

CARNET DE ROUTE DE L'ÉQUIPE SYNDICALE D'ENTREPRISE





En collaboration avec le service Entreprise de la CSC

N° de dépôt légal: D/2024/5991/01

Éditeur responsable: Patricia Biard, asbl FEC, Chaussée de Haecht, 579, 1030 Bruxelles

Illustrations et couverture © Stéphanie Lefevre / Noire la vache



Carnet de Route

de l'équipe syndicale d'entreprise

La nouvelle ou le nouveau délégué·e a parfois l'impression d'avancer dans le brouillard... Pas seulement parce que les réglementations sont complexes mais aussi, tout simplement, parce qu'organiser ensemble le travail syndical ne va pas de soi, même pour les ancien·ne·s. D'où l'idée d'un **Carnet de Route** syndical qui propose quelques repères pour le travail collectif.

S'engager dans l'action syndicale, c'est s'embarquer dans une aventure collective, avec les autres délégué·e·s CSC de l'entreprise, de l'institution ou du service public et avec le ou la permanent·e. Ensemble... C'est vite dit, mais pas évident... Ici, parce qu'on n'est pas très nombreux; là, parce qu'on n'arrive pas à se réunir et à se mettre d'accord; ailleurs, parce qu'on est dispersés sur différents lieux de travail, ou pour une multitude d'autres raisons.

Pourtant, dans de très nombreuses entreprises et institutions, ça marche! La CSC avance, les délégué·e·s et militant·e·s parviennent à organiser collectivement le travail syndical. Selon le type d'entreprise ou la tradition, on parlera de **comité d'usine**, de **comité syndical** ou encore d'**équipe syndicale**.

Il arrive qu'on soit seul·e délégué·e CSC dans l'entreprise ou l'institution. Il est alors important de pouvoir **«faire équipe» autrement**, en dehors de l'entreprise. Les occasions d'entrer en contact avec d'autres délégué·e·s existent à la CSC: à travers la formation, les comités de secteur ou groupes locaux interprofessionnels, les groupes spécifiques de femmes, de jeunes...

Toutes ces équipes ont un but commun: lutter contre les injustices et améliorer les conditions de travail et de vie. Elles peuvent être très diversifiées selon la taille ou le type d'entreprise: imaginez un comité d'usine dans une grande entreprise industrielle, une équipe syndicale dans un service d'aides

familiales ou ménagères, dans une université, dans une administration communale, un hôpital, une école, une chaîne de grands magasins, dans une petite entreprise de technologies de pointe ou dans une firme de nettoyage... Quoi qu'il en soit, au-delà des différences, toutes les équipes syndicales sont confrontées à une même nécessité: organiser et coordonner le travail syndical au quotidien et à long terme.

Les fiches de ce Carnet de Route proposent quelques repères pour accompagner et stimuler le travail des équipes syndicales; vous y trouverez quelques lignes de conduite et des suggestions pour mettre en place et/ou développer le travail de votre équipe. À certains moments, vous trouverez peut-être que la barre est mise un peu haut; c'est à vous de déterminer quelles ambitions votre équipe peut se donner en fonction des réalités locales. L'essentiel, c'est de tenter d'améliorer ce qui se fait déjà, avec les moyens du bord, qui sont parfois limités.

Sur qui compter pour relever ce défi et avec quel moyens? Le **principal point d'appui** de l'équipe syndicale est certainement **votre permanent·e**. Il ou elle anime, guide, conseille... dépanne quand c'est nécessaire. Vous savez que vous pouvez compter sur elle-lui, comme sur toutes les personnes qui sont à votre service à la CSC. N'hésitez pas à vous déplacer pour faire connaissance et entretenir les bonnes relations.

Bonne route! Si dans votre travail syndical, vous êtes confrontés au mauvais temps, à des embouteillages ou des déviations, faites signe à votre permanent·e. Et si vous trouvez d'autres pistes, plus pratiques, plus efficaces que celles proposées dans ces fiches, **faites-le nous savoir** afin que nous puissions améliorer ce Carnet de Route.

CSC – Service Entreprise, Chaussée de Haecht, 579, 1031 Bruxelles

entreprise@acv-csc.be



Avertissements:

L'appellation «Carnet de Route de l'équipe syndicale d'entreprise» vise toutes les équipes syndicales organisées sur le lieu de travail; la notion d'entreprise recouvre ici tous les types d'organisations produisant des biens et/ou fournissant des services, tant du secteur public que du secteur privé, du marchand que du non-marchand.

♀/♂: même si cela peut alourdir quelque peu le texte, le contenu des fiches intègre volontairement une référence aux genres masculin et féminin des fonctions et personnes.

Que contient le Carnet de Route?

Il est constitué de fiches, qui peuvent s'utiliser indépendamment les unes des autres. Pour une première lecture, il est néanmoins utile de les parcourir dans l'ordre. Toutes les fiches sont évidemment interconnectées. Elles sont regroupées en six séries, comme suit:

1. L'équipe syndicale, pourquoi et avec qui?

- 1.1. Pourquoi une équipe syndicale?
- 1.2. L'équipe syndicale, c'est qui?
- 1.3. Les rôles dans l'équipe
- 1.4. Les très petites équipes et les délégué·e·s isolé·e·s

2. L'équipe syndicale, pour quoi faire?

- 2.1. Se mettre à l'écoute des travailleurs·euses
- 2.2. Construire une vision commune de l'entreprise et cartographier l'emploi
- 2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical
- 2.4. Associer les travailleurs·euses, indépendamment du contrat ou du statut
- 2.5. Organiser la démocratie syndicale et sociale
- 2.6. Accueillir, affilier, repérer
- 2.7. (S')Informer et (se) former
- 2.8. Communiquer
- 2.9. Organiser l'action en situation de conflit

3. L'équipe syndicale, comment ça marche?

- 3.1. Mettre en place une dynamique d'équipe
- 3.2. Organisation, fonctionnement et animation
- 3.3. Les outils réglementaires
- 3.4. Les réunions d'équipe
- 3.5. Points de repères pour l'animation d'une réunion
- 3.6. Les rapports de réunion et autres outils de suivi
- 3.7. La prévention des conflits internes et la conciliation

4. L'équipe syndicale, pour aller où, avec quels projets?

- 4.1. Construire l'action syndicale dans la durée
- 4.2. Construire un programme d'équipe
- 4.3. Choisir ensemble des priorités
- 4.4. Élaborer le plan de travail de l'équipe
- 4.5. Évaluer le travail de l'équipe
- 4.6. Mener campagne pour les élections sociales

5. L'équipe syndicale, avec quels liens?

- 5.1. Adhérer à un projet collectif
- 5.2. Tisser des liens dans la CSC: une équipe intégrée
- 5.3. Tisser des liens dans la CSC: une équipe accompagnée
- 5.4. Tisser des liens avec l'extérieur
- 5.5. Les équipes en réseau

6. L'équipe syndicale: annexe

- 6.1. Comment utiliser le Carnet de Route?
- 6.2. Le Carnet de Route pour sortir des difficultés

Table numérisée

Pourquoi une équipe syndicale?	9
L'équipe syndicale, c'est qui?	11
Les rôles dans l'équipe syndicale	13
Les très petites équipes et les délégué·e·s isolé·e·s.....	17
Se mettre à l'écoute des travailleur·euses	19
Construire une vision syndicale commune de l'entreprise et cartographier l'emploi.....	21
Définir les orientations et coordonner le travail syndical.....	23
Associer tou·te·s les travailleur·euses, indépendamment du contrat ou du statut.....	27
Organiser la démocratie syndicale et sociale.....	31
Accueillir, affilier, repérer.....	33
(S')Informer et (se) former.....	37
Communiquer.....	41
Organiser l'action en situation de conflit.....	45
Mettre en place une dynamique d'équipe	49
Organisation, fonctionnement et animation.....	53
Les outils réglementaires	57
Les réunions d'équipe	59
Quelques repères pour l'animation d'une réunion.....	63
Rapports de réunions et autres outils de suivi.....	65
La prévention des conflits internes et la conciliation	69
Construire l'action syndicale dans la durée.....	71
Construire un programme d'équipe.....	73
Choisir des priorités ensemble	75
Élaborer le plan de travail de l'équipe	77
Évaluer le travail de l'équipe	81
Mener campagne pour les élections sociales.....	85
Adhérer à un projet collectif	89
Tisser des liens dans la CSC: une équipe intégrée	93
Tisser des liens dans la CSC: une équipe accompagnée.....	97
Tisser des liens avec l'extérieur.....	101
Les équipes en réseau	103
Comment utiliser le Carnet de Route?	105
Le Carnet de Route pour sortir des difficultés.....	107

1. L'équipe syndicale

POURQUOI ET AVEC QUI?

1. Pourquoi une équipe syndicale?

▪ ***Un pour tous, tous pour un***

Le propre de l'action syndicale, c'est d'être collective. Comme délégué·e, comme militant·e, je m'engage pour toutes et tous. Mon action ne prend sens que si elle est profitable pour mes collègues de travail, pour les affilié·e·s CSC et pour tous les travailleurs et travailleuses, actifs ou sans emploi, de tous âges, de tous statuts et de toutes origines. Quand j'interviens, ce n'est pas en mon nom propre, mais au nom de l'ensemble des travailleuses et travailleurs.

Pour les syndicalistes, chaque situation individuelle représente, au-delà du vécu individuel, un enjeu collectif. Il ne suffit pas de résoudre les problèmes individuellement et au coup par coup. Beaucoup de ces problèmes ont une dimension collective dans la mesure où ils ont les mêmes causes, produisent les mêmes effets et touchent un grand nombre de travailleurs et travailleuses. Ils deviennent donc l'affaire de tou·te·s.

Pour défendre des intérêts collectifs, revendiquer de meilleures conditions de travail, s'attaquer aux causes des injustices, nous devons être fort·e·s face à l'employeur, à la direction de l'entreprise ou à l'autorité publique, selon le cas. La force syndicale ne peut venir que du rassemblement des énergies et de la mobilisation d'hommes et de femmes décidé·e·s à changer les choses.

Ensemble, nous sommes plus fort·e·s pour porter nos revendications et les faire valoir face à la logique managériale; plus fort·e·s aussi pour construire notre capacité d'action.

▪ ***Organiser la démocratie***

Les élections sociales sont un moyen au service de la démocratisation de l'entreprise et de la démocratie syndicale; elles ne sont pas une fin en soi. Une délégation individuelle du pouvoir d'agir ne fait pas la démocratie. Pour rendre ce moyen efficace, l'équipe doit être capable d'**impliquer** et de **créer l'adhésion** d'un maximum de travailleurs·euses autour du projet syndical. Celui-ci doit être construit avec et pas seulement pour les travailleurs·euses, à partir de l'analyse de leurs réalités de travail. Les délégué·e·s ne pourront être les «portes-voix» de leurs collègues que s'ils·elles sont en phase avec eux, que si le plus grand nombre participe à l'élaboration des positions et de l'action. Notre travail de militant·e consiste donc aussi à **donner envie de s'assembler, de se rassembler, de participer**. C'est une condition de la construction d'un rapport de force dans une perspective de long terme.

■ ***Plus d'idées dans deux têtes que dans une***

Travailler en équipe, c'est aussi **rassembler des ressources, des compétences et des aptitudes**. Échanger des idées, des expériences et des informations, délibérer, c'est se donner plus de moyens pour étudier les situations et les problèmes soulevés, dégager des solutions communes et prendre des décisions.

En croisant les informations et en croisant nos analyses au sein de l'équipe syndicale, nous augmentons notre capacité d'action et notre force de proposition; notre équipe est mieux armée pour faire aboutir ses revendications.

Travailler en équipe doit contribuer au contrôle démocratique sur le travail syndical: quand je rends compte de mon mandat aux autres délégué·e·s au sein de notre équipe, je me mets en capacité de rendre compte de ce mandat aussi à l'ensemble des travailleuses et travailleurs.

■ ***Les proches sur qui compter***

Notre équipe est aussi le meilleur moyen d'**assurer un soutien à chacune et chacun**. Quand ça coince, quand rien ne va plus, dans le doute, je peux toujours «faire appel à l'équipe». C'est au sein de l'équipe que je peux reprendre des forces, et c'est aussi en équipe que nous fêterons et valoriserons nos réussites, nos victoires syndicales... L'équipe, ce sont les proches sur qui je peux compter en toutes circonstances.

■ ***L'équipe au cœur de l'action syndicale***

Le travail en équipe, c'est aussi un choix fondamental de la CSC. Un choix qu'elle a rappelé et confirmé lors de son 31^e congrès sur le thème «Syndicalisme de base, base du syndicalisme».

Pour la CSC, l'équipe syndicale est un pilier majeur de l'action syndicale. Au départ des attentes et des préoccupations des travailleuses et travailleurs, l'équipe syndicale joue un rôle moteur pour transformer ces aspirations en revendications concrètes, largement partagées et susceptibles d'aboutir. Le travail d'équipe permet aussi d'enraciner l'action collective dans les réalités de travail de chacun·e.

1. L'équipe syndicale

POURQUOI ET AVEC QUI?

2. L'équipe syndicale, c'est qui?

Dans le secteur privé, le comité syndical ou l'équipe syndicale, véritable plaque tournante du syndicat dans l'entreprise ou l'institution, regroupe traditionnellement:

- ▶ celles et ceux qui disposent d'un mandat effectif ou suppléant au sein de la délégation syndicale, au conseil d'entreprise et au comité pour la prévention et la protection au travail, et cela quelle que soit la catégorie qu'ils représentent (jeunes, ouvriers, employés ou cadres);
- ▶ le ou la permanent·e syndical·e responsable, qui est l'animateur ou l'animatrice qui «entraîne» et soutient l'équipe.

Dans le secteur public, il s'agit des délégué·e·s élu·e·s et désigné·e·s par leur organisation selon les règles du statut syndical.

Un certain nombre d'équipes syndicales – et cela devrait être un objectif à atteindre pour toutes les équipes – intègrent aussi l'ensemble des militant·e·s sans mandat. Il s'agit de candidat·e·s non-élu·e·s aux élections sociales ainsi que de travailleuses et de travailleurs qui veulent s'impliquer dans l'action syndicale. En s'informant, en participant et en se formant, ils et elles peuvent devenir d'excellent·e·s candidat·e·s aux élections sociales suivantes.

■ **Une équipe «toutes catégories»**

Il est important que notre équipe intègre et coordonne les représentant·e·s de **toutes les catégories de travailleurs·euses**. Elle peut ainsi avoir une vue d'ensemble des problèmes spécifiques et communs rencontrés par tou·te·s les travailleuses et travailleurs. C'est aussi un atout pour faire converger les intérêts des différents groupes, développer des stratégies communes et formuler des revendications et propositions plus cohérentes, susceptibles d'améliorer les conditions de travail de tout le personnel. Cette cohérence sera un point fort face à la direction.

Une attention toute particulière sera aussi accordée aux travailleurs «**précarisés**» (CDD, intérimaires, étudiants, indépendants-freelances, sous-traitants...) et à la manière d'intégrer leurs réalités de travail et préoccupations dans le projet syndical de l'équipe. Des militant·e·s potentiel·le·s peuvent aussi être repéré·e·s parmi ces travailleurs·euses.

L'équipe sera également attentive à **l'égalité entre les femmes et les hommes** au travail; elle analysera toutes les situations et conditions de travail avec une approche «genre».

■ ***Une équipe ouverte***

Dans l'entreprise, il peut y avoir des **militantes et militants actifs qui n'exercent pas de mandat**. Notre équipe syndicale n'est pas un club fermé, les militant·e·s sans mandat y ont aussi leur place et doivent pouvoir y trouver un espace d'expression et d'apprentissage. Elle doit également être ouverte aux nouvelles et nouveaux militant·e·s.

Tout·e affilié·e doit pouvoir demander des informations, amener des questions et faire des propositions. Ses contacts dans la vie sociale et familiale, avec des travailleurs-ses d'autres entreprises, avec des non-actifs, avec des personnes engagées dans des associations, peuvent être source de réflexions et de propositions stimulantes pour notre équipe syndicale.

■ ***Une équipe où chacun·e se sent à l'aise***

Après les élections sociales, l'équipe se renouvelle. Une attention particulière sera accordée à **l'accueil des nouveaux·elles élus·es**. Il faudra veiller ce à qu'ils·elles trouvent leur place au sein de l'équipe déjà constituée et se mettre à l'écoute du regard neuf qu'ils·elles apportent.

Il est important de développer au sein de l'équipe une culture de l'écoute, respectueuse des personnes et de leur engagement syndical. Les horaires de réunion tiendront compte des conditions de vie de chacun·e, des difficultés pour certain·e·s de combiner vie professionnelle, syndicale et vie privée. Les collègues qui s'expriment moins spontanément doivent également être associés aux discussions et pouvoir trouver leur place au sein de l'équipe.

1. L'équipe syndicale

POURQUOI ET AVEC QUI?

3. Les rôles dans l'équipe syndicale

▪ ***Le rôle moteur de la délégation syndicale***

Les délégués syndicaux, femmes et hommes, jouent le rôle moteur dans l'équipe syndicale. Cela tient au statut et aux missions de la délégation syndicale: défendre les intérêts individuels et collectifs des travailleurs·euses, exprimer les revendications du personnel et les porter devant la direction, négocier des accords collectifs au sein de l'entreprise ou de l'institution. La délégation syndicale intervient aussi comme médiatrice pour régler certaines questions individuelles.

De ce fait, la délégation syndicale est le point de convergence de toutes les réclamations, attentes et demandes du personnel de l'entreprise ou de l'institution. Il s'agit, en équipe syndicale, de voir quelle est la meilleure manière de répondre aux demandes, en fonction du problème posé et en fonction de la stratégie de l'équipe. Dans le secteur privé, certaines questions trouveront plus facilement une réponse par la concertation au conseil d'entreprise (CE) ou au comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT); d'autres ont plus de chances d'aboutir via une intervention de la délégation syndicale. Dans le secteur public, il faudra tenir compte du niveau de pouvoir concerné.

▪ ***L'équipe, lieu d'échange sur toutes les questions***

Le principe d'action de la **délégation syndicale** se situe dans la capacité de se faire «porte-parole» et de mobiliser collectivement les travailleurs·euses (et les syndiqué·e·s en particulier) sur des revendications pour négocier avec la direction; la négociation débouchant généralement sur un compromis. Cette capacité de mobiliser est un des éléments clé du rapport de force.

Ce rôle est différent de celui des délégué·e·s au CE ou au CPPT qui, eux, participent à un organe d'information et de consultation. Le CE et le CPPT sont des lieux de communication d'informations, d'échange, de formulation d'avis et de propositions susceptibles d'être pris en considération par la direction et dans certains cas précis, de co-décision. Tantôt les discussions débouchent sur un consensus, tantôt sur des avis divergents. (Pour en savoir plus, consulter l'édition spéciale de *Syndicaliste CSC* sur La concertation sociale dans l'entreprise – Rôle et compétences du CE, du CPPT et de la DS, rééditée tous les 4 ans dans le cadre des élections sociales.)

Les délégué·e·s au CPPT abordent tous les problèmes liés au Bien-être au travail ainsi qu'aux conditions de vie qui découlent des conditions de travail. Ils et elles sensibilisent l'équipe aux questions de santé, de sécurité, d'environnement et à l'amélioration des conditions de travail.

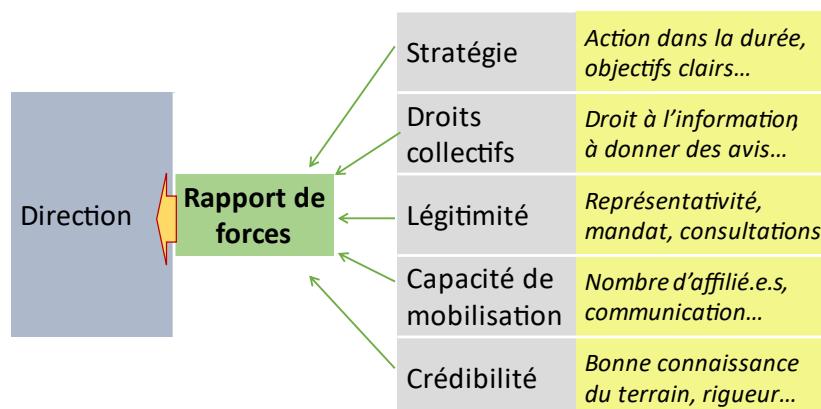
Ils et elles informent régulièrement de leurs démarches sur les questions de santé-sécurité, y compris sur la médecine du travail. Ils et elles soumettent à l'équipe les projets de plan global de prévention et de plan annuel d'action pour le bien-être au travail.

Les délégué·e·s au CE alimentent l'équipe en informations sur la situation économique, financière et sociale de l'entreprise. Ces éléments sont très importants pour définir une stratégie d'action syndicale dans l'entreprise ou l'institution. Les délégué·e·s au CE relaient aussi vers l'équipe les discussions sur les autres missions du CE, dont les questions d'organisation du travail et les modifications du règlement de travail (qui requièrent un accord au CE), la politique en matière d'accueil des nouveaux travailleurs, la politique de formation, la politique du personnel, etc.

Dans le secteur public, il faut se référer au statut syndical; les comités de concertation exercent, entre autres, les compétences du CPPT.

■ **L'équipe, lieu de construction du rapport de forces**

Différents éléments permettent de construire ensemble le rapport de forces vis-à-vis de la direction. Ces différents éléments s'influencent mutuellement.



Formation Mandats 2024-2028- transversale

L'équipe évaluera régulièrement sa capacité à:

- Faire avancer et aboutir son projet syndical (revendications, propositions...);
- Être reconnu·e·s comme représentant·e·s, porte-parole par les travailleurs·euses;
- Être reconnu·e·s comme interlocuteurs·trices par la direction;
- Identifier qui a le dessus, qui est en mesure d'avoir des exigences et quel est le comportement à adopter;
- Identifier ses points forts et ses points faibles.

L'équipe réfléchira à la manière d'améliorer son rapport de force dans l'entreprise:

- Par rapport aux éléments identifiés:
 - S'appuyer sur ses points forts;
 - Cibler les points faibles et, s'ils sont importants, se fixer des priorités, se répartir le travail au sein de l'équipe.
- Par rapport aux priorités et «points faibles» de l'employeur:
 - Faire le point sur les dossiers en cours et à venir: anticiper les priorités et arguments de l'employeur;
 - Identifier les points sensibles et la ou les failles de l'employeur;
 - Identifier les situations de non-respect de la législation.
- Définir une stratégie, avec le·la permanent·e.

■ ***Le permanent ou la permanente***

Le ou la permanent·e de centrale est la personne de référence pour les militant·e·s d'entreprise. À l'image de ce qui se passe dans toute équipe de sport collectif, le ou la permanent·e joue le rôle de l'entraîneur. Il ou elle anime l'équipe et la motive pour qu'elle soit toujours «en forme». Il ou elle accompagne l'équipe syndicale dans l'élaboration et le suivi de son projet d'action, en fonction des personnes, de la mentalité de l'entreprise et de la déontologie du travail syndical. Il ou elle amène les militant·e·s à prendre leurs responsabilités (par exemple, animer eux-mêmes les réunions de l'équipe).

Quand c'est nécessaire, le ou la permanent·e joue aussi le rôle de soigneur, pour redonner du tonus à l'équipe quand elle a subi un coup dur. C'est lui ou elle aussi qui veille au fonctionnement démocratique de l'équipe. Au besoin, en cas de tensions ou de conflits au sein de l'équipe, il ou elle joue le rôle de médiateur ou d'arbitre.

Du fait que le ou la permanent·e négocie les conventions collectives de travail au niveau de l'entreprise et du secteur professionnel, il ou elle est le meilleur informateur et conseiller dans de nombreux domaines comme les salaires, les classifications, les conditions d'emploi, la durée du travail... Si besoin, il ou elle peut aussi faire appel au soutien logistique des collègues de la centrale professionnelle.

Le ou la permanente de centrale a un rôle d'écoute: il ou elle consulte et associe les militant·e·s (dans la négociation notamment).

Le ou la permanent·e occupe une position charnière avec le mouvement syndical tout entier; il ou elle garantit et développe le lien entre l'action dans l'entreprise, l'action de la centrale et l'action interprofessionnelle. Il ou elle assure la coordination avec les permanent·e·s d'autres centrales et avec les permanent·e·s interprofessionnel·le·s.

1. L'équipe syndicale

POURQUOI ET AVEC QUI?

4. Les très petites équipes et les délégué·e·s isolé·e·s

Dans les entreprises ou institutions ne comptant qu'un·e seul·e délégué·e CSC (PME ou entreprises faiblement syndicalisées), peut-on parler d'équipe syndicale? Ce Carnet de Route peut-il être utile? La réponse est deux fois oui.

▪ ***Isolé·e mais pas seul·e***

Si vous êtes un·e délégué·e isolé·e, vous faites d'abord équipe avec votre permanent·e de centrale. À deux, vous fixez un calendrier de contacts. Il est important de prévoir, à intervalle régulier, de faire le point sur les problèmes rencontrés, sur les avancées (demandes prises en compte par l'employeur, soutien manifesté par les travailleurs·euses, affiliations...) et sur le soutien attendu dans divers domaines (information, formation, contacts).

Vous faites aussi équipe avec vos collègues de travail; vous vous informez mutuellement, vous discutez du travail, des conditions de travail, des difficultés rencontrées. Vous améliorez ainsi votre connaissance de l'entreprise ou de l'institution et construisez un réseau qui pourra vous soutenir au besoin.

D'autres soutiens sont à trouver auprès des services de la fédération régionale CSC et des permanent·e·s interprofessionnel·le·s: le ou la responsable du secteur interprofessionnel peut aussi accompagner des militant·e·s d'entreprise, en particulier de PME; d'autres permanents sont chargés de la formation ou du soutien aux militant·e·s dans l'exercice de leur mandat au CE ou au CPPT... Par leur intermédiaire, vous pouvez entrer en contact avec d'autres groupes de la CSC, au sein de votre centrale ou de la fédération interprofessionnelle.

Ce qui vaut pour un·e délégué·e isolé·e vaut évidemment aussi pour les petites équipes syndicales.

▪ ***Un Carnet de Route pour chacune et chacun***

Le travail syndical des délégué·e·s isolé·e·s nécessite de poser des gestes et d'agir comme tout délégué·e, quelle que soit la taille de l'entreprise ou le type d'organisation du travail. Il s'agit d'être à l'écoute, de communiquer, de se fixer un plan de travail, de définir des priorités...

Tout·e délégué·e trouvera dans ce Carnet de Route des pistes utiles pour son travail syndical, par exemple pour:

- Renforcer la CSC dans l'entreprise: soigner l'accueil des nouvelles et nouveaux engagé·e·s, rester à leur écoute, leur proposer de s'affilier à la CSC... (Consulter la fiche 2.6. «Accueillir, affilier, repérer»).

- Assurer un suivi du travail syndical: il est essentiel de prendre des notes, de les classer, de les consulter et de les utiliser chaque fois que nécessaire. Comment prendre des notes, structurer et utiliser des rapports? Consulter la *fiche 3.6. «Les rapports de réunion et autres outils de suivi»*.
- Construire l'action syndicale dans la durée: consulter la fiche 4.1.; Se donner un plan de travail: consulter la fiche 4.4.
- Tisser des liens dans la CSC avec d'autres délégué·e·s, d'autres équipes syndicales, etc.: c'est l'objet des fiches 5.1 à 5.5.

D'autres exemples sont présentés dans la fiche annexe 6.2.: «*Le Carnet de Route pour sortir des difficultés*».

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

1. Se mettre à l'écoute des travailleurs·euses

Pour pouvoir agir en connaissance de cause, chaque délégué·e et l'équipe syndicale dans son ensemble doivent **avoir une bonne vue des conditions de travail et des conditions de vie au travail** dans l'entreprise ou l'institution.

Comment?

- ▶ Chaque délégué·e connaît ses propres conditions de travail.
- ▶ Il ou elle a des éléments d'information sur les conditions de travail de ses collègues direct·e·s.
- ▶ Plus l'équipe syndicale est étoffée et a des antennes dans les différents départements, services, divisions de l'entreprise ou de l'institution, plus elle peut avoir une vue complète des réalités vécues par le personnel.
- ▶ Si l'équipe est réduite, elle peut récolter l'information avec «les moyens du bord»: aborder les travailleuses et les travailleurs pendant les temps de pause, à l'entrée ou à la sortie de l'entreprise ou de l'institution..., bref: utiliser les opportunités qui s'offrent selon le type d'entreprise ou d'institution et selon le mode d'organisation du travail.
- ▶ Les services syndicaux rendus aux affilié·e·s et, plus largement, aux travailleurs·euses dans l'entreprise ou l'institution sont aussi d'excellentes occasions pour ouvrir le dialogue sur d'autres questions, comme celle des conditions de travail ou celle des attentes des travailleurs·euses par rapport aux délégué·e·s et à la CSC.

Cette écoute doit être permanente, pour permettre de rester au courant des évolutions.

Pour aller plus loin...

Au besoin et en fonction de ses moyens, notre équipe syndicale pourra faire appel à d'autres outils pour récolter des informations sur le vécu et les attentes du personnel de l'entreprise ou de l'institution, par exemple:

- organiser une petite enquête, un sondage (grâce à des outils numériques, comme Google Forms par exemple);
- négocier l'installation d'une (ou plusieurs) «boîte(s) à suggestions» syndicales dans un lieu de passage, si vous savez que tou·te·s les travailleurs·euses n'ont pas accès à l'outil numérique;
- ...

Il est utile d'en discuter en équipe syndicale avec le ou la permanent·e, qui pourra faire part d'expériences d'autres équipes syndicales.



À noter que dans certains cas, une consultation plus systématique du personnel est nécessaire, par exemple sur un cahier de revendications à déposer en négociation (il en est question dans la fiche 2.4.)

Toutes les informations recueillies auprès des travailleurs·euses sont régulièrement **partagées entre délégué·e·s**, en particulier lors des réunions d'équipe syndicale. Elles nous permettent d'établir un état des lieux des conditions de travail dans l'entreprise. Il peut être intéressant de diffuser cet «état des lieux» auprès du personnel, pour créer une «conscience commune» des conditions de travail et de vie au sein de l'entreprise ou de l'institution. C'est un élément important dans la construction de la solidarité entre les travailleurs·euses de l'entreprise ou de l'institution.

Toutes ces informations doivent aussi nous permettre d'élaborer ensemble (à partir d'échanges réguliers et approfondis avec les travailleurs·euses) **nos propres critères de ce qu'est un travail «de qualité» ou un travail «bien fait»**. Ces critères peuvent entrer en conflit avec la vision et les critères de la direction. Il importe de définir et de défendre notre vision de la qualité du travail!

Les délégué·e·s doivent non seulement avoir une bonne connaissance de la réalité du travail et des conditions de travail, ils doivent aussi avoir une bonne image des conditions d'emploi (diversité des contrats, statuts). Voir fiche 2.2. Ces deux aspects sont généralement liés.

2. L'équipe syndicale POUR QUOI FAIRE?

2.2. Construire une vision syndicale commune de l'entreprise et cartographier l'emploi

▪ Connaître l'entreprise, terrain de l'action syndicale

Pour pouvoir définir son plan de travail et ses priorités, l'équipe syndicale dans son ensemble doit non seulement avoir une bonne vue des conditions de travail dans l'entreprise ou l'institution (voir fiche 2.1.), mais doit aussi bien connaître l'entreprise, ses perspectives, ses modes de gestion (ou de management) et ses stratégies.

L'entreprise qui a des perspectives de développement à long terme, qui s'inscrit dans un processus de transition écologique et vise la durabilité de ses activités, qui mène une politique d'innovation et réalise des investissements continus, n'aura pas la même vision de l'emploi qu'une entreprise avant tout préoccupée par la réduction des «coûts» en vue d'augmenter sa productivité et ses profits à court terme.

Les délégué·e·s qui siègent en Conseil d'entreprise reçoivent et analysent les informations économiques, financières et sociales, voire environnementales; ils pourront partager leurs connaissances au sein de l'équipe et contribuer à la réalisation d'une cartographie de l'emploi. À partir de cet aperçu détaillé de l'emploi et des évolutions observées (développement des compétences, besoins de formation/recyclage/reconversion, égalité d'accès de tous et toutes aux différents postes de travail... d'une part ou diversification, précarisation des statuts et contrats d'emploi d'autre part), l'équipe sera mieux équipée pour définir des priorités et mener des actions ciblées.

▪ Connaître la réalité de l'emploi, «dans tous ses états»

Les entreprises occupent de plus en plus de travailleurs·euses sous différents types de contrats/statuts. Cette multiplication des différentes conditions d'emploi fragmente le collectif de travail et rend le travail syndical plus compliqué. Il est très important d'être à l'écoute des différentes réalités de travail et d'identifier les points de convergence, les intérêts commun. Notre objectif est certainement de garantir à tou·te·s les travailleurs·euses, les mêmes conditions de travail et des droits égaux. Une photographie de la situation de l'emploi global, en tenant compte des différents types de contrats et de statuts est un préalable indispensable à notre action.

Le tableau ci-après devrait vous aider à réaliser la photo de l'emploi dans votre entreprise. Il doit bien entendu être adapté aux réalités propres à votre entreprise. En reprenant les 12 mois de l'année (janvier à décembre), on peut montrer une variation du type de contrat selon les saisons (plus d'intérimaires dans les périodes

de pic d'activités ou plus d'étudiants pendant les vacances scolaires, par exemple). Mais il peut être utile aussi de mettre en avant les variations par semaine (plus de travailleurs atypiques pour les horaires de nuit ou de week-end, par exemple).

Contrat/ Statut	Départe- ment/ Fonction	1 H/F	2 H/F	3 H/F	4 H/F	5 H/F	6 H/F	7 H/F	8 H/F	9 H/F	10 H/F	11 H/F	12 H/F
CDI Temps pl.													
CDI temps part.													
CDD temps pl.													
CDD temps part.													
Intérim. réguliers													
Flexijobs via interim													
Flexijobs directs													
Étudiants													
Étudiants via interim													
Indépendants /freelances													
Sous- traitants													

Attention: il est possible que la direction invoque le Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) pour ne pas communiquer certaines informations aux représentants des travailleurs. Le GDPR oblige chaque employeur·e à informer chaque travailleur·euse sur les données personnelles qu'il collecte, dans quels buts et pour quelles finalités, mais cela n'a pas d'impact sur le travail des délégué·e·s et les données collectives et impersonnelles qui doivent leur être communiquées dans le cadre de leur mandat au sein des organes de concertation.

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical

Quand nous faisons, en équipe syndicale, l'état des lieux des conditions de travail et que nous en discutons, nous sommes confronté·e·s à:

- ▶ des injustices, des inégalités, des discriminations...
- ▶ des risques élevés qui ne font l'objet d'aucune mesure de prévention...
- ▶ des réglementations qui ne sont pas respectées...
- ▶ des plaintes sur les conditions de travail, des demandes d'améliorations...

■ ***La politique syndicale***

Les travailleuses et les travailleurs expriment des aspirations diversifiées et des attentes multiples. Notre rôle d'équipe syndicale, c'est de **définir la politique syndicale** dans l'entreprise, c'est-à-dire:

- ▶ dégager des revendications et des propositions communes qui peuvent être **portées par tou·te·s les** travailleurs et travailleuses, solidairement;
- ▶ **équilibrer** les demandes des un·e·s et des autres en tâchant de ne laisser personne insatisfait;
- ▶ prendre toutes les réalités de travail en considération, y compris celles des **travailleurs·euses sous contrats et statuts dits «atypiques»** (CDD, intérimaires, étudiants, flexi jobs, indépendants, freelances...);
- ▶ être attentif à la **dimension du genre**, à une prise en compte des réalités et des points de vue des hommes et des femmes;
- ▶ apprécier ce qui est **réaliste** en fonction de la situation de l'entreprise ou de l'institution;
- ▶ déterminer comment notre équipe va s'organiser pour construire le **rapport de force** nécessaire pour faire aboutir, pas à pas, ces revendications et quelle sera la contribution de chacun·e. Un élément essentiel de ce rapport de force est certainement l'augmentation du nombre d'affilié·e·s de la CSC dans l'entreprise ou l'institution.



Le programme d'action de notre équipe syndicale ne peut réussir que si les travailleurs·euses y adhèrent et le soutiennent. Il doit être solidaire, refléter des intérêts collectifs et être perçu comme important par tout le personnel. Pour cela, nous devons, avec toute l'équipe, faire en sorte qu'il réponde aux attentes recueillies, le formuler de manière claire, expliquer les choix de priorités, et entretenir des relations régulières avec le personnel pour maintenir l'adhésion.

Notre force syndicale dans l'entreprise ou l'institution dépendra de l'unité du personnel derrière ce programme commun et, bien entendu de la syndicalisation la plus importante possible à la CSC (voir la fiche 3.5. sur l'affiliation et la fiche 5.1. sur la stratégie syndicale).

Notre équipe syndicale ne vit pas sur une île: les conditions d'emploi et de travail, les conditions de vie des travailleurs·euses sont aussi déterminées par des décisions qui se prennent aux niveaux sectoriel et interprofessionnel. L'équipe est donc aussi le lieu où nous examinons les questions de politique syndicale générale: celles qui émanent de la centrale professionnelle, de la fédération régionale et de l'ensemble de la CSC. En fonction des réalités locales, l'équipe pourra intégrer dans son programme d'action des préoccupations venues de l'extérieur de l'entreprise.

Le ou la permanent·e se fera le relais de ces questions et informera l'équipe syndicale du suivi.

▪ ***Cordonner le travail syndical***

Comment faire avancer les revendications prioritaires des travailleurs·euses que l'équipe syndicale a rassemblées dans son programme?

Selon le type de revendication, l'équipe choisira de passer par la concertation au CE ou au CPPT ou par la négociation via la DS. Ce choix s'appuiera sur une bonne coordination entre les délégué·e·s siégeant dans ces organes. Dans le secteur public, le choix se portera sur le comité de concertation ou sur le comité de négociation compétent.

En équipe syndicale, tou.te·s les délégué·e·s quel que soit leur mandat (DS, CPPT et/ou CE, ou comité de négociation ou de concertation dans le secteur public) font régulièrement rapport sur les questions abordées dans ces différents lieux. L'échange et l'analyse de l'information au sein de l'équipe permettent de définir et d'organiser les interventions dans ces différents organes et de les coordonner dans une démarche syndicale cohérente.

Exemple: les délégué·e·s au CE peuvent émettre des avis sur la formation du personnel dans l'entreprise, les délégué·e·s syndicaux·ales peuvent être amené·e·s à négocier un accord sur un plan de formation et les délégué·e·s au CPPT sont impliqués dans l'élaboration des mesures concernant la formation à la prévention et à la protection au travail. La formation est bien un domaine sur lequel la coopération de l'ensemble des délégué·e·s est plus qu'utile, tout comme de nombreux autres terrains de l'action syndicale (stress, risques psycho-sociaux et organisation du travail, environnement et santé, etc.)

Notre équipe syndicale veille donc à **coordonner l'action syndicale sur tous les terrains de l'entreprise ou de l'institution**: l'amélioration des conditions de travail

et du bien-être au travail, les services à rendre aux affilié·e·s et aux travailleur·euses, le suivi de la politique sociale, économique, financière et environnementale de l'entreprise, l'élaboration des revendications syndicales, etc. En équipe, nous organisons aussi le relais vers la ou les centrales professionnelles et vers la fédération régionale interprofessionnelle.

Pour assurer cette coordination, nous nous réunissons régulièrement, de préférence dans l'entreprise ou l'institution et pendant les heures de travail. Nous rendons cette coordination visible pour le personnel à travers des informations régulières.

Notre équipe syndicale doit être perçue par les militant·e·s et par les travailleuses et travailleurs de l'entreprise ou de l'institution comme le «**carrefour**», la «**plaque tournante**» du syndicat dans l'entreprise.

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

4. Associer tou·te·s les travailleurs·euses, indépendamment du contrat ou du statut

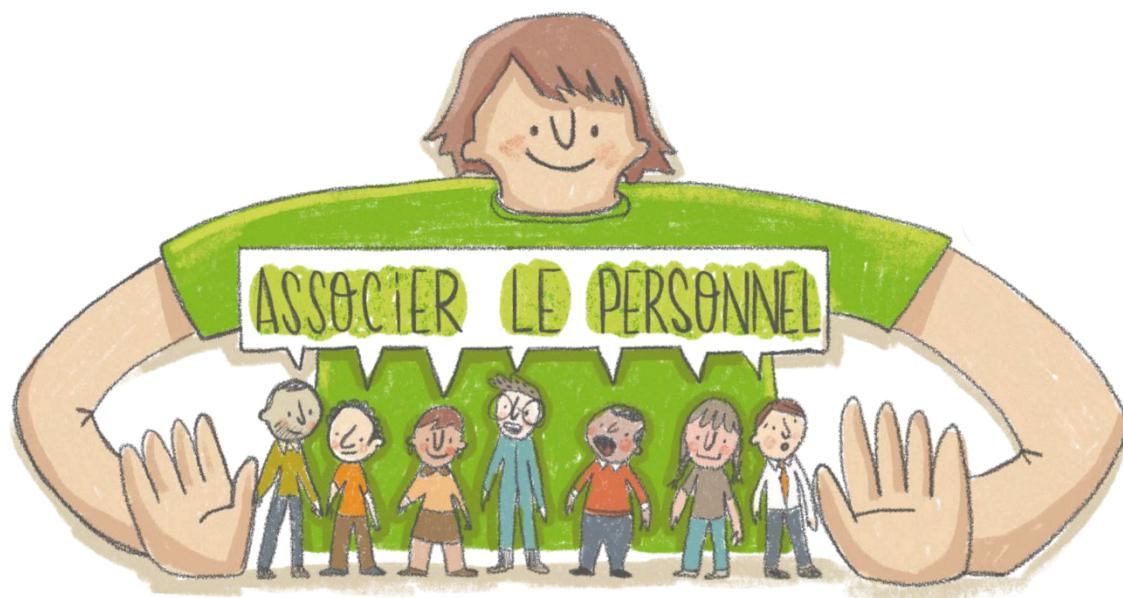
▪ Comment associer les travailleurs·euses?

Selon les possibilités et les habitudes et selon l'importance des questions traitées, l'équipe aura recours à une assemblée du personnel et/ou à des réunions par service ou par division ou à des consultations et informations écrites sur papier ou par voie électronique.

Le **contact direct** lors de réunions et d'**assemblées** est irremplaçable pour avoir un vrai **débat** avec les travailleuses et les travailleurs et les **impliquer** au maximum. S'il n'est pas possible et s'il faut recourir à l'écrit, nous veillerons à appuyer notre démarche par des **contacts individuels**.

S'il est essentiel d'être **à l'écoute** et de consulter, il n'est pas moins important **d'expliquer** au personnel ce que l'équipe a dégagé comme conclusions après cette consultation et le pourquoi de ses choix. Nous pouvons ainsi motiver les travailleurs·euses, garantir la mobilisation sur les priorités syndicales.

Il n'y aura d'**adhésion** et de **rassemblement** autour du projet syndical que s'il est construit avec et pas seulement pour les travailleurs·euses, à partir de l'analyse des réalités de travail. Les délégué·e·s ne pourront être des «porte-voix» des collègues que s'ils·elles sont en phase avec eux·elles, que si le plus grand nombre participe à l'élaboration des points de vue, des positions, de l'action. Notre travail doit donc aussi consister à donner envie de s'assembler. La **délibération** du plus grand nombre est une condition de la construction d'un rapport de forces dans une perspective de long terme.



■ ***Des règles de conduite pour consulter***

Dans le prolongement de son congrès sur le syndicalisme de base, la CSC a établi un code de consultation. Ce code fournit des indications très utiles pour organiser les relations entre l'équipe syndicale et le personnel.

Les principes définis dans ce code peuvent s'appliquer à tout le travail syndical de l'équipe:

- ▶ Rechercher la **participation et l'implication** du plus grand nombre.
- ▶ **Associer** au maximum les délégué·e·s, les militant·e·s et les membres aux discussions.
- ▶ Stimuler les **contacts interpersonnels** entre les délégué·e·s et les affilié·e·s.
- ▶ Informer les délégué·e·s des **autres centrales de la CSC présentes** dans l'entreprise ou l'institution et promouvoir les **coopérations** avec eux.
- ▶ Chaque fois que c'est souhaitable, travailler en **front commun syndical** sur des points précis, tout en veillant à garder notre identité CSC.
- ▶ Avant toute décision importante de l'équipe, **informer le personnel** de manière rapide et compréhensible, par tous les moyens de communication disponibles; l'équipe sera attentive à expliquer le contexte, les alternatives, les effets et conséquences de la décision à prendre.
- ▶ Lors de chaque négociation ou prise de position, veiller au bon **échange des informations dans les deux sens**: du personnel vers l'équipe syndicale et inversement.

■ ***Des modalités pratiques***

Le code de consultation de la CSC recommande des pratiques très concrètes pour la préparation des négociations de conventions d'entreprise ou de secteur. Il peut constituer un modèle pour toute démarche initiée par l'équipe syndicale. En voici une version transposée pour les équipes syndicales, sous forme de schéma par étapes (à lire en page suivante).

Préparation

Préparer la consultation au sein de l'équipe syndicale avec le ou la permanent·e, et informer les travailleurs·euses sur les enjeux.

Consultation proprement dite

- De préférence, faire une enquête auprès des affilié·e·s (le ou la délégué·e rencontre les affilié·e·s) de l'entreprise ou de l'institution;
- Au minimum, consulter les délégué·e·s élu·e·s, les candidat·e·s non-élu·e·s, les militant·e·s actifs·ves.

Définition des priorités en équipe syndicale.

Là où c'est possible et/ou nécessaire, faire la mise en commun avec les autres syndicats.

Retour

Revenir expliquer à l'ensemble des militant·e·s (mandaté·e·s ou non) ou aux affilié·e·s le contenu du cahier de revendications commun et comment on y est arrivé.

Phase de **négociation ou concertation** dans les organes concernés.

Rendre compte...

des évolutions importantes aux réunions de l'équipe syndicale et, si nécessaire et si c'est possible, à l'ensemble du personnel (indépendamment du type de contrat ou du statut).

Information sur les résultats

Information aux affilié·e·s et aux travailleurs·euses de l'entreprise ou de l'institution sur le résultat final de la concertation ou des négociations. Cette information peut prendre la forme d'une réunion du personnel. Si c'est nécessaire et/ou justifié, elle peut s'accompagner d'un référendum. Il est utile que l'information soit reprise dans un document écrit.

En cas de situation conflictuelle (volonté de passer à l'action, préavis de grève...), la consultation se fait en assemblée du personnel ou des membres CSC, avec vote secret à la majorité des 2/3. Il est évident que dans ces cas, notre équipe syndicale se concerte au préalable avec le ou la permanent·e responsable.

(Voir aussi la fiche 2.9.: «Organiser l'action en situation de conflit»)

2. L'équipe syndicale POUR QUOI FAIRE?

5. Organiser la démocratie syndicale et sociale

Consulter, informer et rendre des comptes sur l'exercice de son mandat sont des missions de chaque délégué·e. Comme équipe syndicale, nous devons veiller à ce qu'il en soit ainsi. C'est une base essentielle de la démocratie syndicale.

Nous faisons aussi le maximum pour donner une réelle **dimension participative** à la démocratie syndicale dans l'entreprise ou l'institution, faire en sorte que les travailleurs·euses participent **aux réflexions, aux débats et délibérations, à l'élaboration des propositions**. Leur participation aux décisions qui les concernent renforce le sentiment de solidarité et permet la construction d'un meilleur rapport de force. Face à une idéologie patronale fondée sur l'individualisme, l'égoïsme, l'élitisme, le mérite, l'arbitraire, l'autoritarisme, nous voulons mettre en avant, avec notre équipe, d'autres valeurs: la solidarité, l'égalité entre toutes et tous, la justice, l'équité et la démocratie.

- ▶ **Impliquer les militant·e·s et, autant que possible, l'ensemble du personnel** à toutes les étapes du processus de décision, c'est-à-dire la collecte des informations sur le travail, les conditions de vie au travail et sur les attentes du personnel, le choix des priorités syndicales, la définition de la stratégie pour faire avancer ces priorités, la mise en œuvre concrète de cette stratégie, l'évaluation des résultats.
- ▶ Développer la **participation de tou·te·s**, pour que personne ne soit laissé de côté: veiller à ce que celles et ceux qui ont le plus de facilités à participer aux débats et aux actions syndicales ne monopolisent pas la parole, ne pèsent pas exagérément sur les décisions.
- ▶ Participer, comme délégué·e·s, aux activités de la CSC, au sein de la centrale et de la fédération régionale: réunions d'instances (pour celles et ceux qui y ont un mandat), assemblées, débats, actions...

▪ **L'équipe syndicale, organe de contrôle des travailleurs·euses**

Notre équipe doit aussi veiller à ce que la direction joue le jeu de la «démocratie économique et sociale». Cette forme de démocratie est garantie par des lois et réglementations qui instaurent des **droits à l'information et à la consultation**. L'équipe syndicale doit contrôler le respect de ces droits fondamentaux, pour que le **droit à la parole** des travailleuses et travailleurs et la **prise en compte de leur point de vue** soit une réalité dans l'entreprise ou l'institution, pour montrer que l'employeur·e ne peut pas faire ce qu'il veut comme il veut.

Par les **réseaux d'information** que nous pouvons créer dans l'entreprise ou l'institution, en liaison étroite avec toutes les catégories de travailleurs·euses, nous sommes mieux à même d'apprécier la situation et de vérifier le contenu des informations fournies dans les instances officielles (CE, CPPT, DS ou comités de concertation et de négociation dans le secteur public).

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

6. Accueillir, affilier, repérer

▪ ***Une étape essentielle: accueillir les nouveaux travailleurs***

En matière d'accueil des nouvelles et nouveaux engagé·e·s dans l'entreprise, le CE, le CPPT et la délégation syndicale ont chacun des compétences spécifiques. La DS est chargée de l'accueil syndical, mais il est important que toute notre équipe s'y implique. De plus, nous assurerons, en équipe, la cohérence des avis et propositions à émettre à propos de:



est chargée de l'accueil syndical, mais il est important que toute notre équipe s'y implique. De plus, nous assurerons, en équipe, la cohérence des avis et propositions à émettre à propos de:

- ▶ l'accueil que l'employeur·e doit organiser en application de la CCT n° 22 et sur lequel le conseil d'entreprise peut émettre des avis et faire des propositions;
- ▶ l'accueil en matière de bien-être au travail, pour lequel le CPPT doit élaborer et mettre en œuvre des mesures et des moyens de sensibilisation.

Dans le **secteur public**, les modalités de l'accueil relèvent des comités de concertation. Ici également, il est important d'organiser un accueil syndical.

▪ ***L'accueil syndical***

Notre premier objectif est de:

- ▶ Nous présenter, expliquer à la personne nouvellement engagée le **rôle du syndicat** et des organes de concertation dans l'entreprise ou l'institution, donner des exemples concrets d'intervention syndicale...
- ▶ Signaler où, quand et comment les délégué·e·s peuvent être contacté·e·s.
- ▶ Accorder une attention particulière aux travailleurs·euses nouvellement engagé·e·s sous contrat «précaire» ou «temporaire» (CDD, intérimaires, étudiants, flexi-jobbers...) ou sous statut d'emploi «atypique» (indépendants/freelances...) et leur réservé un accueil spécifique. Expliquer à la personne que la CSC est **le syndicat de tou·te·s les travailleurs·euses**, quel que soit leur contrat ou leur statut d'emploi. Informer aussi la personne que la CSC dispose de services spécifiques et organise la représentation collective des travailleurs «atypiques» à travers: United Freelancers pour les freelancers et indépendants solo; Interim United pour les intérimaires; les Jeunes CSC pour les travailleurs étudiants, apprentis, jeunes en stage d'insertion et jeunes flexi-jobbeurs.

- ▶ www.unitedfreelancers.be
- ▶ www.interimunited.be
- ▶ www.jeunes-csc.be

L'idée que le nouveau travailleur ou la nouvelle travailleuse se fera du syndicat dépend en grande partie de l'accueil qui lui sera réservé, de la qualité des informations que nous lui donnerons et de notre capacité d'écoute.

En équipe, nous nous organisons pour:

- ▶ désigner un·e délégué·e syndical·e **responsable de l'accueil syndical** (ce qui ne veut pas dire que ce ou cette délégué·e doit faire seul·e cet accueil!);
- ▶ préparer un **programme d'accueil**: une présentation rapide du travail syndical dès les premiers jours de travail; dans les semaines qui suivent, veiller à ce que le ou la nouveau ou nouvelle fasse progressivement connaissance avec les membres de l'équipe CSC;
- ▶ réaliser un petit **document de présentation de l'équipe** à remettre aux nouvelles et nouveaux: au minimum, un feuillet avec les noms, les coordonnées et les mandats des membres de l'équipe; selon nos moyens et l'importance de l'équipe, nous compléterons ce document par des informations sur les services que nous pouvons rendre, sur les priorités de l'équipe, etc.; nous accorderons une attention particulière aux travailleurs·euses dits atypiques, qui, dans certaines entreprises, représentent une proportion importante du personnel.
- ▶ maintenir des **contacts réguliers** avec les nouvelles et nouveaux (comme d'ailleurs avec l'ensemble du personnel).

■ **Affilier de nouveaux·elles membres**

Pour renforcer la CSC dans l'entreprise, l'équipe sera attentive en permanence à développer sa base, c'est-à-dire le nombre de membres de la CSC. L'accueil est un moment propice pour proposer aux nouvelles et nouveaux de s'affilier à la CSC s'ils ne le sont pas encore. Cela ne marchera peut-être pas du premier coup. Il est assez normal qu'une personne qui ne connaît pas encore les délégué·e·s se donne un temps d'observation et de réflexion avant de choisir le syndicat auquel elle va s'affilier.

En équipe, nous organisons notre travail d'affiliation:

- ▶ Nous mettons au point un programme de contacts réguliers avec les nouvelles et nouveaux. Aux jeunes travailleurs·euses de moins de 25 ans, nous proposons l'affiliation «GO» (qui offre un taux de cotisation réduit pendant les 12 premiers mois de l'affiliation, avec accès à tous les avantages et services de la CSC). Aux indépendants, nous proposons l'affiliation avec possibilité de déduction fiscale.
- ▶ Nous tenons à jour la liste des affilié·e·s CSC dans l'entreprise, ou l'institution, et nous discutons en équipe de l'évolution des affiliations.

Comment nous adresser aux travailleuses et travailleurs que nous voulons affilier?

- ▶ Nous n'hésitons pas à nous adresser personnellement au travailleur, à la travailleuse.
- ▶ Nous l'invitons à exprimer ses préoccupations et ses attentes, nous l'écoutons pour repérer ce qui l'intéresse.
- ▶ Nous lui parlons des réalisations concrètes de la CSC, des services qu'elle offre en rapport avec sa situation et ses centres d'intérêt.
- ▶ Nous créons une relation de confiance, nous demandons son avis, nous montrons que ce qu'il ou elle a à dire nous intéresse et est utile pour notre travail syndical.

■ ***Repérer de futur·e·s militant·e·s***

L'équipe est aussi attentive aux syndiqué·e·s qui manifestent de l'intérêt pour la vie syndicale:

- ▶ Nous établissons avec eux et avec elles des relations plus étroites.
- ▶ Nous entretenons leur motivation et nous les soutenons lorsqu'ils ou elles prennent des responsabilités.
- ▶ Nous leur donnons les informations syndicales destinées aux militant·e·s.
- ▶ Nous les associons au travail syndical et aux réunions d'équipe, dans la mesure de ce qu'il est possible de demander à des personnes sans mandat, donc non-protégées.
- ▶ Nous les impliquons comme relais vis-à-vis des travailleuses et travailleurs de leur service, atelier ou département, etc.

Ce sont là des occasions pour l'équipe de chercher à améliorer sa représentativité, la présence de la CSC dans les différents départements et services, l'équilibre entre les femmes et les hommes et entre différentes catégories de personnel.

C'est aussi une bonne façon d'anticiper la recherche de nouvelles et nouveaux délégué·e·s, que ce soit dans la perspective des prochaines élections sociales ou du remplacement de délégué·e·s qui changent d'employeur·e ou partent à la retraite.

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

7. (S')Informer et (se) former

Pour concevoir, organiser, animer, sous différentes formes, l'action collective dans l'entreprise ou l'institution, l'équipe syndicale doit pouvoir à la fois

- ▶ comprendre ce que les travailleurs·euses attendent d'elle,
- ▶ apprécier les situations des différents départements et catégories de travailleuses et travailleurs,
- ▶ cerner les enjeux,
- ▶ formuler des propositions.

Pour faire tout cela, nous avons besoin, en tant qu'équipe, de récolter, d'analyser et d'échanger des **informations**. Celles-ci sont nécessaires pour **répondre** aux questions des travailleurs·euses, **argumenter** nos positions et nos propositions face à l'employeur·e ou à l'autorité de tutelle, pour prendre nos **décisions** d'équipe syndicale en connaissance de cause, etc. Maîtriser l'information est indispensable pour développer un contre-pouvoir syndical dans l'entreprise ou l'institution.



■ Récolter, traiter, diffuser l'information

Notre première source d'information dans l'entreprise ou l'institution, ce sont les travailleuses et les travailleurs qui s'expriment sur leur situation de travail et sur leurs attentes (*voir les fiches 2.1. et 2.4.*)

À côté de cela, nous recevons, en principe, des informations de la direction via le C PPT et le CE et lors des contacts de la DS avec la direction ou ses représentant·e·s. Dans le secteur public, les comités de concertation et de négociations sont des sources utiles d'informations.

Notre équipe syndicale sera attentive à développer et diversifier ses **sources** d'informations internes à l'entreprise et éventuellement externes, de manière à pouvoir confronter l'information officielle et officieuse et avoir la vue la plus exacte possible de la situation de l'entreprise ou de l'institution.

Obtenir l'information **à temps** est crucial, voire déterminant, pour notre équipe syndicale: nous pouvons ainsi prévenir, anticiper les événements et intervenir avant que des décisions ne soient prises (en cas de licenciements, réorganisations, rationalisations... par exemple).

Il est très utile pour notre travail syndical de créer des **réseaux d'information** entre les militant·e·s dans l'entreprise ou l'institution, éventuellement aussi avec des militant·e·s d'entreprises sous-traitantes et donneuses d'ordre, etc.

Dans l'équipe, nous avons aussi à notre disposition les outils réalisés par la CSC (Syndicaliste, L'Info et les autres périodiques pour les affilié·e·s, le site www.lacsc.be, des brochures sur de nombreuses questions...) ainsi que les publications des centrales et des fédérations.

▪ ***Quelle documentation de base pour l'équipe?***

Chaque délégué·e ainsi que l'équipe comme telle se constituent une farde de documentation de base, accessible en permanence (cette documentation est également disponible en ligne). Celle-ci contient au moins:

- ▶ les documents propres à l'équipe syndicale et à l'exercice du ou des mandats: rapports de réunion, documents discutés, notes personnelles...
- ▶ «*L'ABC de la CSC*», Syndicaliste spécial publié tous les 4 ans avant les élections sociales, sur les fondements, les valeurs, les objectifs et l'organisation de la CSC
- ▶ les CCT sectorielles en vigueur dans l'entreprise (notamment celle qui règle le statut de la délégation syndicale) et les CCT et accords propres à l'entreprise ou l'institution
- ▶ dans le secteur public, le statut syndical (Loi du 19.09.1974 et AR du 28.09.1984) et la brochure de la CSC services publics sur le statut
- ▶ les brochures de notre centrale sur les réglementations sectorielles
- ▶ le règlement de travail et la brochure de la CSC sur le règlement de travail
- ▶ la fiche «*Qui est qui dans l'entreprise*» (à télécharger sur www.lacsc.be, sous la rubrique «brochures»)
- ▶ le «*Carnet de bord CSC de l'égalité de genre*», des Femmes CSC
- ▶ les compétences de base et le rôle des organes de concertation dans l'entreprise: Syndicaliste spécial qui paraît l'année des élections sociales sur le rôle et les compétences du CE, du CPPT et de la DS
- ▶ la brochure CSC «*Protection et facilités*» sur le statut des représentant·e·s au CE et au CPPT et des délégué·e·s syndicaux·ales
- ▶ le guide de législation sociale de la CSC (à consulter sur www.lacsc.be)
- ▶ la collection de Syndicaliste, la revue mensuelle des militant·e·s CSC
- ▶ le site du SPF emploi, travail et concertation sociale dédié aux compétences des CPPT et des CE: <http://cppt-conseildentreprise.be>.

Sur Internet, mettez en bonne place dans vos favoris:

- ▶ www.lacsc.be
- ▶ www.emploi.belgique.be: le site du SPF emploi, travail et concertation sociale
- ▶ www.cnt-nar.be: le site du conseil national du travail (CNT), avec toutes les CCT nationales interprofessionnelles.

▪ ***De l'information à la formation***

En équipe, nous organisons la récolte des informations. Nous les traitons et nous diffusons celles qui sont utiles pour le personnel de l'entreprise ou de l'institution. Ce travail sur l'information (analyse, explications mutuelles au sein de l'équipe, synthèse...) est pour nous, militant·e·s de l'équipe, une source de formation. Formation sur le contenu même de l'information, mais aussi formation à la prise de parole, à l'argumentation dans les débats, à l'écoute du point de vue des autres, à la capacité de faire la synthèse d'une discussion...

Cette formation «sur le tas» est indispensable, mais elle ne suffit pas. Nous veillons à ce que tou·te·s les membres de l'équipe, nouveaux·elles délégué·e·s et chevronné·e·s, participent aux formations syndicales qui les concernent, dans les fédérations et les centrales, et en particulier à la formation à l'exercice de leur mandat au CE, au CPPT ou en DS. Notre équipe doit stimuler ses membres à mettre à jour leur formation tout au long de leur(s) mandat(s).

▪ ***Donner des points de repère***

Comme délégué·e·s, nous ne sommes pas seulement des animateurs de débats syndicaux et des guides de l'action collective. Les travailleurs·euses attendent aussi de nous des éclairages, des conseils permettant de se faire une opinion sur les événements qu'ils ou elles vivent ou sur les décisions qui les concernent et qu'ils·elles subissent.

Comme délégué·e·s, nous sommes aussi un peu des éducateurs et éducatrices: grâce à notre formation syndicale et aux informations que nous récoltons, nous devons être en mesure de donner aux travailleuses et travailleurs des points de repère pour comprendre la réalité dans l'entreprise et le monde qui nous entoure et pour donner une lecture syndicale et sociale de l'actualité, bien différente de celle qui est la plus diffusée dans les médias.

Les travailleurs·euses ont besoin d'informations proprement syndicales, qui donnent des réponses aux questions concrètes qui les concernent directement.

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

8. Communiquer

Pour que l'équipe syndicale soit reconnue, crédible et efficace, nous devons agir en relation étroite avec les travailleurs·euses de l'entreprise ou de l'institution. Ils et elles doivent savoir ce que fait l'équipe syndicale, où et comment elle intervient pour défendre les intérêts du personnel.

▪ ***Une stratégie de communication interne***

Donc: notre équipe syndicale doit communiquer avec le personnel, de manière régulière et suivie. Nous organisons cette communication de telle manière qu'elle fonctionne dans les deux sens: de l'équipe vers les travailleurs·euses et des travailleurs·euses vers l'équipe, via les délégué·e·s.

▪ ***Quelques conditions pour réussir votre communication***

- ▶ Définir la stratégie de communication **en équipe** syndicale, en la mettant au service des objectifs de l'équipe (voir fiches 5.2. et 5.3.).
- ▶ Organiser la communication **au sein même** de l'équipe.
- ▶ Entretenir des contacts **réguliers** avec les travailleuses et travailleurs, pour éviter qu'ils et elles ne nous oublient; donc: inscrire la communication dans notre plan de travail d'équipe syndicale (voir la fiche 5.4.).
- ▶ **Écouter d'abord**, recueillir régulièrement des informations auprès du personnel; si nous n'entendons rien, demandons-nous pourquoi les travailleurs·euses ne s'expriment pas: par peur? par manque de confiance? par désintérêt...?
- ▶ Tenir compte des attentes et des intérêts des personnes auxquelles nous nous adressons, **se mettre à leur place** et se demander: «*qu'est-ce que j'aimerais que les délégué·e·s me disent, quelles informations est-ce que j'attends de leur part, qu'est-ce que j'aimerais qu'elles ou ils me demandent?...*».



- ▶ Avant de diffuser une information, **vérifier** qu'elle soit correcte (recouper l'information, la contrôler auprès d'une autre source...); les travailleuses et travailleurs nous feront confiance si nos informations sont fiables.
- ▶ Choisir des moyens de communication proportionnés et adaptés à nos objectifs, à nos moyens et aux personnes auxquelles nous nous adressons.

■ **Trois astuces**

- Privilégier la communication orale, plus efficace que la communication écrite;
- Utiliser plusieurs moyens de communication;
- Ne pas hésiter à répéter notre message à intervalle régulier.

■ **Quels outils d'information et de communication?**

Selon les réalités du terrain, selon les possibilités, nous utilisons, par exemple:

- les contacts personnels (directs, téléphoniques, par sms, WhatsApp);
- un ou des panneaux d'affichage;
- une feuille d'information régulière ou un tract, «classique» (sur papier) ou électronique;
- les assemblées du personnel;
- les enquêtes en ligne (via Google Forms notamment);
- une ou des boîtes à suggestions;
- un journal syndical d'entreprise (sous format électronique et/ou papier);
- le courrier électronique (ou classique, sur papier);
- les réseaux sociaux.

N'oubliions pas que la communication va dans les deux sens; utilisons des outils de communication qui permettent aux travailleurs·euses de nous transmettre des avis, des informations utiles... Par exemple, lorsque nous distribuons une feuille d'information sur papier, prévoyons un talon-réponse que les personnes intéressées peuvent nous renvoyer avec leurs questions, leurs propositions. Lorsque nous utilisons l'outil informatique, prévoyons aussi des possibilités de réponse...

■ **Se donner des règles sur les réseaux sociaux**

- Parler vrai, vérifier, recouper les informations que vous publiez, bannir les ragots et les demi-vérités.
- Respecter les personnes (vos collègues, vos interlocuteurs, les personnes extérieures) et leur vie privée.

- Être prudent: ne publier que si c'est vraiment nécessaire, éviter la surenchère, garder en mémoire que des personnes malveillantes peuvent vous lire et vous utiliser.
- Impliquer l'équipe dans la communication sur les réseaux sociaux. Choisir un thème en réunion, décider ensemble comment l'aborder.
- Ne pas communiquer d'informations confidentielles.
- Tout réseau social est considéré comme public même si vous utilisez un groupe restreint.
- Utiliser des images de qualité et/ou les publications des pages Facebook, Instagram de la CSC.
- Contacter votre permanent·e avant de créer une communication pour l'équipe syndicale sur les réseaux sociaux (page ou groupe Facebook, compte Instagram...).

▪ ***Comportements à éviter absolument***

Dans notre communication,

NE JAMAIS

- faire la morale,
- utiliser un ton autoritaire,
- faire de l'humour lourd et trivial,
- faire peur.

▪ ***Communiquer vers l'extérieur...***

Dans certaines circonstances, nous sommes interpellé·e·s, comme délégué·e·s, par la presse, en particulier en cas de conflit avec la direction, ou l'autorité de tutelle (voir aussi la fiche 3.8 : «Organiser l'action en situation de conflit»). Au sein de l'équipe et avec le·la permanent·e, il est important de:

- se mettre d'accord, dès le départ, sur une stratégie commune... et s'y tenir: ce qui compte, c'est de faire passer notre message, pas de nous présenter en vedettes;
- dans la mesure du possible, s'assurer la collaboration du/de la permanent·e responsable de l'information de la centrale et/ou de la fédération régionale;
- veiller à la cohérence et à la transparence: nous tenons un même discours à l'intérieur et à l'extérieur;
- évaluer régulièrement notre communication avec l'extérieur.

- ***Maîtriser la communication informelle avec la direction***

Certains employeurs ont tendance à privilégier et multiplier les contacts informels avec les délégué·e·s ou certain·e·s d'entre eux·elles pour échanger sur des points de dissension et tenter d'influencer les positions syndicales.

Comment réagir syndicalement dans de telles situations?

L'essentiel est de ne pas être dupe et de bien faire comprendre à la direction que les délégué·e·s ne sont pas des «électrons libres» susceptibles de pouvoir être influencé·e·s, voire manipulé·e·s. Ils et elles ont été élu·e·s pour représenter les intérêts des travailleurs et travailleuses; ils·elles ont une légitimité et doivent être crédibles aux yeux des travailleurs·euses.

Il ne s'agit pas pour autant de refuser, par principe, tout contact et tout échange informels avec un membre de la direction. En effet, ceux-ci permettent parfois d'apporter des éclaircissements, de lever des malentendus et favoriser la compréhension mutuelle. Les informations recueillies lors de contacts informels peuvent aussi alimenter la compréhension d'une situation par l'équipe syndicale dans son ensemble.

Ils ne peuvent toutefois être systématiquement établis par les membres de la direction, au risque de court-circuiter les débats à mener au sein des organes de concertation. Ils risquent aussi de discréditer les délégué·e·s auprès des collègues de travail.

Les contacts informels doivent donc être maîtrisés: ils doivent servir la stratégie collective de l'équipe syndicale et s'inscrire dans l'optique d'un renforcement du dialogue social. Veillez à toujours vous référer aux positions définies collectivement en équipe. La pratique des contacts informels doit aussi toujours se faire en concertation avec le·la permanent·e et il est nécessaire de bien fixer ensemble le périmètre de ces échanges.

2. L'équipe syndicale

POUR QUOI FAIRE?

9. Organiser l'action en situation de conflit

▪ Se positionner dans le conflit d'intérêt employeur·euse/travailleurs·euses

Le **contexte** de mondialisation et de financiarisation des entreprises redéfinit les conflits d'intérêts entre les dirigeants de l'entreprise et les travailleurs·euses. **Des visions différentes** de l'entreprise s'affrontent...

Celle des travailleurs·euses, des militant·e·s: l'entreprise comme «communauté humaine et politique» constituée de travailleuses et travailleurs égales et égaux, qui investissent en travail dans de bonnes conditions, dans le but de produire des biens et/ou de fournir des services utiles pour la société et où les règles du vivre ensemble sont décidées en commun et considérées comme justes par toutes les parties. Il n'est plus possible pour les travailleuses et travailleurs que les détenteurs du capital financier accaparent le pouvoir; le gouvernement de l'entreprise doit se démocratiser.

Celle des actionnaires dans les entreprises privées: l'entreprise comme «lieu de placement et de création de valeur financière» où les travailleurs·euses sont des exécutant·e·s dans un lien de subordination «domestique»¹ qui génèrent du profit pour les actionnaires.



Ou celle des employeurs du secteur public ou du non-marchand subventionné: l'entreprise ou l'institution comme «société de services à la collectivité», mais où les travailleurs exécutent parfois aussi leurs tâches dans un lien de subordination «domestique», selon les règles fixées par l'autorité dans un cadre budgétaire strict, sous la pression des forces économiques et de la logique du marché.

¹ Subordination imposée unilatéralement par l'employeur, malgré l'existence d'un contrat de travail.

Urgence pour l'équipe syndicale:

- Clarifier sa vision de l'entreprise et de la démocratisation de l'entreprise.
- Redéfinir sa mission: la juste rétribution du travail et l'émancipation des travailleurs·euses.
- Expliquer cette vision et ces missions aux travailleurs·euses.
- Évaluer ses capacités (forces) et ses faiblesses.
- Faire le point sur les alliances possibles.

Évaluez vos forces:

- Capacité de mobiliser les travailleurs·euses;
- Capacité de travailler avec les autres DS;
- Capacité d'innover dans les méthodes d'action;
- Capacité de mobiliser des alliés potentiels (autres équipes d'entreprise, membres du Comité d'entreprise européen s'il existe, pouvoirs politiques, clients-consommateurs-usagers, fournisseurs, milieux associatifs, riverains...);
- Temps pour le travail syndical.

Évaluez vos faiblesses:

- Méconnaître son entreprise;
- Intégrer la vision financière et court-termiste des actionnaires (générer toujours plus de profit pour l'actionnaire) plutôt que de vouloir garantir la pérennité et la durabilité de l'entreprise;
- Être dans l'incapacité de porter un regard critique sur le rapport de force défavorable actuel;
- Être confrontés au développement des emplois précaires (CDD, intérim, indépendants/freelances, flexijobs; contractuels dans le secteur public...), à un important turn-over, à la dispersion des travailleurs·euses sur différents lieux de travail...;
- Travailler «chacun dans son coin»;
- Être dans l'incapacité de se faire de nouveaux alliés;
- Ne pas organiser la coordination au sein de l'équipe, avec la centrale et la fédération.

▪ Stratégie face aux conflits

Tout conflit ne débouche pas sur une action de grève. À chaque «niveau d'alerte» correspondent des actions adaptées et proportionnées.

Par exemple, si l'équipe syndicale dispose d'indices sur les stratégies et perspectives d'avenir de l'entreprise, elle ne doit pas attendre une restructuration massive pour commencer à agir.

Face au conflit, l'équipe adoptera donc une stratégie prospective, d'anticipation en respectant les principes suivants:

Identifiez les **enjeux**, précisez les **objectifs** poursuivis et les **solutions** préconisées.
Par exemple:

- *en cas de dysfonctionnements institutionnels ou de non-respect de la législation → solution: réparation, faire appliquer les règles;*
- *en cas de problèmes d'organisation, de conditions de travail et de salaire, d'emploi → solution: revendication-négociation collective;*
- *en cas de discrimination → solution: réparation et instauration de l'égalité;*
- *en cas d'intérêts inconciliables → solution: négociation/action.*

Face à un problème, imaginez les différents **développements et résultats possibles**.

Définissez des «**niveaux d'alerte**» et les actions selon le niveau d'alerte.

Exploitez toutes les possibilités de la négociation (espace **formel / informel**).

Prenez régulièrement le recul nécessaire pour **évaluer la stratégie** et l'ajuster en fonction de l'objectif et des enjeux.

Tenez compte du positionnement et des stratégies des **autres acteurs·rices** (patronat ou autorité de tutelle, autres syndicats...)

Faites autant que possible des alliances, même partielles: autres syndicats, associations, pouvoirs publics...

Et surtout, gardez le **contact avec les travailleurs·euses** via des modes de **communication** appropriés: assemblée, tract, journal, lettre personnalisée, modèle de prise de décisions démocratique dans des situations conflictuelles... (Voir aussi la fiche 2.4.: «Associer les travailleurs·euses»).

▪ Des «règles du jeu» en cas de conflit

Dans le secteur privé, une conciliation est prévue au niveau de la Commission paritaire pour prévenir et résoudre les conflits. C'est également au niveau sectoriel que sont fixées les modalités de dépôt du préavis de grève.

Dans le secteur public, il existe différents niveaux de résolution des conflits (voir la brochure de la CSC secteur public sur le statut syndical.)

▪ ***Conseils pour les équipes qui mènent une action de grève***

Informez les travailleurs·euses sur l'échec du dialogue et de la négociation éventuelle et **consultez**-les sur leur volonté de démarrer une grève pour atteindre les objectifs fixés.

Mettez en place une **cellule de coordination** qui se réunit au moins 1 fois par jour du conflit pour faire le point avec le ou la permanent·e sur l'évolution du conflit et des négociations, sur la stratégie de communication, interne (travailleurs·euses) et externe (presse syndicale et autre...)

Planifiez et organisez vos actions en concertation avec le ou la permanent·e. Si possible, informez l'employeur·e de l'action prévue: préavis de grève.

Expliquez les raisons de la grève aux **délégué·e·s des entreprises du réseau** (clients-fournisseurs, sous-traitants, filiales-succursales, entreprises du secteur), aux citoyens, aux pouvoirs publics...

Activez le **réseau «informel»**: autres militant·e·s de la centrale et de la fédération... (voir les fiches de la série 6: «Avec quels liens?»)

Essayez de respecter, autant que possible, les objectifs du **piquet de grève**: convaincre les non-grévistes et leur empêcher l'accès sans violence.

Si un **huissier de justice** se présente, ne vous laissez pas intimider; ce n'est pas parce qu'il brandit l'ordonnance d'un juge qu'il faut démanteler le piquet. En l'absence du ou de la permanent·e et en attendant son arrivée, écoutez calmement l'huissier, lisez attentivement le texte de la signification qui devra être notifiée à chacun après contrôle d'identité par la police, interrogez-le sur la procédure légale...

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

1. Mettre en place une dynamique d'équipe

▪ «*Un modèle à géométrie variable*»

Les modes d'organisation des entreprises et des institutions et les **conditions d'emploi et de travail** sont de plus en plus **diversifiés** et les équipes syndicales doivent adapter leurs modalités de fonctionnement à ces réalités.

Qu'y a-t-il de commun entre une usine de production qui occupe tout son personnel sur un site unique et une entreprise de construction ou de nettoyage ou un service d'aides familiales ou ménagères ayant des équipes décentralisées dans toute une province, des travailleurs-euses se rendant chez des clients différents qui ne se croisent quasi jamais?

Qu'y a-t-il de commun entre un grand service public fédéral et l'administration d'une commune rurale?

Qu'y a-t-il de commun entre un centre d'appel téléphonique qui occupe des travailleurs-euses sous des statuts très divers (CDD, intérimaires...) peu syndiqué-e-s et un service d'aides familiales où le taux de syndicalisation est très élevé; entre un grand magasin où la majorité du personnel est sous CDI et syndiqué, et un magasin franchisé qui occupe une majorité d'étudiant-e-s et de flexijobers?

Qu'y a-t-il de commun entre l'entreprise informatique à faible taux de syndicalisation où le délégué est isolé, où de plus en plus de collègues sont freelances et l'entreprise de fabrication métallique avec un taux de syndicalisation de près de 100% et une équipe syndicale bien rodée?

Qu'y a-t-il de commun entre une école avec un-e délégué-e CSC et une banque ou un grand hôpital comptant une trentaine de délégué-e-s se partageant les responsabilités?

Comment s'organiser lorsque l'entreprise ou l'institution fonctionne en continu avec différentes équipes de travail, qui ne font que se croiser ou qui ne se rencontrent jamais?

Comment s'organiser dans les entreprises de titres-services où les travailleurs-euses sont isolé-e-s sur des lieux de travail différents (chez les clients), ou dans les petites ASBL des secteurs psychosociaux et socioculturel, dispersées dans toute une ville?



Comment s'organiser quand on est élu·e pour un réseau de petites entreprises, comme les stations-services par exemple?

Peut-on tenir les travailleurs intérimaires à l'écart du fonctionnement de l'équipe quand ils représentent 35 à 50% du personnel de l'entreprise? Comment l'équipe va-t-elle intégrer la réalité de travailleurs sous statut d'indépendant qui font parfois le même travail dans l'entreprise que des collègues occupés sous statut de salarié?

▪ ***AdAPTER LES PRATIQUES SYNDICALES AUX RÉALITÉS LOCALES***

Dans les entreprises très centralisées où tout le personnel a plus ou moins les mêmes horaires de travail:

Dans ces entreprises, il n'y a pas vraiment de problème d'organisation pratique pour se réunir. Il faut faire en sorte que chacun puisse se libérer de ses obligations professionnelles en causant le minimum de désagrément aux collègues.

Nous veillons à fixer des dates et heures de réunion suffisamment longtemps à l'avance. Si c'est possible, nous choisissons une date fixe (tous les deuxièmes mardis du mois après-midi par exemple). Nous prévenons les collègues et les supérieurs hiérarchiques de ces dates. Nous disposons du temps et des moyens nécessaires pour exercer notre mandat, la direction ne peut donc pas nous empêcher de constituer une équipe et de nous réunir régulièrement.

Si nous souhaitons associer des militant·e·s non élu·e·s aux réunions, c'est possible mais ce n'est pas toujours facile vu qu'il n'y a pas de base légale pour le faire. Si la hiérarchie ne le permet pas, nous chercherons d'autres moyens d'associer les militant·e·s: en organisant de temps en temps une réunion pendant la pause de midi ou en dehors des heures de travail à l'extérieur de l'entreprise, en obtenant le droit de faire des assemblées du personnel assez régulièrement, en consultant le plus possible les militant·e·s oralement avant les réunions et en les informant ensuite des débats et des décisions.

Dans les entreprises centralisées où les travailleurs·euses sont occupé·e·s en équipes successives (entreprises industrielles, hôpitaux...):

Nous fixons les réunions au moment d'un changement d'équipe pour que les délégué·e·s d'au moins deux équipes soient sur le lieu de travail en même temps. Si les délégué·e·s proviennent de plus de deux équipes différentes, certains devront se déplacer pendant leur temps de repos (il n'y a pas de recette miracle!).

Si certains sont empêchés de participer à la réunion, nous rédigeons un bref compte rendu (principaux échanges, positions, décisions) dans un cahier maintenu à disposition des délégué·e·s dans le local syndical (les absents pourront le consulter quand ils commencent le travail). Si les équipes sont tournantes, ce ne seront pas toujours les mêmes qui s'absenteront.

En cas de travail en équipes (à pauses), les dates et heures de réunion seront fixées en fonction des horaires de travail des délégué·e·s (flexibilité).

Dans les entreprises décentralisées, avec chantiers multiples, succursales ou filiales, lieux de travail dispersés et isolés:

Dans la mesure du possible, nous choisissons un lieu central de réunion (dans l'entreprise ou dans un local syndical de la centrale ou de la CSC). Le lieu peut varier: cela permet d'éviter que les mêmes travailleurs fassent toujours les plus longs déplacements.

Dans certaines grandes entreprises à succursales ou filiales multiples, les délégué·e·s organisent des réunions syndicales inter-sièges (ou comité de liaison syndical), en plus des réunions de siège. Cela permet d'échanger les informations et de s'accorder sur une stratégie syndicale commune face à la direction.

Ces réunions peuvent être informelles ou peuvent faire l'objet d'un accord avec la direction (c'est le cas, chez Total ou chez Veolia, où l'accord sur le comité d'entreprise européen prévoit la possibilité d'organiser un comité de liaison inter-sièges pour informer, consulter et impliquer l'ensemble des délégué·e·s par rapport aux questions traitées en CEE).

Dans divers secteurs associatifs constitués de plusieurs asbl à Bruxelles (centres de santé mentale, plannings familiaux, services sociaux, etc.), les délégué·e·s sont réparti·e·s sur différents lieux de travail et sont compétent·e·s pour tout un réseau d'asbl. Il s'agit de délégations syndicales itinérantes.

Ces délégué·e·s doivent s'organiser pour fixer des moments de réunions convenant à l'ensemble des représentant·e·s, et aussi trouver des formules adaptées pour communiquer avec le personnel (lettres d'info, contacts et assemblées sur les différents lieux de travail, sms, WhatsApp, etc.). Il en va de même lorsque les délégué·e·s sont dispersé·e·s sur différents lieux de travail (aides-familiales, aides-soignantes, aides-ménagères...).

Dans les entreprises ou institutions où le ou la délégué·e CSC est seul·e (PME ou entreprise faiblement syndicalisée):

Le premier co-équipier d'un·e délégué·e isolé·e est son ou sa permanent·e de centrale. À deux, ils fixent un calendrier de contacts. D'autres soutiens sont à trouver auprès des permanent·e·s interprofessionnel·le·s et des services de la fédération régionale. Le ou la délégué·e isolé·e s'organise aussi pour être en contact avec d'autres groupes de la CSC, dans sa centrale, sa section locale interprofessionnelle, dans sa fédération....

(*Lire aussi la fiche 1.4. sur les très petites équipes et les délégué·e·s isolé·e·s*)

Dans les entreprises où le statut d'indépendant/freelance se développe:

Nous ne pourrons pas échapper au débat sur l'élargissement de la base syndicale à tou·te·s les travailleur·euses, indépendamment de leur statut (contrat de travail salarié interne ou contrat de prestations indépendant).

Les modes de représentation doivent s'adapter à cette forme d'externalisation qui sape la capacité d'action collective, voire qui permet de contourner le droit du travail. Les délégué·e·s salarié·e·s défendent le personnel interne en évitant que le recours aux freelancers ne constitue un élément de dumping social.

Mais ils ne peuvent ignorer tout un groupe de travailleurs·euses, qui parfois représente une proportion importante du personnel. Dans ce cas, via le·la permanent·e, il est possible de faire appel à United Freelancers de la CSC qui pourra apporter son soutien en se chargeant d'organiser les indépendants et en défendant leurs intérêts, notamment de meilleures conditions de travail, afin d'éviter que l'employeur·e ne joue les uns contre les autres. Délégué·e·s des salarié·e·s et représentants des indépendants devront travailler main dans la main pour garantir des conditions de travail égales pour tous et toutes.

- ▶ www.unitedfreelancers.be

■ **Faire appel à l'équipe**

C'est en équipe, dans la réflexion commune, que nous trouvons des solutions aux problèmes, des explications aux échecs... ou aux réussites.

C'est aussi dans une équipe (d'entreprise, de centrale, de fédération, de quartier, de Jeunes CSC, de femmes...) que nous entretenons notre enthousiasme.

Grâce aux échanges d'informations, d'expériences, d'idées, aux discussions, aux projets communs, aux amitiés, nous augmentons notre capacité d'action.

Faire équipe, c'est aussi se soutenir mutuellement. «*Quand ça coince, quand je suis en difficulté, quand je doute, je peux toujours faire appel à l'équipe*».

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

2. Organisation, fonctionnement et animation

Travailler en équipe, ça ne va pas de soi. À côté des temps forts et enthousiasmants, il y a les moments de lassitude et de découragement; à côté des points communs, il y a les divergences, les incompréhensions, parfois même une dispute... L'esprit d'équipe ne tombe pas du ciel, il se construit et il s'entretient.

▪ **À chaque équipe son fonctionnement**

Les militant·e·s ne disposent pas tous de crédits d'heures pour participer aux réunions d'équipe; les délégué·e·s peuvent travailler sur des sites différents, sur des chantiers, chez des clients, avoir des horaires tels qu'ils ne se croisent que rarement ou jamais... En fonction des réalités de terrain, notre équipe définit des modalités de fonctionnement pour organiser, animer et coordonner l'action syndicale dans l'entreprise ou l'institution.

L'important pour nous est de trouver un mode de fonctionnement qui permettra à l'équipe:

- ▶ d'étudier les problèmes qui se posent dans l'entreprise ou l'institution;
- ▶ de réunir les informations nécessaires;
- ▶ de prendre une (des) décision(s);
- ▶ d'organiser l'action collective.

Selon la CCT sectorielle ou d'entreprise ou le statut syndical, selon les coutumes locales, l'équipe syndicale disposera de moyens matériels plus ou moins importants pour travailler; un local syndical, du mobilier, un système de classement des documents (conventions, presse syndicale, rapports de réunion, articles de presse sur l'entreprise, l'institution ou le secteur...), des moyens de communication (GSM, smartphone, ordinateur, connexion internet...) sont autant de moyens pour faire face à des situations diverses.

▪ **Partager les responsabilités**

En tant qu'équipe syndicale, nous avons de nombreuses responsabilités et charges à assumer. Nous devons nous informer et informer, étudier les dossiers, constituer et tenir à jour une documentation, organiser les relations avec le personnel, répondre aux questions et demandes des travailleurs·euses...

Personne n'a le temps ni toutes les compétences pour tout assumer. D'ailleurs, il vaut mieux partager les tâches, pour éviter que quelqu'un monopolise toutes les responsabilités.

De plus, chacun·e a ses préférences et se sentira plus à l'aise dans l'un ou l'autre rôle. Par exemple:

- ▶ les «**administratif·ve·s**» s'occupent volontiers de fournir des renseignements d'ordre juridiques et autres services;
- ▶ les «**penseur·e·s**» se montrent plus enclins à analyser un problème, réfléchir et proposer une stratégie syndicale;
- ▶ les «**leaders**» ou «meneurs·euses» ont une réelle capacité à rassembler et à mobiliser autour des priorités de l'équipe;
- ▶ les «**médiateurs·trices**» mettront en valeur les points communs, renoueront les liens quand les relations se détériorent au sein de l'équipe...

L'important est d'adopter une répartition du travail efficace, bien connue de chaque membre de l'équipe et dans laquelle chacun·e se sent à l'aise et utile.

■ ***L'animation***

Animer l'équipe, ce n'est pas seulement animer des réunions. C'est aussi veiller au suivi du travail syndical entre les réunions, rappeler à l'occasion les engagements des uns et des autres, encourager celui ou celle qui a un passage à vide, être à l'écoute pour repérer les bonnes idées... et aussi les sources d'insatisfaction.

Animer, c'est encore: favoriser un fonctionnement démocratique de l'équipe syndicale, être attentif à ce que chacun·e apporte des informations, exprime son point de vue et avance des propositions. C'est aussi l'animatrice ou l'animateur qui rappelle, quand c'est nécessaire, les limites dans lesquelles fonctionne l'équipe, les décisions prises en commun et les règles à respecter dans l'action syndicale.

L'animation du comité est le plus souvent assurée par le ou la délégué·e syndical·e. Son rôle, c'est, à tout moment, de transformer la question «que faire?» en mise en route d'une démarche collective. Ce qui demande de veiller aux bonnes relations entre tou·te·s les membres de l'équipe.

■ ***La réunion, un moment de démocratie syndicale***

Se rassembler pour échanger des constats, confronter les points de vue sur ces constats, chercher ensemble les causes des problèmes identifiés, dégager des analyses critiques, se fixer des objectifs, dégager des priorités, décider des actions à mener et s'organiser en conséquence: tout cela demande de nous réunir en équipe syndicale.

En fonction des réalités locales, de la dispersion des travailleurs·euses et des disponibilités, ces réunions seront plus ou moins fréquentes.

Bien conduite, la réunion mensuelle avec tou·te·s les membres de l'équipe est un excellent moyen de contact, à recommander aux équipes dont les membres travaillent sur le même site, avec des horaires compatibles. Ailleurs, là où les militant·e·s sont dispersé·e·s, ont des horaires inconciliables, il faudra choisir un

autre rythme de rencontre ou un autre type de réunion. À chaque équipe de trouver la fréquence et la forme de réunion qui lui convient.

Dans certaines situations, d'autres modes de contact que la réunion peuvent aider à résoudre le problème auquel nous sommes confrontés. Nous pouvons aussi échanger des informations, des avis, des propositions via d'autres moyens de communication: téléconférence, courrier électronique, SMS, groupes WhatsApp, etc.

La réunion de l'équipe syndicale reste néanmoins une nécessité pour définir le plan de travail à moyen terme de l'équipe, pour élaborer un cahier de revendications, pour évaluer le travail de l'équipe.

Se réunir, cela ne s'improvise pas. Pour être efficace, la réunion doit se dérouler en respectant un minimum de méthode (voir la fiche 3.4.).

■ **Pas à pas**

Il n'y a pas de miracle. **Le travail en équipe se construit jour après jour**, pierre par pierre.

De plus, **on ne change pas une situation du jour au lendemain**. Nous aurons à évaluer régulièrement le chemin parcouru, tirer des leçons des difficultés rencontrées, envisager et préparer les étapes suivantes. Nous savons que nous rencontrerons des obstacles, des moments de découragement ou de doute, des remises en question... Cela fait partie intégrante de la dynamique d'action.

Pour conserver motivation et enthousiasme, l'équipe doit pouvoir:

- ▶ se donner des objectifs réalistes, un plan de travail par étapes, un calendrier;
- ▶ prendre du recul de temps en temps. En s'informant sur la stratégie et les réalisations d'autres équipes syndicales CSC du même secteur, de la même région, on peut puiser des idées nouvelles et de l'énergie pour aller de l'avant.

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

3. Les outils réglementaires

Travailler en équipe syndicale, c'est très bien, mais quand trouver le temps? Pendant le temps de travail? Sous quelles conditions? La réponse varie selon que vous ayez un mandat de délégué·e syndical·e, de représentant·e au CPPT ou au CE ou que vous soyez délégué·e dans un service public.

▪ ***La délégation syndicale***

Dans le secteur privé, le statut de la délégation syndicale est réglé par les commissions paritaires dans le cadre de la CCT n°5 du Conseil national du Travail. Ce sont les commissions paritaires qui règlent le fonctionnement de la délégation syndicale et les «facilités» accordées aux délégué·e·s pour exercer leurs missions.

Vérifiez donc en premier lieu ce que prévoit la **CCT sectorielle** sur le statut de la délégation syndicale et, le cas échéant, ce que la **CCT d'entreprise** prévoit en complément.

Les CCT sectorielles et d'entreprise qui fixent les conditions d'exercice du mandat de délégué·e syndical·e doivent au moins contenir les dispositions minimales fixées par la **CCT n° 5** du Conseil national du travail, qui sont reprises ci-après.



▪ ***Temps et facilités***

La CCT n°5 accorde aux délégué·e·s syndicaux·ales des conditions d'exercice du mandat plus favorables que celles prévues pour l'exercice du mandat au conseil d'entreprise et au comité.

Les membres de la délégation syndicale doivent disposer du temps et des facilités nécessaires pour l'accomplissement de leurs tâches et activités. Ceci concerne les activités tant individuelles que communes. Le **temps** de ces missions et activités syndicales est rémunéré comme du temps de travail.

Ces dispositions doivent être précisées au niveau sectoriel ou de l'entreprise. L'entreprise doit mettre un **local** à la disposition de la délégation syndicale, soit en permanence ou occasionnellement.

■ **Communication avec le personnel**

La délégation syndicale peut, oralement ou par écrit, faire toutes les **communications** utiles au personnel, sans perturber l'organisation du travail. Il doit toutefois s'agir de communications de nature professionnelle ou syndicale.

Dans ce cadre, la délégation syndicale peut organiser des **réunions d'information** pour le personnel sur le lieu de travail et pendant les heures de travail. Si l'employeur·e doit marquer son accord, il ne peut toutefois refuser arbitrairement, c'est-à-dire sans motivation valable.

Le lieu de travail n'est pas nécessairement le siège de l'entreprise. Des règles doivent être mises au point sur le plan sectoriel pour le personnel qui ne travaille pas au siège de l'entreprise (par exemple, travailleurs·euses du bâtiment, intérimaires, chauffeur·e·s de taxi, aides-ménagères...).

■ **Les délégué·e·s au CPPT**

L'employeur·e doit donner aux délégué·e·s membres du CPPT la possibilité d'avoir **les contacts nécessaires à l'exercice de leur mission**: contacts avec lui-même ou ses représentant·e·s, les membres de la ligne hiérarchique, les conseillers·ères en prévention et les travailleurs·euses. Les modalités de ces contacts doivent être fixées dans le règlement d'ordre intérieur du CPPT. (AR du 3 mai 1999 relatif aux missions et au fonctionnement du CPPT, art. 17.)

Le règlement d'ordre intérieur doit aussi fixer les modalités relatives aux réunions préparatoires qui peuvent être un bon moment de travail d'équipe. De plus, pour préparer les réunions du CPPT, les représentant·e·s du personnel peuvent obtenir l'assistance d'un·e permanent·e de leur organisation syndicale, avec l'accord tacite de l'employeur·e.

■ **Les délégué·e·s au conseil d'entreprise**

«*Les impératifs de l'organisation des services étant dûment pris en considération*», les délégué·e·s du personnel au CE doivent disposer «**du temps et des facilités nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches dans les meilleures conditions**». (Art. 17 de la CCT n°9 du Conseil national du Travail.)

■ **Dans le secteur public**

Les «*relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités*» sont organisées par la loi du 19 décembre 1974 et par l'arrêté royal du 28 septembre 1984. C'est ce qu'on appelle le «statut syndical».

Vu la diversité des situations selon le type d'administration, de service ou d'entreprise publics, il est recommandé de s'informer auprès du ou de la permanent·e de centrale.

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

4. Les réunions d'équipe

▪ À quoi servent les réunions?

- À s'exprimer, écouter, échanger des expériences, des points de vue, des analyses...
- À s'informer, à apprendre et à se former
- À rappeler les objectifs poursuivis
- À évaluer le cheminement de l'équipe vers ses objectifs
- À entretenir et consolider les relations entre les membres de l'équipe, à les motiver
- ...

▪ Comment être efficace en réunion?

Nous avons parfois le sentiment que les réunions sont peu efficaces: «*on n'a pas beaucoup avancé...*», «*on a perdu son temps...*». Comment éviter ces déceptions? Voici quelques points auxquels il faut être attentif.

Une première chose, c'est de bien préciser **l'objectif** de la réunion. Il y a des réunions pour informer, des réunions de formation, des réunions qui doivent déboucher sur une décision collective... On peut faire plusieurs choses au cours d'une même réunion; l'animateur ou l'animatrice doit alors préciser à quel moment on est dans un cadre d' information, de formation, de discussion en vue d'une décision, etc.



Pour être efficaces, nous **préparons** la réunion et nous l'organisons avec méthode. Il s'agit en particulier de:

- ▶ choisir un·e animateur·trice et un·e secrétaire qui rédigera le rapport;
- ▶ établir un ordre du jour qui sera communiqué avant la réunion; au pire, il sera établi ensemble en début de réunion;
- ▶ fixer une heure précise de début de réunion... et aussi de fin de réunion;
- ▶ étudier les questions soumises à la discussion et amener chacun·e nos documents et nos notes;
- ▶ établir un rapport de nos décisions;
- ▶ s'assurer que les décisions prises seront mises en œuvre en temps voulu.

■ **Comment animer une réunion d'équipe?**

1. Organiser, c'est-à-dire:

- préciser l'objectif de la réunion
- maintenir la discussion sur le sujet
- faire progresser la discussion
- mettre en évidence les accords, les divergences, les oppositions
- résumer et faire la synthèse

2. Faciliter, c'est-à-dire:

- veiller à ce que chaque participant·e ait l'occasion de s'exprimer
- motiver les participant·e·s à s'investir dans la discussion
- (faire) reformuler certaines interventions
- confronter et relier les points de vue

L'animatrice ou l'animateur n'a pas pour rôle de trouver les solutions pour l'équipe, de lui expliquer ce qu'elle doit faire ou ne pas faire, mais il ou elle doit organiser la réunion pour que les membres de l'équipe trouvent ensemble des solutions et prennent des décisions communes concernant les actions à mener.

Une suggestion: organiser une tournée pour que chacun·e anime à son tour la réunion de l'équipe.

■ **Conduire une réunion de discussion**

Même si toutes les réunions sont différentes, elles devraient toujours se dérouler en trois étapes:

1. **L'exposé introductif:** il s'agit de poser de manière concrète, claire et concise la question de départ et de susciter l'intérêt, de motiver, et de proposer une méthode de travail.
2. **L'analyse**, qui est le cœur de la discussion; elle doit permettre de décortiquer la question étudiée, de la cerner.
 - a. Dans un premier temps, l'animateur ou l'animatrice favorise un échange entre tou·te·s les participant·e·s, pour dégager un large éventail de faits, d'avis, d'appréciations...
 - b. Dans un deuxième temps, il ou elle canalise la réflexion pour amener le groupe à retenir les éléments de réponse les plus adaptés à la question de départ. Cette étape peut comporter des synthèses partielles.
3. **La conclusion**, qui découle de la délibération, indique les suites à donner et prépare le groupe à l'action.

▪ **Conduire une réunion pour résoudre un problème**

Quelques suggestions

1. L'animateur ou l'animatrice présente le problème et:

- présente tous les faits dont il a connaissance;
- évite de suggérer des pistes de solution;
- invite les participant·e·s à compléter l'état de la question grâce aux informations dont elles et ils disposent.

2. La discussion:

- veiller à la participation de tou·te·s les membres de l'équipe;
- laisser chacun·e exprimer librement son point de vue, ses propositions;
- identifier les accords, les désaccords et les points sur lesquels il n'y a pas d'avis;
- l'animateur ou l'animatrice évite de se prononcer sur une solution particulière.

3. La conclusion:

- synthétiser la ou les solutions proposées par les participant·e·s;
- faire s'exprimer les participant·e·s sur la ou les solutions proposées; en cas de divergence, rechercher une solution de consensus; si ce n'est pas possible, se donner le temps de la réflexion ou, s'il faut trancher tout de suite, passer à un vote;
- préciser comment la décision sera mise en œuvre.

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

5. Quelques repères pour l'animation d'une réunion

Certains des points énumérés ci-dessous paraissent hors d'atteinte? C'est normal: le but est ici de suggérer un idéal à atteindre, et pas un minimum indispensable pour tenir une réunion. Cette liste est une façon d'attirer l'attention sur certains aspects parfois (souvent?) négligés dans l'organisation des réunions.

N'hésitez pas à copier cette page et à l'utiliser pour évaluer les réunions d'équipe.



Introduction	1. La séance a commencé à l'heure. 2. Tou-te-s les membres étaient présent-e-s ou excusé-e-s. 3. Une documentation était à la disposition des participant-e-s. 4. Des supports ont été prévus (tableau, documents, projections...).	
Aspects formels	5. Les questions introduisant la réunion étaient appropriées; elles ont suscité la discussion. 6. L'animateur ou l'animatrice a contribué à rendre clairs le rôle du groupe et son rôle propre.	
Participation	7. Tou-te-s les membres ont pris part à la discussion. 8. L'ambiance était détendue. 9. Les membres ont pris en considération le point de vue de celles et ceux qui avaient un avis différent du leur. 10. Les réponses aux questions importantes ont été données par les membres eux-mêmes (et pas par l'animateur-trice).	
Conduite des échanges	11. L'animatrice ou l'animateur s'est efforcé-e d'amener les participant-e-s à respecter les points de vue des autres. 12. L'animateur ou l'animatrice s'est comporté-e comme un-e membre du groupe et pas comme celui ou celle qui sait tout. 13. L'animateur-trice s'est adapté-e au déroulement des débats, il ou elle est resté-e à l'arrière-plan lorsque le groupe a régulé lui-même les échanges. 14. Au besoin, l'animateur-trice a remis la discussion sur les rails avec tact, avec fermeté quand c'était nécessaire.	
Objectifs	15. La discussion ne s'est pas égarée, chacun-e a bien gardé à l'esprit le but de la réunion. 16. La discussion s'est appuyée sur des faits (pas sur des «on dit»). 17. Les solutions proposées ont été jugées sur base de critères admis par le groupe et sur base des priorités syndicales. 18. Avant de proposer une solution, l'animateur-trice a aidé le groupe à explorer les différentes solutions possibles. 19. Le ou les objectifs de la réunion ont été atteints. 20. À l'issue de la réunion, chacun-e avait quelque chose à faire. La réunion aura des suites.	
Résumés	21. L'animateur-trice a fait, en cours de réunion, des résumés partiels qui ont facilité la progression de la discussion. 22. L'animateur-trice a fait un résumé final qui a facilité l'élaboration du rapport de la réunion et qui a permis de cerner les suites à donner.	

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

6. Rapports de réunions et autres outils de suivi

▪ ***Le rapport de réunion***

Pourquoi un rapport ou compte rendu?

- ▶ pour enregistrer les débats, les accords, les décisions au sein de l'équipe, ainsi que les engagements de chacun·e;
- ▶ pour assurer la continuité de l'action, le suivi du travail syndical d'une réunion à l'autre;
- ▶ pour contrôler l'exécution des décisions;
- ▶ pour aider à l'évaluation régulière du travail de l'équipe.

Nous pensons à faire approuver le rapport par tou·te·s les participant·e·s; c'est un élément de la mémoire collective du groupe.

Qui fait le rapport?

En équipe, nous pouvons choisir un·e secrétaire attitré·e, qui pourra acquérir une habitude et se perfectionner dans cette tâche.

Nous pouvons préférer le tour de rôle, pour que chacun·e apprenne à traduire dans un rapport l'essentiel de ce qui s'est passé au cours de la réunion. C'est un excellent moyen de formation à l'esprit de synthèse et à l'expression écrite. Comme la personne qui prend note pour le rapport aura plus de difficulté à participer aux discussions, le tour de rôle évite qu'un·e secrétaire attitré·e ne se trouve systématiquement à l'écart des débats.

Que contient un rapport?

- ▶ Date et lieu de la réunion.
- ▶ Objet de la réunion.
- ▶ Liste des présent·e·s et des excusé·e·s.
- ▶ Pour chaque point de l'ordre du jour, indiquer l'objet, un résumé de la discussion, la décision (qui fait quoi dans quel délai, avec quels moyens...)
- ▶ Date de la réunion suivante.

Une mémoire commune

Établir un rapport, même bref, de chaque réunion d'équipe, à diffuser à tou·te·s les membres. Y indiquer la date, l'objet de la réunion, les membres présent·e·s, les points traités, les décisions prises, ainsi que les informations utiles pour le suivi.

Il est important de désigner **un·e membre de l'équipe qui veille à tenir à jour tous les documents de l'équipe**; qu'on l'appelle secrétaire, gardien·ne des légendes ou archiviste, peu importe, l'important est de pouvoir à tout moment retrouver le fil conducteur, les étapes franchies, etc.

■ **Prendre des notes, en réunion et ailleurs**

Pour être efficace dans notre travail syndical et en assurer le suivi, il est essentiel de prendre des notes, de les classer et de les consulter chaque fois que nécessaire.

Comment prendre des notes?

- ▶ Indiquer les références: date, lieu, type de réunion (équipe syndicale, préparation du CPPT...), participant·e·s (si c'est utile, préciser le rôle ou la fonction, par exemple: président, secrétaire...), points traités.
- ▶ Retenir l'essentiel (pensez à ce qui pourra vous être utile par la suite): ne pas essayer de tout transcrire, noter avec précision les faits et les données, dégager les principales idées des interventions, leur fil conducteur.
- ▶ Pour chaque point traité, mettre en évidence la conclusion (souligner, encadrer, utiliser des couleurs...)
- ▶ Veiller à bien distinguer les faits, les arguments des participant·e·s et vos commentaires personnels.
- ▶ Après la réunion, relire vos notes pour mettre en évidence les points essentiels et les classer.

Quelles différences entre prendre des notes et rédiger un rapport?

- ▶ On prend des notes pour soi-même (surtout), un rapport est destiné à l'ensemble des participant·e·s à une réunion.
- ▶ Le rapport ou compte-rendu doit rendre compte le plus fidèlement possible de ce qui a été dit, échangé et décidé à la réunion. Il ne peut pas contenir de commentaires personnels.
- ▶ Entre les notes prises en réunion et le rapport, il y a donc tout un travail de classement, de traitement et de mise en forme.

■ **Deux «carnets», «dossiers» bien utiles**

1. Le carnet individuel et personnel

Dans ce «carnet» (qui peut bien sûr être un dossier numérique), chacun·e prendra des notes personnelles lors des réunions et lors de tout autre contact se déroulant dans le cadre du travail syndical. **Un «truc» pour s'y retrouver par la suite dans nos notes: indiquer chaque fois la date, les personnes présentes, l'objet de la réunion ou du contact.**

2. Le carnet collectif

Un carnet ou dossier collectif est particulièrement utile lorsque les militant·e·s de l'équipe ont des tâches ou des horaires tels qu'ils se rencontrent rarement sur le lieu de travail. Dans ce cahier conservé dans le local syndical ou dans une «armoire syndicale» (fermant à clé), chacun·e note toute information utile pour les autres membres de l'équipe sans attendre la réunion suivante. Ce «cahier collectif» peut aussi être digital bien sûr, pour autant que toute l'équipe y aient accès et que la confidentialité soit garantie. À chaque équipe de choisir la formule la mieux adaptée. **NB: penser à passer en revue le carnet lorsqu'on prépare une réunion d'équipe, pour pointer les éléments qui nécessitent une démarche, un suivi...**

▪ ***Les indispensables: l'agenda et le carnet d'adresses***

- ▶ Mon agenda syndical: pour indiquer mes réunions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, les formations syndicales, les contacts avec des collègues, des affilié·e·s, mon ou ma permanent·e, les services de la centrale et de la fédération régionale, etc. Un agenda bien géré est un atout de premier plan pour tout·e délégué·e.
- ▶ Mon carnet d'adresses syndical: pour me constituer un carnet d'adresses utiles pour l'action dans l'entreprise, je me procure «Qui est qui dans l'entreprise?» (publié tous les quatre ans dans Syndicaliste CSC, au cours de l'année des élections sociales.)

▪ ***Le traitement de texte et la prise de notes numériques***

En cas d'utilisation d'un traitement de texte pour la rédaction d'un PV de réunion (Word, Google Docs...):

- ▶ Pour Microsoft, il est possible d'utiliser les modèles de PV de réunion (dans fichier – nouveau – modèles).
- ▶ Avec une adresse mail Microsoft (qui se termine par hotmail, live, msn, outlook...), vous avez accès à Word gratuitement.
- ▶ Pour Google Docs, il existe également des modèles de PV de réunion (sur la page d'accueil de Google Docs – galerie de modèles).

Pour la prise de notes numériques:

- ▶ Microsoft propose l'outil *One Note*.

Il existe d'autres outils de prise de notes tels que Apple Notes, Google Keep, Evernotes.

3. L'équipe syndicale

COMMENT ÇA MARCHE?

7. La prévention des conflits internes et la conciliation

▪ Que faire face aux tensions et aux conflits dans l'équipe?

Avant tout...

... Se dire qu'un conflit, ce n'est ni la fin du monde, ni un péché, ni une maladie honteuse... mais pas non plus une péripétie sans importance. Il est légitime de penser autrement que ses co-équipières et co-équipiers, d'avoir un autre avis. Avis différent ne signifie pas nécessairement désaccord, mais il peut aussi arriver que des désaccords au sein de l'équipe déclenchent un conflit. Parce que tou·te·s les membres de l'équipe n'ont pas toujours des intérêts identiques, parce que leurs conditions d'emploi et de travail ne sont pas les mêmes, parce que chacun·e a une conception de la vie et de la société qui n'est pas exactement semblable, etc.

Les situations conflictuelles sont dévoreuses d'énergie et de temps. De plus, elles risquent fort de saper les relations interpersonnelles dans l'équipe. Mieux vaut donc réduire les risques de conflit: les prévenir autant que possible et, si le conflit éclate malgré tout, gérer avec méthode et avec tact cette étape singulière de la vie de l'équipe. Se donner des méthodes efficaces et démocratiques de travail collectif, d'analyse, d'expression, d'action, d'évaluation, c'est se donner fondamentalement des moyens de traiter le conflit, avant, pendant et après.

PRÉVENIR
LES
CONFLITS



▪ Prévenir les conflits

Un fonctionnement démocratique, c'est:

- ▶ entendre et prendre en considération les points de vue et les arguments de tou·te·s les membres de l'équipe sur une question;
- ▶ c'est tenter de dégager une ou des conclusions qui rencontrent au mieux ces différents points de vue et obtenir un accord de tout le monde sur cette conclusion (décision, proposition, projet, motion...).

Attention: démocratie ne veut pas dire voter en permanence sur tout et n'importe quoi! Ce serait même plutôt éviter autant que possible des votes qui figent des positions et ferment des portes plutôt que de garder le jeu ouvert.

> Les fiches qui précèdent fournissent de nombreuses indications sur le fonctionnement démocratique de l'équipe.

Si les différents points de vue sur une question divergent tant qu'il n'est pas possible d'en tirer des conclusions communes, on peut décider de prendre le temps d'approfondir les questions pour donner à l'équipe des chances de rapprocher les points de vue. L'équipe peut ainsi se donner l'occasion de recourir à une conciliation extérieure, en premier lieu par le ou la permanent·e responsable.

■ ***Le conflit s'est déclenché: que faire?***

Voici quelques recommandations. Pour que ces mesures et procédures aient des chances de donner des résultats, il est indispensable de les appliquer en souplesse, avec tact et doigté.

1. **Garder son calme**, éviter d'envenimer la situation, de dramatiser les choses; l'animateur·trice a ici un rôle essentiel à jouer, mais c'est aussi à chacun·e de prendre ses responsabilités en gardant à l'esprit qu'il y aura un après-conflit, que nous devrons continuer à mener ensemble notre travail syndical.
2. **Prendre acte du conflit**, c'est-à-dire constater ensemble qu'il y a désaccord et décider d'examiner le conflit pour dégager des solutions. NB: on peut s'attaquer au problème tout de suite si les conditions le permettent ou prendre date pour le traiter à un moment où la sérénité sera revenue.
3. **Identifier le problème:**
 - Chacun·e se met dans une attitude d'écoute.
 - Chacun·e a l'occasion d'exprimer clairement son point de vue, ses arguments et de les reformuler et les expliquer si nécessaire.
 - On cerne la question qui est à la base du conflit, on évite de tout mélanger, on fait le tri (quitte à reporter à plus tard la discussion sur d'autres points qui font difficulté).
4. **Mettre à plat le problème:** dans la question à la base du conflit, relever:
 - les convergences: les éléments, les points de vue qui se rejoignent, sur lesquels on est d'accord;
 - les différences: les aspects relevés par les uns et pas par les autres, mais qui ne sont pas en opposition: ce sont des éléments que l'autre peut accepter après discussion et/ou qui peuvent suggérer une autre approche de la question, à laquelle l'ensemble du groupe pourra éventuellement se rallier;
 - les divergences: les points sur lesquels il y a désaccord; il est important que chacun perçoive clairement ces divergences et accepte que l'autre puisse avoir un avis différent sur tel ou tel point sans que cela n'empêche d'être d'accord sur d'autres points et de travailler ensemble.
 Visualiser cela pour tout le monde sur un tableau favorisera la recherche de solutions au conflit.
5. **Rechercher ensemble des solutions**, une ou des issues au conflit:
 - sur la question à l'origine du conflit, examiner en quoi la mise à plat du problème permet de reconsiderer l'approche de l'équipe, de proposer une solution nouvelle, différente de celle qui a conduit au conflit (au pire, repreciser les points, même minimes, sur lesquels tout le monde est d'accord);
 - (se) rappeler qu'il existe une série d'autres points, projets, etc., sur lesquels l'équipe poursuit son travail collectif.

4. L'équipe syndicale

POUR ALLER OÙ?

1. Construire l'action syndicale dans la durée

Nous sommes militantes et militants dans «notre» entreprise, «notre» institution... ou plutôt celle de notre employeur·e ou des actionnaires.

Nous voulons agir ensemble pour améliorer les conditions d'emploi et de travail et les conditions de vie au travail. Pour cela, il nous faut pouvoir peser sur les décisions que prend la direction et qui ont un impact sur nos emplois et sur nos conditions de travail. Il ne suffit donc pas de réagir au coup par coup, il nous faut anticiper, avoir une **vision stratégique**, c'est-à-dire savoir ce que nous voulons non seulement pour demain, mais aussi pour le mois prochain, pour l'année prochaine, voire les suivantes.

Nous voulons agir en relation étroite avec les affilié·e·s CSC et aussi avec tou·te·s les travailleuses et travailleurs de l'entreprise ou de l'institution, indépendamment du type de contrat ou du statut d'emploi. Nous voulons agir dans un esprit de solidarité, de justice et d'égalité, pas seulement au niveau de notre entreprise ou institution, mais en gardant toujours à l'esprit la solidarité avec les travailleur·euses des autres entreprises ou institutions du secteur, de la région, du pays...

*Pourquoi? Pour toutes sortes de raisons qu'on peut résumer ainsi: **les travailleuses et les travailleurs sont forts quand ils sont unis.***

Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur des lois, des conventions collectives et des réglementations diverses (y compris le règlement de travail); nous pouvons veiller au respect de toutes ces réglementations. Nous pouvons aussi faire pression pour étendre les droits des travailleur·euses au-delà de ce qui est prévu dans les réglementations.

■ Comment s'y prendre?

Comment, ensemble,

- ▶ identifier les situations problématiques au sein de l'entreprise ou de l'institution,
- ▶ comprendre pourquoi il en est ainsi et imaginer des propositions pour améliorer la situation,
- ▶ et faire accepter ces propositions par la direction de l'entreprise ou de l'institution, autant que possible à travers la discussion et la négociation, via l'action collective si c'est nécessaire?

Comment faire cela non seulement une fois, sur un problème particulier, mais en permanence; comment **construire une action syndicale dans la durée** en gardant et, mieux encore, en renforçant l'adhésion et la confiance du personnel?

Pour cela, toute démarche et toute action syndicale doivent rencontrer **trois enjeux essentiels**: le service aux membres et aux travailleurs·euses; la vie et le renforcement du syndicat dans l'entreprise; le changement social.

1. Le travail syndical de notre équipe vise à **rendre service** aux travailleurs·euses: répondre à leur demande directement quand c'est possible, sinon la relayer vers les personnes compétentes de la CSC. Il s'agit aussi de relayer les demandes et les plaintes au sein de l'équipe pour y apporter, autant que possible, une réponse collective, visant l'ensemble des personnes concernées par la question. Toute démarche syndicale, quelle qu'elle soit (service à un affilié, négociation avec la direction, pression sur la direction...) doit avoir pour résultat d'apporter une réponse, un avantage concret aux travailleuses et aux travailleurs.

2. Le travail syndical de notre équipe doit contribuer à **consolider et renforcer la place du syndicat dans l'entreprise**: asseoir la crédibilité de l'action syndicale, élargir le nombre d'affilié·e·s, augmenter la confiance dans l'action syndicale, l'adhésion au projet syndical, l'implication et la capacité de mobilisation du personnel... Toute démarche syndicale doit aussi avoir pour effet de renforcer la capacité des travailleurs·euses d'agir collectivement pour défendre leurs intérêts, améliorer leur situation. Cela suppose, entre autres, de rejeter le jusqu'au-boutisme suicidaire, de bannir les initiatives qui divisent le personnel ou qui nous discréditent durablement vis-à-vis de la direction, de ne pas se lancer dans des combats perdus d'avance ou qui exposent des travailleurs à des risques pour leur emploi ou leurs conditions d'emploi et de travail, à des représailles de la direction...

3. Le travail syndical de notre équipe doit **apporter des changements**, conduire à des ruptures par rapport aux situations que nous dénonçons, apporter de véritables améliorations des conditions d'emploi et de travail pour tous et toutes: notre action syndicale doit s'attaquer aux causes des problèmes et ne pas se contenter d'atténuer les effets (à moins que ce ne soit une étape en attendant – pas trop longtemps... – de s'attaquer aux causes).

4. L'équipe syndicale

POUR ALLER OÙ?

2. Construire un programme d'équipe

▪ **Écouter et collecter des informations sur le vécu au travail**

Nous sommes occupé·e·s par la même entreprise ou institution, mais nous ne connaissons pas nécessairement le vécu au travail de tou·te·s les collègues, indépendamment de leur contrat ou statut. De plus, les circonstances et les conditions de travail et d'emploi évoluent. Il est donc nécessaire de **s'informer** en permanence, de maintenir à jour à «cartographie» de l'entreprise, des conditions de travail et de l'emploi (voir fiches 2.1 et 2.2).

Pour que l'équipe soit réellement soutenue et efficace, elle doit connaître les différentes situations et construire une **perception commune** du vécu au travail dans l'entreprise ou dans l'institution, une perception commune aux délégué·e·s et aussi aux travailleuses et travailleurs.

▪ **Quels sont les faits?**

- ▶ Qu'est-ce que les travailleuses et les travailleurs **expriment** (pas seulement avec des mots) sur leur vécu au travail, sur les conditions matérielles de travail, sur leur salaire, leur statut, les relations avec la hiérarchie, les relations au sein du personnel, l'ambiance de travail...?)
- ▶ Que constatons-nous, nous-mêmes, quant aux **conditions de vie au travail**?
- ▶ Quels **souhaits ou attentes** expriment les travailleuses et les travailleurs?
> Une astuce: toujours avoir sur soi un petit carnet pour prendre des notes.
Lorsque je circule dans l'entreprise ou après avoir discuté avec un·e affilié·e, un·e travailleur·se, je note les informations qui seront utiles pour mon travail syndical et celui de l'équipe: des constats, des questions, des plaintes...

▪ **Analyser ensemble ces situations**

Après avoir rassemblé les informations, les témoignages..., l'équipe syndicale essaie de comprendre ce qui se passe:

- ▶ Parmi les faits, situations, attentes... qui ont été relevées, lesquelles posent **problème**? Y a-t-il des situations injustes, inacceptables, des inégalités?
- ▶ Le vécu au travail est-il **different** selon qu'on soit femme ou homme, jeune ou plus âgé, temporaire ou non, à temps plein ou à temps partiel, selon l'origine du travailleur ou de la travailleuse...?)
- ▶ Quel est le vécu au travail des travailleurs·euses occupé·e·s sous statuts «atypiques», contrats «précaires»? Comment intégrer les **spécificités** de ces situations dans notre réflexion et notre action syndicale?

- ▶ Y a-t-il un **accord** sur les situations à considérer comme problématiques et dont il faudra s'occuper?
- ▶ Quelles sont les **causes** des situations problématiques? Autrement dit: pourquoi ça ne va pas? Quels sont les mécanismes qui conduisent à des situations injustes, inégalitaires, pénibles ou difficiles...?

En répondant ensemble à ces questions, nous nous donnons les moyens de comprendre ce qui se passe. Si nous bloquons sur l'un ou l'autre problème, nous faisons appel à notre permanent·e.

Astuce: Consigner par écrit les réponses à ces questions. Il est important de garder une mémoire de cette étude collective, pour que l'équipe se constitue au fur et à mesure son propre savoir.

■ **Dégager une vision commune**

Distinguer:

- ▶ les points sur lesquels nous sommes bien d'accord, sur lesquels nous avons une analyse commune.
 > *l'équipe entame la discussion sur les solutions qu'elle va proposer.*
- ▶ les points sur lesquels la discussion doit être approfondie parce que les appréciations diffèrent et que nous manquons d'arguments pour trancher.
 > *l'équipe rassemble des informations supplémentaires, des arguments, elle approfondit la question avec le ou la permanent·e.*
- ▶ les points sur lesquels il y a une divergence d'opinions qui empêche l'équipe de formuler une proposition commune.
 > *l'équipe peut demander conseil au ou à la permanent·e.*

■ **Comment modifier ces situations, agir sur les causes...?**

Dans la phase précédente, nous avons analysé les problèmes, identifié les causes; il s'agit maintenant de **proposer des solutions**, d'en débattre en équipe pour dégager des propositions et revendications. Dans la majorité des cas, une proposition unique ne suffira pas pour résoudre le problème.

Lorsque l'équipe a formulé une série de propositions, elle les **trie** pour retenir celles qui:

- ▶ répondent le mieux à la situation problématique, aux attentes des travailleurs·euses et de toutes les catégories de personnel;
- ▶ unissent le plus les membres de l'équipe, renforcent l'équipe face à la direction.

Il est vivement recommandé de consulter le personnel sur les propositions formulées par l'équipe, surtout pour les questions importantes (*voir la fiche 2.4.*) Une condition de réussite des propositions et du programme d'action de l'équipe, c'est qu'ils soient largement soutenus par le personnel, toutes catégories confondues. (*Voir aussi: Choisir des priorités ensemble – fiche 4.3.*)

4. L'équipe syndicale

POUR ALLER OÙ?

3. Choisir des priorités ensemble

▪ Définir des priorités

L'équipe a formulé des propositions, elle a déterminé son programme. Il n'est pas possible de tout réaliser tout de suite. Par où commencer? Quelles seront les priorités? Nous commençons par classer nos propositions et nos revendications selon deux critères, autrement dit en répondant à deux questions pour chaque proposition:

- ▶ ***La proposition est-elle réalisable rapidement ou seulement dans un avenir assez lointain?*** Autrement dit, est-elle réalisable à court terme, à moyen terme ou à long terme? On peut avoir une idée géniale pour résoudre un problème, mais s'il nous faut dix ans pour la réaliser, il vaut mieux commencer par une autre proposition, qui pourrait donner des résultats concrets dans des délais raisonnables. Pour autant, il ne faut pas abandonner l'idée géniale, mais l'inscrire dans un calendrier de réalisation, avec des étapes intermédiaires. Pour évaluer si une proposition est réalisable à plus ou moins long terme, nous devons estimer le temps nécessaire pour la mettre en œuvre, mais aussi l'importance des résistances qu'elle risque de rencontrer.
- ▶ ***La proposition est-elle très importante, importante, peu importante par rapport à nos objectifs?*** Répond-elle à une attente très importante ou moins importante du personnel de l'entreprise? Les revendications importantes ne sont pas nécessairement utopiques et les revendications qu'on peut faire aboutir à court terme ne sont pas nécessairement les moins importantes.

Le tableau de bord au verso est un exemple qui peut vous aider à préparer le choix des priorités.

▪ Comment utiliser le tableau?

Nous inscrivons dans le tableau les propositions et revendications que l'équipe a formulées, en répondant aux deux questions ci-dessus.

Une fois que toutes les propositions et revendications sont indiquées, l'équipe a une vue d'ensemble qui aidera à déterminer un ordre de priorité:

- ▶ Nous mettons en tête les propositions qui sont à la fois très importantes pour réaliser nos objectifs et réalisables à court terme;
- ▶ Puis nous tenons compte du fait qu'il est nécessaire de «sentir qu'on avance»; nous reprenons des propositions peut-être moins importantes, mais réalisables rapidement, ainsi que des propositions très importantes, mais qui demanderont un peu plus de temps pour se concrétiser;
- ▶ Enfin, nous traduisons cet ordre de priorité dans un plan de travail et un calendrier de réalisation, y compris un (ou des) temps d'évaluation. (*Fiche 4.4.*)

Nous pouvons faire ce travail séparément pour chaque type de mandat (CE, CPPT, DS ou autres), mais mieux vaut ne pas faire cette distinction au départ et prendre ensemble toutes les situations problématiques. L'analyse des situations ou la formulation des propositions nous montrera, peut-être, que tel problème a plusieurs facettes et que nous devrons intervenir à différents endroits pour le résoudre; par exemple, l'analyse d'un problème de santé ou de sécurité peut nous montrer que parmi les causes, il y a un défaut dans l'organisation du travail qu'il est nécessaire de discuter au CE.

Tableau de bord pour choisir les priorités		Réalisable...		
		À court terme (par exemple, dans un délai de 3 à 6 mois)	À moyen terme (par exemple, dans un délai de 1 à 2 ans)	À long terme (par exemple, dans un délai de 4 ans ou plus)
Importance pour notre action	Très important	-	-	-
	Important	-	-	-
	Peu important	-	-	-

4. L'équipe syndicale

POUR ALLER OÙ?

4. Élaborer le plan de travail de l'équipe

Qu'est-ce qu'un plan de travail? C'est un document dans lequel l'équipe indique ses objectifs, ses priorités, comment elle va les réaliser, dans quels délais et avec quels moyens, et comment le travail syndical est réparti entre les membres de l'équipe.

- ▶ Ce plan est indispensable pour construire l'action syndicale dans la durée.
- ▶ Au départ de ce plan, l'équipe a défini des objectifs pour son action «externe» (programme de propositions et/ou de revendications vis-à-vis de la direction, etc.) et des objectifs pour son travail «en interne» (à propos de son fonctionnement d'équipe syndicale, de la coordination du travail syndical, de sa manière de communiquer avec les travailleurs·euses...).

Le plan de travail doit nous permettre d'assumer nos responsabilités d'équipe syndicale dans divers domaines:

- ▶ **objectifs «externes»:** formulation de revendications, de propositions à adresser à la direction, développement d'argumentaires...
- ▶ **objectifs «internes»**, relatifs à la vie syndicale: défense individuelle, service aux affilié·e·s et aux travailleurs·euses de l'entreprise ou de l'institution, affiliation de nouveaux·elles membres et repérage de militant·e·s potentiel·le·s, information et consultation du personnel, implication/association du personnel dans l'identification, l'analyse des problèmes et dans la définition de solutions, formation des militant·e·s, organisation de l'équipe syndicale, etc.

■ ***Choisir des objectifs «internes»***

Pour fixer ces objectifs internes, nous pouvons suivre la méthode de la fiche 4.2.: rassembler les informations utiles sur le fonctionnement de l'équipe et analyser ce fonctionnement.

En pratique, cela signifie:

- ▶ faire le bilan des **points forts** et des **points faibles** de l'équipe
 - sur notre implantation en termes d'affilié·e·s et de militant·e·s dans les différents services et divisions de l'entreprise ou de l'institution
 - sur la qualité du travail syndical (service aux membres; information, consultation, implication du personnel; travail au CE, au CPPT et en DS; négociation...)
 - sur l'organisation de l'équipe (équilibre dans la répartition des responsabilités et des tâches, coordination entre délégué·e·s au CE, au CPPT et en DS, relations avec la centrale et la fédération...)
- ▶ Identifier
 - nos **points forts**: les terrains d'action sur lesquels nous avons obtenu des résultats, les savoir-faire que nous maîtrisons bien (par exemple, la capacité à donner une bonne information aux travailleuses et travailleurs, à

- identifier les problèmes grâce aux contacts permanents avec les travailleurs·euses, à faire des propositions qui tiennent la route, etc.);
- nos **points faibles** que nous pouvons améliorer à court terme (par exemple, des terrains d'action importants que nous avons un peu délaissés mais que nous maîtrisons bien);
- nos **lacunes** qui demandent un travail de fond, sur une longue durée.

À partir de là, nous pouvons indiquer les priorités dans nos objectifs internes, en utilisant la même méthode (par ordre d'importance et selon les possibilités de réalisation), que pour les objectifs externes (voir le tableau de la fiche 4.3.)

■ ***Un tableau de bord***

L'équipe s'est fixé:

- des objectifs **externes**, avec un ordre de priorité,
 - des objectifs **internes**, avec un ordre de priorité;
- elle veille à ce qu'il y ait un équilibre entre les deux: nous ne consacrons pas toute notre énergie au fonctionnement de l'équipe, mais nous n'oublions pas que l'équipe doit bien fonctionner pour être capable de mobiliser ses énergies sur ses priorités «externes».

Il nous reste à:

- ▶ déterminer les différentes étapes (avec des objectifs intermédiaires) et le calendrier pour atteindre les objectifs à moyen et long terme;
- ▶ répartir les tâches et les responsabilités;
- ▶ prévoir les moyens.

Notre plan peut maintenant être mis en forme. Ci-dessous, un exemple de présentation qui permettra de vérifier si l'équipe n'a rien oublié d'essentiel.

Le plan de travail peut être établi pour 4 ans (période entre deux élections sociales dans le secteur privé), avec une évaluation et une mise à jour chaque année sociale.

■ ***Suivi du plan de travail***

Étape par étape, notre équipe met son plan en œuvre et vérifie que tout se déroule comme convenu. Comment?

- ▶ **se réunir** régulièrement pour faire le point sur le suivi du plan et entretenir la motivation;
- ▶ informer le personnel de l'état d'avancement;
- ▶ observer, **être à l'écoute** des réactions des travailleurs·euses; si nécessaire, adapter le plan.

En plus du tableau ci-dessous, l'équipe tiendra à jour un **calendrier** de réalisation, mois par mois. Dans ce calendrier, nous tenons compte des temps de consultation et de retour de l'information vers le personnel.

Priorités de l'équipe	Qui...	fait quoi...	avec quels moyens...	pour quand?
1.				
2.				
3.				

4. L'équipe syndicale

POUR ALLER OÙ?

5. Évaluer le travail de l'équipe



L'évaluation est un temps fort de l'»auto-formation» de l'équipe. Elle permet d'apprécier dans quelle mesure nous avons atteint nos objectifs, quel temps et quelle énergie nous avons consacrés en regard du résultat obtenu... L'évaluation est aussi l'occasion de vérifier si nos analyses de départ et notre choix de priorités étaient pertinents, pour les revoir si nécessaire. Le but de l'évaluation est de suivre le cheminement du groupe vers ses objectifs et de juger des progrès réalisés. Éventuellement, elle doit permettre de réaliser des ajustements, de modifier l'objectif et/ou les moyens dans la mesure où l'on s'éloigne des buts fixés.

▪ Que signifie évaluer?

Vérifier si notre action a atteint ses objectifs, si elle a atteint les résultats attendus, si on a obtenu des victoires syndicales. Donc: vérifier aussi que le temps, l'énergie et les moyens consacrés pour atteindre tel objectif n'ont pas été dépensés en vain.

▪ Qu'est-ce qu'on évalue et comment?

L'équipe s'est donné un plan de travail, qui comporte un certain nombre de priorités à réaliser dans des délais déterminés, avec des moyens adaptés et des responsabilités réparties en son sein.

Lors de la réunion d'évaluation, l'équipe met en regard du plan de travail les résultats: les **objectifs** totalement atteints, ceux qu'elle a atteints partiellement et ceux qui ne le sont pas encore à la date prévue. Elle s'interroge sur le pourquoi de ses réussites et de ses échecs; c'est un travail collectif, qui se fera lors d'une réunion spéciale d'évaluation au cours de laquelle il est essentiel que chacune et chacun fasse part de ses constats, de ses observations, de ses avis.

L'évaluation portera aussi sur les **moyens** mis en œuvre (étaient-ils suffisants, adaptés à l'objectif visé...?) et aussi sur les **méthodes** de travail (les modalités de fonctionnement de l'équipe, la répartition des tâches...)

Par exemple, pour atteindre l'objectif d'information régulière du personnel, nous avons réalisé un petit journal, mais nous constatons que ce journal est peu lu. Peut-être faut-il utiliser un autre moyen d'information. Peut-être devons-nous aussi revoir notre manière de consulter les travailleurs·euses sur les problèmes

rencontrés au travail en les associant davantage à l'analyse des causes et à la recherche de pistes de solution. Cela renforcerait l'implication des travailleurs·euses et leur intérêt pour la manière dont l'équipe a donné suite aux problèmes. C'est une question à discuter lors de l'évaluation du travail de l'équipe.

▪ **Sur quoi débouche l'évaluation?**

Évaluer, ce n'est pas seulement dresser un bilan. C'est aussi tirer ensemble les leçons de l'action. Qu'avons-nous appris ensemble dont nous devons tenir compte dans le futur?

Exemples:

- *Nous avons sous-estimé la ténacité de la direction. Comment nous renforcer à l'avenir?*
- *Nous avons été soutenus jusqu'au bout par le personnel parce que nous l'avons impliqué dès le début et que nous avons bien expliqué les enjeux de fond et pas seulement les avantages à court terme de l'action. C'est un point fort sur lequel nous pourrons encore nous appuyer à l'avenir.*

Trois questions de fond pour l'évaluation

1. Notre action a-t-elle bien rencontré les intérêts des travailleurs·euses de l'entreprise (ou de l'institution), indépendamment de leur contrat/statut ainsi que de l'ensemble des travailleurs·euses?
2. Notre action a-t-elle renforcé notre position face à la direction, a-t-elle renforcé le syndicat dans l'entreprise ou l'institution (et en général)?
3. Notre action a-t-elle réduit les inégalités, mis fin à des injustices, est-ce qu'elle s'inscrit dans un changement de fond vers une société plus juste et plus solidaire?

▪ **En pratique**

Pour évaluer le travail de l'équipe par rapport aux objectifs externes et internes qu'elle s'était fixés, on peut s'aider des tableaux en page suivante.

On complète les colonnes de gauche à partir du plan de travail de l'équipe.

Les difficultés rencontrées et les propositions pour l'avenir (colonnes de droite) aideront à préparer le plan de travail pour la période suivante (par exemple l'année sociale).

Objectifs de départ de l'équipe (d'après le plan de travail)	Degré de réalisation			Difficultés, obstacles rencontrés	Avis, propositions pour les suites à donner
1.					
2.					
3.					
...					

Les moyens et méthodes de travail et d'action	Appréciation			Difficultés, obstacles rencontrés	Avis, propositions pour les suites à donner
1.					
2.					
3.					
...					

Organisation et fonctionnement de l'équipe	Appréciation			Difficultés, obstacles rencontrés	Avis, propositions pour les suites à donner
1.					
2.					
3.					
...					

4. L'équipe syndicale

POUR ALLER OÙ?

6. Mener campagne pour les élections sociales

Tous les quatre ans, les élections sociales sont un moment clé de la vie de l'équipe syndicale: elles doivent traduire en votes et en sièges la confiance acquise par quatre années de travail syndical.

Même si la réglementation ne prévoit pas d'élections dans votre entreprise ou votre institution, cette fiche vous sera utile pour une campagne de recrutement de membres ou de militant·e·s.

Que vous faut-il **pour gagner les élections** sociales? Les **ingrédients indispensables** sont: des listes bien remplies de candidat·e·s motivé·e·s, un bilan solide de votre travail syndical mettant en avant les victoires, un programme réaliste qui répond aux attentes du personnel et un plan de campagne systématique.

▪ ***L'évaluation préalable***

Une évaluation du travail syndical réalisé depuis le début du mandat permettra de préparer ces ingrédients.

En principe, l'équipe syndicale évalue régulièrement son travail (utilisez la fiche 4.5.: «*Évaluer le travail de l'équipe*»). Un an environ avant les élections sociales, l'équipe syndicale procède à une évaluation particulière en vue du recrutement des candidat·e·s et de la promotion de son bilan.

▪ ***Pour préparer le recrutement***

- Évaluer la représentativité de l'équipe: implantation dans différents services, départements ou divisions; représentation proportionnelle (le plus possible) des femmes, personnes d'origine étrangère, différents groupes d'âge, etc.
- Faire le point sur la participation au travail syndical des délégué·e·s ouvriers·ères, employé·e·s, cadres (restant·e·s après trois ans...), effectifs·ves et suppléant·e·s au CPPT, au CE et en DS; des candidat·e·s non-élu·e·s, de militant·e·s sans mandat.
- Dégager une liste d'objectifs à atteindre pour le recrutement des candidat·e·s représentatifs·ves de tout le personnel (combien, où, quel profil, etc.)

▪ ***Pour préparer le bilan du travail syndical***

Pour ce bilan à mettre en avant durant la campagne:

- l'équipe fait l'inventaire des priorités d'action qu'elle s'est fixé au cours des dernières années et en parallèle, l'inventaire des réalisations, des **résultats obtenus** (voir notamment les rapports des réunions d'équipe syndicale);
- elle dégage ses **points forts**: les terrains d'action sur lesquels elle a obtenu des résultats, les savoir-faire bien maîtrisés (par exemple, capacité d'informer, d'expliquer au personnel et de l'impliquer; capacité de rendre son action visible;

capacité de faire à la direction des propositions qui tiennent la route, de négocier de bons accords, y compris sur des dossiers complexes; capacité d'apporter des réponses pertinentes aux problèmes posés; capacité de créer de la cohésion et de valoriser un travail d'équipe;...);

- elle précise aussi les priorités du plan de travail annuel à réaliser en parallèle à la campagne pour les élections sociales;
- elle établit un document qui servira de base pour promouvoir son bilan durant la campagne électorale.

■ **Pour préparer le programme électoral**

L'équipe fait le point sur les attentes des travailleurs·euses:

- elle rassemble les demandes et avis que le personnel a adressés aux délégué·e·s au cours des derniers mois;
- elle enquête sur les préoccupations actuelles du personnel (voir aussi la fiche 2.1. «*Se mettre à l'écoute des travailleurs·euses*»)
- elle entame l'élaboration de son programme en utilisant la fiche 4.2. «*Construire un programme d'équipe*».

Ce programme à moyen terme (4 ans) que l'équipe syndicale mettra en avant pendant la campagne électorale sera:

- **fondé sur les attentes** du personnel et porté par toute l'équipe,
- **simple**, succinct, centré sur les points forts et les priorités de l'équipe,
- **réaliste**, c'est-à-dire avec des objectifs que l'équipe peut espérer atteindre vu ses ressources, ses capacités et aussi le contexte socio-économique,
- **cohérent**, ne présentant pas de contradictions. Un programme commun à toutes les listes CSC dans l'entreprise ou l'institution est certainement un gage de cohérence.

■ **Le plan de campagne**

- **Mettez en place votre équipe renouvelée** qui rassemble tou·te·s les candidat·e·s, délégué·e·s et militant·e·s CSC de l'entreprise, ouvriers.ères, employé·e·s, cadres.
- **Préparez et planifiez la campagne** électorale avec toute l'équipe: utilisez la fiche 4.4. «*Le plan de travail de l'équipe*», en tenant compte que la campagne est courte (elle démarre avec le dépôt des listes de candidat·e·s, deux mois avant le scrutin) et qu'elle s'appuie surtout sur la communication (à propos des candidat·e·s, de l'équipe et de leurs projets).
- Veiller à ce que les candidat·e·s respectent bien la **«Déclaration d'engagement réciproque»** qui figure dans le formulaire de candidature de la CSC (voir fiche 5.1.).
- Veiller à ce que les candidat·e·s aient accès à la **journée d'accueil** et/ou à la **formation syndicale**.

Quelques éléments de stratégie

- Menez campagne ensemble avec toutes les listes CSC de l'entreprise ou de l'institution.
- Mettez en valeur les candidat·e·s et l'équipe syndicale comme telle (faire connaître les candidat·e·s, en particulier les nouvelles et nouveaux, à tout le personnel).
- Centrez-vous sur vos points forts: les réalisations de l'équipe, les victoires obtenues, les questions que vous maîtrisez bien; bref, l'équipe mène campagne sur **son** terrain.
- Impliquez toute l'équipe syndicale: distribuez le travail selon les capacités de chacun·e.
- Assurez un suivi systématique et régulier de la procédure électorale... et de votre plan de campagne!
- Établissez un calendrier des interventions de l'équipe pour les répartir dans le temps, s'y tenir pour garder la maîtrise du calendrier, y aller graduellement, garder un atout en réserve.
- Privilégiez le contact direct avec les travailleuses et travailleurs pour communiquer sur vos réalisations et vos projets.
- Montrez aux travailleurs·euses que les victoires ont été rendues possibles grâce à leur adhésion et leur implication.

▪ **Après la campagne**

- Informer sur les résultats et remercier les électrices et électeurs.
- Évaluer la campagne (voir la fiche 4.5. «Évaluer le travail de l'équipe»)
- Préparez votre plan de travail (fiche 4.4. «Le plan de travail de l'équipe»)

▪ **Je suis tout·e seul·e! (ou presque)**

Peut-être êtes-vous isolé·e comme délégué·e dans l'entreprise ou l'institution, parce que la CSC avait obtenu peu de mandats ou parce que l'équipe s'est fortement réduite. Dans ce cas, il reste utile d'évaluer l'implantation de la CSC pour préparer le recrutement de candidat·e·s et de faire le bilan du travail syndical réalisé.

Si vous vous sentez désarmé·e pour préparer les élections sociales, contactez à temps votre permanent·e pour obtenir son soutien.

NB: Plus de détails sur la préparation des élections sociales dans *Syndicaliste* et dans les publications spécialisées de la CSC sur ces questions.

5. L'équipe syndicale AVEC QUELS LIENS?

1. Adhérer à un projet collectif

▪ **Être militant·e**

Ce sont les militantes et militants qui font le mouvement. Elles et ils l'alimentent en y apportant leur expérience, leurs préoccupations, leur volonté d'être actrices et acteurs de changement. Comme militant·e·s dans l'entreprise ou l'institution, nous sommes non seulement porte-parole des travailleurs·euses, animateurs, organisateurs, rassembleurs, mais nous devons aussi avoir la capacité de présenter aux travailleurs·euses des **perspectives de changement** de leurs conditions de vie et de travail.

Plus que jamais, nous devons nous mettre à l'écoute des travailleurs·euses et veiller à ce que leurs réalités de travail et leurs préoccupations soient relayées au sein de l'organisation syndicale pour que les problèmes soient davantage collectivisés.

Il est aussi important de pouvoir proposer aux nouveaux et nouvelles militant·e·s de s'impliquer dans des **projets concrets** répondant à leurs centres d'intérêt (sur les conditions de travail et l'organisation du travail, sur la charge psycho-sociale au travail, sur les problèmes de combinaison travail-famille, sur la formation et les transitions professionnelles, sur l'environnement, la mobilité...). Il est difficile de s'investir pour un idéal lointain et inaccessible, on a besoin de résultats concrets. Dans un contexte économique et politique néolibéral et face à des attaques graves vis-à-vis de notre droit du travail, de nos systèmes de relations collectives de travail et de protection sociale, les militant·e·s doivent pouvoir trouver un souffle positif à travers des projets permettant des victoires. Et on ne peut pas se battre et gagner sur tous les fronts en même temps! Il faut donc pouvoir cibler ses priorités.

▪ **Dans un mouvement syndical**

Une implication personnelle, ciblée sur **un projet précis**, n'est pas en contradiction avec l'adhésion à un projet plus large du mouvement syndical. Dans le mouvement, nous pouvons nous inscrire dans une **démarche collective et solidaire** et y puiser notre énergie pour l'action syndicale. Seul un mouvement fort et organisé est capable de réfléchir globalement et de créer le **rappart de force** nécessaire pour faire avancer les choses.

L'équipe syndicale s'inscrit dans l'ensemble du mouvement syndical, qui a pour mission d'améliorer les conditions de travail et de vie de l'ensemble des travailleurs et travailleuses, dans et hors de l'entreprise ou de l'institution et indépendamment de leur contrat de travail ou statut d'emploi. Le mouvement lutte pour la **démocratie, le progrès social, l'égalité et l'équité, la justice** sociale et la **transition écologique juste, la solidarité** au-delà des frontières de l'entreprise ou de l'institution. Il vise à réduire les différentes formes de discriminations et d'inégalités

sociales (à travers un emploi de qualité, un revenu décent, une juste redistribution par la fiscalité, la sécurité sociale, des services publics forts, un équilibre entre activité professionnelle et vie familiale et sociale...).

Le syndicat réfléchit régulièrement avec les militant·e·s à ce **projet de société** dans différents lieux: en formation, dans des groupes interprofessionnels (locaux ou spécifiques), dans les réunions organisées par la centrale. Des Congrès se préparent et se déroulent aussi tous les quatre ans. C'est une occasion de nous exprimer et de préciser nos positions par rapport aux évolutions de la société, aux nouvelles tendances dans la gestion des entreprises, aux transitions écologique et numérique, aux missions des services publics, au type de développement économique et social que nous souhaitons... Des formations et/ou des campagnes de sensibilisation et d'action sont menées régulièrement sur les grands enjeux de notre société (qualité du travail et conditions d'emploi, sécurité sociale, fiscalité, développement d'une Europe sociale) et sur l'amélioration des conditions de travail (prévention des risques psycho-sociaux, lutte contre les accidents de travail, amélioration des services d'inspection du travail, représentation syndicale dans les PME, défense et représentation collective des intérimaires, des travailleurs indépendants solo et freelances, etc.).

▪ **Un engagement réciproque**

Il existe à la CSC une «déclaration d'engagement du/de la militant·e», dans laquelle la CSC souligne «*le rôle central des militant·e·s et des affilié·e·s. Ceci signifie que les militant·e·s ont le droit de s'informer et d'être informé·e·s, de participer à l'élaboration des prises de position de la CSC, de participer à l'élaboration des conventions collectives, d'être protégé·e·s, de recevoir une formation, d'être soutenu·e·s et accompagné·e·s par un·e permanent·e syndical·e, d'accéder à une expertise et à une assistance juridique dans le cadre de l'exercice de leur mandat. De son côté, la CSC attend des militant·e·s un engagement sur la défense de ses valeurs; une participation aux activités et actions syndicales; une ouverture aux demandes et préoccupations des collègues et une disponibilité pour les défendre, leur fournir des services ou leur communiquer des informations; une capacité à faire des propositions pour améliorer les conditions de travail; une collaboration en tant que membre actif·ve de la CSC à la prise de décision au sein de l'organisation et la répercussion des préoccupations des travailleur·euses et des affilié·e·s; d'être affilié·e et de le rester; d'assister à la formation de base dans le cadre de leur(s) mandat(s); de ne pas collaborer avec des groupes d'extrême droite ni avec des groupes qui tiennent des propos racistes ou discriminatoires ou qui se comportent comme tels; de ne fournir aucune information sur les affilié·e·s à des tiers, sauf si l'affilié·é y consent; de s'abstenir de et s'opposer à toute forme de violence et/ou de harcèlement moral ou sexuel au travail».*

▪ **Équilibre entre organisation et mouvement**

À certains moments, le syndicat peut nous apparaître comme une énorme structure dans laquelle nous avons peu de place comme militant·e. C'est une découverte déconcertante pour un nouveau ou une nouvelle militant·e de se rendre compte

que le syndicat est organisé de manière pyramidale, comme une grande entreprise, avec différents niveaux de pouvoir, avec un partage des tâches, des responsabilités...

Bref, tout·e militant·e est confronté·e dès le départ à deux tâches: connaître son entreprise ou son institution et s'y imposer syndicalement, et connaître la CSC et y prendre sa place.

Nous craignons peut-être aussi d'être embarqué·e·s dans des tas de réunions dont nous saisissons mal les enjeux. Dans ce cas, il n'y a pas à hésiter: en parler à notre permanent·e, lui faire part de nos impressions, de nos attentes et de nos craintes.

S'il est nécessaire de huiler régulièrement les rouages et de revoir certains modes de fonctionnement, il reste évident que pour donner de la force au mouvement, il faut une organisation forte. C'est l'organisation qui donne au mouvement la permanence des objectifs à long terme. C'est elle encore qui assure l'information et la formation indispensables pour confronter les points de vue et pour choisir en connaissance de cause les objectifs, les stratégies, les moyens et les méthodes d'action.

Cela vaut donc la peine de s'inscrire dans un collectif structuré qui donne de l'assurance et permet de tisser des liens avec d'autres militant·e·s en dehors de l'entreprise ou de l'institution. Il ne faut pas pour autant vouloir participer à tout, et tout·e seul·e (voir fiche 3.2.).

5. L'équipe syndicale

AVEC QUELS LIENS?

2. Tisser des liens dans la CSC: une équipe intégrée

La solidarité et le rapport de force ne se construisent pas seulement au niveau de l'entreprise ou de l'institution! L'action d'entreprise s'inscrit aussi dans un cadre plus large:

- ▶ Dans une **action nationale inter-sièges** et éventuellement dans une **action d'entreprise au niveau européen ou mondial** pour les entreprises ou groupes multinationaux (comités d'entreprise européens);
- ▶ Dans une **action sectorielle**, organisée par secteur d'activités, au niveau de la centrale professionnelle; l'action peut aussi être intersectorielle, en particulier dans les secteurs publics;
- ▶ Dans une **action interprofessionnelle**, rassemblant des travailleurs et travailleuses actifs.ves ou non actifs.ves, autour de problèmes de sociétés qui concernent les travailleurs·euses au-delà de l'entreprise ou de l'institution, à travers un groupe de formation, un groupe local ou un groupe spécifique de travailleurs·euses (jeunes, femmes, sans emploi, seniors, migrants...).

▪ ***Les inter-sièges et les comités d'entreprise européens***

L'inter-sièges correspond à une instance qui regroupe les représentant·e·s des travailleurs des différents sites d'une entreprise ou d'un groupe au niveau d'une région ou au niveau national. Ce comité se réunit une ou plusieurs fois par an et permet d'assurer la coordination et la cohérence syndicale au sein d'une même entreprise. C'est le cas notamment dans le commerce, dans les chaînes de restauration, dans certaines grosses entreprises industrielles ayant plusieurs sites...

Le Comité d'entreprise européen (CEE) peut être mis en place dans des entreprises ou groupes d'entreprises de dimension communautaire atteignant certains seuils d'occupation. Ce CEE peut être une source supplémentaire d'information (sur les activités des autres filiales, sur les conditions de travail ailleurs en Europe, sur les discours des différentes directions concernant la situation et les perspectives d'avenir de l'entreprise, etc.). Il représente aussi une opportunité de constituer un réseau syndical transnational au sein du groupe.

▪ ***L'action professionnelle***

Le comité de secteur professionnel rassemble tou.te·s les délégué·e·s élue·e·s (ou désigné·e·s) d'un même secteur d'activité et d'une même centrale professionnelle, au niveau régional ou provincial. Il est animé par le(s) permanent(s) de centrale. Il a pour mission de:

- ▶ informer les militant·e·s concernant l'actualité sectorielle;
- ▶ faire le point concernant l'actualité dans les entreprises ou les institutions;
- ▶ préparer la consultation pour les négociations de conventions collectives sectorielles;



- ▶ préparer les négociations d'entreprise et faire le point sur le résultat de ces négociations;
- ▶ préparer des actions éventuelles;
- ▶ organiser la consultation des affilié·e·s du secteur (assemblées, enquêtes...)
- ▶ préparer les Congrès de centrale, définir des positions communes;
- ▶

■ ***L'action interprofessionnelle***

Comme militant·e·s, nous n'avons pas que notre centrale professionnelle comme port d'attache, nous avons aussi notre fédération régionale interprofessionnelle. En plus des différents services aux affilié·e·s (juridique, chômage...), la fédération organise aussi l'action syndicale au niveau d'un secteur géographique, autour de problématiques qui dépassent le cadre de l'entreprise, de l'institution, et qui rassemblent des militant·e·s de différents horizons, avec ou sans emploi.

Des groupes locaux ou centrés sur des projets, des groupes spécifiques (de jeunes, de femmes, de sans-emploi...) s'y réunissent pour réfléchir et mener des actions collectives concrètes sur des problèmes socio-économiques, environnementaux... qui touchent aux conditions de travail au sens large ou aux intérêts des travailleurs·euses·citoyen·ne·s. Ces groupes locaux peuvent aussi relayer des campagnes de la CSC vers la population locale (affiches, distributions de tracts, soirées d'information et de débat...) et développer l'affiliation à travers les contacts avec une population non-syndiquée.

Les actions interprofessionnelles peuvent porter sur: la défense de l'emploi local; la syndicalisation et la défense individuelle et collective des travailleurs intérimaires, des étudiants, des freelances; l'égalité entre les femmes et les hommes; l'organisation et la défense des travailleurs·euses sans emploi, des travailleurs migrants, des seniors; le développement du syndicalisme dans les PME; la défense des services publics; la politique du logement; l'environnement; la mobilité...

L'action interprofessionnelle se profile en collaboration avec les centrales et les militant·e·s des entreprises et institutions.

■ ***L'articulation entre action professionnelle et interprofessionnelle***

De nombreux projets syndicaux mettent en avant l'articulation possible et nécessaire entre l'action professionnelle et interprofessionnelle, ainsi que le rôle de l'interprofessionnelle dans la construction d'un dialogue entre tou·te·s les acteurs·rices concerné·e·s par une problématique (travailleurs·euses d'entreprises et de secteurs différents, citoyen·ne·s, associations de riverain·e·s, ONG, pouvoirs publics...).

Un exemple, parmi d'autres, dans le domaine de l'environnement: dans le cadre du projet «RISE» (réseau intersyndical de sensibilisation à l'environnement), une action a été menée il y a plusieurs années dans une zone industrielle par rapport à l'incinération de produits dangereux et toxiques. Cette action visait quatre objectifs: la création d'un réseau de proximité entre travailleurs concernés par l'aval de la filière des déchets dangereux; l'implication des riverains dans la mise en place des comités d'accompagnement des installations d'incinération; la sensibilisation des travailleurs concernés aux dangers inhérents à leur métier; le repérage des pratiques de concurrence déloyale entre entreprises d'incinération; l'étude d'incidence sur les facteurs climatiques...

L'articulation de l'action d'entreprise avec des enjeux syndicaux plus globaux implique donc aussi que les conventions d'entreprise soient en phase avec les objectifs interprofessionnels de la CSC et que réciproquement, les accords interprofessionnels tirent parti de l'expérience et de la force professionnelles.



5. L'équipe syndicale

AVEC QUELS LIENS?

3. Tisser des liens dans la CSC: une équipe accompagnée

▪ ***Par le ou la permanent·e de centrale***

Le ou la permanent·e de centrale est la personne de référence pour l'action aux niveaux de l'entreprise ou de l'institution et du secteur professionnel. Il ou elle accompagne l'activité des militant·e·s et des équipes syndicales. Sa mission comprend:

- ▶ L'écoute: il ou elle prête oreille à son entourage, **consulte** et associe les militant·e·s (dans la négociation notamment), amène les militant·e·s à prendre des responsabilités.
- ▶ La **dynamisation** du syndicalisme dans les entreprises et institutions, avec pour tâches principales:
 - suivre les réunions des équipes syndicales, y participer;
 - soutenir les militant·e·s;
 - veiller à ce que les militant·e·s participent à la formation syndicale de base des nouveaux·elles élu·e·s, dispensée par l'ASBL FEC (Formation-Education-Culture) de la fédération interprofessionnelle de la CSC, et à la formation des «chevronné·e·s» dispensée par la centrale professionnelle;
 - informer et conseiller les militant·e·s dans différents domaines (salaires et traitements, contrats de travail, durée du travail, RCC, santé et sécurité au travail...);
 - alimenter les réunions;
 - aider à l'élaboration du plan de travail des équipes, au suivi et à l'évaluation du travail syndical;
 - agir comme arbitre et conseiller·ère;
 - entretenir les contacts avec les non-militant·e·s;
 - coordonner les équipes syndicales et garantir leur représentativité et leur fonctionnement démocratique;
 - collaborer avec d'autres permanent·e·s;
 - assurer les responsabilités dans les négociations;
 - soutenir les militant·e·s dans les actions collectives;
 - inscrire les actions dans les priorités du mouvement syndical;
 - ...

La tâche des permanent·e·s **varie** aussi en fonction du type d'entreprise ou d'institution, de la taille, de la tradition syndicale, de l'expérience et de l'action des militant·e·s.

Concernant les **conventions collectives de travail** conclues au niveau de l'entreprise ou du secteur, les militant·e·s concerné·e·s:

- ▶ sont entendu·e·s au préalable et à temps lors de la rédaction des cahiers de revendications;
- ▶ participent à la prise de décision finale concernant le projet de cahier de revendications;
- ▶ sont informé·e·s sur le déroulement des négociations;
- ▶ participent à la prise de décision pour approuver ou rejeter les projets de convention.

Les modalités concrètes sont réglées de façon plus précise en accord avec la centrale professionnelle.

■ ***Par le ou la permanent·e interprofessionnel·le***

Il ou elle accompagne des **groupes** locaux ou spécifiques et organise l'action interprofessionnelle. Il ou elle réunit des militant·e·s sur le plan local pour prendre en charge différents problèmes relatifs à l'emploi, à l'environnement, à la mobilité... et mener des actions.

Les permanents interprofessionnels sont généralement aussi chargés de l'animation de «groupes spécifiques» (femmes, jeunes, sans emploi, seniors, migrants), de la politique de diversité, de l'accompagnement de projets en matière d'environnement et/ou de mobilité, du soutien à l'action syndicale dans les PME, de l'information et du conseil aux intérimaires. Ils/elles sont aussi souvent responsables d'un **centre de services** local.

En fonction des projets développés, un·e permanent·e interprofessionnel·le pourra être associé·e à l'action dans l'entreprise, en accord et en collaboration avec le ou la permanent·e de centrale concerné·e.

Dans certains cas, il ou elle peut donc aussi être amené·e à:

- ▶ participer à certaines réunions d'équipe syndicale d'entreprise;
- ▶ soutenir la mise en place d'une action syndicale dans l'entreprise ou l'institution sur des projets spécifiques ou par rapport à des publics spécifiques (comme les intérimaires, les étudiants, les indépendants/freelances...);
- ▶ conseiller, voire accompagner le ou la permanent·e de centrale et les militant·e·s lors de négociations sur des questions de développement local, d'emploi local, d'environnement, de mobilité...);
- ▶ signaler aux permanent·e·s de centrale des problèmes soulevés dans des groupes locaux ou groupes spécifiques;
- ▶ développer le syndicalisme dans les PME, sous une forme adaptée et en collaboration avec les centrales;
- ▶ ...

▪ Par les services d'animation syndicale



Les Femmes CSC centrent leurs actions sur la réalisation de l'égalité entre hommes et femmes (notamment en matière salariale, de santé au travail, d'accès à la formation, de conciliation entre travail et famille...) et sur la promotion d'une meilleure représentation des femmes à tous les niveaux de l'organisation syndicale.

Les Jeunes CSC défendent solidairement les jeunes et leur place dans la société, l'école et le travail. Ils appuient leur action sur des groupes de base qui réalisent des projets concrets en lien avec les préoccupations des jeunes, dont l'emploi, le revenu, la formation, la qualité de la vie, l'accès au logement... Les permanent·e·s Jeunes répondent aussi aux questions spécifiques des jeunes et les accompagnent dans leurs démarches (travail étudiant, contrat d'apprentissage, stage étudiant, premier emploi, etc.)



L'action des Travailleurs sans emploi (TSE) s'attache à la défense individuelle et collective des chômeurs·ses et à promouvoir leur réinsertion sociale et professionnelle. Il s'agit aussi de défendre la sécurité sociale, d'améliorer le pouvoir d'achat des chômeurs·ses et de lutter contre les préjugés qui favorisent leur stigmatisation. L'objectif de l'action est de renforcer la militance des demandeurs et demandeuses d'emploi, de favoriser leur implication dans le syndicat, de traiter ensemble des questions sociales.

La CSC Seniors prend en charge les problèmes de vie rencontrés par les affilié·e·s sortis de la vie professionnelle, et défend leurs intérêts en solidarité avec les autres générations.

L'action des travailleurs·euses migrant·e·s veut promouvoir l'intégration des travailleurs·euses d'origine étrangère dans le syndicat et dans la société; elle lutte contre le racisme et les discriminations.

L'action «Diversité» lutte contre toutes les formes de discrimination au travail ou à l'embauche, que ce soit sur la base du genre, de l'âge, de l'origine ethnique, de la religion, de l'orientation sexuelle, du handicap..., Cela se traduit notamment par la sensibilisation et la formation des délégué·e·s, l'accompagnement dans la mise en œuvre de plans «diversité» en entreprise, le traitement et le suivi des signalements de discrimination au travail...



■ **Par les services syndicaux**

Différents services ont pour objectif de soutenir les militant·e·s dans leur action syndicale. Il s'agit des **services de formation** (les FEC des fédérations régionales pour la formation de base des militant·e·s et le service formation de la centrale professionnelle pour la formation des délégué·e·s expérimenté·e·s), d'information-communication, entreprise (qui offre aux équipes syndicales d'entreprise une expertise sur les matières relevant des compétences du CE et du CPPT).

D'autres services encore assurent le soutien aux affilié·e·s: les **centres de services** de première ligne et les **services juridiques**.

La CSC apporte aussi un soutien particulier aux travailleurs·euses occupé·e·s dans des statuts/contrats dit atypiques, notamment à travers **United Freelancers** pour les freelances et indépendants solo; **Interim United** pour les intérimaires; **Jeunes CSC** pour les travailleurs étudiants, apprentis, jeunes en stage d'insertion et jeunes flexi-jobbers, ainsi qu'aux travailleurs **migrants**. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet sur:

- ▶ www.unitedfreelancers.be
- ▶ www.interimunited.be
- ▶ www.jeunes-csc.be
- ▶ www.lacsc.be/migrants

(Plus d'informations également dans le numéro spécial de Syndicaliste intitulé «*L'ABC de la CSC*», consultable sur www.syndicaliste.be)

5. L'équipe syndicale

AVEC QUELS LIENS?

4. Tisser des liens avec l'extérieur

▪ **Avec les autres syndicats**

La solidarité avec tou·te·s les travailleurs·euses, cela signifie aussi être capable de regarder au-delà de sa propre organisation. Une collaboration avec les autres syndicats est souhaitable, également sur le lieu de travail. Toutefois, les possibilités et l'opportunité sont fortement tributaires de la situation de l'entreprise ou de l'institution.

De manière générale, il est toujours préférable de rechercher des intérêts communs (par exemple, via des réunions préparatoires communes du CE, du CPPT ou de tout autre organe de concertation). Cela permet de donner plus de force et de crédibilité aux positions et aux actions syndicales. Hélas, ce n'est pas toujours possible...

Là où les relations intersyndicales ne permettent pas les collaborations, on essaiera d'éviter de se perdre dans des conflits sans fin, des attaques et contre-attaques systématiques; on s'efforcera plutôt de se centrer sur un plan de travail CSC.

En cas de collaboration:

- ▶ la CSC doit apparaître combative et crédible;
- ▶ la coopération doit se fonder sur l'étude de problèmes concrets de nature syndicale;
- ▶ la CSC doit garder son identité propre;
- ▶ les accords de coopération doivent être clairs (coopération ne signifie pas «fusion»!).

▪ **Avec les riverains, les associations locales, les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales...**

Différents contacts extérieurs au mouvement syndical peuvent enrichir notre action syndicale dans l'entreprise ou l'institution. Ils peuvent nous donner l'opportunité de sensibiliser d'autres acteurs aux problèmes que nous vivons dans l'entreprise ou l'institution et à l'inverse, d'élargir l'horizon du travail syndical à ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise en prenant en considération l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement.

Dans les actions en faveur de la durabilité et de la transition juste (sur les plans économique, social, environnemental) par exemple, nous pouvons envisager des alliances avec certaines **ONG** (organisations non gouvernementales). Les ONG mettront davantage l'accent sur la défense de l'environnement au sens large, sur la



défense des droits de l'Homme. Tandis que comme syndicat, nous défendrons en priorité les conditions de travail et de vie décentes pour tou·te·s les travailleurs·euses sur l'ensemble des chaînes de valeur, les droits du travail et les droits sociaux, le droit de se syndiquer et de négocier des conventions collectives de travail... Nous pouvons ainsi nous allier avec différents acteurs et nous renforcer mutuellement tout en gardant et en défendant nos spécificités.

Pour augmenter leurs chances de réussite, certaines démarches syndicales cherchent à articuler l'action syndicale d'entreprise, l'action interprofessionnelle, les initiatives d'**associations locales**, notamment de **riverains**, les interventions des pouvoirs publics, etc. C'est le cas d'une action menée dans une zone industrielle par rapport à l'incinération de produits dangereux et toxiques (déjà évoquée dans la fiche 4.2.). Cette action vise quatre objectifs: la création d'un réseau de proximité entre travailleurs concernés par l'aval de la filière des déchets dangereux; la rencontre des délégués des travailleurs et des riverains pour établir un dialogue constructif dans une région où sont implantés cinq incinérateurs; dans la mise en place des comités d'accompagnement des installations d'incinération; la sensibilisation des travailleurs concernés aux dangers inhérents à leur métier; le repérage des pratiques de concurrence déloyale entre entreprises d'incinération; l'étude d'incidence sur le climat avec l'Institut régional de météorologie.

Certaines équipes locales interprofessionnelles de la CSC mènent aussi des projets sur l'amélioration de la mobilité, grâce aux **collaborations entre représentant·e·s des travailleurs de différents entreprises sur différents zonings** et en lien avec des **acteurs publics**.

Un de ces projets porte sur une approche des déplacements domicile-lieu de travail des travailleurs de plusieurs zones d'activités économiques proches, en lien avec le Plan intercommunal de mobilité.

Des campagnes internationales et nationales telles que «Vêtements propres au travail», «Protection sociale», «Justice migratoire», «Droits humains» sont d'autres exemples d'ouverture sur le monde. Elles visent à soutenir les travailleurs·euses et les populations qui luttent pour une vie décente, le respect de leurs droits et la justice sociale. Elle sont portées par des coalitions de divers mouvements et organisations, dont les syndicats.

5. L'équipe syndicale

AVEC QUELS LIENS?

5. Les équipes en réseau

Il n'y a pas qu'une seule manière de faire équipe et l'entreprise, ou l'institution, n'est pas le seul niveau d'organisation du travail en équipe. Tout·e militant·e peut aussi s'inscrire dans différents réseaux de militant·e·s.

▪ ***Via la formation, les réunions syndicales...***

Les sessions de formation sont des occasions privilégiées pour rencontrer des délégué·e·s d'autres horizons, échanger sur les expériences respectives et éventuellement constituer des réseaux.

Il en va de même des différentes réunions organisées au niveau de la centrale professionnelle et de la fédération interprofessionnelle. Ce sont autant d'occasions d'échanger nos coordonnées, mais aussi nos bonnes adresses et sources d'information. (Voir fiches 4.2 et 4.3.)

▪ ***Via les inter-sièges, les contacts avec des filiales, des sous-traitants...***

Nous pouvons aussi développer un syndicalisme de réseau au niveau national, voire international, en contactant les délégué·e·s d'autres entreprises du même groupe ou qui ont des liens privilégiés avec notre entreprise (des sous-traitants, des clients, des fournisseurs...).

Cela permet d'améliorer notre connaissance de l'entreprise, de renforcer les collaborations, et de mieux coordonner le travail syndical et les revendications sur une échelle plus large que la seule unité technique d'exploitation (pour une harmonisation vers le haut des conditions de rémunération et de travail dans l'ensemble du réseau).

Que faire si je suis militant·e syndical·e dans une PME ou une petite institution, isolé·e, pratiquement sans contact avec d'autres militant·e·s? Je me tourne vers la personne de référence de l'action dans l'entreprise: mon ou ma permanent·e de centrale, qui pourra me mettre en relation avec d'autres militant·e·s, du même secteur ou d'un même zoning, ou d'une entreprise liée à celle dans laquelle je travaille.

▪ ***Via les comités d'entreprise européens***

Les comités d'entreprise européens (CEE) les plus actifs, et dont les travailleurs·euses tirent le plus parti en terme de solidarité syndicale européenne ou internationale, sont ceux qui ont permis, indépendamment de la direction, de constituer un réseau structuré de représentant·e·s des travailleurs·euses.



Au niveau européen aussi, le travail en équipe est payant! Le niveau européen est évidemment une source supplémentaire d'informations (sur les activités des autres filiales, sur les conditions de travail ailleurs en Europe, sur les discours des différentes directions concernant la situation et les perspectives d'avenir de l'entreprise, etc.) Ces informations peuvent améliorer la connaissance de l'entreprise et alimenter l'action sur les sites locaux.

■ ***Avec les riverains, les associations locales, les ONG...***

Les alliances avec ces acteurs et actrices extérieurs autour d'une action (voir la fiche 4.4.) ont parfois des prolongements.

Les liens que nous avons noués à cette occasion peuvent devenir permanents et être à l'origine d'un réseau, au sein duquel nous pourrons échanger des informations, des méthodes de travail et envisager, peut-être, des alliances pour d'autres actions.

6. L'équipe syndicale

ANNEXE

1. Comment utiliser le Carnet de Route?

Pour que le *Carnet de Route* joue pleinement son rôle, il faut le «travailler» en équipe syndicale. Vous pouvez demander l'appui de votre permanent·e pour ce faire.

▪ Utiliser le Carnet de Route pour «questionner» l'équipe

Qu'est-ce que le *Carnet de Route* peut nous apporter pour:

- augmenter nos ressources (individuelles et collectives)?
- combler nos lacunes et renforcer nos points forts (individuels et collectifs)?
- améliorer notre capacité de mobilisation?
- tirer un meilleur parti des coopérations entre militant·e·s au sein de l'équipe?
- ...?

Autant de questions qui peuvent stimuler la réflexion et le travail de l'équipe. Ce questionnement peut surgir aussi en prolongement d'une session de formation syndicale ou d'un échange avec des délégué·e·s d'autres équipes syndicales.

La présentation du *Carnet de Route* peut être l'occasion d'élargir progressivement le champ de vision de l'équipe:

- la question de la composition de l'équipe: élargissement... (voir la fiche 1.2, par exemple);
- les questions de la communication et de l'accueil (voir les fiches 2.6 et 2.8.)
- l'ouverture vers les autres entreprises, la centrale, la fédération régionale interprofessionnelle... (voir les fiches de la série 5 sur les liens de l'équipe syndicale avec l'extérieur).

▪ Un suivi spécifique «Carnet de Route»

Dans votre calendrier de réunions d'équipe, vous pouvez prévoir un volet de suivi du «*Carnet de Route*».

Selon le développement de l'équipe, vous pouvez planifier des moments pour présenter et discuter le contenu d'une fiche ou de quelques fiches du *Carnet de Route*, selon les besoins de l'équipe. L'objectif pourrait être d'avoir passé en revue l'ensemble du *Carnet de Route* dans un délai d'un ou deux ans.

Variante: à partir de la table des matières du *Carnet de Route*, vous choisissez, selon vos centres d'intérêt, de travailler sur une ou deux fiches d'ici la réunion suivante de l'équipe (lecture, annotations, suggestions...). Lors de cette réunion, vous faites le point sur les enseignements que l'équipe en retire pour son travail syndical. Et vous choisissez de nouvelles fiches à étudier pour une réunion suivante.

■ **À partir des difficultés rencontrées par l'équipe**

Une question se pose régulièrement à chaque équipe syndicale: «*Où en sommes-nous?*». Pourquoi ne pas saisir l'occasion pour (re)plonger l'équipe dans le *Carnet de Route*, à partir de la fiche 4.5. «*Évaluer le travail de l'équipe*»? À partir de cette évaluation, ou à un moment où l'équipe rencontre une difficulté, d'autres fiches pourront s'avérer utiles.

Le tableau qui fait l'objet de la fiche suivante (6.2.) propose des exemples de situations dans lesquelles le *Carnet de Route* peut aider l'équipe syndicale de manière plus ponctuelle. Cela peut être l'occasion de présenter le *Carnet de Route* et à partir de là d'engager l'équipe syndicale dans une démarche d'apprentissage collectif.

ATTENTION:

- Le *Carnet de Route* n'est pas un livre de recettes. L'équipe doit d'abord identifier au mieux la difficulté à laquelle elle est confrontée avant de «plonger» sur l'une ou l'autre fiche. Avec le *Carnet de Route*, il s'agit de suivre une démarche d'apprentissage collectif.
- Le *Carnet de Route* peut aider l'équipe à réaliser son propre diagnostic: voir la fiche «*4.5. Évaluer le travail de l'équipe*».

■ **Améliorer le Carnet de Route**

À partir d'un travail sur le Carnet de Route, votre équipe syndicale peut élaborer des fiches sur mesure, en fonction des réalités auxquelles elle est confrontée. Par exemple, l'équipe peut rédiger une petite fiche à chaque action, expérience ou initiative réussie. Il s'agit de relever par exemple les conditions à mettre en place au départ, les facteurs de réussite, les obstacles à surmonter et les écueils à éviter.

Ne manquez pas de faire suivre ces nouvelles fiches aux Services Formation (FEC) ou Entreprise de la CSC! Elles permettront d'améliorer le Carnet de Route lors de sa prochaine édition.

- ▶ entreprise@acv-csc.be
- ▶ info@fecasbl.be

6. L'équipe syndicale

ANNEXE

2. Le Carnet de Route pour sortir des difficultés

Difficultés vécues par l'équipe syndicale		Quelques fiches du <i>Carnet de Route</i> à travailler:
Méthode	Organisation déficiente des réunions	3.2. Organisation, fonctionnement et animation 3.4. Les réunions d'équipe
	Suivi insuffisant des réunions et des décisions	3.6. Rapports de réunion et autres outils de suivi 4.4. Le plan de travail de l'équipe 4.5. Évaluer le travail de l'équipe
	Retour fréquent des mêmes discussions	3.4. Les réunions d'équipe 3.5. Points de repères pour l'animation d'une réunion 3.6. Les rapports de réunion et autres outils de suivi 4.2. Construire un programme d'équipe 4.3. Choisir ensemble des priorités
	Manque d'organisation, pas de documentation à jour...	2.7. (S')Informer, (se) former et se documenter 3.2. Organisation, fonctionnement et animation 3.6. Les rapports de réunion et autres outils de suivi
	Coordination difficile entre délégué-e-s dispersé-e-s	3.2. Organisation, fonctionnement et animation 3.6. Les rapports de réunion et autres outils de suivi 4.2. Construire un programme d'équipe 4.3. Choisir ensemble des priorités 4.4. Le plan de travail de l'équipe 4.5. Évaluer le travail de l'équipe
Esprit d' équipe, cohésion	Investissement inégal des délégué-e-s; surcharge de certain-e-s délégué-e-s	1.1. L'équipe syndicale, pourquoi? 2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 3.2. Organisation, fonctionnement et animation
	Incohérence dans les positions défendues au CE, au CPPT et/ou en DS	1.1. L'équipe syndicale, pourquoi? 2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 2.5. Organiser la démocratie syndicale et sociale 4.1. Construire l'action syndicale dans la durée 4.2. Construire un programme d'équipe
	Tensions entre délégué-e-s	3.7. La prévention des conflits internes et la conciliation 4.2. Construire un programme d'équipe 4.3. Choisir ensemble des priorités
	Coordination déficiente avec le-la permanent-e	1.2. L'équipe syndicale, c'est qui? 5.3. Tisser des liens dans la CSC: une équipe accompagnée
Communication	- Manque de visibilité du travail syndical - Mauvaise image auprès des affilié-e-s, des travailleurs-euses	2.1. Se mettre à l'écoute des travailleurs-euses 2.4. Associer tou-te-s les travailleurs-euses, indépendamment du contrat/statut 2.5. Organiser la démocratie syndicale et sociale 2.6. Accueillir, affilier, repérer 2.7. (S')Informer et (se) former 2.8. Communiquer

	Taux d'affiliation faible ou en baisse	2.1. Se mettre à l'écoute des travailleurs·euses 2.2. Construire une vision commune de l'entreprise et cartographier l'emploi 2.4. Associer tou·te·s les travailleurs·euses, indépendamment du contrat/statut 2.6. Accueillir, affilier, repérer 2.8. Communiquer
Stratégie	Les délégué·e·s se laissent dicter l'agenda en CE, CPPT et DS	2.1. Se mettre à l'écoute des travailleurs·euses 2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 4.1. Construire l'action syndicale dans la durée 4.2. Construire un programme d'équipe 4.3. Choisir ensemble des priorités 4.4. Le plan de travail de l'équipe
	Faiblesse du rapport de forces	2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 2.4. Associer tou·te·s les travailleurs·euses, indépendamment du contrat/statut 2.5. Organiser la démocratie syndicale et sociale 2.9. Organiser l'action en situation de conflit
	Manque de stratégie	2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 2.2. Construire une vision commune de l'entreprise et cartographier l'emploi 2.9. Organiser l'action en situation de conflit 4.1. Construire l'action syndicale dans la durée 4.2. Construire un programme d'équipe 4.3. Choisir ensemble des priorités 4.4. Le plan de travail de l'équipe 4.5. Évaluer le travail de l'équipe
	Démarrer et suivre un projet	2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 2.4. Associer tou·te·s les travailleurs·euses, indépendamment du contrat/statut 2.2. Construire une vision commune de l'entreprise et cartographier l'emploi 2.8. Communiquer 3.2. Organisation, fonctionnement et animation 4.1. Construire l'action syndicale dans la durée 4.2. Construire un programme d'équipe 4.3. Choisir ensemble des priorités 4.4. Le plan de travail de l'équipe 4.5. Évaluer le travail de l'équipe 5.3. Tisser des liens dans la CSC: une équipe accompagnée
Ouverture, projet syndical	Peu ou pas de relais des campagnes sectorielles et/ou interprofessionnelles	4.3. Choisir ensemble des priorités 4.4. Le plan de travail de l'équipe 5.1. Adhérer à un projet collectif 5.2. Tisser des liens dans la CSC: une équipe intégrée
	Approche exclusivement technique et juridique	2.3. Définir les orientations et coordonner le travail syndical 4.1. Construire l'action syndicale dans la durée 4.2. Construire un programme d'équipe 5.1. Adhérer à un projet collectif
	Repli sur soi, pas de participation à la vie syndicale hors entreprise	5.1. Adhérer à un projet collectif 5.2. Tisser des liens dans la CSC: une équipe intégrée 5.3. Tisser des liens dans la CSC: une équipe accompagnée 5.4. Tisser des liens avec l'extérieur 5.5. Les équipes en réseau