

# Congrès 2023 Remettre le rapport de force et l'organisation collective au centre de l'action syndicale

Première version des textes



## Table des matières

Editorial . . . . .	3
1. Préalable . . . . .	4
2. Remettre le rapport de force et l'organisation collective au centre de l'action syndicale. . . . .	6
2.1. Contexte. . . . .	6
2.2. Construire le rapport de force grâce à l'organisation collective des travailleurs et travailleuses . . . . .	6
2.3. Construire un récit . . . . .	7
3. Remettre le rapport de force et l'action collective au cœur de l'action syndicale s ur le lieu de travail . . . . .	10
3.1. OÙ - Définir le lieu ou collectif de travail . . . . .	10
3.2. QUI - Tout le monde a un rôle à jouer . . . . .	12
3.3. COMMENT - Les travailleurs et les travailleuses et leurs préoccupations au centre . . . . .	15
4. Remettre le rapport de force et l'action collective au cœur de l'action syndicale au-delà du lieu de travail . . . . .	20
4.1. Mieux défendre les travailleurs et travailleuses en débordant de l'entreprise . . . . .	20
4.2. Assumer des formes d'action diverses . . . . .	21
4.3. Améliorer l'organisation pratique des actions . . . . .	22

## Un Congrès CNE : kézako ?

Tous les 4 ans, votre centrale lève le nez du guidon pour regarder loin devant (et parfois un peu sur les côtés et derrière), écouter longuement et largement le plus possible de ses militants et militantes pour prendre les bonnes orientations. Cette année, le thème central du congrès est la mobilisation, la construction du rapport de forces, l'organisation des travailleurs et des travailleuses.

Mais concrètement, ça veut dire quoi ?

### Quand et où ?

*Le Congrès lui-même se tiendra le vendredi 10 novembre 2023, à Dampremy. Mais comme vous le lirez ci-dessous, ce jour-là n'est que le point culminant d'un chemin déjà commencé... et qui continuera après.*

### Qui ?

*310 délégués de la CNE (155 femmes, 155 hommes) et les 65 permanents CNE sont les membres du Congrès. Ces 310 délégués et déléguées, qui représentent l'ensemble des régions, secteurs et groupements, sont : la présidente (Cathy, déléguée chez Aldi), le vice-président (Pierre, délégué chez Belfius), les 158 membres du comité national (qui se réunit 4 fois par an et fait la politique globale de la CNE entre deux Congrès), et 150 délégués invités spécialement du Congrès. Mais le travail de préparation concerne bien davantage que ces 375 personnes ...*

### Comment ça marche ? On en est où ?

*Un premier texte est en discussion. Il ne vient pas de nulle part : d'une part, une grande enquête a été réalisée à l'automne 2022 auprès des militants et de beaucoup d'affi-*

*liés. D'autre part, une expérience dite « organizing », en cours depuis deux ans, a développé de nouvelles manières de faire dans quelques dizaines d'entreprises.*

*Plusieurs centaines de délégués discutent ce premier texte dans des comités régionaux ou sectoriels. A la rentrée de septembre, un nouveau texte sera réalisé avec l'ensemble de ces remarques. Les 4 comités provinciaux de la CNE (Namur-Luxembourg, Hainaut, Liège, Bruxelles-Brabant) organiseront des débats en septembre et octobre. Les divergences ou désaccords qui resteront seront tranchées par le Congrès le 10 novembre.*

### Et après ?

*Le 10 novembre sera une journée importante. Le Congrès votera nos orientations pour les 4 prochaines années. Il se prononcera aussi sur le bilan des activités 2019-2023, et sur les sujets d'actualité qui ne manqueront pas ! Nous publierons l'ensemble de ces textes.*

*Et après, me direz-vous ?! Un texte a-t-il déjà changé le monde ? Ou au moins a-t-il amélioré la condition des travailleuses et travailleurs ? La réponse est oui. Les (bons) textes sont importants et utiles. A condition d'être utilisés. Le Congrès de 2019 a modifié des aspects importants de notre façon de faire du syndicat. Celui de 2023, pour autant que les membres du Congrès le voudront, peut aussi nous aider à faire plus et mieux le syndicat dont l'avenir a besoin.*

Si le processus vous intéresse, l'ensemble des infos sur le processus, les textes et le Congrès sont disponibles sur la page <https://www.lacsc.be/cne/congres-2023>



# En avant !

La meilleure façon de marcher, dit une ritournelle, c'est de mettre un pied devant l'autre... et puis de recommencer. Mais qu'arrive-t-il à celui qui laisserait un pied partir loin devant l'autre ? Ou, pire encore, à celui dont un des deux pieds est tiré en arrière ?

Un syndicat avance sur deux jambes : la première organise le conflit, crée un nouveau rapport de forces, rompt avec l'ordre établi. Elle crée du désordre quand l'ordre est injuste et qu'il faut le changer. Appelons-la, pour faire simple, notre jambe gauche. La seconde consolide ce qui a été acquis, par des accords et des conventions, par des institutions (CP, CE, CPPT...)... Une jambe pour changer les règles, une autre pour les faire respecter.

Nous avons besoin des deux. Sans capacité d'instituer et de faire appliquer les nouvelles règles et conventions, nous nous épuisons dans le conflit permanent. Mais sans capacité de recréer le conflit et de mettre en péril les équilibres injustes, nous siégeons dans des instances et des lieux de concertation qui sont comme des véhicules sans moteur : on peut y être assis confortablement, mais on ne va nulle part.

Quand les militants et militantes de la CNE ont décidé, en 2022, de consacrer le Congrès 2023 à l'enjeu du rapport de force, du conflit et de l'organisation des travailleurs, donc au renforcement de notre « jambe gauche », nous ne savions pas encore à quel point l'année 2023 verrait des attaques d'une violence inouïe contre cette « jambe gauche du syndicat ».

Des juges écrivent (sans s'étouffer de honte) que les intérêts des actionnaires sont plus importants que ceux des travailleurs. Des multinationales requièrent la police pour escorter leurs camions ou protéger leurs entrepôts...et la police (payée par nos impôts) obtempère ! Le gouvernement a même envisagé une loi soi-disant « anti-casseurs » qui permettrait d'interdire toute manifestation à ceux qui auraient tant soit peu dérangé la propriété privée : y compris un tag ou un feu de palettes ?

La menace est claire : il s'agit de tirer brutalement vers l'arrière notre jambe gauche, la jambe qui fait avancer le conflit. N'ayons aucune illusion : notre syndicat ne tiendra pas longtemps en équilibre sur l'autre jambe.

Nous pouvons bien négocier des CCT (ou des AIP...), siéger dans bien des instances, du CPPT jusqu'au Conseil National du Travail ... Mais sans notre capacité à faire peur, à porter atteinte aux intérêts de la bourgeoisie et des multinationales, à changer les règles, ce ne sera plus que mascarades et reculades. Les accords seront peu à peu vidés de tout contenu, voire se retourneront contre nous (comme les AIP avec la Loi de Blocage des Salaires).

Nous n'avons donc, littéralement, pas le choix. Soit, nous serons capables, contre la volonté des patrons et de la plupart des politiques, d'encre imposer le fait syndical partout où il le faut. Donc manifester, déborder au besoin, arrêter le travail, bloquer une entreprise ou l'occuper, reprendre ce qui nous appartient ... selon les tactiques que les travailleurs décident. Soit, nous devons un jour renoncer au beau nom de *Syndicat* et nous racapoter en un service d'accompagnement social des victimes de la violence capitaliste.

C'est dans le fond la question qui traverse tout le texte qui vous est proposé ici. Violamment attaqués, allons-nous baisser la tête et supplier que les coups diminuent ? Ou bien nous défendre et contre-attaquer ? Et alors, comment ? Une vaste enquête a interrogé de nombreux militants et affiliés. Une expérience « organizing » est en cours. Surtout, dans tous les secteurs, nous avons votre expérience de conduite des conflits et de création du rapport de force. Ce Congrès sera l'occasion de faire des choix sur ce que nous voulons être demain, et sur ce que cela implique pour la CNE, pour ses militantes et militants et pour ses membres.

Felipe Van Keirsbilck,  
Secrétaire général.



# 1. Préalable

Le double congrès 2008-2010 a défini le projet social de la CNE. Le congrès de 2015 « Face au pouvoir de l'argent, construire notre contre-pouvoir » s'est doté de trois outils pour mener à bien ce projet social :

- la contagion culturelle dans une volonté d'éducation permanente
- la concertation et la négociation collective
- l'action collective comme étant "l'expression et l'exercice du rapport de force par un groupe déterminé en vue d'atteindre des objectifs partagés".

Le congrès de 2019 s'est penché sur ce que doit faire la CNE pour anticiper les mutations à venir. Il a approfondi les thématiques suivantes : nos publics, nos services, défendre l'intérêt collectif de nos membres et nos ressources.

Le congrès de 2023 prend racine dans deux expériences : le projet « organizing » développé depuis un an et demi dans la centrale d'une part, l'enquête qui s'interroge sur nos capacités de mobilisation d'autre part. Ce congrès se focalise donc sur le troisième outil identifié par le congrès de 2015, l'action collective, et approfondi la thématique de l'intérêt collectif de nos membres développée dans le congrès de 2019.

L'action collective fait partie des différentes stratégies de notre syndicat pour réaliser son projet social :

- L'action collective et l'organisation collective des travailleurs et travailleuses permettent de construire un rapport de force qui, à son tour, permet d'obtenir des victoires syndicales.
- Le service aux membres permet de faire appliquer les droits des travailleurs et travailleuses dans des cas individuels.
- La négociation collective, définie comme « le processus de recherche et de définition d'accords contraignants entre interlocuteurs sociaux, dont les intérêts sont divergents » (congrès CNE 2015), permet de négocier des améliorations des conditions de travail et de rémunération en cohérence avec le projet social de la CNE. Pour ce faire, les organes de concertation paritaires (la concertation sociale) sont des leviers importants.

Ces différentes stratégies peuvent parfois se faire concurrence - en termes par exemple de temps et de ressources alloués - mais peuvent aussi se renforcer les unes les autres. Par exemple, le service aux membres peut servir de première étape vers l'action collective. Le congrès 2023 se concentre sur la première stratégie, celle de l'action et de l'organisation collectives des travailleurs et travailleuses. Deux principales raisons motivent ce choix.

D'une part, un des principaux constats de l'enquête mobilisation et de l'expérience organizing, est un déséquilibre entre ces différentes stratégies. En effet, en règle général, les militants consacrent la majorité de leur temps syndical dans des réunions d'instances en entreprise. Le service aux membres fait aussi partie des activités régulières d'un militant syndical. L'organisation collective est, quant à elle, souvent délaissée, faute de temps. Ce constat doit être mis en parallèle avec la structure syndicale et les ressources de notre centrale. Les permanents font aussi le constat qu'une minorité de leur temps est consacré à l'organisation collective des travailleurs, alors qu'ils ont un métier pourtant au cœur de l'action collective dans la centrale.

D'autre part, nous estimons que la construction d'un rapport de force est un préalable à l'utilisation des deux autres stratégies syndicales. Sans rapport de force, il est impossible d'obtenir des victoires syndicales uniquement par la négociation ou la concertation sociale. Sans rapport de force pour obtenir des victoires syndicales, il n'y a pas de droit qui protège les travailleurs et travailleuses à faire appliquer et donc pas de services individuels à rendre à nos affiliés. Nous avons parfois tendance à considérer la construction d'un rapport de force comme dernier recours, lorsque la négociation n'a pas permis d'obtenir les résultats espérés. Par ce congrès, nous réaffirmons la centralité du rapport de force au cœur de l'action syndicale.

Cela ne signifie bien sûr pas que la CNE ne doit plus rendre des services aux membres, faire de l'éducation permanente ou s'investir dans la concertation sociale. L'objectif de ce congrès est bien d'approfondir, plus encore que ne l'avait fait le congrès de 2015, la stratégie d'organisation et d'action collective et de réaffirmer son importance cruciale.

Le congrès distinguera deux niveaux où doit se penser l'organisation du rapport de force. Le premier se concentre sur le lieu de travail ; le second en dehors du lieu de travail (interprofessionnel, sectoriel, autre).

Cette double réflexion aboutira en novembre 2023, soit 6 mois avant les élections sociales de 2024. Les lignes de force du congrès peuvent nous servir d'orientation pour réfléchir au recrutement des candidats et à la formation des nouvelles équipes de militants.

#### CE QUI FAIT DEBAT

Les lignes de force de ce congrès ont vocation à être mises en œuvre. Le Congrès donne mandat aux instances pour ce faire. Ces lignes de forces amènent à se poser les questions des priorités de la centrale et des moyens alloués pour pouvoir faire de ces lignes de force une réalité. Ce débat des priorités est d'autant plus important que les ressources financières de la centrale vont rester stables voire diminuées dans les prochaines années. L'ensemble des lignes de forces proposées dans ce texte ne pourra être mis en œuvre à court terme. Il s'agit aussi d'intégrer les lignes de forces actuelles avec les décisions passées qui sont en train d'être mises en œuvre. Dans tous les cas, il revient au bureau national de présenter, dans son rapport annuel aux instances, les progrès qui ont été faits dans l'implémentation des décisions du congrès. Dans ce contexte, deux options s'offrent à nous :

- **Option 1** : le Congrès sélectionne les lignes de force qu'on peut mettre en œuvre à relativement court terme (par exemple dans les 2 prochaines années), ce qui implique de choisir des priorités, aussi au sein des lignes de force proposées actuellement dans le texte.
- **Option 2** : le Congrès peut décider de l'ensemble des lignes de forces proposées tout en étant conscient qu'une série d'entre elles ne pourront être mises en œuvre à court terme. Cependant, le Congrès pense qu'il est pertinent de donner des orientations de long terme.



## 2. Remettre le rapport de force et l'organisation collective au centre de l'action syndicale

### 2.1. CONTEXTE

D'un côté, la société n'a jamais été aussi riche. De l'autre, elle n'a jamais été aussi incapable de traduire cette richesse matérielle, culturelle et technologique en progrès utile pour tous. Notre génération est confrontée à des angoisses inédites : une planète qui deviendrait inhabitable, par la seule faute du système économique sous sa forme actuelle; l'emprise grandissante du numérique et de l'intelligence artificielle sur nos vies ; la montée de l'extrême droite.

La première étape des mobilisations, c'est de prendre conscience du fossé grandissant entre ce qui serait possible si les finalités du système étaient redéfinies et ce qu'est la réalité, celle de l'injustice, de l'inégalité, de la pauvreté, des destructions environnementales. Les entreprises accumulent des profits historiques, mais beaucoup de personnes n'arrivent plus à nouer les deux bouts... Avec les richesses dont dispose la société, tous les humains pourraient vivre mieux, mais ce possible nous est refusé parce que la richesse est de plus en plus mal répartie, parce que la domination reste le principe dominant du système politique et économique. Domination des grandes puissances sur d'autres pays, des marchés financiers sur les travailleuses et travailleurs, du patriarcat sur les femmes, du racisme sur les personnes racisées, du système technologique et économique sur la nature...

Cette domination multidimensionnelle ne reste cependant pas sans réponse. Dans la période récente, des mobilisations remarquables ont eu lieu. Du côté syndical, on peut citer les mouvements massifs en France, au Royaume-Uni, le mouvement des travailleurs et travailleuses de plateforme... Au-delà des syndicats, on peut aussi pointer les actions des Gilets jaunes, des Jeunes pour le climat, de MeToo ou des associations de défense des migrants. Ces mobilisations sont porteuses d'espoir. Elles ne revendiquent pas seulement la justice sociale et l'amélioration des revenus, elles sont souvent aussi une critique frontale du système et de sa violence structurelle.

#### ■ LIGNE DE FORCE 1

Au vu du contexte actuel, la CNE estime urgent de renforcer les mobilisations et notre capacité d'organisation des travailleurs et travailleuses. La CNE estime que les luttes sociales poursuivent un double objectif, celui d'une meilleure répartition des richesses et de reconstruire un avenir qui ait du sens. Le conflit social a pour but d'en finir avec la violence structurelle du système actuel, qu'elle s'exerce sur les humains ou sur la nature.

### 2.2. CONSTRUIRE LE RAPPORT DE FORCE GRÂCE À L'ORGANISATION COLLECTIVE DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

Cette section se penche sur la centralité du rapport de force par l'organisation collective comme stratégie syndicale. Le rapport de force vise à forcer les détenteurs de pouvoir (patrons, politiques etc.) à considérer le collectif des travailleurs et travailleuses organisés comme un interlocuteur incontournable et sur un pied d'égalité.

La création d'un rapport de force nécessite de s'organiser collectivement. L'organisation collective est le résultat d'un ensemble de pratiques, de méthodes et de réflexes qui se travaillent sur un temps long. L'organisation collective est comme un muscle qui doit être travaillé, étiré, sollicité et nourri régulièrement pour développer son potentiel en terme de rapport de force.

On a parfois tendance à confondre l'organisation collective avec deux autres méthodes : la mobilisation et la communication :

- La mobilisation vise à rassembler, dans l'espace public, les travailleurs et travailleuses qui soutiennent des revendications. Elle est plus souvent ponctuelle et rassemble les convaincus. Elle est un outil important pour « se compter » et mesurer l'ampleur du mécontentement ou de la demande. Elle se différencie de l'organisation collective qui, elle, met au centre de son action le contact avec l'ensemble des travailleurs et travailleuses, y compris celles et ceux qui n'adhèrent pas encore aux revendications portées.

- La communication vise à informer, à communiquer des messages ou à convaincre des travailleurs et travailleuses ou le grand public. Elle est un processus plutôt top-down qui, contrairement à l'organisation collective, ne s'ancre pas dans des allers-retours permanents entre la base et l'organisation syndicale.
- L'organisation collective sur le lieu de travail a un objectif ancré sur les conditions de travail vécues, proches de la réalité quotidienne. Elle vise à faire prendre un rôle actif aux participants en les impliquant et en construisant une dynamique d'organisation permanente.

Or, les résultats de l'enquête mobilisation nous apprennent que les militants ont tendance à communiquer davantage qu'à organiser. Ainsi, pour la manifestation du 20 juin pour de meilleurs salaires, 37% des militants ont relayé des messages sur les réseaux sociaux alors que seuls 22% des militants ont organisé les travailleurs et travailleuses en amont de la manifestation (sensibilisation lors d'une formation, organisation du déplacement, organisation d'une assemblée).

#### ■ LIGNE DE FORCE 2

La stratégie principale du syndicat pour obtenir des droits pour les travailleurs et travailleuses, en accord avec le projet social de la CNE, est la construction d'un rapport de force, par l'organisation collective des travailleurs et travailleuses. La construction d'un rapport de force ne peut être considérée en dernier recours mais, au contraire, constitue l'essence même de l'action syndicale.

#### ■ LIGNE DE FORCE 3

Le rapport de force est le fait d'obtenir des détenteurs du pouvoir, qu'ils soient dans les entreprises ou dans la société, ce qu'ils n'accepteraient pas sans contrainte, car ils ont des intérêts divergents de ceux des travailleurs et travailleuses. Construire un rapport de force nécessite d'assumer la conflictualité entre les intérêts des travailleurs et travailleuses et ceux des détenteurs de pouvoir.

#### ■ LIGNE DE FORCE 4

Le rapport de force se construit par l'organisation collective des travailleurs et travailleuses. L'organisation collective est une méthode qui met les travailleurs et travailleuses au centre en leur faisant prendre un rôle actif. Elle nécessite d'y consacrer du temps et se travaille sur un temps long. Elle se matérialise par des allers-retours réguliers entre la base et l'organisation syndicale.

#### ■ LIGNE DE FORCE 5

L'augmentation du taux d'affiliation au syndicat est en soi une façon de renforcer le rapport de force en faveur des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 6

Assumer la conflictualité nécessite d'identifier un adversaire clair. La construction d'un rapport de force inclut l'analyse des forces et faiblesses de l'adversaire.

## 2.3. CONSTRUIRE UN RÉCIT

L'organisation des travailleurs et travailleuses se construit autour d'un programme de revendications. Ces revendications doivent s'insérer dans un récit qui identifie le « nous » et l'adversaire ; qui s'échelonne autour d'étapes intermédiaires et d'objectifs de long terme ; qui articule un langage simple et direct avec des argumentaires plus approfondis.

Il faut définir des objectifs politiques (revendications officielles et implicites) et organisationnels (nombre de personnes mobilisées, formation des militants, expérience positive, moral des troupes) pour chacune des actions.

La réalisation d'une action qu'elle soit en entreprise, en secteur, interprofessionnelle doit disposer d'un objectif le plus clair possible. Il est indispensable que l'objectif politique de celle-ci soit communiqué le plus tôt possible. De fait, plus tôt les revendications sont connues plus la sensibilisation à la mobilisation pourra être longue et tenter de réunir un maximum de participants. Mais, il est aussi important de définir les objectifs organisationnels. En effet, suivant les revendications, l'action à mener n'est pas la même.



### 2.3.1. Le contenu

Les revendications s'élaborent en tenant compte de différents facteurs: les besoins objectifs et matériels des travailleurs et travailleuses concernés ; le niveau de l'organisation atteint (plus l'organisation est forte, plus les revendications peuvent être fortes) ; le contexte (plus ou moins favorable) ; l'ampleur du rapport de force. Les revendications expriment non seulement un mécontentement, mais aussi l'horizon que nous voulons atteindre. Les revendications permettent de planifier l'action syndicale dans un agenda et font partie d'un projet social.

La manière dont le syndicat définit le « eux » et le « nous » joue un rôle important dans la représentation et la définition des intérêts, surtout dans le contexte de la mondialisation et de bataille identitaire face à des employeurs qui cherchent à promouvoir l'idée d'une coïncidence parfaite entre leurs intérêts et ceux des travailleurs et travailleuses. Au plus l'adversaire est flou, au plus il y a de tensions sur les objectifs politiques et sur les modes d'atterrissage des actions.

Une évaluation systématique de chaque action du point de vue des participants, des adversaires et de l'opinion publique est également nécessaire. Cette grille doit être adaptée en amont de l'action et sur base des différents objectifs propres. Cette grille d'analyse doit permettre après chaque action de déterminer les forces et les faiblesses de celle-ci ainsi que de tirer des enseignements pour l'action suivante. Chaque action doit être suivie d'une évaluation de la réussite de l'action collective au regard des objectifs poursuivis et à en tirer un bilan des bonnes pratiques, et ce avec le plus grand nombre possible de participants. En effet, dans une démarche d'éducation populaire, le plus important, c'est moins l'action en elle-même que le débriefing qu'on en fait ensuite (prendre conscience de ce qu'il s'est passé, des rôles des uns et des autres, quels intérêts en jeu,...). C'est là que la prise de conscience sociale s'opère pour des changements de plus grandes ampleurs.

#### ■ LIGNE DE FORCE 7

Pour chaque campagne ou projet, la CNE définit une revendication principale. Plus la revendication est radicale - dans un sens de rupture avec le cadre établi - moins elle semblera atteignable. Pour contrer ce risque de démotivation en amont, les revendications de long terme doivent s'articuler avec des revendications de court terme, comprises comme des étapes. La CNE s'engage à créer des indicateurs de réussite qui permettront de rendre compte de la progression vers la revendication finale.

#### ■ LIGNE DE FORCE 8

La CNE doit identifier clairement le « nous » de sa revendication. Les revendications peuvent être précisées pour faire écho à certaines catégories spécifiques de travailleurs et travailleuses. Des outils de communication peuvent être construits dans cet objectif.

#### ■ LIGNE DE FORCE 9

La CNE doit pour chaque revendication identifier ses adversaires. Ils peuvent être multiples : les employeurs, le monde politique (de droite notamment), les fédérations patronales, les idéologues de droite, etc. Ils représentent tous ceux qui défendent des intérêts divergents à ceux des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 10

Pour chaque action, la CNE définit des objectifs politiques et organisationnels. La CNE construit une grille d'analyse générique qui permettra systématiquement d'évaluer ses actions. Un retour communicationnel systématique, centré sur les avancées que la mobilisation a contribué à obtenir, doit être prévu.

### 2.3.2. La forme

Pour assurer l'adhésion du plus grand nombre aux revendications, la manière de formuler les revendications doit être soignée sur différents points. Le discours doit être simplifié pour mettre en évidence les enjeux essentiels pour les personnes qui ne sont pas directement concernées et/ou qui n'ont pas le temps ou l'envie d'approfondir leur connaissance technique du dossier. L'utilisation de symbole, touchant davantage l'affect que l'intellect, permet de vulgariser et de concrétiser le récit (par exemple, le « retour du travail forcé » face à la mise en œuvre du service communautaire obligatoire par les CPAS). Le langage imagé est un bon moyen de communication : une comparaison dans un tableau ou un graphique est souvent plus parlante qu'un long discours. Pour les autres, un discours plus spécialisé doit être développé, pour leur permettre notamment de contribuer à la diffusion du discours au sein et en dehors de l'organisation. Cela permettra également d'anticiper la critique du populisme et de la simplification.

A toute époque, la classe dominante a également dominé les moyens de production intellectuelle. Elle sait imposer ses propres idées, grâce notamment à des idéologues attirés dont l'objectif principal est de cacher la réalité des dominations. La CNE doit développer un discours qui met en lumière ce fait et développe les alternatives ; cela peut engendrer de la suspicion, de la résistance de la part de personnes ou de groupes dont la domination est menacée ou qui n'ont pas conscience de cette domination.

■ **LIGNE DE FORCE 11**

La CNE doit adapter son discours en fonction du public ciblé et du degré d'expertise. Il s'agit d'un côté, de développer des outils de communication simples qui mettent en évidence les enjeux essentiels et de l'autre côté, de diffuser des arguments plus approfondis. Un langage clair et percutant doit être privilégié pour les communications courtes vouées à toucher un grand nombre de personnes.

■ **LIGNE DE FORCE 12**

La CNE doit utiliser un langage simple et imagé et éviter les jargons syndicaux (technique, juridique ou bureaucratique). L'utilisation de symboles permet de vulgariser et de concrétiser le récit.

■ **LIGNE DE FORCE 13**

La CNE doit personnifier les combats grâce à des témoignages relayant l'histoire vécue par un travailleur ou une travailleuse. Personnifier un combat crée une forme d'attachement qui permet plus facilement d'adhérer à une revendication.

■ **LIGNE DE FORCE 14**

La CNE entend créer, diffuser et assumer un discours alternatif au discours de la classe dominante. Cela nécessite de développer un cadre d'analyses et de solutions alternatif.

### 2.3.3. La communication

Une fois la revendication identifiée et formulée, il faut qu'elle soit émise et réceptionnée de la manière la plus visible, percutante et stratégique possible. Par ailleurs, la construction du narratif ne s'arrête pas lorsque la revendication a été propagée pour la première fois, à l'occasion d'une action syndicale (communiqué de presse, manifestation, grève, etc). Il doit être pensé dans une logique stratégique et adaptative. Les victoires doivent être mieux communiquées, car elles permettent de montrer qu'il est possible de gagner et donnent envie de s'engager. Elles prouvent au monde extérieur notre utilité, elles permettent de faire grandir la mobilisation et le contre-pouvoir et elles motivent les travailleurs et travailleuses déjà mobilisés.

■ **LIGNE DE FORCE 15**

La CNE établira une stratégie communicative à long, moyen et court terme. Elle a pour but d'établir la manière dont la communication doit évoluer aussi bien en papier que digitalement. Elle permet également d'établir des priorités.

■ **LIGNE DE FORCE 16**

Pour chaque grande campagne, la CNE établira un plan de communication (après avoir défini un objectif, des revendications et un ou plusieurs adversaire(s) clair(s)). Ce plan de communication permet de planifier sur plusieurs semaines ou mois les différentes actions à réaliser afin d'atteindre l'objectif établi, de diffuser nos revendications et de convaincre le plus de monde possible. Ce plan doit permettre d'indiquer clairement les étapes dans la communication pour atteindre le public cible déterminé.

■ **LIGNE DE FORCE 17**

La CNE doit mettre en avant toutes les victoires, y compris les petites. Même si elles ne sont pas significatives, elles doivent être valorisées. Elles peuvent être défendues comme des étapes vers des victoires plus significatives.



## 3. Remettre le rapport de force et l'action collective au cœur de l'action syndicale sur le lieu de travail

Le terrain d'action de prédilection du syndicat, c'est le lieu de travail. C'est en organisant un collectif de travailleurs et travailleuses que les militants créent le syndicat. C'est ce collectif qui affirme le droit des travailleurs et travailleuses à avoir voix au chapitre sur l'organisation de leur lieu de travail et sur la répartition de la valeur créée (qu'elle soit marchande ou non-marchande). Ce processus entre inévitablement en conflit avec la logique de propriété de l'entreprise. Les propriétaires de l'entreprise, les actionnaires ou membres du conseil d'administration considèrent que c'est leur droit de disposer de l'entreprise et de s'approprier la valeur créée. C'est la capacité des travailleurs et travailleuses à remettre en cause cette logique capitaliste qui constitue le cœur du rapport de force en entreprise.

De cette réalité découle une série de principes qui structure ce chapitre :

- Au contraire des employeurs, les travailleurs et travailleuses constituent un groupe large et souvent hétérogène. La confiance en son propre pouvoir et dans les autres membres du collectif n'est pas naturelle, elle se construit dans le temps. Elle est fragile et doit être défendue à tout moment. La solidarité et l'unité des travailleurs et travailleuses doivent guider notre action.
- La prise de décision collective, l'implication et la participation sont le résultat d'un apprentissage qui dépend largement de cette confiance. Il est essentiel de les développer en continu et non uniquement sous la pression d'un moment de confrontation ou de désaccord avec l'employeur.
- L'action des employeurs vise souvent à empêcher ce processus, en particulier en divisant les travailleurs et travailleuses. Cette division peut prendre différentes formes de la création de statuts différents et la sous-traitance jusqu'à des mécanismes de discrimination plus ou moins explicites. L'organisation doit pouvoir répondre à ces manœuvres.
- Exercer le rapport de force, c'est connaître son lieu de travail, c'est comprendre comment la valeur est créée par l'entreprise, où et par quels travailleurs et travailleuses. C'est savoir où sont nos membres, qui sont les travailleurs et travailleuses que les autres écoutent et quelle attitude ils ont par rapport à l'action collective. C'est valoriser la connaissance de l'entreprise des travailleurs et travailleuses telle qu'ils la vivent au quotidien.

Ce chapitre contient 4 sections : qu'est-ce qu'un lieu de travail ; qui fait partie du lieu de travail et quel est le rôle de chacun ; comment construire un rapport de force sur le lieu de travail et finalement, quel est le rôle de la structure syndicale dans la construction de ce rapport de force.

### 3.1. OÙ - DÉFINIR LE LIEU OU COLLECTIF DE TRAVAIL

Les frontières physiques ou juridiques qui séparent les travailleurs et travailleuses qui travaillent sur le même lieu de travail ou sur une même chaîne de production sont une illusion. Cette illusion sert principalement les intérêts du patronat dans la mesure où elle morcelle notre rapport de force et notre capacité à nous organiser. La multiplication des statuts et des contrats de travail (CDD, CDI, sans contrat de travail, intérimaires, de plateforme, jobistes, travailleuses domestiques, faux indépendants,...) et le morcellement des chaînes de production ne doivent pas occulter la réalité qu'il y a derrière : les bénéfices du travail continuent de profiter à une minorité, les capitalistes, plutôt qu'aux travailleurs et travailleuses.

C'est pour donner corps à cette ambition de décloisonner le combat syndical que nous préférons le terme de « lieu de travail » ou « collectif de travail » à celui d'entreprise. Il en va évidemment de même pour le travail inter-centrales et en front commun syndical : partout où c'est possible.

On distingue quatre types de lieu de travail à ne pas considérer comme des entités séparées mais comme des endroits où créer des liens entre les travailleurs et travailleuses :

- **L'entreprise structurée** désigne des lieux de travail où il existe une présence syndicale structurée (délégation syndicale, CPPT et/ou CE). Elle est le lieu de travail qui est actuellement le plus investi par le syndicat.

- **L'entreprise non structurée** désigne des lieux de travail sans présence syndicale structurée. Environ 40% de nos affiliés actifs travaillent dans des entreprises non structurées. L'organisation syndicale met actuellement à leur disposition principalement un service individuel de défense des droits et d'information (téléphonie, mails centralisés et premières lignes juridiques, le droit de l'employé).
- **L'unité de production réelle** : le syndicalisme de filière s'articule autour d'une chaîne de production, il est aussi appelé syndicalisme de réseau. Ces dernières décennies, les frontières des entreprises sont devenues de plus en plus floues. Elles se sont progressivement divisées en différentes entités juridiques. Prenons l'exemple de GB (enseigne de supermarché rachetée par Carrefour) qui, à l'époque, regroupait en son sein le restaurant (Lunch Garden) et des activités d'entretien et réparation automobiles (Auto5). Lorsque GB était encore une seule entreprise, des intersièges regroupant les militants syndicaux des différents départements de l'entreprise se réunissaient régulièrement. Aujourd'hui, ce sont des entités séparées et l'action syndicale s'y fait de manière séparée aussi. De nombreuses entreprises ont ainsi externalisé leurs services périphériques (restauration, sécurité, nettoyage...) ou sous-traité des parties de leurs activités. La grande entreprise est devenue une entreprise réseau, regroupant une multitude de filiales, franchisés, sous-traitants, situés en Belgique ou en-dehors de la Belgique. Cette désintégration a notamment servi à affaiblir le pouvoir collectif des travailleurs et travailleuses en renforçant la concurrence entre les travailleurs et travailleuses. Construire une action collective avec des travailleurs et travailleuses de toute la chaîne est une manière de déjouer ces tendances. Il s'agit de se demander qui sont tous les travailleurs et travailleuses qui participent à la production (d'une grande entreprise, d'un groupe, d'un secteur,...) et de casser les logiques de compétition en les unissant dans l'action collective face aux actionnaires. C'est ce qu'on appelle le syndicalisme de filière. De telles solidarités de filière existent, notamment lors des restructurations. Les syndicats qui négocient un plan social peuvent exiger que celui-ci protège non seulement les travailleurs et travailleuses de la société-mère, mais aussi les travailleurs et travailleuses des sous-traitants qui subissent les conséquences de la restructuration.
- **L'unité territoriale** : le syndicalisme de site est une autre forme d'action collective débordant des frontières de l'entreprise. Dans des zonings, des centres commerciaux, des travailleurs et travailleuses d'entreprises différentes font face à des problèmes communs. Ils sont plus forts vis-à-vis des employeurs des entreprises où ils travaillent ou vis-à-vis des pouvoirs publics, s'ils peuvent porter ensemble les mêmes revendications. Ils refusent de s'enfermer dans les cadres traditionnels de la discussion et de la négociation, c'est-à-dire celui de l'entreprise, et érigent des lieux de discussion pour tous les travailleurs et travailleuses du site, et même parfois des lieux de négociation avec les directions du site ou une direction qui assume le rôle de coordonnateur (les responsables d'un centre commercial par exemple). De telles expériences existent en Belgique (expériences dans les shoppings commerciaux de Dockx à Bruxelles ou de la Médiacité à Liège; dans les zonings de Bierset à Liège), comme en France (zone aéroportuaire de Paris-Roissy, expérience de Mecanic Vallée dans le sud du Massif central). Ces expériences permettent d'obtenir des victoires pour les travailleurs et travailleuses du site (parkings gratuits, blocage de l'ouverture d'un centre commercial pendant des jours fériés, desserte transports en commun, systèmes de covoiturage...) et un partage d'expériences entre travailleurs et travailleuses et équipes syndicales en vue d'améliorer les stratégies. A l'heure de la fragmentation du monde du travail via la sous-traitance et l'augmentation des statuts et contrats précaires, le syndicalisme de site permet de réunifier les travailleurs et travailleuses actifs sur un même territoire, de développer leur conscience de classe (en dépassant la loyauté que certains travailleurs et travailleuses peuvent ressentir à l'égard de leur entreprise respective, qui peuvent être concurrentes sur le plan commercial) et de protéger les travailleurs et travailleuses les plus précaires (notamment dans les entreprises sans représentation syndicale).

Les lieux de travail sont aussi en constante évolution : augmentation du télétravail, travailleurs et travailleuses sans lieu de travail fixe ou itinérants, travailleurs et travailleuses à domicile etc. La CNE doit penser des outils et des méthodes adaptées à ces réalités.

#### ■ LIGNE DE FORCE 18

La base du syndicalisme est le lieu de travail. Les militants de la CNE cherchent à organiser leurs collègues en priorité. Le syndicalisme défendu par la CNE ne se limite pas aux frontières juridiques de l'entreprise ou des unités techniques d'exploitation. Face à la fragmentation de l'entreprise, la CNE défend un syndicalisme qui organise le collectif de tous les travailleurs et travailleuses sur un lieu de travail, entendu au sens large, y compris une unité territoriale ou sur l'ensemble d'une chaîne de production.

#### ■ LIGNE DE FORCE 19

Le syndicalisme défendu par la CNE ne se laisse pas diviser par les statuts et les formes de contrats de travail. La CNE défend un syndicalisme qui cherche à intégrer tous les travailleurs et travailleuses, quelle que soit la forme du contrat de travail et/ou leur place dans la chaîne de production.



#### ■ LIGNE DE FORCE 20

Pour répondre à l'augmentation du nombre de travailleurs et travailleuses isolés (par la nature de leur activité ou la taille de leur entreprise), des entreprises non structurées et du télétravail, la CNE veillera à développer des expériences de syndicalisme territorial. Pour ce faire, la CNE privilégie un travail en partenariat avec les fédérations CSC et les autres centrales concernées.

#### ■ LIGNE DE FORCE 21

La CNE établira, là où c'est possible, des comités interentreprises. Ces comités interentreprises visent à organiser les travailleurs et travailleuses autour de thématiques transversales et à se rendre disponibles auprès du personnel des entreprises non-structurées pour propager la culture syndicale.

#### ■ LIGNE DE FORCE 22

Face à la fragmentation des entreprises en entités toujours plus petites (sous-traitance, franchise, travailleurs et travailleuses autonomes, ...), la CNE développera des initiatives de syndicalisme le long de la chaîne de production.

#### ■ LIGNE DE FORCE 23

Face aux nouvelles formes de travail, notamment virtuelle, la CNE se dote des moyens de communication adaptés pour rassembler les travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 24

La CNE insiste sur la diversité des réalités de terrain, notamment celles des petites équipes syndicales, des travailleurs et travailleuses sans lieu de travail et des délégués et déléguées isolés. La CNE fera preuve de créativité pour leur permettre de déployer un syndicalisme à la hauteur des enjeux auxquels ils et elles font face. Le syndicalisme territorial, de filière et de site ainsi que la mise en place de délégation intersites ou de réseau accompagnés d'outils de communication adaptés sont des éléments de solution.

## 3.2. QUI - TOUT LE MONDE A UN RÔLE À JOUER

Construire le rapport de force sur le lieu de travail ne découle pas d'une déclaration d'intention. C'est un choix de la centrale qui implique dès lors toutes les personnes qui prennent part au projet syndical de la CNE ainsi que toutes les personnes qui prennent part à une forme d'organisation collective sur le lieu de travail. C'est un réel projet collectif pour lequel chaque rôle compte.

#### ■ LIGNE DE FORCE 25

L'ensemble des forces de la centrale mène une réflexion pour renforcer la dimension collective de son travail quotidien. L'objectif est de réorienter des forces vers la construction de collectifs capables, à terme, de porter de façon de plus en plus autonome l'action sur le lieu de travail.

### 3.2.1. Les travailleurs et travailleuses

C'est l'ensemble des travailleurs et des travailleuses qui constitue le cœur de l'action syndicale et de la construction du rapport de force sur le lieu de travail. Le syndicat, c'est les travailleurs et travailleuses qui s'organisent; la CNE, c'est l'outil sur lequel ils peuvent s'appuyer pour construire l'action collective. Cela nécessite de progressivement faire passer les affiliés d'une position parfois trop attentiste envers l'organisation syndicale vers un rôle actif. Ce rôle actif peut prendre plusieurs formes, il ne s'agit pas de faire de chaque affilié un super-héros militant. Les travailleurs et travailleuses peuvent s'impliquer à différents niveaux: participation à une assemblée, participation ponctuelle à une action ou à une formation, militer avec le syndicat, courroie de transmission de l'information etc.

Dans les entreprises structurées, il convient d'intégrer le plus largement possible les travailleurs et travailleuses dans notre travail syndical (sondage, diffusion d'information, propagande,...) sans se limiter aux seuls affiliés de notre organisation. Des comités ponctuels de travailleurs et travailleuses peuvent être organisés par l'équipe syndicale, par exemple pour une campagne spécifique.

#### ■ LIGNE DE FORCE 26

La CNE vise à organiser le collectif des travailleurs et travailleuses sur le lieu de travail. Les travailleurs et travailleuses ne sont pas uniquement des personnes à qui le syndicat doit rendre un service. Ils et elles sont les acteurs de l'action collective sur leur lieu de travail.

### ■ LIGNE DE FORCE 27

Les travailleurs et travailleuses peuvent s'impliquer à différents niveaux. La CNE entend récolter l'opinion des travailleurs et travailleuses en créant des moments d'expression individuelle - l'enquête ou le sondage - et collective - l'assemblée.

### ■ LIGNE DE FORCE 28

Les équipes syndicales créent des opportunités de participation et d'implication pour les travailleurs et travailleuses. Il faut vérifier à tout moment que les positions collectives construites correspondent encore au mandat des travailleurs et travailleuses. Chaque étape cherche à créer des liens, de la communication et de la confiance entre les travailleurs et travailleuses, avec les délégués et/ou avec la centrale.

### ■ LIGNE DE FORCE 29

L'implication des travailleurs et travailleuses est pensée comme une formation progressive à l'action collective, au syndicalisme et au projet politique de la centrale.

### ■ LIGNE DE FORCE 30

L'équipe syndicale communique régulièrement vers les travailleurs et travailleuses. Ils et elles sont invités régulièrement à participer au travail de l'équipe syndicale. Un moment de retour de l'équipe syndicale vers les travailleurs et travailleuses est organisé au moins une fois par an.

## 3.2.2. Les affiliés et affiliées

Quelles que soient les motivations initiales, l'affiliation constitue un acte politique important, il doit être traité comme tel. A coté du service et/ou de la défense individuelle, l'affilié contribue - consciemment ou non - à la défense collective des travailleurs et travailleuses. C'est cette dernière que nous cherchons à nourrir. Nous voulons réussir à ce qu'un maximum d'affiliés ait un rôle actif dans l'organisation collective des travailleurs et travailleuses. L'enquête « mobilisation » a montré qu'une majorité des affiliés sont favorables aux mobilisations, qu'ils s'agissent d'affiliés déjà réceptifs aux appels à mobilisation (25% des répondants) ou d'affiliés qui mettent en évidence des contraintes qui font qu'ils ne peuvent y prendre part (44% des répondants). Les affiliés qui ont répondu à l'enquête sont globalement satisfaits des délégués en entreprise (57% sont (très) satisfaits) et ce taux de satisfaction augmente à 62% lorsqu'il s'agit de recevoir de bons conseils. Par contre, le taux de satisfaction des délégués baisse quand il s'agit de la satisfaction à être motivé à participer aux mobilisations (38%). Il y a donc un travail à entreprendre dans cette optique.

Les affiliés en entreprises structurées sont des contacts privilégiés pour les équipes syndicales. Chaque équipe se doit d'utiliser toutes les données disponibles pour proposer aux affiliés de s'impliquer à leur échelle dans le projet syndical. L'équipe syndicale peut, notamment, proposer des formations politiques ou méthodologique : des formations sur les enjeux des campagnes syndicales mais aussi des formations à l'action collective, des jeux de rôles pour s'entraîner au contact avec les travailleurs et travailleuses etc.

Les affiliés des entreprises non structurées représentent une partie significative des affiliés de la centrale. L'absence de délégation syndicale les rend particulièrement vulnérables. L'organisation collective et le soutien de la centrale sont les seuls moyens pour eux de se faire entendre.

### ■ LIGNE DE FORCE 31

Avec l'aide de la centrale, l'équipe syndicale suit la répartition des affiliés dans les différents départements du lieu de travail. Le rôle du SAF est primordial dans cette étape. Dans la mesure du possible, un contact régulier est prévu.

### ■ LIGNE DE FORCE 32

L'équipe syndicale peut mettre en place des formations politiques ou méthodologiques pour les affiliés. Ceux-ci peuvent s'appuyer sur la centrale et les outils fournis pour le faire.

### ■ LIGNE DE FORCE 33

La CNE veut donner une place et un rôle aux affiliés des entreprises non structurées dans l'action collective. La mise en contact des affiliés d'une même entreprise entre eux ou avec la délégation CNE la plus proche ainsi que les expériences de syndicalisme, territorial, ou de filière, doivent essayer de répondre à cet enjeu.



#### ■ LIGNE DE FORCE 34

L'identification par les services de la centrale de problématiques collectives dans des entreprises non structurées ou sans délégation syndicale ne peut pas rester sans réponse. La centrale cherchera les meilleures façons de répondre à cet enjeu à partir d'un recueil plus systématique de l'information des services directement en contact avec ces affiliés.

### 3.2.3. Les militants et militantes

Les militants mandatés sont les premiers "professionnels" de la centrale.

L'utilisation du temps syndical et des outils à leur disposition doivent permettre, entre autres, d'améliorer l'organisation des collègues sur le lieu de travail. Bien qu'il soit préférable de réaliser leur mission sur le temps de travail, les militants prennent également le temps nécessaire en dehors du temps syndical pour effectuer les missions dans le cadre de leur mandat.

#### ■ LIGNE DE FORCE 35

Les militants avec un mandat sont les premiers "organiseurs et organisatrices" du syndicat sur le lieu de travail. Leur mission est d'organiser les collectifs de travailleurs et travailleuses afin de faire émerger des revendications à destination de l'employeur ou de toute autre autorité compétente.

#### ■ LIGNE DE FORCE 36

La légitimité du militant auprès des travailleurs et travailleuses peut se construire de différentes façons : grâce à son organisation, ses compétences, sa connaissance des dossiers, sa crédibilité, ses relations et contacts avec les travailleurs et travailleuses. Mais, au final, la légitimité des militants dépend de leur capacité à organiser un rapport de force le plus efficacement possible en fonction du contexte et ce, tant aux yeux de l'employeur que de leurs collègues. C'est donc ce qui doit guider principalement son action.

#### ■ LIGNE DE FORCE 37

Le contact régulier et systématique avec les travailleurs et travailleuses est la première étape pour construire l'action collective. Cette mission de connexion avec les collègues doit faire partie intégrante du projet de chaque équipe syndicale.

#### ■ LIGNE DE FORCE 38

Une équipe syndicale, pour remplir les multiples missions syndicales, doit être équilibrée. Il est important de veiller à ce que tous les rôles, et donc les profils, y soient représentés : concertation sociale; négociation; défense individuelle; organisation collective et mobilisation des travailleurs et travailleuses. Pour ce faire l'équipe syndicale ne se limite pas aux militants élus. A chaque fois que c'est possible, elle intègre en son sein les affiliés qui souhaitent s'investir dans l'action syndicale.

#### ■ LIGNE DE FORCE 39

La CNE rappelle que devenir militant syndical à la CNE passe par un engagement mutuel qui accepte des droits et des devoirs repris dans le formulaire de candidature. Toute personne peut y trouver sa place pour autant qu'elle accepte de participer au projet social de la CNE.

### 3.2.4. Le personnel de la CNE

Tous les métiers de la centrale ont aussi un rôle à jouer dans la perspective de remettre le rapport de force et l'action collective au centre de l'action syndicale.

- Le métier de la centrale dont l'objectif principal est d'organiser les travailleurs et travailleuses sur les lieux de travail est celui de permanent et d'aide-responsable syndical. De nombreux permanents font part d'un déséquilibre entre leurs missions de défense individuelle, de concertation sociale et d'action collective. Les deux premières missions prenant le pas sur la dernière. La centrale doit pouvoir lever les obstacles pour remettre l'organisation collective des travailleurs et travailleuses au cœur de leur travail.
- Les premières lignes et conseiller-conseillères aux affiliés sont le premier point de contact des affiliés des entreprises non structurées. Il y a lieu de penser comment leur mission peut aussi soutenir l'action collective.
- Les services de support - comptabilité, membres, et primes - ont également des contacts réguliers avec les affiliés et assurent une mission qui permet l'efficacité dans l'action syndicale. Ils assurent notamment le paiement des primes et des indemnités de grève.

#### ■ LIGNE DE FORCE 40

Dans le cadre de leur mission d'organisation, les permanents et les permanentes forment les délégués à devenir des organisateurs sur leur lieu de travail. Pour ce faire, il ou elle développe des outils et des méthodes adaptés au secteur et aux particularités du lieu de travail (voir point 3.3).

#### ■ LIGNE DE FORCE 41

Le congrès rappelle que les permanents et les permanentes sont le principal moteur de l'action collective et qu'ils exercent cette mission en utilisant les méthodes de l'éducation populaire et en lien avec le projet social de la CNE.

#### ■ LIGNE DE FORCE 42

Le congrès insiste en outre sur le rôle de "propagandiste" des permanents et des permanentes. Cela implique de développer, auprès des équipes syndicales et des travailleurs et travailleuses, une conscience de classe et d'aider à assumer la conflictualité [à ajouter] :

##### CE QUI FAIT DEBAT

Les intérêts des travailleurs et travailleuses et des détenteurs de pouvoir (employeurs, gouvernements etc) sont-ils contradictoires de manière permanente ou non ?

- Option 1 : puisque les intérêts des travailleurs et travailleuses et des détenteurs de pouvoir (employeurs etc) sont le plus souvent contradictoires
- Option 2 : lorsque les intérêts des travailleurs et travailleuses et des détenteurs de pouvoir (employeurs etc) sont manifestement contradictoires.

#### ■ LIGNE DE FORCE 43

Les permanents et permanentes nationaux et principaux jouent un rôle moteur pour créer une culture de la mobilisation dans leur secteur ou UOP.

#### ■ LIGNE DE FORCE 44

Les premières lignes et les conseillères aux affiliés assurent une mission d'information, de soutien et de suivi des dossiers individuels des affiliés et des travailleurs et travailleuses qui font appel à la CNE pour défendre leurs conditions de travail et de rémunération. Dans le cadre de cette mission, les travailleurs et travailleuses de la CNE assurent et préservent l'esprit syndical dans toutes les dimensions des contacts qu'ils sont amenés à avoir avec les travailleurs et travailleuses, et notamment rappeler l'importance de l'organisation collective et des mobilisations à tous les niveaux.

#### ■ LIGNE DE FORCE 45

Les secrétaires assurent une complémentarité avec les permanents dans leur mission de soutien aux militants et développent, dans le cadre de cette mission, un discours et une organisation des services qui sont en soutien à la création, au maintien et au renforcement des capacités de mobilisation des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 46

Les services de support de la centrale, tant dans leur contact direct avec les affiliés que dans les missions de soutien aux autres professionnels de la centrale, rappellent le caractère collectif de l'organisation syndicale, l'esprit syndical et l'importance de l'affiliation dans l'ensemble des contacts qu'ils sont amenés à avoir avec des travailleurs et travailleuses.

### 3.3. COMMENT - LES TRAVAILLEURS ET LES TRAVAILLEUSES ET LEURS PRÉOCCUPATIONS AU CENTRE

Mettre les travailleurs et travailleuses au centre de l'action syndicale sur le lieu de travail implique de développer une expertise de l'action collective sur le lieu de travail. Le congrès propose une série de pistes concrètes pour nourrir nos pratiques de l'action collective et de l'organisation du rapport de force sur le lieu de travail.

Ce chapitre ne contient pas de recette magique. Il rassemble, sur bases d'expériences vécues et des pratiques observées, tout ce qui peut aider à faire émerger un rapport de force sur nos lieux de travail respectifs. Il est clair que les réalités des lieux de travail organisés au sein de la centrale sont multiples. Toutes les méthodes ne sont donc pas pertinentes à appliquer partout et il peut en exister d'autres.



Les délégués isolés et les petites équipes font face à des difficultés spécifiques : solitude, manque de temps disponible, proximité plus naturelle avec l'employeur, plus de négociations individuelles, contact direct de l'employeur vers les travailleurs et travailleuses, difficulté à mettre en évidence la plus-value de la concertation sociale, etc. Ces difficultés nécessitent de penser à des réponses spécifiques à leur réalité.

L'ensemble des lignes de forces qui suit peut être résumé comme ceci : la CNE se donne l'ambition d'impliquer davantage l'ensemble des travailleurs et travailleuses dans les activités syndicales afin d'augmenter le rapport de force et l'impact sur les lieux de travail.

### 3.3.1. Construire une équipe syndicale

Voir la ligne de force 38

### 3.3.2. Cartographier

Pour construire le rapport de force, il est crucial d'avoir une connaissance fine des données du terrain. Ces données concernent la cartographie du lieu de travail, des travailleurs et travailleuses et de la communication. Pour rendre ces informations utilisables, il est important de centraliser ces informations. On peut distinguer quatre cartographies complémentaires qui répondent chacune à des questions particulières :

- La cartographie sectorielle ou plus large, qui permet de situer une entreprise dans son secteur et dans le tissu économique : quels autres secteurs dépendent de nous ? Quelle importance a le secteur dans l'économie nationale ? Comment le secteur évolue-t-il ? L'entreprise suit-elle la logique ?
- La cartographie du lieu de travail : comment fonctionne l'entreprise ? Quels sont les différents éléments qui la composent ? Comment est organisée la chaîne de production ? Comment l'entreprise réalise-t-elle sa mission ? Comment est structurée l'entreprise ou le lieu de travail ? Quelle est la composition du conseil d'administration ? Quels sont les bénéfices annuels ? Comment sont-ils distribués ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'employeur ? Etc.
- La cartographie des travailleurs et travailleuses : comment ils et elles sont répartis entre les métiers, les sites, les fonctions, les départements ? Où sont nos affiliés ? Qui sont les personnes de confiance sur qui on peut compter ? Quelles sont les autres centrales présentes ? Etc.
- La cartographie de la communication : qui sait nous contacter ? Qui reçoit nos communications ? A-t-on les adresses mail de tout le monde ? Qui n'a jamais entendu parler de nous ? Comment la direction communique ?

#### ■ LIGNE DE FORCE 47

La CNE invite chaque équipe syndicale à cartographier le lieu de travail, les travailleurs et travailleuses et sa communication. Cette cartographie doit pouvoir orienter la construction d'un plan d'action de l'équipe syndicale et se fixer des objectifs.

### 3.3.3. Se rendre visible et disponible

Se rendre visible passe par se poser la question "est-ce que tout le monde nous connaît et sait comment nous contacter ?". L'affiche de présentation de l'équipe syndicale ne doit pas être réservée à la période des élections sociales, mais doit être facilement accessible à tous les travailleurs et travailleuses, en tout temps. La disponibilité de l'équipe est également primordiale pour améliorer notre impact syndical. Dans l'objectif de devenir des acteurs incontournables pour les travailleurs et travailleuses, il s'agit de créer les opportunités pour être interpellés par les collègues. Par exemple, en s'assurant qu'une présentation de l'équipe, des moyens de contact et des moments de permanences (physique ou téléphonique) soient accessibles à l'ensemble des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 48

Chaque équipe syndicale veille à se rendre visible, accessible et disponible autant que possible durant toute la durée du mandat. Elle s'assure que tous les travailleurs et travailleuses sachent qui fait partie de l'équipe syndicale, comment les contacter et met en place des moyens pour faciliter ce contact.

### 3.3.4. Communiquer

La communication syndicale fait partie des droits des travailleurs et travailleuses. Plus encore, communiquer fait partie des missions syndicales. Développer ses propres canaux de communication, autonomes à ceux de l'employeur, permet de ne pas être dépendant de l'arbitraire de l'employeur ou de limiter les possibilités d'intimidation. Si l'employeur use de l'intimidation pour empêcher de communiquer librement, la CNE invite les équipes syndicales à développer des moyens de communication autonomes. Même dans les petites structures où la communication peut se réaliser de manière spontanée, il est essentiel de structurer ces canaux d'information (valves papier, valves électronique, distribution d'un journal d'entreprise, groupe whatsapp...).

#### ■ LIGNE DE FORCE 49

Chaque équipe veille à mettre en place un canal de communication qui soit de préférence autonome à celui de l'employeur. Chaque équipe diffuse régulièrement les informations de la concertation sociale ou tout autre information pertinente aux travailleurs et travailleuses.

### 3.3.5. Récolter l'avis des travailleurs et travailleuses par un sondage

La concertation nous pousse à devoir intégrer à notre agenda les préoccupations et les contraintes des employeurs. A force de concertation, il arrive que l'on se retrouve coupé des préoccupations de nos collègues. A cet égard, le sondage constitue le plus fondamental des outils d'implication des travailleurs et travailleuses, syndiqués ou non, dans l'action syndicale. Sonder les travailleurs et travailleuses offre à la fois une légitimité à l'action syndicale auprès de l'employeur et une reconnaissance du travail des militants par l'ensemble des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 50

Le recours au sondage rapide ou à l'enquête plus approfondie doivent faire partie des réflexes de l'équipe syndicale pour sonder les travailleurs et travailleuses.

### 3.3.6. Rencontrer

#### ■ LIGNE DE FORCE 51

Bien que les réalités des lieux de travail soient très variées, la CNE rappelle l'importance d'organiser des tours des sites, tours des services ou tour du personnel, de manière proactive et régulière. Ces visites doivent permettre à l'ensemble des travailleurs et travailleuses de rencontrer, au moins une fois par an, un délégué syndical qui vient activement à sa rencontre.

### 3.3.7. Organiser des assemblées de travailleurs et travailleuses

Le lieu privilégié de l'exercice de la démocratie sur le lieu de travail est l'assemblée des travailleurs et travailleuses. Il s'agit d'un moment de débat contradictoire, de formation collective, d'éducation populaire et de prise de décision. Pour la CNE, l'assemblée des travailleurs et travailleuses reste l'organe le plus légitime pour prendre une décision au sein d'un lieu de travail.

L'assemblée constitue aussi une action collective en soi puisqu'elle construit le rapport de force nécessaire pour contraindre l'employeur de prendre une décision qu'il n'aurait pas prise sans que les travailleurs et travailleuses se réunissent en assemblée et donc se manifestent publiquement.

Il est important que cette mission de rassemblement ne soit pas freinée par un défaut de légitimité ressenti par les militants.

#### ■ LIGNE DE FORCE 52

Chaque équipe syndicale organise des assemblées des travailleurs et travailleuses régulièrement en s'adaptant aux réalités du lieu de travail (virtuelle, multiples, tenant compte des horaires, durant les réunions du personnel, régionales, etc.).

#### ■ LIGNE DE FORCE 53

La CNE rappelle que rassembler les travailleurs et travailleuses durant les heures de travail, dans la mesure du possible, est un droit des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 54

Pour les travailleurs et travailleuses qui n'ont pas de lieu de travail fixe et pour qui il est dès lors difficile de se rencontrer physiquement avec ses collègues, la CNE revendique le droit d'organiser des temps collectifs pendant les heures de travail.

### 3.3.8. Planifier

Les équipes syndicales surinvestissent la concertation sociale par rapport aux autres stratégies syndicales. Une des conséquences est le manque de temps qui en découle pour organiser leurs agendas propres. Pouvoir se fixer des objectifs par équipe syndicale permet d'assurer une certaine indépendance par rapport à l'agenda de l'employeur. Ces objectifs doivent être priorisés pour éviter de se perdre dans une liste d'objectifs trop nombreux. La priorisation de ces objectifs doit se baser sur les priorités des travailleurs et travailleuses et être en accord avec le projet social de la CNE. Un critère de réussite d'atteinte de ces objectifs est le niveau d'engagement collectif des travailleurs et travailleuses et de soutien à ces priorités.



#### ■ LIGNE DE FORCE 55

La CNE invite chaque équipe syndicale à se fixer des objectifs et un agenda propre, indépendant de celui de l'employeur. Ces objectifs sont priorisés sur base des priorités des travailleurs et travailleuses, en accord avec le projet social de la CNE. Ces objectifs comprennent nécessairement l'amélioration du lien entre l'équipe syndicale et les travailleurs et travailleuses. La feuille de route de l'équipe syndicale inclut aussi la répartition des rôles au sein de l'équipe et les compétences à acquérir pour les remplir.

### 3.3.9. Défendre le projet social

L'organisation collective des travailleurs et travailleuses et le fait de remettre les besoins des travailleurs et travailleuses au centre peuvent amener des tensions entre d'une part, les priorités et revendications des travailleurs et, d'autre part, le projet social de la CNE. Les outils de consultation des travailleurs et travailleuses et d'organisation de leurs revendications ne peuvent amener à revendiquer des choses en désaccord profond avec le projet social de la CNE. Les permanents et les militants sont garants du projet social et il leur appartient de faire vivre le projet social aussi dans les revendications des travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 56

La CNE revendique sa mission de propagande. Les militants et les permanents doivent pouvoir gérer la tension potentielle entre les préoccupations des travailleurs et travailleuses et le projet social de la CNE. Pour cela, les permanents et les militants peuvent s'appuyer sur les formations et les outils d'éducation populaire de la centrale.

### 3.3.10. Impliquer

L'objectif de l'équipe syndicale ne doit pas être de fonctionner en vase clos, mais bien d'arriver à impliquer, à tout moment, quand cela se présente, toute personne qui est prête à s'investir à son échelle. A côté des militants et militantes mandatés, peuvent émerger des militants non mandatés, des collègues qui sont prêts à donner un coup de main de manière ponctuelle. Ces personnes doivent faire l'objet d'une attention particulière de l'équipe syndicale et doivent pouvoir trouver une place pour développer leur engagement.

#### ■ LIGNE DE FORCE 57

La CNE invite les équipes syndicales à faire de la place pour tout travailleur (délégué ou non) qui voudrait s'impliquer dans l'action syndicale. La CNE porte une attention particulière au fait d'élargir l'action collective à l'ensemble des travailleurs et travailleuses. Elle encourage les équipes syndicales à constituer des comités de travail ou des groupes de travail pouvant accueillir des travailleurs et travailleuses encore non militants, voire non affiliés (de manière ponctuelle ou non, sur une thématique particulière ou non).

#### ■ LIGNE DE FORCE 58

Chaque équipe syndicale renforce les allers-retours entre le travail d'instances et les travailleurs et travailleuses concernés. C'est cette dynamique qui permet d'inclure les travailleurs et travailleuses et de construire un rapport de force.

### 3.3.11. Elections sociales

#### ■ LIGNE DE FORCE 59

Durant toute l'année et particulièrement à l'approche des élections sociales, les équipes syndicales identifient et approchent, de manière active, les travailleurs et travailleuses qui sont des leaders d'opinion afin de les faire adhérer au projet syndical.

### 3.3.12. Collectiviser les problèmes individuels

Lorsque sur un lieu de travail apparaissent des problématiques individuelles de manière répétée, le syndicat sur le lieu de travail a pour mission de les collectiviser, ce qui permet d'accroître le rapport de force (voir ligne de force 34).

### 3.4. LA STRUCTURE AU SERVICE DE L'ORGANISATION COLLECTIVE ET DES ACTIONS COLLECTIVES

La centrale, en tant que structure syndicale, doit également jouer un rôle pour faciliter le travail des équipes syndicales, des différents métiers de la centrale et des permanents. La structure dispose de différents leviers pour propager la culture du rapport de force et de l'organisation collective au sein de ses membres : la formation des permanents et des militants; les instances syndicales - de l'intersiège au bureau national; les espaces de rencontres entre entreprises, secteurs ou intersectoriels. Cette dernière partie se penche sur les soutiens structurels que peut proposer la centrale pour faciliter la réalisation des lignes de force précédentes et améliorer notre impact syndical sur les lieux de travail.

A chaque élections sociales, la moitié des militants et des militantes de la centrale sont de "nouveaux militants". Ce constat laisse apercevoir l'importance de leur formation. Sans diminuer l'importance des formations à la négociation, à la concertation et à la législation sociale, le congrès vise à donner plus de place aux compétences organisationnelles. Et par là, à revisiter la multitude d'outils, de méthodes de travail, de compétences et de savoir-faire de l'organisation collective.

#### ■ LIGNE DE FORCE 60

Afin de renforcer l'organisation collective, la CNE mettra en place une formation initiale à destination des nouveaux permanents et des nouvelles permanentes. Cette formation est complémentaire à l'offre de formation déjà existante. Elle se veut être une formation essentiellement pratique, qui permettra notamment de transmettre les bonnes pratiques existantes dans une approche intersectorielle.

#### ■ LIGNE DE FORCE 61

La CNE organisera un parrainage pour les nouveaux permanents. Ce parrainage peut prendre plusieurs formes mais visera à ce que le nouveau permanent puisse acquérir une série de compétences et de pratiques concrètes en s'appuyant sur l'expérience d'un permanent aguerri aux pratiques d'organisation collective.

#### ■ LIGNE DE FORCE 62

Le permanent propagandiste est le principal formateur des militants. Il est garant du projet social de la CNE. A ce titre, des formations et des débats politiques en lien avec ce projet et sa transmission doivent être proposés régulièrement. Ceux-ci ne peuvent faire l'impasse sur les difficultés rencontrées dans la pratique.

#### ■ LIGNE DE FORCE 63

La CNE oriente son programme de formation de sorte à renforcer l'action collective des équipes syndicales. Cela nécessite d'inclure des éléments de construction de stratégies, d'organizing, de compétences organisationnelles et de conflictualité sur le lieu de travail dans le programme de formation.

#### ■ LIGNE DE FORCE 64

Le contenu des réunions d'instances de la centrale s'oriente pour renforcer l'action collective des équipes syndicales. Pour ce faire, les réunions d'instances prévoient, de manière régulière, des moments pour des échanges de bonnes pratiques et des formations concernant l'organisation collective et la construction du rapport de force. Les réunions d'instances peuvent également instaurer un temps de travail individuel ou collectif consacré à l'organisation collective.

#### ■ LIGNE DE FORCE 65

La CNE insiste sur le fait que le débat entre militants et militantes dans les comités professionnels et entre travailleurs et travailleuses dans des assemblées d'entreprise sont des moyens privilégiés pour susciter le désir des travailleurs et travailleuses d'agir collectivement. Ces débats doivent avoir lieu en amont et en aval des actions, dans une logique d'aller-retour qui en elle-même crée de la confiance et soutient la mobilisation.



## 4. Remettre le rapport de force et l'action collective au cœur de l'action syndicale au-delà du lieu de travail

### 4.1. MIEUX DÉFENDRE LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EN DÉBORDANT DE L'ENTREPRISE

Si l'action collective débute dans l'entreprise, elle doit aussi transcender l'entreprise. Celle-ci n'est pas une entité close. Toutes les entreprises sont traversées par une même logique, celle du capitalisme et de la concurrence, dont le résultat est de faire pression sur les salaires et d'opposer les travailleurs et travailleuses les uns par rapport aux autres. Contre cette logique, les travailleurs et travailleuses ont pour arme la force du nombre et leur solidarité. C'est en s'unifiant que les travailleurs et travailleuses peuvent accroître leur rapport de force et déjouer le piège dans lequel les place tôt ou tard la logique capitaliste.

Au-delà des appels à soutien souvent perçus comme abstraits ou lointains, notre rôle est de promouvoir une solidarité concrète, y compris au-delà des frontières de l'entreprise. Nous voulons développer des modes d'action syndicaux qui créent des solidarités "chaleureuses" entre travailleurs et travailleuses, au-delà des frontières de l'entreprise.

Le syndicalisme de site (unité territoriale) et le syndicalisme de filière sont deux formes d'action collective débordant des frontières de l'entreprise. Elles ont déjà été explicitées dans la section précédente.

- Le syndicalisme de site est un outil intéressant pour des projets ayant une dimension liée au territoire. C'est le cas de certains aspects liés à la transition juste : mobilité verte, communauté de partage d'énergie verte, économie circulaire... C'est le cas aussi de certaines expériences de création d'emploi comme les "territoires zéro chômeurs de longue durée". Le site constitue un mini-bassin d'emploi qui pourrait être organisé de manière à stabiliser l'emploi de chômeurs de longue durée.
- Le syndicalisme de filière est appelé aussi à se développer à un niveau international grâce à l'apparition de législations en matière de « diligence raisonnable » qui rendent les multinationales responsables des conditions de travail dans toute leur chaîne de sous-traitance, y compris les pays à bas salaire. Ces législations obligent les multinationales à cartographier leur chaîne de sous-traitance, ce qui constitue un outil intéressant pour développer des contacts et une solidarité avec des travailleurs et travailleuses de pays à bas salaire de la même chaîne d'approvisionnement. Moyennant une implication des syndicats dans ce type de processus, des revendications communes et une action collective concrète pourraient alors s'établir entre travailleurs et travailleuses d'ici et des pays à bas salaire.

L'ampleur des déséquilibres actuels amène aussi à se poser la question des alliances de manière large. Nous privilégions les alliances avec d'autres forces syndicales, sur le terrain belge et international, et en front commun. Mais des alliances avec d'autres forces peuvent aussi aider la CNE à avancer dans la réalisation de son projet social : mouvements sociaux, ONG, académiques... Ces alliances peuvent contribuer à renouveler notre image et nos stratégies, à nous ouvrir à des enjeux négligés, à rendre plus percutants nos analyses, stratégies et modes d'action. Ces alliances doivent s'organiser autour d'objectifs politiques et de modes d'action à la fois clairs et partagés, tout en respectant la pluralité des visions de société et des tactiques. Elles doivent être évaluées au regard de leur capacité à aider la CNE à réaliser ses propres objectifs et reposer sur une vraie logique d'alliance, et non d'instrumentalisation. Des alliances avec les bénéficiaires des services peuvent également jouer un rôle dans la diffusion de nos idées et dans la mobilisation sur des enjeux.

#### ■ LIGNE DE FORCE 66

La CNE estime que l'action collective a vocation à devenir sectorielle, intersectorielle, interprofessionnelle et internationale, car c'est ainsi qu'elle est la plus forte. Nos analyses et nos stratégies doivent éviter de se laisser enfermer dans des frontières juridiques, catégorielles ou corporatistes et agir sur les facteurs qui affaiblissent les travailleurs et travailleuses collectivement, indépendamment du site, de l'entreprise ou du secteur dans lesquels ils se trouvent.

#### ■ LIGNE DE FORCE 67

La CNE estime que l'action collective vise au final une solidarité de tous les travailleurs et travailleuses face au pouvoir des capitalistes et des gouvernements. Dans sa communication et ses actions, elle soulignera la nécessité pour chaque travailleur et travailleuse de comprendre l'intérêt qui le lie avec tous les autres travailleurs et travailleuses, et au contraire la divergence qui existe entre l'intérêt de l'employeur et le sien.

#### ■ LIGNE DE FORCE 68

Nous privilégions les formes de solidarité «chaudes». Pour nous, l'action collective signifie d'abord le contact direct entre travailleurs et travailleuses, les expériences de lutte en un même lieu, avec un objectif clairement identifié. C'est dans l'action sur le terrain que se construisent l'engagement, la fierté et la solidarité entre travailleurs et travailleuses. Les réseaux sociaux, les vidéoconférences peuvent aider à construire l'action collective, mais ne se substituent pas à l'engagement sur le terrain au côté d'autres travailleurs et travailleuses.

#### ■ LIGNE DE FORCE 69

La CNE demande qu'une législation européenne ou belge en matière de "diligence raisonnable" voit le jour. La CNE s'en saisira pour développer dans des équipes syndicales des expériences pilotes. La CNE aidera les équipes syndicales à développer des contacts avec des syndicalistes étrangers travaillant dans la même filière.

#### ■ LIGNE DE FORCE 70

Consciente que l'unité des travailleurs et travailleuses renforce le rapport de force, la CNE privilégie les solidarités et l'action avec les autres organisations syndicales au sein de la CSC et en front commun.

#### ■ LIGNE DE FORCE 71

La CNE développera des alliances avec des forces syndicales et des forces non syndicales, pour autant que celles-ci soient compatibles avec son projet social. Ces alliances pourront être ponctuelles et durables, mais devront en tout cas faire l'objet d'une évaluation périodique. Une grille d'évaluation des alliances sera produite afin d'étayer le débat dans les instances.

#### ■ LIGNE DE FORCE 72

La CNE insiste sur l'importance de développer des alliances internationales avec d'autres syndicats. Face au pouvoir des multinationales, la CNE estime que l'échelle pertinente pour mener l'action collective et construire le rapport de force est aussi internationale. Pour ce faire, la CNE développera des alliances avec les syndicats et travailleurs et travailleuses de l'ensemble de l'entreprise, y compris à l'international.

#### CE QUI FAIT DEBAT

Doit-on aller, dans le texte du congrès, plus en profondeur sur l'importance de l'action internationale et en faire une section à part entière de la partie 4 « Remettre le rapport de force et l'action collective au cœur de l'action syndicale au-delà du lieu de travail » ?

## 4.2. ASSUMER DES FORMES D'ACTION DIVERSES

Les actions de masse, interprofessionnelles et, de préférence, en front commun, restent un mode d'action privilégié du syndicalisme. Ces actions peuvent être centralisées (à Bruxelles) ou décentralisées.

Nous constatons toutefois que les grandes manifestations interprofessionnelles en front commun à l'échelle nationale ne suffisent souvent plus à atteindre nos objectifs politiques interprofessionnels. Un plan d'actions, sur le court et moyen termes, est toujours nécessaire. Un tel plan d'actions devrait articuler différents types d'action articulés autour de grandes mobilisations de masse qui en constituent les étapes principales mais pas uniques ou exclusives, dans une perspective allant crescendo.

En général, à quelques exceptions historiques près (tel que le mouvement de l'automne 2014), les dates de mobilisations interprofessionnelles en front commun ne sont généralement pas inscrites dans un tel plan d'actions clair, prévisible et cohérent. Elles apparaissent ainsi, aux yeux de nombreux militants, comme des actions ritualisées, sans objectifs clairs. Donner une continuité aux actions permet d'éviter la démobilitation et la démoralisation. C'est à ce niveau que des formes d'action diversifiées peuvent s'avérer utiles, a fortiori lorsqu'elles permettent d'accompagner les militants dans la construction d'une action, plutôt qu'à tenter de les faire participer à un projet déterminé à l'avance. Les actions « coup de poing », si elles sont pensées en lien avec un plan d'ensemble partagé et allant crescendo, sont complémentaires aux actions « de masse ». De telles actions ne nécessitent pas toujours des moyens importants et jouissent généralement d'une visibilité accrue.

Les résultats de l'enquête mobilisation ont montré qu'une grande majorité des affiliés (qui ont répondu à l'enquête) partagent l'idée de diversifier les modes d'action tout en gardant la manifestation et la grève comme modes importants de contestation.



A quoi peuvent ressembler de telles actions « coup de poing » ?

- Des actions ponctuelles (y compris des actions de grève et de piquets de grève), qui maximisent le rapport nuisance/heure de grève ou de blocage.
- Des actions menées dans les lieux et les réunions où se retrouvent les décideurs politiques et les détenteurs de pouvoir, se confronter directement à eux en personne (sans violence) et les entraver dans leur activité : en zone neutre, à l'intérieur des locaux des partis politiques, dans les quartiers résidentiels des plus riches,...
- Des actions humoristiques et décalées susceptibles d'être relayées par les médias, telles que des actions dites « effet miroir » consistant à faire subir à l'autre ce que l'on subit soi-même tous les jours (par exemple, en cas de problèmes dans la récolte des poubelles, les locataires apportent leurs poubelles chez le propriétaire), ou des actions dites « solution directe » (par exemple, en l'absence de locaux corrects dans une école, les professeurs, avec le soutien des parents et d'alliés, se mettent à donner cours dans les locaux de l'hôtel de ville de la commune).
- Des actions rapides qui font directement écho à l'actualité (par exemple, suite à des déclarations provocatrices de personnalités politiques bien connues)
- Des actions de guérillas numériques.
- Des actions menées avec des militants d'autres organisations institutionnalisées ou d'activistes du mouvement social (non institutionnel), de manière à renforcer le sentiment de solidarité concrète, de joie militante et de convergence des luttes.

#### ■ LIGNE DE FORCE 73

La CNE assume que les actions de masse, interprofessionnelles et, de préférence, en front commun, restent un mode d'action privilégié du syndicalisme. Ces actions peuvent être centralisées (à Bruxelles) ou décentralisées.

#### ■ LIGNE DE FORCE 74

La CNE assume une pluralité des modes d'action, depuis les grandes manifestations interprofessionnelles en front commun jusqu'à des actions ponctuelles, coups de poing, ludiques, ou de désobéissance civile. Les actions « coup de poing », si elles sont pensées en lien avec un plan d'ensemble partagé et allant crescendo, sont complémentaires aux actions « de masse ». La CNE pense que la diversité des tactiques et des modes d'action doit être encouragée.

#### ■ LIGNE DE FORCE 75

La CNE insiste particulièrement sur la nécessité de plans d'action porteurs de sens pour les militants et militantes. Les actions quelles qu'elles soient seront décidées en fonction de leur capacité à progresser crescendo vers un objectif clair et de la fierté qu'elles donnent aux travailleurs et travailleuses qui y participent.

### 4.3. AMÉLIORER L'ORGANISATION PRATIQUE DES ACTIONS

Aux côtés de revendications clairement définies et d'un plan d'action, l'organisation pratique des actions est aussi cruciale pour que ces actions soient un succès : organiser les déplacements, la logistique, l'animation etc. Cette organisation pratique permet aussi que les appels à solidarité entre lieux de travail et secteurs se concrétisent dans la mobilisation et pas seulement dans les mots. La bonne communication de ces modalités pratiques est un enjeu important. Une action dont les modalités sont communiquées trop tard (par exemple, la veille) n'a que peu de chance de réussir et peut même se révéler contre-productive.

#### ■ LIGNE DE FORCE 76

La CNE met en place une task force intersectorielle permanente pour la réalisation de sa participation aux actions interprofessionnelles. Cette task force prépare l'animation que la centrale mènera lors de l'action, établit un cahier des charges et des soutiens qui devront venir du personnel de la centrale et des militants avant, pendant et après l'action.

#### ■ LIGNE DE FORCE 77

En prévision d'action sectorielle ou d'entreprise, chaque permanent constitue une liste des militants et militantes mobilisables rapidement pour soutenir l'action envisagée. En cas de besoin, l'initiateur de l'action constitue un groupe d'organisation de l'action en faisant appel à cette liste. Celui-ci définira la forme de l'action, les besoins en soutien interne ou externe à l'action, les besoins en matériel, le support logistique.

#### ■ LIGNE DE FORCE 78

La CNE détermine le kit logistique minimum pour la tenue d'action et en constitue un dans chaque UOP. Pour chaque action interprofessionnelle, la task force organise les aspects logistiques et matériels des actions.

■ **LIGNE DE FORCE 79**

La CNE constitue un outil sur les savoir-faire pour mener une action. Cet outil comprend les aspects organisationnels, de communication et de stratégies politico-juridiques en cas de huissiers et autres.

■ **LIGNE DE FORCE 80**

Les modalités pratiques des actions doivent être communiquées dans un délai suffisant et de manière claire. La diffusion doit être prévue en fonction du public cible à atteindre. Toutes les modalités pratiques doivent systématiquement être accessibles aux participants.

■ **LIGNE DE FORCE 81**

Le transport vers et depuis les actions interprofessionnelles et sectorielles doit être structuré et coordonné en privilégiant des moyens de transports les plus collectifs et écologiques. Cela doit faire partie des premières étapes lors de l'organisation de l'action et communiquer au plus grand nombre.



