

**Organizing**

**Comment  
bâtir la force  
collective**

# Sommaire

S'organiser pour gagner ! - Organize, fight, win ! .....	5
Recommencer.....	6
Mieux s'organiser : pourquoi ? .....	8
L'organisation collective : kesako ? .....	10
<b>Objectif 1</b> - Le poids des mots .....	12
<b>Objectif 2</b> - Connaître son lieu de travail.....	15
2.1 Cartographie - La grande liste des travailleurs .....	14
2.2 La cartographie du lieu de travail .....	16
2.3 La cartographie des lieux de pouvoir .....	18
<b>Objectif 3</b> - Communiquer vers le personnel .....	23
3.1 Se faire connaître .....	24
3.2 L'accueil des nouveaux, un moment essentiel ! .....	25
3.3 Connaître les priorités du personnel - Enquêter .....	26
3.4 Le contact direct - la conversation d'organisation .....	29
3.5 Diffuser de l'information .....	30
<b>Objectif 4</b> - L'assemblée générale .....	36
Rassembler le personnel .....	36
Assemblée du personnel en visioconférence .....	37
<b>Objectif 5</b> - Passer à l'action .....	41
Une situation de crise dans l'entreprise : aller-retour avec le personnel .....	42
Le piquet filtrant .....	43
Le piquet bloquant .....	44
Les actions digitales .....	48
L'occupation d'entreprise .....	49
Se mettre en grève .....	50
L'opération « escargot » .....	52
La grève du zèle .....	53
La désobéissance civile .....	54
Construire des alliances pour gagner ! .....	56
Le piquet de grève à l'entrée d'un zoning industriel .....	58
Médiatiser un conflit ou une action .....	59
Zoetis - Après 5 jours de grève, les travailleurs obtiennent une prime .....	60
ORES en action : Diviser pour régner .....	61
Médiacités - 23 jours de lutte pour fermer les magasins à 20h .....	62
Du Mardi des Blouses Blanches au Fonds Blouses Blanches - Une réussite de la CNE .....	63
Pour doper votre inspiration .....	64
Enclenchez dès à présent la montée de l'escalier des actions, une marche après l'autre... ..	65

# S'organiser pour gagner ! Organize, fight, win !

C'est l'objectif de cette brochure. C'est un outil pratique qui va vous outiller pour mieux impliquer vos collègues dans l'action syndicale pour construire un rapport de force dans chaque entreprise ou institution.

Chaque équipe syndicale vit une situation spécifique et se trouve à une étape particulière dans la construction de son rapport de force. C'est pourquoi, vous n'êtes pas obligé de lire cette brochure de A à Z mais, grâce à la table des matières, vous pouvez sélectionner les chapitres qui sont pertinents pour votre équipe syndicale aujourd'hui.

Vous lirez qu'on vous renvoie régulièrement sur le site internet de la CNE ([www.lacsc.be/militant](http://www.lacsc.be/militant)) où se trouvent les outils que vous pouvez directement télécharger et adapter pour votre entreprise/institution.

Le **premier objectif** de votre équipe syndicale est de rappeler aux travailleurs que **le syndicat, c'est eux !** Le syndicat, ce n'est pas uniquement les délégués. Vu la grosse institution que nous représentons, nous devons adapter notre langage pour remettre nos collègues au centre. C'est de cette manière qu'ils retrouveront le pouvoir qu'ils ont de faire changer les choses.

Le **deuxième objectif** est de s'outiller pour mieux **connaître notre lieu de travail**. Les travailleurs sont ceux qui ont la plus grande expertise sur l'entreprise/l'institution : ils connaissent les bénéficiaires, les procédures, les lieux, le cadre de travail mieux que personne ! Cette expertise doit être approfondie, mise à jour et partagée au sein de l'équipe syndicale en continu. A cette fin, nous vous proposons trois types de cartographies qui vous permettront de mettre en place une démarche rigoureuse et systématique de traitement des informations... en vue des actions syndicales !

Le **troisième objectif** est d'améliorer notre **communication avec le personnel**, pour mieux nous faire connaître, pour connaître leurs idées et leurs attentes, pour entrer en contact avec eux de manière plus solide et pour diffuser de l'information de manière plus efficace.

Le **quatrième objectif** est d'organiser des **assemblées générales (AG)**. Ce sont des moments clés pour l'action syndicale. Des moments où les travailleurs peuvent se rencontrer, échanger et décider de manière collective d'agir ensemble.

Le **cinquième objectif** est évidemment le passage à l'**action !** Dans cette partie, nous vous présenterons toute une série d'actions syndicales, du piquet à la grève en passant par l'occupation d'entreprise et la désobéissance civile. Nous vous y donnerons des trucs et ficelles pour les organiser, les erreurs à éviter mais aussi les balises juridiques qu'il faut connaître avant de se lancer.

Cette brochure ne serait pas complète sans témoignages de délégués de terrain sur les actions qu'ils ont menées. Chaque action, quand elle est évaluée, apporte nécessairement des apprentissages à l'équipe syndicale, que la revendication à la base de l'action soit gagnée ou pas. Les délégués de la Médiacité, d'ORES, de Zoetis et des travailleuses qui ont piloté les Mardis des Blouses Blanches vous donneront certainement l'inspiration nécessaire pour vous lancer.



# Recommencer

Maurice est mort. Vous le connaissiez peut-être ?

En tout cas vous connaissez Victoire... Et sinon, certainement quelqu'un comme elle : 28 ans de carrière, et presque autant dans l'équipe syndicale. Maintenant elle exerce les trois mandats, et elle est secrétaire du CE. Elle aime encore son boulot à la banque, mais depuis belle lurette, ce qui la fait se lever le matin, c'est le syndicat : aider des collègues, monter voir le DRH pour régler un problème, et faire respecter les CCT... c'est devenu son métier principal.

Quand elle a commencé, en 1996, c'était aussi pour que son grand-père soit fier d'elle. Elle l'avait entendu raconter, Maurice, comment il avait créé le syndicat dans son usine. Il n'y avait rien à l'époque : pas de conseil d'entreprise, pas d'élection sociale, et quand les ouvriers manifestaient ce n'était pas rare que la gendarmerie charge à cheval.

## Non

Ses collègues, qui connaissaient sa grande gueule, étaient venus lui demander : « Toi Maurice, qui n'a pas vite peur, tu pourrais créer le syndicat ici ? Et aller dire au Directeur qu'on n'en peut plus des journées de 12 heures le ventre creux ? » Maurice avait refusé. Puis fait le tour de l'atelier, à chacune et chacun il avait dit : « Non. Je n'irai pas voir le patron à votre place. Seulement si vous venez tous avec moi, et toi aussi, alors oui je me mettrai devant et je parlerai... » Ça avait duré 2 mois. Puis, les uns après les autres, tous les collègues s'en sont fait une raison : tant qu'il n'aurait pas tout le monde avec lui, le grand Maurice ne bougerait pas. A presque 90 ans, les larmes faisaient encore briller ses yeux quand il racontait ce petit matin de 1935 : ils étaient tous rassemblés, casquette à la main, devant le bureau du Directeur. Et comment ils avaient gagné la journée de 8 heures sans perdre leur salaire.

Quand Victoire avait été élue au CPPT pour la première fois, elle lui avait raconté comme tout avait changé : le droit social, le temps syndical, les instances paritaires, l'intranet syndical... Elle lui disait : c'est grâce à vos combats que maintenant nous n'avons plus besoin d'avoir peur : nous pouvons représenter nos collègues et les patrons sont obligés de discuter avec nous. Lui, il était content bien sûr... pourtant, il restait songeur.

## Lou

Elle est à peine déléguée depuis 2 ans, mais elle veut arrêter. Avec Victoire, elle en a passé, des heures en concertation pour éviter les 14 licenciements annoncés. Elle a passé des soirées à étudier les chiffres, à préparer des arguments. Victoire a obtenu un groupe de travail pour discuter avec les RH... des journées entières, pour rien. A la fin, ils ont dit que le siège à Paris avait tranché : les informaticiens en Inde sont vraiment moins chers.

« Alors, à quoi vous servez, comme déléguées ?! On paie une coti depuis 20 ans, et quand on a besoin de vous... » Quand des collègues l'ont interpellée ainsi, Lou n'a pas su quoi répondre. Elle a pensé qu'ils avaient peut-être raison, et elle l'a dit à Victoire : « Je vais arrêter... Le boss on ne le voit jamais, les RH ils veulent bien régler avec nous les petits problèmes, mais quand c'est grave, il n'y a plus personne pour nous écouter vraiment... »

Alors Victoire s'est souvenue de Maurice.

« Si on essayait un truc ? Toi et moi, on prend du temps pour parler aux collègues.

- Les 14 menacés ?

- Non, à tous les 250. Et aussi les freelancers, et les sous-traitants.

- On n'aura jamais le temps, avec les instances, les GT...

- Je m'en charge. Je ferai le minimum indispensable. Tout le reste du temps, on va voir les gens. On leur demande de quoi ils auraient besoin, ce qu'ils pourraient faire... »

Et alors ? Réussiront-elles à empêcher ces 14 licenciements ? On verra. D'ailleurs c'est même pas une histoire vraie. Mais peut-être une vraie histoire...

\*

Il y a 40 ans, les patrons avaient suffisamment *peur* de nous. Ils gardaient en tête le souvenir des grandes grèves de 60, et de la menace qui flottait sur l'après-guerre. Quand un délégué sortait de l'ascenseur, à l'étage des RH, on voyait encore sur ses épaules l'ombre de tous les travailleurs qui étaient avec lui. Même s'il était seul dans le bureau, il était des centaines. Même s'il ne mettait pas l'entreprise à l'arrêt, le boss se souvenait de la dernière fois qu'il l'avait fait. Et la peur suffisait : écouter vraiment ce délégué, le boss savait que c'était dans son *intérêt*.

Cette importante brochure - mille mercis à ses autrices et auteurs - vous apporte une bonne nouvelle : nous allons recommencer à faire peur. Pas avec des déclarations incendiaires, ni avec des menaces en l'air. En reconstruisant - là où nous l'aurions un peu perdue - la force du nombre. Comme du temps de Maurice, ça ne se fera pas en une semaine.

Vous pourriez demander : mais pourquoi faire peur ? Ce n'est pas vraiment gentil, ça. Personne n'aime la violence : nous non plus. C'est pourquoi nous n'acceptons pas la violence du système ; celle d'un gouvernement Arizona qui nous ramène avant 1921, sème la pauvreté et la haine, celle de multinationales qui franchisent, licencient, méprisent et flexibilisent à mort nos vies et nos familles... Mais ces grands patrons et les actionnaires qui les commandent, et les gouvernements qui les servent, ne détruisent pas nos vies par méchanceté (si ça se trouve, ils sont gentils à la maison) ni par ignorance (Total, par exemple, disposait d'études sur la catastrophe climatique liée au pétrole dès 1971...) : ils le font simplement parce que ça correspond à leurs intérêts.

Au moins 9 fois sur 10, ces intérêts sont opposés aux nôtres. Et entre nos arguments et leurs intérêts, ou ceux de leurs commanditaires, leur choix est fait. Si un patron choisissait d'écouter son cœur plutôt que ses actionnaires, il serait assez vite remplacé. C'est pourquoi parler à son cœur ou à son cerveau ne suffit pas : il faut commencer par inquiéter ses intérêts. Et cela, un délégué, fût-ce le meilleur du monde (vous, par exemple) ne le fera jamais seul. Ni avec une petite équipe. Ils ont les milliards, mais nous sommes des millions. Avec patience, avec méthode et créativité, même si le monde

a changé, nous pouvons recommencer à faire peser l'ombre du nombre sur le bureau des DRH.

Ce n'est pas un petit supplément en option pour notre syndicalisme ; c'est la condition de notre force, de notre fierté et de notre raison d'être. Et de notre plaisir d'apprendre et d'essayer ensemble. C'est pourquoi la CNE a préparé cette brochure : gardez-la précieusement. Et surtout, c'est pour cela qu'elle a développé un savoir-faire et un service SOC : Soutien à l'Organisation Collective. Dans le magasin, l'hôpital, l'entreprise, c'est comme dans les champs, en hiver : le SOC retourne le terrain, patiemment, sillon après sillon : pour que les moissons de l'été qui vient soient abondantes.

Si c'était facile, ce serait déjà fait. Comme c'est difficile et passionnant, nous allons le faire ensemble.

Merci de votre attention

*Felipe Van Keirsbilck*

*PS : juste au moment d'envoyer la brochure à l'imprimeur, nous recevons un message de Maurice : « l'annonce de mon décès me semble un peu prématurée ! »*

# Mieux s'organiser : pourquoi ?

Les délégués syndicaux assument une foule de missions qu'on peut regrouper en trois grands ensembles :

1. Les missions de représentation : participer aux réunions du Conseil d'Entreprise (CE), au Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), aux négociations avec la délégation syndicale, aux réunions préparatoires, aux instances sectorielles, interprofessionnelles, aux congrès, rédiger les PV, participer à des groupes de travail...
2. Les missions de service : écouter les questions des collègues, chercher les réponses, les défendre individuellement, leur communiquer des informations.
3. Les missions d'organisation collective : faire le tour des services, rencontrer et écouter les collègues, réaliser des enquêtes, communiquer, organiser des assemblées générales, organiser des actions et des grèves...

L'idéal est d'avoir, au sein de l'équipe syndicale, un équilibre entre ces trois missions.

Avant la structuration des syndicats telle que nous la connaissons, les travailleurs passaient la majorité de leur temps à s'organiser collectivement pour construire un rapport de force qui leur permette d'entrer en négociation avec le patron. La structuration de la concertation sociale en instances<sup>1</sup> est relativement récente<sup>2</sup>.

A la naissance du syndicalisme, les représentants du personnel passaient la majorité de leur temps de militance à écouter les travailleurs, à collectiviser leurs expériences individuelles, à les informer et à organiser des actions. Ce n'est que via des grèves et des actions très dures, parce que les patrons étaient acculés par la détermination des travailleurs, que les premières négociations ont débuté. Le service aux membres était également bien moindre vu que la législation sociale était presque inexistante au XIX<sup>ème</sup> siècle. Le principal service rendu par les premiers délégués était de collecter les cotisations syndicales pour constituer des caisses de solidarité. Celles-ci permettaient de protéger les travailleurs contre les risques de pertes d'emploi en cas de maladie, d'accident de travail, de chômage ou de vieillesse... l'embryon de notre Sécurité sociale ! Revoir le film Daens<sup>3</sup> vous permettra de vous replonger dans cette époque.

La majorité de l'action syndicale se concentrait donc sur l'organisation collective des travailleurs. Le rapport de force entre travailleurs et patrons était donc très marqué.

Quand, à l'occasion du Congrès de la CNE de 2023, les délégués ont quantifié quelle proportion de leur temps syndical ils consacrent aux trois fonctions, nous avons obtenu le graphe ci-contre.

L'évolution est frappante. Ce sont à présent les fonctions de représentation et de service qui occupent la (grande) majorité de notre temps syndical. Ce constat peut très certainement être étendu à d'autres centrales et organisations syndicales.

Or, la concertation sociale est actuellement affaiblie : il est difficile de conclure des accords en entreprise, et au niveau des secteurs. Nous ne parvenons plus à négocier d'accord interprofessionnel, les mesures politiques prises sont très à droites et les patrons se complaisent dans ce confort ! A quoi bon négocier ? Leur cahier de revendications est repris quasiment tel quel dans les accords de gouvernements !

Les travailleurs doivent donc plus que jamais mieux s'organiser pour ramener le rapport de force au centre des entreprises et institutions. C'est de cette manière que nous pourrions ensuite entrer en négociation et obtenir des avancées pour chaque travailleur.

*1 Conseil d'Entreprise (CE), Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), négociations via la délégation syndicale (DS) en entreprise mais aussi au niveau sectoriel et interprofessionnelle*

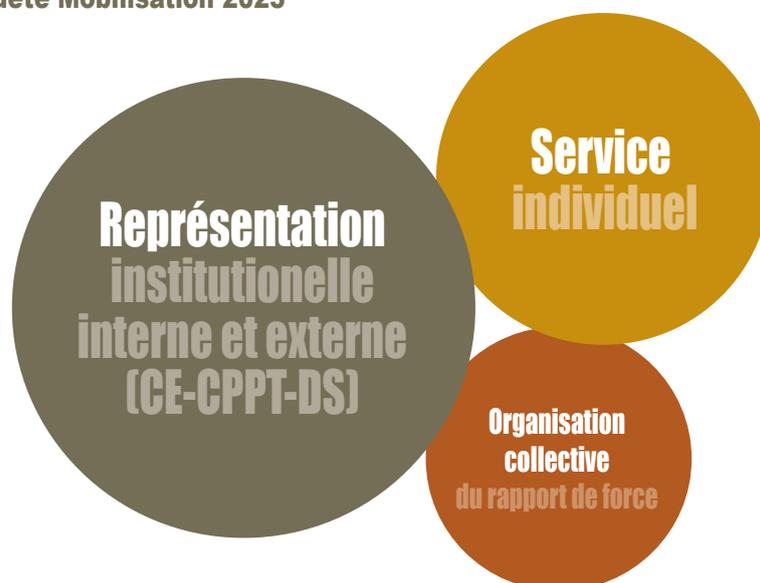
*2 « La première expérience de conciliation entre patrons et travailleurs a lieu en 1877 au charbonnage de Mariemont-Bascoup. Pour sortir d'un conflit long et difficile, l'ingénieur Julien Weiler propose à la direction de mettre en place des chambres d'explications, par siège et section d'atelier. (...) Ils sont composés de six représentants de l'administration du charbonnage et six représentants des ouvriers ». COENEN, M-T, Les fondements historiques des relations*

*3 Daens, film belge réalisé par Stijn Coninx, sorti en 1992 sur la naissance du syndicalisme chrétien dans les usines textiles de la région d'Alost dans les années 1880.*

## Aux débuts du syndicalisme



## Résultats de l'enquête Mobilisation 2023



# L'organisation collective : kesako ?

**Au sein des entreprises, il existe un conflit entre le patron et les travailleurs, même s'il n'y a ni agressivité ni violence.**

Le conflit résulte des intérêts divergents qui animent le patron et les travailleurs. Le patron veut faire tourner son entreprise/son institution de la manière la plus productive possible, soit pour avoir des bénéfices, soit des « parts de marché », soit davantage de subsides, soit améliorer son image de marque... Cette logique néolibérale est « naturelle » dans les secteurs marchands mais elle s'infiltré également dans les secteurs publics et non marchands. Les patrons y prescrivent les mêmes modes de management que dans le privé et les mêmes mots s'y retrouvent : « collaborateur, talent, optimisation, maximisation des performances, modernisation, task force, KPI, responsabilité, flexibilité, agilité...<sup>1</sup> »

Les travailleurs vendent leur force de travail d'abord pour obtenir un salaire qui doit leur permettre de se nourrir, de se loger, de se soigner, de prendre soin des personnes dont ils ont la responsabilité et de s'épanouir via des loisirs propres. S'ils acceptent, via leur contrat de travail, d'être sous l'autorité d'un patron durant leur temps de travail moyennant un salaire, ce n'est pas à n'importe quelles conditions : le temps de travail doit être défini et respecté, les conditions de travail ne doivent pas nuire à leur intégrité physique et mentale (si c'est le cas, il faut des compensations)...

Les intérêts des patrons et des travailleurs ne sont pas identiques.

Comme vous le lirez dans le tableau ci-contre, le patron peut s'appuyer sur des leviers pour asseoir son autorité et éviter que les travailleurs ne se révoltent : la peur, le désespoir, la culpabilité, la division et la confusion.

Face à cela, les délégués dans leur rôle d'organiseurs doivent activer d'autres ressources : attiser la colère légitime des travailleurs, élaborer un plan clair pour gagner, légitimer le combat des travailleurs, rassembler les travailleurs au-delà de leurs différences de statuts, de liens de travail, d'âge, de genre... pour pouvoir les unir et interpréter les informations diffusées par le patron. Les délégués « pratiquent » en effet le patron au cours des réunions et acquièrent ainsi une expertise de décodage du discours patronal qu'ils peuvent utiliser pour éclairer les travailleurs.

En activant ces leviers, les travailleurs peuvent retrouver le courage d'agir, l'espoir que les choses puissent changer, prendre conscience de l'importance de leur bien-être au travail... pour s'unir, voir clair dans le plan du patron et passer à l'action !

Pour l'équipe syndicale, il s'agit de structurer leur action avec un véritable plan qui doit rencontrer 3 objectifs :

1. Connaître toujours mieux l'entreprise/l'institution, les travailleurs et leurs conditions de travail, leurs idées, leurs sentiments par rapport à leur emploi.
2. Se faire connaître des travailleurs. Chaque travailleur doit connaître au moins deux délégués de l'équipe, quel que soit son régime, son horaire ou son implantation de travail.
3. Organiser les travailleurs pour que ceux-ci prennent conscience de leur pouvoir et de leur légitimité à agir face aux injustices qui existent dans leur entreprise/institution.

Ce sont toutes ces étapes que nous allons détailler dans cette brochure.

<sup>1</sup> Lire à ce sujet « Libre d'obéir » de Johann Chapoutot, « Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui », Broché - 9 janvier 2020 ET disponible aussi en BD, avec Philippe Girard chez Casterman, 27/08/2025

## L'organisation collective comme réponse

Le patron appuie sur...	L'organisateur...	Les collègues de travail trouvent...
la peur du conflit, des représailles	s'appuie sur/suscite une <b>colère légitime</b> face aux injustices sur le lieu du travail	le <b>courage</b> et la détermination d'agir
le <b>désespoir</b> « on ne peut rien y changer », on n'a pas de pouvoir », « on a toujours fait comme ça »	aide à élaborer un <b>plan pour gagner</b> donne des exemples de victoires remportées ailleurs	l' <b>espoir</b> . Le changement est possible et il vaut la peine de se battre pour lui
la <b>culpabilité</b> « vous allez abandonner les bénéficiaires »	légitime le combat des travailleurs pour leurs conditions de travail et l'impact positif que ça aura pour les bénéficiaires	la <b>prise de conscience</b> qu'améliorer / ne pas laisser se dégrader ses conditions de travail c'est prendre soin
la <b>division</b> : dresser les travailleurs les uns contre les autres	identifie les points communs établit et tisse des relations	l' <b>unité</b> pour agir ensemble
la <b>confusion</b> : en faisant circuler des messages qui alarment, distraient	<b>interprète</b> et partage l'info, en l'intégrant dans un ensemble plus vaste	la <b>clarté</b> pour voir clair dans le plan du patron



Adaptation des « Notes de travail : Secrets d'un organisateur à succès » - <https://labornotes.org/secrets>

## Objectif 1

# Le poids des mots

### Le syndicat, ce sont les travailleurs

En Belgique, le syndicat s'est particulièrement institutionnalisé. Pour certains travailleurs, c'est une organisation de pouvoir comme les autres, à côté des patrons, des politiques, de l'ONEM, d'autres grosses associations... qui semblent loin de leur quotidien.

MAIS le syndicat, ce sont les travailleurs ! Historiquement, la CSC, la CNE, la FGTB, etc. viennent de quelques travailleurs qui vivaient des injustices dans leurs entreprises et qui se sont mis ensemble.

- Pour être plus forts face à leur patron et revendiquer des augmentations salariales, des jours de congés, de meilleures conditions de travail
- Pour s'organiser solidairement en créant des caisses de soutien pour les chômeurs, les victimes d'accident de travail, les malades
- Pour partager ensemble leurs conditions de travailleurs, avec et sans emploi, avec et sans papiers, femmes et hommes

- ... et lutter ensemble pour un monde plus égalitaire et juste.

Dès lors, il n'y a pas de syndicat sans travailleurs. Les délégués sont avant tout des travailleurs. Le syndicat est une formalisation de la puissance des travailleurs dans les entreprises !

Pour que les travailleurs sentent vraiment qu'ils sont le syndicat, il est important d'utiliser les justes mots.

**Eux : ce sont les patrons**

**Nous : ce sont les travailleurs (dont les syndicats).**

Les deux pages suivantes<sup>1</sup> résument cela !

*1 Ces deux pages viennent de la formation Organizing For Power (O4P) qui forme des syndicalistes du monde entier à l'action collective ! Si tu es intéressé de suivre cette formation (elle est organisée 2 fois par an, avec traduction, de 18h à 20h pendant 4 à 6 jours par Zoom), contacte [gdemez@acv-csc.be](mailto:gdemez@acv-csc.be)*



# ✓ SÉMANTIQUE ✗

LE CHOIX DES MOTS EST IMPORTANT!

IL Y A D'UN CÔTÉ LE PATRON,  
DE L'AUTRE LES  
TRAVAILLEUR-SES.



LE/LA TRAVAILLEUR-SE  
AU CENTRE  
DE LA CONVERSATION!



NE DIS PAS... ✗

MERCI!!



CE N'EST PAS UN SERVICE QU'ON TE REND!

DIS: "BRAVO!  
C'EST COMME ÇA QU'ON VA GAGNER!"

LES MOTS  
À UTILISER

VS.

LES MOTS  
À ÉVITER

"TOI"

"LE SYNDICAT"

"TOI ET TES  
COLLÈGUES"

"JE"

"NOUS"

"BON TRAVAIL.  
CONTINUONS  
COMME ÇA!"

"ON"

"NOTRE"

"MERCI"

ENTRAÎNEZ-VOUS!



## Objectif 2

# Connaître son lieu de travail

### La cartographie

Pour construire notre rapport de force, il faut d'abord bien connaître notre lieu de travail. Pour y arriver, il faut collecter systématiquement le plus d'informations possibles sur l'entreprise/l'institution et sur chaque travailleur.

La cartographie a pour objectif de donner une vision d'ensemble des travailleurs de l'institution/de l'entreprise. Le but est de réunir sur un même support les différentes informations concernant le fonctionnement de l'entreprise et des travailleurs.

Cette cartographie peut servir de base pour l'élaboration d'une stratégie :

- d'affiliation
- de communication
- de construction du rapport de force
- de recrutement pour les élections sociales

On peut donc réaliser plusieurs types de cartographies qui vont toutes avoir un intérêt pour renforcer notre connaissance du lieu de travail, notre action syndicale et donc notre rapport de force.



# 2.1 Cartographie

## La grande liste des travailleurs

Il est essentiel que vous connaissiez le plus complètement possible les travailleurs de votre institution/entreprise. C'est en faisant ce travail de fourmis que vous pourrez répondre aux questions suivantes :

- Où se trouvent nos affiliés ? Dans quels services ? Dans quelles implantations ?
- Où ne sommes-nous pas (suffisamment) présents ?
  - Avec quels travailleurs avons-nous le moins de contact : travailleurs de nuit, à temps partiel, en contrat temporaire, jobistes, freelance, sous-traitants...
  - Comment évoluent nos affiliations, service par service ?
  - Vous pouvez ajouter des colonnes « dates » à côté de la case « affiliation » et faire le point régulièrement, tous les 3 mois par exemple.
- Avons-nous le moyen de contacter tous les membres du personnel ?
  - Via une valve syndicale
  - Via des affiches disposées dans les services
  - En faisant des tours de services
  - Par mail
  - Par téléphone/sms
  - Par WhatsApp/groupe Messenger
  - ...
- Sommes-nous connus de chacune de ces personnes ?
- Où se trouvent nos délégués ?
- Où avons-nous des relais intéressants ? Des personnes qui sont/peuvent devenir actives pour le syndicat ? (futurs candidats, leaders d'opinion...)

### Cartographie de l'entreprise XXX

#### Grande liste des travailleurs

A adapter selon les réalités de ton entreprise/zoning

Nom	Prénom	Service	Fonction	Horaire	Régime de travail	Affilié	A participé à une AG	
Dupont	Marin	Accueil	Réceptionniste	8h-16h30	mi-temps (lu, merc mat, ven)			
Rigolo	Jeanne	expédition	Logistique	13h-21h	temps plein			
Juillet	Marie-Cécile	Orthopédie	Infirmière	pause dont nuit	4/5ème CP			

Voici un exemple de cartographie pour collecter le plus d'informations possibles sur les travailleurs de votre entreprise. Si vous avez un doute concernant ce type de systématisation, sachez que votre patron/GRH n'en a pas : ils tiennent, eux, bien à jour leurs fichiers de travailleurs impliqués dans l'action syndicale !

Si votre entreprise est de trop grande taille, vous pouvez remplir un tableau par service/implantation.

Attention : la cartographie n'est pas une photographie, réalisée une fois pour toute. C'est un exercice dynamique qui demande qu'on la mette à jour en continu, notamment pour voir comment évoluent les travailleurs de notre entreprise en fonction des actions que nous menons.

Pour soutenir cette mise à jour continue, vous trouverez en page 22 un exemple de Feuille de contact à faire remplir à chaque tour de service/assemblée générale/contact individuel avec un collègue.

## Etapas

1. Lister tout le monde

2. Code couleur

Cette liste doit être perpétuellement remise à jour !

Possible de « trier » par service

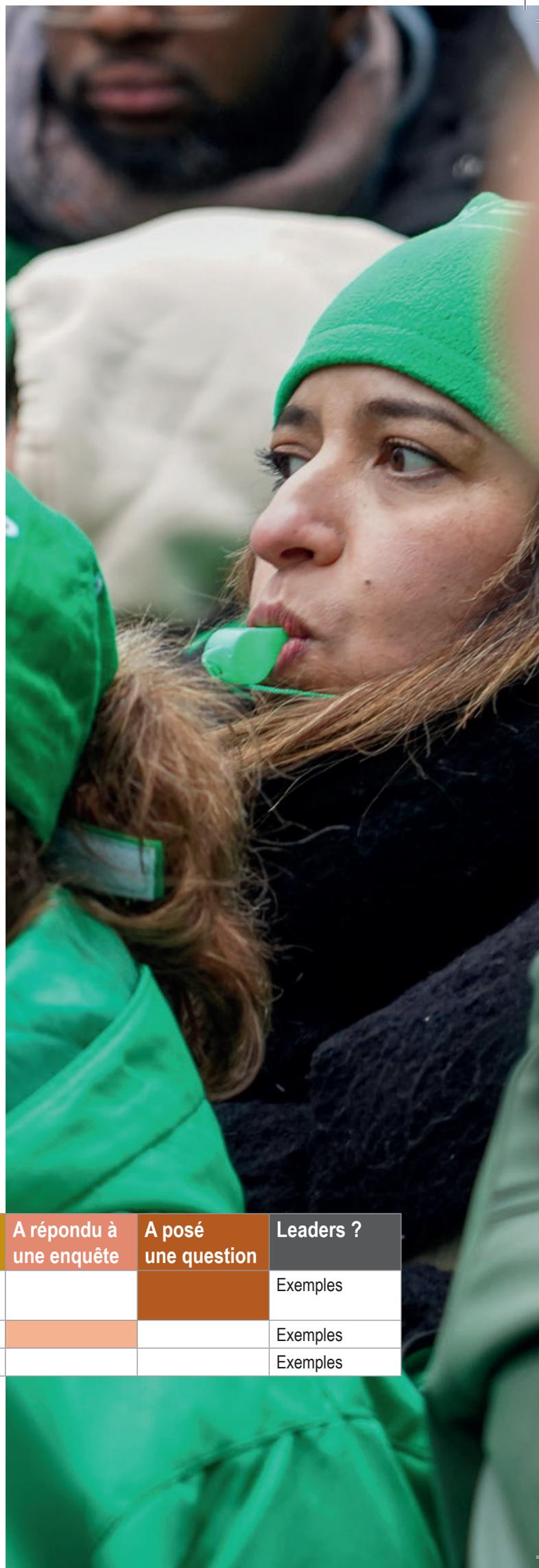


Vous trouverez la version numérique de ce tableau sur [www.lacsc.be/militant-CNE-Outils](http://www.lacsc.be/militant-CNE-Outils) pour les actions collectives/organizing. Munissez vous de votre lecteur de carte d'identité, de votre GSM avec ltsme

Vous pouvez aussi la réaliser sur un (très) grand panneau flipshart avec des gommettes/marqueurs de couleur !



A participé à une action	Est venu en manif	A signé une pétition	Nous a laissé ses coordonnées	A répondu à une enquête	A posé une question	Leaders ?
						Exemples
						Exemples
						Exemples



# 2.1 La cartographie du lieu de travail

Faire le plan d'un espace de travail permet de prendre du recul et de révéler des mouvements, dynamiques, isolements, problématiques... qu'on ne voit plus parce qu'on est le nez dans le guidon, parce que « ça a toujours été ainsi », parce qu'on connaît moins bien un service avec lequel on est moins en contact.

Le tour des services et/ou la visite de sécurité des lieux de travail sont des moments parfaits pour réaliser cet exercice.

## 1. Commencez par l'espace physique

- Tracez sur un grand panneau flipshart, un tableau ou une grande feuille de papier, l'espace de travail, avec les entrées-sorties, fenêtres.
- Identifiez les postes de travail, lignes de production, zones de stockage, quais d'expédition et de réception.
- Ajoutez les endroits importants pour les travailleurs : fontaines à eau, machines à café, zones de restauration, imprimantes, toilettes, casiers, coin fumeurs, vestiaires...
- Pointer ensuite les points idéaux pour rencontrer tous les travailleurs (points de passages obligés) et les points sensibles pour bloquer la production.

## 2. Ajoutez du mouvement

Dessinez le flux de travail ou de production et/ou les chemins que vos collègues empruntent régulièrement dans l'espace, dans des couleurs différentes.

Y a-t-il des endroits où le flux a tendance à s'engorger ?

Il s'agit de points de pression importants !

- Qui y travaille ?
- Quel matériel est essentiel pour que cela tourne (qui provoque un arrêt en cas de pénurie) ?

Y a-t-il des endroits où les gens se rassemblent comme la salle de pause ou la fontaine à eau ? Ces endroits sont propices à des conversations de sensibilisation ou à des réunions de groupe.

## 3. Ajoutez TOUTES les personnes

Les points autocollants conviennent bien pour représenter les travailleurs. Vous pouvez utiliser des couleurs différentes pour indiquer le responsable hiérarchique, les militants, les affiliés, les différents emplois ou les équipes.

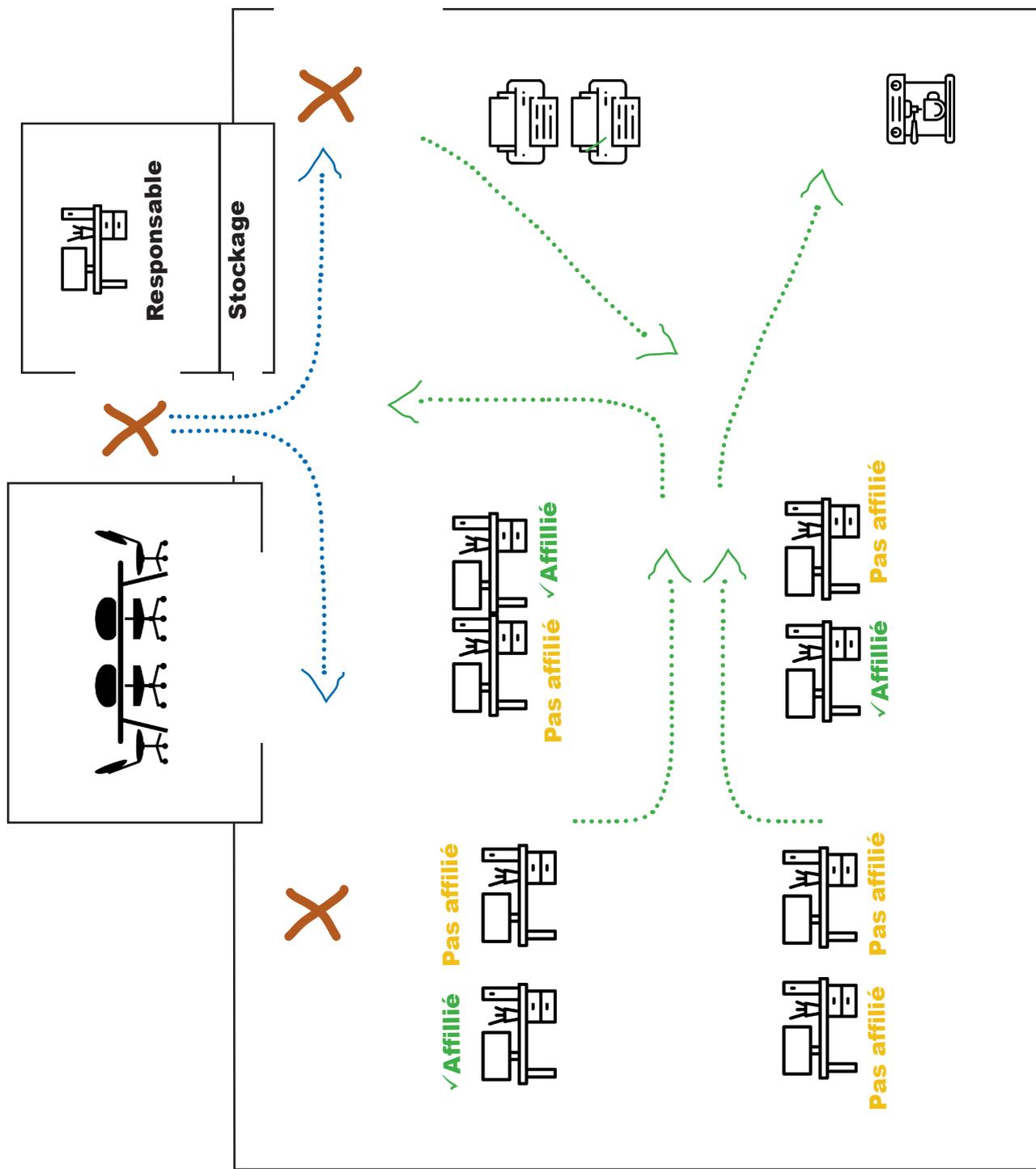
Marquez les points avec des initiales ou des noms.

**!! Attention !! Le mieux est de travailler sur base d'une liste exhaustive des travailleurs<sup>1</sup>**

Il est étonnamment facile d'oublier les gens, en particulier ceux avec lesquels vous ne travaillez pas étroitement : les travailleurs à temps partiel, les travailleurs de nuit ou du week-end, les jobistes, les freelancers, les remplaçants, les intérimaires, les flexis, les bénévoles...

*La cartographie du lieu de travail est inspirée de [labornotes.org](http://labornotes.org), notes de travail : secrets d'un organisateur à succès*

*<sup>1</sup> voir pp.16-17, dans le point précédent « Cartographie - La grande liste des travailleurs »*



Vous trouverez la version numérique de ce tableau sur [www.lacsc.be/militant-CNE-Outils](http://www.lacsc.be/militant-CNE-Outils) pour les actions collectives/organizing. Munissez vous de votre lecteur de carte d'identité, de votre GSM avec Itsme

**X** Où sont les points stratégiques pour voir tout le monde/bloquer/ralentir l'entreprise/le zoning ?

# 2.3 La cartographie des lieux de pouvoir

Connaître son entreprise, c'est aussi connaître les membres de la direction et les lieux dans lesquels ils peuvent interagir les uns avec les autres dans et en-dehors de l'entreprise.

Au niveau sectoriel par exemple, les patrons se rencontrent très fréquemment, de manière formelle (dans les fédérations et associations sectorielles et interprofessionnelles) et informelle (Lions club, Rotary clubs... et autres Boy's club). Les liens familiaux peuvent aussi donner des informations intéressantes.

Il est essentiel que syndicalement, nous affinions notre connaissance des liens qui existent entre patrons, qui peuvent siéger dans les Conseils d'Administration (CA) les uns des autres par exemple, pour pouvoir :

- comparer les stratégies auxquelles les patrons nous soumettent ;
- partager nos informations ;
- mieux activer nos relais syndicaux sur place.

**Exemple :** « *Ce n'est pas notre volonté de vouloir faire XXX, mais comme tout le secteur est d'accord et que les travailleurs des autres entreprises ne s'y opposent pas, vous comprenez bien qu'il faut que nous acceptions sous peine de perdre des commandes* »

Si chaque patron vend la même soupe aux travailleurs de son entreprise, si les travailleurs des différentes entreprises ne communiquent pas entre eux... qui gagne ?

Ci-contre, vous trouverez un tableau qui vous permet de cartographier les relations de pouvoir de vos patrons et les relais syndicaux que vous pouvez activer pour nourrir votre rapport de force.

## Cartographie de notre entreprise selon les lieux

Directeurs du + haut au + bas hiérarchiquement	
Noms, Prénoms + titre	Mandats
<b>Jean Veuxplus, Directeur intergalactique</b>	
Mandats dans l'entreprise	Membre du CA
	Membre de l'AG
	Membre du CE
	Membre du CPPT
	Groupe de travail RH
Mandats en dehors de l'entreprise pour l'entreprise	Groupe des employeurs du secteur XXX
	Groupe européen des entreprises de XXX
Mandats privés	Trésorier du Rotary de XXX
	Membre de la section locale MR de XXX
	Membre du club de sport de XXX
	Membre du PO de l'Ecole Libre de Bxl
<b>Directeur 2</b>	
Mandats dans l'entreprise	
Mandats en dehors de l'entreprise pour l'entreprise	
Mandats privés	

## de pouvoir

	Personnes influentes fréquentées	Relais syndicaux sur place	Autre info intéressante (liens familiaux...)
	Autres membres du CA : xx, xx, xx, xx		
	Autres membres de l'AG : xx, xx, xx, xx.		
	Autres membres du CE : xx, xx, xx		
	Autres membres du CPPT : xx, xx, xx, xx		
	Autres membres du GT RH : xx, xx, xx, xx		
	Autres employeurs du secteur XXX de ce groupe : xx, xx, xx, xx, xx	Dans la boîte de Mr XXX, XXX déléguée CNE rencontré en formation communication par notre délégué CNE XXX	
	Autres membres de ce groupe des entreprises de XXX : xx, xx, xx, xx, xx...	Fédération syndicale européenne du secteur du XX	
	Autres personnes : xx, xx, xx, xx, xx	Dans la boîte de Mr XXX, délégué CSC AS rencontré en formation FEC par notre délégué CNE XXX	
	Autres personnes influentes présentes : xx, xx, xx, xx		
	Autres personnes influentes présentes : xx, xx, xx, xx, xx		
	Autres membres du PO : xx, xx, xx, xx	Délégué CSC Enseignement de cette école	

# Exemple de fiche de contacts

Tu souhaites être tenu au courant des actus des travailleurs de chez XXXX ? Laisse-nous tes coordonnées						
	Nom et prénom	Service	GSM	Mail	Je désire être ajouté au groupe Facebook/ WhatsApp/Messenger	Signature « J'accepte d'être contacté par l'équipe CNE dans le cadre de ses missions syndicales »
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

## Objectif 3

# Communiquer vers le personnel

**C**ommuniquer avec les travailleurs de votre entreprise, c'est la base ! Si l'on vise l'action collective, notre communication doit être structurée pour rencontrer 4 objectifs d'une équipe syndicale :

- Se faire connaître
- Connaître les priorités du personnel et en faire une discussion collective
- Aller le plus possible au contact direct des collègues, avec une discussion structurée
- Diffuser l'information

Spontanément, on pense souvent que communiquer, c'est uniquement cette dernière étape : donner de l'information. Or, communiquer en visant l'organisation des travailleurs, c'est d'abord écouter, recueillir l'information et collectiviser les situations qu'ils vivent au quotidien. Les travailleurs ne sont pas seuls dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce qu'ils vivent, ce sont des situations vécues par d'autres collègues. Les solutions seront donc meilleures si elles sont collectives.

**Exemple :** *la masse salariale totale des travailleurs est plus élevée dans les entreprises où il y a un rapport de force et donc une concertation sociale qui mène à une discussion collective sur les salaires. Lorsque les négociations sont individuelles, il peut y avoir des travailleurs qui gagnent plus, mais au total, il y en a tellement qui gagnent moins qu'on y perd collectivement. L'employeur a donc tout à gagner à individualiser les négociations salariales, ce qu'il a bien compris !*

Communiquer avec les travailleurs, cela demande du temps mais surtout de la méthode et un travail d'équipe rigoureux.

C'est pourquoi nous vous proposons d'aborder chaque étape, pas à pas.



# 3.1 Se faire connaître

**U**n objectif clair : chaque travailleur doit connaître au moins deux délégués de votre équipe syndicale CNE ! Pourquoi deux ? Parce qu'en cas de maladie ou d'absence, les travailleurs doivent avoir un « point de chute » dans l'équipe syndicale.

Pour vous faire connaître, la première chose à faire est de construire une affiche de présentation de l'équipe syndicale (même si vous êtes délégué isolé).

Cette affiche doit reprendre au minimum :

- une photo de chaque membre de l'équipe ;
- sa fonction dans l'entreprise ;
- le lieu où il travaille majoritairement (service, site, implantation, région) ;
- au moins un moyen de contact pour chaque délégué : gsm, mail ou téléphone. Peu importe du moment que chaque délégué y soit réactif ;
- le logo de la CNE.

**Vous trouverez des modèles d'affiches de présentation sur [www.lacsc.be/militant](http://www.lacsc.be/militant) => CNE => Outils pour les actions collectives / outils pour l'action collective-organizing. Munissez-vous de votre lecteur de carte d'identité, de votre gsm avec itsme ou de votre carte de militant pour y accéder**



Armés de votre affiche (et d'autres outils syndicaux, notamment repris à la page 25 « accueil »), il est important de faire régulièrement le tour des services/sites/implantations. L'idéal serait au minimum deux fois par an.

L'employeur sait que c'est par le contact régulier avec les travailleurs que vous tisserez des liens forts. Il sait que c'est la base du rapport de force. Dès lors, beaucoup mettent des bâtons dans les roues aux délégués pour cette mission.

Si c'est le cas, il faut imaginer plein de façons d'entrer en relation et de garder le contact. Par exemple :

- Profiter de la visite du lieu de travail (santé - sécurité), une fois par an, pour avoir un maximum de contacts avec les travailleurs et leur laisser vos coordonnées et celles de l'équipe.
- Organiser des événements (accueil café à l'arrivée des collègues, action pour le 8 mars, pour la Saint-Nicolas ou avant les vacances, action pour les intérimaires, pour les jobistes...).
- Renouvelez régulièrement le contenu, avec des infos syndicales et pratiques colorées, avec des visuels qui attirent l'attention.
- Animer vos valves syndicales.
- Les travailleurs lisent peu les PV du CE et du CPPT : proposez-leur des résumés-flash, en 4-5 points.
- Et évidemment, utiliser les lieux de pause pour entrer en contact !

Vos collègues peuvent vous connaître comme Naïma, Antoine ou Johanna, ils doivent également vous connaître comme délégué CNE !

# 3.2 L'accueil des nouveaux, un moment essentiel !

L'accueil des nouveaux collègues est un moment clé pour vous faire connaître. Il est important que vous abordiez également les travailleurs aux statuts précaires : jobistes, intérimaires, sous-traitants, freelances... Dès lors qu'ils viennent sur le lieu de travail, l'employeur est au moins responsable de leur sécurité.

Obtenir la liste des nouveaux travailleurs est déjà un objectif syndical.

Voici les points clé d'une check-list qui vous permettra de construire un accueil systématique (vous trouverez la check-list complète sur l'internet militant).

- Une lettre d'accueil
- Une affiche de présentation avec les visages + coordonnées des délégués
  - Eventuellement le plan de l'entreprise reprenant les endroits où trouver les délégués + valves syndicales + localisation des machines à café/eau
- Le rôle des délégués, permanences syndicales ou meilleurs moments et meilleures façons pour contacter les délégués
- « Le bon réflexe : mon délégué syndical ! »
  - J'ai un accident de travail ! Je suis malade ! Je suis victime de discrimination (maternité, genre, racisme, âge, religion, orientation sexuelle, handicap, état de santé... ) ! Je suis convoqué chez le patron !
- Liste des dernières victoires de l'équipe syndicale + revendications principales portées par l'équipe
- Les moyens de suivre les infos syndicales : journal, newsletter, groupe/page Facebook, groupe WhatsApp/Messenger/sms
- Une feuille pour laisser leurs coordonnées
- Les prochains rdv de l'équipe syndicale (permanence, événements récurrents, actions, manifs...)

- Info sur l'affiliation dont :
  - bulletins d'affiliation « normaux » ;
  - bulletin d'affiliation Jeunes GO (affiliation 11€ : moins de 25 ans dont c'est le 1er boulot) ;
  - bulletin d'affiliation jobistes (gratuite) ;
  - bulletin d'affiliation Freelancers ;
  - bulletin d'affiliation Interim.
- Un tract reprenant les bonnes raisons pour s'affilier. Il peut être personnalisé selon vos victoires ou revendications, ou simplement en notant à quel point votre équipe syndicale est géniale
- Informations essentielles que le nouveau travailleur doit avoir sur son entreprise (droits, obligations et avantages)
- Infos-clés sur le secteur (numéro de la commission paritaire ! et ce qu'est une CP)
- Infos-clés sur le CE, CPPT, DS : qu'est-ce que c'est ? à quoi ça sert ? (pas trop long !)
- Infos-clés sur le syndicat : historique, valeurs...
- Adresse et numéro des centres de services CSC les + proches : [www.lacsc.be/contactez-nous/pagecontact/centredeservices](http://www.lacsc.be/contactez-nous/pagecontact/centredeservices)
- Prévoir un temps questions-réponses conséquent

L'accueil, c'est aussi assurer le suivi en recontactant le collègue au moins une fois 1 à 2 mois max. après la séance d'accueil puis régulièrement.

**Vous trouverez la check-list, des modèles de lettres d'accueil, les bulletins d'affiliation et autres outils pour soutenir l'accueil sur [www.lacsc.be/militant](http://www.lacsc.be/militant) => CNE => Outils pour les actions collectives / outils pour l'action collective-organizing. Munissez-vous de votre lecteur de carte d'identité, de votre gsm avec itsme ou de votre carte de militant pour y accéder**



# 3.3 Connaître les priorités du personnel

## Enquêter

**R**éaliser une enquête auprès des collègues permet à l'équipe syndicale de montrer son écoute et d'améliorer la connaissance du terrain. Une enquête permet aussi d'objectiver des situations problématiques et peut ainsi donner un mandat à l'équipe syndicale. Au contact de la direction, les délégués ne parlent plus en leur nom mais au nom des X travailleurs qui ont donné leur avis. Cela active et nourrit leur rapport de force en négociations. Enfin, récolter l'avis des travailleurs, c'est construire une relation avec eux et permettre des rebonds par la suite. (« Vous vous souvenez de l'enquête de mars dernier ? Sur cette base, nous avons fait XXX et vous pouvez à présent vous mobiliser en xxx »).

### A. Construire une enquête

#### Etape 1 : Définir l'objectif :

- Objectiver un sentiment sur les conditions de travail ou de rémunération des collègues.
- Faire un sondage saisonnier (bilan du travail syndical en fin d'année).
- Construire un mandat.
- Aide à la décision.
- Prendre la température.
- ...

#### Etape 2 : préciser le thème

En équipe syndicale, il faut prendre le temps de la discussion sur le thème. Si vous choisissez un thème large, avec des questions ouvertes, les travailleurs pourront exprimer plus personnellement le fond de leur pensée mais votre enquête va prendre plus temps à remplir, les réponses seront plus variées (risquent de partir dans tous les sens) et vous mettrez plus de temps à les dépouiller.

C'est pourquoi il faut essayer de bien cibler la thématique et de limiter les questions ouvertes.

#### 3 lettres pour vous aider dans ce choix : PLA

- P : Profondément ressentie : un sujet qui crée une certaine indignation
- L : Largement ressentie : un thème qui concerne une proportion relativement importante du personnel
- A : Atteignable : on a une marge de manœuvre pour améliorer ce point

#### Etape 3 : Choisir un format

En fonction de votre objectif, vous devrez choisir s'il est plus pertinent de construire une enquête (papier ou via Forms), un sondage succinct (Forms ou papier), un sondage sur les réseaux sociaux (WhatsApp, Facebook, Messenger...), une pétition (papier, en ligne, sur base de photos) ou d'organiser une assemblée du personnel (p.34 et suivantes).

- Si votre public vous le permet, l'idéal est de construire un formulaire Forms : c'est un programme accessible, assez intuitif et qui permet un traitement des données relativement simple. Vous pouvez le partager par mail, sms ou réseaux sociaux via un lien ou sur support papier via un QR code que le programme génère.
- Si vous savez que vos collègues (ou une partie de ceux-ci) n'utiliseront pas un formulaire comme Forms, prévoyez des formulaires papiers. Dans ce cas, il faudra réfléchir dès le départ au mode de diffusion pour que tout le monde y ait accès et au mode d'encodage (qui dans l'équipe ? quand ? comment ?) dans le formulaire Forms que vous devrez quand même créer pour traiter les données.

**Attention : le format papier demandera nécessairement de repasser au numérique par un travail d'encodage supplémentaire (à mener par l'équipe syndicale).**

- Si vous choisissez des sondages via les réseaux sociaux, cela permet de prendre rapidement la température, de poser une question très précise, mais les résultats sont moins facilement exportables (il faut souvent faire des captures d'écran) et l'anonymat est moins garanti.
- Vous pouvez aussi choisir un petit sondage succinct qui vous permettra surtout de prendre la température ou d'appuyer votre mandat sur une revendication.

Exemple :

- Echelle de 1 POUR à 5 CONTRE une mesure
- Soutenez-vous la revendication XXX : cocher oui - non + nom, prénom et signature (+ engageant)
- Vous pouvez aussi imaginer d'autres types de sondages et pétitions plus créatifs. Par exemple : demander aux travailleurs de soutenir la revendication en acceptant de se faire prendre en photo. Le dépôt de la pétition, ce sont tous les visages des collègues regroupés sur un même support.

#### Etape 4 : Décider de la confidentialité

Les collègues se livreront plus s'ils savent que l'enquête est confidentielle. Mais dans le cas d'une pétition, il faut que vous puissiez communiquer les signatures/photos des personnes. Il y a donc un spectre d'engagement que vous pouvez demander aux travailleurs. Pour dépasser la difficulté de s'engager par une signature ou une photo par exemple, vous pouvez garantir aux participants que la pétition ne sera pas diffusée si X% (60% ou plus) des travailleurs ne l'ont pas complétée. Cela rassure de savoir qu'on ne sera pas seul à se mettre en danger face à la direction.

Spectre des modes de récolte d'avis<sup>1</sup>

Enquête    Sondage succinct    D'accord/Pas d'accord    Pétition  
-----> Engagement  
Précision <-----

#### Etape 5 : Structurer l'enquête

Votre enquête doit être structurée pour montrer votre sérieux, rassurer vos collègues et leur donner envie de répondre.

1. Donner un titre accrocheur
2. Rassurer sur l'anonymat des réponses
3. Annoncer l'objectif : à quoi va vous servir l'enquête
4. L'identification du participant  
Pour pouvoir croiser vos données, il est important de demander aux collègues quelques informations sur eux : sexe, service, âge... Il faut néanmoins trouver un bon équilibre. Si vous demandez trop d'informations, ils seront identifiables trop facilement. Gardez donc bien en tête votre objectif et les informations qui sont vraiment nécessaires pour en tirer des résultats intéressants.
5. Le corps de l'enquête = les questions
  - Si c'est trop long, les collègues risquent de ne pas aller au bout du questionnaire : limitez-vous à l'essentiel.
  - Les questions ouvertes prennent beaucoup de temps à remplir et énormément de temps à traiter. Limitez-les à maximum deux par enquête.
  - Penser à proposer à chaque fois une « porte de sortie » (un point « autre », un point « je ne sais pas »...)
  - Réfléchissez à un pronom que vous allez utiliser (vous tu-royez ou vous vouvoyez ?)

6. La sortie : félicitez le participant d'être arrivé jusqu'au bout. Précisez que vous tiendrez au courant les collègues des suites de l'enquête.

#### 7. L'engagement

Proposez aux collègues d'aller plus loin que l'enquête ou la pétition pour le mettre en action. Par exemple :

- Peux-tu partager à ton tour cette pétition auprès d'un collègue... ?
- Que serais-tu prêt à faire si...
- Est-ce que vous participeriez à...
- Souhaites-tu nous laisser tes coordonnées pour recevoir les résultats de l'enquête / pour que nous t'ajoutions au groupe WhatsApp des travailleurs de l'entreprise XX ?

#### 8. Les attentes envers l'équipe syndicale

« L'équipe syndicale CNE est à ta disposition si tu as des idées et suggestions sur cette thématique ou sur tout autre sujet ! N'hésite pas à nous contacter »

#### 9. Les coordonnées / modes de communication de l'équipe syndicale

#### Etape 6 : définir une date limite pour remplir cette enquête

Pour le travail de l'équipe syndicale, il est important de se donner une date limite pour la diffusion de l'enquête. Cette date peut éventuellement être postposée après discussion en cours de route, mais c'est contre-productif de laisser traîner la diffusion et le remplissage de l'enquête.

Il n'est pas nécessaire d'indiquer cette information sur l'enquête-même.

### B. Enquêter – Faire remplir l'enquête : une campagne en soi !

Plus votre enquête sera diffusée, plus elle a de chances d'être remplie. Dès lors, si vous pouvez choisir un mode de diffusion principal, il est important de multiplier les formes de diffusion pour toucher un maximum de collègues. Les gens laissent parfois passer l'information la première fois : prévoyez au moins un rappel, en changeant un peu la forme pour attirer l'attention. Comme toujours, le contact direct est le plus efficace : c'est en discutant avec un collègue que vous pouvez lui expliquer l'importance de participer. C'est d'autant plus vrai si vous demandez un engagement dans le cas d'une pétition ou d'un sondage avec signature. (Voir la conversation d'organisation en pp. 29-30)

Des modèles d'enquêtes et sondages sont accessibles pour chaque type ! Vous trouverez la version digitale de ce tableau sur <https://www.lacsc.be/restricted/militant/centrales/cne/outils-organisationnels>.



<sup>1</sup> Thomas Benoussaid, Formation IERF 2024-2025

## C. Enquêter – Utiliser les résultats de l'enquête

### Etape 1 : Encodage

Une fois que vous avez reçu un maximum d'enquêtes/de pétitions, il faut encoder les versions papier sur Forms et en sortir les premiers résultats sous la forme qui visibilise le mieux les réponses (camembert, bâtonnets, graphiques, chiffres).

### Etape 2 : Représentativité

Si votre enquête a été diffusée à petite échelle (dans une petite entreprise, auprès d'un petit groupe de travailleurs), il faut être proche des 100% de participants pour qu'elle soit représentative.

Si votre enquête a été diffusée à une grande échelle, voici les proportions qu'il faudrait avoir atteintes pour qu'elle soit représentative :

- Pour 100 travailleurs - 70% (70 participants)
- Pour 200 travailleurs - 60% (120 participants)
- Pour 500 travailleurs - 50% (250 participants)
- Pour 1.000 travailleurs - 30% (300 participants)
- Plus de 1.000 travailleurs - (400 participants)

Ces chiffres sont des tendances, juste pour vous donner une idée. Nous ne sommes pas une agence de statistiques qui doit sortir des chiffres scientifiques : nous cherchons juste à sonder l'avis des gens, sentir les tendances !

**Attention ! Si vous avez diffusé une pétition, vous devez respecter le pourcentage de personnes qui conditionne la diffusion des noms et résultats. Si vous n'y êtes pas arrivés, il faudra garder les résultats confidentiels (= au sein de l'équipe syndicale), évaluer l'action et repartir sur d'autres bases.**

### Etape 3 : l'analyse

Une fois tous les résultats encodés, vous allez pouvoir traiter les résultats.

- En général : quelles sont les grosses tendances ? Quels sont les points étonnants ? Quels seraient les points à creuser ?
- Par sous-catégorie (phase d'identification) : est-ce que certaines catégories de personnes ont des opinions spécifiques, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, des implantations... ?
- Isoler les informations qui sont utiles à l'équipe syndicale : qu'est-ce qui va nourrir l'action syndicale et le rapport de force ?
- Sélectionner les informations qui seront diffusées.

### Etape 4 : la diffusion des résultats

Vous l'aviez promis, c'est à présent le moment de communiquer à l'ensemble du personnel les résultats de l'enquête. Voici les points qui devraient s'y retrouver :

- Félicitez les participants à l'enquête/au sondage
- Donnez le nombre/le pourcentage de participants
- Partagez les informations les + pertinentes qui ressortent des résultats
- Mettez en évidence les points très importants pour l'action syndicale à suivre
- Choisissez quelques illustrations des résultats avec des graphiques. Attention à les rendre compréhensibles, notamment en utilisant des couleurs
- Expliquez ce que l'équipe syndicale va faire de ces résultats
- Indiquez toujours que vous restez à l'écoute pour d'autres questions/précisions/demandes
- Communiquez toujours vos coordonnées pour permettre aux collègues de vous contacter

### Etape 5 : Utiliser vos résultats pour nourrir le rapport de force

Prendre le temps en équipe syndicale d'analyser ce que vous dit l'enquête, sur le fond (résultats) ET via toutes les informations que vous aurez pu recueillir en diffusant l'enquête. Réaliser une enquête/une pétition, c'est permettre de nourrir votre cartographie du lieu de travail (voir pp. 16 à 22).

Vous n'êtes ni des statisticiens ni des bureaux d'étude : vous êtes des syndicalistes. A ce titre, l'enquête ou la pétition ne doivent pas être classées dans un tiroir mais elle doit être utilisée (encore et encore !) pour renforcer votre légitimité et activer votre rapport de force en négociation et/ou en CE et CPPT.

« Nous ne parlons pas en nos noms propres, mais au nom des travailleurs qui font tourner l'entreprise/l'institution et à ce titre, XX% des travailleurs nous ont confié que ... / nous ont donné mandat pour... / nous ont confié leur volonté de ... »

# 3.4 Le contact direct

## la conversation d'organisation

La pause-café, le tour des services ou la rencontre dans un couloir sont des lieux privilégiés pour connaître les travailleurs et se faire connaître d'eux. Nous devons profiter de ces moments pour inclure les travailleurs dans l'action syndicale et leur proposer de s'y impliquer.

Voici 6 étapes à parcourir quand vous voulez convaincre un collègue.

### Étape 1 : Présentations

Il est important de faire bonne impression : abordez vos collègues avec enthousiasme, clarté, assurance... Donnez directement le contexte de la conversation :

- Qui - vous êtes
- Quoi - quel est le sujet que vous allez aborder
- Pourquoi - c'est important pour les travailleurs de l'entreprise/institution donc pour lui

### Étape 2 : Problèmes et agitation

- Demandez-lui 3 choses qu'il aimerait changer au travail et d'être précis.  
*Exemple : « améliorer les conditions de travail », c'est trop vague*  
→ Il faut poser plus de questions « Quelles conditions de travail en particulier ? » « Peux-tu préciser ? », « A quoi penses-tu concrètement ? ».
- Elever leurs attentes : « Ne serait-ce pas plus juste d'obtenir XX plutôt que XX ? ».
- C'est à ce moment que vous devez susciter la frustration, la colère des travailleurs et attiser le sentiment d'injustice : « Ce que tu vis, c'est dégueulasse ! ».

C'est une phase où l'écoute prime ! Pour vous donner une idée, vous ne devriez parler que 30% du temps maximum et écouter 70% du temps.

La personne est visiblement frustrée, parle d'injustice, se demande comment changer les choses... ? C'est l'occasion de la convaincre !

### Étape 3 : Education (permanente) et vision

- Donnez des informations sur la revendication, sur l'action, sur le fonctionnement de l'organisation du syndicat dans l'entreprise. *Exemple : au moment où on aura une majorité solide, nous aurons un mandat pour formuler des demandes.*
- Faites le lien entre leur problème et la solution qui passe par une organisation des travailleurs au sein d'un syndicat fort !
- Expliquez comment on peut changer la situation, en montrant que c'est ensemble qu'on est forts. Le collectif est la solution.
- Donnez des exemples de victoires pour montrer que c'est possible !

### Étape 4 : Poser la question – présenter le choix

C'est le moment de l'interpeler directement :

- Que penses-tu de notre proposition (affiliation, pétition, plan, action, revendication...)?
- Es-tu prêt... à nous laisser tes coordonnées ? à t'affilier ? à porter un signe de solidarité ? à signer la pétition ? à participer à l'assemblée générale ? à voter la grève ? à passer à l'action ?  
*N.B. : toutes ces actions demandent un degré divers d'implication mais ce sont déjà des engagements syndicaux !*

Vous posez la question puis, à nouveau, écoutez ! Même si ça prend du temps ! C'est... LE GRAND SILENCE INCONFORTABLE. Bouger, c'est inconfortable. Si vous ressentez un malaise à ce moment de la discussion, c'est tout à fait normal. Nous voulons que la situation change, donc forcément ça passera par une phase d'inconfort. Si vous êtes là, c'est que vous êtes tout bon !

### Étape 5 : Inoculation

C'est la phase la moins intuitive. Il faut préparer les travailleurs à la réaction du patron parce qu'une personne préparée pourra déconstruire cette réaction et rester déterminé dans l'action !

- Demandez au collègue comment, à son avis, le patron va réagir.
- Aidez-le à comprendre que le patron va riposter, d'une manière ou d'une autre. Le collègue doit comprendre que le management est une affaire de pouvoir et de contrôle.
- Canalisez leurs doutes : dans le rapport de force qui existe,

le patron a forcément des intérêts contraires aux travailleurs organisés en syndicat. C'est normal !

- Préparez-les, mais ne leur faites pas peur inutilement.

### Etape 6 : Suites

Pour être certain d'embarquer les travailleurs avec nous, ils doivent se sentir nécessaires et utiles.

- Donnez-leur une tâche précise et faisable.
- Donnez-leur les informations nécessaires pour réussir.
- Planifiez le suivi : « quand est-ce qu'on se revoit pour voir comment ça marche ? » Fixez directement le moment dans vos agendas !
- Faites le lien entre leur tâche et le plan.
- Rapportez les informations que vous avez pu grappiller sur la cartographie (voir pp. 10 à 20).

Cela vous paraît compliqué à mettre en pratique ? C'est normal ! Entraînez-vous avec vos amis (choix de repas ou d'activité du soir), vos enfants, vos collègues de l'équipe syndicale... C'est en pratiquant, pratiquant, pratiquant que ces 6 étapes deviendront des réflexes.



### Trucs et astuces

- Poser des questions ouvertes
- Poser des questions supplémentaires (creuser !)
- Ne pas hésiter à laisser des blancs pour montrer l'écoute et permettre au collègue de s'exprimer



### Erreurs à éviter

- Les interrogatoires
- Être + en colère ou + frustré que le collègue (il doit rester au centre de la discussion)
- Présumer ce qu'il pense. Ex. : nous détestons tous le patron !

## 3.5 Diffuser de l'information

Journal d'entreprise, tract, bulletin d'information, vidéo... il existe plein de vecteurs différents pour diffuser de l'information. Choisissez celui qui convient le mieux à votre équipe. L'essentiel est de pouvoir communiquer régulièrement avec ce moyen de communication ET de pouvoir tenir dans la durée. L'important est de trouver **LA méthode** pour distribuer de l'information qui soit adaptée à vos collègues, à **votre équipe syndicale** (compétences, disponibilité) et à **votre lieu de travail**.

### A. Les tracts

Les tracts doivent :

- être courts (un A5 ou un A4 max., éventuellement en recto-verso) ;
- contenir des informations ciblées en nombre limité (l'idéal étant 3 max.) ;
- être distribués massivement sur support papier ;
- ils peuvent être aussi envoyés par mail, mais veillez dans ce cas à les mettre en format image dans le corps du mail (une grosse proportion de personnes n'ouvrent pas systématiquement les pièces jointes) ;

- vous pouvez aussi les faire circuler, également en format image (jpeg, gif) sur vos réseaux sociaux : groupes WhatsApp, Messenger, groupes Facebook, etc. ;
- ils concernent en général des questions d'actualité chaude : il faut donc mettre sur pied une méthode de diffusion qui permette de les diffuser très rapidement.

Quelques réflexes à garder :

- Ne pas oublier le logo CNE, l'éditeur responsable et d'utiliser le style CNE (voir infographie).
- Montrer votre écoute.
- Noter les moyens de vous contacter (Gsm ou mail).
- Une image attire toujours plus le regard.

Voici un exemple et vous trouverez sur l'internet militant d'autres canevas à adapter.

**Titre** → LE COMITÉ CSC  
**DE MARCHÉ**

**L'info principale** → VOUS INVITE À  
**PARTAGER UN**  
**BBQ LE 1er MARS**

**Images/photos De circonstance** →

**Informations pratiques** → OU - zoning du WEX  
Quand - de 11h45 à 13h

**Où nous trouver ?** →

**Logos** →

Retrouvez-nous sur [www.lacsc.be](http://www.lacsc.be) ou via [eventlux@acv-csc.be](mailto:eventlux@acv-csc.be)

**Qui on est** → **LA CSC C'EST QUOI ?**

- Un syndicat de proximité
- Un accompagnement personnalisé
- Une protection juridique
- Des délégué.es à l'écoute et disponibles proche de chez toi
- une organisation par des marchois pour des marchois

**Ce qu'on fait** → **REJOINS LE COMITÉ DE MARCHÉ !**

Un nouveau comité de travailleuses et travailleurs voit le jour sur Marche. Il nourrit l'ambition de créer de la solidarité entre tous les travailleurs et travailleuses : ouvriers, employés, fonctionnaires, sans emplois avec ou sans délégation.

Ca te dit de passer des moments conviviaux ? de discuter des évolutions du monde du travail autour d'un verre ?

Alors rejoins le comité en envoyant un mail à

Retrouvez-nous sur [www.lacsc.be](http://www.lacsc.be) ou via [event-lux@acv-csc.be](mailto:event-lux@acv-csc.be)

Une initiative du comité CSC de Marche-en-famenne **PROTÈGE-TOI... SYNDIQUE-TOI !**

**Appel a action** → **REJOINS LE COMITÉ DE MARCHÉ !**

**Slogan** → **PROTÈGE-TOI... SYNDIQUE-TOI !**

**Police titre "FIRA SANS"** → **LA CSC C'EST QUOI ?**

- Un syndicat de proximité
- Un accompagnement personnalisé
- Une protection juridique
- Des délégué.es à l'écoute et disponibles proche de chez toi
- une organisation par des marchois pour des marchois

**Police corps "TREBUCHET MS"** → **REJOINS LE COMITÉ DE MARCHÉ !**

Un nouveau comité de travailleuses et travailleurs voit le jour sur Marche. Il nourrit l'ambition de créer de la solidarité entre tous les travailleurs et travailleuses : ouvriers, employés, fonctionnaires, sans emplois avec ou sans délégation.

Ca te dit de passer des moments conviviaux ? de discuter des évolutions du monde du travail autour d'un verre ?

Alors rejoins le comité en envoyant un mail à

Retrouvez-nous sur [www.lacsc.be](http://www.lacsc.be) ou via [event-lux@acv-csc.be](mailto:event-lux@acv-csc.be)

Une initiative du comité CSC de Marche-en-famenne **PROTÈGE-TOI... SYNDIQUE-TOI !**

**Vert CNE #009534** → **REJOINS LE COMITÉ DE MARCHÉ !**

**Vert CSC #69b61c** → **REJOINS LE COMITÉ DE MARCHÉ !**

**Autre vert CNE #07773f** → **REJOINS LE COMITÉ DE MARCHÉ !**

## B. Les newsletters / journaux d'entreprise / groupes Facebook

Les newsletters, journaux d'entreprise et autres groupes Facebook sont des outils de communication qui permettent d'aller au fond des choses et d'instaurer une routine (positive !) dans la communication avec les travailleurs. Avant de se lancer dans ce projet, il faut bien évaluer la motivation, les compétences et la volonté de l'équipe. En effet, une newsletter ou un journal d'entreprise qui ne paraît que deux fois puis plus rien ou un groupe Facebook qui n'est pas actualisé va plus nuire à l'image de l'équipe syndicale que la renforcer.

Voici donc quelques questions à vous poser avant de vous lancer :

- Qui est d'accord de coordonner ce travail (2 personnes idéalement) ?
  - Ces personnes aiment-elles rédiger, relire, mettre en page ? C'est important pour tenir dans la durée.
  - Ce n'est pas parce qu'elles coordonnent qu'elles doivent tout faire !
- Est-ce que chaque membre de l'équipe peut proposer, éventuellement en duo, d'être responsable d'une rubrique ?
- En cas d'absence ou de départ de l'entreprise, comment active-t-on les duos/back-ups ?
- Qui valide le contenu ?

- En cas d'impressions papier
  - A-t-on une possibilité d'imprimer dans l'entreprise ? A la CSC ? Doit-on prévoir/trouver un budget ?
  - Qui est responsable de l'impression ? Qui est le back-up ?
- Qui est responsable de la diffusion (un duo, c'est mieux ou au moins prévoir un back-up) ?
  - Quel est le mode de diffusion privilégié ?
  - Quels sont les autres canaux de diffusion à activer ?
- Quelle est la fréquence de parution tenable pour toute l'équipe ?
  - A-t-on l'engagement de tout le monde pour tenir ce rythme ? Si pas, mieux vaut espacer davantage.

Quand vous avez répondu à toutes ces questions, vous pouvez élaborer un canevas de newsletter, de journal, de post Facebook : c'est votre identité visuelle, qui doit être en accord avec celle de la CNE.

Voici un exemple de structure d'un journal d'entreprise de 4 pages :

1. Page de garde
  - Le nom de votre journal / newsletter
  - Une image
  - Le nom de votre équipe syndicale, de votre entreprise
  - Logo CNE
  - Date
  - Sommaire



- 2. Page 2
  - Infos de l'entreprise
  - Infos du secteur
- 3. Page 3
  - Infos Intersectorielles / Actualités
  - « Bon à savoir »
- 4. Page 4
  - Nos prochains rendez-vous
  - Les coordonnées de contacts de l'équipe syndicale
  - Lien vers l'affiliation
  - Une photo

Il est très important d'aller chercher des retours auprès des collègues sur cet outil.

- Via un petit sondage succinct
  - Lisez-vous le journal XXX ?
  - Si oui, vous est-il utile ?
  - Si non, pourquoi ?
- En posant régulièrement la question aux collègues que vous croisez.

Une fois qu'on est bien d'accord sur ces balises, il faut informer les collègues de l'existence du groupe et inviter un maximum de collègues à le rejoindre (pour convaincre, voir pp. 27-28).

Vous devrez pouvoir répondre à des questions de confidentialité : est-ce que mon nom, numéro de téléphone sera visible pour les autres (sur certains réseaux comme Messenger, il est possible de choisir un pseudo) ? Qui est derrière ce groupe ?

Si certains collègues refusent par peur d'avoir des notifications tout le temps, informez-les de la fonction « sourdine » : mieux vaut un collègue qui va consulter de temps en temps le groupe, au bon moment pour lui, qu'un collègue qui quitte le groupe.

La « pub » pour le groupe doit être continue. Une grosse campagne est nécessaire au moment du lancement mais il faut ensuite continuer le travail via l'accueil des nouveaux collègues et inviter les collègues à rejoindre le groupe à chaque fois que vous communiquez avec eux.

## C. Les groupes Facebook/WhatsApp/Messenger

Les groupes WhatsApp, Messenger ou Facebook peuvent être des outils particulièrement efficaces quand les travailleurs sont dispersés ou pour les travailleurs qui ne se croisent pas au quotidien.

Beaucoup utilisent ce type de groupes dans leur vie privée. Ici, il s'agit de s'organiser collectivement via ces supports. Il y a donc des différences et des questions à se poser avant de se lancer.

- Qui est administrateur du groupe ?
  - Il faut avoir plusieurs administrateurs pour éviter, en cas de départ, qu'il emporte toute la base de données !
- Qui peut publier ?
- Est-ce qu'on donne la possibilité aux travailleurs de répondre dans le groupe ?
  - Nous vous conseillons de laisser la possibilité de répondre à tout le groupe car, dans ce cas, la modération doit être continue et les discussions peuvent vite partir en cacahuète.
  - Vous pouvez encourager les réactions par émojis et récolter l'avis des collègues par sondage.
  - Si la forme de votre entreprise le nécessite, il est parfois plus judicieux de créer une communauté (ex : l'entreprise Cestoubon ) qui reprend plusieurs groupes (ex : Groupe Cestoubon Liège, Groupe Cestoubon Namur, Groupe Cestoubon Wavre...)
  - Dans ce cas, vous pouvez avoir des accès et des administrateurs différents pour chaque groupe.
  - Il faut bien concevoir l'arborescence pour que ça fonctionne de manière fluide.
- Quel type de contenu est diffusé via ce groupe ?
- Quel type de contenu n'est pas diffusé via ce groupe ?



### Trucs et astuces

- Cherchez l'équilibre en publiant régulièrement sans noyer les collègues dans l'avalanche de posts.
- Utilisez des visuels sympas pour votre photo de profil, pour illustrer vos contenus. Vous en trouverez sur les réseaux sociaux de la CNE et de la CSC.
- N'écrivez pas de post trop long : allez à l'essentiel en renvoyant vers un lien pour ceux qui veulent aller plus loin.
- Invitez les collègues à exprimer leur ressenti par émoji, à vous renvoyer leur avis plus détaillé en message privé, à faire des sondages : c'est en variant les méthodes que vous accrocherez les travailleurs.
- Évaluez régulièrement le fonctionnement du groupe en équipe syndicale (nombre de participants, charge de travail, réactivité...) et avec les membres du groupes (via des petits sondages par exemple).

*N.B. Comme pour toute diffusion d'information, il faut être conscient qu'il existe des « taupes » parmi les collègues et que la direction risque d'avoir l'info. Il faut diffuser l'information en pleine conscience de ce risque (pas de diffusion d'information sensible ou confidentielle).*

UN JOUR NOUS  
N'AURONS PLUS  
RIEN A PERDRE





## Objectif 4

# L'assemblée générale

## Rassembler le personnel

**P**our l'employeur, le lieu privilégié pour l'exercice du pouvoir est la **réunion de concertation**. Il y possède le pouvoir de l'arbitraire et du dernier mot. Pour le personnel ce lieu est l'**assemblée générale**. C'est là que peut s'exercer, se mesurer et se construire le rapport de force nécessaire pour convaincre et forcer l'employeur à prendre une décision qu'il ne prendrait pas si on ne l'y forçait pas.

L'assemblée générale syndicale est l'outil le plus vieux et le plus puissant à disposition du personnel pour faire valoir sa parole. C'est un lieu à la fois de débats contradictoires, d'éducation permanente, d'information et de décision. C'est l'organe le plus légitime qui puisse exister pour prendre une décision au sein d'un lieu de travail, notamment en ce qui concerne les mobilisations des travailleurs.

*« Dans un environnement socio-professionnel de plus en plus individualisé, replacer l'assemblée syndicale au cœur d'une démarche collective pertinente est essentiel. En participant à une assemblée syndicale, le travailleur, de figurant devient acteur et il a même une place dans l'écriture du scénario !*

*[...] La Délégation Syndicale n'est pas seulement là pour réagir aux décisions de la direction mais aussi pour formuler des propositions ; d'initiative. L'assemblée syndicale est le lieu tout indiqué pour en débattre. » (Etienne Leclerc)*

Avant de rentrer dans le « comment », il faut se poser la question du « pourquoi ». Lorsque l'AG est organisée **en réaction à un problème survenu** de l'extérieur, les objectifs semblent clairs. C'est le cas lors d'une annonce de restructuration ou de changement majeur de la part de la direction : pas besoin d'argumenter pour que les travailleurs y voient l'intérêt d'y participer.

Lorsqu'au contraire, elle découle d'une **démarche proactive de la délégation**, il est important de se fixer des objectifs ciblés et de les communiquer clairement, notamment pour que les collègues voient l'intérêt d'y participer.

Dans les moments d'actions et de grève, les assemblées générales doivent être nombreuses et régulières pour expliquer l'état d'avancement du rapport de force, des négociations, pour décider collectivement de la poursuite de l'action (de la grève)

et des conditions à partir desquelles on est d'accord de négocier ou de reprendre le travail.

Dans l'idéal, l'assemblée du personnel est incluse dans un plan d'action plus large (exemple : information > sondage > AG > cahier de revendications > mobilisation). Cela permettra aussi de tirer un bilan : est-ce qu'on a atteint nos objectifs ?

L'assemblée du personnel doit faire systématiquement partie de l'arsenal syndical utilisé par les équipes. Quelques écueils récurrents sont parfois entendus de la part de délégués :

- hostilité de la direction quant à la tenue d'assemblées syndicales (même quand les conventions sectorielles sont très claires),
- une certaine forme de culpabilité à participer aux assemblées en « abandonnant » les bénéficiaires... et puis : « on a tellement de travail ! »,
- taille réduite de certains services,
- institutions multi-sites,
- prestations essentiellement individuelles (aides familiales),
- le syndicat dans l'entreprise est plus vu dans sa fonction de service que dans sa fonction d'organisateur des travailleurs, donc les assemblées générales ne semblent pas légitimes.

MAIS, lorsqu'une assemblée est tenue et organisée, l'accueil est presque systématiquement positif. Cela ne veut pas dire que les conditions de travail changent directement. Mais l'appréciation de l'AG par les délégués et par une majorité de travailleurs confirme l'utilité et la puissance d'un tel outil.

Quand les travailleurs sont dispersés, qu'il y a beaucoup de télétravail, que la pression de la direction les empêche de participer... il est possible d'organiser des assemblées générales par Zoom ou Teams (voir p. 37).

Pour l'équipe syndicale, l'assemblée générale est un moment fort, qui peut être stressant, surtout quand on n'a pas cette habitude d'être face à tous les collègues au même moment. C'est pourquoi nous vous proposons une check-list pour la préparer au mieux en équipe (voir pp. 38-39).

# Assemblée du personnel en visioconférence

**S**i l'assemblée de travailleurs en un même lieu reste la meilleure option pour construire l'action collective, l'assemblée virtuelle de travailleurs en visioconférence se révèle un outil utile et complémentaire. C'est le cas par exemple quand la proximité avec le syndicat expose un travailleur par rapport à son patron. Un des mérites de l'assemblée à distance est qu'elle offre une plus grande discrétion.



## Trucs et astuces

- des moyens techniques adéquats : un PC et un logiciel de vidéoconférence qui fonctionnent bien et ont été rôdés. Une connaissance des capacités du logiciel, qui peuvent être utiles (ex. salles d'ateliers virtuels, enregistrement éventuel de la réunion, etc.).
- des objectifs et modalités de réunion bien définis : capter l'attention dans une réunion en visioconférence est plus exigeant que dans une réunion physique. Les réunions doivent être bien cadrées : objectifs, ordre du jour, timings des points à discuter... L'animateur de la réunion doit animer la discussion de telle sorte que l'objectif soit atteint (informer sur une décision patronale, consulter sur le contenu du cahier des revendications, etc.).
- une répartition des rôles claire : avant la visioconférence, réunir une équipe, identifier des rôles dans la réunion et répartir ceux-ci. Voici une liste non limitative de rôles à pour-

voir : un animateur, un gardien du temps, un surveillant du chat qui ramène d'éventuelles questions vers l'animateur, un contrôleur des entrées/sorties de la réunion (prévenir la présence clandestine d'espions du patron), un rédacteur du rapport de réunion, une personne ressource pour intervenir en cas d'éventuelle difficulté technique (voir check-list pp. 38 et 39).

- des supports visuels (Powerpoint par ex.) : plus encore que dans une réunion physique, ceux-ci aident à garder l'attention des participants.



## Erreurs à éviter

- se connecter avec retard : les responsables de l'animation doivent tout particulièrement veiller à se connecter au moins 5 minutes à l'avance pour opérer les derniers réglages (son, arrière-fond virtuel, etc.), vérifier que le système fonctionne bien et faire entrer les participants dans la salle virtuelle.
- laisser la réunion digresser en mode « café du commerce ». Si certains participants trouveront sympathique de parler de leur dernier voyage ou de leur animal de compagnie, ce n'est pas forcément le cas de tous les participants. L'aspect convivialité peut être utile dans une réunion Teams, mais doit être « dosé ».

# AVANT

## Contenu

- En équipe syndicale, fixer des objectifs organisationnels et des objectifs politiques
- Programme de l'AG
  - lister tous les points à aborder et les minuter
  - prévoir assez de temps pour les débats et l'encadrement de ce débat
  - choisir les questions posées à l'assemblée / les points soumis au vote
- Préparer ensemble les réponses aux questions pièges

## Préparation pratique

- Trouver et réserver une salle adaptée
- Fixer un (des) horaire(s) qui correspond(ent) à la réalité de votre entreprise
- Matériel
  - Paperboard + marqueurs
  - Ordinateur + projecteur
  - Chaises
  - Table pour la documentation
  - Matériel de propagande :
    - bulletins d'affiliation (+ affiliation jeunes, jobistes, interim...)
    - fiche contacts,
    - affiche de présentation de l'équipe syndicale
    - dernière newsletter/journal d'entreprise
    - règlement de travail
    - brochures
    - tracts d'actualité
    - si possible bics et feuilles de papier

## La communication

- Rédiger un mail à destination de la direction avec le permanent en copie. Les délais légaux sont généralement autour des 24h à 72h selon les CP.  
N.B. : il ne peut pas refuser la tenue d'AG sans motivation claire.
- Invitation à destination du personnel avec toutes les informations pratiques.  
La diffuser par tous les canaux possibles dans l'idéal entre 10 jours et 2 semaines à l'avance : en papier de la main à la main, par mail, sur l'intranet, par affiches aux valves, sur Facebook...  
Recueillir les points « divers » éventuels.

## Répartir des rôles dans l'équipe syndicale

- Qui apporte quoi (matériel) – qui apprête la salle – qui range la salle ?
- Qui anime ?
- Qui prend notes pour le PV (manuscrites ou par ordinateur) ?
- Qui prend notes pour tout le monde (au tableau / panneau flipshart) ?
- Qui est Maître du temps ?

# PENDANT

## Attention particulière durant l'AG

- Respecter le timing !
- Répartir le temps de parole
  - Laisser un maximum de temps de parole à l'assemblée.
  - Veiller à ce que les plus timides prennent la parole, respecter les mains levées, éviter de contrer ou couper les travailleurs,
  - Inciter les propositions d'idées.
- Proposer aux travailleurs de se présenter avant de prendre la parole (nom, fonction).
- Recadrer les prises de parole trop longues.
- Susciter les interactions des travailleurs, parlez vous-mêmes le moins possible (dans un 1er temps)
- Eviter les abréviations (CE, CPPT, AG, GT, CP...) et les explications trop techniques.
- Prévoir du temps pour les conclusions et les votes... et synthétiser
  - Rappeler les décisions
  - Annoncer la publication du PV
  - Rappeler que vous restez à leur disposition pour les écouter
  - Rappeler comment contacter l'équipe syndicale
  - Féliciter les participants d'avoir participé à cette AG

# APRES

## NE PAS PARTIR TOUT DE SUITE prévoir au moins 30 min.

- Causer avec les collègues, chercher du feed-back
- Proposer affiliation, prise de rdv, fiche contact, matériel d'information...
- Prévoir au moins 30 minutes pour débriefing à chaud en équipe
- Points objectifs : Nombre de participants, objectifs atteints ou non, climat durant les débats...
- Points subjectifs : Ressenti des délégués, quels apprentissages, qu'est-ce qu'on en retiendra ?
- Des prochaines étapes et de la répartition des tâches : Qui fait quoi ? Est-ce qu'on convoque une DS ? Qui remet le PV au propre avant de l'envoyer ? Comment le diffuser ? Est-ce qu'on en fait une synthèse qu'on diffuse aux valves / groupes WhatsApp / dans un tract ? ...

## Suivi de la réunion

- Faire un feed-back au permanent s'il n'était pas présent
- Mettre au propre le PV
- Envoyer le PV aux participants et en publier une synthèse (aux valves, groupe WhatsApp/Facebook...)
- Répondre aux questions individuelles que les collègues ont posées durant l'AG et/ou durant les temps informels avant et après l'AG
- Alimenter la cartographie avec les informations recueillies en AG.

# Assemblée générale : qu'en dit la loi



La délégation syndicale a le droit de procéder, oralement ou par écrit, à toute communication utile au personnel, « sans que cela ne puisse perturber l'organisation du travail » (CCT n° 5, article 23).

## L'assemblée du personnel

La délégation syndicale a également le droit d'organiser des réunions (assemblées) du personnel, pendant les heures de travail, pour discuter des questions professionnelles ou syndicales : conditions de travail, organisation du travail, informations sur les droits, problèmes rencontrés dans l'entreprise et au-delà, etc. Pour ce faire, elle doit demander l'accord de l'employeur, mais celui-ci ne peut refuser arbitrairement de le donner. Il doit pouvoir justifier son refus éventuel, par exemple par un impératif réel de production ou de sécurité, et pas simplement parce qu'il n'apprécie pas la tenue d'une réunion syndicale. Dans de nombreuses commissions paritaires, des conventions collectives de travail ont été adoptées concernant le statut de la délégation syndicale. Ces conventions peuvent parfois prévoir d'autres obligations, comme celle d'avertir l'employeur dans un délai de 24h ou de 48h. Dans certaines entreprises, on constate parfois que la délégation syndicale dispose de droits plus étendus que ceux prévus par les textes. Lorsque certaines pratiques sont admises, ou à tout le moins non contestées par l'employeur durant une période prolongée, elles peuvent se transformer en usage d'entreprise. Dans ce cas, l'employeur ne peut pas les supprimer, unilatéralement, du jour au lendemain.

## L'utilisation des e-mails professionnels

La délégation syndicale peut envoyer des e-mails, portant sur des informations syndicales, à l'ensemble du personnel, en utilisant pour ce faire les boîtes mails professionnelles. Ce droit a été confirmé par l'Autorité de Protection des Données (avis n°86/2022 du 1/06/2022). Attention toutefois à bien mettre les destinataires en « copie cachée » (Cci) pour éviter toute fuite de données.

## Les réseaux sociaux

L'employeur peut contrôler l'utilisation des outils qu'il met à disposition du travailleur, par exemple une tablette ou un smartphone. Toutefois, en raison du droit au respect de la vie privée, ce contrôle est strictement réglementé. Dans certaines entreprises, il existe des polices reprenant des directives concernant l'utilisation des réseaux sociaux et ce, tant pendant qu'en dehors des heures de travail.

## Peut-on critiquer son employeur ?

Le travailleur a le droit de formuler des critiques à l'égard de son employeur, et ce tant dans l'entreprise qu'en dehors de celle-ci. Il peut invoquer le droit à la liberté d'expression. Ce droit fondamental est garanti par notre Constitution et par la Convention européenne des droits de l'Homme. Il s'agit d'un des fondements d'une société démocratique. La Cour d'appel d'Anvers, dans une affaire portant sur un tract syndical, a estimé qu'une organisation syndicale pouvait avoir une opinion dissidente et exprimer des critiques à l'égard de la politique menée au sein de l'entreprise, même si ces critiques dérangeant, choquant ou sont de nature à créer la confusion.

Ce droit n'est toutefois pas illimité, même dans le cadre d'actions syndicales. La liberté du travailleur de s'exprimer doit être mise en balance avec ses obligations légales et avec les intérêts légitimes d'autrui. La formulation (et a fortiori la publication sur un réseau social ou autre) d'une critique excessive, insultante ou calomnieuse à l'égard de l'entreprise ou d'un membre de son personnel peut être considérée, en fonction des circonstances, comme un motif grave de licenciement. Il en va de même d'une critique ayant pour effet de divulguer des informations couvertes par l'obligation de confidentialité ou de respect de la vie privée. Des propos écrits ou oraux qui dépassent un seuil acceptable dans le cadre d'un conflit social doivent donc être évités. Voici quelques lignes directrices qui peuvent être suivies :

- « Jouez le ballon, pas l'homme » : menacer ou charger des individus présente un risque de poursuite pour calomnie ou diffamation.
- Développez un narratif basé sur des faits concrets et vérifiables.
- Si vous émettez des jugements de valeur, faites-le sur une base factuelle suffisante.
- Soyez toujours prudents lorsqu'il s'agit d'informations sensibles ; ne diffusez aucune information qui tombe sous le coup du secret professionnel ou du secret d'affaires (par exemple, les secrets de fabrication dans l'industrie ou les détails confidentiels des nouvelles collections dans le commerce).
- Bannissez les prises de position qui sont discriminatoires (racistes ou autre).

Gardez à l'esprit que les commentaires négatifs à propos de l'employeur dans une discussion accessible au public sur Facebook (ou autre) ne sont pas couverts par le droit au respect de la vie privée. Et même si le travailleur ne rend ses posts accessibles qu'à ses amis et aux amis de ses amis, il ne pourra pas toujours se retrancher derrière son droit au respect de la vie privée. En cas de litige, le juge appréciera au cas par cas.

## Objectif 5

# Passer à l'action

### Entrer en zone d'inconfort

Quand est-ce qu'on passe à la l'action ?

- Soit au bout d'un processus de construction d'un rapport de force très structuré, bâti étape par étape.
- Soit parce que, là, maintenant, la coupe est pleine (qu'on l'ait senti venir ou pas).
- Ou parce qu'on reçoit une décision choquante de l'employeur ou du monde politique et que la réaction est nécessaire.

Les travailleurs discutent, ça ne peut plus durer, la marmite surchauffe. Une majorité de travailleurs sont prêts à se mobiliser pour entrer dans une phase d'engagement renforcé. Entrer en action, c'est perturber l'ordre établi, déranger, sortir du bois, changer de rôle. C'est insécurisant, inconfortable, mais le changement ne vient pas dans le confort. C'est justement cet inconfort qui est le signe que les choses pourraient bouger. Face à ce sentiment d'insécurité : le collectif ! Se sentir fort parce que nombreux, c'est ce qui va être déterminant.

### Visibiliser le rapport de force

Passer à l'action, c'est rendre visible les fonctions essentielles des travailleurs pour la « bonne marche » de l'entreprise ou de l'institution. Les travailleurs sont les experts les plus pointus de leurs métiers et de leur entreprise ou institution. Ils connaissent les modes de fonctionnement, les procédures, les bénéficiaires, les points où ça coince, où il faut « remettre de l'huile dans les rouages », au sens propre comme au figuré pour que cela tourne bien. Du coup, ils connaissent aussi les points faibles à activer pour faire mal à l'employeur et/ou aux actionnaires : ralentir la production, sensibiliser les clients, sortir dans la presse... A chaque objectif syndical son « arme » privilégiée et son impact spécifique.

### Comment choisir un mode d'action ?

Avant de partir en action, il faut d'abord être au clair sur les objectifs de l'action et les revendications principales. Les travailleurs doivent avaliser ces revendications et objectifs.

Ensuite, l'idéal est de se fixer un temps de brainstorming pour échanger un maximum d'idées avec un minimum de contraintes pour être les plus créatifs possibles. Rêver, rire, exagérer, sans se limiter même souvent aux actions les plus chouettes. Un conseil : limiter strictement ce brainstorming dans le temps, 30 minutes maximum. A la fin du brainstorming, votez pour les idées qui vous semblent être les plus impactantes à moindre coût pour les travailleurs.

Vérifier ensuite ces idées avec la check-list suivante :

- L'action est-elle en rapport avec le problème / l'objectif ?
- Cela augmente-t-il la pression sur le décideur ?

- Est-ce simple ?
- Est-ce visible ? L'action génère-t-elle des images pour la presse ?
- Est-ce programmé pour produire un effet ?
- Est-ce nouveau/différent OU déjà fait et authentique ?
- Y a-t-il suffisamment de personnes prêtes à la faire ?
- Comment les autres acteurs (travailleurs, clients, bénéficiaires, sous-traitants...) vont-ils réagir ?
- L'action va-t-elle unifier les travailleurs ?
- Comment la direction va-t-elle réagir ?
- Cela pourrait-il se retourner contre nous ? Comment anticipons-nous cela au mieux ?
- Est-ce contraire au contrat de travail / à la loi ?
  - Si c'est le cas, tout le monde est-il prêt à en assumer les conséquences ?
  - Si non, est-ce possible de faire plusieurs groupes de risques ?
- Est-ce que ce sera amusant ?
- Comment et avec qui communique-t-on sur l'action : avant, pendant, après ?
- Comment organise-t-on le débriefing et l'évaluation de l'action ?

### L'action, un moment d'éducation permanente-clé

Partir en action, c'est entrer dans un moment de formation pour chaque participant. Il faut donc prévoir des arguments pour chacun, des outils pour expliquer l'action (un tract, c'est le minimum) et profiter de ce temps privilégié entre travailleurs pour engager des discussions sur les conditions de travail, sur notre place comme travailleur dans cette société capitaliste, sur le jeu dans lequel on joue... le tout avec un maximum de convivialité. Faire un piquet de grève, une action de désobéissance civile ou occuper une entreprise, c'est se politiser.

### Renforcer le collectif de travail

Lors d'un tractage, sur un piquet de grève, en manif, les travailleurs se rencontrent et échangent leur expérience et leur expertise du terrain. Des collègues qui ne se connaissaient pas se rencontrent. Quelle que soit l'issue du conflit, il faut mettre en évidence ce gain pour la solidarité au moment où on retourne à son poste de travail.

### Elargir les solidarités

Lorsque le conflit tient dans la durée, les renforts « externes » peuvent soutenir très utilement la lutte : clients, bénéficiaires, sous-traitants, militants d'autres secteurs ou du monde associatif, étudiants, pensionnés, riverains... peuvent avoir un rôle à jouer (voir pp. 56 et 57).

# Une situation de crise dans l'entreprise : aller-retour avec le personnel

**S**ouvent, la colère des travailleurs s'exprime dans une décision ou une mesure qu'on n'avait pas prévue dans le plan de travail de l'équipe syndicale. Il s'agit alors de pouvoir saisir l'opportunité qui se présente pour l'utiliser dans une dynamique d'organisation collective des travailleurs et pouvoir sur cette base, obtenir des victoires syndicales. La colère spontanée ou « l'étincelle » qui surgit dans un groupe ou une communauté est perçue comme une opportunité stratégique – un moment clé à canaliser plutôt qu'à subir. Une indignation isolée ou émotionnelle risque de s'épuiser rapidement ; l'enjeu, pour l'équipe syndicale, est donc de transformer une réaction immédiate en action structurée et durable. Il s'agit de partir de l'émotion vécue (une injustice, une frustration au travail, une humiliation) pour faire émerger une conscience collective et bâtir une stratégie de pouvoir. Dans une entreprise, cela signifie repérer les moments où les travailleurs expriment un mécontentement sincère – un conflit, une décision injuste, une surcharge, etc. – et accompagner cette colère pour la convertir en revendication concrète. Autrement dit, la clé n'est pas d'éviter les émotions, mais de les politiser, en les inscrivant dans une démarche collective et stratégique visant un changement concret dans les rapports de pouvoir.



## Trucs et astuces

### Identifier et comprendre la colère

- Écouter activement : laisser s'exprimer la personne ou le groupe sans juger. Quand une colère éclate, ouvrez un espace immédiat pour que les collègues puissent s'exprimer : passez dans les services, organisez rapidement une petite réunion d'équipe ou convoquez une AG le jour même si possible. L'objectif : entendre ce qui s'est passé, comment c'est vécu, et ce que chacun estime inacceptable.
- Nommer l'injustice : clarifier ce qui est perçu comme inacceptable. Demandez l'avis des collègues, rassemblez-vous pour mettre des mots ensemble sur ce qui est ressenti. Voter des motions en AG peut être utile. Proposez au groupe de résumer en quelques phrases ce qui pose problème : une charge de travail ingérable ? Un manque de respect ? Une décision unilatérale ? Vous pouvez écrire ces points sur un tableau, un paperboard ou un simple document partagé,

puis voter ensemble une motion qui résume la situation.

- Mesurer la portée, vérifier si la colère est partagée : est-ce un problème isolé ou révélateur d'un dysfonctionnement plus large ? Faites circuler un papier, un message, un sondage ou un cahier de revendications pour voir combien de personnes soutiennent ce qui a été exprimé. On passe ainsi d'un « coup de colère » individuel à un constat collectif mesurable. Si un cahier de revendications est créé, n'hésitez pas à voir s'il est soutenu par les travailleurs, vous pouvez demander par exemple à ce qu'il soit signé.
- Valider l'émotion : reconnaître la légitimité de la colère – elle exprime un attachement à une valeur bafouée. Dites clairement : « Vous avez raison d'être en colère, ce que vous vivez n'est pas normal. » La colère n'est pas un problème : c'est le signal qu'une limite a été franchie.

### Transformer l'émotion en énergie organisée

- Ne pas éteindre la colère... la structurer : l'objectif est de la canaliser, pas de l'éteindre. N'acceptez pas trop vite une proposition d'un employeur si les travailleurs sont partants pour plus. Évitez les phrases du type « calmons-nous » ou « ça ne sert à rien de s'énerver ». Au contraire : demandez ce que le personnel souhaite faire maintenant.
- Surtout, n'oubliez pas de les consulter au maximum à toutes les étapes du processus et ne validez aucune proposition de la direction sans retour vers les travailleurs.
- Donner du sens : construire un récit collectif qui relie la colère à une cause partagée. Aidez le groupe à formuler un message collectif : « Si on se mobilise, c'est pour que X cesse », « Notre objectif est Y », « On défend Z ». Cela transforme l'émotion en cap clair.
- Relier les colères individuelles : créer du lien entre ceux qui vivent la même injustice. Faites un tour de table ou un recueil anonyme des situations vécues. Quand les collègues voient qu'ils ne sont pas seuls, la colère se transforme en solidarité – et en force d'action.
- Formuler un objectif clair et atteignable : transformer l'indignation en revendication concrète. L'objectif doit être clair pour tout le monde.
- Inscrire la colère dans une stratégie d'action (voir p. 41). Ce plan doit être décidé par et avec le personnel.

## Erreurs à éviter

### Laisser la colère s'essouffler faute d'un suivi rapide

Parfois, après une première expression de colère, tout le monde retourne au travail... et plus rien ne se passe.

Il ne faut pas attendre trop longtemps avant de relancer une AG, de formaliser les revendications ou de communiquer sur la suite. La colère retombe, l'énergie se disperse, et les collègues ont l'impression que « ça n'a servi à rien ».

Prévoyez immédiatement une étape suivante claire : une réunion le lendemain, un point d'info, un message collectif, une action symbolique, etc.

### S'isoler et gérer la situation uniquement entre délégués

Quand il y a une colère, certains délégués se regroupent entre eux pour analyser, écrire un texte, décider d'une stratégie... sans associer d'autres collègues. Cela peut créer une coupure entre la délégation et la base, et donner le sentiment que « les délégués décident entre eux ».

# Le piquet filtrant

Un piquet filtrant est une forme de mobilisation syndicale légitime à travers laquelle les travailleurs en action exercent une pression sur leur employeur tout en permettant un passage limité aux personnes et aux véhicules. Contrairement à un piquet bloquant (voir p.42), ce type de piquet vise à signaler un mécontentement sans paralyser complètement l'activité de l'entreprise. Les grévistes peuvent, par exemple, contrôler l'accès à un site de travail, laissant passer certains employés ou clients tout en les sensibilisant aux revendications. Le filtre peut laisser passer uniquement des piétons ou des véhicules motorisés. C'est un avertissement à l'employeur du mécontentement.



## Trucs et astuces

Par ailleurs, l'installation d'un piquet filtrant sur un axe routier nécessite une préparation spécifique. En effet, vous allez être confrontés à des chauffeurs qui pour certains vont avoir tendance à exprimer leur agressivité avec leur véhicule. Il est donc important d'installer un piquet qui permettra d'atténuer les risques d'accident. Comment s'y préparer ?

- Installer le piquet de manière à créer un effet visuel entonnoir pour canaliser les personnes ou chicane pour casser la vitesse.
- Réaliser une analyse préalable du lieu où ce piquet va être installé. Y-a-t-il une grille que vous allez pouvoir utiliser ?
- Définir le type de filtre que vous allez réaliser : piéton, deux roues, véhicule motorisé léger, camion.
- Déterminer la durée de votre piquet pour définir le nombre de personnes que vous devrez être pour tenir le piquet.
- Etablir la liste du matériel pour réaliser ce piquet : palettes, tonneaux, blocs béton, voiture, etc.

- Prévoir en suffisance les tracts de sensibilisation à distribuer et le discours à tenir auprès des personnes qui vont passer dans votre piquet.
- Répartir au sein de l'équipe qui vient avec quel matériel, qui fait quoi, etc.
- Disposer d'une boîte à outils, de matériel de balisage, visuel (drapeaux, banderoles, etc.).
- Identifier une personne responsable pour être l'interface avec la presse et la police durant le déroulement de l'action.



## Erreurs à éviter

- Installer le piquet au moment du début de la journée d'activité de l'entreprise peut vous faire rater la majorité des personnes à sensibiliser.
- Laisser un espace de passage trop large qui ne permet pas de créer l'effet entonnoir peut réduire l'impact du piquet (voir cartographie du lieu de travail p.17 pour identifier systématiquement les points stratégiques).
- Manquer de communication. Ne pas informer clairement les participants des objectifs et des règles peut créer de la confusion. Un tract est nécessaire !
- Susciter des tensions : avoir une attitude agressive envers les non-grévistes ou les forces de l'ordre peut nuire à l'action.
- Ne pas anticiper les réactions : huissier, forces de l'ordre, etc.
- Ne pas prévoir de soutien logistique (nourriture, eau, matériel) peut entraîner une fatigue rapide des participants.
- Négliger la sécurité des participants peut exposer tout le monde à des risques inutiles.

# Le piquet bloquant

Un piquet « bloquant » est une forme d'action syndicale utilisée lorsque tous les autres moyens ont été épuisés et que le mécontentement persiste. Les travailleurs en grève décident alors de bloquer l'outil de production, notamment en empêchant physiquement l'accès à un site de l'entreprise (usine, dépôt, bureau, magasin, parking ou autre). Contrairement à un piquet filtrant, l'objectif est d'interrompre totalement les activités de l'entreprise pour exercer une pression économique sur l'employeur et, indirectement, sur les autorités, et ce tant qu'un accord n'est pas conclu.

## Éléments qui contribuent à la réussite de la grève

### 1. Un mandat et des revendications clairs

Ce sont les travailleurs qui donnent le mandat pour bloquer l'entreprise. Il est donc indispensable de convoquer une assemblée du personnel. Les revendications, approuvées par les travailleurs, doivent être claires et tenir en quelques points concis. Elles doivent être à la fois ambitieuses et atteignables.

### 2. Rapport de force

Il faut bien mesurer ses capacités de blocage et les réévaluer quotidiennement, en fonction de ce que pensent les travailleurs mais aussi de la situation financière de l'employeur. La centralisation des informations est essentielle. Le rapport de force sera en faveur des travailleurs tant qu'il y aura du monde sur le piquet. Il faut donc trouver un juste équilibre pour arriver à négocier lorsque le rapport de force est à son maximum, sans pour autant risquer de dépasser le point de bascule à partir duquel on se retrouve en minorité.

### 3. Alliances et soutiens

Il faut penser à organiser des rotations si le piquet dure longtemps. Il est conseillé de renforcer les rangs des grévistes avec des travailleurs d'autres sites ou d'autres entreprises (délégués, permanents, sympathisants), tout en veillant à garder une part plus importante de grévistes que de travailleurs extérieurs venus en solidarité. La recherche d'alliances doit être constante, de même que le maintien des contacts et la coordination avec les soutiens.

### 4. Communication

N'oubliez pas de communiquer au maximum pour informer et chercher le soutien des travailleurs et de l'opinion publique. Préparez des tracts, banderoles, slogans. Collaborez avec la presse et les médias locaux. Utilisez les réseaux sociaux. Demandez l'aide de la centrale pour faire écho à votre lutte !

### 5. Démocratie syndicale

Sur le piquet, organisez régulièrement des assemblées participatives et délibératives pour discuter de l'état d'avancement des négociations, de la suite du mouvement, des alliances et solidarités à construire, de l'organisation pratique du piquet et de la communication. Les assemblées doivent permettre de garder une cohérence stratégique face à la direction et d'éviter toute division. Veillez à les organiser en front commun pour ne laisser personne de côté et pour limiter le risque que des personnes minorisées ou frustrées puissent casser le mouvement. L'écoute et la confiance entre les délégués syndicaux et les travailleurs est un élément essentiel !

### 6. Atterrissage

Le plus difficile sans doute... Préparez des plans A et plans B : qu'est-ce qu'on fait si le mouvement s'essouffle ? Qu'est-ce qu'on fait si on atteint partiellement nos objectifs ? Pensez toujours à l'étape suivante : évitez de rester empêtrés dans une guerre de tranchée. Toute avancée doit faire l'objet d'un protocole d'accord avec la direction, qui doit être accepté par l'assemblée du personnel. C'est à elle de décider s'il faut lever le piquet ou non.



### Trucs et astuces

- Prévoir du matériel (gilets, pancartes, tentes, feu et autres), notamment pour bloquer physiquement l'accès à l'entreprise (palettes, chaînes et autres), et du ravitaillement (café, thé, fruits, sandwiches) si le piquet dure longtemps.
- Créer une ambiance vivante et solidaire : musique, repas partagés, discours.
- Documenter l'action : photos, vidéos, témoignages ; pour visibiliser le piquet mais aussi pour garder une trace.
- Former des médiateurs : des personnes capables de dialoguer avec la police, les huissiers ou les autorités politiques. Diffuser des outils.



### Erreurs à éviter

- Ne pas anticiper la réaction de l'employeur : certains employeurs peuvent appeler la police ou obtenir une décision de justice visant à casser le piquet ; il faut s'y préparer.
- Manquer de coordination : sans un plan clair, le piquet peut être inefficace ou mal perçu.
- Se laisser diviser, alimenter les « guéguerres » syndicales et casser le front commun.
- Répondre par la violence aux tentatives de passage en force du piquet par des travailleurs non-grévistes, des clients ou des fournisseurs : le piquet doit rester exempt de toute forme de violence.

# Face aux huissiers...



Le Comité européen des droits sociaux a reconnu, dans une décision du 13 septembre 2011, que le droit de participer à un piquet de grève était protégé au même titre que le droit de grève lui-même. La Cour du travail de Bruxelles, dans un arrêt remarquable rendu le 25 novembre 2009, a rappelé que le fait de placer des piquets de grève était une pratique inhérente à la grève ; que cette modalité de la grève faisait partie de l'exercice normal du droit de grève ; et que celle-ci ne présentait un caractère illicite qu'à partir du moment où elle s'accompagnait de faits punissables tels que des violences physiques, troubles à l'ordre public ou autres comportements constitutifs de délits (par exemple dégradations, séquestration, rébellion face à la police, entrave méchante à la circulation).

## Recours aux requêtes unilatérales

Pour les employeurs, dès qu'une restriction, même minime, est portée à l'accessibilité de l'entreprise, le piquet cesse d'être pacifique et est donc illicite. Ils invoquent une violation de la liberté d'entreprendre, du droit de propriété et du droit au travail. Certains saisissent les tribunaux civils (et non du travail). Ils le font par une « requête unilatérale », c'est-à-dire une demande que le juge traite de toute urgence (souvent le jour même) et sans débat contradictoire (et donc sans entendre les syndicalistes). Lorsque le juge estime (à bon droit ou non) que la demande est recevable et fondée, il prononce une décision (appelée « ordonnance ») qui interdit à « quiconque d'entraver l'accès à l'entreprise ». Force est de constater que les tribunaux délivrent très (trop) facilement ce type d'ordonnance. Les employeurs mandatent alors des huissiers de justice pour casser les piquets de grève, sans devoir rien concéder. Ces huissiers sont parfois accompagnés de la police.

## Comment réagir face à un huissier ?

### 1. Ne vous laissez pas impressionner

Ne soyez pas déstabilisés par la venue d'un huissier et la menace d'une amende (« astreinte ») en cas de non-respect de l'interdiction prononcée par le juge. En effet, les employeurs jouent sur l'effet psychologique de cette procédure pour dissuader les grévistes de continuer leur action. A notre connaissance, aucune astreinte n'a jamais été infligée.

### 2. Prévenez immédiatement votre permanent CNE

### 3. Gagnez du temps

Le travail de l'huissier est d'abord de faire connaître officiellement (« signifier ») la décision du juge. Pour ce faire, il doit respecter une procédure précise : s'adresser à chaque personne individuellement, obtenir son identité, lui expliquer le contenu de l'ordonnance et lui en remettre une copie. Aucune démarche collective n'est valable. Vous pouvez rendre cette procédure très lente et très laborieuse... « Envoyez »

d'abord les personnes les moins indispensables : des permanents, délégués ou sympathisants d'autres entreprises, venus en solidarité. Organisez une rotation sur le piquet de grève. Bien entendu, évitez d'envoyer des travailleurs non-protégés.

Refusez de communiquer votre identité à l'huissier. Si un policier présent vous demande votre carte d'identité, nous conseillons de ne pas (trop rapidement) la lui montrer, mais de d'abord demander la raison du contrôle et de rappeler l'absence de trouble à l'ordre public et l'importance du droit de grève pacifique. Rappelez-lui que la loi sur la fonction de police (article 44/1) lui interdit de communiquer votre identité à l'huissier. Expliquez les raisons du mouvement. Rappelez que vous exercez vos droits fondamentaux à la liberté d'expression et d'action collective ; et qu'il n'est pas normal que des juges, des huissiers, des policiers interviennent dans des conflits sociaux collectifs non violents.

### 4. Ménagez-vous des preuves

En cas de non-respect de la procédure (par exemple, par le policier qui montrerait votre carte d'identité à l'huissier), prenez des photos, filmez, gardez les contacts des personnes présentes... Bref, ménagez-vous des preuves.

### 5. Tout ce qui n'est pas interdit reste permis

L'ordonnance décrit précisément les (seuls) actes interdits et les (seuls) lieux visés. Si vous ne parvenez pas à maintenir le piquet, n'hésitez pas à vous rabattre sur d'autres types d'actions (non interdites par l'ordonnance), à un autre endroit (par exemple, sur la voie publique), en faisant preuve de créativité.

## Un « droit au travail » ?

Toute limitation d'un droit fondamental, tel que le droit de grève et ses accessoires (comme le piquet de grève), doit être encadrée par la loi, viser un objectif légitime et être proportionnelle à l'objectif visé. La liberté des travailleurs non-grévistes ou des tiers (clients, fournisseurs ou autres) d'accéder à l'entreprise en cas de piquet de grève ne pourrait donc être protégée qu'à ces conditions, comme l'a rappelé le Comité européen des droits sociaux (13 septembre 2011). Or actuellement, en Belgique, aucune loi ne prévoit que le « droit au travail » peut limiter le droit de (piquet de) grève. Diverses propositions de loi ont été déposées en ce sens, mais aucune n'a jamais abouti. Dans le passé, le Code pénal interdisait les rassemblements près des lieux de travail « qui portaient atteinte à la liberté des maîtres et des ouvriers » : cette règle a été abrogée en 1921. L'article 23 de la Constitution consacre la liberté de travailler non pas de manière autonome mais en lien avec « le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine, le droit à des conditions de travail et à une rémunération équitable et le droit de négociation collective. » C'est précisément ce que les grévistes défendent !



**DÉSERT de  
ARIZONA  
ROIT DEVANT**

**CA VA PIQUER!** 



**TRAVAIL  
DE NUIT  
NON MERCI!**

**ÇA VA PIQUER!**

**CNE**

**MARCH**



# Les actions digitales

**D**ans certains secteurs, les conditions de travail ont évolué, notamment avec le télétravail généralisé, le travail itinérant et la consultance dans les locaux des clients. Les formes traditionnelles d'actions syndicales, comme les piquets de grève, sont parfois inadaptées. Les actions digitales permettent de prolonger ou remplacer les actions classiques, tout en impliquant les travailleurs, même à distance. Voici quelques exemples d'actions digitales :

- Signature électronique militante.
- Message « out of office » collectif autour de l'action syndicale, en interne et en externe.
- Envoi d'emails en masse vers les CEO et/ou DRH.
- Envahissement de forums de discussion populaires par une brigade d'internautes/influenceurs.
- Assemblée du personnel en ligne ou webinaire avant (voire pendant) les actions physiques.
- Manipulation de l'infrastructure informatique de l'entreprise de manière à créer un « cyber-piquet de grève », sous la forme d'une fenêtre « pop-up » affichant un message reprenant les revendications syndicales et renvoyant vers d'autres pages fournissant davantage d'informations, ou d'une retransmission en direct (live streaming) des actions physiques en cours, éventuellement liée à un forum de discussion où les participants peuvent donner leur avis, ou autre.
- Grève, grève du zèle ou grève perlée en télétravail (par exemple, au lieu de répondre à un client en 3 secondes, le salarié le fait attendre pendant 3 minutes).
- Synchronisation nationale ou internationale des actions digitales entre différentes entreprises.



## Trucs et astuces

- Définir clairement les objectifs : quel message veut-on faire passer ? À qui ? Pendant combien de temps ? Avec quel impact attendu ?
- Identifier les canaux digitaux les plus efficaces en fonction du public et du message.
- Chaque canal a sa force : l'email pour la mobilisation directe, Teams ou Zoom pour l'échange collectif, les forums pour l'influence, les réseaux internes pour la visibilité.
- Impliquer les militants et les affiliés : un sondage ou un appel à idées permet de mesurer la faisabilité, d'ajuster les formats d'action et d'obtenir une réelle adhésion.
- Assumer qu'il s'agit d'une action collective en tant que telle (en déposant éventuellement, selon le type d'action, un préavis de grève) et prévoir un plan de communication clair, avec des étapes et un calendrier précis.

## ⚠ Les pièges à éviter

- Une action digitale ne doit pas devenir une expérience solitaire. Il faut recréer un sentiment de collectif par la co-construction, la communication simultanée et des moments d'échanges en ligne.
- Les actions dispersées sans synchronisation diluent l'impact. D'où l'importance d'un plan d'action unifié avec horaires, messages et outils communs.
- Sans relais ou communication claire, une action digitale peut passer inaperçue. Il faut diffuser et relayer les actions (communiqués, captures, live, hashtags...).



Des limitations particulières à ces formes d'actions digitales peuvent exister. En effet, la législation pénale sanctionne les dommages causés aux systèmes informatiques. Les sanctions sont à cet égard plus sévères lorsque les institutions visées sont des services publics ou gouvernementaux, dont les infrastructures informatiques sont considérées comme indispensables au maintien des fonctions vitales de la société, de la santé, de la sûreté, de la sécurité et du bien-être économique ou social des citoyens, et dont l'interruption du fonctionnement ou la destruction aurait une incidence significative.

L'envoi d'emails en masse sur une même boîte mail de destination peut ainsi être considéré comme un fait punissable lorsque l'objectif recherché est de saturer le réseau d'une entreprise ou d'un pouvoir public, entraînant une défaillance du réseau en question. Un emailing de masse qui n'a pas cet objectif et qui n'emporte pas ces conséquences est donc autorisé.

La manipulation du site internet de l'entreprise au sein de laquelle le conflit social est en cours, visant à créer un « cyber-piquet de grève » (fenêtre « pop-up », webcam live des actions physiques en cours, ou autre), ne peut être considérée comme du hacking répréhensible, pour autant que le fonctionnement du site internet ne soit pas altéré. Il en sera toutefois autrement si le site de l'entreprise est manipulé depuis l'extérieur de l'entreprise.

# L'occupation d'entreprise

Le terme « occupation d'entreprise » peut aussi bien porter sur la simple présence de grévistes sur les terrains de l'entreprise que sur l'accaparement par ces grévistes des moyens de production. Quand la direction ferme la porte au dialogue, qu'elle annonce des licenciements, une délocalisation ou autre, qu'elle se met à vider les ateliers et les bâtiments en douce, l'occupation de l'entreprise devient un moyen pour les travailleurs de protéger le site et d'empêcher que certains équipements ou certains stocks de produits finis, qui sont le fruit du travail des travailleurs, disparaissent. L'occupation est aussi une manière de mettre la pression pour réclamer des informations à la direction que celle-ci refuse de transmettre.

Fondamentalement, l'occupation est un moyen d'affirmer collectivement : « vous ne déciderez pas sans nous » : la vraie richesse d'une entreprise, ce sont d'abord les travailleurs qui la créent, et sans eux, l'outil ne sert à rien. L'occupation, c'est aussi un moment de (re)construction collective : les collègues se parlent, s'auto-organisent, reprennent confiance. L'entreprise passe, pour un temps, aux mains des travailleurs. On décide ensemble, on tient bon ensemble. C'est souvent dans ces moments-là que naît la vraie solidarité, celle qui ne s'oublie pas. Dans les années 60 et 70, certaines grèves avec occupation d'entreprise ont d'ailleurs débouché sur une reprise de la production en auto-gestion, ce qui constitue une remise en cause fondamentale du système économique capitaliste.



## Trucs et astuces

- Définir des revendications et des objectifs clairs : savoir ce qu'on veut avant d'entrer et dans quelles conditions on est prêt à sortir.
- L'occupation doit être votée et reconduite lors d'assemblées participatives et délibératives. Sans la démocratie la plus étendue, elle ne tiendra pas.
- Préparer les esprits mais aussi la logistique : connaître les lieux, prévoir l'entrée, les tours de garde, la nourriture, le chauffage, l'électricité.
- S'auto-organiser : des équipes pour chaque tâche et un rôle pour chacun (accueil, sécurité, cuisine, communication, nettoyage), avec une rotation.
- Assurer la sécurité et le calme : on reste dignes, même en colère. Il faut préserver l'outil et pas le détruire.
- Coordonner les soutiens et rechercher des alliances : l'occupation doit s'inscrire dans un rapport de force plus large (médias, syndicats, familles, soutiens politiques).

## ⚠ Erreurs à éviter

- Se lancer sans mandat clair ou sous le coup de la colère. Une occupation improvisée finit souvent en échec.
- Laisser la direction ou la police provoquer : rester calmes, filmer, témoigner.
- Croire qu'il suffit d'occuper : sans stratégie, sans relais médiatique, sans soutien extérieur, l'action s'isole.
- Sous-estimer l'usure : la fatigue, les tensions internes, la peur... Il faut tourner, se relayer, se soutenir.
- Abandonner le terrain sans accord. Même symboliquement, il faut une sortie politique : on ne part pas les mains vides.



L'occupation d'entreprise met en évidence le conflit entre deux droits fondamentaux : le droit à l'action collective et le droit de propriété. Dans un arrêt du 5 novembre 2009, la Cour d'appel de Bruxelles a estimé que cette forme d'action était autorisée lorsqu'elle avait pour objectif de garantir l'effectivité du droit à la négociation collective en cas de conflit d'intérêt entre travailleurs et employeur. Mais d'autres juges ont interdit cette forme d'action, en invoquant une violation du droit de propriété. En fonction du juge qui est appelé à se prononcer sur un éventuel litige, le jugement peut donc varier. Les circonstances factuelles sont importantes. L'occupation ne sera pas admise si elle s'accompagne d'autres faits punissables telles que dégradations, pollution de l'environnement, vols, séquestration, etc. Dans le cadre d'une occupation, en effet, il peut arriver que des membres de la direction soient privés de leur liberté de mouvement. Bien que l'on constate rarement, en pratique, que des poursuites sont engagées ou qu'une plainte est déposée lorsque ce genre de choses arrivent dans le cadre d'un conflit collectif, il ne faut pas perdre de vue que ces faits pourraient être considérés comme une infraction pénale.

# Se mettre en grève

## Ai-je le droit de faire grève ?

Oui. La grève et ses accessoires (comme les piquets de grève) ne sont plus sanctionnés pénalement depuis 1921. Le droit de grève a été consacré par des arrêts de la Cour de cassation de 1967 et de 1981. Actuellement, le droit à l'action collective, en ce compris le droit de grève, découle de la ratification en 1990 de la Charte sociale européenne. Le droit à l'action collective est donc un droit fondamental issu des engagements internationaux de la Belgique.

## Puis-je faire grève sans qu'il y ait de préavis de grève ?

Oui. Le droit de grève appartient à chaque travailleur individuellement, indépendamment des organisations syndicales. Certaines conventions collectives de travail contiennent des obligations de paix sociale, de conciliation préalable et de préavis, mais ces obligations ne concernent que les organisations syndicales, et non les travailleurs individuellement.

La grève n'est pas pour autant un effort solitaire. Le droit de grève ne peut être invoqué par un travailleur isolé pour soutenir une revendication personnelle. Il s'exerce de façon collective, de manière à soutenir cet autre droit fondamental qu'est le droit à la négociation collective, dans le but de défendre un intérêt collectif.

Par ailleurs, le fait que l'organisation syndicale reconnaisse la grève, même après que celle-ci a été déclenchée de manière spontanée, ouvre le droit à l'assimilation des jours de grève à des jours de travail pour le droit aux vacances annuelles des ouvriers. Cette reconnaissance ouvre également le droit à une indemnité de grève payée par l'organisation syndicale.

## Dois-je informer mon employeur ?

Dans les lieux de travail disposant d'une délégation syndicale, tout travailleur voulant faire grève doit interpeller l'un des membres de la délégation syndicale (et non pas les représentants du personnel en CE ou en CPPT, sauf s'il n'y a pas de dé-

légation syndicale). C'est la délégation syndicale qui joue le rôle de relais pour organiser la participation des travailleurs aux actions syndicales (information de l'employeur du préavis de grève, de la date prévue, du nombre potentiel de grévistes, etc.).

Par contre, dans les lieux de travail sans délégation syndicale, tout travailleur voulant faire grève doit en informer son employeur. L'employeur ne peut pas s'opposer à l'absence d'un travailleur en grève.

## Est-ce que j'ai droit à mon salaire pour le jour de la grève ?

Non. Toutefois, le travailleur affilié à organisation syndicale peut demander une indemnité de grève auprès de son organisation. Les travailleurs non affiliés, voulant participer aux actions syndicales, peuvent se mettre en congé (ou autre) pour ne pas perdre un jour de salaire.

## Règles pour l'indemnité de grève

Tous les affiliés CSC en ordre de cotisation durant les 6 derniers mois ont droit à l'indemnité de grève de 40€ par jour. Idem pour les nouveaux membres qui ont une ancienneté d'au moins 6 mois dans une autre organisation syndicale. Pour une indemnisation complète, il faut être membre depuis au moins 6 mois (à la CSC ou dans un autre syndicat). À partir de 3 mois, l'indemnisation est de 50%. À partir d'un mois, de 25%. Un arrêt de travail durant une partie seulement de la journée de travail ne donne pas droit à une indemnité de grève journalière. Vous ne pouvez pas obtenir d'indemnité de grève si normalement vous n'auriez pas travaillé le jour de la grève. Cela concerne par exemple toute personne au chômage, au chômage temporaire, en maladie ou à la pension.

## Puis-je être réquisitionné en cas de grève ?

En principe, non. Cependant, dans certaines commissions paritaires (hôpitaux, services d'éducation et d'hébergement...), la loi du 19 août 1948 permet de désigner des personnes de-

vant fournir des prestations minimales « en vue de faire face à certains besoins vitaux, d'effectuer certaines tâches commandées par une force majeure ou une nécessité imprévue ». Il en va de même dans certains services publics, où les autorités sont autorisées à organiser un service minimum et/ou à procéder à des réquisitions en cas de grève. Citons la loi 29 novembre 2017 sur le transport ferroviaire, la loi du 23 mars 2019 sur les services pénitentiaires, la loi du 15 mai 2007 sur la sécurité civile et la loi du 7 décembre 1998 sur les services de police intégrée.

### **Puis-je être licencié parce que je participe à une grève ?**

Non. La grève constitue un motif légal de suspension de l'exécution du contrat de travail. La participation à une grève ne peut donc jamais donner lieu à une quelconque forme de sanction, même en cas de grève spontanée non reconnue par les organisations syndicales. L'employeur ne peut pas opérer de discrimination entre grévistes et non-grévistes, en matière de rémunération ou autre. L'existence du contrat de travail est toutefois maintenue, de telle manière que des faits commis pendant des grèves peuvent donner lieu à un licenciement (valable), y compris pour motif grave (révélation de secrets de l'entreprise, actes de violence, destructions...).

### **Puis-je travailler comme intérimaire lorsqu'il y a grève dans l'entreprise ?**

Selon la convention collective de travail n° 108, « une entreprise de travail intérimaire ne peut mettre ou maintenir des intérimaires au travail chez un utilisateur en cas de grève ». Lorsque plusieurs travailleurs de l'entreprise sont en grève, l'agence d'intérim doit retirer tous les intérimaires occupés dans cette entreprise. Les agences d'intérim invoquent souvent l'excuse que l'entreprise ne les a pas mis au courant de la grève. Si l'entreprise occupe ou continue d'occuper un intérimaire après que l'agence d'intérim lui a fait savoir qu'elle retirait ce travailleur pour la (ou les) date(s) concernée(s), celui-ci sera censé avoir conclu un CDI avec l'entreprise ! Des amendes administratives ou pénales sont également prévues.

Selon le SPF Emploi, lorsque la grève ne touche pas tous les sites ou toutes les catégories de personnel de l'entreprise (ouvriers-employés ou autre), les intérimaires qui ne sont pas occupés dans les sites touchés ou qui ne font pas partie des catégories concernées par la grève peuvent rester au travail. Selon les employeurs, seul le remplacement de travailleurs grévistes par des intérimaires est interdit. Les intérimaires qui ne peuvent pas travailler en raison d'une grève peuvent prétendre à une allocation de chômage temporaire, mais seulement si l'ONEM considère que les intérimaires n'ont aucun intérêt à l'aboutissement des revendications des grévistes (ce qui ne sera donc pas le cas pour une grève interprofessionnelle). On peut alors leur conseiller de rejoindre la grève : s'ils sont affiliés à une organisation syndicale, ils pourront percevoir une indemnité de grève.

### **Le travailleur non gréviste a-t-il droit au salaire ?**

Oui, s'il travaille effectivement. Si le travailleur est en chemin vers son lieu de travail mais qu'il ne parvient pas à y accéder ou qu'il y parvient avec retard suite à une action syndicale imprévisible, par exemple sur un rond-point ou sur une route, il pourra également prétendre à son salaire du jour.

Par contre, en principe, dans le cadre d'une grève annoncée à l'avance, si le travailleur accède à son lieu de travail mais qu'il ne peut pas entamer son travail, en raison d'un piquet de grève devant les portes du bâtiment ou parce qu'il lui est impossible d'effectuer son travail sans ses collègues grévistes, il n'aura pas droit à son salaire du jour. On peut alors lui conseiller de rejoindre la grève : s'il est affilié à une organisation syndicale, il pourra percevoir une indemnité de grève.

Si l'entreprise ne peut pas fonctionner (et le travail s'exécute) à cause d'une grève dans une autre entreprise (chez un fournisseur ou un sous-traitant, par exemple), il est possible que le patron invoque la force majeure pour éviter de payer les salaires. Néanmoins, l'ONEM considère que si les travailleurs empêchés de travailler ont un intérêt à l'aboutissement des revendications des grévistes (ce qui sera le cas s'il s'agit d'une grève interprofessionnelle), il refusera de leur verser une allocation de chômage temporaire.

# L'opération « escargot »

## Définition

Réaliser une opération « escargot » consiste à ralentir la circulation en adoptant une conduite volontairement lente. Pendant que les conducteurs klaxonnent et attirent l'attention des autres conducteurs et des passants, les passagers partagent des tracts et répondent éventuellement aux questions des curieux. À titre d'exemple, en 2019, des travailleuses du secteur de l'Aide & Soins à Domicile ont organisé plusieurs opérations « escargot » à travers différentes villes du pays, dont Bruxelles et Nivelles. Elles ont utilisé leurs véhicules de service pour former un cortège qui ralentissait la circulation en agglomération afin de sensibiliser le grand public à leurs revendications.



## Trucs et astuces

### Former un cortège conséquent et homogène

Plus le cortège est visible, plus les passants s'intéressent à l'action et cherchent à comprendre les raisons du mouvement. Pour marquer le coup, il faut donc être nombreux à prendre le volant. Ce qui veut dire qu'il faut bien mobiliser les collègues avant de prendre le départ et s'assurer qu'il y aura suffisamment de monde pour grossir le cortège. Par ailleurs, il faut s'assurer aussi que les conducteurs des premières voitures connaissent bien la ville. Ne pas s'inquiéter du tracé, ça permet aux collègues qui suivent de se concentrer principalement sur le tractage.

### Intégrer le grand public à l'action

Ce qui est bien avec les opérations « escargot », c'est que ça suscite toujours la curiosité des passants. À partir de là, c'est facile d'amorcer la discussion : il faut alors partager les revendications calmement et les gens écoutent. L'ambiance est bon enfant. On peut même demander aux autres conducteurs de soutenir en klaxonnant.

## A éviter

### Ralentir mais pas bloquer

Pour que l'action soit un succès, il faut que le cortège de voitures ne s'arrête jamais. Dès que vous bloquez la circulation, vous vous mettez tout le monde à dos. Mais si vous avancez, même à 20 ou 30km/h, personne ne vous critiquera. D'ailleurs, menez ces actions en dehors des grosses heures de pointe pour éviter d'ennuyer les citoyens lors des embouteillages habituels.



La Cour européenne des Droits de l'Homme reconnaît que toute manifestation dans un lieu public est susceptible de causer un certain désordre pour le déroulement de la vie quotidienne, y compris une perturbation de la circulation, et qu'en l'absence d'actes de violence de la part des manifestants, les pouvoirs publics doivent faire preuve d'une certaine tolérance pour les rassemblements pacifiques, afin que la liberté de manifestation ne soit pas dépourvue de tout contenu. À notre connaissance, aucun délit d'entrave à la circulation n'a jamais été retenu pour les participants à une « opération escargot », pour autant que celle-ci n'ait pas entraîné de blocage complet de la circulation.

# La grève du zèle

## Définition

La grève du zèle est l'action par laquelle les travailleurs appliquent méticuleusement toutes les directives de l'employeur, ce qui ralentit parfois considérablement le travail, avec pour conséquences de réduire la production, d'entraîner des retards voire de paralyser l'activité. La grève du zèle dévoile les contradictions de l'organisation du travail : elle met en évidence le fait qu'en période normale, les travailleurs sont dans l'impossibilité d'appliquer toutes les règles ou de respecter toutes les consignes, sinon la machine s'arrête...

Par ces actions, les travailleurs perturbent l'organisation du travail tout en ne cessant jamais de travailler et de prétendre à leur salaire normal. De telles actions peuvent causer des coûts équivalents, voire supérieurs, à ceux d'un arrêt de travail.



## Trucs et astuces

### Bien définir les contours de l'action

Ces formes d'action collective, comme toutes les autres, doivent faire l'objet d'une décision collective. L'action collective doit être revendiquée comme telle pour ne pas laisser l'employeur cibler l'un ou l'autre travailleur jugé « trop lent ». Un préavis de grève doit donc être déposé. Par ailleurs, chaque métier concerné doit identifier clairement, en amont, les tâches à réaliser de manière pointilleuse, les consignes à respecter « à la lettre », ou les missions accessoires (ou supplémentaires) à ne plus réaliser pendant la durée de l'action. En parallèle, il faut identifier les tâches essentielles qui doivent continuer à être réalisées rapidement. Enfin, définir la durée de l'action est très important. De cette façon, on s'assure que tout le monde peut jouer le jeu en même temps.

### Expliquer et médiatiser

Pour conserver l'adhésion du plus grand nombre, les participants à l'action ont tout intérêt à expliquer soigneusement les raisons de leur mouvement aux clients ou aux bénéficiaires, et à s'organiser pour collaborer efficacement avec la presse pour que celle-ci puisse donner un écho favorable au mouvement.

## ! Erreurs à éviter

### Cibler les collègues réticents

Comme pour tout type d'action collective, s'en prendre (viruellement) aux collègues réticents n'apporte pas grand-chose. Ces formes d'actions n'ont pas besoin de l'adhésion de tout le personnel pour fonctionner : une poignée de travailleurs suffit déjà pour impacter durablement le rythme et/ou la production d'une entreprise.

### Ne pas mesurer l'impact réel de l'action

Vérifier l'impact réel de l'action sur les finances de l'entreprise (ou, a posteriori, sur l'issue des négociations) est particulièrement important, car cela permet de comprendre à quel point ce type d'action est efficace et pourrait donc être reproduite à l'avenir.



Une certaine doctrine patronale considère qu'il n'est pas légitime de mener ce type d'action tout en revendiquant son salaire normal. Elle estime que l'inexécution partielle du contrat de travail constitue une faute qui peut justifier des sanctions disciplinaires (y compris le licenciement) et/ou un dédommagement. Pour notre part, nous estimons que ces formes d'actions, bien qu'elles n'impliquent pas un arrêt de travail, peuvent être protégées par le droit à l'action collective. Puisque les participants à l'action restent à leur poste, ils peuvent prétendre à leur salaire. Dans un jugement du 26 juin 1992, le tribunal du travail de Nivelles a ainsi estimé que les pompiers qui avaient décidé collectivement de cesser de remplir leurs tâches administratives, tout en continuant d'exécuter leurs autres missions, ne pouvaient pas voir leur rémunération réduite de 15% par leur employeur en raison du fait qu'ils n'avaient pas exécuté une partie du travail convenu. Le tribunal a reconnu que cette action s'inscrivait dans le cadre de l'exercice du droit de grève. Bien entendu, en fonction du juge qui est appelé à se prononcer sur un éventuel litige, le jugement peut varier. Les circonstances factuelles sont importantes, en particulier la proportion des tâches qui sont interrompues et le caractère essentiel ou accessoire de celles-ci.

# La désobéissance civile

La désobéissance civile est une action militante, généralement pacifique, consistant à ne pas se soumettre à une loi pour des motifs politiques. Ce sont des actions non-violentes qui sont contraires à la loi et ont pour un objectif d'obtenir un changement dans la loi ou le rapport de force. Cette pratique repose sur l'idée que la légitimité morale peut primer sur la légalité, surtout lorsque la loi opprime ou discrimine une partie de la population. La désobéissance civile est issue des luttes décoloniales et s'inscrit dans une tradition de résistance pacifique qui remet en cause les structures de domination. Des figures emblématiques comme Rosa Parks, qui en 1955 refusa de céder sa place dans un bus ségrégué aux États-Unis, ont marqué l'histoire en incarnant cette forme de protestation.

## Quelques exemples d'action de désobéissance civile

**1928** Royaume-Uni a notamment fait des actions de désobéissance civile en interrompant des séances au Parlement et en s'enchaînant aux grilles du Parlement.

**2008** à aujourd'hui : Le mouvement espagnol PAH (Plateforme des victimes des hypothèques) a mené des actions de désobéissance civile pour empêcher les expulsions massives de familles surendettées. Ses membres bloquaient physiquement les expulsions et réoccupaient des logements vides appartenant aux banques afin de reloger des personnes expulsées. En parallèle, le mouvement revendiquait une réforme des lois sur les crédits immobiliers et a su mobiliser rapidement des centaines de personnes grâce à un fort ancrage social et à des assemblées hebdomadaires.

Aujourd'hui et en Belgique : Code Rouge est un mouvement de désobéissance civile qui lutte contre les systèmes qui oppriment et nuisent à la planète. Il organise des actions de désobéissance civile de masse telles que le blocage de multinationales du pétrole, du gaz ou encore de l'industrie agro-alimentaire.



## Trucs et astuces

- Dans les actions de désobéissance civile de masse, la stratégie d'anonymat est souvent adoptée : ne pas avoir de carte d'identité et ne pas révéler son identité permet de protéger l'ensemble du groupe, d'éviter les ciblage individuels et de limiter les risques de poursuite.
- Ne pas avoir avec vous d'objets incriminants (substances illicites ou objets pouvant être considérés comme une arme)
- En cas de risque d'arrestation ou de stratégie d'anonymat, ne pas prendre son téléphone.

## Quelques conseils généraux pour réagir face à la police

Lors d'une action de désobéissance civile, il est essentiel de garder son calme face à la police. Ne cherchez pas le conflit et ne réagissez pas aux provocations, mais restez ferme et solidaire en cas de débordement. Certaines personnes – notamment racisées, issues des classes populaires ou transgenres – peuvent être plus exposées aux violences ou discriminations policières. Il est donc important de ne laisser personne isolée, en particulier lors des moments critiques comme les interpellations ou les sorties de camionnette. Dans le cadre d'action de désobéissance civile de masse, il y a souvent des personnes qui sont désignées comme étant « contact police » et qui se chargent de dialoguer avec la police ainsi que des observateurs légaux indépendants dont le rôle est de documenter ce qui se passe en cas d'intervention de la police.

## Pour aller plus loin

### Podcast - Quand le syndicat séquestrait les patrons

Ouvrier textile dès 14 ans, plongé dans l'appareil syndical dont il gravit les échelons, Raymond Coumont mène des actions radicales : occupations d'usines, séquestrations de patrons, réquisitions de stocks. Avec la réalisatrice Coline Grando, Raymond revient sur les instants décisifs d'une vie d'engagement et de luttes. Ensemble, ils font revivre la mémoire d'un syndicalisme offensif, ancré dans un idéal de justice sociale et d'émancipation collective.

# En cas d'arrestation : vos droits face à la police



Selon de nombreux témoignages, la police respecte très rarement l'ensemble des droits des personnes arrêtées, surtout lors de manifestations. Cette page devrait vous aider à mieux identifier les illégalités et à tenter de les faire sanctionner.

## Arrestation

En cas de blocage de la circulation, de (risque de) trouble à l'ordre public ou pour certaines infractions, la police peut vous amener au commissariat (« arrestation administrative ») et vous retenir pour une durée maximale de 12 heures. Ce délai prend cours dès l'instant où vous êtes privé de mouvement. En cas de flagrant délit (par exemple, dégradations) ou sur ordre du procureur du roi ou du juge d'instruction, vous pouvez être retenu pour une durée maximale de 48 heures (« arrestation judiciaire »), ce qui est rare en cas de manifestation ou de grève. Au-delà de ce délai, seul un juge d'instruction peut décider, après vous avoir entendu, de vous inculper et/ou de vous faire mettre en prison pendant 5 jours au maximum.

En cas d'arrestation, vous avez droit à de l'eau et de la nourriture, un accès à des sanitaires et une assistance médicale en cas de besoin (non gratuite). Vous avez le droit de prévenir un proche, sauf si cet appel comporte un risque pour l'ordre public ou si un juge en décide autrement. La « fouille à corps », avec possibilité de déshabillage (pour autant que ce soit réellement nécessaire à la détection d'objets dangereux), doit être effectuée par au moins deux personnes du même sexe. Ne signez aucun document (registre des arrestations, procès-verbal) sans être certain qu'il correspond à ce qui s'est réellement passé.

## Interrogatoire

Il est conseillé de dire et répéter : « je n'ai rien à déclarer » ou « je fais usage de mon droit au silence ». Ce refus ne peut être considéré comme un aveu. Les arguments des policiers selon lesquels « cela aggravera votre cas », « on vous relâ-

chera si... », etc., ne sont que des ruses éculées pour obtenir des informations. Si vous faites malgré tout une déclaration, vous avez le droit de relire, de modifier, d'ajouter et d'en recevoir une copie. Vous n'êtes pas obligé de la signer. Les règles sont les mêmes face au juge d'instruction. Vous avez le droit à l'assistance d'un avocat seulement en cas d'arrestation judiciaire. Informez vos éventuels codétenus de leurs droits et soyez vigilants : il n'est pas exclu que des policiers en civil ou des micros se trouvent dans la cellule, ou qu'un de vos compagnons soit très bavard dans sa déclaration.

## Défendez vos droits et protestez

Si la police va trop loin (par ex. : injures, coups, fouilles humiliantes, arrestation illégale et arbitraire), prenez immédiatement contact avec votre organisation syndicale ou éventuellement avec un avocat pour voir comment réagir. En cas de coups, consultez un médecin pour obtenir un certificat décrivant de manière détaillée les lésions (pensez que les hématomes n'apparaissent parfois qu'au bout de quelques heures). Gardez des contacts avec les autres participants à l'action pour avoir des témoins des faits. Faites des photos et des films !

## Sanctions possibles

Les participants à l'action peuvent faire face à différentes sanctions, selon la gravité des actes commis. Les plus légères sont les sanctions administratives communales (SAC) d'un maximum de 500€, qui ne figurent pas au casier judiciaire et peuvent être contestées. En revanche, une poursuite judiciaire peut être engagée en cas d'infraction pénale (par exemple, dégradation, rébellion face à la police, entrave méchante à la circulation) : elle entraîne alors un procès, une possible condamnation et une inscription au casier judiciaire. C'est peu fréquent. Enfin, les particuliers et les entreprises qui ont subi un préjudice lié à l'action peuvent assigner en justice les personnes identifiées afin d'obtenir un dédommagement financier. C'est très exceptionnel.

# Construire des alliances pour **gagner** !

**A**voir des alliés dans nos combats est une nécessité. Avoir un boycott de clients, une pétition de bénéficiaires, des travailleurs d'autres boîtes sur les piquets, des associations qui mettent sous pression le groupe, etc. renforce sans aucun doute nos combats et les travailleurs qui les mènent.

La présence de soutien donne du courage, du soutien pratique (une soupe sur le piquet, un local pour se réchauffer), une image plus forte avec une solidarité concrète par exemple en cas de huissiers ou en menant des actions de désobéissance civile.

De façon plus générale, les alliances au-delà de l'entreprise nous inscrivent dans une société plus large et ouvrent la voie à des mouvements capables de réellement ébranler le rapport de force dans et en dehors de l'entreprise.

En construisant des alliances, on gardera en tête que nous ne cessons pas d'être des locataires, des clients, des habitants du quartier, de la ville, du pays... en arrivant au boulot.

Les travailleurs sont aussi des citoyens et les entreprises font partie de la société. Nous faisons un meilleur syndicalisme en le gardant en tête et nous pouvons gagner en rapport de force, en terrains et en méthodes d'action en construisant des alliances au-delà du collectif de travail.



## Trucs et astuces

### Une relation se construit dans la durée :

Si le dialogue et/ou la collaboration existent avant qu'on ait besoin de soutien, la solidarité sera beaucoup plus facile à construire. Pour cela, il faut que le syndicat se préoccupe des questions sociétales et de comment les actions syndicales affectent plus que seulement les travailleurs.

Par exemple : une meilleure conciliation vie professionnelle/vie privée est liée aux places en crèche. Utiliser des produits nocifs est dangereux pour les travailleurs et pour les riverains...

Ce qui ne signifie pas que ce n'est pas possible de créer de la solidarité sur le moment. Nous avons tous de la sympathie pour ceux qui luttent.

### Qui sont nos alliés naturels ?

Trouver des alliés repose sur l'identification des groupes qui sont concernés par nos combats : les clients d'un magasin, les riverains d'une entreprise, les usagers d'un service... et de viser ceux qui sont les plus susceptibles de nous aider et/ou d'avoir un impact. Il ne faut pas non plus oublier les travailleurs du secteur, des entreprises voisines...

L'association d'aînées de la mutuelle est un meilleur allié que les seniors du MR, par exemple. Les ONG de défense du travail digne dans le Textile seront sûrement sensibles aux enjeux du travail digne dans le Commerce en Belgique. Les campagnes contre la pauvreté ou pour le droit au logement seront sensibles aux enjeux du travail précaire.

Pensez à ceux qui sont sur les mêmes valeurs que nous mais aussi à ceux que les travailleurs connaissent (via une association, un groupe, un club de sport par exemple) ; ou encore qui auraient éventuellement un conflit avec l'employeur dans un autre contexte.

N'hésitez pas à faire appel aux fédérations régionales. Elles sont en contact avec des travailleurs de tous les secteurs de votre région et peuvent vous aider à identifier des collectifs et des alliés possibles.

### Se parler

Les travailleurs vivent l'entreprise de l'intérieur, les autres de là où ils sont. Il faut concilier les visions. Concrètement, essayons de :

- Informer largement sur notre action : expliquer à toutes les personnes (ou groupes) concernées le pourquoi et le comment des actions syndicales.
- Ecouter ce qu'ils ont à dire y compris quand ça ne nous fait pas forcément plaisir de prime abord.

Les travailleurs ne cessent pas d'être des locataires, des clients, des membres de clubs de foot, des habitants du quartier, de la ville, du pays... en arrivant au boulot. On peut donc trouver des points de contact avec ceux qui se mobilisent sur des enjeux proches des nôtres.

Un bon exemple, ce sont les associations de navetteurs et les syndicats du transport public. Sans dialogue, leurs revendications peuvent être divisées. Pourtant, navetteurs et personnel ont davantage à obtenir des transports publics bien financés avec suffisamment de personnel et des trains bien entretenus qui arrivent à l'heure.

### Choisir les revendications justes

Si vous voulez du soutien, vos combats doivent être bénéfiques au-delà de l'entreprise. Comment les demandes des collectifs peuvent-elles être intégrées à nos revendications ? Comment peuvent-elles renforcer vos actions ? Pensez aux enjeux du bien commun. Cela vous forcera à élargir votre champ et vous rendra plus forts.

### Donnez une vraie place

Pendant un combat spécifique, c'est important de donner une vraie place à vos soutiens. Discutez de comment vous pouvez par exemple créer un comité de soutien dans lequel les travailleurs sont représentés, mais qui participe à vos luttes selon ses propres méthodes et possibilités.

Constituez un premier groupe en faisant le tour des carnets d'adresses de chacun. Celui-ci pourra ensuite se charger de lancer un appel large à vous rejoindre.

A condition que les choses se passent dans le respect des revendications des travailleurs, acceptez que vos soutiens viennent avec leurs propres idées et des méthodes différentes des vôtres. C'est tout l'intérêt. La diversité des modes d'action nous renforce.

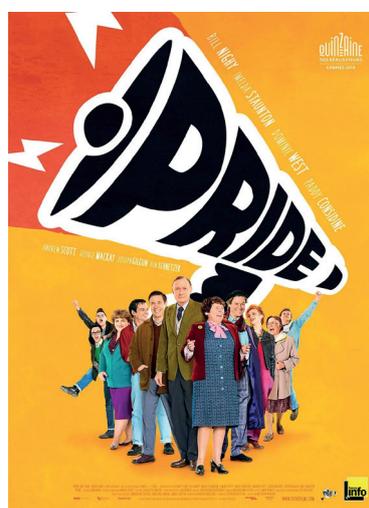
### Soutenez vos soutiens

Pensez à comment votre mouvement, ou grève, affecte vos soutiens. Si vous demandez à un client de ne pas entrer dans une entreprise en grève, indiquez lui l'alternative la plus proche par exemple.

Les soutiens viennent souvent aussi parce qu'ils ont leurs propres enjeux qu'ils lient aux vôtres. Pensez à aller aussi à leurs actions, à envoyer une délégation à leurs réunions... La solidarité c'est aussi du donnant-donnant.

### ! Erreurs à éviter :

- Vos alliés peuvent vous soutenir, ils ne peuvent pas mener le combat à votre place. Sans action des travailleurs, il n'y a rien à soutenir.
- Une relation va dans les deux sens. Expliquez votre combat. Écoutez ce que les gens ont à dire et à proposer. Acceptez d'être un peu bousculés. Soyez aussi présents pour vos alliés.
- N'essayez pas de tout contrôler. On partage des objectifs, mais on a sûrement des approches différentes. C'est le but !



### Pour y réfléchir en rigolant

#### Le film Pride (2014)

En 1984, un groupe d'activistes gays et lesbiens récolte de l'argent pour soutenir les mineurs en grève contre Margaret Thatcher. Le syndicat des Mineurs semble avoir honte de recevoir leur aide. Le groupe décide d'amener les fonds en main propres aux mineurs d'un village au fin fond du Pays de Galles.

# Le piquet de grève à l'entrée d'un zoning industriel

**S**i organiser un piquet de grève devant sa propre entreprise reste la meilleure option en cas de grève, ce n'est pas toujours possible, ni toujours utile. L'évolution de l'organisation de certaines entreprises leur permet de limiter la capacité de mobilisation des travailleurs et de contourner les piquets : travailleurs en télétravail, production déplacée sur d'autres sites, division de l'entreprise en plusieurs entités parfois présentes sur le même site... Etablir un barrage (filtrant ou complet) sur les voies d'accès aux zonings industriels où plusieurs entreprises sont installées, peut parfois constituer une option alternative pour atteindre l'objectif de la grève.



## Trucs et astuces

- Préparer à l'avance la logistique : barrières, palettes, tonnelles, braseros, tracts, bulletins d'affiliation, nourriture, boissons... Il faut désigner des équipes pour assurer les différentes tâches (montage du piquet, distribution de café, distribution de tracts aux travailleurs freinés/empêchés, etc.).
- Prévenir bien à l'avance les fédérations CSC des emplacements choisis, car celles-ci viennent souvent en soutien des piquets.
- Préparer sa communication : le travailleur en grève se trouve confronté à des travailleurs du zoning (salariés, indépendants, fournisseurs, etc.), mais aussi à des personnes qui passent simplement par-là (clients, curieux, etc.). Il est nécessaire de leur expliquer clairement les objectifs de la grève. Ceux qu'on veut « ennuyer », ce ne sont pas ceux qui subissent des mesures injustes : ce sont les patrons. Nous sommes là pour défendre les droits de tous les travailleurs.
- Gérer la conflictualité : la présence de la police permet de sécuriser les points de blocage, là où des personnes trop agressives voudraient forcer le piquet. La concertation préalable avec la police se justifie si les contacts sont bons et si celle-ci n'intervient pas pour freiner l'action syndicale. Cela étant, en cas de troubles graves à l'ordre public, en cas d'absolue nécessité pour la santé physique des personnes, il est probable que la police intervienne pour disperser l'action.
- Profiter de la grève pour construire un réseau : un piquet sur un rond-point est un lieu de rencontre, comme on l'a vu lors du mouvement des Gilets jaunes. Comme syndicalistes, nous y rencontrons des travailleurs d'entreprises sans syndicat, des activistes et des citoyens curieux.



## Erreurs à éviter

- Ne répondez pas aux provocations, ne mettez pas de l'huile sur le feu : face aux personnes agressives, gardez une attitude calme et ouverte.
- Evitez de vouloir convaincre à tout prix : certaines personnes sont viscéralement antisyndicales, tant pis.
- Ne vous mettez pas en danger : ne tentons pas d'arrêter une voiture avec notre corps pour seul obstacle.
- N'essayez pas de bloquer à tout prix les travailleurs non-grévistes voulant contourner le piquet en se rendant à pied jusqu'à leur lieu de travail.



L'obstruction de la circulation, y compris les barrages (auto)routiers, touche aux limites de ce qui est légalement admissible. En fonction du juge qui est appelé à se prononcer sur un éventuel litige, le jugement peut varier. Les circonstances factuelles sont importantes. Dans deux affaires récentes (Bruno Verlaeck et Pont de Cheratte), des militants et dirigeants syndicaux ont été condamnés pour « entrave méchante à la circulation ». La criminalisation des mouvements sociaux et de l'action collective est très préoccupante.

En dehors de ces procès exceptionnels, il est rare que des poursuites soient engagées ou qu'une plainte soit déposée pour ce type d'action collective. Le cas échéant, nous mettons en avant le fait que l'action n'a pas pour objectif d'entraver la circulation mais de faire connaître les revendications syndicales, en exerçant nos droits fondamentaux constitutionnels : la liberté d'expression et la liberté de manifestation. Dans cette optique, il est important de veiller à limiter autant que possible les risques d'accidents de circulation, mais aussi de soigner la communication pendant l'action (au moyen de tracts, banderoles, prises de parole, etc.).

# Médiatiser un conflit ou une action

Les médias peuvent être un levier à activer dans certaines actions collectives. Evidemment, faire sortir le conflit de l'entreprise/institution doit être un geste concerté, mesuré et bien réfléchi. Le timing est important ainsi que la posture vis-à-vis du patron. Chaque médiatisation doit être bien réfléchie, au cas par cas.

Dans certaines entreprises, l'image de marque compte plus que le bien-être des travailleurs : sortir dans la presse peut alors être efficace MAIS c'est une méthode que vous ne pouvez pas utiliser toutes les semaines, veillez donc à bien mesurer quand et comment vous utilisez cette « cartouche ».



## Trucs et astuces

- Contactez, via votre permanent, le service communication de la CNE qui diffusera le communiqué de presse et le relayera sur ses réseaux sociaux.
  - Si l'action peut toucher les médias nationaux, le service communication de la CNE vous épaulera.
  - Si votre action reste locale, votre permanent (avec le soutien du service communication de votre fédération CSC) vous permettra de trouver des relais locaux.
  - Si vous avez vous-mêmes des relais dans les rédactions, n'hésitez pas à les activer après en avoir discuté avec le permanent et le service communication.
- Le message doit être le plus simple et clair possible.
- Prévoyez un visuel : si les journalistes peuvent avoir des images, si possible qui sortent de l'ordinaire, le sujet sera mieux traité.
- L'idéal est que la communication parte en front commun.
- Avoir un briefing **impeccable** :
  - Chaque membre de l'équipe syndicale ET un maximum de travailleurs doivent être en mesure de s'exprimer efficacement.
  - Organisez une assemblée générale avant, sans nécessairement dévoiler tout de l'action (attention aux taupes !), afin de s'assurer du mandat des travailleurs.
  - AG ou pas, dans tous les cas, les travailleurs doivent être avertis avant que l'information ne sorte dans la presse.
  - Si la presse vient sur le terrain (sur le piquet, à l'action), il faut avoir quelques travailleurs prêts à répondre aux questions et à donner les 3 points clés de votre communication.
  - Si vous êtes en front commun, il faut discuter de la répartition de la parole.
- Faire circuler les articles/liens/reportages TV ou radio aux travailleurs dès qu'ils ont été diffusés.

- Prenez vous-mêmes des images (de qualité), photos ou vidéos. Il suffit qu'une actualité plus chaude arrive et les journalistes ne pourront pas se déplacer sur votre action. S'ils reçoivent un résumé de l'action et des images, ils pourront peut-être quand même couvrir votre sujet.



## Erreurs à éviter

- Les travailleurs sont souvent attachés à l'image de l'entreprise/institution. C'est normal : les patrons font tout pour cultiver la « culture d'entreprise ». « Ici, on est comme une famille ». Dès lors, attaquer de front la marque, sans suffisamment d'informations ou de concertation, pourrait être pris par certains comme une attaque des travailleurs (et pas de l'entreprise/des patrons). Informer les travailleurs est donc essentiel.
- Ne donnez pas des informations imprécises, périmées aux journalistes ET ne soyez pas agressifs vis-à-vis des journalistes. Le lien avec ceux-ci est important et doit s'entretenir. Les journalistes doivent savoir qu'ils peuvent vous faire confiance, aujourd'hui mais aussi prochaine une fois.



Vous avez le droit de photographier ou filmer les actions des policiers en cas d'intervention dans un lieu accessible au public. Cela fait partie du droit de contrôle démocratique de la police. En pratique, les policiers intimident parfois ceux qui filment l'action pour récolter des preuves du déroulement des événements et des abus éventuels de la police. Il est possible qu'ils vous empêchent de le faire, en vous éloignant de force, en confisquant votre matériel ou en l'endommageant (ce qui serait abusif) ; et qu'ils invoquent ensuite un délit de rébellion en cas de résistance. Les policiers ne peuvent pas vous obliger à effacer les photos ou vidéos que vous avez prises ni utiliser la force pour effacer les traces. Ces photos et vidéos peuvent être utilisées dans une procédure en justice contre les policiers abuseurs. Si vous utilisez une photo ou vidéo dans une publication, un site internet ou un réseau social, faites en sorte que les policiers ne soient pas reconnaissables (par exemple, en « floutant » leurs visages). Vous éviterez ainsi tout risque de condamnation pour violation du droit à l'image ou à la vie privée.

# Zoetis

# Après 5 jours de grève, les travailleurs obtiennent une prime

En septembre 2025, les travailleurs de Zoetis Belgium, une entreprise de Louvain-la-Neuve active dans la santé animale, ont mené une longue grève pour réclamer leur part de gâteau. Une première qui a été couronnée de succès après cinq jours de blocage et de discussions intenses. Hocine Chalabi, délégué CNE, raconte.

« Depuis le rachat de Pfizer par Zoetis en 2012, notre entreprise a connu de grands changements. En dix ans, le personnel a doublé - on est passé de 250 à plus de 500 travailleurs - et les attentes de la direction ont augmenté considérablement. Malheureusement, dans le même temps, presque aucune des revendications du personnel n'a été rencontrée. Alors, quand on s'est rendu compte que la direction s'était octroyé un énorme bonus en 2024 (environ 800.000€ d'avantages répartis en 11 personnes, NDLR) lors du Conseil d'entreprise annuel, on a vu rouge. Pour les employés et les syndicats, c'était inacceptable, surtout que nous réclamions en vain une CCT 90 (un bonus salarial lié à la réalisation d'objectifs prédéfinis, NDLR) pour le personnel depuis 2023.

Dès que nous avons été informés du bonus que la direction s'était accordée, une assemblée générale a été organisée pour en informer les travailleurs et leur redemander s'ils étaient toujours favorables à la proposition de CCT 90. Les 250 travailleurs présents ont voté en sa faveur et ont validé le principe d'une grève pour obtenir cette CCT. La grève a alors débuté immédiatement. Dès le lundi après-midi, plus personne ne bossait. Et le lendemain, l'entrée du site a été bloquée par un piquet dès 5h du matin, sauf pour les directeurs. Lors d'un premier échange, la direction a proposé de renouveler la CCT de nuit et d'imposer unilatéralement le nouveau règlement de travail incluant la pointeuse en contrepartie d'une prime non récurrente, et ce sans répondre à la demande principale. Face à notre refus, elle a mis fin au dialogue.

Au fil des jours, les médias se sont intéressés à notre grève, ce qui a encore plus mis la pression sur les patrons. Le jeudi, nous avons appris que la direction envisageait de faire sortir une production via une société externe. Nous avons dès lors décidé de bloquer toutes les entrées du site, y compris pour les membres

de la direction. Plusieurs huissiers ont été envoyés pour nous mettre la pression, mais cela n'a pas eu d'effet sur notre détermination. Face à l'urgence de relancer la production, la direction nous a encore proposé de rouvrir le site en échange d'un bel accord à négocier ensemble. Mais là encore, nous avons refusé car nous savions que nous allions perdre tout rapport de force si nous levions les piquets bloquants.

Après cinq jours, nous étions dans l'impasse. La solution est venue d'une discussion à bâtons rompus, en petit comité, avec la nouvelle directrice générale du site. Nous lui avons expliqué les dysfonctionnements qu'elle ignorait dont la perte progressive des cadeaux et avantages sans compensation malgré les bons résultats financiers. Rapidement, elle a accepté notre principale revendication, à savoir la mise en place d'une CCT 90 pour le personnel de l'entreprise dès l'année prochaine. Les objectifs à atteindre ne sont pas encore fixés mais la prime s'élèverait à 1.200€ pour 2026. Et en signe de bonne volonté, la direction s'est également engagée à offrir un cadeau de fin d'année, sous forme de chèque consommation, pour tous les travailleurs dès 2025. »



# ORES en action : Diviser pour régner

En 2002, dans le contexte de la future libéralisation du secteur énergétique, un nouveau type de contrat a été imposé aux nouvelles recrues chez ORES : 30% de revenus en moins. L'entreprise a voulu instaurer une différence de traitement entre anciens et nouveaux collègues concernant la récupération des heures de garde et de permanence. Jean-François Nicaise, délégué nous raconte.

« Pour les anciens, être de garde donnait droit automatiquement à un jour de congé, alors que pour les nouveaux seules les interventions effectives donnaient le droit à la récupération au prorata des heures prestées. Avec la CNE, nous avons exigé l'égalité.

Nous avons lancé un autocollant (balance ta garde) sans logo CNE de manière à faciliter l'implication de tous les travailleurs. Nous avons mis des autocollants partout, sur les voitures, les camionnettes, les portes d'entrées... Et nous avons aussi fait des pins « JE SUIS DE GARDE » pour les personnes de garde et les solidaires, des rencontres et des distributions de tracts.

Comme les négociations n'avançaient pas, nous avons appelé à passer à l'action autour de deux revendications pour avoir la solidarité entre le terrain et les bureaux : pour l'égalité dans les gardes et pour une CCT télétravail. Le jour de l'action, un jour de négociations avec la direction, le personnel était en masse au siège central, avec les véhicules toutes sirènes hurlantes. C'était impressionnant.

Afin de marquer le début des hostilités, nous avons allumé des feux d'artifice. Les négociateurs nous informaient que les discussions piétinaient. Pour augmenter la pression sur la direction, les travailleurs ont coupé l'alimentation électrique du siège social.

Ensuite, nous avons dirigé le personnel manifestant devant les fenêtres de la salle de négociation qui est complètement vitrée. Nous avons tambouriné sur les fenêtres. Les négociateurs présents dans la salle ont reconnu avoir été impressionnés par ce mouvement et nous ont remerciés car cela a pu débloquer la situation.

Résultat des courses, nous avons obtenu tout ce que nous demandions. L'électricité a dû être rétablie dans le bâtiment afin de pouvoir imprimer l'accord !

## La lutte continue

Après notre victoire « gardes et permanences » et vu la difficulté des patrons de recruter des techniciens pour réussir les enjeux de la transition énergétique, de nouvelles négociations ont été entamées afin d'améliorer le barème salarial des nouvelles conditions de travail.

Après plus d'un an de négociations, une nouvelle grille barémique était instaurée prenant cours en janvier 2022.

Forts de nos avancées, le combat continue, notamment autour de « la revalorisation » des métiers techniques. Forts de notre expérience, on continue à sortir des clous et à construire le rapport de force. Des journées d'actions ont été menées également de site en site en organisant donc des tournantes pour ne pas épuiser la mobilisation des travailleurs.

Sur un site, les délégués ont par exemple simplement séparé toutes les clés des véhicules ORES de leurs porte-clés avec l'identifiant de la plaque d'immatriculation. Ils ont ensuite remis toutes les clés au hasard dans l'armoire à clés. Cela a été le bazar par la suite pour trouver les clés correspondantes aux véhicules.

Par nos actions, nous montrons à l'employeur qu'on est bien organisés, que nous comprenons le fonctionnement de l'entreprise et que nous construisons avec les travailleurs. En sortant des sentiers battus avec des actions plus chocs, nous frappons les esprits et nous sommes imprévisibles ; ce qui renforce la mobilisation et le rapport de force avec l'employeur. »



# Médiacité

## 23 jours de lutte pour fermer les magasins à 20h

Médiacité, 23 mois d'actions pour arrêter le travail de nuit illégalement imposé par les employeurs et le propriétaire. Raphaëlle nous raconte cette expérience.

« Médiacité, c'est une grande galerie commerçante de la région liégeoise avec plus de 120 boutiques, une patinoire. On y trouve des grandes enseignes du non alimentaire (habillement, décoration, etc.) et aussi des petites enseignes, notamment des indépendants et tout une partie d'Horeca.

Suite à un travail mené en comité régional Commerce et une enquête menée au sein de Médiacité, il ressort comme une des revendications principales : le travail tardif du vendredi. En effet, nous avons des plages horaires plus grandes que les autres galeries de la région. Nous étions ouverts jusque 21h le vendredi alors qu'ailleurs, c'est 20h. Après recherche, il apparaît que dans le secteur le travail après 20h est interdit et en plus il devrait être considéré comme travail de nuit.

Nous commençons, avec les délégués du comité, à distribuer des tracts expliquant la situation aux travailleurs des différents magasins, les invitant à une assemblée pour expliquer la situation et les revendications que nous pourrions porter vis-à-vis de nos employeurs et du propriétaire de la galerie. En effet, c'est dans le contrat de location qu'il est repris que la galerie reste ouverte jusqu'à 21h. Nous avons mandat de négocier l'application de la législation, c'est-à-dire la fermeture à 20h le vendredi.

Trimbalés durant les premières réunions de négociation avec le propriétaire, nous décidons collectivement avec les travailleurs de Médiacité de faire une journée de grève le 9 novembre 2022 pour montrer notre volonté d'aboutir à une solution. Rien n'évoluant, nous mettons en place comme stratégie de faire fermer toutes les boutiques à 20h le vendredi par les travailleurs des magasins tant que cela sera nécessaire. Nous mettons en place une coordination pour s'assurer que tous

les vendredis nous serons en capacité de fermer les commerces. Certaines enseignes, du fait de l'illégalité de l'ouverture après 20h, décident d'elles-mêmes de fermer leur magasin. C'est ainsi que Primark a été la première à le faire, d'autant que nous avons interpellé le contrôle des lois sociales à ce propos. Pour les autres, nous faisons le tour de la galerie tous les vendredis à partir de 20h pour fermer les magasins en invitant le personnel à sortir de leur magasin et à le fermer. Nous montrions à certains qu'ils allaient gagner 15€ par mois de sur-salaire pour cette prestation illégale. Nous avons lancé notre première action la semaine du Black Friday. De ce fait, nous avons appelé notre action le Black Friday.

En plus du travail vers le personnel, nous avons aussi sensibilisé le public pour l'inviter à ne pas venir faire ses courses à ce moment-là. La grande majorité décidait alors de ne pas rentrer dans les commerces en solidarité avec notre action.

Nous avons réalisé ce Black Friday pendant 23 mois avec le soutien de délégués extérieurs à la Médiacité. Nous avons reçu les huissiers qui nous menaçaient d'astreintes. Nous avons sollicité les médias pour couvrir notre action. Nous avons eu une couverture médiatique locale mais aussi nationale. L'émission de la RTBF « On n'est pas des pigeons » est venue couvrir l'action. Nous sommes passé dans les JT.

Au terme de ces 23 mois d'actions, nous avons trouvé un accord pour ouvrir 16 vendredis par an (chaque premier du mois et ceux de décembre). Suivant les enseignes, des sur-salaires sont payés.

Notre prochain cheval de bataille est d'obtenir le parking gratuit. En effet, nous devons payer 850€ par an pour accéder au parking de la Médiacité alors qu'il y a un étage quasiment vide tout le temps. Pour les petits salaires que nous avons, c'est l'équivalent de la prime de fin d'année. »



# Du Mardi des Blouses Blanches au Fonds Blouses Blanches Une réussite de la CNE

2019, année désormais liée à un mot terrible pour les soignants, et tout le monde : l'année Covid. Pourtant, début 2019, c'est la routine. Comme depuis des années, le personnel soignant, qu'il travaille dans les hôpitaux, dans les maisons de repos, à domicile ou en maisons médicales... il crève ! Trop de travail, pas assez de personnel, l'obligation organisationnelle de mal faire son travail, les horaires imprévisibles et incompatibles avec une vie sociale et familiale... Yves, secrétaire national Non Marchand à l'époque, nous raconte.

Du côté des politiciens, depuis que la N-VA est partie de la coalition en décembre 2018, c'est un gouvernement en affaires courantes qui dirige le pays. Les élections approchent.

En tant que secrétaire national du secteur, je suis convaincu que ces moments pré-électorales peuvent être mis à profit pour donner au secteur une attention particulière dans l'opinion publique. Lors d'une instance nationale, je propose de mener une action dans la durée : chaque mardi, il se passerait quelque chose dans les institutions de santé. Malgré les difficultés habituelles liées à la surcharge de travail ou à la démoralisation, les délégués adoptent l'idée. Puisque le Front Commun ne marche pas, la CNE démarre seule. Dans les instances régionales, les délégués s'emparent du concept. L'imagination est au pouvoir : assemblées, draps blancs et calicots aux fenêtres, vidéos pour les réseaux sociaux, stands d'accueil des patients et familles dans les halls, les « midis des blouses blanches »... Des dizaines de propositions composent le « menu » des actions possibles. Chaque institution participe, que ce soit par une « mise en bouche » ou un « menu 5 services » ! Le mouvement se lance, chacun à son rythme et son intensité. Les contacts sont pris avec les directions, on explique le sens du mouvement, on argumente, on convainc. Les premières actions sont massivement couvertes, la presse relaie, les réseaux sociaux aussi. Ceux qui n'osaient pas se disent qu'« on pourrait essayer quelque chose aussi chez nous ».

Le gouvernement en affaires courantes doit faire voter par le Parlement son budget tous les 2 mois. Une occasion rêvée de mettre le loup dans la bergerie, puisque les partis ne sont plus tenus par la loyauté de majorité. Les premiers contacts politiques sont pris, renforcés et légitimés par les actions des Mardis des Blouses Blanches. Au moment de voter le budget pour janvier et février 2020, un amendement du PTB visant à affecter 67 millions d'euros non utilisés à un « Fonds Blouses Blanches » à créer est voté par une majorité alternative. Personne n'y croyait.

A partir de là, les Mardis des Blouses Blanches de la CNE vont avoir un but précis : pérenniser ce budget sur base annuelle de 402 millions d'euros (6 X 67 millions). On s'organise pour tenir dans la longueur, en mettant le focus sur tel ou tel secteur, telle ou telle région. Le couvre-feu décrété en mars 2020 stoppe les actions des Blouses Blanches dans les institutions, mais les travaux parlementaires continuent. Les commissions se succèdent, les contacts se multiplient pour finaliser un texte qui puisse trouver l'assentiment d'une majorité. Quelques heures avant le vote, aucun parti n'ose plus s'opposer au vote d'un texte instaurant un Fonds Blouses Blanches doté de 402 millions d'euros.

Le FBB est sur les rails... mais comment l'utiliser réellement pour du personnel supplémentaire ? Comment donner la décision d'affectation au conseil d'entreprise, et pas à l'employeur seul ? Le rôle joué par le syndicat met le personnel en position de force face à l'employeur : « Cet argent c'est NOUS qui sommes allés le chercher grâce à notre mobilisation. Il appartient au personnel ». Dans la plupart des institutions, les délégués ont obtenu du personnel supplémentaire, puisque 5.000 nouveaux postes ont été créés !

Et vous dites que le syndicat ne sert plus à rien ? Ils rêvaient que c'était possible... alors, ils l'ont fait !



# Pour doper votre inspiration

## Podcasts

- Et parfois on gagne ! De Victoire Tuillon - Sur Arte TV - <https://www.arteradio.com/emission/et-parfois-on-gagne>
- Quand le syndicat séquestrait les patrons
- A qui la grève ? - <https://www.laicite.be/actualites/les-podcasts-du-centre-daction-laique/>
- Podcast d'Ebullitions, Bruxelles Laïque
- Compilation de podcasts sur les actions collectives, dont les 3 ci-dessus - [https://open.spotify.com/playlist/3fjid-NNRQZK1SfM6GQb8yo?si=3h26JBHLQqui\\_z7znHglA](https://open.spotify.com/playlist/3fjid-NNRQZK1SfM6GQb8yo?si=3h26JBHLQqui_z7znHglA)



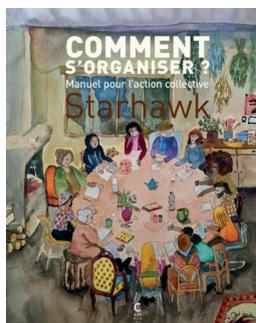
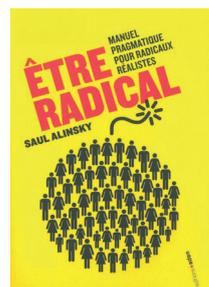
## BD

- En toute franchise. Non merci. - Récit de la lutte des Delhaiziens par la voix de Rosetta Scibilia, déléguée CNE sous la plume de Sasha Milojevic, étudiante à La Cambre, 3 juin 2025
- Fabienne Lauret, Philippe Guillaume, Elena Vieillard, Une féministe révolutionnaire à l'atelier - L'envers de Renault-Flins, La Boîte à Bulles, Ganboa, Espagne, 2022



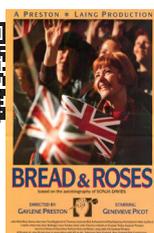
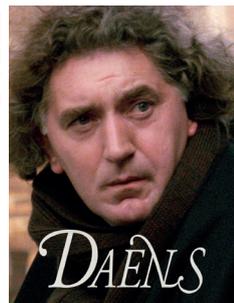
## Livres

- Saul Alinsky, Etre radical : Manuel pragmatique pour radicaux, Points Politique, 1976
- Andrew Boyd, Joyeux bordel : tactiques, principes et théories pour faire la révolution, Les liens qui libèrent éditions, 2015,
- Srdja Popovic, Comment faire tomber une dictature quand on est seul, tout petit et sans armes, Payot, Petite Bibliothèque
- Starhawk, Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective, ed. Cambourakis, 2021



## Films

- Daens, 138 min - Sur la mobilisation des ouvriers dans le secteur du Textile, ouvriers organisés par l'Abbé Daens... et sur la naissance de l'ACV-CSC Disponible en VF avec l'abonnement Auvio : Daens - - Auvio
- Du pain et des roses (Bread and Roses), 1h50 - Sur la mobilisation des femmes de ménage, avec un « organizer » - Trailer : Bread and Roses (2000)



# Enclenchez dès à présent la montée de l'escalier des actions, une marche après l'autre...

**S**i vous avez lu une bonne partie de cette brochure, vous pouvez à ce stade vous demander comment réaliser les actions les plus engageantes dans votre propre entreprise/institution.

Rappelez-vous que l'inclusion des travailleurs dans l'action syndicale de votre entreprise, c'est un long chemin. Nous ne sommes pas (qu') un groupe d'activistes qui va à quelques-uns faire une action choc (même si nous respectons ces groupes et pouvons certainement faire des alliances aux eux !). Nous sommes un mouvement de masse. A ce titre, il est essentiel que nous gardions un maximum de travailleurs embarqués avec nous dans l'action syndicale ! Le syndicat, c'est eux !

Dès lors, pour chaque action, il est essentiel de mesurer le nombre de travailleurs qui nous suivent effectivement. Si on constate que l'action était trop impliquante par rapport à ce que les travailleurs sont en mesure de donner maintenant et que donc, on n'a pas une majorité des travailleurs avec nous, on redescend d' « une marche ».

Par exemple : vous avez lancé une enquête dans votre entreprise. 80% des participants y ont participé ! C'est génial, les résultats sont exploitables, y compris dans les instances de concertation. A la suite de cette enquête, vous proposez aux travailleurs une action « mobilité » dans le couloir de la direction. Juste avant, vous vous rendez compte que vous serez beaucoup trop peu pour que cette action ait de l'impact. Vous préférez donc l'annuler et réfléchir à une action peut-être moins engageante (pour le moment) mais qui permettra à un maximum de travailleurs de s'y impliquer. Vous décidez de lancer une pétition...

Vous avez donc monté une marche, préparé la montée vers la suite mais, voyant que la majorité ne vous suivait pas, vous êtes « redescendus » d'une demi-marche afin peut-être, dans la suite de votre plan d'actions, de pouvoir remonter la marche pleine voire une marche encore supérieure quand les travailleurs seront prêts.

Le rapport de force est un muscle qui doit sans cesse s'exercer. Evaluer vos actions, réussies comme « ratées », c'est le meilleur ingrédient pour permettre à l'équipe syndicale d'en tirer les enseignements qui permettront de poursuivre ce travail de renforcement continu.

Nous vous souhaitons d'expérimenter, de tester, de rebondir, d'unir, d'imaginer et de construire des collectifs toujours plus puissants pour aller chercher de belles victoires pour les travailleurs !

**Rappel : tous les outils pour développer vos actions se trouvent dans l'Espace militant de la CNE sur [www.lacsc.be](http://www.lacsc.be), onglet « Actions collectives/organizing ».**

