

École nationale d'administration publique

Cultiver la relève syndicale

Projet en organisation à la Centrale des syndicats du Québec

Par
Melanie Hotchkiss

Travail présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention
de la maîtrise en administration publique (ENP7950)

Décembre 2025

Table de matières

Remerciements.....	3
Résumé de l'étude.....	4
Introduction.....	5
Chapitre I : Mandat et contexte organisationnel	7
1.1 Mandat du projet en organisation	7
1.2 La relève syndicale comme enjeu organisationnel.....	7
1.3 Présentation de la CSQ et de son contexte organisationnel	8
1.3.1 Présentation de la CSQ et sa mission	8
1.3.2 Structure représentative	8
1.3.3 Instances de gouvernance	9
1.3.4 Défis organisationnels pertinents	10
1.3.5 Initiatives passées et actuelles en matière de relève	12
1.3.6 Conclusion.....	14
Chapitre II: Revue de littérature.....	16
2.1 Introduction.....	16
2.2 Contexte historique – Préparer le terrain pour le renouveau syndical	16
2.3 Renouveau syndical– Cadres stratégiques et évolution conceptuelle.....	22
2.4 Obstacles au renouveau syndical	28
2.5 Renouveau militant– Le rôle moteur de l'engagement des membres	30
2.6 Conclusion	34
Chapitre III : Méthodologie de recherche.....	35
3.1 Introduction.....	35
3.2 Approche méthodologique.....	35
3.3 Documents analysés et critères de sélection	36
3.4 Démarche d'analyse thématique	37
3.5 Limites et considérations méthodologiques.....	39
3.6 Conclusion	41
Chapitre IV: Résultats.....	42
4.1 Introduction.....	42
4.2 Présentation des thèmes.....	42
Thème 1 : Communiquer pour informer, rallier et rendre l'action syndicale accessible	42

Thème 2 : Former, outiller et accompagner les militantes et militants	43
Thème 3 : Ouvrir et multiplier les portes d'entrées à la militance.....	44
Thème 4 : Agir sur le terrain : proximité, animation et culture militante	46
Thème 5 : Soutenir les conditions d'engagement : temps, ressources et équité organisationnelle	47
4.3 Conclusion	48
<i>Chapitre V : Synthèse d'ensemble : vers une stratégie de relève syndicale</i>	<i>49</i>
5.1 Introduction.....	49
5.2 Une relève soutenue mais fragmentée	49
5.3 Les conditions d'engagement et leurs variations	51
5.4 Les défis du terrain et les enjeux d'inclusion	54
5.5 Inclusion et renouvellement : un potentiel encore sous-exploité	58
5.6 Trois axes structurants pour une stratégie de relève	62
5.7 Conclusion	64
Chapitre VI : Recommandations et conclusion	65
6.1 Introduction.....	65
6.2 Recommandations	66
Axe 1 — Accompagnement.....	66
Axe 2 — Rétention	66
Axe 3 — Élargissement du bassin de personnes militantes	67
6.3 Conclusion générale	68
<i>Bibliographie</i>	<i>70</i>

Remerciements

Je souhaite d'abord remercier mes proches pour leur soutien constant tout au long de ce long parcours de maîtrise réalisé à temps partiel. La conciliation entre le travail, les études, la famille et la militance a représenté un défi important, et leur présence, particulièrement lorsque j'ai entrepris cette dernière étape du projet en organisation, m'a permis de consacrer toute mon énergie à sa réalisation.

Je tiens également à remercier Jean-François Savard d'avoir accepté d'assurer la supervision académique de ce projet et pour ses encouragements au moment où j'entamais la rédaction. Son accompagnement a été précieux pour garder le cap dans la dernière ligne droite de ce travail. Je remercie aussi le Bureau des stages pour son appui tout au long de ce projet en organisation.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et sa directrice générale, Marjolaine Perreault, qui m'a confié ce mandat et choisi d'orienter la réflexion sur la relève syndicale. Je remercie mes collègues de l'Organisation syndicale, avec qui le travail quotidien et les échanges au fil des années ont façonné ma compréhension des réalités de l'organisation, du terrain et de la militance. Je remercie également mes collègues de la Formation syndicale, dont les échanges ont nourri mes réflexions sur la relève et les solutions à mettre en place pour mieux la soutenir. C'est aussi grâce à leur travail que j'ai pu participer aux éditions 2019, 2021, 2023 et 2024 du Camp de la relève syndicale, à titre successif de participante, de co-animatrice et de formatrice d'atelier.

Enfin, je souhaite remercier l'ensemble des militantes et militants rencontrés au fil des années et lors des différentes éditions du Camp de la relève de la CSQ. Leur engagement, ainsi que la richesse de leurs réflexions, de leurs expériences et des pistes d'action proposées — notamment lors du dernier Camp — ont été une source d'inspiration.

Résumé de l'étude

Cette étude vise à comprendre les conditions organisationnelles qui influencent la capacité de la CSQ à cultiver une relève syndicale durable. À partir d'une analyse documentaire couvrant près de vingt années de documents internes, elle s'appuie sur une analyse thématique pour dégager les pratiques, initiatives et orientations qui structurent l'action de la Centrale en matière de relève. Cette démarche met en lumière cinq leviers d'intervention mobilisés au fil du temps — les communications, la formation et l'accompagnement, les portes d'entrée à la militance, le travail de terrain et les conditions d'engagement — ainsi que les tensions qui les traversent, notamment en matière de coordination, d'équité entre milieux et de capacité d'action locale. Ces constats se regroupent autour de trois (3) axes structurants : l'accompagnement, qui renvoie à la qualité des premières expériences militantes; la rétention, qui concerne les conditions permettant de soutenir l'engagement dans la durée; et l'élargissement du bassin des personnes militantes, qui porte sur les pratiques de proximité et les stratégies permettant d'aller vers les membres. Ensemble, ces axes offrent une lecture intégrée des enjeux de relève à la CSQ et soulignent la nécessité d'une stratégie cohérente, concertée et adaptée aux réalités des milieux.

Introduction

Depuis plusieurs années, les principales organisations du mouvement syndical québécois identifient le renouvellement militant comme une préoccupation importante pour l'avenir du syndicalisme. Le départ progressif des militantes et militants de longue date révèle des difficultés de recrutement et rétention pour occuper des postes électifs et des fonctions militantes, qui exigent une implication soutenue et sont essentielles au bon fonctionnement des structures locales. Les centrales syndicales jouent un rôle essentiel de soutien auprès de leurs syndicats affiliés. Elles offrent des services tels que l'accompagnement en négociation, le soutien en relations de travail et la formation syndicale, accessibles en tout temps. Ce soutien devient particulièrement crucial lorsque des syndicats locaux rencontrent des difficultés à assurer la relève ou à remplir leurs obligations statutaires. C'est dans cette logique que la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), en collaboration avec ses fédérations, intensifie son accompagnement lorsque des syndicats affiliés se retrouvent en situation de fragilité, par exemple, en raison d'un manque de personnes disponibles pour assumer des responsabilités locales. Ces interventions ciblées visent à garantir la continuité des mandats syndicaux et le respect des obligations légales. Elles répondent à un besoin ponctuel mais récurrent, qui s'accroît avec le taux de roulement militant. Pour certains syndicats, l'absence de relève compromet directement la capacité à défendre efficacement leurs membres, les exposant à des recours en représentation, à des demandes de révocation d'accréditation, ou au maraudage syndical. Au-delà des répercussions locales et centrales, ce phénomène s'inscrit dans une inquiétude plus large quant au déclin de l'influence syndicale et à la pérennité du mouvement à long terme.

En 2025, les neuf (9) principales organisations syndicales du Québec, dont la CSQ, ont lancé *les États généraux du syndicalisme*, une démarche collective inédite visant à dresser un bilan du mouvement syndical, à actualiser les pratiques militantes et à renforcer la solidarité intersyndicale face aux défis contemporains (*Les États généraux du syndicalisme*, 2025). Cette réflexion s'articule autour de plusieurs grands thèmes, dont la démocratie syndicale, la participation des membres, la transformation du monde du travail, les rapports avec l'État et les stratégies de mobilisation. Elle s'inscrit dans un climat politique tendu, marqué par des initiatives gouvernementales qui remettent en cause des acquis fondamentaux du mouvement syndical. C'est dans ce contexte qu'en mai 2025, le projet de loi 89 a été adopté. Il visait à restreindre le droit de

grève en élargissant la notion de « services essentiels », en introduisant le nouveau concept du « bien-être de la population » pour le justifier. Quelques mois plus tard, en octobre 2025, le projet de loi 3 a été déposé et étudié en commission parlementaire. Celui-ci proposait d'encadrer davantage les activités syndicales en imposant des exigences accrues de « transparence et de démocratie » et en rendant facultative une partie des cotisations syndicales. Ce projet a suscité de vives réactions, y compris au-delà du mouvement syndical. Plusieurs acteurs sociaux, dont le Barreau du Québec, y ont vu une tentative de restreindre les contre-pouvoirs face à l'État. Ces initiatives législatives illustrent la volonté de redéfinir les rapports de force entre l'État et les organisations syndicales et accentuent l'urgence de consolider les structures militantes et de mobiliser une relève syndicale durable, capable de porter collectivement les luttes à venir.

Le présent projet s'inscrit dans une démarche de réflexion stratégique sur les conditions nécessaires au renouvellement militant au sein de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ). Il vise à documenter les dynamiques organisationnelles liées à la relève, à identifier les défis observés dans l'écosystème de la CSQ et à proposer des pistes d'action concrètes permettant à la Centrale de mieux soutenir ses syndicats affiliés dans leurs efforts de recrutement, de rétention et d'accompagnement de la relève syndicale. Ces pistes d'action contribueront à alimenter une stratégie globale de renouvellement militant portée par la Centrale. Dans un premier temps, un état des lieux sera réalisé afin de présenter le contexte organisationnel de la CSQ, en mettant en évidence les initiatives en place, les ressources mobilisées et les difficultés constatées. Cette description servira de point d'ancrage à l'analyse thématique des documents internes qui permettra de dégager des constats utiles à la formulation de recommandations opérationnelles. La mobilisation du cadre du renouveau syndical est justifiée par la revue de littérature, qui met en lumière l'importance du renouveau militant comme levier central de revitalisation. Ce cadre guide l'analyse et oriente la sélection et l'interprétation des documents. Cette démarche vise à mieux comprendre comment la CSQ peut renforcer sa capacité à soutenir, en collaboration avec ses fédérations, le renouvellement militant de ses syndicats affiliés. La question de recherche qui guide ce rapport est la suivante : quelles pratiques organisationnelles permettent de cultiver une relève syndicale durable au sein de la CSQ ? Le prochain chapitre présente le mandat confié dans le cadre du projet en organisation, l'organisme d'accueil – la Centrale des syndicats du Québec – ainsi que les enjeux liés à la relève syndicale, afin de situer le projet dans son contexte institutionnel, stratégique et militant.

Chapitre I : Mandat et contexte organisationnel

1.1 Mandat du projet en organisation

Ce rapport est réalisé dans le cadre de la complétion du programme de maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Le projet est mené au sein de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), organisme d'accueil, et répond à un besoin organisationnel identifié en lien avec la relève syndicale, par le recours à une démarche de recherche appliquée. Le mandat consiste à produire une analyse stratégique fondée sur l'examen de documents internes, afin de dégager des constats utiles à la formulation de pistes d'action concrètes. Ces pistes visent à soutenir les efforts de la CSQ et de ses fédérations dans le développement d'une relève durable, capable de répondre aux besoins organisationnels tout en renforçant la vitalité démocratique du mouvement. Ce mandat s'inscrit dans une volonté de contribuer, par la recherche, à une réflexion collective sur les conditions nécessaires au renouvellement militant dans le contexte syndical québécois.

1.2 La relève syndicale comme enjeu organisationnel

La relève syndicale désigne une nouvelle génération de militantes et militants qui s'engagent dans les structures syndicales, que ce soit à titre de représentantes ou représentants élus, de déléguées ou délégués syndicaux, ou de membres impliqués dans des instances locales, régionales ou nationales. Ces personnes jouent un rôle essentiel dans le renouvellement et la continuité de l'action collective. Les initiatives en matière de relève visent généralement à renforcer la capacité de recrutement, de soutien et de maintien de l'engagement. Il s'agit d'un enjeu stratégique qui amène les syndicats à composer avec le renouvellement des générations, l'évolution des formes d'engagement et les transformations du monde du travail. La relève oblige les organisations à créer des conditions favorables à l'implication, à reconnaître des parcours militants diversifiés et à adapter leurs pratiques aux réalités contemporaines. À la CSQ, comme dans d'autres organisations syndicales, cet enjeu prend une importance particulière. Plusieurs structures locales sont fragilisées par le départ progressif de militantes et militants expérimentés, ce qui entraîne une perte de repères, de savoirs organisationnels et de continuité dans l'action. Parallèlement, les besoins d'accompagnement se font sentir à différents paliers, notamment pour soutenir les personnes qui s'impliquent sans transfert de connaissances ou sans soutien structuré. La relève ne constitue donc

pas seulement un défi opérationnel : elle soulève des questions plus larges sur la pérennité du mouvement syndical, la vitalité démocratique des instances et la capacité collective à faire face aux transformations sociales, professionnelles et politiques. Dans ce contexte, ce projet vise à documenter les enjeux liés à la relève syndicale au sein des différentes composantes de la CSQ, en mettant en lumière les dynamiques organisationnelles qui influencent le recrutement, la rétention et l'accompagnement des personnes militantes dans les structures locales. Cette analyse, fondée sur l'examen de documents internes, a pour objectif de dégager des constats utiles à la formulation de pistes d'action concrètes.

1.3 Présentation de la CSQ et de son contexte organisationnel

1.3.1 Présentation de la CSQ et sa mission

La Centrale des syndicats du Québec (CSQ) est une organisation syndicale québécoise qui regroupe des syndicats œuvrant principalement dans les secteurs de l'éducation, de la santé, des services sociaux, de la petite enfance, du communautaire, de la culture, des communications et de l'administration publique (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 4-5). La mission de la CSQ consiste à promouvoir et défendre les intérêts économiques, professionnels et sociaux de ses membres, dans le respect des valeurs fondamentales d'égalité, de solidarité, de justice sociale, de liberté, de démocratie et de coopération (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 4). Elle vise également à contribuer à l'établissement d'une société plus équitable et plus démocratique, notamment par la défense des droits syndicaux et sociaux (éducation, santé, travail), la promotion de l'égalité entre les sexes et du respect de la diversité sexuelle, ainsi que par un engagement actif en faveur de la justice sociale et de la justice environnementale (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 4). Ces principes sont au cœur de la Déclaration de principes de la Centrale, qui oriente les décisions de l'ensemble de ses instances. L'adhésion à ces valeurs repose sur la conviction, encouragée par la discussion, l'éducation et la mobilisation collective (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 4).

1.3.2 Structure représentative

Sur le plan organisationnel, la CSQ est structurée en trois (3) paliers complémentaires. La Centrale assure la coordination nationale, soutient les organismes affiliés et porte les revendications collectives à l'échelle du mouvement (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 8). Elle regroupe onze (11) fédérations sectorielles qui rassemblent les syndicats selon leur

domaine d'activité et assurent la concertation, la négociation et la représentation professionnelle (CSQ, site officiel). Ces fédérations sont elles-mêmes constituées de syndicats locaux, qui représentent directement les membres dans leur milieu de travail (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 8). Ce modèle organisationnel permet de conjuguer proximité avec les membres et cohérence stratégique dans les actions collectives (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 11). Il existe également le Regroupement des Unités catégorielles (RUC) qui sert en tant que structure d'accueil et de support pour les unités syndicales n'ayant pas encore été intégrées dans une fédération sectorielle ayant un modèle organisationnel offrant des services.

1.3.3 Instances de gouvernance

La CSQ repose sur une structure démocratique articulée autour de cinq (5) instances décisionnelles : le Congrès général (CO), le Conseil général (CG), le Conseil général des négociations (CGN), le Conseil intersectoriel (CI) et le Comité exécutif (CE). Le Congrès général constitue l'autorité suprême de la Centrale. Réuni tous les trois (3) ans, il rassemble les délégations officielles des syndicats affiliés, selon une répartition proportionnelle à leur effectif. Le Congrès adopte les grandes orientations politiques, fixe les priorités stratégiques et détermine les lignes d'action pour le cycle triennal (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 15). Entre les congrès, le Conseil général (CG) assure le suivi des décisions et la gestion des affaires courantes. Il se réunit plusieurs fois par année et peut statuer sur des questions urgentes, telles que la suspension d'un organisme ou l'adoption de politiques spécifiques (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 19). Le Conseil général des négociations (CGN) intervient dans les secteurs public et parapublic. Il coordonne les orientations générales en matière de négociation et assure une cohérence entre les regroupements sectoriels concernés. Seuls les syndicats affiliés relevant d'un régime de négociation encadré par la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (Loi 37) participent à cette instance (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 41). Le Conseil intersectoriel (CI) favorise la concertation entre les regroupements sectoriels. Il permet aux fédérations de discuter des enjeux transversaux, d'harmoniser leurs stratégies de négociation et de coordonner leurs actions collectives (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 38). Enfin, le Comité exécutif (CE) est chargé de la direction quotidienne de la Centrale. Il est composé de cinq (5) membres élus lors du Congrès général, il élabore les plans d'action, établit les priorités opérationnelles et assure la représentation publique de la CSQ (Centrale des syndicats du Québec, 2024, p. 27). Les personnes siégeant à ces instances

occupent des postes électifs au sein de leur palier respectif, ce qui garantit une légitimité démocratique et une représentativité syndicale à chaque niveau de gouvernance.

1.3.4 Défis organisationnels pertinents

Le syndicalisme évolue dans un contexte marqué par des transformations démographiques et socio-économiques — vieillissement de la population, pénurie de main-d'œuvre et mutations technologiques — qui transforment les milieux de travail, et qui, par extension, influencent les formes d'action syndicale. Ces changements affaiblissent les formes traditionnelles d'engagement collectif et favorisent une approche plus individualiste des rapports de travail. Dans ce contexte, l'adhésion syndicale tend à être envisagée comme l'accès à un service de représentation en relations de travail, plutôt que comme une participation à un mouvement social porteur de changement et de démocratie en milieu de travail. Cette perception diminue la valeur accordée à la militance et limite la capacité des organisations à mobiliser leurs membres autour d'un projet collectif. Il devient ainsi difficile de susciter un engagement durable et de recruter de nouvelles personnes prêtes à investir temps et énergie dans la vie syndicale.

Comme pour l'ensemble des organisations syndicales, le recrutement et le renouvellement militant représentent un défi majeur. À la CSQ, la responsabilité de cette tâche est partagée entre la Centrale, les fédérations et les syndicats affiliés, mais les syndicats locaux n'ont souvent ni le temps ni les outils nécessaires pour s'y consacrer pleinement. Ils peinent à mettre en place des stratégies efficaces pour attirer de nouvelles personnes et leur donner le goût de s'impliquer comme délégués ou au sein des comités exécutifs. La participation des femmes et des personnes issues de la diversité constitue également un enjeu central : élargir la base militante est essentiel pour refléter la pluralité des milieux de travail et renforcer la légitimité démocratique du mouvement. L'incapacité à recruter ou à consolider un réseau militant solide entraîne par ailleurs une surcharge de travail pour les personnes déjà impliquées. À long terme, cette pression contribue à l'épuisement et au départ de militants chevronnés, ce qui accentue encore les difficultés de relève.

La structure de la CSQ repose sur un réseau diversifié de syndicats affiliés, de tailles et de secteurs variés. Cette variété reflète la richesse du mouvement, mais elle entraîne aussi des capacités inégales en matière de mobilisation et de relève, notamment en raison de ressources variables d'un affilié à l'autre. Tous les syndicats affiliés reçoivent des services différents de la Centrale et de leur fédération respective, et organisent leurs activités selon leur réalité

organisationnelle, politique et financière. Ces écarts rendent plus difficile la mise en place de stratégies coordonnées et accentuent les inégalités entre affiliés. Près de la moitié des syndicats affiliés de la CSQ sont de petite taille, ce qui montre que ces enjeux de ressources touchent une part significative du réseau. Les syndicats de petite taille, en particulier, disposent de moyens plus restreints pour développer des réseaux de délégués et assurer un suivi régulier auprès de leurs membres. Le manque de libérations syndicales renforce cette vulnérabilité pour les syndicats qui ne font pas partie du régime de négociation du secteur public. Il réduit la participation active aux instances et la transmission des savoirs organisationnels.

Dans ce contexte, l'autonomie importante dont disposent les syndicats affiliés constitue une valeur phare de la CSQ. Elle représente une force démocratique, puisqu'elle permet aux syndicats locaux d'adapter leurs pratiques aux réalités de leur milieu et de préserver leur légitimité auprès des membres. Toutefois, le respect de cette autonomie encadre la manière dont la Centrale et les fédérations peuvent intervenir : selon les situations et les affiliés, il peut restreindre leur capacité d'action ou, au contraire, favoriser une collaboration plus souple. Les syndicats locaux établissent ainsi leurs priorités en fonction de la charge quotidienne des relations de travail et des ressources dont ils disposent. Elle oblige ainsi l'organisation à adapter ses stratégies de relève, ce qui peut limiter la portée des initiatives collectives.

Enfin, la culture de militance et le sentiment d'appartenance constituent des défis transversaux. Plusieurs militantes et militants expérimentés perdent progressivement la flamme, tandis que les nouveaux peinent à trouver des opportunités valorisantes et enrichissantes. La CSQ dispose pourtant de nombreux espaces significatifs pour l'engagement, tant au niveau local que central. Le défi ne réside pas dans le manque d'occasions, mais dans la capacité à les rendre visibles et attrayantes pour susciter l'intérêt des membres. Renforcer une véritable culture de militance à la CSQ apparaît indispensable pour maintenir la vitalité démocratique et assurer la pérennité du mouvement.

1.3.5 Initiatives passées et actuelles en matière de relève

Contexte historique

Les initiatives contemporaines de la CSQ en matière de relève syndicale trouvent leur origine dans les décisions adoptées lors du Congrès général de 2015. Dans le cadre du thème du *renouveau syndical*, les délégués ont souligné l'importance d'assurer l'intégration des membres en début de carrière et de mettre en place des mécanismes d'accueil et de mentorat pour les nouvelles personnes en responsabilité syndicale. Le Congrès a également mandaté la Centrale pour développer des formations adaptées et instaurer une *Semaine de la relève syndicale* au calendrier annuel. Ces orientations ont ouvert la voie à la création du *Camp de la relève syndicale* en 2017 et au lancement d'un projet pilote de mentorat, deux initiatives complémentaires visant à soutenir l'engagement et la transmission des savoirs.

Le Camp de la relève syndicale

Depuis 2017, le *Camp de la relève syndicale* représente l'initiative emblématique de la CSQ pour accueillir et former les nouvelles personnes militantes. Organisé chaque année par l'équipe de la Formation syndicale, il réunit environ quatre-vingt (80) participantes et participants, soit une ou deux personnes désignées par chaque syndicat affilié qui s'inscrit. Le nombre de places étant limité, la demande excède généralement la capacité d'accueil, ce qui témoigne de la popularité de l'événement. Le critère d'admissibilité retenu est l'expérience militante : le camp s'adresse aux personnes impliquées depuis moins de trois (3) ans, ce qui illustre une conception de la relève fondée sur le parcours plutôt que sur la tranche d'âge, comme ça se fait dans d'autres organisations syndicales. Pendant deux (2) journées, les participantes et participants prennent part à des ateliers pratiques, des débats et des échanges sur des enjeux syndicaux et sociaux tels que la conciliation travail-famille-études, les risques psychosociaux en milieu de travail, l'importance des services publics, ou encore la place des femmes dans le syndicalisme. L'événement est grandement apprécié par les membres : les nouveaux militants en ressortent inspirés et motivés à poursuivre leur engagement syndical. Le camp contribue ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance, à transmettre l'histoire et les valeurs du mouvement et à développer des aptitudes de leadership et de prise de parole. Sa portée demeure toutefois limitée, puisqu'il ne rejoint qu'une fraction des personnes concernées par la relève syndicale.

Le projet pilote de mentorat

Dans le même contexte, la CSQ a lancé un projet pilote de mentorat afin de compléter la formation collective offerte par le Camp. Ce projet visait à offrir aux affiliés une formation sur le mentorat syndical, leur permettant de mettre sur pied un programme structuré pour accompagner la relève. Il a été développé en collaboration avec Nathalie Lafranchise, professeure à la Faculté des communications de l'UQAM et responsable du programme court de 2e cycle en mentorat, qui a agi comme formatrice et conseillère au contenu. (Centrale des syndicats du Québec, 2019, p. 2) Le Service aux collectivités de l'UQAM a également été sollicité pour soutenir l'élaboration et la mise en place du projet. (Centrale des syndicats du Québec, 2019, p. 2) Un sondage mené auprès de 51 syndicats affiliés a révélé que 65% offraient déjà un soutien ponctuel ou à court terme aux nouvelles personnes en responsabilité syndicale, et que 75 % manifestaient un intérêt pour une formation sur l'élaboration d'un programme de mentorat (Centrale des syndicats du Québec, 2017, p. 4). Sur cette base, la CSQ a proposé un calendrier d'activités incluant une conférence sur le mentorat, une formation donnée en mai 2017 aux responsables désignés dans les syndicats intéressés, le démarrage du programme en septembre 2017, ainsi qu'un suivi et une évaluation après un an d'application (Centrale des syndicats du Québec, 2017, p. 3). Ce projet pilote illustre la volonté de la Centrale de structurer et d'harmoniser les pratiques d'accompagnement déjà présentes dans son réseau. L'évaluation réalisée en 2018 a confirmé la satisfaction générale des participantes et participants, tout en révélant que la mise en œuvre demeurait exigeante notamment en raison du temps et des libérations nécessaires, de la difficulté à recruter un nombre suffisant de syndicats et de l'adaptation requise des outils aux réalités locales (Centrale des syndicats du Québec, 2019, p. 9-10).

Accompagnement syndical et formation

En parallèle à ces initiatives, la CSQ dispose d'équipes spécialisées qui contribuent au soutien de la relève et de la vie syndicale. L'équipe en organisation syndicale (OS) intervient auprès des syndicats affiliés pour les appuyer dans leurs opérations de consolidation, c'est-à-dire dans tout ce qui touche au fonctionnement interne et le contact avec les membres, en dehors des relations de travail et de la négociation collective. Ces personnes conseillères peuvent par exemple accompagner un nouvel exécutif dans l'élaboration d'un plan d'action annuel ou soutenir un syndicat qui éprouve des difficultés à mobiliser ses membres. Ce travail contribue à assurer la

pérennité des structures locales et à favoriser la transmission des savoirs organisationnels, particulièrement en ce qui concerne le travail terrain. De son côté, l'équipe de la formation syndicale offre des formations nationales annuellement, développe des formations sur mesure à la demande des fédérations ou des syndicats affiliés, et organise le Camp de la relève syndicale. Par ses activités, elle vise à renforcer les compétences militantes et à consolider le sentiment d'appartenance. Ces ressources témoignent de la volonté de la CSQ de soutenir la participation syndicale et de préparer une nouvelle génération de militantes et militants. Elles constituent des réponses concrètes aux défis de relève identifiés dans le réseau, tout en ouvrant la voie à une réflexion plus large sur les actions à mettre en place pour assurer le renouvellement militant.

1.3.6 Conclusion

Ce premier chapitre a permis de situer la problématique de la relève syndicale dans le cadre d'un projet de recherche appliquée réalisé dans le cadre de la maîtrise en administration publique à l'ÉNAP, en partenariat avec la CSQ comme organisme d'accueil. La relève apparaît comme un enjeu organisationnel majeur, à la fois pour assurer la continuité de l'action syndicale et pour préserver la vitalité démocratique des instances. La présentation de la CSQ et de sa mission a montré l'importance de ses valeurs fondatrices et de sa structure fédérative, qui conjuguent proximité avec les membres et cohérence stratégique.

L'analyse des défis organisationnels a révélé des difficultés persistantes: le recrutement et la diversité, la surcharge de travail des militantes et militants, ainsi qu'aux contraintes structurelles qui fragilisent particulièrement les syndicats de petite taille. L'autonomie des syndicats affiliés, bien qu'elle constitue une force démocratique, limite la mise en place de stratégies coordonnées et accentue les écarts entre les composantes de la Centrale. Enfin, la culture de militance et le sentiment d'appartenance apparaissent comme des dimensions transversales essentielles à la pérennité du mouvement.

En réponse à ces constats, la CSQ a développé plusieurs initiatives pour soutenir la relève, notamment par le Camp de la relève et diverses actions de formation et d'accompagnement. Ces efforts traduisent une volonté stratégique de consolider la participation syndicale et de préparer une nouvelle génération de militantes et militants appelée à assurer la continuité et le dynamisme du mouvement. Toutefois, ces initiatives demeurent partielles face aux contraintes organisationnelles et structurelles identifiées, ce qui met en évidence la nécessité pour la Centrale

d'élaborer une stratégie intégrée de renouvellement militant. Ainsi, la conclusion du chapitre souligne que la relève syndicale ne constitue pas seulement un défi opérationnel, mais un enjeu stratégique pour l'avenir du syndicalisme québécois. Les constats dégagés au sein de la CSQ mettent en évidence l'importance du renouvellement militant comme condition de vitalité organisationnelle et démocratique. Ces constats trouvent écho dans les réflexions plus larges sur le renouveau syndical, qui sera examiné au chapitre suivant à travers la littérature scientifique.

Chapitre II: Revue de littérature

2.1 Introduction

Dans un contexte de baisse des effectifs syndicaux, de montée de l'emploi précaire et de transformation des identités au travail, le concept de renouveau syndical a suscité, au cours des dernières décennies, un regain d'attention tant dans la recherche scientifique que dans la stratégie syndicale. Alors que les syndicats sont confrontés à des pressions économiques, politiques et institutionnelles, la nécessité de revitaliser leur capacité organisationnelle, leur pertinence stratégique et leur légitimité démocratique s'est imposée avec une importance croissante. Cette revue de la littérature examine l'évolution du concept de renouveau syndical, sa pertinence dans les contextes contemporains du travail et ses liens avec l'engagement des membres, le développement du leadership et la transformation démocratique. Elle propose un aperçu thématique du renouveau syndical, articulé autour de trois (3) grandes catégories : la capacité stratégique, le pouvoir collectif et les alliances, ainsi que l'inclusion et la représentation démocratique. Au cœur de cette analyse se trouve l'argument selon lequel le renouvellement militant — par la mobilisation de la base, un leadership inclusif et l'éducation politique — constitue un levier essentiel de la revitalisation syndicale. La revue est structurée en quatre (4) sections. La première examine le contexte historique et les défis structurels qui justifient le besoin de renouveau syndical. La deuxième présente les principales contributions scientifiques et les cadres stratégiques qui retracent l'évolution conceptuelle du renouveau. La troisième aborde les obstacles et tensions qui compliquent les efforts de revitalisation. Enfin, la quatrième section regroupe la littérature en catégories thématiques, démontrant comment le renouvellement militant soutient une transformation syndicale durable.

2.2 Contexte historique – Préparer le terrain pour le renouveau syndical

Les syndicats ont longtemps constitué des institutions essentielles pour la défense des droits des travailleurs, la promotion de la justice sociale et la consolidation de la gouvernance démocratique. Au cours des cinquante dernières années, toutefois, de profondes transformations structurelles ont redéfini le paysage des relations de travail, érodant l'influence et la légitimité des syndicats au Canada et dans l'ensemble des économies industrielles avancées. Ces changements incluent la libéralisation économique, la fragmentation du marché du travail, l'évolution démographique de la main-d'œuvre et des environnements politiques et juridiques de plus en plus

restrictifs. Dans le même temps, les syndicats doivent composer avec des attentes accrues de la part de leurs membres, une perception publique souvent négative et des contraintes structurelles dans leurs modes d'organisation et de négociation. La nécessité du renouveau syndical découle de cette convergence de pressions, qui a mis à l'épreuve la capacité des syndicats à représenter, mobiliser et s'adapter efficacement.

Transformations structurelles et pressions externes

Kumar et Schenk (2006) décrivent ces changements comme des modifications des environnements internes et externes des syndicats qui ont affecté négativement leur force et leur influence (Kumar et Schenk, 2006a, p. 34). Parmi les forces externes en jeu, les transformations économiques, politiques et du marché du travail se sont imposées dans un contexte de mondialisation accrue et d'objectifs de politiques néolibérales. La combinaison de l'intégration économique mondiale, des avancées technologiques et de la montée des entreprises multinationales a entraîné la concurrence, la restructuration des entreprises, les compressions et la sous-traitance, le tout sous la bannière de l'efficacité des coûts et de l'adaptabilité (Kumar et Schenk, 2006a, p. 34-35). Parallèlement, les politiques publiques se sont orientées vers la déréglementation, la privatisation et une gouvernance axée sur le marché, contribuant à la croissance de l'emploi atypique et du travail de plus en plus précaire, tels que les postes temporaires, à temps partiel et contractuels (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Ces tendances ont mené à une polarisation de l'emploi et des revenus, les employeurs cherchant à réduire les salaires, les avantages sociaux et les protections en milieu de travail afin de demeurer compétitifs (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). L'effet cumulatif a été un marché du travail plus fragmenté, marqué par une inégalité croissante et une sécurité réduite pour les travailleurs.

Par ailleurs, la main-d'œuvre elle-même est devenue plus diversifiée en termes d'âge, de genre, d'ethnicité et de handicap, ce qui a entraîné des besoins et des aspirations de plus en plus variés chez les travailleurs (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Historiquement, la solidarité syndicale au Canada s'enracinait dans la classe ouvrière industrielle masculine, dont l'emploi concentré et l'identité de classe partagée offraient une base solide pour l'action collective (Jackson, 2006, p. 64-66). Au fil du temps, la force syndicale s'est de plus en plus déplacée vers les femmes travaillant dans les services publics et sociaux, reflétant des changements plus larges dans les

modèles d'emploi et la composition de la main-d'œuvre. Ces secteurs sont souvent fragmentés et précaires, et ils tendent à être racialisés, féminisés et sous-représentés dans les structures syndicales traditionnelles. Ces transformations structurelles et identitaires ont contribué à la fragmentation des solidarités traditionnelles et ont mis à l'épreuve la capacité des syndicats à mobiliser au-delà de leurs divers groupes de membres. Dans un contexte où les industries manufacturières et de ressources traditionnelles emploient une part décroissante de la main-d'œuvre, et où les industries de services contemporaines se développent avec des expériences et des traditions de travail différentes, les inégalités se sont accrues et la solidarité syndicale est devenue plus fragile (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Kumar et Schenk notent également que l'émergence de nouvelles identités sociales — particulièrement celles liées au genre, à l'ethnicité et à la sexualité — a davantage complexifié les notions traditionnelles de solidarité et d'identité collective au sein des syndicats (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Ces changements structurels ont non seulement affaibli les institutions de négociation collective et réduit l'emploi dans le secteur public, mais ils ont aussi favorisé un climat d'hostilité envers le mouvement syndical, rendant les modèles traditionnels d'organisation moins efficaces (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35).

Kumar et Schenk (2006) identifient plusieurs obstacles externes au renouveau syndical, notamment la résistance des employeurs à la syndicalisation, des lois du travail restrictives, des effectifs fragmentés, des représentations médiatiques négatives et un climat politique qui mine le soutien institutionnel aux syndicats (Kumar et Schenk, 2006a, p. 43-44). Ces obstacles renforcent les effets de la libéralisation économique et des mutations du marché du travail, accentuant la nécessité d'une adaptation stratégique. En plus de ces pressions externes, Kumar et Schenk soulignent les défis posés par des attentes croissantes des membres, une perception publique négative des syndicats et un manque de sensibilisation des travailleurs au rôle et au potentiel de la représentation syndicale. Ces facteurs contribuent à l'hésitation ou à la résistance à la syndicalisation, particulièrement dans les secteurs où les syndicats sont perçus comme inefficaces ou déconnectés des réalités des travailleurs (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Ils insistent aussi sur le fait que le système canadien de relations industrielles, hautement décentralisé — caractérisé par l'organisation au niveau de l'entreprise et la négociation à l'échelle de l'établissement — limite la capacité des syndicats à élaborer des stratégies coordonnées ou à articuler une vision cohérente centrée sur les travailleurs (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Pris ensemble, ces pressions externes et internes ont contribué à la baisse de la densité syndicale et du pouvoir de négociation, à une

passivité croissante des membres et à une influence réduite sur les politiques publiques (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35). Pris dans leur ensemble, l'environnement changeant a renforcé le pouvoir des employeurs et consolidé leur quête de flexibilité et de réduction des coûts. Kumar et Schenk soutiennent que les syndicats, souvent contraints par des cadres juridiques et une inertie institutionnelle, ont eu du mal à mobiliser leurs membres dans des actions de contestation politique ou à prendre les mesures nécessaires pour reconstruire leur force et leur solidarité (Kumar et Schenk, 2006a, p. 35).

Quand la densité s'effrite : l'érosion de la représentation syndicale

Jackson (2006) contextualise davantage ces changements à travers son analyse de la densité syndicale dans les différents secteurs canadiens. La densité syndicale renvoie à la proportion de travailleurs syndiqués au sein de la main-d'œuvre totale (Jackson, 2006, p. 61). En Amérique du Nord, où les relations de travail sont structurées à l'échelle du milieu de travail, une densité plus élevée suggère un accès élargi aux protections syndicales et aux conventions collectives négociées. Bien que le Canada n'ait pas connu un déclin aussi marqué de la densité syndicale que d'autres économies avancées, Jackson souligne une érosion lente mais constante de la représentation syndicale, particulièrement dans le secteur privé. Il soutient que les syndicats doivent prendre des mesures proactives pour inverser cette tendance et maintenir leur pertinence (Jackson, 2006, p. 61-62). Jackson identifie également la prolifération du travail précaire et à temps partiel, de l'emploi de type gig et des contrats atypiques comme des obstacles majeurs à la syndicalisation et des facteurs clés du déclin de la densité syndicale (Jackson, 2006, p. 63-65). Il insiste en outre sur le fait que la force syndicale a été mise à l'épreuve par une combinaison de désindustrialisation, de déréglementation, de privatisation et par la domination croissante du secteur privé des services — autant de facteurs qui ont contribué à l'érosion de la couverture syndicale et de la capacité d'organisation (Jackson, 2006, p. 64-66). Ces tendances reflètent des mutations économiques plus larges, incluant la résistance patronale et la montée des secteurs de services. Bien que les syndicats du secteur public aient maintenu des niveaux de densité relativement plus élevés, Jackson (2006) note qu'ils ne sont pas à l'abri de ces pressions. Les politiques d'austérité, les contraintes législatives et les initiatives de privatisation ont érodé leur pouvoir de négociation et leur stabilité institutionnelle (Jackson, 2006, p. 61-63). L'expérience canadienne illustre comment même les

secteurs syndicaux relativement solides demeurent vulnérables face à la restructuration néolibérale et aux priorités politiques changeantes (Jackson, 2006, p. 69).

Déclin, pouvoir et avantage syndical

Pour comprendre les implications de ces évolutions, il est essentiel de clarifier les concepts de déclin syndical, de pouvoir syndical et d'avantage syndical. Le déclin syndical ne renvoie pas seulement à la baisse des effectifs, mais aussi à l'affaiblissement de l'influence, de la légitimité et de la présence institutionnelle des syndicats. Jackson attribue ce déclin à une conjonction de facteurs structurels et politiques, incluant la désindustrialisation, la privatisation et la résistance des employeurs, qui ont érodé la capacité des syndicats à organiser, à négocier collectivement et à influencer les politiques publiques (Jackson, 2006, p. 46-48, 61-64). Dans la même veine, il observe que le déclin syndical s'accompagne d'un affaiblissement du lien entre les syndicats et les intérêts plus larges de la classe ouvrière, ce qui réduit leur efficacité et leur rôle comme mouvement social (Jackson, 2006, p. 63-65). Le pouvoir syndical recouvre plus largement la capacité des syndicats à influencer les salaires, les conditions de travail et les politiques publiques. Jackson (2006) souligne que « au bout du compte, la densité renvoie au pouvoir » et que le déclin de la densité a sapé le levier institutionnel des syndicats (Jackson, 2006, p. 62). Il met en évidence comment la restructuration néolibérale, en particulier l'érosion de la négociation sectorielle et la décentralisation des relations de travail, a affaibli les mécanismes par lesquels les syndicats exerçaient traditionnellement leur influence (Jackson, 2006, p. 60-62). Jackson introduit également le concept d'avantage syndical, qui renvoie aux bénéfices mesurables dont jouissent les travailleurs syndiqués par rapport à leurs homologues non syndiqués. La représentation syndicale est associée à des salaires plus élevés, un meilleur accès aux régimes de retraite et aux avantages sociaux, ainsi qu'à des conditions de travail améliorées, particulièrement pour les femmes, les jeunes et les travailleurs racialisés (Jackson, 2006, p. 62-64). Ces avantages contribuent à égaliser les résultats entre groupes sociaux et à réduire l'insécurité de revenu. Atteindre une densité syndicale élevée permet d'étendre ces bénéfices à un plus grand nombre de travailleurs et renforce la capacité du mouvement syndical à structurer les marchés du travail et les politiques publiques.

Vulnérabilité des syndicats du secteur public

En s'appuyant sur l'analyse de Jackson, Camfield (2007) examine les vulnérabilités spécifiques des syndicats du secteur public dans le cadre de la restructuration néolibérale. Il soutient que ces syndicats subissent des pressions accrues liées à la privatisation, à l'austérité et aux réformes managériales, qui compromettent la sécurité d'emploi, les conditions de travail et le contrôle démocratique (Camfield, 2007, p. 30-31). Les services publics sont de plus en plus reconfigurés selon des principes marchands, fragmentant la main-d'œuvre et réduisant l'influence syndicale. Camfield souligne également le double rôle de l'État, à la fois employeur et législateur, ce qui rend les syndicats du secteur public particulièrement vulnérables aux changements politiques et aux contraintes législatives (Camfield, 2007, p. 32). Ces dynamiques renforcent la nécessité d'un renouveau stratégique et d'un engagement politique, puisque les syndicats du secteur public sont exposés de manière unique aux contraintes législatives, aux attaques symboliques et à des environnements institutionnels façonnés par ce double rôle de l'État (Camfield, 2007, p. 32).

En somme, la nécessité du renouveau syndical s'enracine dans une convergence de défis structurels : la libéralisation économique, la fragmentation du marché du travail, le déclin de la densité syndicale et l'évolution des priorités politiques. Ces pressions ont mis en évidence les limites des modèles syndicaux traditionnels et souligné l'urgence d'une revitalisation. Comme l'illustrent le recul de la couverture de la négociation collective, la montée de l'emploi précaire et l'érosion du soutien institutionnel, particulièrement dans le secteur public, les syndicats évoluent désormais dans des environnements de plus en plus hostiles, façonnés par les réformes néolibérales et les contraintes imposées par l'État. Parallèlement, des pressions internes telles que des attentes croissantes des membres, une solidarité fragmentée et une capacité organisationnelle limitée ont encore affaibli la capacité des syndicats à répondre. Alors que cette section a examiné les conditions structurelles et contextuelles ayant contribué au déclin syndical, la revue de la littérature se tourne maintenant vers les modèles conceptuels et les cadres stratégiques qui éclairent notre compréhension du renouveau syndical.

2.3 Renouveau syndical– Cadres stratégiques et évolution conceptuelle

Le concept de renouveau syndical a considérablement évolué au cours des deux dernières décennies, s'élargissant en portée et en complexité. Kumar et Schenk (2006) définissent le renouveau syndical comme un processus de changement visant à « mettre une nouvelle vie et vigueur dans le mouvement syndical afin de reconstruire sa force organisationnelle et institutionnelle » (Kumar et Schenk, 2006a, p. 30). Ils présentent le renouveau comme une réponse stratégique au déclin de l'adhésion et de l'influence, tant sur les lieux de travail que dans la société. Selon eux, les syndicats doivent moderniser leurs structures internes et s'adapter aux conditions changeantes du marché par des réformes de gouvernance, le développement du leadership et l'adoption de modèles d'organisation innovants capables de mobiliser une main-d'œuvre plus fragmentée et précaire (Kumar et Schenk, 2006b, p. 12-15) (Kumar et Schenk, 2006a, p. 29-56). Le renouveau, soutiennent-ils, doit être proactif et réactif aux conditions en évolution, tout en nécessitant non seulement des ajustements structurels mais aussi une révision des priorités et des pratiques syndicales afin de demeurer pertinent dans une ère marquée par des politiques économiques néolibérales et un soutien institutionnel en déclin (Kumar et Schenk, 2006a, p. 30-32).

En s'appuyant sur leur définition du renouveau syndical, Kumar et Schenk décrivent une série d'approches stratégiques adoptées par les syndicats pour revitaliser leur force organisationnelle et leur pertinence. Ces stratégies vont d'ajustements incrémentaux, tels que l'amélioration des services et des pratiques de communication, à des efforts plus transformationnels visant à démocratiser les structures internes, à favoriser un leadership inclusif et à redéfinir l'identité syndicale pour refléter la diversité de la main-d'œuvre contemporaine (Kumar et Schenk, 2006a, p. 34-38). Ils insistent sur l'importance d'une organisation proactive, tant à l'interne par l'engagement des membres et une gouvernance participative qu'à l'externe en rejoignant les travailleurs précaires, racialisés et migrants traditionnellement exclus de la représentation syndicale (Kumar et Schenk, 2006a, p. 36-39). Le renouveau implique également le développement de structures horizontales, la construction de coalitions et l'articulation d'une vision sociétale centrée sur les travailleurs, qui remet en question l'individualisme néolibéral (Kumar et Schenk, 2006a, p. 39-40). Kumar et Schenk mettent en lumière les tensions stratégiques inhérentes à ce processus, notamment le défi de concilier la survie institutionnelle avec l'expérimentation démocratique (Kumar et Schenk, 2006a, p. 40-41). Ils soutiennent que le succès

du renouveau dépend de la capacité des syndicats à embrasser l'innovation, l'apprentissage réflexif et une gouvernance inclusive, tout en demeurant attentifs aux conditions sectorielles, aux dynamiques de leadership et aux héritages historiques (Kumar et Schenk, 2006a, p. 41-43). Leur contribution offre une typologie fondamentale des stratégies de renouveau, qui met en avant à la fois la réforme structurelle et la transformation culturelle comme conditions nécessaires à la revitalisation.

Kumar et Schenk (2006) soulignent que le renouveau syndical n'est pas un processus unique, mais un champ contesté façonné par des idéologies concurrentes et des tensions stratégiques. Pour clarifier ces différences, ils identifient trois modes dominants de syndicalisme en Amérique du Nord : le syndicalisme d'affaires, le syndicalisme de transformation sociale et le syndicalisme de mobilisation, chacun représentant une approche distincte de l'organisation syndicale, de l'engagement politique et de la participation des membres (Kumar et Schenk, 2006, p.81-83). Alors que la typologie de Kumar et Schenk fournit un point de départ utile, Camfield (2007) approfondit et affine ces catégories en distinguant le syndicalisme de mobilisation et le véritable syndicalisme de mouvement social. Son analyse s'appuie sur le concept de praxis syndicale, défini comme la combinaison de l'activité syndicale et de l'idéologie sous-jacente, et sur ses implications pour le renouveau. Camfield (2007) fait progresser la littérature sur le renouveau syndical en examinant comment différentes formes de praxis syndicale influencent les efforts de renouveau au Canada. Il soutient que le renouveau doit être compris non seulement comme une réponse stratégique à la restructuration néolibérale, mais aussi comme un projet normatif et idéologique (Camfield, 2007, p.282-284). Ces modes reflètent non seulement la manière dont les syndicats fonctionnent, mais aussi ce qu'ils représentent, allant de la négociation limitée au lieu de travail à des visions plus larges de transformation sociale. En s'appuyant sur une typologie de la praxis syndicale, Camfield distingue le syndicalisme d'affaires, le syndicalisme de transformation sociale, le syndicalisme de mobilisation et le syndicalisme de mouvement social, chacun défini par son orientation vers l'action collective, la participation des membres et le changement sociétal (Camfield, 2007, p.284-287). Alors que le syndicalisme de mobilisation met l'accent sur l'activisme et l'innovation tactique, Camfield soutient que le véritable syndicalisme de mouvement social propose une vision plus transformative, fondée sur le contrôle démocratique des membres, la construction de coalitions et un engagement envers la justice sociale (Camfield, 2007, p.287-290). Dans le contexte des syndicats du secteur public, il identifie le syndicalisme de

mouvement social comme la voie la plus prometteuse, capable de confronter les réformes néolibérales et de revitaliser le pouvoir syndical grâce à des pratiques participatives et solidaires (Camfield, 2007, p.290).

Lévesque et Murray (2010) approfondissent cette analyse en introduisant un cadre multidimensionnel qui distingue le pouvoir syndical, défini comme la capacité d'influencer les salaires, les conditions de travail et les politiques publiques, et la capacité syndicale, comprise comme la faculté de mobiliser des ressources internes et externes par des compétences stratégiques (Lévesque et Murray, 2010, p. 336-340). Leur contribution déplace l'attention des réformes organisationnelles générales vers des mécanismes plus précis de déploiement stratégique. Elle met l'accent sur la démocratie interne, la construction de coalitions et l'apprentissage réflexif comme composantes essentielles du renouveau (Lévesque et Murray, 2010, p. 336-339). Cette insistance sur la démocratie interne et l'agilité stratégique fait écho à l'appel de Camfield en faveur d'un syndicalisme participatif fondé sur le contrôle des membres (Camfield, 2007, p. 286-290). Alors que Kumar et Schenk proposent une typologie des stratégies de renouveau, Lévesque et Murray offrent un modèle diagnostique qui intègre à la fois des dimensions internes, telles que la vision du leadership et l'infrastructure organisationnelle, et des facteurs externes, incluant l'ancrage dans les réseaux et la construction d'alliances (Lévesque et Murray, 2010, p. 337-338). Pour évaluer et renforcer la capacité syndicale, ils identifient des ressources de pouvoir clés (leadership, engagement des membres, réseaux externes) et des compétences stratégiques (cadre, médiation, articulation et apprentissage) (Lévesque et Murray, 2010, p. 336-340). Ce cadre met en évidence l'importance pour les syndicats d'être non seulement dotés de ressources, mais aussi stratégiquement agiles et réflexifs dans leurs efforts de renouveau.

Fairbrother (2015) élargit ces modèles fondamentaux en conceptualisant le renouveau syndical comme un processus de transition façonné par l'interaction de trois (3) dimensions analytiques : l'organisation syndicale, la capacité syndicale et la finalité syndicale (Fairbrother, 2015, p. 561-563). Cette triade reflète la manière dont les syndicats s'adaptent aux économies politiques changeantes et aux conditions du marché du travail. Prolongeant le cadre de Lévesque et Murray, Fairbrother réaffirme que la capacité syndicale implique non seulement la mobilisation des ressources, mais aussi le développement de compétences stratégiques (Fairbrother, 2015, p. 565-567). Tout en reprenant l'appel de Kumar et Schenk en faveur de réformes organisationnelles

et d'une adaptation stratégique, il élargit la portée pour inclure les structures transnationales, la gouvernance démocratique et le syndicalisme de campagne (Fairbrother, 2015, p. 563-565). Ce faisant, Fairbrother aborde les tensions organisationnelles soulevées par Camfield, notamment autour du leadership, de l'engagement des membres et des dimensions normatives du renouveau. Son introduction de la finalité syndicale ajoute une couche normative, en soutenant que les syndicats doivent articuler des objectifs collectifs ancrés dans la justice sociale afin de résister à l'individualisme néolibéral (Fairbrother, 2015, p. 567-569). Cet accent mis sur les valeurs et l'orientation politique positionne le renouveau syndical non pas seulement comme un processus technique ou stratégique, mais comme un projet contesté et fondé sur des valeurs. Fairbrother souligne que le renouveau est non linéaire, dépendant du contexte et souvent inégal, nécessitant expérimentation, réflexion et repositionnement (Fairbrother, 2015, p. 569-571). Il identifie les syndicats du secteur public, surtout en contexte d'austérité et de privatisation, comme des lieux clés du renouveau. En définitive, il situe le renouveau syndical dans la lutte plus large entre le travail et le capital, le présentant à la fois comme un impératif stratégique et un défi politique (Fairbrother, 2015, p. 571-573).

S'appuyant sur trois décennies de recherche empirique, Murray (2017) introduit le concept d'expérimentalisme démocratique pour caractériser le renouveau syndical comme un processus itératif et de longue durée de redéfinition de la finalité et des pratiques syndicales en réponse aux dynamiques changeantes du marché du travail (Murray, 2017, p. 9-11). Son concept d'expérimentalisme démocratique représente une forme distincte de praxis syndicale, mettant l'accent sur l'apprentissage itératif et la transformation adaptative. Il présente le renouveau non pas comme un plan fixe, mais comme un processus continu et adaptatif façonné par des conditions économiques, politiques et sociales en évolution (Murray, 2017, p. 10-11). Plutôt que de prescrire une voie unique, Murray identifie quatre (4) dimensions interreliées du renouveau : la modernisation de la stratégie syndicale, la réingénierie des structures et des techniques d'organisation, le renouvellement des répertoires d'action collective et le développement des compétences stratégiques et du leadership (Murray, 2017, p. 11-19). Ces dimensions englobent l'engagement proactif avec les mouvements sociaux, l'organisation ascendante, la mobilisation numérique et le développement du leadership visant à favoriser l'innovation et la confiance des membres (Murray, 2017, p. 17-19). Son cadre met en évidence l'importance de cultiver le dialogue interne, de promouvoir l'apprentissage démocratique et de développer un leadership adaptatif pour

naviguer dans des environnements complexes et changeants. Alors que Fairbrother met l'accent sur l'expérimentation et la finalité normative, Murray met en avant la réflexivité et l'apprentissage situé comme principes directeurs. Le renouveau, dans cette perspective, est une pratique dynamique façonnée par la réflexion, l'adaptation et la réactivité organisationnelle (Murray, 2017, p. 26-29). Prolongeant l'accent mis par Fairbrother sur le repositionnement et s'appuyant sur l'attention portée par Lévesque et Murray aux compétences stratégiques et à la démocratie interne, Murray situe le renouveau dans un cadre d'apprentissage continu et de transformation démocratique (Murray, 2017, p. 26-29).

Ibsen et Tapia (2017) affinent davantage les dimensions stratégiques du renouveau en proposant une typologie qui distingue la revitalisation par le haut (portée par le leadership) et par le bas (portée par les membres) (Ibsen et Tapia, 2017, p. 178-180). Leur cadre prolonge les modèles stratégiques antérieurs en mettant l'accent sur les acteurs et les sources du renouveau, plutôt que sur ses seules caractéristiques structurelles. Ils soulignent les tensions entre les contraintes institutionnelles et la mobilisation à la base, suggérant que le renouveau réussi repose souvent sur une approche hybride qui équilibre la vision du leadership et l'activisme des membres (Ibsen et Tapia, 2017, p. 178-180). La revitalisation par le haut implique typiquement des réformes structurelles, une planification stratégique et des alliances formelles, tandis que la revitalisation par le bas privilégie l'organisation ascendante, la participation des membres et la mobilisation de l'identité collective (Ibsen et Tapia, 2017, p. 178-180). Ces approches ne sont pas mutuellement exclusives mais interdépendantes, façonnées par les contextes institutionnels et les histoires organisationnelles (Ibsen et Tapia, 2017, p. 178-180). Leur contribution complète les compétences stratégiques mises en avant par Lévesque et Murray (2010) et Fairbrother (2015), tout en résonnant avec l'attention de Kumar et Schenk au développement du leadership et à la gouvernance participative. Leur typologie centrée sur les acteurs complète l'accent mis par Camfield sur le renouveau porté par les membres et le contrôle démocratique. En mettant au premier plan les dynamiques portées par les acteurs et l'articulation entre stratégies descendantes et ascendantes, Ibsen et Tapia offrent une compréhension plus nuancée du renouveau syndical comme processus négocié et sensible au contexte (Ibsen et Tapia, 2017, p. 178-181).

Dans le contexte d'une adaptation en situation de crise, Hunt et Connolly (2023) examinent comment la pandémie de COVID-19 a servi de catalyseur à la transformation organisationnelle et

au renouveau stratégique (Hunt et Connolly, 2023, p. 152-154). Leur analyse reformule le renouveau comme un processus continu de transition, façonné par l'identité, le récit et la stratégie de communication, en particulier dans des secteurs marqués par la fragmentation et la précarité. S'appuyant sur des études de cas au Royaume-Uni et en Irlande, ils montrent comment les syndicats peuvent construire la solidarité et mobiliser les travailleurs en élaborant des récits inclusifs qui reflètent les réalités vécues de divers publics. Cela implique de reconnaître les identités intersectionnelles et d'aborder des enjeux tels que la race, le genre, le statut migratoire et la précarité d'emploi (Hunt et Connolly, 2023, p. 156-157). Le renouveau narratif, soutiennent-ils, n'est pas seulement symbolique mais constitue un outil stratégique d'engagement, capable de favoriser la confiance, la légitimité et l'identité collective parmi des travailleurs qui peuvent se sentir exclus du discours syndical traditionnel (Hunt et Connolly, 2023, p. 157). Ils soutiennent que les syndicats doivent dépasser les cadrages économiques étroits et adopter des récits plus larges de justice sociale alignés sur les valeurs et les expériences des travailleurs (Hunt et Connolly, 2023, p. 157-158). Leurs résultats soulignent également l'adoption rapide par les syndicats d'outils numériques et de technologies de communication, ce qui renforce le rôle de l'innovation pour maintenir la pertinence en période de crise (Hunt et Connolly, 2023, p. 158). Alors que les modèles antérieurs mettent l'accent sur la réforme structurelle et les compétences stratégiques, Hunt et Connolly mettent au premier plan la transformation culturelle, l'agilité technologique et la narration inclusive comme leviers clés du renouveau (Hunt et Connolly, 2023, p. 158-159). Leur contribution élargit la littérature sur le renouveau en reliant l'adaptation stratégique aux politiques identitaires et aux pratiques de communication.

Dans le prolongement de cette évolution conceptuelle, Laroche et Murray (2024) proposent le cadre le plus intégré à ce jour, en articulant le renouveau syndical autour de l'expérimentation démocratique, de l'équité et de l'inclusion. En développant cette perspective, ils synthétisent les cadres antérieurs et soulignent l'importance de l'intersectionnalité, de l'équité et des alliances externes pour soutenir le renouveau (Laroche et Murray, 2024b, p. 10-12). Leur contribution s'appuie sur le concept d'expérimentalisme démocratique de Murray, en présentant l'expérimentation à la fois comme une éthique stratégique et comme une approche méthodologique (Laroche et Murray, 2024b, p. 9-10). Ce faisant, ils prolongent l'encadrement normatif du renouveau proposé par Camfield en plaçant au centre l'équité, l'expérience vécue et le pouvoir relationnel. S'appuyant sur des recherches empiriques récentes, ils soutiennent que le

renouveau doit être ancré dans l'expérience vécue des travailleurs, en particulier ceux confrontés à la précarité, à la discrimination et à l'exclusion (Laroche et Murray, 2024b, p. 10-11). Ils plaident pour un développement du leadership fondé sur l'équité et pour la construction de coalitions avec des organisations communautaires, des mouvements sociaux et des réseaux transnationaux afin d'étendre l'influence syndicale au-delà du lieu de travail (Laroche et Murray, 2024b, p. 11-12). Laroche et Murray mettent également l'accent sur l'éducation politique et la transformation culturelle comme outils pour favoriser la solidarité entre des publics diversifiés et pour contester les inégalités systémiques (Laroche et Murray, 2024b, p. 10-12). Leur cadre intègre et approfondit les modèles antérieurs en plaçant l'analyse intersectionnelle, la gouvernance inclusive et la construction d'alliances externes comme piliers d'un nouveau durable (Laroche et Murray, 2024b, p. 10-12). Ce faisant, ils réaffirment que le nouveau syndical n'est pas seulement stratégique et structurel, mais aussi profondément politique et relationnel.

Alors que la littérature propose des cadres variés et évolutifs pour le nouveau syndical, les chercheurs identifient également des obstacles internes récurrents — structurels, représentationnels et stratégiques — qui compliquent sa mise en œuvre. Cette section présente ces défis, offrant une grille critique pour évaluer la faisabilité, les tensions et les limites des stratégies de renouveau.

2.4 Obstacles au nouveau syndical

Kumar et Schenk (2006) identifient une série de barrières structurelles et organisationnelles qui entravent les efforts de nouveau syndical. Ces obstacles doivent être compris en relation avec les transformations structurelles et le déclin de la densité syndicale décrits dans le contexte historique, qui ont intensifié à la fois l'urgence et la difficulté du renouveau. Des cultures bureaucratiques enracinées, la résistance au changement au sein du leadership et une capacité limitée d'innovation peuvent compromettre les tentatives de réforme (Kumar et Schenk, 2006a, p. 43). Lévesque et Murray (2010) renforcent ce constat en soulignant la difficulté de développer des compétences stratégiques au sein des syndicats, particulièrement lorsque la démocratie interne est faible ou que le leadership manque de vision (Lévesque et Murray, 2010, p. 336-340). Le déploiement stratégique, soutiennent-ils, exige non seulement des ressources mais aussi un apprentissage réflexif et une gouvernance inclusive, des conditions qui ne sont pas toujours réunies.

Les syndicats peinent également à concilier la nécessité de démocratisation interne avec les pressions liées à la survie institutionnelle, surtout dans des contextes marqués par le déclin de l'adhésion et des contraintes financières (Kumar et Schenk, 2006a, p. 44-45). Murray (2017) souligne le défi de maintenir l'expérimentalisme démocratique dans de tels environnements, notant que l'incertitude et les contraintes de ressources peuvent fragmenter la cohésion interne et freiner l'apprentissage adaptatif (Murray, 2017, p. 26-29). Cela exige de cultiver un leadership ouvert à l'expérimentation et capable de naviguer dans la complexité. Camfield soutient de manière similaire que le syndicalisme bureaucratique enraciné peut faire obstacle au renouveau, et qu'une transformation démocratique profonde est essentielle pour reconnecter les syndicats avec leur base (Camfield, 2007, p. 286-290).

Outre ces barrières structurelles et stratégiques, plusieurs auteurs mettent en évidence des défis de représentation qui compliquent les efforts des syndicats pour mobiliser des travailleurs diversifiés et précaires. Kumar et Schenk (2006) notent que des modèles organisationnels rigides et des définitions étroites de l'identité syndicale limitent souvent la portée vers les groupes marginalisés (Kumar et Schenk, 2006a, p. 45-46). Hunt et Connolly (2023) identifient la déconnexion narrative comme un obstacle clé, soutenant que le discours syndical ne parvient fréquemment pas à résonner avec les réalités vécues des travailleurs racialisés, migrants ou genrés, particulièrement dans les secteurs fragmentés ou précaires (Hunt et Connolly, 2023, p. 156-157). Laroche et Murray (2024) renforcent ce constat en soulignant que des pratiques excluantes et l'absence d'analyse intersectionnelle peuvent aliéner les publics marginalisés et limiter le potentiel transformateur du renouveau (Laroche et Murray, 2024b, p. 10-11). Sans un changement délibéré des priorités, Kumar et Schenk (2006) avertissent que les syndicats risquent de reproduire ces schémas et de compromettre leur portée et leur pertinence (Kumar et Schenk, 2006a, p. 46). Au-delà des contraintes structurelles et identitaires, les chercheurs mettent également en évidence des tensions conceptuelles et stratégiques qui compliquent les efforts de renouveau. Fairbrother (2015) ajoute que les syndicats peinent souvent à articuler une finalité cohérente face à l'individualisme néolibéral, ce qui peut fragmenter l'engagement des membres et diluer l'identité collective (Fairbrother, 2015, p. 567-569). Ibsen et Tapia (2017) soulignent les tensions entre stratégies de renouveau descendantes et ascendantes, soutenant que le désalignement entre les initiatives du leadership et l'activisme des membres peut freiner les progrès, surtout lorsque les décisions stratégiques ne reposent pas sur des processus participatifs (Ibsen et Tapia, 2017, p. 178-180). Leur

typologie révèle comment les dynamiques portées par les acteurs peuvent soit favoriser, soit entraver le renouveau selon le degré de coordination et de confiance. Ensemble, ces défis mettent en évidence la complexité du renouveau syndical et la nécessité de stratégies qui abordent à la fois les contraintes structurelles et les dynamiques internes. La section suivante synthétise la littérature en catégories thématiques qui éclairent les voies vers un renouveau durable.

2.5 Renouveau militant– Le rôle moteur de l’engagement des membres

Malgré la diversité des cadres explorés dans la littérature, un constat se dégage : le renouveau militant et l’engagement des membres sont présents dans toutes les dimensions du renouveau syndical. Qu’il s’agisse d’innovation stratégique, de construction de coalitions ou d’inclusion démocratique, les chercheurs identifient systématiquement la participation portée par les membres comme le fil conducteur qui soutient les efforts de renouveau. Ces efforts émergent souvent en réponse à des tensions internes, notamment l’inertie structurelle, la déconnexion représentationnelle et le désalignement stratégique, qui compliquent la capacité des syndicats à s’adapter et à mobiliser. Cette section synthétise la littérature en trois (3) grandes catégories : capacité stratégique, pouvoir collectif et alliances, et inclusion et représentation démocratiques — chacune regroupant des thèmes clés qui révèlent comment le renouveau militant opère à travers les domaines structurels, stratégiques et culturels. En cartographiant ces thèmes issus de la littérature, la section démontre que le renouveau militant n’est pas une préoccupation périphérique mais bien le moteur central de la revitalisation syndicale. Cette synthèse renforce également le choix conceptuel formulé dans le chapitre méthodologique : utiliser le renouveau syndical comme une grille d’analyse, ancrée dans le potentiel transformateur de l’engagement des membres.

Capacité stratégique

La première catégorie, *la capacité stratégique*, saisit la manière dont les syndicats planifient, innover et s’adaptent aux conditions changeantes. Elle comprend trois thèmes interreliés : stratégie et innovation, apprentissage et réflexivité, et restructuration organisationnelle.

Stratégie et innovation renvoient à la capacité des syndicats d’expérimenter de nouvelles approches, de définir des priorités stratégiques et de mobiliser efficacement les ressources. Des auteurs tels que Murray (2017), Laroche et Murray (2024) et Lévesque et Murray (2010) mettent en avant le renouveau comme un processus d’essais-erreurs, d’improvisation et d’apprentissage

stratégique. Les compétences stratégiques telles que le cadrage, l'articulation et l'apprentissage (Lévesque et Murray 2010) ne sont pas seulement des outils organisationnels mais aussi des mécanismes par lesquels les membres façonnent activement les stratégies de renouveau. Les modèles d'organisation, le développement du leadership et l'éducation politique sont régulièrement cités comme des outils favorisant la capacité militante et l'autonomisation des membres. Camfield (2007) critique le syndicalisme de services et plaide pour la mobilisation de la base comme stratégie transformative. L'éducation politique, mise en avant par Camfield, Kumar et Schenk, ainsi que Laroche et Murray, apparaît comme un outil récurrent pour renforcer l'engagement militant et favoriser l'action stratégique. Ibsen et Tapia (2017) soulignent l'interaction entre renouveau porté par le leadership et renouveau porté par les membres, mettant en avant des stratégies hybrides qui équilibrent la planification descendante et l'organisation ascendante, ainsi que la formation d'une identité collective.

Apprentissage et réflexivité mettent en lumière le renouveau comme un processus réflexif et itératif. Camfield (2007), Hunt et Connolly (2023) et Kumar et Schenk (2006) insistent sur l'importance de l'autonomisation à la base, du développement du leadership et de l'apprentissage à partir des échecs. L'apprentissage réflexif n'est pas seulement une compétence stratégique mais aussi un mécanisme de développement du renouveau militant. Laroche et Murray (2024) présentent le renouveau comme un défi existentiel, où l'apprentissage des expériences ratées et l'improvisation stratégique sont essentiels. L'éducation politique est constamment citée comme un outil d'autonomisation à la base, reliant l'apprentissage réflexif au renouvellement de la base militante.

Le thème de restructuration organisationnelle aborde les réformes structurelles entreprises par les syndicats pour améliorer l'efficacité, la représentation et la démocratie interne. Les auteurs évoquent les fusions, l'adaptation induite par les crises et les restructurations fondées sur l'identité comme des stratégies pouvant soit favoriser, soit inhiber l'engagement des membres. La démocratisation des structures et le développement du leadership sont systématiquement liés au renouveau militant. Camfield (2007) et Fairbrother (2015) critiquent l'inertie bureaucratique et la résistance du leadership, mettant en avant l'activisme de la base comme mécanisme pour contester les pratiques excluantes et favoriser un renouveau inclusif. À travers ces thèmes, la capacité stratégique est présentée non pas simplement comme une compétence technique, mais comme un

processus dynamique enraciné dans la participation des membres, la cultivation du leadership et la réactivité organisationnelle.

Pouvoir collectif et alliances

La deuxième catégorie, *le pouvoir collectif et les alliances*, met l'accent sur la manière dont les syndicats construisent leur force à travers la solidarité, les partenariats externes et la navigation institutionnelle. Elle comprend deux volets : construction de coalitions et alliances externes et contexte institutionnel et contraintes. Construction de coalitions et alliances externes explore la manière dont les syndicats s'engagent auprès des organisations communautaires, des mouvements sociaux et des réseaux transnationaux. Des auteurs tels que Camfield (2007), Ibsen et Tapia (2017) et Laroche et Murray (2024) mettent en avant le syndicalisme de mouvement social, l'ancrage dans les réseaux et la solidarité transnationale comme stratégies de renouveau favorisant la régénération militante et élargissant l'engagement des membres au-delà du lieu de travail. Les alliances communautaires et la mobilisation à la base apparaissent comme des leviers essentiels du renouveau militant, particulièrement dans des contextes d'érosion institutionnelle ou de marginalisation politique.

Contexte institutionnel et contraintes examine comment les lois du travail, les traditions syndicales et les structures de marché façonnent les efforts de renouveau. Les analyses comparatives (par ex. Ibsen et Tapia, 2017) et les contextes de crise (par ex. Hunt et Connolly, 2023) montrent comment les chocs institutionnels peuvent soit freiner, soit catalyser la participation militante. Même dans des environnements contraints, l'expérimentation institutionnelle et l'adaptation stratégique peuvent favoriser un renouveau porté par les membres. Kumar et Schenk (2006) et Camfield (2007) soulignent le double rôle de l'État comme employeur et régulateur dans le secteur public, mettant en évidence la nécessité d'une action politique et d'une innovation portée par les membres pour naviguer dans ces contraintes institutionnelles. Cette catégorie rappelle que le pouvoir collectif ne se construit pas uniquement à l'interne, mais aussi à travers des alliances stratégiques et une navigation réactive des paysages institutionnels, deux dimensions qui reposent sur l'implication active des membres.

Inclusion et représentation démocratiques

La troisième catégorie, *l'inclusion et la représentation démocratiques*, s'intéresse à ceux qui participent, dirigent et façonnent les agendas syndicaux. Elle comprend deux volets : inclusivité et représentation et récits et identité. Inclusivité et représentation aborde la nécessité d'impliquer les jeunes, les migrants, les femmes et les travailleurs précaires. Des auteurs tels que Fairbrother (2015), Murray (2017) et Laroche et Murray (2024) soutiennent que l'inclusivité n'est pas seulement représentationnelle ; elle est transformationnelle, car elle reconfigure l'identité et la culture syndicales. L'engagement des membres est présenté à la fois comme une condition et comme un résultat du renouveau inclusif. Fairbrother critique l'inertie bureaucratique et met en avant l'activisme de la base comme mécanisme pour contester les pratiques excluantes et favoriser un renouveau inclusif. Camfield (2007) et Kumar et Schenk (2006) relient l'inclusivité à la légitimité et au renouveau, en soulignant l'importance de la sensibilisation et du développement du leadership comme outils de régénération militante.

Récits et identité explorent la manière dont les syndicats redéfinissent leur finalité et leur narration pour résonner auprès de publics diversifiés. Lévesque et Murray (2010), Hunt et Connolly (2023) et Ibsen et Tapia (2017) mettent en avant le cadrage narratif comme outil stratégique de mobilisation, de construction de confiance et de participation militante. Les récits de solidarité et de soin sont présentés comme des sources d'inspiration pour l'activation des membres, notamment dans les secteurs fragmentés. Hunt et Connolly (2023) soutiennent que le renouveau narratif n'est pas seulement symbolique mais constitue un outil stratégique d'engagement, capable de renforcer la confiance, la légitimité et l'identité collective parmi des travailleurs qui peuvent se sentir exclus du discours syndical traditionnel. Camfield (2007) et Laroche et Murray (2024) insistent sur la co-construction de l'identité syndicale et sur l'usage de récits inclusifs pour favoriser le renouveau militant à travers les clivages sociaux. Fairbrother (2015) ajoute que le renouveau est aussi un projet fondé sur des valeurs, où la finalité syndicale, enracinée dans la justice sociale, peut inspirer l'engagement militant et repositionner les syndicats dans des luttes plus larges pour l'équité. Cette catégorie affirme que le renouveau dépend de la capacité des syndicats à refléter la diversité de la main-d'œuvre, à élaborer des récits inclusifs et à favoriser la participation démocratique, toutes dimensions ancrées dans l'engagement militant.

2.6 Conclusion

Pris ensemble, ces catégories et ces thèmes révèlent que le renouveau militant n'est pas simplement une dimension parmi d'autres. Il constitue le tissu conjonctif qui relie la capacité stratégique, le pouvoir collectif et l'inclusion démocratique. À travers la littérature examinée, l'engagement des membres apparaît comme le dénominateur commun, qu'il s'agisse de modèles d'organisation, de développement du leadership, de construction de coalitions ou de récits inclusifs. L'éducation politique, la mobilisation de la base et l'activisme de la base émergent de manière constante comme des leviers stratégiques du renouveau militant, renforçant la centralité de l'engagement des membres dans des contextes variés. Comme le soulignent Laroche et Murray (2024), le renouveau syndical n'est pas seulement stratégique et structurel, mais aussi profondément politique et relationnel, ancré dans la solidarité, l'expérience vécue et la transformation inclusive. En s'appuyant sur cette synthèse de la littérature sur le renouveau syndical, le chapitre suivant présente la méthodologie choisie pour mener cette étude. L'identification des thèmes émergents et des catégories transversales dans la revue de littérature a permis de démontrer l'importance du renouveau militant comme moteur central de la revitalisation syndicale. Cette compréhension du renouveau syndical a orienté le processus de sélection des documents et l'analyse thématique en fournissant une grille conceptuelle à travers laquelle les pratiques organisationnelles et les initiatives historiques ont été interprétées.

Chapitre III : Méthodologie de recherche

3.1 Introduction

Dans le cadre de ce projet en organisation, une analyse documentaire a été choisie afin d'examiner les initiatives et les orientations de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) qui touchent directement ou indirectement à sa capacité de générer et soutenir une relève syndicale. Ce chapitre présente les choix méthodologiques qui ont orienté l'analyse des documents issus des archives de la Centrale. Cette recherche cherche à évaluer les actions mises en place au cours des vingt dernières années, de repérer les actions pertinentes, les zones de fragilité et les pistes d'amélioration en matière de relève syndicale. L'approche méthodologique adoptée s'appuie sur l'analyse thématique, appliquée à une sélection variée de documents selon le modèle de Braun et Clarke. Les sections suivantes précisent les fondements méthodologiques, les sources de données, la procédure d'analyse et les stratégies mises en place pour assurer la rigueur du processus.

3.2 Approche méthodologique

L'analyse thématique a été choisie comme approche méthodologique pour examiner les documents produits par la CSQ. Inspirée des travaux de Braun et Clarke, cette méthode flexible et rigoureuse permet d'examiner des données qualitatives de manière systématique. Elle est particulièrement adaptée aux projets qui visent à explorer des significations, des dynamiques ou des enjeux à travers des documents écrits (Byrne, 2022, p. 1392). Elle permet de repérer des motifs récurrents, de dégager des thèmes significatifs et d'interpréter les données au-delà de leur contenu explicite (Byrne, 2022, p. 1393). L'analyse thématique convient bien aux recherches qui s'inscrivent dans une posture réflexive, où le chercheur joue un rôle actif dans la construction du sens (Byrne, 2022, p. 1393). Ce choix méthodologique repose également sur le constat que, au fil des années, la CSQ a elle-même entrepris des enquêtes, produit des rapports et formulé des recommandations pertinentes en lien avec la relève syndicale. L'analyse vise ainsi à construire à partir des constats déjà posés par l'organisation, en tenant compte des orientations adoptées par ses instances, qui reflètent les valeurs et les priorités mises de l'avant par ses membres. Cette posture permet d'aborder les documents non seulement comme des objets d'analyse, mais aussi comme des traces d'une mémoire organisationnelle et d'une culture syndicale en transformation. Dans cette perspective, les documents sont considérés comme des productions discursives qui traduisent des choix stratégiques et des dynamiques internes propres à l'organisation (Bowen, 2009,

p. 32). Le cadre d'analyse a été nourri par une revue de littérature portant sur le renouveau syndical, qui met en lumière trois dimensions centrales de cette notion : la capacité stratégique, les alliances collectives et l'inclusion démocratique. Cette lecture a également permis d'identifier des tensions entre les stratégies institutionnelles et les dynamiques militantes, notamment en ce qui concerne l'engagement des membres, le développement du leadership et la formation politique. Ces repères ont orienté l'analyse thématique en offrant des points d'ancrage pour interpréter les documents, au-delà de leur contenu littéral. Cette approche permet d'examiner comment les documents de la CSQ mobilisent — explicitement ou implicitement — des dimensions du renouveau syndical. Elle offre un cadre souple pour repérer les formes d'engagement militant, les initiatives de formation politique et les pratiques de leadership inclusif, identifiées dans la littérature comme des leviers de transformation syndicale. En ce sens, l'analyse thématique s'inscrit dans un dialogue entre les productions de l'organisation et les débats contemporains sur l'avenir du syndicalisme. Pour mettre en œuvre cette approche, l'analyse s'est appuyée sur des documents produits par la CSQ, sélectionnés en fonction de leur capacité à éclairer les processus et les enjeux liés à la relève syndicale et au renouveau organisationnel.

3.3 Documents analysés et critères de sélection

L'analyse repose sur un ensemble de documents produits par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) entre 2005 et 2025. Ces documents ont été organisés par triennat, en fonction des cycles de plan d'action de la Centrale, qui structurent l'ensemble de ses activités. La majorité des sources proviennent des archives de la Centrale, notamment des documents issus de ses instances officielles comme les Congrès et les Conseils généraux. Ces publications comprennent des rapports de recherche, des bilans d'activités, des plans d'action, des procès-verbaux et des résolutions adoptées en instance ainsi que des publications internes portant sur la relève syndicale. Cette approche permet de saisir les orientations prises par l'organisation dans une perspective évolutive et institutionnelle (Bowen, 2009, p. 30). La sélection des documents s'est construite autour de la notion de renouveau syndical, considérée ici comme un prisme analytique permettant d'identifier les initiatives, les réflexions et les structures susceptibles d'influencer la relève syndicale. Les textes retenus incluent des actions, des initiatives et des orientations adoptées par la CSQ au fil du temps, ainsi que des plans d'action, des bilans et des réflexions produits par la Centrale, ses comités ou ses réseaux. Elle repose sur une stratégie d'échantillonnage raisonnée, où les documents ont été retenus en fonction de leur capacité à éclairer les dynamiques de renouveau

syndical, qu'ils abordent directement la relève ou des thématiques connexes telles que la participation des membres, la formation militante ou la transformation des structures organisationnelles. Certains textes portent explicitement sur la relève syndicale ou sur le renouveau syndical, tandis que d'autres abordent des travaux liés aux structures internes, comme le comité de cohésion, le comité sur les modèles organisationnels, le projet pilote sur la coordination régionale ou encore le comité sur les syndicats de petite taille. Enfin, plusieurs documents ciblent des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou des groupes d'équité, dans une perspective d'inclusion et de renouvellement.

Cette sélection vise à inclure des contenus qui éclairent la manière dont la CSQ aborde la relève syndicale, ainsi que d'autres initiatives organisationnelles qui, bien qu'abordant d'autres enjeux, s'inscrivent dans une perspective de renouveau syndical. Elle s'inscrit également dans une posture réflexive, où les documents sont considérés non seulement pour leur contenu explicite, mais aussi pour leur portée stratégique, leur contexte de production et les dynamiques institutionnelles qu'ils traduisent (Bowen, 2009, p. 32). Dans cette optique, l'approche proposée par Morgan, qui insiste sur l'importance de situer les documents dans leur environnement organisationnel et de rendre compte des choix de sélection a guidé la constitution du matériel analysé (Morgan, 2022, p. 66).

3.4 Démarche d'analyse thématique

L'analyse des documents a été réalisée à partir d'une approche thématique inspirée du modèle de Braun et Clarke (2006), tel que présenté et détaillé dans l'article de Byrne (Byrne, 2022, p. 1392). Cette méthode permet d'examiner les contenus de manière structurée tout en laissant place à l'interprétation et à une sensibilité au contexte. Elle repose sur une lecture attentive des documents, une organisation progressive des données et une élaboration inductive des thèmes. L'analyse thématique a été mobilisée ici comme un outil pour dégager des régularités discursives, identifier des tensions et éclairer les dynamiques organisationnelles liées à la relève syndicale et au renouveau syndical. Conformément aux six (6) étapes proposées par Braun et Clarke (2006), l'analyse s'est déroulée selon une séquence comprenant : la familiarisation avec les données, le codage initial, le regroupement des codes, la révision des thèmes, leur définition et leur désignation, et enfin la production du rapport.

Étape 1: Familiarisation avec les documents

La première étape a consisté à lire attentivement les documents sélectionnés afin de se familiariser avec leur contenu, leur tonalité et leur contexte de production. Cette phase exploratoire a permis de repérer des éléments saillants, de noter des premières impressions et de dégager des pistes d'analyse. Comme le souligne Byrne, cette étape est essentielle pour développer une compréhension nuancée des matériaux et amorcer une posture interprétative (Byrne, 2022, p. 1393).

Étape 2: Codage initial

Le codage a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo, qui a permis d'organiser les extraits jugés pertinents en fonction des thèmes de la relève syndicale, du renouveau syndical et d'autres enjeux organisationnels. Le codage initial a été effectué de manière inductive, en laissant émerger les catégories à partir des données elles-mêmes, tout en s'appuyant sur les orientations méthodologiques proposées par Braun et Clarke (2006). Cette étape a facilité la structuration des données et leur exploration systématique.

Étape 3: Regroupement des codes et élaboration des thèmes

Les codes ont ensuite été regroupés en catégories plus larges afin de faire émerger des thèmes. Ce processus correspond à la troisième étape du cadre proposé, soit la recherche de thèmes. Il a été mené de façon itérative, avec des ajustements au fil des relectures pour assurer la cohérence et la pertinence des regroupements. Byrne (2021) insiste sur l'importance de cette phase pour construire des thèmes qui ne soient pas de simples regroupements techniques, mais des interprétations significatives des données (Byrne, 2022, p. 1393).

Étapes 4 et 5: Révision et définition des thèmes

Les thèmes provisoires ont été révisés à plusieurs reprises. Chaque thème a été défini clairement et illustré par des extraits représentatifs en tenant compte des nuances et des tensions présentes dans les documents. Cette étape combine la révision des thèmes et leur définition et leur désignation en vue d'assurer qu'ils reflètent fidèlement les contenus analysés tout en permettant une lecture située des enjeux organisationnels.

Lecture située des documents

L'interprétation des sources s'appuie sur une lecture située, attentive aux contextes de production, aux choix discursifs et aux dynamiques institutionnelles, en cohérence avec les principes d'analyse documentaire proposés par Morgan (Morgan, 2022, p.66)(Morgan, 2022, p. 66). Cette posture permet de dépasser une lecture strictement thématique pour éclairer les logiques organisationnelles à l'œuvre dans les documents analysés. Comme le souligne Bowen (2009), les documents ne sont pas de simples sources d'information, mais des productions situées qui reflètent des choix, des stratégies et des dynamiques institutionnelles (Bowen, 2009, p. 32). Par ailleurs, comme ces documents sont principalement destinés à la diffusion interne, ils adoptent souvent une posture valorisante, mettant en lumière les initiatives et les orientations positives de l'organisation. Les difficultés ou obstacles peuvent être évoqués, mais généralement dans une optique de mobilisation ou pour justifier certaines actions. Cela peut atténuer la visibilité des critiques, d'où l'importance d'une lecture attentive au ton employé, aux intentions derrière les formulations et à la manière dont l'organisation choisit de se raconter.

Étape 6: Production du rapport

La dernière étape, soit la production du rapport, se traduit ici par la présentation des résultats au chapitre suivant, à travers une mise en lumière des manières dont la CSQ aborde la relève syndicale et les dynamiques de renouveau organisationnel.

3.5 Limites et considérations méthodologiques

Bien que cette démarche ait permis de structurer l'interprétation des données autour de thèmes significatifs, elle comporte certaines limites qu'il est important de reconnaître. Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence de l'approche, mais elles permettent d'en situer la portée et les conditions d'interprétation.

Sélection des documents

La sélection des documents repose sur des critères définis en amont, en lien avec les objectifs de recherche et le prisme du renouveau syndical. Bien que cette sélection soit justifiée méthodologiquement elle demeure partielle et orientée (Morgan, 2022, p. 66). Certains documents produits par la CSQ, notamment ceux moins accessibles ou informels et non archivés, n'ont pas été inclus, ce qui peut limiter la diversité des perspectives représentées. L'analyse s'est concentrée

sur les archives centrales de la CSQ. Bien que les fédérations affiliées produisent également des documents pertinents — tels que des bilans et des plans d'action — ceux-ci n'ont pas été inclus dans le corpus. Ce choix repose sur la richesse déjà présente dans les documents centraux, qui offraient une matière suffisante pour répondre aux objectifs de recherche.

Nature des sources

Les documents analysés sont des productions organisationnelles, souvent normatives ou stratégiques. Ils traduisent des positionnements institutionnels, mais ne reflètent pas nécessairement les pratiques concrètes ou les perceptions des membres. Comme le souligne Bowen (2009), les documents doivent être lus comme des artefacts sociaux, porteurs de discours situés, mais non exhaustifs (Bowen, 2009, p. 32).

Positionnement réflexif de la chercheuse

L'analyse repose sur une posture interprétative, assumée et réflexive. Les thèmes dégagés sont le fruit d'un processus inductif, mais influencé par les sensibilités de la chercheuse et par les cadres théoriques mobilisés. Cette subjectivité, inhérente à l'analyse qualitative, est ici considérée comme une richesse plutôt qu'un biais, dans la mesure où elle est explicitée et réfléchie (Byrne, 2022, p. 1393). La chercheuse possède une expérience de quinze ans dans le milieu syndical, dont cinq années comme conseillère à l'organisation syndicale de la CSQ, où elle soutenait les syndicats affiliés confrontés à des enjeux liés à la relève syndicale. Cette trajectoire professionnelle lui confère une connaissance fine du terrain, des dynamiques internes et des enjeux stratégiques. Cette proximité avec le sujet d'étude constitue un atout analytique, tout en exigeant une vigilance accrue quant aux risques de biais. L'analyse proposée vise ainsi à conjuguer rigueur méthodologique et sensibilité au contexte, en assumant pleinement cette double posture.

Considérations éthiques

Bien que l'analyse repose sur des documents accessibles et produits dans un cadre institutionnel, certaines considérations éthiques demeurent importantes. Certains documents, bien qu'internes ou non diffusés publiquement, ont été mobilisés dans le respect des principes de confidentialité et des usages organisationnels. Comme le souligne Morgan (2022), l'analyse de documents internes exige une attention particulière à leur statut, à leur accessibilité et à leur potentiel de biais, notamment lorsqu'ils reflètent des perspectives institutionnelles ou stratégiques.

(Morgan, 2022, p. 67-68). La posture interprétative adoptée implique une responsabilité dans la manière de représenter les discours organisationnels, en évitant les généralisations hâtives ou les lectures décontextualisées. L'analyse vise à rendre compte des dynamiques à l'œuvre avec rigueur et respect, en reconnaissant les enjeux politiques et stratégiques que ces documents peuvent porter.

Portée des résultats

Les résultats qui seront présentés au chapitre suivant doivent être compris comme des lectures possibles des documents, et non comme des vérités absolues. Ils visent à éclairer certaines dynamiques organisationnelles liées à la relève syndicale, mais ne prétendent pas épuiser la complexité des enjeux ni représenter l'ensemble des voix syndicales. Cette posture interprétative s'inscrit dans une approche réflexive, où les résultats sont construits à partir d'un dialogue entre les données et le regard du chercheur, comme le rappelle Byrne (Byrne, 2022, p. 1394). Ils doivent être compris comme des interprétations situées plutôt que comme des généralisations.

3.6 Conclusion

Ce chapitre a présenté les choix méthodologiques qui ont guidé l'analyse des documents produits par la CSQ entre 2005 et 2025. L'approche qualitative adoptée repose sur une analyse thématique inductive, appliquée à un ensemble de documents organisationnels sélectionnés en fonction de leur pertinence pour éclairer les dynamiques de relève et de renouveau syndical.

Chapitre IV: Résultats

4.1 Introduction

L'analyse thématique des documents de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) fait ressortir cinq (5) thèmes centraux liés aux initiatives, orientations et pratiques organisationnelles en matière de relève syndicale. Ces thèmes correspondent à des leviers d'intervention mobilisés par l'organisation pour soutenir l'engagement militant : les communications, la formation et l'accompagnement, les portes d'entrée à la militance, le travail de terrain et les conditions d'engagement. Ils reflètent des enjeux récurrents soulevés dans les documents ainsi que les moyens mis de l'avant pour y répondre. Les sections qui suivent présentent chacun de ces thèmes et leurs principales dimensions. Leur interprétation approfondie sera développée au chapitre suivant.

4.2 Présentation des thèmes

Thème 1 : Communiquer pour informer, rallier et rendre l'action syndicale accessible

Les documents analysés accordent une place importante aux communications, qui apparaissent sous différentes formes selon les besoins et les contextes. Certaines initiatives visent à renforcer la visibilité de l'action syndicale ou à clarifier les orientations générales, tandis que d'autres portent sur des pratiques plus concrètes liées à la circulation de l'information dans les milieux. Ensemble, ces éléments montrent que les communications constituent un levier transversal pour soutenir la compréhension, l'intérêt et l'engagement des personnes militantes ainsi que des membres dans les milieux de travail.

Communiquer pour mobiliser et renforcer la confiance

Plusieurs documents présentent les communications comme un moyen de mobiliser les membres et de renforcer leur confiance envers l'organisation. La mise en valeur des gains obtenus, l'explication du sens des actions entreprises et la visibilité accordée aux résultats du travail syndical contribuent à nourrir un sentiment de fierté et à consolider la légitimité de l'organisation.

Rendre l'information accessible

Les documents soulignent également l'importance de simplifier et de structurer l'information pour qu'elle soit plus facilement appropriable. La production de FAQ, de résumés, de fiches explicatives ou d'outils de vulgarisation vise à démystifier le jargon syndical, le

fonctionnement des instances ou les enjeux de négociation, tout en soutenant l'autonomie des personnes militantes. Ces outils visent non seulement à rendre l'information plus accessible, mais aussi à soutenir le travail des personnes militantes en leur offrant des repères concrets et faciles à mobiliser.

Adapter les messages aux réalités des milieux

Enfin, certains textes soulignent la nécessité d'adapter les messages aux contextes locaux et aux canaux de communication effectivement utilisés par les membres. Cette attention reflète une prise de conscience des limites des communications trop centralisées ou trop générales ainsi que la volonté de mieux rejoindre les membres en tenant compte des pratiques de communication réellement utilisées dans les milieux. Il s'agit non seulement de diffuser de l'information, mais de s'assurer que les messages produits à l'échelle centrale interpellent les membres, résonnent avec leurs réalités et soutiennent – voire cultivent – l'engagement dans le quotidien des milieux de travail.

Ce thème montre que la CSQ dispose de leviers importants pour rendre l'action syndicale plus lisible et accessible, ce qui constitue un préalable à toute forme de participation militante.

Thème 2 : Former, outiller et accompagner les militantes et militants

Les documents mettent en évidence un ensemble de pratiques visant à développer les compétences militantes, à soutenir l'exercice des rôles syndicaux et à accompagner la relève dans ses premières expériences d'engagement. On y retrouve des initiatives de formation, la production d'outils pratiques et, plus ponctuellement, des formes d'accompagnement plus formelles, comme le Camp de la relève syndicale ou des programmes d'accueil et de mentorat local. Ensemble, ces éléments montrent une volonté organisationnelle de soutenir la prise de rôle et de renforcer la confiance des nouvelles personnes militantes.

Développer les compétences militantes

Les initiatives en matière d'éducation syndicale couvrent un large éventail de sujets, reflétant la diversité des services de la Centrale : vie syndicale, communications, santé et sécurité du travail, action professionnelle et sociale, sécurité sociale, négociation, équité salariale, aspects

juridiques, etc. Ces formations, qu'il s'agisse d'activités de base, de perfectionnement ou de sessions spécialisées, visent à renforcer les connaissances nécessaires à l'exercice de rôles syndicaux et à offrir des repères communs aux personnes qui s'engagent.

Outils les personnes qui assument des responsabilités syndicales

Plusieurs documents insistent sur l'importance de fournir des outils concrets aux personnes qui assument des responsabilités syndicales, qu'il s'agisse de déléguées et délégués ou de membres d'exécutifs. Guides, procédures, fiches pratiques, modèles de communication ou outils numériques contribuent à clarifier les attentes, à alléger la charge liée à la prise de rôle et à réduire le sentiment d'incompétence souvent exprimé par les nouvelles personnes militantes.

Accompagner la relève dans ses premières expériences d'engagement

Enfin, certains textes mettent en avant des formes d'accompagnement plus personnalisées, comme le mentorat ou des activités dédiées à la relève, dont le Camp de la relève syndicale. Ces initiatives cherchent à sécuriser les premières expériences d'engagement, à offrir des repères et à reconnaître explicitement le cheminement des nouvelles personnes militantes. Leur présence demeure toutefois inégale selon les milieux, ce qui crée des disparités dans l'accès à un soutien structuré.

Ce thème met en évidence une volonté claire de soutenir la prise de rôle, tout en révélant des écarts dans l'accès à ces ressources selon les milieux et les organisations affiliées.

Thème 3 : Ouvrir et multiplier les portes d'entrées à la militance

Les documents montrent que la CSQ a développé une diversité d'espaces et de structures permettant aux membres de s'engager selon leurs intérêts, leurs identités et leurs disponibilités. Ces portes d'entrée prennent des formes variées, comme des comités thématiques, des réseaux ou des espaces régionaux, et offrent des trajectoires d'implication qui ne passent pas uniquement par les instances traditionnelles. Ensemble, elles contribuent à élargir les possibilités d'engagement et à rejoindre des profils de membres plus diversifiés.

Diversifier les espaces d'implication

Les comités et réseaux de la CSQ — tels que le comité ACTES, le comité d'action féministe, le comité d'action sociopolitique, le comité des jeunes, le comité en santé et sécurité du travail, le comité pour la diversité sexuelle et l'identité de genre, ainsi que les réseaux qui leur sont associés — apparaissent comme des lieux d'implication accessibles et porteurs de sens. Ils permettent aux membres de s'engager autour d'enjeux qui les touchent directement, tout en participant à la vie démocratique de l'organisation. Ils offrent également des occasions de développer des compétences, de créer des liens et de découvrir d'autres facettes de l'action syndicale. Dans cette même perspective, la création récente de la coordination nationale élargit encore les possibilités d'engagement offertes aux membres.¹

Créer des passerelles par la coordination nationale

La coordination nationale constitue un espace de rencontre et de collaboration entre personnes militantes provenant de différents syndicats. Ces lieux favorisent le partage de réalités, la collaboration à des actions communes et, pour certaines personnes, une première expérience d'implication intersyndicale. Ils contribuent également à renforcer la solidarité entre syndicats affiliés, en créant des occasions de travailler ensemble sur des enjeux communs.

Relève et inclusion dans les portes d'entrée

Plusieurs documents établissent un lien entre ces espaces d'implication et les préoccupations de relève et d'inclusion. La multiplication des portes d'entrée est présentée comme un moyen de rejoindre des personnes issues de groupes sous-représentés ou moins familiers avec les structures syndicales formelles. Ces initiatives contribuent aussi à élargir la base militante en diversifiant les profils des personnes qui accèdent à la militance.

Ce thème met en évidence la diversité des trajectoires possibles vers l'engagement syndical et le potentiel de ces espaces pour renouveler la base militante. Il montre également que la relève ne dépend pas uniquement des instances formelles, mais aussi de la capacité de l'organisation à offrir des lieux d'implication variés et accessibles.

¹ À la suite d'une recommandation formulée par le comité de cohésion et adoptée en Conseil général en mai 2024, la coordination nationale a été développée pour remplacer la coordination régionale et offrir un cadre plus structuré et mieux soutenu pour l'implication des personnes militantes.

Thème 4 : Agir sur le terrain : proximité, animation et culture militante

Les documents accordent une importance particulière au travail de terrain, c'est-à-dire aux activités qui se déroulent au plus près des membres dans les milieux de travail. Le terrain est présenté comme un levier essentiel pour maintenir un lien vivant avec la base, comprendre les réalités quotidiennes et favoriser une participation plus active.

Proximité avec les membres

Plusieurs documents soulignent la nécessité d'être présent dans les établissements, de rencontrer les membres et de maintenir un contact régulier avec la base. Cette proximité est associée à la capacité de mieux saisir les préoccupations, de répondre rapidement aux enjeux émergents et de renforcer la confiance envers l'organisation. Elle est aussi perçue comme un moyen de rendre l'action syndicale plus visible et plus accessible au quotidien.

Animer les milieux et créer un sentiment d'appartenance

L'animation des milieux est présentée comme une manière de donner vie à l'organisation dans le quotidien : activités sociales, moments d'échange informels, initiatives locales. Ces pratiques contribuent à créer un sentiment d'appartenance, à soutenir une culture militante vivante et à rendre l'engagement plus tangible pour les membres.

Un décalage entre intention et mise en œuvre

Plusieurs documents reconnaissent que les ambitions en matière de présence terrain se heurtent à des contraintes importantes : manque de temps, surcharge professionnelle, inégalités de ressources ou difficulté à maintenir une animation continue. Cette tension contribue à expliquer pourquoi le travail de terrain demeure un enjeu incontournable pour la relève.

Ce thème met en évidence la centralité du terrain dans le discours de la CSQ, tout en révélant les limites rencontrées lorsqu'il s'agit d'en faire un levier pleinement opérationnel. Il montre que la proximité et l'animation des milieux peuvent non seulement soutenir, mais aussi susciter l'engagement en créant des conditions favorables à la participation.

Thème 5 : Soutenir les conditions d'engagement : temps, ressources et équité organisationnelle

Les documents soulignent que l'engagement syndical dépend fortement des conditions dans lesquelles les personnes militantes et les syndicats affiliés évoluent. Le temps disponible, la charge de travail, l'accès aux libérations syndicales et les ressources financières influencent directement la capacité des membres à s'impliquer.

Temps, charge de travail et conciliation

Plusieurs documents font état du manque de temps, de la surcharge professionnelle et des difficultés de conciliation entre travail, vie personnelle et responsabilités syndicales comme obstacles majeurs à l'engagement. Ces contraintes touchent particulièrement les personnes qui envisagent de prendre un premier rôle, limitent la disponibilité des membres et, dans certains cas, accentuent l'usure des personnes déjà impliquées.

Ressources inégales et capacité d'action des syndicats

Les documents mettent en lumière des écarts importants entre syndicats affiliés en matière de ressources financières, de soutien organisationnel ou d'accès aux libérations syndicales. Ces disparités influencent directement la possibilité pour les membres de s'engager, la capacité des syndicats à soutenir leur participation et, plus largement, la vitalité de la vie syndicale dans les milieux.

Soutiens organisationnels et mesures de compensation

Certaines mesures visent à atténuer ces contraintes, notamment des aides financières, des libérations ciblées ou un soutien accru aux syndicats disposant de moins de moyens. Ces mesures témoignent d'une reconnaissance organisationnelle des obstacles rencontrés, sans toutefois éliminer toutes les inégalités.

Ce thème montre que les conditions d'engagement ne relèvent pas seulement de choix individuels, mais sont liées à des facteurs organisationnels et structurels sur lesquels la CSQ peut agir en partie. Il met en évidence l'importance du temps, des ressources et du soutien organisationnel pour permettre une participation durable et équitable, et souligne que la CSQ peut agir sur certains de ces leviers pour favoriser la relève.

4.3 Conclusion

La présentation des cinq thèmes met en lumière la diversité des leviers mobilisés par la CSQ pour soutenir la relève syndicale : communications, formation et accompagnement, portes d'entrée à la militance, travail de terrain et conditions d'engagement. Ensemble, ces résultats montrent que la relève s'inscrit dans un ensemble de pratiques, de structures et de conditions qui façonnent les possibilités d'implication des membres. Ils révèlent également des tensions et des limites qui influencent la portée de ces initiatives. Ces constats serviront de base à l'analyse du chapitre suivant, où seront examinés les enjeux transversaux qui traversent ces thèmes et leurs implications pour la relève syndicale.

Chapitre V : Synthèse d'ensemble : vers une stratégie de relève syndicale

5.1 Introduction

Le chapitre précédent a présenté les résultats de l'analyse documentaire en dégageant cinq (5) thèmes centraux : les communications, la formation et l'accompagnement, les portes d'entrée à la militance, le travail de terrain et les conditions d'engagement. Ensemble, ces thèmes illustrent la diversité des leviers mobilisés par la CSQ pour soutenir la participation et la relève, tout en révélant des tensions et des limites qui influencent leur portée. Le présent chapitre propose une lecture transversale de ces constats. Il mobilise les résultats de l'analyse, les observations issues du terrain et les travaux portant sur la socialisation syndicale, la démocratie interne et le renouvellement organisationnel. Cette analyse intégrée permet de dégager les axes structurants d'une stratégie de relève et prépare les recommandations qui suivront.

5.2 Une relève soutenue mais fragmentée

Depuis le Congrès général de 2015, où la CSQ a adopté une série de décisions structurantes liées au renouvellement syndical, la question de la relève occupe une place importante dans les orientations de la Centrale. Les résolutions adoptées à ce moment, notamment celles portant sur le virage terrain, l'accueil et le mentorat, la formation de la relève et l'intégration des nouveaux membres, ont posé les bases d'un ensemble d'initiatives visant à renforcer la participation et à renouveler les pratiques syndicales. Au fil des années, ces orientations se sont traduites par des actions variées, comme des formations sur mesure, des programmes d'accompagnement, la production d'outils, le soutien aux nouveaux délégués et d'autres projets innovants.

Malgré cette volonté affirmée, les initiatives liées à la relève demeurent dispersées et ne s'inscrivent pas encore dans une stratégie globale et intégrée. La CSQ déploie de nombreux efforts, mais ceux-ci se développent souvent de manière parallèle, sans articulation systématique entre les paliers organisationnels et les Services de la Centrale. Cette dynamique limite la capacité de la Centrale à assurer une cohérence d'ensemble et à soutenir équitablement les syndicats affiliés où les besoins sont les plus importants. Cette situation s'explique en partie par l'architecture

organisationnelle de la CSQ. Comme organisation à paliers multiples comprenant la Centrale, fédérations, et les syndicats locaux, elle repose sur des espaces d'action et des cultures organisationnelles variées. Chaque palier développe ses propres pratiques, parfois en silo, selon son modèle organisationnel. Les fédérations disposant d'un plus grand nombre de membres, et donc de ressources, offrent davantage de services à leurs affiliés, tandis que celles qui en ont moins s'appuient davantage sur les Services de la Centrale. Cette diversité entraîne une appropriation inégale des orientations centrales, une duplication d'efforts et une circulation limitée des savoirs et des innovations. Dans ce contexte, la relève apparaît souvent comme un objectif implicite plutôt qu'un projet structuré. Plusieurs actions y contribuent sans être explicitement nommées comme telles, notamment les formations syndicales, les activités de mobilisation régionale, les activités du Comité et du réseau des jeunes, le soutien aux affiliés en difficulté et la production de matériel de communication. La relève se construit ainsi à travers une multitude d'initiatives existantes, mais sans être portée par une vision transversale et planifiée. Cette absence de stratégie explicite limite la capacité de la CSQ à coordonner les efforts, à assurer une cohérence entre les paliers et à soutenir de manière équitable les milieux qui en ont le plus besoin.

L'analyse des initiatives existantes permet d'identifier trois (3) axes qui structurent la relève au sein de la CSQ : l'accompagnement, la rétention et l'élargissement du bassin de personnes militantes. Le développement de ces axes demeure toutefois inégal. L'accompagnement constitue l'axe le plus développé. Les formations offertes par la Centrale, le soutien aux nouveaux délégués, les outils pédagogiques et les espaces d'échange sont nombreux, bien que leur accessibilité varie selon les milieux. La rétention repose largement sur les conditions locales, comme la charge de travail, le soutien des pairs, la reconnaissance ou la culture syndicale, et bénéficie de peu d'initiatives centrales explicitement dédiées à cet enjeu. Enfin, l'élargissement du bassin de personnes militantes, entendu comme la capacité des milieux à attirer de nouvelles personnes vers l'engagement syndical en créant des conditions favorables à l'entrée en participation, demeure le volet le moins structuré. Dans cette perspective, attirer de nouvelles personnes et aller directement vers les membres pour les recruter constituent deux dimensions complémentaires : la première relève des conditions générales qui rendent l'engagement possible, tandis que la seconde renvoie à des actions de contact direct qui demeurent peu développées dans plusieurs milieux. Les initiatives visant à rejoindre de nouveaux publics, à multiplier les portes

d'entrée ou à soutenir le travail de terrain sont encore limitées et très dépendantes de l'énergie locale. De plus, plusieurs milieux expriment un besoin d'être mieux outillés pour repérer de nouvelles personnes, aller vers les membres et susciter explicitement leur participation, un aspect du recrutement qui demeure largement informel et inégalement développé.

En somme, la CSQ dispose de forces importantes et d'une réelle volonté de soutenir la relève. La réussite du Camp de la relève et la capacité de la Centrale à innover témoignent d'un potentiel significatif. Malgré le succès des initiatives mises en place, d'autres volets demeurent fragmentés, inégaux et peu coordonnés. Cette situation met en lumière la nécessité d'une stratégie globale, capable d'articuler les efforts existants, de réduire les disparités entre milieux et de soutenir l'ensemble des paliers dans une vision commune. Les sections suivantes approfondissent les conditions d'engagement, les défis du terrain et les enjeux d'inclusion qui structurent cette réflexion.

5.3 Les conditions d'engagement et leurs variations

L'engagement syndical ne repose pas uniquement sur la volonté individuelle. Il se construit dans un ensemble de conditions structurelles, organisationnelles et relationnelles qui varient considérablement d'un milieu à l'autre. Ces conditions influencent directement la capacité d'un syndicat à attirer de nouvelles personnes, à accompagner celles qui s'engagent et à maintenir leur participation dans la durée. L'analyse des données recueillies montre que ces réalités du terrain jouent un rôle déterminant dans la relève, parfois davantage que les initiatives centrales elles-mêmes.

Des conditions locales déterminantes

Les milieux de travail constituent le premier espace où se construit l'engagement syndical. Le climat de travail, la charge de travail, la stabilité des équipes, la reconnaissance et le soutien des pairs façonnent la manière dont les membres perçoivent la possibilité et la désirabilité de s'impliquer. Lorsque les équipes sont surchargées ou en tension, l'engagement devient plus difficile à envisager. L'étude de Smith et al. (2023) éclaire bien cette dynamique que la surcharge de rôle réduit l'intention de s'engager, tandis que l'ambiguïté de rôle freine la prise de responsabilités (Smith et al., 2023, p. 426-429). À l'inverse, lorsque les membres perçoivent leur organisation syndicale comme efficace, leur propension à s'impliquer augmente (Smith et al., 2023, p. 427-428). Ces constats rejoignent les observations faites sur le terrain : les milieux où les

responsabilités sont claires, partagées et soutenues tendent à générer davantage d'engagement. Ainsi, les conditions locales ne sont pas un simple arrière-plan : elles constituent un levier central de la relève. Elles peuvent favoriser l'émergence de nouvelles personnes ou, au contraire, créer des obstacles difficiles à surmonter.

Le rôle des exécutifs locaux

Les exécutifs locaux jouent un rôle essentiel dans l'accueil, l'intégration et la valorisation des personnes qui souhaitent s'engager. Leur capacité à repérer de nouvelles personnes, à les inviter à participer et à les soutenir dans leurs premières responsabilités influence directement la relève. Dans les milieux où l'exécutif est stable, disponible et attentif, les membres se sentent davantage interpellés et reconnus. Selon Lévesque, Murray et Le Queux (2005) la démocratie interne, la transparence et l'écoute renforcent l'identification syndicale (Lévesque et al., 2005, p. 400-401, 408-409). Lorsque les membres se sentent entendus et voient leurs préoccupations prises en compte, ils développent un sentiment d'appartenance plus fort, ce qui favorise leur participation. À l'inverse, des pratiques plus fermées ou centralisées peuvent décourager les nouvelles personnes et limiter la circulation des idées. Ainsi, les exécutifs locaux ne sont pas seulement des instances administratives : ils constituent un espace relationnel où se joue une grande partie de la dynamique de relève et de la participation.

Les ressources et capacités organisationnelles

Les ressources disponibles influencent fortement la capacité d'un milieu à soutenir la relève. Les syndicats de petite taille ou en difficulté disposent souvent de moins de moyens pour libérer des personnes, financer leur participation aux activités ou offrir un accueil structuré. Les fédérations, selon leur taille et leur modèle organisationnel, peuvent offrir un soutien variable à leurs affiliés. Certaines disposent d'équipes solides et de ressources importantes, tandis que d'autres s'appuient davantage sur les Services de la Centrale. Les obstacles structurels identifiés par Smith et al. (2023) éclairent cette réalité. Leur analyse montre que les organisations confrontées à des contraintes importantes, comme le manque de ressources, la surcharge ou l'instabilité, peinent davantage à soutenir la relève (Smith et al., 2023, p. 426-429). Ces constats se reflètent dans les milieux où les exécutifs sont surchargés ou où les responsabilités sont concentrées entre quelques personnes. Les Services de la Centrale jouent un rôle important pour soutenir ces milieux,

en mobilisant leurs expertises respectives. Toutefois, l'impact de ce soutien dépend de la capacité locale à s'en saisir, ce qui crée des variations importantes entre les milieux.

Les mécanismes de soutien existants

Plusieurs mécanismes existent pour soutenir les milieux qui en ont besoin. Les Services de la Centrale offrent un accompagnement structuré selon leur expertise, qu'il s'agisse de formation syndicale, d'organisation syndicale, d'action socioprofessionnelle ou de négociation et relations de travail. Les fédérations, pour leur part, soutiennent leurs affiliés selon leurs ressources et leur modèle organisationnel. Des fonds spécifiques permettent également de réduire certaines inégalités. Le Fonds autonome en organisation syndicale (FAOS), par exemple, soutient les plans d'action fédératifs visant la consolidation des milieux en difficulté. D'autres fonds, comme celui destiné aux syndicats de petite taille ou celui d'appui à la relève, facilitent la participation des nouvelles personnes aux instances de la Centrale. Ces mécanismes permettent d'atténuer certaines disparités, sans toutefois uniformiser complètement les conditions d'engagement.

Des variations importantes entre milieux

Les conditions d'engagement varient considérablement d'un milieu à l'autre. Certains syndicats disposent d'équipes solides, d'une culture d'accueil bien ancrée et de pratiques démocratiques vivantes. D'autres sont fragilisés par la surcharge, l'instabilité ou un manque de ressources. Ces variations expliquent pourquoi la relève est inégale, même lorsque des initiatives centrales existent. L'analyse de Lévesque, Murray et Le Queux (2005) met en évidence que la participation et la démocratie interne jouent un rôle clé dans la revitalisation syndicale (Lévesque et al., 2005, p. 400-401, 408-410). Les milieux où les membres sont invités à participer, où les décisions sont transparentes et où les préoccupations sont prises en compte tendent à être plus dynamiques et attractifs. À l'inverse, les milieux où les responsabilités sont concentrées ou où les pratiques sont moins ouvertes peinent davantage à attirer de nouvelles personnes. Ces variations rappellent que la relève ne peut être pensée indépendamment des conditions locales. Elles constituent un élément central de l'analyse et un point d'appui essentiel pour les recommandations à venir.

5.4 Les défis du terrain et les enjeux d'inclusion

Les pratiques quotidiennes dans les milieux de travail jouent un rôle déterminant dans la relève syndicale. Elles façonnent la manière dont les membres entrent en contact avec le syndicat, s'y reconnaissent et s'y engagent. Toutefois, ces pratiques varient considérablement d'un milieu à l'autre, ce qui crée des écarts importants dans la capacité des syndicats locaux à attirer, intégrer et retenir de nouvelles personnes. Cette section met en lumière les défis concrets rencontrés sur le terrain, ainsi que les enjeux d'inclusion qui influencent directement la relève.

Des pratiques locales essentielles mais inégales

L'engagement syndical se construit d'abord dans les interactions quotidiennes : l'accueil des nouvelles personnes, la transmission des informations, l'invitation à participer, la reconnaissance du travail accompli. Ces pratiques, souvent informelles, constituent la base de la relève. Dans certains milieux, elles sont bien ancrées et portées par des équipes stables, ce qui favorise un climat propice à l'engagement. Les membres y trouvent facilement des repères, des occasions de s'impliquer et un soutien pour leurs premières responsabilités. Dans d'autres milieux, ces pratiques sont plus fragiles. La surcharge, le roulement, les tensions internes ou le manque de disponibilité limitent la capacité des équipes à accueillir et accompagner les nouvelles personnes. Les pratiques d'intégration deviennent alors sporadiques, dépendantes de la bonne volonté individuelle plutôt que d'un cadre structuré. Cette variabilité crée des écarts importants entre les milieux, même lorsque les intentions sont présentes. Ces pratiques contribuent à élargir le bassin de personnes susceptibles de s'engager, en rendant le syndicat visible, accessible et pertinent dans le quotidien des membres. Les travaux de Dufour-Poirier et D'Ortun sur le syndicalisme de proximité soulignent l'importance du contact direct, de la présence régulière et de l'animation du terrain comme leviers de mobilisation, notamment à travers des pratiques de soutien entre pairs qui renforcent la cohésion et la solidarité dans les milieux de travail (Dufour-Poirier et D'Ortun, 2024, p. 173-174).

Le rôle des délégués : un maillon essentiel à renforcer

Les délégués jouent un rôle central dans la dynamique de relève. Ils sont souvent la première porte d'entrée pour les membres : ils transmettent l'information, repèrent les personnes intéressées, soutiennent les collègues dans leurs démarches et contribuent à créer un lien entre le syndicat et le milieu de travail. Leur proximité avec les membres leur permet d'identifier

rapidement les besoins, les préoccupations et les opportunités d'engagement. Le rôle des délégués varie selon la taille et la structure du syndicat. Dans certains milieux, ils assurent principalement la circulation de l'information entre les membres et l'exécutif, alors que dans d'autres, ils assument des responsabilités plus spécialisées en relations de travail, mobilisation ou soutien à l'exécutif. Dans les milieux où les délégués sont absents ou peu outillés, la formalisation de leur rôle peut contribuer à alléger la charge de l'exécutif tout en offrant une porte d'entrée graduelle à la militance. L'étude menée par Le Capitaine, Lévesque et Murray (2011) auprès de délégués d'établissement affiliés à la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) de la CSQ, s'inscrivent dans les travaux sur le renouveau syndical.² Elles montrent que l'expertise, la formation et les compétences des délégués constituent des leviers essentiels pour une vie syndicale dynamique, notamment à travers la mobilisation de ressources internes comme la cohésion et la circulation de l'information, et de ressources externes comme les réseaux intersyndicaux (Le Capitaine et al., 2011, p. 141-144). Les milieux où les délégués sont bien soutenus, formés et reconnus tendent à développer une relève plus dynamique. À l'inverse, lorsque les délégués manquent de ressources ou d'accompagnement, leur capacité à jouer leur rôle de relais et de mobilisation s'en trouve rapidement limitée. Cependant, leur contribution demeure souvent sous-reconnue et sous-soutenue. La formation qu'ils reçoivent varie selon les fédérations et les ressources disponibles localement. Leur charge de travail est importante, et ils doivent souvent concilier leurs responsabilités syndicales avec leurs tâches professionnelles. Dans certains milieux, les délégués disposent d'un soutien solide et d'un réseau actif, ce qui renforce leur capacité d'action. Dans d'autres, ils sont isolés, peu accompagnés et parfois laissés à eux-mêmes pour gérer des situations complexes.

Les obstacles structurels rencontrés sur le terrain

Au-delà des pratiques locales, plusieurs obstacles structurels freinent la relève, même lorsque la volonté d'agir est présente. La surcharge de travail est l'un des défis les plus fréquemment mentionnés. Les exécutifs et les délégués doivent composer avec une multiplication des tâches, une complexification des dossiers et un manque de temps libéré. Cette pression réduit leur disponibilité pour accompagner les nouvelles personnes et limite leur capacité à déléguer, à

² La Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) est la plus grande fédération affiliée à la CSQ, ce qui confère à l'étude une portée empirique particulièrement significative pour le contexte analysé.

partager les responsabilités ou même accéder à l'éducation syndicale. Les recherches menées auprès des délégués d'établissement dans le secteur de l'éducation montrent que ces derniers font face à une intensification du travail, à une complexification des tâches et à une détérioration générale des conditions de travail, ce qui affecte directement leur capacité d'agir et leur disponibilité (Le Capitaine et al., 2011, p. 147-148). Le roulement élevé dans certains secteurs, l'isolement géographique ou organisationnel, la faible participation aux instances et le manque de ressources financières ou humaines accentuent ces difficultés. Dans plusieurs milieux, les responsabilités syndicales sont concentrées entre quelques personnes, ce qui entraîne une dynamique cumulative : plus le fardeau repose sur un noyau restreint, plus il devient difficile d'attirer de nouvelles personnes, ce qui accentue encore la pression sur les personnes en place. Ces obstacles ne relèvent pas de la motivation individuelle, mais de conditions structurelles qui nécessitent un soutien organisationnel adapté.

Les enjeux d'inclusion

L'inclusion constitue un facteur déterminant de la relève. Certains groupes rencontrent davantage d'obstacles à l'entrée ou à la participation active. Les jeunes, par exemple, peuvent se sentir moins légitimes ou moins interpellés par les structures syndicales traditionnelles. Les personnes nouvellement arrivées dans la profession peuvent manquer de repères ou de réseaux pour s'engager. Dans certains secteurs, les femmes doivent composer avec des charges de travail ou des attentes sociales qui limitent leur disponibilité. Les personnes racisées ou marginalisées peuvent faire face à des dynamiques d'exclusion, explicites ou implicites, qui freinent leur participation. L'inclusion ne se limite pas à l'ouverture formelle des espaces : elle repose sur la reconnaissance, la confiance, la sécurité psychologique et la possibilité réelle de participer. Les travaux de Lévesque, Murray et Le Queux montrent que la démocratie interne, la transparence et l'écoute renforcent l'identification syndicale, la cohésion et réduisent la désaffection, ce qui constitue un levier essentiel pour favoriser la participation et l'engagement des groupes diversifiés (Lévesque et al., 2005, p. 400-402). Ces éléments sont essentiels pour que les membres se sentent légitimes, entendus et en confiance. L'implication dans les comités et réseaux de la Centrale peut également élargir les horizons des membres, en leur offrant des espaces d'apprentissage, de solidarité et de réflexion qui soutiennent l'émergence de pratiques d'inclusion dans leurs milieux. Lorsque de tels espaces sont accessibles et valorisés, ils contribuent à nourrir une relève plus

diversifiée et à outiller les personnes qui souhaitent transformer les pratiques locales. Lorsque les milieux ne parviennent pas à créer ces conditions, certaines personnes entrent, mais ne restent pas. D'autres ne reviennent pas après une première expérience négative. L'inclusion devient alors un enjeu central pour la consolidation de la relève.

Les dynamiques relationnelles : confiance, reconnaissance et climat

Les relations interpersonnelles jouent un rôle majeur dans l'engagement syndical. La confiance envers l'exécutif, la reconnaissance du travail bénévole, la qualité des communications et le climat interne influencent directement la participation. Dans les milieux où les relations sont positives, où les contributions sont reconnues et où les décisions sont transparentes, les membres se sentent davantage interpellés et valorisés. Les travaux de Lévesque, Murray et Le Queux montrent que la démocratie interne, la transparence et la prise en compte des points de vue des membres renforcent l'identification syndicale et réduisent la désaffection, ce qui contribue à un climat relationnel plus favorable à l'engagement (Lévesque et al., 2005, p. 400-402). À l'inverse, les tensions internes, les conflits non résolus, le manque de communication ou la perception d'un déficit de transparence peuvent décourager les nouvelles personnes et freiner l'envie de s'engager. Le climat relationnel devient alors un facteur déterminant, parfois plus influent que les ressources matérielles ou les initiatives formelles. Il peut soit soutenir l'appropriation des responsabilités, soit susciter de la méfiance et de la distance.

Les milieux fragilisés : un cumul de défis

Certains milieux cumulent plusieurs obstacles : surcharge, roulement, manque de ressources, faible participation, tensions internes. Dans ces contextes, la relève devient particulièrement difficile. Les équipes peinent à accueillir et accompagner les nouvelles personnes, et les responsabilités se concentrent entre quelques individus déjà très sollicités. Ce cumul de contraintes tend à produire une dynamique de fragilisation : plus les conditions se détériorent, plus il devient ardu de susciter de nouveaux engagements, ce qui accentue encore la pression sur les personnes en place. Les recherches menées auprès des délégués d'établissement dans le secteur de l'éducation montrent que ces derniers font face à une intensification du travail, à une complexification des tâches et à une détérioration générale des conditions de travail, ce qui affecte directement leur capacité d'agir et leur disponibilité (Le Capitaine et al., 2011, p. 147-148).

Les mécanismes de soutien existants qu'il s'agisse des services de la Centrale, des fédérations, le FAOS et d'autres fonds d'appui jouent un rôle important pour soutenir ces milieux. Ils permettent parfois de stabiliser des équipes, de financer des initiatives ciblées ou d'offrir un accompagnement structuré. Toutefois, leur impact dépend de la capacité locale à s'en saisir, de la disponibilité des personnes et du contexte dans lequel ces interventions s'inscrivent, ce qui explique des résultats inégaux d'un milieu à l'autre.

Synthèse : une relève freinée par des défis systémiques

Les défis du terrain ne sont pas anecdotiques : ils révèlent des enjeux systémiques qui influencent directement la relève. Les pratiques locales, les ressources disponibles, les dynamiques relationnelles et les enjeux d'inclusion s'entrecroisent pour façonner la capacité des milieux à attirer, intégrer et retenir de nouvelles personnes. La concentration des responsabilités, l'absence de soutien structuré aux délégués, les obstacles à l'inclusion et la fragilisation de certains milieux contribuent à une configuration où la relève repose sur des bases inégales. Les travaux sur le renouveau syndical montrent que la mobilisation des ressources internes — cohésion, circulation de l'information, solidarité — et des ressources externes — réseaux intersyndicaux, alliances — constitue un levier essentiel pour renforcer la capacité d'agir des acteurs syndicaux et soutenir la participation (Le Capitaine et al., 2011, p. 144-145). De même, la démocratie interne et la transparence contribuent à réduire la désaffection et à renforcer l'identification syndicale, ce qui soutient la participation et la relève (Lévesque et al., 2005, p. 400-402). Cette analyse met en lumière la nécessité d'une approche organisationnelle structurée, capable de soutenir les milieux, de valoriser les initiatives locales et de favoriser une culture d'inclusion et de participation. Elle prépare ainsi le terrain pour l'examen transversal des enjeux de relève et des leviers d'action qui sera développé dans la section suivante.

5.5 Inclusion et renouvellement : un potentiel encore sous-exploité

Un potentiel réel, à valoriser davantage

La CSQ dispose de leviers importants pour soutenir la relève et diversifier la participation. Plusieurs initiatives notamment les espaces de formation, réseaux, comités, activités d'intégration, offrent des occasions concrètes de renforcer l'engagement syndical et de soutenir les personnes nouvellement impliquées dans des responsabilités. Les travaux de Lévesque, Murray et Le Queux

(2005) montrent que la participation active, la circulation des idées et la prise en compte de perspectives diversifiées renforcent la démocratie interne et soutiennent l'engagement (Lévesque et al., 2005, p. 409). Ces constats éclairent le potentiel des initiatives déjà présentes à la CSQ, qui contribuent à créer des espaces d'apprentissage, de participation et de circulation des idées. Ces initiatives représentent ainsi un potentiel important pour favoriser l'implication et consolider la relève, particulièrement lorsqu'elles sont reconnues et intégrées dans les pratiques locales. L'inclusion devient alors un levier stratégique pour élargir la participation, renforcer la démocratie interne et soutenir la vitalité organisationnelle.

Le Camp de la relève : une porte d'entrée structurante

Le Camp de la relève constitue l'une des initiatives les plus structurantes de la CSQ pour soutenir les personnes nouvellement en responsabilité syndicale qu'il s'agisse de déléguées, délégués ou membres d'un exécutif depuis moins de trois ans. Il offre un espace d'apprentissage, de socialisation et de découverte du syndicalisme qui permet aux participantes et participants de développer un sentiment d'appartenance, de comprendre les enjeux collectifs et de tisser des liens, des éléments que Dufour-Poirier et Laroche 2015 associent aux premières expériences positives qui structurent l'engagement syndical (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 418). La demande pour y participer dépasse régulièrement la capacité d'accueil annuelle, ce qui témoigne de son attractivité et de sa pertinence. La formule actuelle qui accueille environ 80 personnes, permet de maintenir un format immersif et interactif. L'impact du Camp dépend toutefois de la capacité des milieux à accompagner la suite du parcours : mentorat, intégration dans les réseaux, soutien local. Pour plusieurs participantes et participants, cet accompagnement est essentiel afin de consolider les apprentissages et de soutenir leur engagement, un processus que Dufour-Poirier et Laroche (2015) relie au soutien offert dans les premières étapes d'un parcours syndical (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 424). Cependant, d'autres repartent du Camp déjà inspirés, outillés et prêts à s'engager directement dans leur milieu. L'effet du Camp varie donc selon les personnes, mais il constitue dans tous les cas un levier fort pour encourager l'implication syndicale.

Les comités et réseaux : des espaces d'inclusion à soutenir

Les comités et réseaux de la CSQ qu'il s'agisse des groupes jeunes, femmes, diversité ou autres jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement, la formation et la socialisation syndicale.

Ils offrent des espaces où les membres peuvent exprimer leurs préoccupations, développer leurs compétences et construire des solidarités. Ces espaces favorisent des formes d'apprentissage et de socialisation adaptées aux besoins des personnes nouvellement engagées : langage accessible, échanges informels, proximité avec des pairs, mentorat naturel. Ces dynamiques correspondent aux mécanismes de socialisation décrits par Dufour-Poirier et Laroche (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 421). Ces espaces constituent des portes d'entrée importantes pour les personnes qui ne se reconnaissent pas spontanément dans les structures plus formelles. Ils réduisent les barrières d'entrée, favorisent la prise de parole et soutiennent l'émergence de nouvelles idées. Ils contribuent aussi à renforcer la démocratie interne en diversifiant les voix présentes dans les discussions et les décisions, un élément central des travaux de Lévesque, Murray et Le Queux. (Lévesque et al., 2005, p. 409). L'effet de ces comités et réseaux dépend largement de la manière dont les affiliés et les membres choisissent de s'y investir, d'y avoir recours ou de collaborer avec eux. Lorsque les milieux s'approprient ces espaces, ils deviennent des lieux d'autonomie, de créativité et de développement du leadership. Ces dynamiques rejoignent également l'analyse de Tapia et Turner (2018) qui ont analysé l'engagement des jeunes travailleurs dans différents contextes nationaux et montrent que des structures ouvertes et flexibles constituent un levier important pour encourager l'engagement et soutenir le renouvellement syndical (Tapia et Turner, 2018, p. 393). Ils représentent ainsi un levier important pour renforcer la participation et diversifier les perspectives au sein de l'organisation.

Inclusion des groupes sous-représentés : un levier de renouvellement

L'inclusion des groupes sous-représentés — jeunes, femmes, personnes racisées, personnes autochtones, personnes issues de la diversité sexuelle et de genre — constitue un levier essentiel pour élargir la participation et renforcer la relève. La diversité des expériences et des perspectives contribue à enrichir les discussions, à renforcer la démocratie interne et à soutenir la vitalité organisationnelle (Lévesque et al., 2005, p. 409). Les pratiques inclusives créent des conditions favorables à la participation, à la rétention et à l'engagement durable. Elles permettent de réduire les obstacles liés à la légitimité perçue, à l'accès aux réseaux ou aux codes implicites (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 419). Elles favorisent également la construction d'un sentiment d'appartenance, un élément central pour soutenir l'engagement, particulièrement chez les personnes qui ne se reconnaissent pas spontanément dans les structures plus traditionnelles

(Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 419). Les comités et réseaux jouent ici un rôle central, en offrant des espaces sécurisants et en valorisant la diversité des expériences. Ils permettent des formes de socialisation plus accessibles, fondées sur des échanges informels, un langage clair et des interactions entre pairs, comme l'ont montré Dufour-Poirier et Laroche (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 421). Lorsqu'ils sont utilisés comme espaces d'expression, de collaboration et de développement du leadership, ils contribuent à renforcer l'autonomie, la créativité et la prise d'initiative, des dimensions mises en lumière dans les travaux de Tapia et Turner (Tapia et Turner, 2018, p. 398). L'impact de ces espaces dépend de la manière dont les milieux choisissent de collaborer avec eux et d'intégrer leurs perspectives dans les décisions. Lorsqu'ils sont mobilisés comme partenaires, ils deviennent des leviers puissants pour soutenir la relève, diversifier les voix et renforcer la démocratie interne.

Innovation et adaptation : des capacités présentes, à consolider

La CSQ a démontré une capacité d'innovation importante, notamment lors de la pandémie, où elle a rapidement adapté ses pratiques de communication, de mobilisation et de formation. L'utilisation accrue des outils numériques, la diversification des formats de rencontre et l'ouverture à de nouvelles formes d'engagement témoignent d'une organisation capable d'évoluer et de s'ajuster aux besoins des membres. Ces ajustements correspondent à l'importance d'adapter les pratiques aux réalités des milieux (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 425). Un exemple concret est l'édition hybride du Camp de la relève, organisée afin de maintenir l'activité malgré les contraintes sanitaires. Une diffusion en studio, l'utilisation de la visioconférence et la plateforme virtuelle *Gather* avaient été mises en place pour permettre des échanges entre les participantes et participants, illustrant la capacité de l'organisation à préserver des espaces d'apprentissage collectif dans un contexte exceptionnel.

Ces innovations représentent des occasions de rejoindre des personnes éloignées, de diversifier les formats d'engagement et de soutenir la relève. Elles s'inscrivent dans une tendance plus large observée dans la littérature, où l'autonomie, la créativité et la flexibilité des structures jouent un rôle clé dans l'engagement des nouvelles générations (Tapia et Turner, 2018, p. 398). Elles montrent également l'importance d'adapter les pratiques aux réalités variées des milieux, un élément central pour soutenir la participation. Consolider ces pratiques et les intégrer dans une

stratégie durable permettrait de renforcer encore davantage leur portée, en soutenant les initiatives locales, en encourageant les expérimentations et en créant des espaces où les membres peuvent proposer, tester et développer de nouvelles idées. L'innovation devient alors un levier pour renforcer la participation, soutenir la relève et enrichir la démocratie interne.

Synthèse : inclusion et renouvellement comme stratégie organisationnelle

L'inclusion constitue un levier central pour soutenir la relève, renforcer la participation et consolider la vitalité démocratique de la CSQ. Les initiatives existantes qu'il s'agisse du Camp de la relève, des comités et réseaux, ou des pratiques d'innovation développées dans les dernières années, offrent déjà des occasions concrètes d'accompagner les personnes nouvellement engagées, de les inspirer et de consolider leur sentiment d'appartenance, des éléments essentiels dans la construction de l'engagement (Dufour-Poirier et Laroche, 2015, p. 418). Ces initiatives montrent que l'organisation dispose de plusieurs portes d'entrée pour encourager l'implication, favoriser la participation et élargir le bassin de membres qui s'engagent activement dans la vie syndicale. Leur impact repose toutefois sur la capacité des milieux à s'y investir, à collaborer avec ces espaces et à les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes. Lorsqu'elles sont mobilisées de manière cohérente, elles contribuent à soutenir la relève, à renforcer la rétention et à stimuler le recrutement, en cohérence avec les travaux sur les structures flexibles et participatives (Tapia et Turner, 2018, p. 398). Cette section met ainsi en lumière les opportunités d'inclusion et de renouvellement déjà présentes au sein de la CSQ, tout en soulignant l'importance de les soutenir et de les relier entre elles. Elle prépare le terrain pour la prochaine section qui portera sur les leviers d'action transversaux permettant de renforcer durablement la relève et la participation.

5.6 Trois axes structurants pour une stratégie de relève

L'analyse des sections précédentes montre que la relève syndicale à la CSQ repose sur un ensemble de conditions interconnectées qui dépassent les initiatives ponctuelles. Les variations entre milieux, les défis du terrain, les enjeux d'inclusion et la fragmentation des pratiques révèlent la nécessité d'une approche organisationnelle cohérente et structurée. Ces constats rejoignent les tendances identifiées par Laroche et Murray (2024), qui soulignent l'importance de la proximité, de la démocratie interne et de la diversification des parcours militants dans les stratégies de renouveau syndical (Laroche et Murray, 2024a, p. 215-216). Laroche et Murray (2024) insistent

également sur l'importance de l'expérimentation comme moteur de renouveau syndical, soulignant que les organisations qui testent, adaptent et apprennent de nouvelles pratiques renforcent leur capacité d'action » (Laroche et Murray, 2024a, p. 215-216). À partir de cette analyse, trois axes structurants émergent pour penser la relève de manière intégrée.

Accompagnement : sécuriser les premières expériences et structurer les parcours

L'accompagnement constitue l'axe le plus développé au sein de la CSQ, mais son accessibilité varie selon les milieux. Les premières expériences d'engagement — accueil, mentorat, formation, soutien des pairs — influencent fortement la trajectoire des nouvelles personnes militantes. Laroche et Murray (2024) soulignent l'importance d'ancrer les stratégies de renouveau dans les préoccupations quotidiennes des membres et dans des pratiques de proximité, en reliant les actions syndicales aux réalités vécues et aux identités des personnes engagées (Laroche et Murray, 2024a, p. 220-221). Pour la CSQ, cela signifie renforcer les mécanismes d'accompagnement, clarifier les rôles, soutenir les délégués et offrir des repères communs qui sécurisent les premières étapes d'un parcours syndical.

Rétention : soutenir des conditions d'engagement durables et équitables

La rétention dépend largement des conditions locales : charge de travail, climat relationnel, démocratie interne, reconnaissance, ressources disponibles. Les milieux fragilisés cumulent des obstacles qui limitent leur capacité à maintenir la participation, malgré la volonté d'agir. Les travaux de Laroche et Murray (2024) montrent que la démocratie interne, la participation active et la reconnaissance renforcent l'identification syndicale et réduisent la désaffection, en soulignant le rôle central des récits communs et des espaces délibératifs dans la consolidation de l'engagement (Laroche et Murray, 2024a, p. 218-219). Pour la CSQ, soutenir la rétention implique d'agir sur les conditions d'engagement, de réduire les inégalités entre milieux et de consolider les pratiques qui favorisent la participation durable.

Élargissement du bassin de personnes militantes: diversifier et multiplier les portes d'entrée

L'élargissement du bassin renvoie à la capacité d'attirer de nouvelles personnes vers l'engagement syndical. Les pratiques locales — accueil, visibilité, animation du terrain, reconnaissance — jouent un rôle déterminant, mais elles demeurent inégales et souvent

dépendantes de l'énergie individuelle. Les travaux de Laroche et Murray (2024) rappellent que la diversification des répertoires et des espaces d'implication constitue un levier essentiel pour renouveler la participation, notamment en adaptant les formes d'organisation aux besoins des membres et en élargissant les agendas syndicaux (Laroche et Murray, 2024a, p. 222-223). Pour la CSQ, cela implique de soutenir davantage les initiatives qui rendent le syndicat visible, accessible et pertinent dans le quotidien des membres, tout en valorisant les comités, réseaux et espaces régionaux comme portes d'entrée légitimes à la militance.

5.7 Conclusion

Ces trois axes — accompagnement, rétention et élargissement du bassin de personnes militantes — offrent une lecture intégrée des enjeux de relève à la CSQ. Ils montrent que la relève repose autant sur la qualité des premières expériences et des conditions d'engagement que sur la capacité des milieux à aller vers les membres, repérer de nouvelles personnes et susciter explicitement leur participation. Cet élargissement du bassin renvoie ainsi à des pratiques concrètes de recrutement, mais aussi à une culture organisationnelle qui valorise le réflexe d'inviter, d'inclure et de reconnaître le potentiel militant des membres. Ces axes constituent des leviers d'action cohérents, en continuité avec les travaux sur le renouveau syndical. Les recommandations qui suivront s'inscrivent dans cette perspective, en adaptant ces leviers aux réalités propres à la CSQ et aux besoins exprimés par les milieux.

Chapitre VI : Recommandations et conclusion

6.1 Introduction

Les constats dégagés dans le chapitre précédent montrent que l'émergence et la consolidation d'un engagement syndical durable reposent sur quatre (4) conditions essentielles : des premières expériences militantes positives, un accompagnement explicite dans les débuts, des processus de socialisation syndicale vivants et des espaces d'apprentissage et de participation accessibles. Ensemble, ces éléments soulignent que l'engagement se construit d'abord dans des relations de proximité, un soutien structuré et des occasions concrètes de comprendre et d'habiter son rôle syndical. Ces observations rejoignent plusieurs des tendances mises en évidence par Laroche et Murray (2024), qui insistent sur l'importance de la proximité, de l'inclusion, de la démocratie interne et du développement de capacités stratégiques fondées sur l'apprentissage et la réflexivité dans les démarches de renouveau syndical (Laroche et Murray, 2024a, p. 215-223). Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans cette perspective et sont organisées autour de trois (3) axes structurants : l'accompagnement, la rétention et l'élargissement du bassin de personnes militantes.

6.2 Recommandations

Les recommandations qui suivent doivent être envisagées dans une logique de collaboration étroite entre la Centrale, les fédérations et les services concernés. Les fédérations jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des syndicats affiliés et dans l'adaptation des pratiques aux réalités sectorielles, tandis que les Services de la Centrale contribuent selon leurs expertises respectives (organisation syndicale, formation syndicale, action socio-professionnelle, communications, etc.). La mise en œuvre des actions proposées repose ainsi sur une coordination continue entre ces différents acteurs, afin d'assurer la cohérence des interventions, d'éviter le dédoublement d'initiatives et de soutenir efficacement les milieux.

Axe 1 — Accompagnement

1. **Développer un guide d'accueil commun**, adapté par fédération, pour soutenir les premières expériences militantes tout en respectant les réalités locales.
2. **Renforcer le mentorat local**, en soutenant la mise en place de programmes dans les milieux où il n'en existe pas et en outillant les personnes mentores à l'aide de ressources légères.
3. **Continuer d'offrir les formations existantes** (délégué, exécutif) et **maintenir le Camp de la relève**, en soutenant l'accès pour les milieux disposant de moins de ressources.
4. **Développer un outil d'orientation simple**, adaptable par les fédérations, pour présenter les possibilités d'implication et démystifier l'entrée en militance.

Axe 2 — Rétention

5. **Mettre à jour ou développer un modèle de plan d'action par secteur** incluant la relève comme axe d'intervention, que les syndicats affiliés pourront adapter selon leur réalité.
6. **Continuer d'offrir un soutien ponctuel** aux milieux fragilisés via les mécanismes existants (les plans fédératifs associés au FAOS, l'accompagnement par l'Organisation syndicale et les fédérations).
7. **Encourager des pratiques locales de transparence, d'animation participative et d'écoute active**, afin de renforcer la vie démocratique interne, la compréhension et la confiance des membres.
8. **Encourager la mise en place ou l'élargissement d'un réseau de délégués**, afin de répartir les responsabilités, réduire la surcharge des exécutifs et soutenir la vitalité démocratique.

9. **Encourager la création d’espaces de partage** lors des activités existantes (instances, formations, rencontres régionales ou fédératives), afin de renforcer la solidarité et la circulation des savoirs entre milieux.

Axe 3 — Élargissement du bassin de personnes militantes

10. **Renforcer les pratiques de proximité et d’animation du terrain**, en développant :

- **avec l’Organisation syndicale**, des outils et formations axés sur la présence terrain, l’écoute des membres, l’identification des besoins et le repérage de nouvelles personnes militantes
- **avec la Formation syndicale**, des outils et formations portant sur les techniques d’animation et les approches participatives adaptées aux milieux L’objectif est de soutenir la mobilisation terrain en continu, même à l’extérieur des périodes de négociation.

11. **Valoriser les comités, réseaux et les initiatives portées par la coordination nationale** en les rendant plus visibles dans les activités de la Centrale et des fédérations, et en offrant des opportunités pour qu’ils se présentent lors d’instances sectorielles.

12. **Soutenir les initiatives locales d’inclusion** et encourager des collaborations sectorielles ou régionales lorsque les ressources locales sont limitées.

6.3 Conclusion générale

Le présent projet avait pour objectif d'examiner les conditions organisationnelles qui influencent la capacité de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) à soutenir une relève syndicale durable. À travers une démarche de recherche appliquée, l'étude a permis de documenter les dynamiques internes qui façonnent l'engagement militant, d'identifier les défis rencontrés par les syndicats affiliés et de dégager des leviers d'action susceptibles de renforcer le renouvellement militant au sein de l'organisation.

L'analyse du mandat et du contexte organisationnel a montré que la CSQ dispose de ressources importantes pour soutenir la participation syndicale et préparer une nouvelle génération de militantes et militants. Les équipes en organisation syndicale et en formation offrent un accompagnement structuré, des formations nationales et sur mesure, ainsi que des initiatives phares comme le Camp de la relève. Ces actions répondent à plusieurs défis identifiés dans le réseau, notamment en matière de consolidation des structures locales, de mobilisation et de transmission des savoirs. Toutefois, malgré cette volonté affirmée, les variations entre milieux et les contraintes structurelles limitent la portée de ces initiatives, ce qui souligne la nécessité d'une stratégie plus cohérente et intégrée pour cultiver une relève durable. Ces défis ne sont toutefois pas propres à la CSQ. Les enjeux de relève, la mobilisation des membres et l'érosion du sentiment d'appartenance touchent l'ensemble du mouvement syndical, ce qui situe les constats de cette étude dans un cadre plus large tout en soulignant la nécessité d'une stratégie adaptée aux réalités de la CSQ.

La revue de littérature a montré que le renouveau militant constitue le cœur du renouveau syndical. Au-delà des modèles organisationnels, des stratégies de mobilisation ou des transformations structurelles, l'engagement des membres apparaît comme le levier central qui relie la capacité stratégique, le pouvoir collectif et l'inclusion démocratique. Les travaux examinés soulignent de manière convergente que la revitalisation syndicale repose d'abord sur la participation active, l'éducation politique et la mobilisation de la base, qui permettent de renouveler les pratiques, de renforcer la démocratie interne et de soutenir la transformation organisationnelle. Cette compréhension du renouveau syndical a orienté l'analyse des documents et fourni une grille conceptuelle pour interpréter les initiatives de la CSQ en matière de relève.

Sur le plan méthodologique, l'analyse documentaire menée selon le modèle de Braun et Clarke a permis d'examiner vingt années de documents internes produits par la CSQ. Cette approche qualitative a offert une compréhension fine des orientations, initiatives et pratiques organisationnelles liées à la relève, tout en mettant en lumière les zones de fragilité et les pistes d'amélioration. La rigueur du processus d'analyse a assuré la cohérence des thèmes dégagés et leur pertinence pour éclairer les enjeux contemporains de la relève syndicale. Les résultats de l'analyse thématique ont révélé cinq leviers d'intervention mobilisés par la CSQ : les communications, la formation et l'accompagnement, les portes d'entrée à la militance, le travail de terrain et les conditions d'engagement. Ces leviers témoignent de la diversité des efforts déployés pour soutenir la participation syndicale, tout en mettant en évidence des tensions persistantes en matière de coordination, d'équité entre milieux et de capacité d'action locale.

L'examen de ces cinq leviers a permis de regrouper les constats autour de trois axes structurants : l'accompagnement, la rétention et l'élargissement du bassin de militants. Ensemble, ces axes offrent une lecture intégrée des enjeux de relève à la CSQ. Ils montrent que cultiver une relève repose à la fois sur la qualité des premières expériences, sur la capacité des milieux à soutenir des conditions d'engagement durables et sur l'importance de recruter activement de nouvelles personnes en allant vers les membres et en suscitant leur participation. Cet élargissement du bassin de personnes militantes renvoie ainsi autant à des pratiques concrètes de repérage et d'invitation qu'à une culture organisationnelle qui valorise le réflexe d'inclure, de reconnaître et de mobiliser le potentiel militant des membres. Ces axes constituent les fondements d'une stratégie organisationnelle cohérente et s'inscrivent dans la continuité des travaux sur le renouveau syndical, qui soulignent l'importance d'expérimenter, d'adapter les pratiques et de renforcer les espaces de participation démocratique. L'ensemble de ces constats met en lumière la nécessité d'une stratégie de relève structurée, cohérente et adaptée aux réalités des milieux. Les recommandations présentées dans ce chapitre proposent des pistes concrètes pour cultiver une relève durable et renforcer la capacité d'action de la CSQ.

Bibliographie

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, 9(2), 27-40.

<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>

Camfield, D. (2007). Renewal in Canadian Public Sector Unions: Neoliberalism and Union Praxis. *Relations Industrielles*, 62(2), 282-304. <https://doi.org/10.7202/016089ar>

Centrale des syndicats du Québec. (2017, 15 mars). Projet de mentorat syndical pour les affiliés CSQ.

Centrale des syndicats du Québec. (2019, mai). Bilan du projet pilote de mentorat et perspectives.

Centrale des syndicats du Québec. (2024, juin). Statuts de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ).

Dufour-Poirier, M. et D'Ortun, F. (2024). Chapter 16- The network of social delegates of the Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec: peer support at the heart of a unionism of proximity. Dans M. Laroche et G. Murray (dir.), *Experimenting for union renewal: challenges, illustrations and lessons* (p. 173-179). ETUI.

Dufour-Poirier, M. et Laroche, M. (2015). Revitalising young workers' union participation: a comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada). *Industrial Relations Journal*, 46(5-6), 418-433. <https://doi.org/10.1111/irj.12118>

Fairbrother, P. (2015). Rethinking trade unionism: Union renewal as transition, 26(4), 561-576. <https://doi.org/10.1177/1035304615616593>

- Hunt, T. et Connolly, H. (2023). Covid-19 and the work of trade unions: Adaptation, transition and renewal. *Industrial Relations Journal*, 54(2), 150-166.
<https://doi.org/10.1111/irj.12395>
- Ibsen, C. L. et Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 170-191.
<https://doi.org/10.1177/0022185616677558>
- Jackson, A. (2006). Chapter 2- Rowing Against the Tide: The Struggle to Raise Union Density in a Hostile Environment. Dans P. Kumar et C. Schenk (dir.), *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences* (p. 61-77). Broadview Press.
- Kumar, P. et Schenk, C. (2006a). Chapter 1- Union Renewal and Organizational Change: A Review of Literature. Dans P. Kumar et C. Schenk (dir.), *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences* (p. 29-56). Broadview Press.
- Kumar, P. et Schenk, C. (2006b). Introduction. Dans P. Kumar et C. Schenk (dir.), *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences* (p. 15-26). Broadview Press.
- Laroche, M. et Murray, G. (2024a). Chapter 21- What does experimentation teach us about union renewal? Dans Laroche, Mélanie et G. Murray (dir.), *Experimenting for union renewal: challenges, illustrations and lessons* (p. 213-236). ETUI.
- Laroche, M. et Murray, G. (2024b). Introduction. Dans *Experimenting for union renewal: challenges, illustrations and lessons* (p. 11-14). ETUI.
- Le Capitaine, C., Levesque, C. et Murray, G. (2011). Contre vents et marées : le délégué au coeur du renouveau syndical, (68), 141-171.
<https://www.proquest.com/docview/914720952/abstract/FD122E76275C4CEDPQ/1>

Les États généraux du syndicalisme. (2025). Les États généraux du syndicalisme.

<https://syndicalisme.com/>

Lévesque, C. et Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333-350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>

Lévesque, C., Murray, G. et Queux, S. L. (2005). Union Disaffection and Social Identity: Democracy as a Source of Union Revitalization. *Work and Occupations*, 32(4), 400-422. <https://doi.org/10.1177/0730888405279077>

Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>

Murray, G. (2017). Union renewal: what can we learn from three decades of research? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(1), 9-29. <https://doi.org/10.1177/1024258916681723>

Smith, C. G., Zhang, T., Frangi, L. et Duxbury, L. (2023). Would you like to become a union leader? Analysing leadership intentions through a generational lens. *Industrial Relations Journal*, 54(6), 425-444. <https://doi.org/10.1111/irj.12402>

Tapia, M. et Turner, L. (2018). Renewed Activism for the Labor Movement: The Urgency of Young Worker Engagement. *Work and Occupations*, 45(4), 391-419. <https://doi.org/10.1177/0730888418785657>