en membres rémunérés.

Le **SYNDICAT NÉERLANDAIS DES JOURNALISTES NVJ** avait déjà commencé à envisager et à contextualiser le regroupement de nouveaux membres au sein de leur syndicat. Cette formation est donc intervenue à un moment où le syndicat était prêt à développer et à approfondir son travail. Le travail avec les photojournalistes s'est fait de manière organique. Les tarifs pour les photos d'actualité diminuaient depuis des années, et lorsque l'ANP (Agence néerlandaise de presse photographique), l'une des dernières organisations de rémunération décente, a décidé d'abaisser ses tarifs de 50 %, les journalistes ont exigé une action forte de la part du syndicat. Après une première action de grève, le syndicat a commencé à privilégier une stratégie à plus long terme, mais sans avoir une idée claire du potentiel qu'elle pourrait receler. Par conséquent, l'accent a été mis avec ce syndicat sur l'élaboration d'une stratégie et sur la fourniture de conseils sur les actions et les publics appropriés.

→ **Des syndicats disposent déjà d'une stratégie de syndicalisation et de sensibilisation en général et pour les free-lances, mais souhaitent**

2 Pour plus d'informations sur les revenus en Pologne, voir <https://tradingeconomics.com/poland/wages>.

3 Pour la proportion de musiciens free-lance par rapport aux musiciens salariés et le seuil de pauvreté aux Pays-Bas, voir <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/12/24/kunst-is-duur-laet-musici-niet-zelf-de-rekening-betalen-a3984864?fbclid=IwAR0saGVvKKqhYg9fV25ZYMzGJAAGB9MStyssiRmbxyCCHBae-ZmMBamnJOc>

entreprendre une révision structurée, revoir leur approche et éventuellement tenter quelque chose de nouveau

Certains des syndicats participants disposaient déjà d'une stratégie de syndicalisation et de recrutement bien établie, y compris pour les travailleurs free-lance du secteur, mais estimaient qu'il était nécessaire de tenter quelque chose de nouveau ou de cibler un sous-groupe spécifique. La collaboration avec ces syndicats a consisté à évaluer les forces et les faiblesses des précédentes initiatives de syndicalisation et à définir des ambitions réalistes pour la phase suivante.

En Suède, **LE TEATERFÖRBUNDET** avait déjà reconnu qu'il lui appartenait fondamentalement comme syndicat de recruter davantage de membres pour survivre. La société suédoise évolue, le travail atypique est de plus en plus répandu, et le syndicat a estimé qu'il était important de se tourner vers les autres pays européens pour trouver des idées sur la manière de se regrouper au sein de syndicats à l'avenir. Comme pour le ZDUS en Slovénie, le syndicat suédois envisage de changer de nom pour mieux refléter ses membres dans tous les secteurs qu'il représente, ce qui devrait se faire lors d'une grande réunion des membres en juin 2020. Ils pensaient déjà à ce qu'ils sont aujourd'hui et à ce qu'ils veulent être à l'avenir. Le projet représentait donc une occasion très opportune d'examiner certaines idées et de prévoir certains changements.

Afin de prendre en compte l'ensemble des différents aspects du syndicat (personnel, direction et porte-paroles), deux présentations distinctes ont été établies, une pour la direction et le personnel et une deuxième présentation/session de formation comprenant des activités pour aider les militants à réfléchir aux moyens de promouvoir la syndicalisation en vue de la croissance du syndicat et de soutenir leurs branches dans l'ensemble du syndicat. L'accent a été mis sur des exemples d'autres syndicats en ce qui concerne le développement de la syndicalisation et sur l'adaptation de cette offre aux membres free-lances éprouvant des besoins différents, notamment des exemples de campagnes de syndicalisation et de services à l'intention des free-lances. Le formateur a également expliqué à la direction et au personnel comment leurs porte-paroles (militants) seraient formés pour se regrouper au sein du syndicat et attirer de nouveaux membres.

Cette première visite voyage a eu lieu à Stockholm pendant deux jours au cours desquels se sont tenues des discussions approfondies avec les membres du personnel organisateur sur les besoins actuels et futurs du syndicat et une réunion avec leur responsable de la communication pour échanger des idées sur la communication au sein du syndicat. La visite du formateur a suscité un débat animé ainsi qu'un projet de retour pour offrir une journée de formation à la syndicalisation aux représentants des sections professionnelles et convenir des priorités futures. Cette visite a constitué une excellente occasion pour le personnel à temps plein chargé de la syndicalisation de partager des idées sur l'utilisation par les syndicats d'autres pays de la syndicalisation comme outil de recrutement, de fidélisation et de croissance et d'expliquer en détail au personnel et aux membres du syndicat comment une syndicalisation systématique peut être bénéfique pour le syndicat. La direction a reconnu et compris qu'il était nécessaire que davantage de membres se consacrent à un recrutement plus régulier de nouveaux membres (le principe ancien selon lequel on recrute ceux qui nous ressemblent est toujours vrai) et a fait du recrutement une priorité pour la nouvelle année.

« Le recrutement de nouveaux membres dans une société en mutation est plus important que jamais. Avec ce projet, nous avons vu l'occasion d'apprendre des autres et de faire avancer le travail de recrutement ».

Le Teaterförbundet devra relever de nombreux défis à l'avenir. La situation des travailleurs atypiques et de la sécurité sociale est précaire. Le syndicat compte des membres parmi ce groupe de travailleurs depuis plusieurs années et le reste de la société suit rapidement le mouvement ; cependant, les services d'aide à l'emploi pour les travailleurs atypiques diminuent. Auparavant, le secteur de la culture comptait sa propre section pour la sécurité sociale, mais celle-ci n'existe plus aujourd'hui,

ce qui rend le travail free-lance plus précaire et les membres plus vulnérables.

Sara Andersson, responsable de la syndicalisation de Teaterförbundet, a expliqué que « le recrutement de nouveaux membres dans une société en mutation est plus important que jamais. Avec ce projet, nous avons vu l'occasion d'apprendre des autres et de faire avancer le travail de recrutement ».

FINLANDE : Le SYNDICAT FINLANDAIS DES MUSIENS

a connu une situation plus stable. Avec un nombre croissant d'affiliés et un climat politique et un dialogue avec les employeurs favorable, le syndicat a abordé la formation dans une perspective d'analyse et de réflexion ; qu'est-ce que la syndicalisation, que représente-t-elle pour un syndicat qui se développe déjà ? Dans cette optique, la formation a visé à examiner les concepts clés de la syndicalisation, en accordant une importance particulière

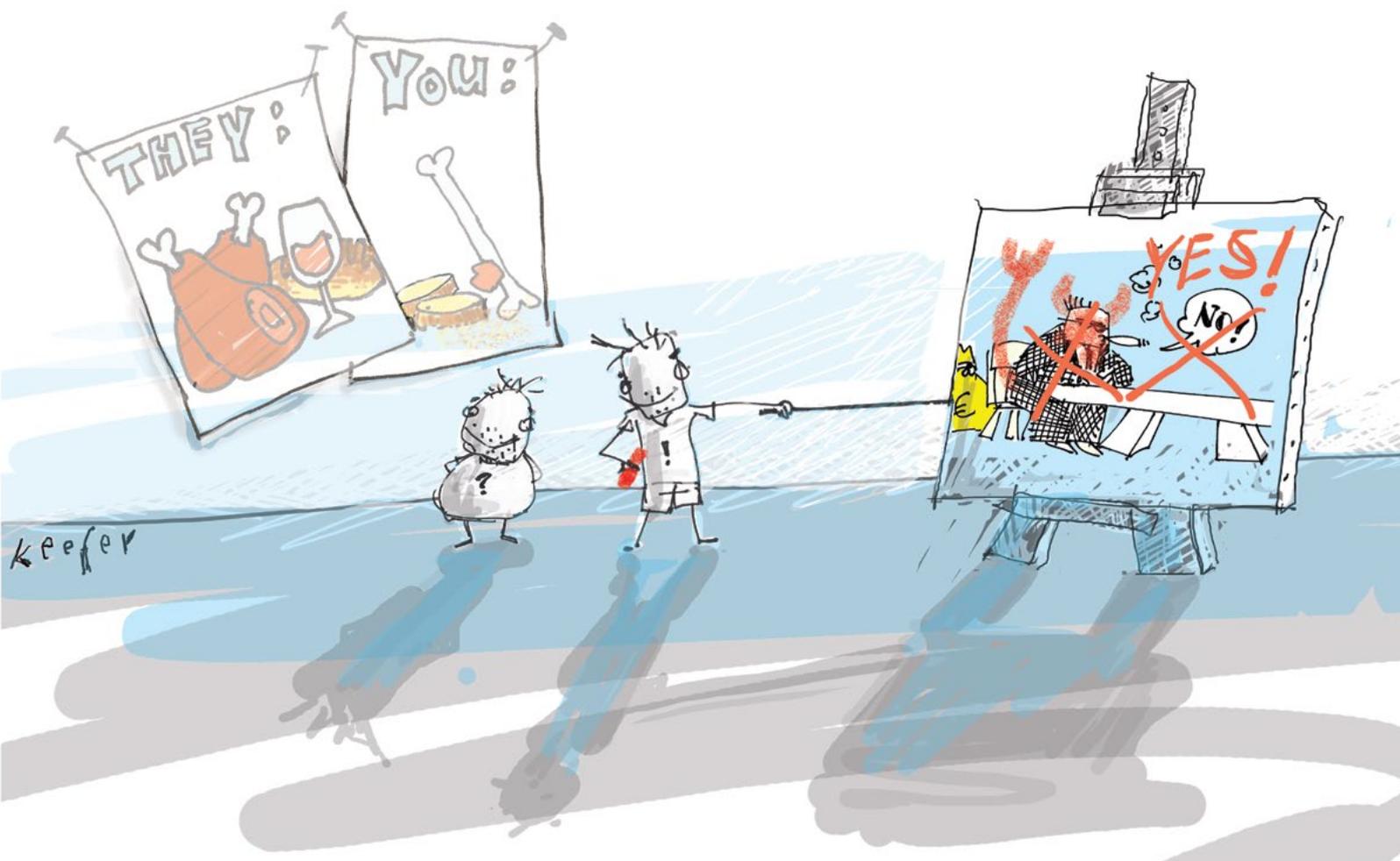


à son incidence sur la stratégie et l'allocation des ressources. En tant que syndicat de taille réduite, avec un personnel limité, le groupe a étudié le fonctionnement du syndicat et la façon dont ses membres se sont rassemblés pour renforcer le pouvoir et l'influence du syndicat dans son ensemble. Par exemple, le syndicat gère avec succès une station de radio à Helsinki et des logements à Londres auxquels les membres peuvent accéder pendant leur travail. Comment ces excellents projets pourraient-ils aider le syndicat à mobiliser ses membres, à renforcer l'affiliation et à définir des projets de négociation ? Ensemble, les membres ont analysé les principaux projets sur lesquels le syndicat concentre ses efforts et les moyens de renforcer les domaines existants qui fonctionnent déjà. En adoptant une approche de projet spécifique, le syndicat a voulu voir le fonctionnement d'autres syndicats qui ont obtenu des résultats probants, en cherchant à promouvoir et à développer leurs méthodes de travail positives déjà en place.

IRISH EQUITY⁴ ET LE SECTEUR DES ARTS ET DE LA CULTURE DU SIPTU avaient remporté des victoires impressionnantes en obtenant des droits plus forts pour les acteurs et les équipes avant les projets de formation concernant les travailleurs atypiques. Ces succès ont permis à Equity de mobiliser des membres de longue date et de recruter de nouveaux membres, qui sont essentiellement tous des free-lances. Le personnel et les membres actifs se sentaient déjà à l'aise pour parler avec les non-membres, mais éprouvaient des difficultés pour recruter les « sceptiques » – des personnes qui ne comprennent pas rapidement ou instinctivement le pouvoir du syndicat. La demande de formation visait 1) à améliorer les réponses des participants aux doutes concernant le syndicat et 2) à inciter les stagiaires à renforcer le syndicat. Cela ne pourrait pas se faire par une formation générique sous la forme d'une conversation en tête-à-tête. Le groupe connaissait et utilisait déjà les méthodes de base de la syndicalisation de base, et ces bases étaient insuffisantes pour recruter les sceptiques. Compte tenu des objectifs et de l'histoire, des décisions clés ont été prises : 1) Le personnel et les membres seraient formés ensemble, à la fois pour établir la confiance et pour montrer aux membres combien leur leadership est essentiel pour renforcer le syndicat; 2) toute formation sous forme de conversation comprendrait des échanges rapides avec les personnes éprouvant des doutes quant à l'affiliation ; 3) l'accent serait mis sur l'impulsion d'une dynamique : le sentiment que le syndicat était important et qu'il vaincrait.

4 Irish Equity est également affilié au SIPTU.

Le message de la syndicalisation



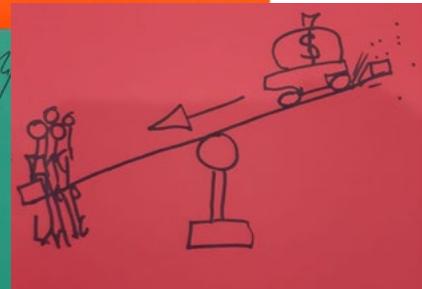
UN EXERCICE POUR DÉVELOPPER LA NARRATION ET LE RÉCIT ET RÉPONDRE AUX OBJECTIONS.

La présente section met l'accent sur une partie du travail effectué dans la formation à l'échelle nationale, en particulier sur l'élaboration d'un message de syndicalisation et le défi qui consiste à anticiper et à répondre aux objections courantes. L'établissement de ce message a été défini comme un élément clé de l'organisation syndicale dans plusieurs des syndicats participants. Quel est le processus de définition des questions qui suscitent la mobilisation ? Comment solliciter l'avis des membres ? Un certain nombre d'approches créatives ont été élaborées et menées par la formatrice du projet, Tara O'Dowd, avec les syndicats participants, les aidant à concentrer leurs idées et à élaborer quelques conclusions communes pour les orienter dans leur travail de syndicalisation.

L'organisation d'une formation est souvent axée sur la maîtrise de la colère, mais les récits peuvent également constituer un outil efficace pour construire un mouvement puissant. Surtout aujourd'hui, à une époque où les récits se répandent dans le monde entier plus vite que jamais. Mais les récits de changement qui inspirent aujourd'hui ne sont pas, pour la plupart, des histoires de puissants syndicats. Les gens pensent pouvoir changer le monde via les médias sociaux, avec des millions de likes, et non pas en utilisant un contrat syndical. De nombreux facteurs entrent en jeu ici, mais les militants les plus célèbres de notre époque sont certainement d'excellents narrateurs. Leurs campagnes personnelles ont un caractère inévitable et suscitent une émotion qui pousse même leurs adversaires à réagir. Les récits provoquent également ces sentiments. Cette idée selon laquelle le récit peut être utilisé pour créer un mouvement a été incorporée dans les formations de Tara O'Dowd dans le cadre du projet concernant les travailleurs atypiques, en trois étapes :

1. RÉFLEXION SUR LES RÉCITS EXISTANTS DU POUVOIR SYNDICAL.

Les participants ont été invités à partager leurs histoires personnelles sur ce que le syndicat signifiait pour eux, aussi brièvement que possible [voir les photos de cet exercice ci-dessous]. De nombreux participants ont présenté des explications longues et compliquées ou des concepts vagues. Dans certains cas, les récits ont



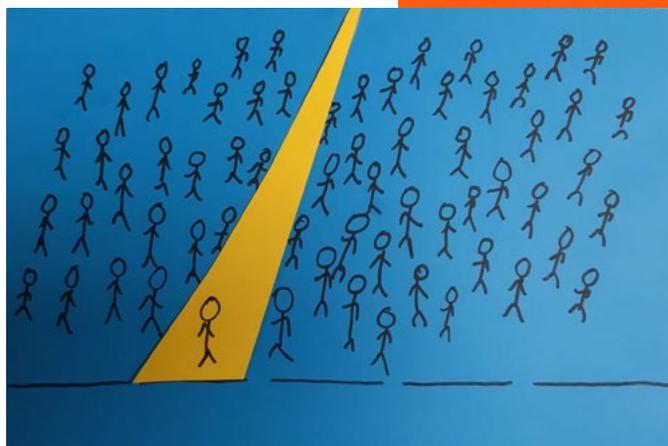
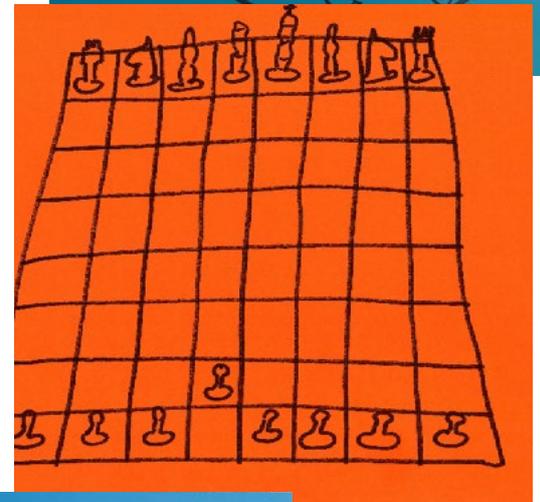
montré à quel point il était facile de quitter un syndicat. La plupart des participants n'étaient pas en mesure de raconter une histoire cohérente, même si le syndicat représentait beaucoup pour eux. Lorsque les participants pouvaient expliquer clairement l'importance du syndicat, cette explication concernait des activités qui ne relevaient pas de sa mission (mobilisatrice).

2. ANALYSE D'EXEMPLES DE RÉCITS COLLECTIFS.

De bons et de mauvais exemples ont été tirés de syndicats, de groupes environnementaux, de films de super-héros et de personnalités politiques motivantes. Les participants ont identifié non seulement des techniques de communication efficaces, mais aussi les éléments sous-jacents d'un récit attrayant du changement. L'élément le plus crucial étant, bien entendu, le rôle moteur des membres. Les membres du personnel syndical peuvent expliquer aux non-membres la constitution d'un groupe de travailleurs actifs, mais les membres d'un syndicat qui recrutent leurs collègues *montrent* que ce groupe existe.

3. RÉFLEXION SUR LES NOUVEAUX RÉCITS DU POUVOIR DU SYNDICAT.

Les participants ont été invités à reprendre les paroles du premier exercice et à élaborer plutôt des histoires sous forme d'images de ce qu'ils voulaient pour leur syndicat dans dix ans. Le dessin a renforcé le caractère concret plutôt qu'abstrait des récits. En fait, de nombreux dessins sont directement liés à l'expérience des participants. Dante figure dans l'un des récits des acteurs polonais, et le ciel dégagé dans ceux des professionnels de la radiodiffusion en extérieur. L'utilisation d'une échéance à plus long terme (dix ans) a encouragé la formulation de visions plus audacieuses. Des exemples de dessins sont présentés ci-dessous.



SECTION 4

Réflexion sur les services



La présente section présente des cas évoqués au cours du projet, pour lesquels les syndicats étaient davantage intéressés par un modèle de services pour établir le contact avec les membres et les membres potentiels. De nombreux syndicats et les personnes intéressées par la syndicalisation s'accordent à considérer que la fourniture de services ne constitue pas en soi une base solide pour la syndicalisation. Sans un lien constructif et conscient avec le syndicat et ses valeurs fondamentales, les membres peuvent rester sans attaches et se désengager lorsqu'ils n'ont plus besoin d'un service donné ou qu'ils trouvent un autre fournisseur. Cette situation peut également encourager une attitude passive dans laquelle les membres se contentent de compter sur les services mais ne ressentent aucun lien avec les objectifs plus larges du syndicat ni aucune implication personnelle dans leur réalisation. Cela étant, des services utiles peuvent constituer une part importante du mode d'interaction des membres avec les syndicats, et l'expérience acquise dans le cadre de ce projet montre que les services les plus appréciés et utilisés sont directement liés à la situation professionnelle ou au développement de carrière du membre du syndicat. Ainsi, des services tels que l'accès à la formation ou le conseil juridique concernant les contrats font partie de ceux considérés comme apportant une valeur concrète dans la vie professionnelle des membres du syndicat.

Dans les syndicats disposant des ressources nécessaires pour offrir des services utiles, ceux-ci peuvent constituer un moyen de communiquer avec les membres et de renforcer leur lien avec le syndicat. Ces services peuvent offrir une solution avantageuse pour tous en mettant à profit le taux de syndicalisation pour offrir des avantages à l'ensemble des membres. La réflexion sur la fourniture de services peut constituer un élément très utile d'une stratégie plus large de communication avec les membres. Certains syndicats participants se sont intéressés au potentiel des services pour leur permettre d'établir le contact avec leurs membres de manière pratique, et des idées nouvelles ou renouvelées ont été examinées lors de plusieurs réunions nationales.

En Suède, un certain temps a été consacré à expliquer à la direction et au personnel du **TEATER-FÖRBUNDET** comment le modèle consistant à combiner les services et la syndicalisation en vue d'attirer des membres dans le syndicat peut effectivement fonctionner. L'utilisation de formations professionnelles comme un service offert aux membres et l'élaboration d'un programme de formations en consultant les membres sur ce qu'ils attendent de leur syndicat peut s'avérer payant au fil du temps, et le syndicat peut se développer, tout en attirant de nouveaux militants davantage intéressés par un modèle de syndicalisation fondé sur la participation. Tous les



membres ne deviendront pas des militants et des recruteurs, mais ils peuvent être encouragés à demeurer dans le syndicat grâce à un ensemble attrayant de mesures de soutien et de développement. Les nouveaux membres peuvent également être attirés par le syndicat sur la seule base des services offerts – de nombreux nouveaux représentants/militants sont devenus plus actifs au sein du syndicat par cette voie.

Comme résultat direct des discussions approfondies tenues entre l'équipe du Teaterförbundet et le formateur du projet au sujet de cette approche combinée de la syndicalisation et des services pour le renforcement du syn-

dicat, le Teaterförbundet a élaboré et dispensé un certain nombre de formations continues en vue de soutenir les membres actifs dans le secteur du cinéma en Suède. Cette formation est réservée aux membres et, pour y accéder, de nouveaux membres potentiels ont se sont affiliés au syndicat. La formation a été dispensée à l'échelle régionale pour les chefs de département et porte sur les éléments suivants : Santé et sécurité, Planification, Législation sur l'environnement de travail et Formation sur le harcèlement.

Eleonor Fahlén, responsable de la santé et de la sécurité au Teaterförbundet, indique : « Après une excellente session sur la syndicalisation avec le formateur, nous nous sommes rendu compte de l'importance de la formation pour nos membres. Nous avons ensuite lancé une journée de formation pour les chefs de département du secteur du cinéma. La formation s'est avérée très populaire, et nous recevons de nouveaux membres à chaque fois qu'elle est impartie ».

« Après une excellente session sur la syndicalisation avec le formateur, nous nous sommes rendu compte de l'importance de la formation pour nos membres. Nous avons ensuite lancé une journée de formation pour les chefs de département du secteur du cinéma. La formation s'est avérée très populaire, et nous recevons de nouveaux membres à chaque fois qu'elle est impartie ».

Au Royaume-Uni, BECTU, parallèlement à son syndicat apparenté Equity pour les artistes-interprètes, offre depuis longtemps une assurance de responsabilité civile aux membres ; lorsque cet aspect est évoqué avec d'autres syndicats des industries créatives, cela provoque toujours une discussion animée. Les syndicats peuvent voir les avantages potentiels de leurs propres campagnes de recrutement et de fidélisation des membres free-lance, tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un engagement important de la part du syndicat. Le Teaterförbundet s'est intéressé à ce modèle comme service aux membres, qui peuvent éventuellement disposer de leurs

propres assurances afin de travailler en free-lance dans le secteur ; il s'agit d'un service coûteux et, s'il est fourni à un prix réduit par le syndicat, il pourrait aider à la fois les membres et le syndicat lui-même. Le Teaterförbundet dispose actuellement d'une assurance pour ses membres qui n'est pas aussi complète que d'autres assurances et cherchait donc de nouvelles idées auprès d'autres syndicats.

La formation a abordé la nécessité d'une large attractivité dans les différents domaines de l'affiliation au syndicat et le fait qu'il n'existe pas de solution unique. La nécessité d'adapter régulièrement l'offre et d'ajouter des services liés à la progression de carrière des membres est importante pour les syndicats des industries créatives, parallèlement au soutien syndical plus traditionnel en ce qui concerne le militantisme et la solidarité.

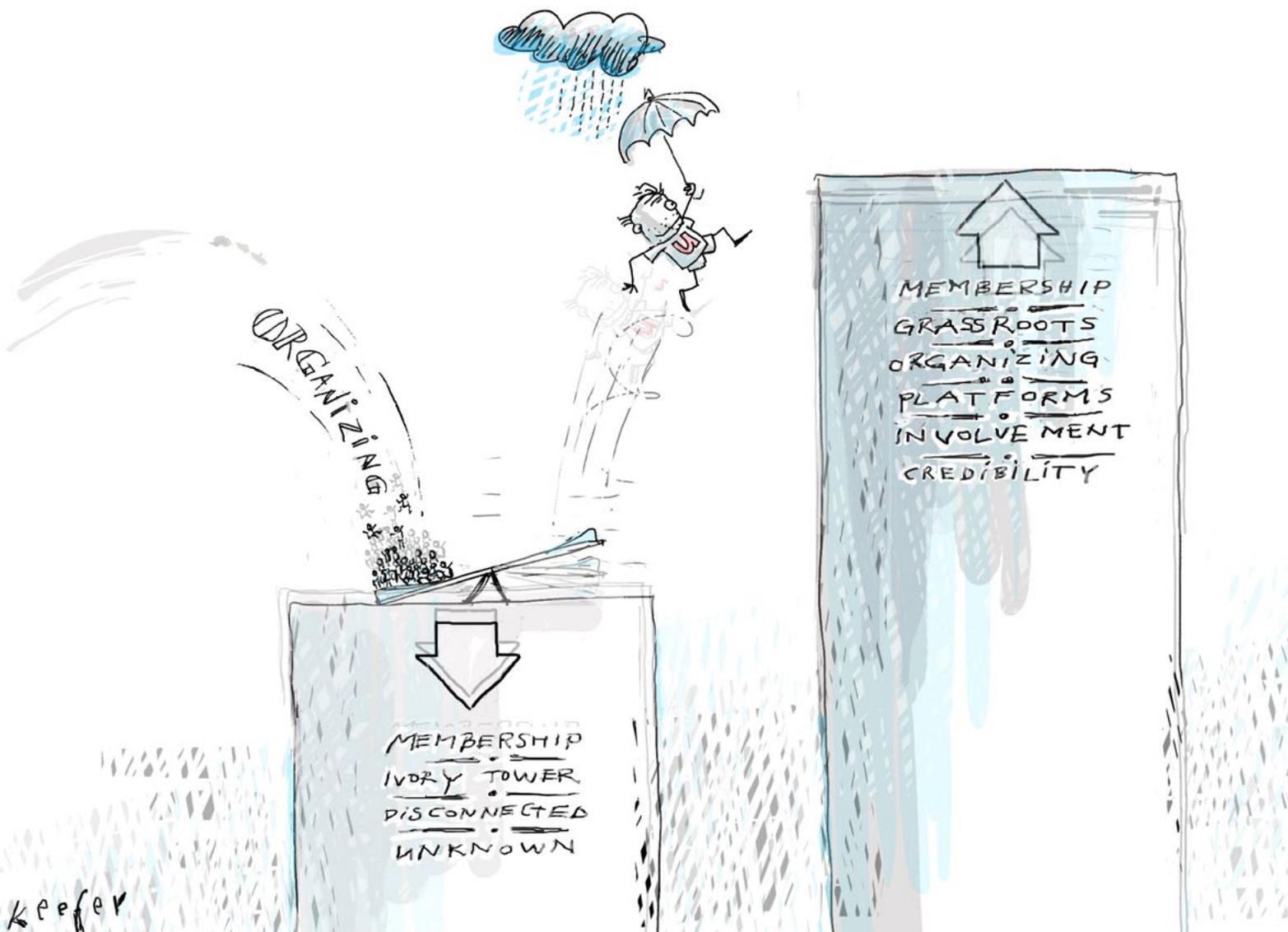
En Pologne, le ZZAP a d'abord demandé une formation axée sur l'élaboration et la commercialisation de services supplémentaires pour ses membres. Il est toutefois apparu dès la première formation que la plupart des services établis par le ZZAP (assurance pour invalidité de longue durée, protocoles relatifs à différentes questions liées au lieu de travail, autres solutions pour des problèmes individuels) n'avaient entraîné qu'une croissance limitée, voire nulle, du nombre d'affiliés, à l'exception des ateliers relatifs à la distribution des rôles.



En outre, les militants membres étaient plus préoccupés par la baisse des revenus et les problèmes systémiques que par les problèmes individuels d'emploi qui pourraient être résolus par des services. Le conseil du formateur a été de développer le seul service qui permettait d'accueillir de nouveaux membres (les ateliers relatifs à la distribution des rôles) au lieu d'élaborer un menu de services supplémentaires et individuels. Ce choix a permis au syndicat de disposer de plus de ressources pour mettre au point et lancer sa campagne sur les tarifs minimaux.

SECTION 5

Agir et se mobiliser pour le changement



La présente section vise à donner un aperçu de certaines initiatives de syndicalisation prises par les syndicats participants, directement ou indirectement, découlant du projet et liées au travail avec les formateurs :

CAMPAGNE SUR LES TARIFS MINIMAUX, POLOGNE

Le syndicat polonais des acteurs ZZAP a lancé une campagne sur les tarifs minimaux pour améliorer les revenus des acteurs free-lance à la télévision. Il s'agit de la plus grande campagne menée par le ZZAP, préparée avec le formateur syndical. La campagne a commencé par un travail de recherche sur les taux de rémunération des membres au cours des quinze dernières années, qui a révélé une baisse considérable des tarifs journaliers à la fois à la télévision et dans la publicité. Les acteurs ont décidé de se concentrer d'abord sur les tarifs de la télévision, qui représentaient une part plus importante des revenus des membres. Après ce travail de recherche, ils ont commencé à organiser des réunions régulières – annoncées via des messages sponsorisés sur Facebook – pour tous les acteurs (membres et non-membres). Chaque post sponsorisé sur Facebook a atteint environ 15 000 utilisateurs et enregistré environ 60 likes, 30 commentaires et 20 partages. Cela a permis d'atteindre davantage d'acteurs, dont certains ne connaissaient même pas l'existence du syndicat. Après chaque réunion, quelques non-membres ont décidé de s'affilier. De la fin octobre 2019 au début janvier 2020, cela a représenté une augmentation de 10 % du nombre de membres. Lorsque le syndicat aura regroupé un nombre suffisamment important d'acteurs, l'accent sera mis sur l'obtention d'un tarif minimal plutôt que sur l'information sur les salaires.



De la fin octobre 2019 au début janvier 2020, cela a représenté une augmentation de 10 % du nombre de membres. Lorsque le syndicat aura regroupé un nombre suffisamment important d'acteurs, l'accent sera mis sur l'obtention d'un tarif minimal plutôt que sur l'information sur les salaires.

« Nous sommes parvenus à modifier l'organisation du syndicat et avons trouvé d'autres mains pour nous aider. De nouveaux membres ont suggéré qu'ils pouvaient nous aider dans l'organisation des ateliers pour les membres (ateliers auto-enregistrement et de distribution des rôles, etc.[...]) Nous avons entamé un dialogue avec les agents et les agences et avons trouvé un objectif commun. Nous avons organisé trois réunions avec les représentants des principales agences de casting en Pologne [...] Nous prévoyons d'organiser des réunions régionales, en dehors de Varsovie. La première réunion régionale se tiendra dans le sud de la Pologne – à Cracovie le 20 janvier [...] Le projet a animé de nombreux membres non actifs, nous recevons de nombreux courriels, d'appels et de questions sur les actions syndicales et sur la manière dont elles peuvent aider » (ZZAP)



NVJ - ACTION DES PHOTOJOURNALISTES ET SUCCÈS DE LA PROCÉDURE JUDICIAIRE

Le syndicat réalise de nombreuses activités en surface qui pourraient être considérées comme relevant de la syndicalisation. Il est aisé de s'affilier, il existe un parcours à l'intention des étudiants/nouveaux venus pour le journalisme, des groupes de travail sont constitués. Cependant, en s'adressant au syndicat, il était difficile de voir comment tous ces éléments se sont combinés pour construire la maison. Étant donné la menace de voir les employeurs se détourner des conventions collectives sectorielles, il est essentiel que le syndicat, comme d'autres aux Pays-Bas, examine ses méthodes de travail.

La campagne a commencé par des actions de communication et des discussions avec des photojournalistes, qui ont abouti à une première action en janvier 2019, au cours de laquelle des photos n'ont pas été fournies à des journaux et à d'autres publications. Cette tactique initiale serait considérée dans n'importe quel autre domaine comme une « action de grève », et il est assez étonnant que le syndicat ait pu inciter suffisamment de free-lances à prendre cette initiative.

En 2019, la campagne s'est regroupée. Une stratégie et un plan ont été établis en vue de mobiliser davantage de photojournalistes d'un horizon plus large tout en visant une issue juridique pour l'établissement des tarifs. Au plan juridique, le syndicat a reçu un jugement inédit concernant l'établissement des tarifs : en-deçà de ce que le syndicat aurait souhaité, mais plaçant la barre plus haut pour les travailleurs et les employeurs.

Fort de ce succès, le syndicat a lancé la première phase de la nouvelle stratégie, qui comprenait des visites sur les lieux de travail, en tête-à-tête, et des réunions de campagne avec les militants actifs. L'objectif consistait à renforcer la base militante des free-lances tout en mobilisant les travailleurs pour les questions essentielles et la campagne au sens large. À la fin de l'année, 63 photojournalistes se sont affiliés comme bénévoles actifs, 300 photojournalistes ont convenu qu'une campagne pour une meilleure rémunération constituait une bonne idée, et le taux d'affiliation a augmenté de 10 %.

COMBINAISON DES MEMBRES DU PERSONNEL ET DES MILITANTS DANS UNE FORMATION COMMUNE SUR LE LEADERSHIP ET LA RESPONSABILITÉ, IRISH EQUITY GROUP ET LE SECTEUR DES ARTS ET DE LA CULTURE DE SIPTU IRLANDE

La formation en Irlande visait à renouveler et à rafraîchir l'engagement au regard des objectifs et des principes de la syndicalisation, tant pour les membres du personnel que pour les militants syndicaux. En se réunissant, le groupe a éprouvé un sentiment de responsabilité partagée pour la syndicalisation, plutôt que le sentiment que ce rôle incombe à autrui. Le groupe a examiné conjointement comment chaque aspect du travail du syndicat peut être lié à la syndicalisation et comment saisir chaque occasion qui se présente pour nouer le dialogue avec de nouveaux membres et des membres potentiels. Dans l'ensemble, la formation a renforcé un sentiment partagé d'appartenance et de fierté à l'égard du syndicat, sur lequel se fonde la communication. Le groupe a rappelé comment le syndicat entend devenir un acteur de plus en plus important dans le secteur. Le militant syndical Gerry O'Brien a résumé ses réflexions sur l'expérience en disant « *Communiquez. Communiquez à chaque membre tous les résultats positifs que nous obtenons. La communication relie entre eux des membres divers* ».

DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION, TEATERFORBUNDET, SUÈDE

L'incidence du projet en Suède pour le Teaterförbundet se manifeste déjà par l'élaboration et la fourniture de nouvelles formations professionnelles et l'augmentation directe du nombre de membres. Un effort concerté a été consenti pour communiquer le projet à l'ensemble des membres via des articles dans le magazine des membres et d'une lettre d'information régulière aux membres (voir PDF du magazine avec traduction). C'est le début du voyage pour le Teaterförbundet, qui cherche un nouveau nom et une nouvelle identité pour l'avenir.



SLOVÉNIE : ÉLABORATION D'UNE VASTE CAMPAGNE COMPRENANT DIFFÉRENTES ACTIONS CIBLÉES

Pour une petite association, ZDUS en Slovénie fait preuve d'un grand dynamisme grâce à une équipe de membres actifs et dévoués. Grâce à la formation du projet, ses membres ont affiné et identifié leur activité et ont défini une série de tâches spécifiques, chacun jouant un rôle dans la planification du recrutement de membres plus actifs. Ils ont envisagé une organisation modernisée par l'amélioration de

la communication, la conformité au RGPD, la couverture dans la presse locale de leur enquête sur le bien-être et la décision d'établir un centre de santé pour les artistes-interprètes, ainsi que le changement de nom proposé. Ces éléments devaient être présentés lors de leur assemblée générale à la fin décembre 2019. Le projet a sans aucun doute rassemblé les membres et leur a donné l'occasion d'un dialogue ouvert et honnête dans un cadre informel afin d'engager le changement pour ZDUS.

Barbara Skubic, membre actif, commente : « Nous avons tenu notre assemblée générale en décembre et avons brièvement présenté ce que nous avons fait pendant la formation. Bien que la réunion ait été consacrée à l'élection du nouveau président et à sa présentation de l'ordre du jour et de l'état d'avancement de tout ce qui concerne le centre de santé, il est très ouvert à la discussion avec nous, et notre enthousiasme a suscité l'intérêt de nos collègues qui n'ont pas participé à la formation et souhaitent participer aux activités. J'ai par ailleurs participé à une réunion à Hambourg en décembre et j'ai eu d'autres idées sur la manière de mener une campagne de visibilité et de marque rentable qui, espérons-le, se traduira par une affiliation plus active et une plus grande influence pour le ZDUS ».

TRANSFORMER L'ACTION EN LIGNE EN SYNDICALISATION DURABLE - KUNSTENBOND

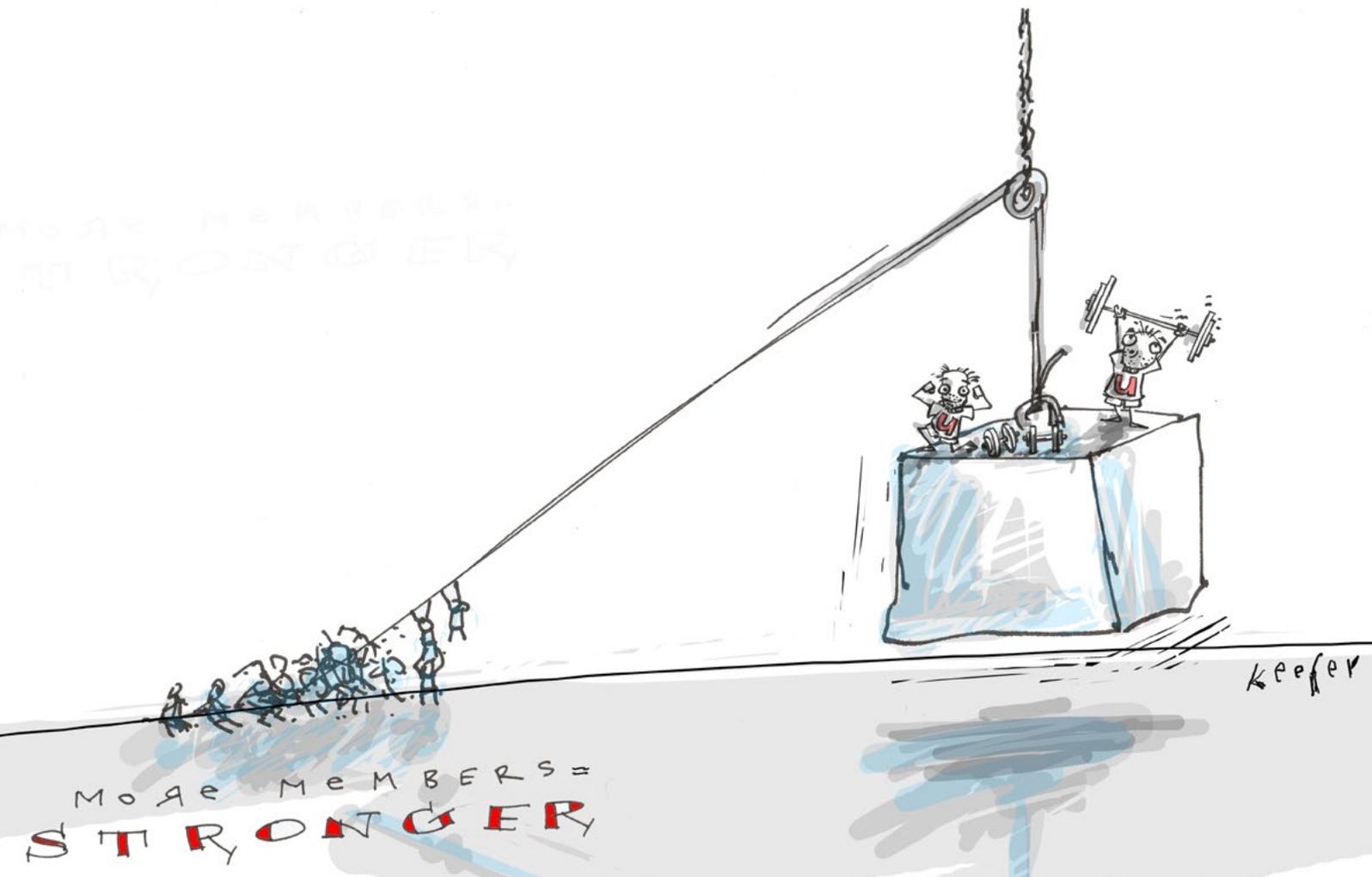
Avant de participer au projet, la *Platform voor Freelance Musici* en collaboration avec le *Kunstenbond* avait créé une communauté en ligne dynamique de musiciens indépendants intéressés par l'amélioration des normes dans leur domaine. Le groupe Facebook de la Plateforme comptait 2500 membres, et les membres ont fait l'objet de nombreux articles



dans les journaux. Pour la première fois, les musiciens ont tenu de nombreuses discussions sur la question de savoir si les indépendants méritaient d'être payés autant que les musiciens salariés et comment les Pays-Bas pouvaient verser aux musiciens et autres artistes un salaire décent. Mais cette prise de conscience n'a pas débouché sur une action collective ni sur une augmentation du nombre de membres. Les actions spécifiques issues des formations comprenaient la présence de militants free-lance supplémentaires (formés), les premières actions collectives pour les musiciens free-lance, et un plan de développement des actions concernant contrat syndical pour les musiciens classiques free-lance. La première action collective a été une campagne photographique sur les médias sociaux comprenant des photos de groupe de tous les musiciens free-lance et un hashtag positif, *#WeMakeItPossible* ou (en néerlandais) *#WijMakenHetMogelijk*. Les participants ont observé que le fait d'apparaître sur les photos de groupe les rendait un peu nerveux – un bon signe indiquant que la syndicalisation renforce le groupe.

SECTION 6

Conclusions et défis pour l'avenir



Lors de la conférence finale à Dublin, les formateurs et les syndicats ont partagé certaines de leurs réflexions sur l'expérience et sur ce qui peut faire la différence en ce qui concerne la syndicalisation. **Quelques principes généraux de base ont été dégagés :**

Les petites actions sont importantes – facilitez l'affiliation en ligne. Les tarifs doivent être clairs, et le syndicat doit être en mesure de suivre les facteurs de l'affiliation. Les free-lances ne se trouvent pas nécessairement sur un lieu de travail, il est donc essentiel de réduire les obstacles à l'affiliation. Le fait de disposer d'un processus simple d'affiliation en ligne et d'un site web qui encourage les free-lances à se manifester, peut avoir une incidence importante. Ce processus devrait permettre au syndicat de comprendre quels sont les processus de recrutement efficaces.

Ne sous-estimez pas les effets des conversations en tête à tête. Ce sont les piliers de la syndicalisation. Ils méritent qu'on y réfléchisse et qu'on s'efforce d'en développer autant que possible leur incidence. Le fait de donner aux militants les moyens de développer un état d'esprit positif est une entreprise louable.

L'affiliation des étudiants peut être la clé d'une future affiliation en tant que freelance – attirer des collègues avant qu'ils ne deviennent free-lances et susciter leur participation à des activités qui les intéressent dès ce moment est un bon moyen de les recruter à un stade précoce de leur carrière. Cela signifie également qu'il faut suivre un parcours clair, de l'affiliation des étudiants à l'affiliation à part entière.

La mobilisation autour des questions qui intéressent les membres et leur inclusion dans la solution. Cette approche se fonde sur l'implication des membres. Cela signifie qu'il faut découvrir ce qui intéresse ces membres et leur demander de trouver eux-mêmes les solutions. Demandez-leur de demander à des collègues de s'affilier. Cela modifie la base de l'engagement et encourage la solidarité.

Donner aux membres du syndicat un sentiment d'appartenance à la communauté. Le syndicat est une communauté collective naturelle qui peut manquer dans la vie des free-lances. Donner aux gens la possibilité de se réunir, de partager leurs expériences et de créer des liens.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES :

Les syndicats participants ont partagé des expériences très différentes dans le cadre du projet. Mais il était clair que pour chacun, dans sa situation et ses circonstances propres, l'approche sur mesure et le soutien ciblé ont donné de réels résultats.

IEG/SIPTU Irlande, TF Suède, ZZAP Pologne, NVJ Pays-Bas ont indiqué que la formation a entraîné une augmentation mesurable et considérable du nombre de membres pendant la durée du projet, allant d'une légère courbe ascendante à une forte dynamique de croissance. Tous ont l'ambition de continuer à développer le syndicat en poursuivant et en étendant les actions de campagne et de communication mises en place.

Le ZDUS Slovénie, le Syndicat des musiciens de Serbie et le SNJ-CGT France ont fait état d'un changement substantiel de perspective et de vision et d'une énergie renouvelée pour donner une nouvelle orientation au travail de syndicalisation, avec l'élaboration d'actions potentielles dans le cadre d'une véritable stratégie de syndicalisation et de croissance, qui faisait défaut auparavant. Des échanges approfondis ont fondé une nouvelle base commune pour ce travail, et tous les syndicats ont exprimé leur engagement à le poursuivre.

Le Syndicat finlandais des musiciens et le *Kunstenbond*, dans le cadre de son partenariat avec la *Platform voor Freelance Musici*, ont pris le temps, au cours du projet, de revoir et de renforcer les actions existantes visant à développer le syndicat, à étendre sa portée et ses partenariats et à le renforcer. Une réflexion stratégique a été menée sur la façon d'améliorer les systèmes déjà en place ou d'apporter une valeur ajoutée aux actions efficaces pour les membres, afin de susciter une plus grande participation avec le syndicat. Les deux organisations ont estimé que le fait de disposer de cet espace constituait un moyen précieux d'envisager des objectifs de syndicalisation plus larges et de les relier toujours aux actions et services ciblés en cours. La communication avec les membres et la fourniture de services syndicaux doivent toujours être liées au développement du pouvoir syndical et à la participation des membres au processus de syndicalisation.

Avec le soutien financier de la Commission européenne

Le contenu du présent rapport ne reflète pas la position officielle de l'Union européenne. Les informations et les opinions qui y sont présentées relèvent de l'entière responsabilité des auteurs.

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Illustrations by Caspar De Kiefte.