

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

Adaptation québécoise de la formation
Secrets of a successful organizer



Guide d'animation

Chris BROOKS, SONIA SINGH,
AND SAMANTHA WINSLOW

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

Guide d'animation

Adaptation québécoise de la formation
Secrets of a successful organizer

Remerciements

Une formation, comme une campagne de syndicalisation, est un effort de groupe. Bien que seuls trois noms apparaissent sur la couverture, le reste du personnel de Labor Notes a en réalité aidé à écrire et à assembler ce que vous tenez entre vos mains:

Al Bradbury, Adrian Montgomery, Bianca Cunningham, Barbara Madeloni, Dan DiMaggio Joe DeManuelle-Hall, Saurav Sarkar.

Nous sommes également reconnaissants à ceux qui ont partagé leurs commentaires perspicaces sur les premières versions. Leurs idées ont grandement amélioré la formation. Ce groupe comprend:

Mary Bellman, Mark Brenner, Joe Fahey, Leah Fried, Ellen David Friedman, Sarah Hughes.

L'adaptation québécoise de cette formation a principalement été réalisée grâce à la Fédération du Commerce-CSN, sous le titre d'*Organiser la solidarité*. Plusieurs personnes y ont contribué : Alexandre Boileau-Laviolette, Alexe Raymond, Alain Savard, Élisabeth Béfort-Doucet, Jonathan Aspiro-Massé, Maxime Larue-Bourdage

Un merci spécial aussi à Raphaël Veilleux-Patry pour sa contribution à la traduction.

A propos de l'éditeur

Labor Notes est un projet de publication et d'organisation qui, depuis 1979, est le porte-parole des militants syndicaux qui souhaitent ramener le *mouvement* dans le mouvement syndical. À travers son magazine, son site Web, ses livres, ses écoles et ses conférences, Labor Notes rassemble un réseau de membres et de leaders qui savent qu'il vaut la peine de se battre pour le mouvement syndical. Visitez notre site Web à www.labornotes.org.

*Écosociété est une maison d'édition indépendante basée à Montréal qui a été fondée en 1992 par un groupe de militant·es écologistes convaincu·es qu'il était grand temps de défendre une société où l'écologie sociale serait une valeur cardinale. La maison s'est donnée pour mission de publier des essais critiques sur les enjeux écologiques de notre temps et leurs liens intrinsèques avec nos systèmes politiques, économiques et sociaux. Visitez notre site Web à ecosociete.org/.

Réimpressions

Les activistes sur le lieu de travail, les syndicats, les centres d'ouvriers, les groupes syndicaux de base et les programmes d'études syndicaux sont autorisés à reproduire des sections de ce document de formation pour les distribuer gratuitement. Veuillez informer Labor Notes de cette utilisation, à training@labornotes.org, 718284-4144, ou à l'adresse ci-dessous. Les demandes d'autorisation de réimpression à d'autres fins doivent être adressées à Labor Notes.

Labor Notes, East Coast Office
104 Montgomery St,
Brooklyn,
NY 11225

Couverture et design intérieur: Sonia Singh

Table des matières

Introduction	7
L'approche de cette formation	8
Exemple de formation d'une journée	11
Règles de base	12
1^{ère} Partie : vaincre l'apathie	14
Brise-glace : Qui fait le travail dans le syndicat?	18
Visez dans le mille (5 MINUTES)	22
COMMENT RÉGLONS-NOUS ACTUELLEMENT LES PROBLEMES? (15 MINUTES)	25
COMMENT LE PATRON NOUS DÉSORGANISE (20 MINUTES)	27
COMMENT IDENTIFIER UN ENJEU ORGANISATEUR (5 MINUTES)	29
COMMENT AVOIR UNE CONVERSATION MOBILISATRICE (65 MINUTES)	30
2^e Partie : ASSEMBLER SON ÉQUIPE DE RÊVE	37
INTRODUCTION / BRISEGLACE (10 MIN)	41
EXERCICE: POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS POUR ORGANISER (15 MIN)	44
QUALITÉS D'UN LEADER (5 MIN)	45
Exercice : Identification des leaders (30 MIN)	47
Comment notre lieu de travail est organisé (5 min)	49
Identification des leaders (5 min)	50
CARTOGRAPHIER UN LIEU DE TRAVAIL (40 MIN)	51
Exemple de carte d'un lieu de travail	53
Exemple de tableau d'organisation	54
Bilan de la partie 2 (10 MIN)	55
3^e partie : TRANSFORMER UN ENJEU EN CAMPAGNE	58
INTRODUCTION/BRISER LA GLACE (10 MINUTES)	62
POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE CAMPAGNES (10 MIN)	63
RÉVISION : IDENTIFIER UN ENJEU (5 MINUTES)	65
FAIRE UN PLAN DE MATCH (10 MINUTES)	66
AUGMENTER LA PRESSION (20 MINUTES)	68
L'ESCALADE DES MOYENS DE PRESSION (10 MINUTES)	70
PLANIFIEZ VOTRE CAMPAGNE (25 MINUTES)	72
CARTOGRAPHIER SA COMMUNAUTÉ (25 MINUTES - facultatif)	76
CONCLUSION (5 MINUTES)	79
DOCUMENTS de participation 1^{ère} Partie : vaincre l'apathie	A
Exercice : Notez vos victoires	B
VISEZ DANS LE MILLE	C
Comment le patron nous désorganise	D
Un bon enjeu organisateur	E
Comment être à l'écoute	F
QUETE : développer un plan de conversation	G
RÉPONDRE AUX QUESTIONS DIFFICILES	H
anticiper et immuniser CONTRE LES TACTIQUES DU PATRON	I

DOCUMENTS de participation 2^e Partie : ASSEMBLER SON ÉQUIPE DE RÊVE	K
EXERCICE: POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS	L
EXERCICE: IDENTIFIER LES LEADERS	M
Les qualités d'un organisateur ou D'une organisatrice	P
EXERCICE: Cartographiez VOTRE LIEU DE TRAVAIL	R
10 questions pour ANALYSER VOTRE CARTE	S
EXERCICE: DESSINEZ VOTRE PROPRE CARTE	T
EXERCICE: FAITES UNE TABLEAU D'ORGANISATION	U
DOCUMENTS de participation 3^e partie : Transformer un enjeu en campagne	X
UN BON ENJEU D'ORGANISATION	Y
FAIRE UN PLAN DE MATCH	Z
AIDE-MÉMOIRE : CHOISIR DES TACTIQUES QUI CONVIENNENT	AA
FAIRE MONTER LA PRESSION : LE THERMOMÈTRE DES ACTIONS	BB
EXERCICE : DISPOSER CES TACTIQUES SUR LE THERMOMÈTRE	CC
TABLEAU DE PLANIFICATION DE CAMPAGNE	EE
L'ESCALADE DES MOYENS DE PRESSION	GG
CARTOGRAPHIE DE LA COMMUNAUTÉ	HH
ÉTUDE DE CAS	JJ

Introduction

Ce guide explique comment mettre en place une formation en trois parties qui explique aux travailleurs de la base comment acquérir étape par étape davantage de pouvoir dans leur milieu de travail.

Cette formation est conçue pour accompagner le livre *Secrets of a Successful Organizer* de Labor Notes, disponible pour les commandes individuelles ou groupées à l'adresse www.labornotes.org/secrets. Le guide comprend:

- Des exercices pour briser la glace, des activités de clôture, des suggestions de règles de base et un exemple d'un programme de formation d'une journée
- Un programme de formation
- Des documents de formation
- Des études de cas

Les notes du formateur pour chaque atelier indiquent combien de temps il faut consacrer à chaque composante, ce qui est nécessaire pour préparer l'atelier, et fournissent des instructions pour la formation elle-même.

Les parties en caractères normaux constituent le script d'entraînement et doivent être prononcées à voix haute.

Les parties en *italique* sont des indications pour le formateur.

Les parties entre **[parenthèses en gras]** sont des conseils pour le formateur.



Documents pour les participants



EXEMPLE



SECTION FACULTATIVE



IDÉES IMPORTANTES

Tous les documents sont également disponibles en ligne en anglais sur www.labornotes.org/secrets.

L'approche de cette formation

L'éducation populaire signifie que nous sommes tous des apprenants et tous des éducateurs. Les participants apportent une richesse d'expérience, d'expertise et de créativité dans la salle. Votre rôle en tant que facilitateur consiste à mettre cela au clair.

Chaque atelier est plus que de l'enseignement de simples compétences. Les activités sont conçues pour transmettre des idées particulières. En tant que facilitateur, vous devrez garder en tête ces idées spécifiques tout en restant ouvert aux différentes manières dont les participants peuvent les explorer.

Les questions sont au centre de chaque atelier. Si vous vous perdez un jour, retournez à « Quelle est la question que nous essayons d'explorer ici? »

Si vous commencez à avoir l'impression de parler beaucoup depuis le devant de la salle, souvenez-vous de ce dicton du célèbre organisateur des travailleurs agricoles Fred Ross: « Lorsque vous êtes tenté de faire une affirmation, posez une question. »

C'est pourquoi nous avons inclus une liste de questions clés et d'idées importantes au début de chaque section de l'atelier. Familiarisez-vous avec celles-ci avant l'atelier et réfléchissez à la façon dont les exercices peuvent aider les participants à concrétiser ces idées.

N'hésitez pas à sortir du script. Vous ne livrez pas que des informations. Vous créez également une opportunité pour le groupe de développer ses propres idées et plans d'action. Concentrez-vous moins sur l'horloge ou sur l'objectif de parcourir tous les documents que sur la qualité des conversations que vous générez.

Quelques points pour les formateurs:

L'organisation est pour tout le monde. Ce programme s'adresse directement aux membres du syndicat, mais il est utile à un public beaucoup plus large. De nombreuses organisations, même celles qui ne sont pas spécifiquement axées sur les lieux de travail, trouveront ces leçons d'organisation utiles. Une version de cette formation adaptée aux centres de travailleurs est disponible en espagnol et en anglais. Veuillez contacter Labor Notes pour toute question.

Formez-vous ensemble. Organiser n'est pas une activité solitaire, l'éducation ouvrière non plus. Les formateurs réussissent mieux lorsqu'ils s'entraînent ensemble, apportant soutien et commentaires. Si vous ou votre syndicat êtes intéressés par une formation de formateurs, veuillez appeler Labor Notes au 718-2844144 ou envoyer un email à training@labornotes.org.

Les expériences des membres de la base sont au centre des préoccupations. Dans notre magazine mensuel et dans nos formations, Labor Notes s'efforce de placer les expériences, la créativité et l'expertise des travailleurs au centre de nos activités. Bien que les compétences et les techniques décrites dans ce guide de formation soient nouvelles pour de nombreux membres du syndicat, elles ne le sont guère dans le mouvement syndical. Les principes de base de l'organisation enseignés ici proviennent de la connaissance durement acquise par des générations de travailleurs. Le meilleur moyen d'enseigner ces compétences consiste à créer un espace permettant aux participants de partager leurs propres expériences et de créer des liens.

Tous enseignants, tous apprenants. L'un des principes sous-jacents à cette formation est que nous sommes tous des enseignants et des apprenants. N'hésitez pas à modifier, éditer, ajouter et jouer avec ce matériel afin qu'il s'adapte à votre style, à vos besoins et à votre approche. Si vous développez un nouvel exercice, si vous avez une suggestion ou si vous êtes bloqué, veuillez contacter Labor Notes. Nous aimerions avoir de vos nouvelles.

La préparation, c'est la moitié du travail. Chaque atelier contient une liste de contrôle du matériel requis et des actions à préparer au préalable. Utilisez cette liste pour vous assurer que votre formation est réussie.

À votre rythme. Chaque atelier contient une répartition du temps au tout début. Avant le début de l'atelier, écrivez l'heure exacte à laquelle vous devriez commencer chaque partie. Cela vous aidera à suivre votre allure et à décider si vous devez apporter des modifications pour revenir à l'échéancier prévu.

Remerciements. Comme tout ce que nous faisons, ce guide est l'effort collectif de nombreuses personnes. Nous aimerions remercier toutes les personnes qui ont fourni des commentaires.

Le fil conducteur de la formation

La formation vise à transmettre non seulement des connaissances, mais également une approche du syndicalisme basé sur l'action collective. Pour bien comprendre les objectifs de chacune des parties, voici un résumé des connaissances, compétences et objectifs visés dans chaque section :

PREMIÈRE PARTIE: VAINCRE L'APATHIE

- Le concept de la cible comme représentation pour comprendre le désengagement des membres et pour inclure les militants syndicaux qui ne sont pas dans la structure officielle
- Les facteurs qui expliquent le désengagement des membres (peur, division, confusion, désespoir)
- La limite d'une approche centrée sur les griefs
- L'importance de l'action collective en cours de convention pour impliquer les membres et construire le syndicat
- L'identification de bons enjeux organisateurs pour effectuer des actions collectives
- L'importance des conversations directes avec les membres
- Développer des habiletés conversationnelles (écoute active, schéma de conversation QUETE)

DEUXIÈME PARTIE: FORMER SON ÉQUIPE DE RÊVE

- Le concept de leader et son importance
- Comment identifier des leaders
- Comment cartographier son milieu de travail
- Lié l'identification des leaders et la cartographie à la cible (première section) et aux conversations individuelles

TROISIÈME PARTIE: TRANSFORMER UN ENJEU EN CAMPAGNE

- Expliquer le rôle des campagnes comme éléments de planification des actions collectives
- Faire le lien avec les enjeux organisateurs (section 1)
- Comment développer un plan d'action pour une campagne
- Comment évaluer son rapport de force
- Concept de l'escalade des moyens de pression
- Comment évaluer les bons moyens d'action

Synthèse: comment surmonter l'apathie avec des campagnes de mobilisation en cours de convention, qui sont possible grâce aux conversations individuelles, au recrutement des bons leaders et à l'identification des enjeux mobilisateurs

Exemple de formation sur deux jours

9h00 - 9h30	Informations logistiques et présentations
9h30 - 12h00	Vaincre l'apathie – 2 :30 heures
12h00 – 13 :15	Dîner – 1 :15 minutes
13h15 – 16 :45	Assembler son équipe de rêve - 3 heures
16h45 - 17h00	Résumé de la journée
9h00 - 9h30	Révision des notions de la veille
9h30 à 12h30	Transformer un problème en campagne - 3 heures
12h30 - 17h00	Fermeture

Le programme de formation est divisé en trois ateliers pouvant être proposés individuellement ou sous forme de formation continue. Bien qu'il soit possible de condensé le tout en une seule journée, il est plus facile de la donner en deux journées pour laisser cour aux discussions, approfondir certains concepts, et prévoir certains retards.

PREMIÈRE PARTIE: VAINCRE L'APATHIE

Êtes-vous découragé lorsque vous essayez d'impliquer les gens? Cet atelier est pour vous. Écoutez des exemples de réussite montrant comment d'autres personnes ont transformé leur lieu de travail et ont transformé l'apathie en action. Découvrez des outils d'organisation pratiques pour engager vos collègues, organiser des actions et obtenir des résultats.

DEUXIÈME PARTIE: FORMER SON ÉQUIPE DE RÊVE

Votre lieu de travail peut sembler désorganisé, mais la vérité est que vous ne partez pas de zéro. De l'organisation, il en existe déjà même si cela n'a peut-être rien à voir avec le syndicat. Apprenez à cartographier les réseaux existants sur votre lieu de travail, à identifier les leaders de ces réseaux, puis à les regrouper dans un comité de mobilisation.

TROISIÈME PARTIE: TRANSFORMER UN ENJEU EN CAMPAGNE

Tout le monde vit des problèmes et des frustrations, mais un organisateur a les compétences nécessaires pour transformer les problèmes en opportunités. Apprenez à trier les problèmes que vos collègues ont entendus, à rassembler les gens et à élaborer une escalade des moyens pour le résoudre.

Règles de base

En tant qu'animateur, votre responsabilité est envers le groupe et l'apprentissage en groupe. Une formation peut poser d'innombrables problèmes, mais la question doit toujours être : De quoi le groupe a-t-il besoin ? Pour vous aider à faire face à des développements inattendus, prenez le temps de définir des règles de base dès le départ. Les règles de base peuvent être décidées collectivement et peuvent être utilisés afin de définir les attentes du groupe et ensuite être reprises pour orienter les règles de comportement.

Voici quelques exemples de règles de base que vous aimeriez peut-être inclure:

Un seul micro

Une seule personne parle à la fois. Pas de conversations secondaires.

Faire atterrir l'avion

On favorise les interventions courtes. Si une intervention s'éternise, on peut faire signe de main pour signifier qu'il est temps de conclure.

Prendre sa place, faire de la place

Nous voulons que tout le monde contribue. Alors, après avoir pris la parole, attendez que tous les autres aient l'occasion de parler avant de parler à nouveau.

Soupe à l'alphabet: aucun acronyme!

Si quelqu'un dit un acronyme, demandez immédiatement « Qu'est-ce que c'est? » (Par exemple, « TAT » = Tribunal administratif du travail)

Applaudir les questions

Si quelqu'un ne comprend pas un terme ou un acronyme, il crie « Je ne comprends pas! » Et la salle applaudit (chaleureusement mais rapidement) avant que le facilitateur ne réponde à la question.

"Ce qui se passe à Vegas reste à Vegas!"

N'hésitez pas à partager toutes les bonnes leçons et idées avec les autres, mais ne divulguez pas les détails personnels que les autres partagent avec le groupe. Gardons ce qui se dit à la formation pour la formation.

Terrain de stationnement

Conservez une liste d'idées, de problèmes ou de préoccupations soulevés, mais qui ne peuvent pas être traités directement pour des raisons de temps. Les animateurs peuvent ensuite essayer de faire un suivi si le temps le permet ou à un autre moment.

Respecter l'ordre du jour

Concentrons-nous sur le travail à faire et respectons l'horaire initial (peut être associé au temps fixé par le ticket de stationnement).

Parlez au « Je » / Parlez de votre propre expérience

Si vous donnez votre opinion ou exprimez un sentiment, essayez alors d'utiliser les expressions « je » pour éviter de supposer que les autres pensent ou ressentent la même chose. Parlez pour vous !

Soyez curieux

Écoutez pour comprendre, ne restez pas sur la défensive.

Présumez des bonnes intentions

Nous sommes tous des camarades, même lorsque nous ne sommes pas d'accord.

Pas de distractions!

Veuillez faire taire vos téléphones et rangez-les.

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

1^{ère} Partie : vaincre l'apathie

1^{ère} Partie : vaincre l'apathie

Durée totale de l'atelier: 2 heures 30 minutes

- Introduction / brise glace: 15 minutes
- Visez dans le mille: 10 minutes
- Comment réglons-nous actuellement les problèmes?: 15 minutes
- Comment le patron nous désorganise: 20 minutes
- Comment identifier un enjeu organisateur: 10 minutes
- Comment avoir une conversation mobilisatrice: 65 minutes
 - Comment être un bon auditeur: 5 minutes
 - QUETE: 5 minutes
 - S'exercer à poser des questions: 10 minutes
 - Types de questions: 5 minutes
 - Donner de l'espoir, créer l'urgence et poser la question: 5 minutes
 - Exemple de jeu de rôle: 5 minutes
 - Jeu de rôles: 15 minutes
 - Bilan du jeu de rôle: 5 minutes
 - * BONUS * Réponses à des questions difficiles et anticipation/immunisation: 10 minutes
- Bilan

Préparation (avant le début de l'atelier)

Préparez des paquets pour les participants avec tous les documents suivants:



- **Visez dans le mille** (Document C)
- **Comment le patron nous désorganise** (Document D)
- **Un bon enjeu organisateur** (Document E)
- **Comment être à l'écoute** (Document F)
- **QUETE: Développer un plan de conversation** (Document G)
- **Répondre aux questions difficiles** (Document H)
- **Anticiper et immuniser contre les tactiques du patron** (Document I)
- **Facultatif: Exercice: Notez vos victoires** (Document B)



Comment réglons-nous actuellement les problèmes: Trouvez un participant à l'atelier qui peut partager un exemple probant de la manière dont lui-même et d'autres ont pris des mesures collectives pour résoudre un problème en milieu de travail. Préparez-le à décrire les mesures qu'ils ont prises pour impliquer leurs collègues et les actions qu'ils ont entreprises ensemble.

Créez quatre affiches en papier avec les étiquettes énumérées ci-dessous et collez-les aux quatre coins de la pièce de façon à avoir un coin pour chaque manière dont le patron nous désorganise:

- **Peur**
- **Désespoir**
- **Division**
- **Confusion**

Ayez une grande affiche:

- **Visez dans le mille**, sur le mur, couvert.
- **Comment le patron nous désorganise**, sur le mur, couvert



Jeu de rôle: Trouvez des participants à l'atelier qui peut donner un exemple d'une conversation mobilisatrice QUETE, (un d'entre eux jouant le rôle d'organisateur. Préparez-les à diriger l'exemple au cours de cette section. Le but pour eux est de suivre les 4 étapes de la conversation et d'arriver à une demande d'engagement.

Matériel:

- Tableaux à feuilles mobiles
- Marqueurs
- Ruban

Éléments importants de la partie 1

Idées importantes:

- L'apathie n'existe pas; tout le monde se soucie de quelque chose
- La manière dont le syndicat résout actuellement les problèmes peut laisser les membres désengagés.
- Notre travail consiste à découvrir ce qui intéresse nos membres, à établir des liens et à les inviter à travailler ensemble pour changer les choses.
- Écouter et poser des questions forme le cœur d'une conversation mobilisatrice.
- En agissant, nous construisons le syndicat et modifions le rapport de force au travail.

Questions clés:

- À quoi ressemble le syndicat du point de vue de la majorité de nos membres?
- Pourquoi les membres se sentent-ils désespérés, confus, effrayés et divisés?
- Comment le fonctionnement actuel du syndicat laisse-t-il les membres désengagés?
- Quelle relation existe-t-il entre la façon dont nos membres comprennent le syndicat et l'ampleur du pouvoir dont dispose notre syndicat?
- Quels sont les attributs clés d'une conversation mobilisatrice?
- Comment la conversation mobilisatrice renforce-t-elle le pouvoir?

Rappel des acquis liés à cette section :

- Le concept de la cible comme représentation pour comprendre le désengagement des membres
- Les facteurs qui expliquent le désengagement des membres (peur, division, confusion, désespoir)
- L'importance de l'action collective en cours de convention pour impliquer les membres et construire le syndicat
- L'identification de bons enjeux organisateurs pour effectuer des actions collectives
- L'importance des conversations directes avec les membres
- Développer des habiletés conversationnelles (écoute active, schéma de conversation QUETE)

Brise-glace : Qui fait le travail dans le syndicat?

Résumé

Il s'agit de l'exercice d'ouverture recommandé pour la section « Vaincre l'apathie ». Cet exercice peut être exécuté de deux manières: une version courte de 10 minutes ou une version longue de 20 minutes, en fonction du temps disponible. Les deux devraient mener directement à « Visez dans le mille »

Durée totale de l'activité: 10 minutes

(Version courte – 10 minutes)

Demandez à toutes les personnes dans la salle de se mettre en pair avec une personne qu'elles ne connaissent pas encore et de partager leur nom, leur lieu de travail et un problème ou une question clé pour lequel leurs collègues se plaignent. Ils ont trois minutes chacun pour parler.

Demandez aux participants de revenir ensemble en groupe.

À main levée, qui ici est relativement nouveau dans le mouvement syndical? Moins de cinq ans?

Combien ont été impliqués entre six et dix ans?

Entre 11 et 15?

Plus de 15? Plus de 20?

Qui est délégué syndical?

Qui est sur un exécutif?

Levez la main si vous avez l'impression de faire partie d'un syndicat dont la grande majorité des membres se sentent responsables et s'impliquent dans le travail syndical, et où seuls quelques-uns sont relativement peu favorables ou désengagés.

[Résultat attendu: peu ou pas de personnes qui lèvent les mains.]

Levez la main si vous avez l'impression de faire partie d'un petit nombre de personnes qui font la majorité du travail du syndicat, alors que tout le monde en fait beaucoup moins.

[Résultat attendu: à peu près tout le monde lève la main.]

Nous imaginons le syndicat comme une cible, avec les gens les plus actifs au centre. Le but du travail d'organisation est de rapprocher les gens vers le centre de la cible. C'est pourquoi la cible est l'emblème de cette formation.

Allez tout de suite à la section « Visez dans le mille ».

(Version longue – 20 minutes)

Nous allons commencer par voir qui est avec nous dans la salle aujourd'hui. Veuillez-vous placer en ligne et vous trier en ordre d'expérience. La personne qui a la plus longue expérience du mouvement syndical à un bout, et la personne qui a la plus courte expérience à l'autre.

S'introduire sur une ligne: 10 minutes

Après que les gens se sont alignés, demandez aux participants de se présenter un à un, en commençant par le bout de la ligne avec la personne la moins expérimentée:

Très brièvement, en cinq secondes ou moins, dites-nous votre nom, avec quel syndicat ou organisation vous êtes et combien de temps avez-vous été impliqué dans le mouvement syndical.

Conversation jumelée: 7 minutes

Une fois que tout le monde s'est présenté, expliquez que chacun fera équipe avec la personne qui se trouve de l'autre côté de la ligne. Ainsi, le membre le plus récent du mouvement syndical fera équipe avec la personne qui a le plus d'expérience, le second le plus récent, avec le second le plus expérimenté, et ainsi de suite jusqu'à ce que les deux personnes au centre possèdent le même niveau d'expérience soient ensemble. (S'il y a un nombre impair de participants, l'animateur doit faire la paire avec la personne au milieu.)

Deux à deux, chaque personne devrait à nouveau partager son nom, son lieu de travail et un problème clé dont les collègues de travail se plaignent sur leur lieu de travail. Dites-leur qu'ils ont 2 minutes chacun pour parler.

Division du travail: 3 minutes

Demandez aux participants de revenir ensemble en groupe.

Nous allons faire la queue à nouveau. Cette fois, je veux que vous vous indiquiez à quel point vos collègues sont engagés dans le syndicat.

Pointez une extrémité de la pièce.

Si vous avez l'impression de faire partie d'un syndicat dans lequel la grande majorité des membres se sentent responsables et s'impliquent dans le travail syndical, et où seuls quelques-uns sont relativement peu favorables ou désengagés, alors vous devriez vous rapprocher de ce côté de la salle.

Pointez sur l'autre bout de la pièce.

Si vous avez l'impression de faire partie d'un petit nombre de personnes qui font la majorité du travail du syndicat, alors que tout le monde en fait beaucoup moins, alors dirigez-vous de l'autre côté de la salle.

Une fois que les gens se sont déplacés, choisissez quelques personnes de différents endroits et demandez-leur pourquoi elles ont choisi de rester où elles sont et quelle est la situation dans leur syndicat / organisation.

[Résultat attendu: la majorité de la salle sera agglomérée du côté de la salle symbolisant un syndicat où seulement un petit nombre de personnes effectuent le travail.]

[N'hésitez pas à approfondir cette question en demandant au hasard à quelques personnes de dire pourquoi elles ont choisi ce côté de la pièce. Demandez aux autres de lever la main si la description / l'expérience leur semble familière.]

Allez tout de suite à la section « Visez dans le mille ».

NOTEZ VOS victoires

Résumé

Ceci est une introduction que vous utiliserez si vous souhaitez utiliser le document « Notez vos victoires » dans vos ateliers.

Ce document est facultatif et peut être utilisé pour mettre en évidence les victoires partagées au cours de la journée. Si vous effectuez l'activité de clôture QUETE, vous devez utiliser ce document et le présenter au début de la journée.

Durée totale de l'activité: 10 minutes



*Demandez au participant de trouver la section: **Notez vos victoires (Document B)** dans les documents distribués.*

N'hésitez pas à remplir cette feuille de travail tout au long de la journée pour discuter des exemples d'action collective visant à résoudre les problèmes de votre lieu de travail.

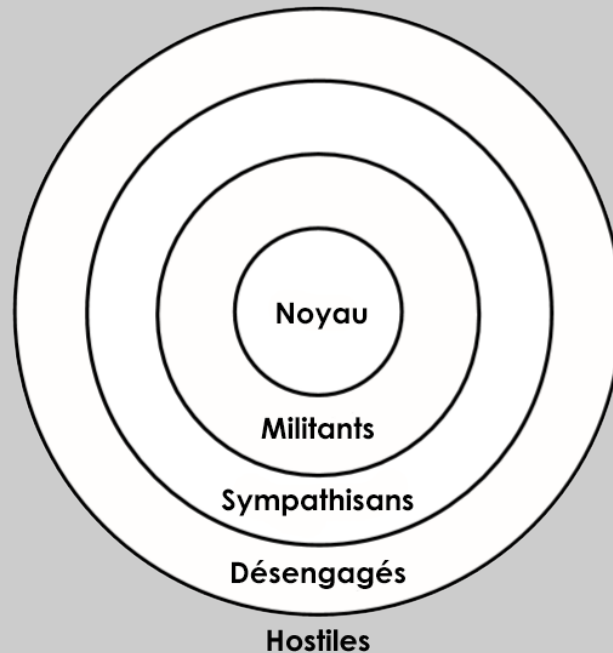
Nous allons les utiliser dans une activité à la fin de la journée.

[Pendant que les gens racontent de bonnes histoires tout au long de la journée, rappelez-leur d'écrire ces histoires sur le document.]

Visez dans le mille (5 MINUTES)



Dirigez les participants vers le document intitulé Visez dans le mille (Document C) et dévoilez votre grande affiche de cible sur le mur. Expliquez les anneaux (secret n° 3):



Au centre il y a le **noyau** : les personnes qui pensent toujours à l'organisation et à la manière d'impliquer les autres dans leurs projets. Il peut s'agir des dirigeants élus ou de délégués, mais ce n'est pas obligatoire.

Dans le premier rond, il y a les **militants** : les personnes en qui on peut avoir confiance lorsqu'il y a un problème. Elles prennent la responsabilité d'informer les autres et de recruter d'autres personnes qui vont agir et être impliquées.

Dans le second rond, il y a les **sympathisants** : les personnes qui vont aux réunions, portent les macarons, signent des pétitions, mais qui n'essaient pas d'impliquer d'autres personnes.

Dans le troisième rond, il y a les gens qui semblent **désengagés** : les personnes qui ne considèrent pas le syndicat important. Elles ne participent donc pas.

Il y a aussi les personnes qui ne sont pas seulement désengagés, mais tout simplement **hostiles** face au mouvement syndical. Celles-ci sont à l'extérieur de la cible.

Notes : Le militantisme est un continuum et non une hiérarchie classique. Dans les autres formations, ils vont apprendre le rôle d'un délégué syndical comme un rôle étant circonscrit. Dans ce cas, le militantisme n'est pas associé à un poste.

Discussion (5 minutes)

Pour ceux d'entre vous qui ont le sentiment de faire partie d'un petit nombre de personnes qui effectuent tout le travail du syndicat, vous vous identifieriez probablement au noyau. La majeure partie du reste de votre syndicat se situe ailleurs, peut-être parmi les sympathisants ou désengagés?

Est-ce ainsi que la plupart d'entre vous voyez le syndicat?

Où se situent vos collègues membres du syndicat? Quels sont les anneaux les plus gros?

Et votre patron? Est-ce qu'il voit le syndicat ainsi?

Selon vous, quelle est la relation entre la manière dont les membres de votre syndicat sont répartis entre les anneaux et le pouvoir de votre syndicat?

Idée importante



En tant qu'organisateur, notre tâche est de déplacer les personnes vers le centre de la cible en les aidant à franchir une étape à la fois. Pour que ton militantisme croît, tu dois être en mesure de passer par un cercle à la fois.

À l'extérieur de la cible, il y a les hostiles. L'idée est de ne pas perdre notre temps à faire des conversations 1 à 1 avec eux. Le but est de les convaincre par des actions collectives. Par contre, si vous avez des hostiles plus vocaux, il faut leur parler lorsqu'ils sont entourés de gens qui les suivent et qui sont un peu plus naïfs.

Dans le cercle : les désengagés. Ils sont apathiques, rien de les concerne. Ils ont sûrement des raisons pour lesquelles, ils ne viennent pas en AG et si on veut les convaincre, il faut le faire de manière positive sans tomber dans la culpabilité.

Ex : C'est dommage que tu ne sois pas venu, ton opinion est importante. Tes collègues te font confiance » Leur proposer de nouvelles plages horaires. Les désengagés deviendront alors sympathisants.

Pour faire passer de sympathisant à militant, il faut leur donner des petites responsabilités qui feront que cette personne sent qu'elle fait une différence auprès de la campagne.

Ex : faire passer une pétition dans son département afin de suivre l'influence de la personne selon le nombre de signatures et la rapidité avec laquelle elle revient avec les signatures.

De militant à noyau est le plus grand saut parce que le noyau prend toutes les décisions stratégiques et s'occupe de déléguer les responsabilités aux militants. Il faut bien connaître son syndicat, les procédures et l'employeur.

Comment réagissez-vous quand les gens sont désengagés

COMMENT RÉGLONS-NOUS ACTUELLEMENT LES PROBLÈMES? (15 MINUTES)

Questions et discussion (15 minutes)

Comment pouvons-nous amener nos collègues à s'impliquer davantage? Commençons par examiner comment nous réglons actuellement les problèmes de notre syndicat.

À main levée: Au début de l'atelier, avez-vous eu des difficultés à penser à un problème sur votre lieu de travail? **[Résultat attendu: aucune main ne se lève.]** Quels étaient certains des problèmes?

Demandez aux participants de dire tout haut leurs réponses. Écrivez les réponses sur un tableau. Continuez à écrire jusqu'à ce que vous ayez une longue liste.

Comment pouvons-nous actuellement résoudre ces problèmes dans notre syndicat?

Vous recherchez: "des griefs" et / ou "des négociations". Si quelqu'un dit "action directe" ou similaire, dites-lui que c'est excellent et nous y reviendrons.

Pour les syndicats ou les organisations sans droit de négociation, vous pouvez plutôt vous concentrer sur les réclamations pour vol de salaire, les activités législatives, les rencontres et les discussions, ou des approches similaires.

Quels sont les avantages et les inconvénients de régler nos problèmes par le biais de griefs (et / ou de négociations)?

Posez des questions d'approfondissement:

- Les griefs traitent-ils des problèmes qui intéressent le plus les membres?
- Les griefs impliquent-ils généralement une majorité de membres?
- Les griefs sont-ils généralement visibles pour une majorité de membres?
- Que se passe-t-il lorsque les membres ne voient pas le syndicat se battre pour des problèmes qui leur tiennent à cœur?
- Quel est le lien entre les griefs et les négociations et la répartition actuelle des membres parmi les réseaux?

Certains participants peuvent penser que ce serait un miracle de demander à leur syndicat de déposer un grief. Ne négligez pas le processus de règlement des griefs ou la lutte interne menée par certains syndicats pour protéger les normes contractuelles.

Les griefs sont nécessaires, mais ils ne suffisent pas pour modifier véritablement l'équilibre des forces sur le lieu de travail. Nous devons donner du mordant à nos griefs en les doublant de campagnes d'organisation.

(Ex : Avoir un point grief aux AG où on discute de griefs collectifs et syndicaux, mais pas de griefs individuels. On peut le faire suivre par un point mobilisation).

Idée importante



Si vos collègues rencontrent beaucoup de problèmes au travail, mais ne pensent pas que le syndicat a le pouvoir de résoudre ces problèmes ou pensent que le syndicat n'est même pas intéressé à les résoudre, c'est peut-être pour cette raison qu'ils ne s'impliquent pas.

Bien sûr, nous devons déposer des griefs / négocier, mais de quelles autres façons pouvons-nous résoudre les problèmes au travail?

Retourner à quiconque a précédemment proposé une action directe.

[Idéalement, vous avez préparé un ou plusieurs participants à partager des exemples concrets de la manière dont ils ont utilisé l'action collective pour résoudre des problèmes. Invitez-les à raconter leurs histoires maintenant.]

Si personne n'est prêt à parler, demandez:

Quelqu'un peut-il raconter comment vous avez utilisé l'action collective pour résoudre un problème au travail?

Idée importante



Agir et gagner sur des questions qui intéressent les gens modifie le rapport de force au travail. Cela pousse le patron à faire quelque chose qu'il ne veut pas faire. Cela renforce la confiance des gens dans leur implication et amène plus de gens dans les cercles intérieurs de la cible.

COMMENT LE PATRON NOUS DÉSORGANISE (20 MINUTES)

Introduction (1 minute)

Parlons maintenant de quelques-uns des obstacles qui empêchent les gens de s'impliquer et de confronter le patron.

Tout le monde se soucie de quelque chose. (*Indiquez les problèmes énumérés précédemment.*) Mais il existe de très réelles raisons pour lesquelles nos collègues sont réticents à agir. En fait, pendant que nous essayons d'organiser nos collègues, le patron essaie de nous maintenir désorganisés.

Aux quatre coins de la salle, vous verrez quatre des tactiques utilisées par les patrons pour nous désorganiser: la **peur**, le **désespoir**, la **confusion** et la **division**.

Lequel de ces quatre est le plus efficace pour empêcher les gens de prendre des mesures sur votre lieu de travail? Votons avec nos pieds. Que tout le monde se lève et aille se placer dans l'un des quatre coins. Choisissez celui qui a le plus grand impact là où vous travaillez.

Discussions (19 minutes)

Demandez à chacun de passer une minute à parler à quelqu'un d'autre de la raison pour laquelle il a choisi son coin, puis demandez à l'autre personne de faire la même chose.

Demandez à quelques personnes dans chaque coin d'expliquer à tout le groupe pourquoi elles ont choisi ce coin. (2 minutes par coin pendant 8 minutes). Pour varier, vous pouvez demander à deux coins de dire comment le patron les empêche de prendre des mesures et aux deux autres coins de voir comment ils ont surmonté leurs obstacles.

COMMENT LE PATRON NOUS DÉSORGANISE

Manières dont le patron nous désorganise	Comment surmonter cela
Peur	Puiser dans la colère légitime
Désespoir	Développer un plan qui peut gagner
Division	Identifier ce qui nous unit
Confusion	Interpréter et partager l'information



*Après que des personnes se soient exprimées à chaque coin de la salle, demandez à chacun de s'asseoir à sa place. Demandez aux participants de prendre le document **Comment le patron nous désorganise (Document D)** et dévoilez la grande affiche **Comment le patron nous désorganise**. Examinez comment les organisateurs peuvent combattre chacun des quatre obstacles (secret n° 2):*

[Idéalement, vous avez préparé un ou plusieurs participants à partager des exemples concrets montrant comment ils ont surmonté leur peur, leur désespoir, leur division ou leur confusion. Invitez-les à raconter leurs histoires maintenant.]

Demandez au groupe:

Comment avez-vous surmonté certains de ces obstacles vous-même? Comment avez-vous vu d'autres personnes s'entraider pour surmonter ces obstacles?

Les stratégies actuelles de notre syndicat pour résoudre les problèmes s'attaquent-elles à ces obstacles? Par exemple, les griefs et les négociations remettent-ils fondamentalement en cause la peur des travailleurs au travail?

Cet atelier s'appelle *Vaincre l'apathie*. Nous avons identifié un grand nombre de problèmes auxquels nous sommes confrontés sur le lieu de travail et des façons dont le patron nous maintient désorganisés. Alors, qu'en pensez-vous, l'apathie est-elle vraiment le problème? Nos collègues sont-ils réellement désintéressés aux enjeux de relations de travail?

Idée importante



La conclusion est la suivante: l'apathie n'est pas réelle. Nous avons constaté depuis le début que vos collègues et vous-même se sentent concernés par de nombreux problèmes. Mais il y a des raisons légitimes pour lesquelles vos collègues ne sont peut-être pas prêts à agir.

Ils peuvent ne pas voir le syndicat s'attaquer aux problèmes qui les intéressent. Ils peuvent ne pas voir le syndicat être assez puissant pour gagner. Et le patron utilise activement la peur, le désespoir, la division et la confusion pour nous garder désorganisés.

C'est notre tâche, en tant qu'organisateur, d'identifier les obstacles qui empêchent nos collègues de passer à l'action, d'identifier la meilleure manière pour les aider à surmonter ces obstacles et à agir ensemble.

COMMENT IDENTIFIER UN ENJEU ORGANISATEUR (5 MINUTES)

Demandez à chacun de retourner à sa place.


Questions et discussion (5 minutes)

Si nous voulons développer une culture syndicale dans laquelle les gens sont censés aider à défendre la convention collective et se soutenir mutuellement, nous devons alors identifier et résoudre les problèmes qui intéressent suffisamment de personnes pour pouvoir agir.

Tout problème de travail est un enjeu potentiel.

Nous avons déjà identifié beaucoup de problèmes, mais nous ne pouvons pas les traiter tous en même temps. Lesquels de ceux-ci sont des problèmes d'organisation potentiels? Pourquoi?

[Si nécessaire, faites une distinction entre un obstacle, tel que la peur, et une question telle que la discipline arbitraire.]

 Dirigez les participants vers le document **Un bon enjeu organisateur (Document E)** et lisez-le à voix haute (secret 22-25):

Un bon problème d'organisation est celui qui correspond à la plupart de ces critères.

- Il est **largement ressenti**.
- Il est **profondément ressenti**.
- Les solutions pour le régler sont **gagnables**.
- Il **construit** le syndicat et **forme** des leaders.

Idée importante



Si vous ne faites que commencer et que votre syndicat n'a pas d'habitude de se mobiliser, essayez de vous souvenir de ceci: Il faut choisir des problèmes suffisamment petits pour être gagnable, mais assez grands pour faire une différence dans la vie des gens.

COMMENT AVOIR UNE CONVERSATION MOBILISATRICE (65 MINUTES)

Comment identifier les problèmes qui préoccupent les membres et les obstacles qui les retiennent?

Nous devons leur parler!

Comment être à l'écoute (5 minutes)

Quelqu'un a-t-il entendu parler de la règle des 80/20 pour les conversations? Quelqu'un sait ce que c'est?

Nous devrions écouter 80% du temps et parler 20% du temps. L'écoute active est l'une des parties les plus importantes d'une conversation mobilisatrice.

Alors, quelles sont les bonnes règles de l'écoute active?



Indiquez aux participants de prendre le document **Comment être à l'écoute (Document F)** (secret n° 9) :

[Plutôt que de parcourir tout le document, n'hésitez pas à utiliser les points suivants]

À ne pas faire :

- Ne présumez pas que vous connaissez les réponses aux questions. Laissez les gens vous dire ce qu'ils pensent être important. Ce n'est peut-être pas ce que vous pensez.
- Ne posez pas de questions qui comportent déjà une réponse : « Ne pensez-vous pas que ce que nous devons faire, c'est faire la grève? »
- N'allez pas à la pêche. Ne parcourez pas une longue liste de questions ou de problèmes qui vous donnent l'air de vendeur: « Voulez-vous donc des salaires plus élevés, une meilleure assurance maladie, plus de personnel? »

À faire:

- Écoutez plus que vous ne parlez (80/20)
- Ralentissez. Ne vous précipitez pas dans la conversation pour arriver à la demande d'engagement.
- Montrez que vous écoutez en reconnaissant ce que dit l'autre personne. Relancez la personne.
- Montrez de l'empathie. Lorsque les gens vous disent ce qui les énerve, reconnaissez leur expérience. Ne la jugez pas ou ne la rejetez pas.

QUETE (5 minutes)

Personne ne devrait suivre un script mécaniquement. Nous devons parler aux gens comme à des êtres humains. Cependant, une conversation mobilisatrice ne doit pas se résumer à une séance de défoulement et de plaintes.

Une conversation mobilisatrice a des objectifs spécifiques: Identifier les problèmes qui intéressent cette personne, les connecter à un plan d'action et les amener à s'engager à participer. L'organisateur suit un plan de conversation.

Nous voulons que nos collègues prennent conscience des constats suivants:

- Ils se soucient d'un problème.
- Il y a un décideur qui a le pouvoir de résoudre ce problème.
- Le décideur ne résoudra le problème que lorsque quelqu'un le poussera à le faire.
- Si votre collègue souhaite réellement résoudre ce problème, il doit vous rejoindre, ainsi que d'autres collègues, pour agir.



Dirigez les participants vers la feuille de travail **QUETE (Document G)** et révisiez-la (secret 12):

QUETE est un acronyme que nous utilisons pour nous rappeler les étapes de la conversation mobilisatrice.

Question / Indignation: Posez des questions, identifiez les problèmes et exploitez l'indignation.

Espoir: Partagez votre plan pour gagner ou des exemples de réussite.

Temps / Urgence: Le temps est venu d'agir.

Engagement: Pouvons-nous compter sur vous?

La capacité de mener une bonne conversation mobilisatrice est une compétence. Plus on se pratique, meilleur on est!

Rappelez-vous la règle des 80/20? Nous devrions passer la majorité de notre temps à écouter. Alors, dans ce plan de conversation, à quoi allons-nous consacrer la majorité de notre temps?

Dans la partie « QU » (Question), c'est ici que vous découvrirez ce qui fâche vraiment votre collègue. Essayez d'exploiter la colère qu'ils ressentent face à l'injustice et demandez-leur de dire ce qu'il va falloir faire pour changer les choses.

Pour ce faire, les bons auditeurs posent de bonnes questions.



S'exercer à poser des questions (10 minutes)

Pratiquons nos capacités d'écoute.

Demandez aux participants de se mettre en pair.

Vous allez commencer une conversation et apprendre à connaître cette personne. Essayez d'identifier le problème numéro un sur le lieu de travail et de découvrir autant que vous le pouvez... en ne posant que des questions.

Il est important que nous utilisions des questions ouvertes. Est-ce que quelqu'un sait la différence entre les questions ouvertes et fermées?

Les questions fermées sont des questions oui / non. Les questions ouvertes nécessitent des réponses plus complètes.

Exemples:

- Question fermée: "Aimez-vous votre travail?"
- Question ouverte: "Qu'aimez-vous de votre travail?"

Donc, pour cet exercice, nous voulons utiliser des questions ouvertes.

Donnez-leur 3 minutes chacun, puis ce sera à l'autre personne de poser des questions.

Rassemblez tout le groupe. Discutez:

Comment ça s'est passé? Qu'avons-nous appris?

Types de questions (5 minutes)

Personne n'aime se faire dire quoi faire ou quoi penser, mais vous pouvez aller très loin dans une conversation en posant les bonnes questions.

Examinons et réfléchissons aux types de questions utiles pour tenir une conversation mobilisatrice.

Questions d'introduction: Quelles sont les bonnes questions pour démarrer une conversation? (*Faites un brainstorm.*)

Exemples:

- Comment se passe votre journée?
- Depuis combien de temps travaillez-vous ici?
- Comment les choses ont-elles changé depuis que vous avez commencé?

Questions d'agitation: Une fois que l'autre personne a mentionné certains enjeux, quelles sont les questions que vous pourriez poser pour voir à quel point ces enjeux sont importants ou à quel point ils sont susceptibles de susciter l'indignation/la colère? (*Faites un brainstorm.*)

Exemples:

- Est-ce que ça vous convient?
- Depuis combien de temps ça dure?
- Est-ce que vous feriez les choses de la même façon si c'est vous qui décidiez?
- Qu'est-ce qu'on devrait changer pour que votre travail soit plus intéressant?

- Qu'est-ce qu'on devrait changer pour que vous vous sentiez respecté au travail?
- Pourquoi pensez-vous que nous avons ce problème?
- Qu'est-ce que ça signifie pour les étudiants / patients / le public?

Questions polarisantes: Quelles sont les bonnes questions polarisantes que vous pourriez utiliser pour amener votre collègue à blâmer les responsables du problème et à l'amener vers un engagement à agir? (*Faites un brainstorm.*)

Exemples:

- Qui est en mesure de résoudre ce problème? Que devraient-ils faire?
- Pensez-vous que ce problème va se régler tout seul?
- Combien de temps êtes-vous prêt à supporter cela?
- Est-ce que cela ira mieux un jour si nous ne faisons rien?

Donner de l'espoir, créer l'urgence et poser la question (5 minutes)

Passons maintenant au « E » pour « espoir ». Quels exemples pouvons-nous partager pour donner de l'espoir? (*Faites un brainstorm.*)

Idée importante



Un bon moyen de donner espoir est d'avoir un plan. C'est la différence entre prier pour qu'il ne pleuve pas et avoir préparé des imperméables et des parapluies. Avoir un plan inspire la confiance.

La prochaine étape est le « T », signifiant qu'il est « temps d'agir ». Il s'agit d'associer le plan pour gagner à la nécessité d'une action immédiate:

- Nous ne pouvons pas attendre que les problèmes se règlent seuls.
- Nous avons un plan et nous devons montrer au patron que nous sommes sérieux.

Obtenir un engagement est la dernière étape de la QUETE.

Quels types de questions pouvons-nous utiliser pour demander un engagement? (*Faites un brainstorm.*)

- Pouvons-nous compter sur vous?
- Embarquez-vous?
- Vous venez à la réunion?

Ne craignez pas d'être direct. Ne continuez pas avant d'avoir obtenu une réponse.

Exemple de jeu de rôle (5 min)

Vous aurez l'occasion de pratiquer une conversation mobilisatrice en binôme, mais commençons par un essai à partir des idées qui sont ressorties dans les brainstorms.

[Idéalement, vous avez préparé un membre expérimenté pour jouer le rôle d'organisateur. Ils doivent être prêts à mener une conversation mobilisatrice. Dans le cas contraire, le facilitateur devrait jouer le rôle de l'organisateur. Dans tous les cas, recrutez un volontaire sur place pour jouer le rôle de l'autre travailleur.]

Faites une simulation de conversation mobilisatrice pour montrer aux participants ce que nous leur demandons de faire lors du prochain exercice.

Puis, récapitulation:

- Qu'avez-vous vu? (Identifiez comment l'organisateur a appliqué chaque étape de la QUETE)
- Quel genre de questions avez-vous entendues?
- Qu'auriez-vous pu faire différemment?

Idée importante



Ce qui différencie une conversation mobilisatrice d'une séance de défoulement et de plaintes, c'est que nous planifions une solution et nous finissons par obtenir un engagement.

Jeu de rôle (20 minutes)

Demandez à tout le monde de se mettre par deux pour pratiquer la conversation mobilisatrice. Expliquez qu'une personne jouera l'organisateur et que l'autre sera le travailleur. Après 10 minutes, vous leur ferez savoir qu'il est temps de changer de rôle et de répéter l'exercice.

Donnez aux organisateurs un message rapide, par exemple, ils essaient de faire signer à ce travailleur une pétition, à l'inviter à une réunion ou à lui faire porter un macaron concernant un problème particulier. Si possible, utilisez un exemple déjà partagé ou discuté dans l'atelier.

Après 10 minutes, rappelez aux participants d'échanger de rôle.

[Vous pouvez également doubler l'exercice "Poser des questions" en demandant à chacun de voir jusqu'où il peut aller dans la QUETE en ne posant que des questions. Insistez sur l'importance d'écouter et de poser des questions énergiques.]

Exemple 1 : Au groupe des **travailleurs** tu dis : l'employeur donne du TS juste à ses choux, il ne respecte pas l'ancienneté et ça vous frustre. Au groupe d'**organisateurs** tu dis : il y a un problème d'ancienneté.

Exemple 2 : Aux **travailleurs** : surcharge à la production. L'employeur pousse beaucoup pour plus de prod. Plusieurs petits accidents, mais hier il y a eu un gros accident et un travailleur a décidé de quitter, car c'était trop stressant pour lui. Aux **organisateurs** : c'est un problème de SST.

Compte rendu du jeu de rôle (10 minutes)

Rassemblez tout le monde en grand groupe.

- Qu'est-ce qui a été le plus difficile dans la conversation?
- Pensez-vous avoir une idée des problèmes et des préoccupations de votre partenaire? Comment avez-vous fait cela?
- Quelles sont certaines des choses que vous avez dites qui ont été efficaces pour éduquer et susciter l'indignation à propos de l'enjeu? Quoi d'autre auriez-vous pu dire?
- Comment avez-vous spécifiquement demandé l'engagement de la personne à participer? Avez-vous obtenu un engagement ferme?



Répondre aux questions difficiles et vacciner (10 minutes)

[* BONUS *) Si le temps le permet, utilisez cet exercice. Si non, passez à la conclusion.]

Nous savons que nos conversations ne seront pas toujours faciles. Nos collègues risquent de nous contredire lorsque nous leur parlons. Quels sont les exemples de questions difficiles ou d'objections que nous pourrions avoir lorsque nous demandons aux gens de s'impliquer et de participer aux actions syndicales? (*Faites un brainstorm.*)

- Est-ce que je vais avoir des ennuis? *ou* Je ne veux pas risquer mon travail / avoir des problèmes.
- À quoi ça sert? *ou* C'est inutile. Les choses ne changeront jamais.
- Je suis trop occupé. Je n'ai pas le temps.



Dirigez les participants du document intitulé **Répondre aux questions difficiles (document H)**. Introduisez l'idée « Affirmer, répondre, rediriger ». (*Secret n ° 34*)

C'est une méthode pour remettre l'accent sur le problème et sur notre plan pour le résoudre tout en répondant aux préoccupations exprimées.

Choisissez l'une des questions difficiles posées par les participants. En groupe, lancez des idées pour savoir comment vous pouvez répondre à cette question en utilisant les mots « Affirmer, répondre, rediriger ».



Dirigez les participants vers le document **anticiper et immuniser contre les tactiques du patron (document I)**.

Il est également important de parler de ce que nous attendons du patron. Nous ne voulons pas que nos collègues soient pris au dépourvu par la direction. L'anticipation est l'une des méthodes permettant de préparer nos collègues à tout ce que le patron nous lance:

1. Posez des questions sur la réaction du patron à votre campagne d'organisation.
2. Discutez de comment et de pourquoi le patron va riposter.
3. Après discussion, demandez à votre collègue de s'engager de nouveau dans l'action.

L'anticipation ne consiste pas à effrayer nos collègues. Il s'agit de renforcer leur engagement à agir.

Conclusion de la partie 1 : Vaincre l'apathie

L'apathie n'est pas réelle. Les organisateurs s'entretiennent avec des collègues pour identifier les problèmes qui les intéressent et exploiter leur colère face à l'injustice pour surmonter les obstacles sur lesquels le patron s'appuie pour nous désorganiser. Nous identifions les problèmes qui intéressent suffisamment de personnes et qui sont prêts à prendre le risque d'une action collective. En agissant, nos collègues se rapprochent de la cible.

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

2^e Partie : ASSEMBLER SON ÉQUIPE DE RÊVE

Partie 2 : Assembler son équipe de rêve

Durée totale de l'atelier: 3 heures

- Introduction / brise-glace: 10 minutes
- Pourquoi nous avons besoin de leaders pour organiser: 10 minutes
- Les qualités d'un leader: 10 minutes
- Les autres rôles pour construire le syndicat : 10 minutes
- Exercice : Identification des leaders : 45 minutes
 - Activité en petit groupe: 20 minutes
 - Discussion en grand groupe: 30 minutes

PAUSE (15 minutes)

- Comment notre lieu de travail est organisé: 10 minutes
- Identification des leaders: 10 minutes
- Cartographie du lieu de travail: 50 minutes
 - Introduction: 5 minutes
 - Exemple de carte: 5 minutes
 - Dessinez votre propre carte du lieu de travail: 20 minutes
 - Un volontaire partage une carte: 10 minutes
 - Discussion: 10 minutes
- Conclusion: 5 minutes

Préparation (avant le début de l'atelier)

Préparez les paquets pour les participants avec tous les documents:



- **Exercice: Pourquoi nous avons besoin de leaders pour s'organiser** (document L)
- **Exercice: Identifier les leaders** (document M)
- **Exercice: Cartographiez votre lieu de travail** (document R)
- **Exercice: Dessinez votre propre carte** (document T)
- **Dix questions pour analyser votre carte** (document S)
- **Exercice: Faites un tableau d'organisation** (document U)
- **Les gens organisés ont du pouvoir** (document non paginé, après le document U)

Si vous donner seulement cet atelier, préparez-vous avec les documents suivants:

- **Visez la cible**
- **Comment le patron nous désorganise**

Ayez des copies du document à distribuer séparément (pas dans le paquet) car les participants devront le plier.

Placez les affiches suivantes sur le mur :

- **Diagramme de la cible**
- **Carte du lieu de travail**, couvert
- **Exemple de tableau d'organisation**, couvert

Fournitures:

- Stylos / crayons
- Tableau à feuilles
- Marqueurs
- Ruban

Éléments importants de la partie 2

Idées importantes

- Nous définissons un leader comme une personne qui a de l'influence auprès de ses collègues. Cela ne correspond pas à la définition habituelle de leader.
- Chaque lieu de travail est déjà organisé d'une certaine manière par le patron.
- Les travailleurs sont également organisés en fonction de leurs affinités et de leurs réseaux informels.
- Nous devons identifier ces réseaux et recruter leurs leaders dans notre équipe pour renforcer nos capacités d'organisation et créer un syndicat fort.
- L'organisation commence par des conversations individuelles, puis rassemble les gens.

Questions clés:

- Pourquoi avons-nous besoin de leaders pour s'organiser?
- Qu'est-ce qui fait un leader?
- Comment les travailleurs sont-ils déjà connectés entre eux - de manière formelle et informelle?
- Comment les informations sur l'organisation du travail et les réseaux informels nous aident-elles à renforcer notre pouvoir et à bâtir un syndicat fort?
- Y-a-t-il des vulnérabilités et des points de pression identifiables dans l'organisation du travail?

Rappel des acquis liés à cette section :

- Le concept de leader et son importance
- Comment identifier des leaders
- Comment cartographier son milieu de travail
- Lié l'identification des leaders et la cartographie à la cible (première section) et aux conversations individuelles

INTRODUCTION / BRISEGLACE (10 MIN)

[Si ce n'est pas déjà fait, les animateurs se présentent et présentent l'horaire de la formation.]

[Pour que les gens se présentent, envisagez de faire la première moitié de la version courte de **Qui fait le travail dans le syndicat?** se terminant par la question « Combien de membres d'un exécutif? »]

[Si les participants ont déjà suivi la partie 1, passez en revue les leçons de Vaincre l'apathie: organiser, c'est découvrir ce qui intéresse nos collègues et les inciter à agir.]

Pour organiser et gagner, nous avons besoin de plus de personnes dans notre équipe - des leaders capables d'entraîner d'autres personnes. La bonne nouvelle est que nous ne partons pas de zéro. Dans cet atelier, nous allons parler de la façon de découvrir les réseaux cachés qui existent déjà sur n'importe quel lieu de travail et de reconnaître les personnes qui peuvent amener leurs collègues à passer à l'action.

Brise-glace: Monte dans le bus! ou Championnat de roche, papier, ciseaux

Choisissez l'un des deux brise-glace:

- Montez dans le bus!
- Roche, papier, ciseaux

CHAMPIONNAT DE «Roche, papier, ciseaux»

Résumé

Ceci est un excellent exercice énergisant ou une introduction à faire pour l'atelier **Assembler son équipe de rêve**. Cet exercice contribue à renforcer l'idée que nous pouvons reconnaître les leaders par le fait qu'ils ont ou non des personnes qui les suivent.

Durée totale de l'activité: 10 minutes

Introduction

Nous allons rapidement faire un championnat de « Roche, papier, ciseaux ».

Très vite, voyons comment jouer au jeu.

Parcourez ce qui bat chaque type: roche, papier et ciseaux.

Un championnat de « roche, papier, ciseaux » est une compétition d'élimination. Tout le monde dans la salle devra trouver un partenaire pour jouer une partie de roche, papier, ciseaux.

Démontrez comment trouver un partenaire et jouer au jeu.

Si vous perdez le premier jeu, vous êtes maintenant le plus grand fan mondial de la personne contre qui vous avez perdue.

Vous le suivez en l'acclamant, en applaudissant et en dansant pour qu'il gagne. Le gagnant trouve ensuite quelqu'un dans la salle qui a gagné.

Quel que soit le vainqueur du tour suivant, celui qui a perdu et tous ses fans sont désormais les plus grands fans du nouveau vainqueur.

Cela se poursuit jusqu'à ce que nous ayons un dernier match épique entre deux grands champions du « roche, papier, ciseaux » - et nous avons enfin un gagnant dont nous sommes tous le plus grand fan!

DISCUSSION ULTÉRIEURE

Cet exercice peut être évoqué dans l'exercice « Qualités d'un leader » dans la constitution de l'équipe de vos rêves.

Monte dans le bus!

Résumé

Ceci est un excellent exercice énergisant ou qui peut être utilisé comme introduction à la série d'ateliers **Assembler son équipe de rêve** ou **Transformer un enjeu en campagne**. Cet exercice peut être utilisé pour renforcer l'argument selon lequel nous devons recruter activement plus de personnes dans notre groupe central ou encore celui qu'il existe de nombreux problèmes qui se chevauchent que les travailleurs partagent.

Durée totale de l'activité: 10 minutes

INTRODUCTION

Nous allons jouer à un jeu rapide appelé "Monte dans le bus!"

Je vais poser une question et vous devez former un « bus » avec tous ceux qui partagent la même réponse que vous.

Par exemple, si je dis: « Formez un bus avec des personnes qui parlent le même nombre de langues que vous », vous devez vous promener et trouver ces personnes qui parlent toutes le même nombre de langues et vous regrouper pour former un « bus ».

EXERCICE

Formez un bus avec des gens qui...

- sont nés dans la même décennie
- ont déjà été délégués syndicaux
- ont le même arôme préféré de crème glacée

... croient que tu as besoin de plus de personnes dans ton équipe organisatrice!

Ou

... Croient que nous avons besoin d'un mouvement syndical fort, capable d'affronter le patron et de gagner!

EXERCICE: POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS

POUR ORGANISER (15 MIN)



Référez les participants au document *Pourquoi nous avons besoin de leaders (Document L)*

Parfois, nous choisissons les problèmes pour une campagne d'organisation et parfois, ce sont les problèmes qui nous choisissent. Imaginez que vous vous êtes présenté au travail aujourd'hui et que vous avez appris qu'un délégué respecté a été congédié injustement. Vous avez jusqu'à la fin de la journée pour organiser une journée de solidarité qui aura lieu le lendemain, au cours de laquelle nous voulons que tous les membres portent un autocollant en guise de solidarité.

Pensez à votre lieu de travail. Vous voulez que chaque membre porte un autocollant au début et tout au long de la journée d'action. Parce que les gens peuvent se sentir intimidés par l'action ou confus à propos du problème, il est préférable de remettre les autocollants en personne et non pas de les laisser dans une boîte aux lettres ou une salle de pause. Il est important que le syndicat explique le problème et réponde aux questions avant que l'entreprise ait la possibilité de promouvoir sa version des faits.

Pensez comment vous feriez cela.

- À qui parleriez-vous et donneriez-vous des autocollants?
- Qui auriez-vous du mal à atteindre?

Discussion en petit groupe (10 min)

Pensez à un plan pour votre lieu de travail et discutez de votre plan avec les autres personnes à votre table. Si d'autres participants vous donnent des idées, mettez à jour votre plan.

[En fonction de la taille des groupes, il pourrait être plus judicieux de faire en sorte que les participants discutent en groupe de deux, afin que tout le monde ait la possibilité de participer.]

Discussion en grand groupe (5 min)

Écoutons quelques exemples. Comment atteindriez-vous autant de personnes que possibles, le plus rapidement possible?

Si des personnes proposent une solution autre que celle qui consiste à utiliser un réseau de collègues (par exemple, en parlant seul avec chaque collègue ou en envoyant un courrier électronique en masse), recherchez les limites de leur approche:

- Qui n'atteindrez-vous pas ainsi?
- Quelles sont les limites d'un courriel par rapport à une conversation directe?

Assurez-vous que vous abordez les moyens de surmonter les obstacles tels que la peur, le désespoir et la confusion.

Le reste de cet atelier portera sur la manière dont nous pouvons cartographier notre lieu de travail et recruter plus de personnes afin que nous puissions répartir le travail du syndicat et augmenter sa capacité d'action.

QUALITÉS D'UN LEADER (10 MIN)

Nous devons donc trouver les bonnes personnes pour les recruter dans notre équipe et les mettre à contribution pour la construction du syndicat. Tout d'abord, nous voulons identifier les leaders au travail.

Qu'est-ce qu'un leader? (*Faites un remue-méninge.*)

Nous avons créé une longue liste de ce que nous pensons être un leader. Mais je me demande si cela ne peut pas se résumer à une définition simple: un leader est une personne qui a de l'influence auprès de ses collègues.

Encouragez le débat et la discussion.

Idée importante



Un leader est une personne qui a de l'influence auprès de ses collègues. Les leaders poussent les autres à l'action.

L'ACTIVISTE, L'ORGANISATEUR, LE SOCIABLE ET LE LEADER

Les leaders sont très importants à connaître et à recruter pour un syndicat, car ce sont eux qui ont de l'influence sur le lieu de travail. Toutefois, il y a des gens qui ne sont pas nécessairement des leaders, mais qui ont des qualités importantes pour construire une équipe syndicale forte.

Quelles sont les autres qualités qui sont importantes à avoir dans une équipe syndicale? (*Faites un remue-méninge.*)

*Référez les participants au document **Les 4 rôles pour construire le syndicat (Document O)***

Nous avons identifié quatre grands rôles, avec différentes qualités, qui sont importantes pour une équipe syndicale :

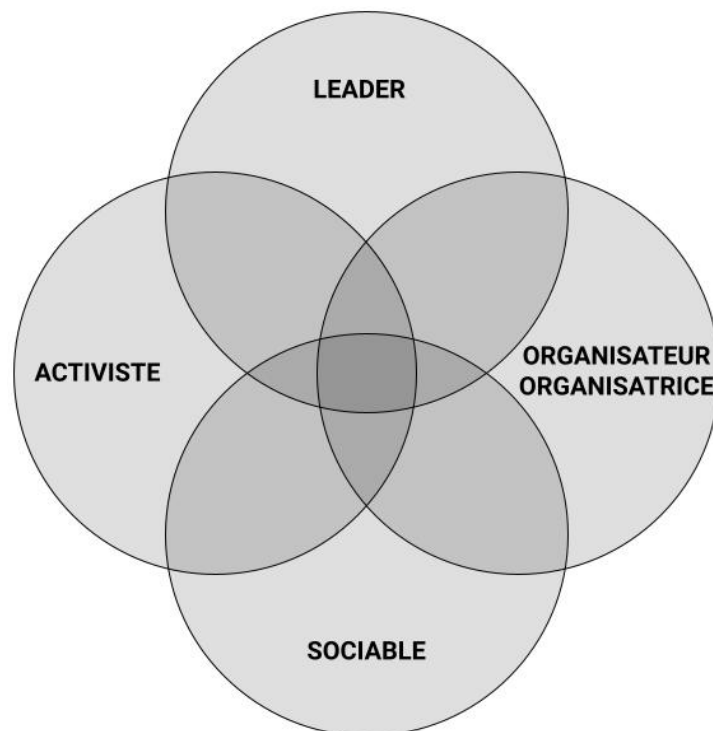
	Qualités	Rôle	À faire
L'activiste	A des valeurs syndicales, est très motivé par la justice sociale, veut se battre pour ses collègues	Généralement les premières personnes à s'impliquer	Développer ses compétences pour en faire un organisateur
L'organisateur	A des compétences liées à l'organisation (identification des leaders, organisation de rencontres, connaissance de la convention, etc.)	Constitue généralement le noyau du syndicat, organise les leaders	Développer son leadership auprès des leaders naturels du milieu de travail

Le sociable	Parle souvent à beaucoup de gens, connaît tout le monde, est capable de mettre en contact des gens	Permet d'identifier rapidement les leaders, les groupes et de faire les premiers contacts	Le sensibiliser aux valeurs syndicales pour en faire aussi un activiste, afin de faciliter la récolte d'information sur le lieu de travail
Le leader	A de l'influence auprès des collègues, est capable de pousser les autres à l'action	Utilise son influence pour convaincre ses collègues de participer aux actions syndicales	Développer un lien avec les organisateurs, les recruter comme délégués et développer leur valeurs syndicales

Une personne peut avoir plus d'un rôle. Par exemple, souvent le noyau syndical est composé de gens qui sont à la fois activiste, organisateur et leader. Il n'est pas nécessaire, toutefois, d'avoir l'ensemble des rôles pour être un bon militant syndical.

À votre avis, quel sont vos rôles dans votre lieu de travail? Qui ici serait un organisateur? Un leader? Une personne sociable? Un activiste? (Vous pouvez demander aux gens d'illustrer leur rôle avec des exemples)

Comme on le voit, les leaders sont très importants, car ils ont de l'influence sur le milieu de travail. Mais les leaders ne sont pas nécessairement pro-syndicaux. C'est le travail des organisateurs de convaincre les leaders de l'importance du syndicat, afin qu'ils deviennent éventuellement des activistes puis des organisateurs à leur tour.



Exercice : Identification des leaders (45 MIN)



Demandez aux participants de prendre le document **Exercice : Identifier les leaders (document M)**

Activité en petit groupe: (20 min)

Demandez aux participants de se répartir en petits groupes de quatre à six. Leur demander de lire les scénarios et de discuter du personnage qu'ils considèrent comme le leader. Demandez à chaque petit groupe de faire rapport.

Qui est le meilleur leader? Qui est le pire leader?

Y a-t-il des gens qui ont des qualités d'organisateur, d'activiste ou de sociable? Quels seraient leur rôle?

Discussion en grand groupe (25 min):

Selon vous, qui est le meilleur leader et pourquoi? Qui est le pire et pourquoi?

[Voir les indications pour le formateur. Assurez-vous que les participants comprennent pourquoi Brenda est le meilleur choix et Daphney, le pire leader. Écrivez les réponses sur un tableau et encourager la discussion et le débat.]

Idées importantes



- Les leaders sont écoutés. (Secret n ° 16)
- Il y a probablement plusieurs leaders, suivis par différentes personnes.
- Vous devez parler à beaucoup de gens pour savoir qui sont les leaders et pour savoir comment le lieu de travail est organisé.
- Sans négliger le fait que les gens puissent devenir des leaders, nous partons de l'hypothèse qu'il existe déjà des leaders sur le lieu de travail et que nous devons découvrir qui ils sont.
- Le leader d'un groupe peut ne pas être respecté par un autre groupe et peut même être rebutant pour certains.
- Le simple fait que quelqu'un soit déjà en faveur d'une campagne syndicale ne fait pas de lui un leader plus important que celui qui est incertain ou même hostile au syndicat. En tant qu'organisateur, notre travail consiste à identifier les problèmes des gens, à leur donner espoir et à leur proposer un plan pour gagner!

Exercice : Identification des leaders (indications pour le formateur)

Dans cet exercice, les participants liront les profils et choisiront leurs premier, deuxième et troisième choix comme leader. Brenda est le meilleur choix. Myriam et Paula sont d'autres prétendants. Les participants devraient également choisir la personne qui, à leur avis, n'est pas une leader; il s'agit de Daphney. D'autres rôles sont également présents dans cet exercice. Myriam et Daphney sont aussi des activistes, Ève est sociable et pourrait nous aider à convaincre Brenda.

Membres	Signes de leadership	Problèmes potentiels	Informations additionnelles
Brenda	<ul style="list-style-type: none"> Elle est une employée de longue date et d'autres l'identifient comme une bonne travailleuse. Elle organise des événements sociaux pour les collègues. Elle dispose d'une liste des numéros de ses collègues. Elle forme de nouveaux employés. Son nom a été mentionné dans les quatre conversations, principalement sous un angle positif. 	<ul style="list-style-type: none"> Les participants peuvent identifier le fait que Brenda souhaite trouver un meilleur travail comme un signe négatif. Vous pouvez demander au groupe: « Combien d'entre vous ont pensé à quitter leur emploi quand la situation était difficile? » Les participants peuvent également signaler que Myriam dit que la direction a des projets pour Brenda. C'est souvent le signe que quelqu'un est un bon travailleur et non pas qu'il ne sera pas un bon leader. 	<ul style="list-style-type: none"> Elle a un problème: elle a été blessée au travail et le patron l'a fait travailler quand même. Ce n'est pas parce que quelqu'un ne se voit pas en tant que leader qu'il n'a pas d'influence.
Myriam	<ul style="list-style-type: none"> Elle a confronté la direction. Elle a parlé à ses collègues de l'importance de s'organiser. Eve l'identifie comme étant la leader des plus jeunes travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Brenda dit que parfois Myriam ne se bat que pour elle-même 	Myriam est également une activiste .
Paula	<ul style="list-style-type: none"> Brenda, Eve et Francis la respectent 		Même s'il n'y a pas de profil pour Paula, le fait que trois personnes l'aient mentionnée en fait une leader potentielle et certainement une personne à qui nous voulons parler.
Daphney	<ul style="list-style-type: none"> Francis a dit qu'elle avait beaucoup d'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> Elle ne travaille que depuis trois mois. Elle dit qu'elle ne parle pas à ses collègues, ne connaît pas leurs noms et les appelle « robots ». 	Ce n'est pas une leader, mais c'est une activiste . Elle pourrait être une bonne militante syndicale, mais elle ne devrait pas avoir de rôle qui nécessite du leadership et il faudra développer ses compétences d'organisatrice.
Francis	<ul style="list-style-type: none"> Il a travaillé à l'hôtel pendant huit ans. Il est identifié par Brenda et Eve, avec un degré d'approbation variable (leader, mais ses idées ne sont pas bien vues) 	<ul style="list-style-type: none"> Il n'a pas beaucoup de respect pour les jeunes travailleurs. Il dit que les jeunes travailleurs ne prennent rien au sérieux. 	
Ève	<ul style="list-style-type: none"> Myriam recommande de parler à Eve parce qu'« elle est là depuis longtemps ». Francis suggère qu'elle serait une bonne leader. 	<ul style="list-style-type: none"> Elle ne veut pas s'impliquer car elle attend une promotion et elle sera fâchée si la promotion est octroyée à un des « larbins » du patron. 	Ève est une personne sociable qui connaît tout le monde. Elle pourrait être une façon de faire un lien avec Brenda.
Hélène, Mary			Nous n'en savons pas assez; besoin de faire une conversation individuelle avec chacune d'elles.

Comment notre lieu de travail est organisé (10 min)

Parlons brièvement des deux manières dont le lieu de travail est organisé.

Le lieu de travail est organisé par le patron, mais également de manière informelle par les réseaux d'affinités.

Qu'est-ce que cela signifie quand on dit que le lieu de travail est organisé par le patron? Par exemple, nous sommes regroupés par quart de travail, ancienneté, département... De quelles autres manières le patron organise-t-il le travail?

Écrivez les réponses sur un tableau

Nos lieux de travail sont également organisés plus informellement par des réseaux d'affinités. Quelqu'un a-t-il des idées sur ce que nous entendons par « réseaux d'affinité »?

Écrivez les réponses sur un tableau

Exemples:

- Qui va dîner ou prendre des pauses ensemble?
- Qui va attendre le bus ensemble?
- Qui socialise en dehors du travail?
- Qui parle la même langue?
- Qui a des liens de parenté avec d'autres collègues?
- Qui fréquente une église? Vont-ils à la même église?

Idée importante



Nos lieux de travail ont des réseaux organisés par le patron et des réseaux d'affinités. Nous devons découvrir les deux types de réseaux, puis déterminer qui sont les leaders dans chacun d'eux.

Identification des leaders (5 min)

Quelles questions pouvons-nous poser pour savoir qui sont les leaders d'un lieu de travail ou d'un département? (*Faites un remue-méninge et écrivez les réponses sur un tableau.*)

Exemples:

- Qui forme les nouveaux employés?
- Qui prend la parole au nom de ses collègues lors des réunions?
- Qui les gens vont-ils voir avec des problèmes ou quand le patron fait quelque chose d'injuste?
- Qui travaille ici depuis longtemps?
- Qui organise les activités sociales?
- Qui est connu pour être un travailleur particulièrement bon ou dévoué?

Idée importante



Une personne n'a pas besoin de correspondre à tous les critères, mais si le nom de quelqu'un revient souvent, il y a de fortes chances que cette personne soit une leader.

CARTOGRAPHIER UN LIEU DE TRAVAIL (50 MIN)

Introduction (5 min)

Quelqu'un a-t-il déjà cartographié son lieu de travail?

Si oui

- Quand? Dans quelle campagne?
- Pourquoi avez-vous cartographié le lieu de travail?
- Était-ce utile?

Sinon:

De nombreux militants syndicaux ont trouvé cette activité utile. Nous parlons de faire une représentation physique réelle du lieu de travail, puis de la détailler pour savoir qui travaille dans quels domaines et comment les gens se déplacent et interagissent.

Quelles sont les raisons pour lesquelles cette information pourrait être utile?

Écrivez « Pourquoi nous cartographions » sur un tableau et commencez à écrire les réponses des personnes (Secret n ° 21)

Exercice: un exemple de carte (5 min)

Regardons un exemple.

Dévoilez votre exemple de carte du lieu de travail. Parlez des différentes caractéristiques de la carte. Répondez à toutes les questions.

Exercice: Dessinez votre propre carte du lieu de travail (20 min)

Divisez la salle en petits groupes. Donnez une grande feuille de papier et des marqueurs à chaque groupe.

Nous allons demander à chaque groupe de dessiner une carte d'un lieu de travail. Vous avez 60 secondes pour choisir le lieu de travail. Allons-y!

Attendez 60 secondes.



*Dirigez-les vers le document **Dix questions pour analyser votre carte (Document S)** et demandez-leur de voir s'ils peuvent répondre à ces questions pour leur carte.*

Essayez d'être aussi rapide que possible. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions, il suffit de voir ce que vous pouvez traiter en peu de temps.

[L'animateur doit faire le tour de la salle pour s'assurer que les groupes travaillent ensemble et déterminer quelle carte partager dans la prochaine activité.]

Exercice: des volontaires partagent leur carte (10 min)

Demandez au groupe avec la meilleure carte de venir en avant et de la partager. Répondez à autant de questions que possible:

- Qui peut circuler librement dans tout le lieu de travail?
- Où se rassemblent les gens?
- Où pouvez-vous parler hors de vue du patron?
- Où vont les gens après le travail?
- Quels groupes sont en contact les uns avec les autres par leur travail?
- Quels groupes sont difficiles à atteindre?
- Qu'est-ce qui change sur la carte tout au long de la journée et de la nuit? Et la fin de semaine (s'il y a lieu)?

Discussion (10 min)

Une carte peut vous aider à identifier les différents groupes et à trouver des stratégies pour les atteindre.

Une fois que vous savez que vous devez faire des liens avec un certain groupe, concentrez-vous sur l'identification des leaders de ce groupe - il s'agit des personnes que vous souhaitez recruter dans votre équipe.

Comment pouvons-nous garder trace des informations que nous recueillons et rester à jour? Pour cela, nous utilisons un autre outil: le tableau d'organisation.

Dévoilez votre **Exemple de tableau d'organisation**

Un tableau d'organisation est une liste bien organisée d'informations sur vos collègues. Vous pouvez la faire à la main ou à l'ordinateur avec un logiciel comme Excel.

Faites une ligne pour chaque personne et une colonne pour chaque information que vous gardez en mémoire. Par exemple:

- Nom
- Emploi
- Horaire de travail
- Numéro de téléphone
- Courriel
- Ont-ils rempli un sondage?

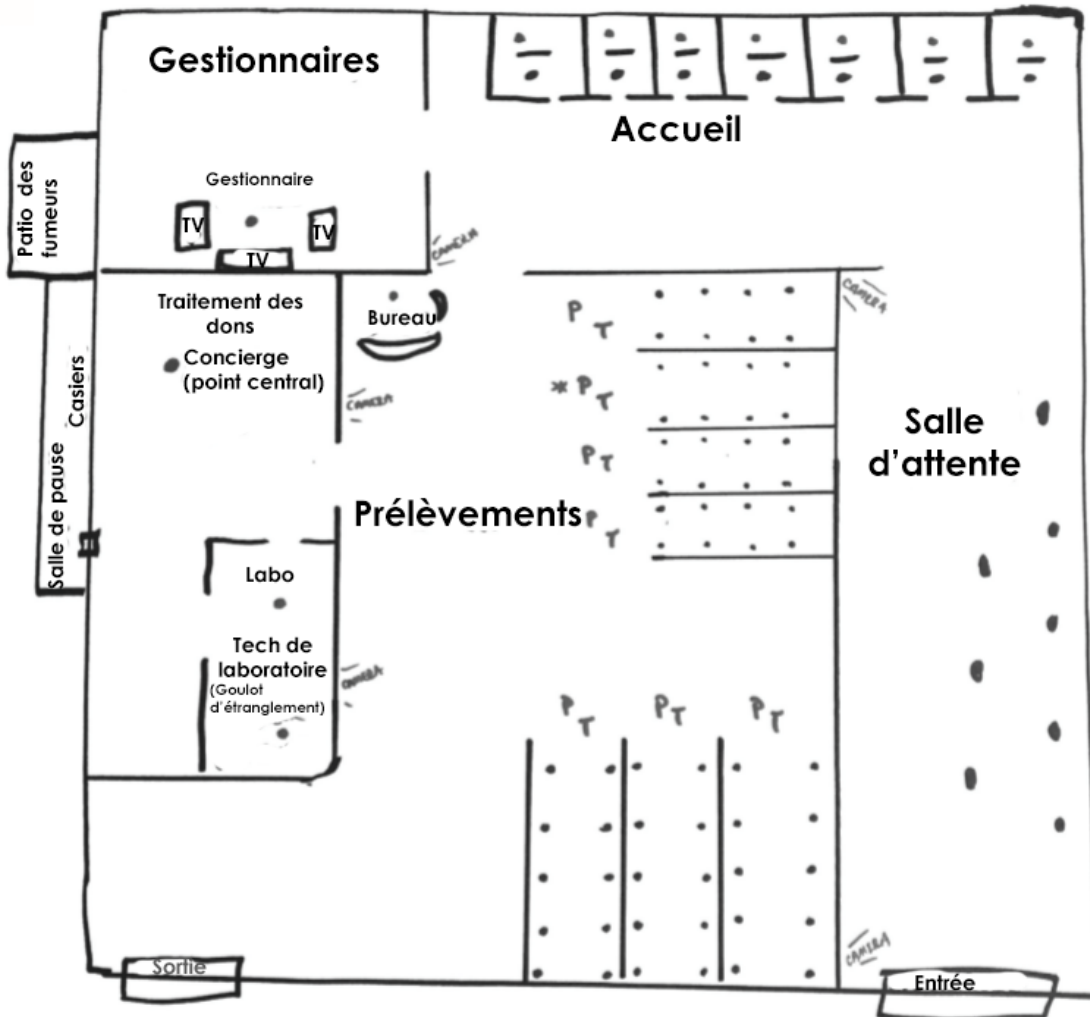
Quelles autres informations voudriez-vous indiquer? (*Faites un remue-méninge et notez les réponses*)



Dirigez les participants vers le document **Faites un tableau d'organisation (Document U)** (*secret 21*)

Exemple de carte d'un lieu de travail

Centre de prélèvement



- Donneurs
 - Employés
- *PT: Phlébotomiste en chef
 PT: Phlébotomiste
 T: Tech

Bilan de la partie 2 (10 MIN)

En repensant à tout ce que nous avons couvert:

Nous ne pouvons pas parler à tout le monde nous-mêmes. Nous devons trouver des collègues influents et respectés qui peuvent aider à partager le fardeau. Ce sont nos leaders, car ils ont de l'influence auprès de leurs collègues. Nous devons savoir où ils se trouvent. Nous devons savoir comment entrer en contact avec les gens et quelles parties de notre lieu de travail ont des leaders qui sont actifs dans le syndicat et lesquelles n'en ont pas.

Revenons à l'exercice concernant la distribution d'autocollants en solidarité avec le collègue congédié que nous avons fait au début de l'atelier.

En pensant au plan que vous avez élaboré, que feriez-vous différemment?

Et si lors de l'action, personne du groupe _____ ne se présente? (*Choisissez un groupe de travail ou un groupe social qui a été mentionné, tel que l'équipe de nuit, les secrétaires, les jeunes travailleurs, le covoiturage du côté est ou les travailleurs hispanophones.*)

Peut-être avons-nous mal évalué qui sont les leaders de ce groupe.

Autres remarques que vous pourriez faire valoir: Peut-être avons-nous identifié le bon leader, mais que l'enjeu n'a pas été largement ou profondément ressenti, ou que les gens n'étaient pas encore prêts à utiliser ce moyen, qu'ils n'ont pas été immunisés contre leur peur. Les actions sont des tests et nous apprenons quelque chose des résultats.

Idée importante



Nous testons les leaders potentiels en leur donnant des tâches. Peuvent-ils demander à leurs collègues de faire quelque chose, comme venir à une réunion, répondre à un sondage, signer une pétition ou porter un macaron? Les personnes qui réussissent à inciter les autres à agir sont de véritables leaders.



Dirigez les participants au document **Les gens organisés ont du pouvoir (non paginé, après le document U)**

Nous avons parlé plus tôt de la façon dont le patron structure notre lieu de travail. Regardez le diagramme au début de cette page. Comme vous pouvez le constater, les patrons ont mis en place une structure qui, espèrent-ils, nous gardera isolés et divisés.

Aujourd'hui, nous discutons de la manière dont nous pouvons nous organiser pour créer un pouvoir collectif capable de rivaliser avec le pouvoir du patron. Nous ne pouvons pas faire cela avec seulement quelques personnes. Notre pouvoir réside dans nos effectifs et nous sommes plus forts lorsque tout notre lieu de travail peut agir à l'unisson.

Alors, comment pouvons-nous créer le pouvoir d'agir à l'unisson? En organisant un réseau qui inclut tous les groupes et qui place les leaders au centre du processus.

Parcourez le rôle d'organisateur en suivant les étapes décrites dans le document:

L'organisateur a des conversations individuelles pour identifier les groupes existants (professionnels et sociaux) et déterminer leurs leaders informels.

L'organisateur recrute ces leaders pour rejoindre le comité d'organisation.

Invitez les participants à plier le document le long de la ligne pointillée afin qu'ils puissent voir le schéma d'un lieu de travail organisé.

Notre comité relie les travailleurs dans une structure organisée qui peut défier le patron.

Idée importante



Une équipe d'organisation solide devrait inclure des responsables de tous les départements, équipes et groupes sociaux. Visez un délégué pour 10 travailleurs. Cela signifie que nous visons 10% du syndicat dans notre noyau, et nous cherchons à ce noyau inclut le maximum de leader du lieu de travail.

Retournez au diagramme de la cible.

[Si vous avez fait la partie 1 avec ce groupe: Réviser la section Visez dans le mille dans « Les gens organisés ont du pouvoir]

[Si vous faites seulement la partie 2, expliquez la cible]

Du point de vue d'un organisateur, on peut imaginer le syndicat comme une cible.

Au centre il y a le **noyau** : les personnes qui pensent toujours à l'organisation et à comment impliquer les autres dans leurs projets. Il peut s'agir des dirigeants élus ou de délégués mais ce n'est pas obligatoire.

Dans le premier cercle, il y a les **militants** : les personnes en qui on peut avoir confiance lorsqu'il y a un problème. Ils prennent la responsabilité d'informer les autres et de recruter d'autres personnes qui vont agir et être impliquées.

Dans le second cercle, il y a les **sympathisants** : les personnes qui vont aux réunions, portent les macarons, signent des pétitions, mais qui n'essaient pas d'impliquer d'autres personnes.

Dans le troisième cercle, il y a les gens qui semblent **désengagés** : les personnes qui ne considèrent pas le syndicat important. Ils ne participent donc pas.

Il y a aussi les personnes qui ne sont pas seulement désengagés, mais tout simplement **hostiles** face au mouvement syndical. Celles-ci sont à l'extérieur de la cible.

Nous voulons attirer les gens vers le centre, étape par étape. Amenez plus de gens dans les cercles centraux et ils peuvent amener plus de gens dans les deuxième et troisième cercles de la cible.



Idée importante

Qui voulons-nous amener vers le noyau ? Les leaders, car ils pourront faire venir les autres.

MIEUX S'ORGANISER POUR GAGNER

3^E PARTIE : TRANSFORMER UN ENJEU EN CAMPAGNE



James Leder

PARTIE 3 : TRANSFORMER UN ENJEU EN CAMPAGNE

Durée totale de l'atelier: 3 heures

- Introduction/briser la glace : 10 minutes
- Pourquoi nous avons besoin de campagnes : 10 minutes
- Analyse : identifiez l'enjeu : 5 minutes
- Faire un plan de match : 10 minutes
- Faire monter la pression : 25 minutes
- L'escalade des moyens de pression : 10 minutes
- Évaluer son rapport de force : 20 minutes

Pause : 15 minutes

- Planifiez votre campagne : 25 minutes
- *PARTIE BONUS* Cartographiez la communauté : 25 minutes
- Conclusion : 5 minutes

Installation (avant le début de l'atelier)



Préparez les troussees des participants avec toute la documentation :

- **Un bon enjeu organisateur** (document Y)
- **Faire un plan de match** (document Z)
- **Aide-mémoire : choisir des tactiques qui conviennent** (document AA)
- **Faire monter la pression : thermomètre des actions** (document BB)
- **L'escalade des moyens de pression** (document GG)
- **Tableau de planification de campagne** (document EE)
- **Cartographier la communauté** (document HH)

Si vous animez un atelier autonome, utilisez le document **Les gens organisés ont du pouvoir**.

Dessinez ou imprimez une affiche :

- de l'**Escalade des moyens de pression**, apposez-la sur le mur, recouvrez-la
- du **Thermomètre**, apposez-la sur le mur, recouvrez-la



Préparez-vous à raconter l'histoire d'une campagne réussie qui va en s'intensifiant. Vous pouvez utiliser une des études de cas de Labor Notes (voir la liste à la fin de la section *Faire monter la pression* et dans votre trousse du programme) ou utilisez une de vos histoires personnelles.

Demandez à un participant de se préparer à l'avance afin qu'il raconte l'histoire d'une campagne qui s'est fortement intensifiée.

Préparez-vous à raconter l'histoire d'une campagne mettant en vedette une alliance solide entre le syndicat et la communauté.



Demandez à un participant de se préparer à l'avance afin qu'il partage un bon exemple de la façon dont d'une alliance syndicale-communautaire a influencé une campagne ou bien, soyez prêt à utiliser une étude de cas.

Matériel :

- Tableaux à feuilles
- Marqueurs
- Crayons
- Notes autocollantes Post-it

Éléments importants de la partie 3

Idées importantes

- Une campagne a besoin d'une cible, d'un échéancier et d'un plan d'action.
- Une campagne devrait être organisée autour d'un enjeu profondément ressenti et susceptible d'être gagné.
- Vous devez réfléchir à ce qu'il faudra pour gagner - et planifier en conséquence.
- La plupart des campagnes commencent par des actions douces et deviennent de plus en plus corsées.
- Les campagnes renforcent le syndicat en attirant de plus en plus de membres vers le « centre » de la cible, vers notre noyau.
- Les actions testent la structure syndicale que nous avons construite.

Questions clés:

- Nous n'avons généralement pas un seul problème à gérer au travail, mais un ensemble de problèmes. Comment pouvons-nous déterminer le problème à prioriser?
- Comment évaluons-nous le pouvoir, le nôtre et celui du patron?
- Comment pouvons-nous déterminer ce qu'est une victoire?
- Comment déterminons-nous ce qu'il faudra faire pour remporter cette victoire?

Rappel des acquis liés à cette section :

- Expliquer le rôle des campagnes comme éléments de planification des actions collectives
- Faire le lien avec les enjeux organisateurs (section 1)
- Comment développer un plan d'action pour une campagne
- Comment évaluer son rapport de force
- Concept de l'escalade des moyens de pression
- Comment évaluer les bons moyens d'action

Synthèse: comment surmonter l'apathie avec des campagnes de mobilisation en cours de convention, qui sont possible grâce aux conversations individuelles, au recrutement des bons leaders et à l'identification des enjeux mobilisateurs

INTRODUCTION/BRISER LA GLACE (10 MINUTES)

Les animateurs se présentent et dévoilent l'ordre du jour.

[Si vous animez pour une série d'ateliers, passez en revue les leçons tirées de *Vaincre l'apathie et Bâtir votre équipe de rêve* : l'organisation a pour but de découvrir l'intérêt des gens, d'identifier les leaders, de les attirer vers le centre de la cible et de lutter ensemble pour gagner.]

Dans cet atelier, nous parlerons de transformer un enjeu en une campagne qui peut être gagnée.

Atelier brise-glace

Commencez par trouver quelqu'un dans la pièce que vous ne connaissez pas encore et partagez un exemple avec cette personne dans lequel vous et vos collègues avez collectivement confronté un problème dans votre milieu de travail et avez réussi à générer un changement. **[Le cas échéant, donnez en référence le document *Exercice : Faites le suivi de vos victoires* qui a peut-être été rempli dans la Partie 1.]**

Réunissez les participants.

POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE CAMPAGNES (10 MIN)

Cet atelier a pour objectif de transformer un enjeu en campagne. Tout d'abord, qu'est-ce qu'une « campagne »? (*Sondez les participants, inscrivez les réponses sur le tableau*).

Une campagne est un plan d'action avec un début, un milieu et une fin, qui vise une demande spécifique que nous tenons à gagner. Une campagne a une cible, soit une personne qui peut nous donner ce que nous voulons. Cela implique généralement une série d'actions (ou de tactiques) qui vont en s'intensifiant, ce qui signifie que nous augmentons progressivement la pression.

Combien d'entre nous ont participé à une action qui était fantastique, mais qui n'a pas fait plier l'employeur et pour laquelle nous n'avions pas de plan pour la suite?

L'animateur peut partager une de ses propres histoires d'une action réalisée qui n'avait pas de plan ou en prendre une de l'auditoire.

Idée importante



Les campagnes sont l'occasion d'identifier à l'avance les ingrédients dont nous avons besoin pour gagner et de les assembler de manière à maximiser nos chances de réussite. Une action isolée peut ne pas suffire à résoudre le problème.

Une bonne campagne crée au fil du temps une pression croissante sur les décideurs en augmentant l'intensité et la visibilité des tactiques et en augmentant le nombre de personnes concernées. Dans cet atelier, nous allons passer en revue les ingrédients d'un plan de campagne solide.

Demandez :

Pourquoi voudrions-nous organiser une campagne pour résoudre un enjeu en milieu de travail? Pourquoi ne pas simplement déposer un grief? **[Une question possible à poser pourrait être : « Combien de personnes ici ont manifesté contre le patron? »]**

Inscrivez les réponses sur le tableau. Demandez des exemples d'actions qui ont été partagées lors de l'exercice pour briser la glace.

Quelles ont été les résultats des actions collectives?

Idée importante



Les campagnes nous aident à augmenter notre rapport de force en milieu de travail et à renforcer la confiance des membres. Les membres sont préoccupés par de nombreux enjeux qui ne peuvent être résolus par des griefs. En outre, les griefs sont invisibles pour la plupart des membres, car ils n'impliquent généralement pas de mesures collectives. Nous avons besoin que nos actions soient participatives et publiques.

RÉVISION : IDENTIFIER UN ENJEU (5 MINUTES)

Les campagnes efficaces commencent par des enjeux qui sont importants pour les membres. Un enjeu est un problème en milieu de travail. Plus tôt, nous avons appris à utiliser les discussions pour identifier les enjeux qui préoccupent le plus nos collègues.

Étant donné que les travailleurs peuvent être confrontés à de nombreux enjeux, nous devons également réfléchir à savoir si un enjeu vaut la peine de se mobiliser. Passons rapidement en revue les critères qui constituent un bon enjeu d'organisation :

- Il est largement reconnu.
- Il est profondément ressenti.
- C'est possible de le gagner.
- Il forme le syndicat et les leaders.

Idée importante



Si vous ne faites que commencer et que votre syndicat n'est pas très mobilisé, rappelez-vous ceci : choisissez des enjeux **suffisamment petits pour être gagnés, assez grands pour que ça compte.**

FAIRE UN PLAN DE MATCH (10 MINUTES)

Une fois qu'un bon enjeu a été identifié, nous avons besoin d'un plan de match.



Référez les participants au document **Faire un plan de match. (document Z)**

Un plan comprend trois éléments de base :

- Que voulons-nous exactement?
- Qui a le pouvoir de régler le problème exactement?
- Quelles tactiques peuvent fonctionner?

Discussion :

Choisissez un enjeu mobilisateur. Quelqu'un propose un enjeu en milieu de travail.

L'animateur pourrait également suggérer un enjeu déjà mentionné dans la formation. Après avoir suggéré un enjeu, passez en revue les quatre critères pour vous assurer qu'il s'agit d'un bon enjeu.

Maintenant, quelle est notre **demande** spécifique? Que voulons-nous faire exactement pour résoudre cet enjeu?

Si la demande est vague, faites-en sorte que le groupe soit le plus spécifique possible.

Est-ce que tout le monde est d'accord pour dire que cette demande résoudra l'enjeu? Quelqu'un n'est pas d'accord?

Continuez la discussion jusqu'à ce qu'il y ait entente à propos de la demande.

Ensuite, qui est le **décideur** qui peut nous donner ce que nous voulons?

Encore une fois, insistez de préciser exactement qui est le décideur. Donnez un nom à la cible.

[À ce stade, vous pouvez signaler que parfois, en particulier dans le secteur public, les cibles sont multiples pour l'enjeu choisi. Par exemple, les enseignants négocient avec une commission scolaire, mais le budget est décidé par le Conseil du trésor]

[Pour les besoins de cet exercice, nous voulons un enjeu qui peut être gagné avec le pouvoir que nous avons en milieu de travail. Si la cible se trouve trop haut dans la hiérarchie, nous aurons peut-être à recommencer et à choisir un nouvel enjeu au sujet duquel nous pourrions influencer une cible qui détient le pouvoir actuellement.]

Idée importante

Si nous ne savons pas ce que nous voulons, nous ne pouvons pas savoir qui peut nous le donner. Nous devons définir très précisément qui est notre cible, d'autant plus qu'il y a souvent plusieurs cibles ou paliers de décideurs à cibler.

AUGMENTER LA PRESSION (25 MINUTES)

Une fois que nous savons ce que nous voulons et qui peut nous le donner, c'est maintenant le temps de parler tactiques. Les tactiques sont les actions que nous allons entreprendre pour commencer à faire pression sur notre cible.

Qu'est-ce qui fait qu'une action est bonne?

Idée importante



Une bonne action devrait être :

- **visible et publique**, afin que les membres soient au courant du résultat et de ce qui se passe
- **collective**, en impliquant un maximum de participants
- **conflictuelle**, elle doit modifier le rapport de force en mobilisant les membres pour défier les décideurs qui peuvent résoudre le problème



Référez les participants au document **Choisir des tactiques qui conviennent (document AA)**.

Activité en petits groupes (5 minutes)

Répartissez les participants en équipe de deux ou en petits groupes. En vous servant de l'enjeu et de la cible dont vous avez convenu dans Faire un plan de match, demandez aux groupes de dresser une liste d'actions qui peuvent être prises pour attirer l'attention du patron en ce qui a trait à l'enjeu. Écrivez deux ou trois de vos idées d'actions sur des notes autocollantes Post-it.

Exercice du thermomètre (15 minutes)

Ramenez le groupe ensemble.

Souvent, pour obtenir le résultat souhaité, nous devons « augmenter la pression ». Pour réfléchir à la manière de le faire, nous allons créer un thermomètre d'actions à réaliser.

Dévoilez votre **thermomètre** accroché au mur. Demandez à un représentant de chaque groupe de placer leurs actions sur le thermomètre, les classant de « froides » à « chaudes ».

Reprenez quelques exemples d'actions pour en discuter avec le groupe. Pour chaque exemple d'action, demandez aux participants :

Parlez-nous de cette action et pourquoi vous l'avez placée à cet endroit.

Demandez au groupe :

Êtes-vous d'accord? Quelqu'un croit que l'action devrait être placée plus vers le « chaud » ou le « froid »? Pourquoi?

Utilisez cet exercice pour discuter : « Qu'est-ce que ça veut dire d'augmenter la pression et pourquoi le faisons-nous? »

- Par où commenceriez-vous?
- Que feriez-vous par la suite et que feraient vos collègues si une action ne donnait pas les résultats souhaités?
- Qu'est-ce qui rend une action plus importante qu'une autre?
- Pourquoi une escalade progressive est-elle pertinente?

Idées importantes



Pourquoi une escalade progressive est-elle pertinente?

- **Prendre les moyens appropriés.** En commençant petit, vous montrez que vous êtes raisonnable et crédible. Vous avez d'abord essayé de demander poliment.
- **Bâtir votre groupe.** Si vous commencez avec des actions de faible intensité, les membres qui n'ont jamais confronté le patron seront plus susceptibles de participer. Lorsque vos actions deviennent plus intenses, veillez à ne pas laisser personne derrière.
- **La force dans le nombre.** Si vous passez directement aux actions à haute intensité et que seules quelques personnes y participent, il est facile pour votre employeur de les distinguer. Si vous commencez petit et que vous augmentez, vous pouvez obtenir une plus grande participation.
- **Chaque action a des répercussions plus importantes que l'action précédente.** Alors que vos actions deviennent de plus en plus intenses, les gestionnaires commencent à comprendre que vous êtes sérieux. Vous semez ainsi le doute.
- **Ne montrez pas votre jeu trop rapidement.** Si vous échouez dès le début, votre campagne n'ira nulle part. C'est plus efficace lorsque les gestionnaires voient qu'il y a beaucoup plus à venir – et qu'il est encore temps de s'épargner un mal de tête en cédant à votre demande.

Exemple (5 minutes)

Racontez au groupe l'histoire d'une campagne au cours de laquelle les travailleurs ont défini l'enjeu, la demande et la cible, et ont fait monter la pression avec des tactique qui allaient en s'intensifiant.

L'ESCALADE DES MOYENS DE PRESSION (10 MINUTES)

Aperçu (5 minutes)

Dévoilez l'affiche **Escalade des moyens de pression**.

Lorsque vous imaginez l'ensemble de votre campagne, voyez cela comme l'ascension d'une montagne où chaque action est plus haute que la dernière. Le sommet de la montagne est notre action la plus forte, le sommet de notre force – par exemple, une grève.

C'est un outil que nous pouvons utiliser pour élaborer une campagne visant à renforcer le texte dans nos conventions ou une série d'actions visant à répondre à une demande spécifique en milieu de travail ou même une série de petites campagnes visant à atteindre un objectif plus large.

L'escalade des moyens de pression donne une image claire de ce qu'il faudra faire pour que notre cible cède à notre demande. Nous pouvons ensuite travailler à rebours à partir de ce que nous pensons devoir atteindre pour ainsi planifier ce que nous devons faire et dans quel ordre.

L'escalade des moyens de pression comprend cinq parties :

1. Le **point de départ** est le moment où nous avons des face-à-face, identifions les enjeux et les leaders et bâtissons l'organisation. C'est également à ce moment que le syndicat planifie la campagne, identifie les cibles et établit un calendrier pour les tactiques.
2. Le **coup d'envoi** est le lancement public de la campagne. Elle peut commencer par une action de bas niveau.
3. La **période d'escalade** est le moment où les membres font monter la pression en prenant des mesures qui deviennent de plus en plus intenses.
4. Le **sommet de notre rapport de force** est l'action la plus intense que nous élaborons par rapport à notre arme la plus puissante.
5. La **résolution** consiste à obtenir ce que nous voulons ou à signer une entente.

Faites un lien avec l'exercice *augmenter la pression* (5 minutes)

À quel endroit se situent certaines de nos tactiques dans le cadre d'une escalade des moyens de pression?

Choisissez quelques tactiques à tester avec le groupe. Insistez sur ce qui suit :

Organiser des discussions et cartographier les milieux de travail sont les étapes clés dont vous avez besoin alors que vous êtes à la base de la campagne afin de pouvoir progresser et élaborer

des mesures collectives.

Que se passe-t-il lorsque nous essayons de prendre des raccourcis sans jeter les bases? Par exemple, supposons que vous organisiez une « journée autocollants » sans avoir effectué le travail de base et que personne ne porte les autocollants. Quelle image cela donne-t-il au patron?

Mettez l'accent sur :

Le patron ne sait pas jusqu'où nous irons et nous voulons le laisser dans le doute.

Après chaque action, il est important de se regrouper et d'évaluer comment cela s'est passé. Cela nous aide à planifier nos prochaines étapes.

Demandez :

Donnez quelques exemples de campagnes auxquelles vous avez participé. Quels types d'actions avez-vous réalisés aux différentes étapes de la campagne?



Idéalement, vous aurez préparé un participant à l'avance afin de partager l'histoire d'une campagne très forte.

ÉVALUER SON RAPPORT DE FORCE (20 MINUTES)

Aperçu (5 minutes)

Pour évaluer si un enjeu est gagnable, il faut être en mesure d'évaluer notre rapport de force. Pour cela il faut être en mesure d'évaluer deux choses :

1. Premièrement, quel est le **coût de concession de notre demande pour l'employeur**? En d'autres mots, que représente l'enjeu que nous avons identifié pour le patron? Est-ce un enjeu qui lui coûtera cher à régler? Est-ce un enjeu pour lequel il va se braquer par principe?
2. Deuxièmement, quel est le **pouvoir maximal de nos actions**? En d'autres mots, au plus fort de nos actions, qu'est-ce qu'on peut faire « perdre » au patron? À quel point nos moyens actions potentiels peuvent lui faire « mal »?

Le rapport de force, c'est le lien entre ces deux facteurs. Si nos moyens d'actions peuvent faire suffisamment mal au patron par rapport à ce que ça lui « coûte » d'accepter nos demandes, alors l'enjeu est gagnable et notre rapport de force est favorable. À l'inverse, si nos moyens d'actions sont une nuisance mineure par rapport à nos demandes, alors le patron gagnera à ne pas céder. Dans ce cas, le rapport de force est défavorable.



Référez les participants au document **Le rapport de force (document HH)**.

Coût de concession = Pouvoir requis pour gagner

Coût de la demande	Élevé	Demandes qui auront un coût monétaire ou politique important pour une cible relativement favorable. Par exemple, demander une augmentation de salaire dans un contexte de pénurie de main d'œuvre.	Demandes importantes qui font face à des cibles hostiles. Par exemple, augmenter la cotisation de l'employeur au régime de retraite alors que les salaires sont déjà avantageux.
	Bas	Demandes simples et relativement sans conséquences. Par exemple, ajouter des casiers dans une salle de pause.	Demandes simples mais qui font face à un interlocuteur hostile au syndicat. Par exemple, conventionner le droit du syndicat de distribuer de l'information sur le lieu de travail alors que le patron est antisyndical.
		Basse	Élevée
		Résistance de principe	

Faites un lien avec *faire un plan de match* (5 minutes)

Nous avons identifié quelques enjeux. Parmi ceux-ci quel est le coût de concession monétaire pour l'employeur? Quelle est la résistance par principe?

Le pouvoir de nos actions (5 minutes)

Une fois le coût de concession établi, on peut **évaluer le pouvoir potentiel de nos actions**. Cela peut généralement se mesurer en deux composantes :

1. **Les coûts directs** engendrés par la perturbation que nos actions cause.
Par exemple, en faisant la grève chez un employeur du secteur privé, on lui fait perdre des profits à chaque heure de grève.
2. **Les coûts indirects et symboliques** engendrés par nos actions.
Ici, on inclut les « désagrément » que nos actions font vivre aux gestionnaires et à la direction. On inclut également tout ce qui est lié à la visibilité publique des actions. Cela implique l'image de l'employeur auprès de la communauté, des clients, des consommateurs, des fournisseurs, etc. Dans le secteur public, le coût symbolique peut parfois être plus important que la composante monétaire.

Faites un lien avec l'exercice *augmenter la pression* (5 minutes)

Parmi les moyens d'actions que nous avons identifiés, lesquels impliquent des coûts directs à l'employeur? Lesquels impliquent des coûts indirects et symboliques?

Pourquoi le choix d'un bon enjeu organisateur a-t-il un impact sur le pouvoir de nos actions?

Idées importantes



- **Il faut toujours évaluer son rapport de force.** Pour savoir si un enjeu est gagnable, il faut toujours avoir en tête le coût de concession de l'employeur et le pouvoir de perturbation de nos actions.
- **Le rapport de force est lié à l'enjeu.** Les enjeux importants pour les membres vont faciliter la participation à des actions plus risquées qui dérangent plus l'employeur. Un enjeu important permet donc d'avoir plus de pouvoir pour faire céder l'employeur, mais il sera peut-être également plus coûteux à régler.

PLANIFLIEZ VOTRE CAMPAGNE (25 MINUTES)

Répartissez les participants en petits groupes. Demandez à chaque groupe de choisir un enjeu, d'identifier une cible et de planifier une campagne avec des actions qui vont en s'intensifiant. Encouragez les gens à élaborer un plan pour un enjeu auquel ils font réellement face. Si des personnes du même département ou du même lieu de travail participent, faites-les travailler ensemble. Si des personnes de différents syndicats ou milieux de travail participent, elles ne doivent choisir qu'un enjeu sur lequel se concentrer.



Partagez : **Tableau de planification de la campagne (document EE)**

Montrez l'affiche vierge de l'Escalade des moyens de pression au verso du modèle de planification de la campagne ou distribuez des feuilles du tableau pour que les participants puissent en inscrire eux-mêmes.

Rappelez aux participants que l'escalade des moyens de pression nous aide à situer notre tactique dans un échéancier. Encouragez les participants à réfléchir à l'effet de levier réellement nécessaire pour gagner : quelles actions envisagent-ils comment étant le sommet de leur force? Il peut être parfois utile de revenir en arrière en termes d'intensité d'action.

Tenez également compte des dates stratégiques dans le calendrier (par exemple, les réunions du conseil d'administration, le début de l'année scolaire pour les enseignants ou la période des fêtes pour les livreurs ou les personnes travaillant dans la vente au détail). Encouragez-les à transcrire les tactiques qu'ils ont trouvées sur l'affiche vierge de l'escalade des moyens de pression.

Travail en petits groupes (15 minutes)

Les animateurs doivent circuler dans la salle pour s'assurer que les groupes ne sont pas bloqués par la définition de leur enjeu et par la formulation de leur demande. Incitez les gens à décider rapidement et à passer à la cible et aux actions. Envisagez de demander aux groupes de faire un compte rendu de leur enjeu, de leur demande et de leur cible à des intervalles définis pour s'assurer que les groupes vont de l'avant.

Discussion (10 minutes)

Demandez à quelques groupes de faire un compte rendu de leur plan de campagne. Chaque groupe devrait partager leur demande spécifique, leur cible, le sommet de leur force et quelques-unes de leurs tactiques préférées. Choisissez un groupe qui avait des plans solides.

Demandez :

- Que pensez-vous qu'il faudrait faire pour que votre cible cède?
- Avez-vous la capacité nécessaire pour exiger ce prix à payer? Devez-vous vous préparer? Comment comptez-vous faire cela?

Lorsque vous voyez un groupe avec un plan de campagne particulièrement fort, écrivez deux ou trois de

leurs tactiques sur des notes Post-it lorsqu'ils font leur compte rendu.

Demandez au groupe de montrer où il placerait ces deux ou trois tactiques sur l'affiche vierge de l'escalade des moyens de pression à l'avant de la salle.



[Si vous effectuez une série d'ateliers, référez-vous à *Les gens organisés ont le pouvoir* et au point stratégique plus bas.]

[Si vous effectuez un atelier autonome, distribuez et passez en revue *Les gens organisés ont le pouvoir*. Insistez sur le rôle de l'organisateur dans l'identification des enjeux et des leaders lorsque vous êtes à la base de la campagne. Les prochaines actions testent les leaders et accroissent la participation au syndicat. Référez-vous à l'élément clé plus bas.]

Idée importante



L'objectif est d'avoir un pouvoir constant, et non pas une victoire unique. Rappelez-vous de viser le milieu de la cible. Les campagnes devraient nous aider à faire basculer le pouvoir sur le lieu de travail et à attirer davantage de membres vers le milieu de la cible, pas seulement pour une action, mais pour le long terme.

Les campagnes sont également l'occasion de mettre en place une structure permanente sur le lieu de travail - avec des leaders forts - et un réseau solide entre les membres capable de mobiliser pour des actions concrètes.

En tant qu'organisateur, nous devrions toujours avoir une longueur d'avance.



CARTOGRAPHIER SA COMMUNAUTÉ (25 MINUTES - facultatif)

Pourquoi nous avons besoin d'alliés (5 minutes)

Cette formation est sur l'organisation en milieu de travail et la création de notre syndicat. Mais de plus en plus, nous savons que nous devons élargir notre organisation au-delà du lieu de travail pour défendre nos emplois, décrocher une convention équitable et endosser les enjeux qui préoccupent les membres.

Référez-vous aux tactiques partagées par les participants à l'exercice du thermomètre ou à l'un des exemples de plan de campagne. Identifiez toutes les tactiques qui incluent les alliés de la communauté ou les médias.

Dans _____ [insérez un exemple], nous avons parlé de communiquer avec _____ [groupe communautaire, parents, médias, etc.]. Pourquoi pensiez-vous que c'était important pour gagner notre revendication?

Faites un remue-méninge sur les raisons pour lesquelles nous avons besoin d'alliés et inscrivez-les sur le tableau.

Les employeurs tiennent plus à certaines choses qu'à d'autres. Quelles sont-elles?

Inscrivez les réponses sur le tableau.

Différents employeurs, différentes préoccupations.

Certains employeurs se soucient beaucoup de leur réputation publique ou de la pression de la communauté. Certains sont obsédés par leurs résultats. Certains se soucient des consommateurs et de leur marque.

Mais nous nous battons aussi pour des choses qui dépassent notre mandat, comme de meilleurs services ou des écoles pour notre communauté. Il faut donc travailler avec des alliés et bâtir des relations et des combats à long terme.

Étude de cas (5 minutes)

Partagez un exemple tiré de votre propre expérience d'une campagne ayant bâti de solides alliances avec la communauté ou un exemple que vous connaissez localement. Nous avons inclus quelques études de cas plus longues comme exemples possibles.

Vous pouvez également utiliser un extrait vidéo d'une alliance communautaire réussie.

Recensement de la communauté (15 minutes)

Nous pensons souvent que nous ne pouvons bâtir ce genre de relations que si nous sommes à la tête du syndicat, mais nos collègues et nos membres sont souvent les meilleures ressources pour nouer des liens avec des alliés de la communauté. Nous sommes également des membres de la communauté, des parents, des résidents (?) impliqués dans de nombreux types d'organisations et ayant un fort réseau de relations.

Revenons à l'exemple que nous avons utilisé dans notre exercice *Augmenter la pression* et posons-nous des questions :

Rappelez aux gens quel est l'enjeu, la revendication et la cible dans l'exercice Augmenter la pression.

Faites un remue-méninge et inscrivez les réponses de chaque question sur le tableau :

- Au-delà du milieu de travail immédiat, qui d'autre se soucie de cet enjeu parce qu'il a également un intérêt dans ce qui se passe?
- De qui se soucie notre cible? Qui a de l'influence sur cette cible?

Nous avons maintenant une liste d'alliés potentiels avec lesquels nous souhaitons établir des relations. Mais comment savoir si les membres sont connectés avec ces organisations et ces leaders de la communauté?

Vous pouvez utiliser un bref sondage comme outil pour cartographier les relations existantes entre vos collègues.



*Dirigez les participants vers le document **Cartographie de la communauté (document HH)** et passez en revue les questions.*

Est-ce que quelqu'un s'est déjà servi d'un sondage semblable? Comment l'a-t-il utilisé?

Comment pourriez-vous l'intégrer à la base de *l'escalade des moyens de pression*?

Idées :

- Lors d'une assemblée syndicale, demandez à chacun de répondre à un sondage. Lors de la prochaine réunion, compilez les résultats et discutez-en en groupe.
- Demandez aux membres de l'équipe de communication et d'action de faire remplir un sondage aux membres lorsqu'ils organisent des discussions.

Une fois que nous connaissons les liens qu'ont les membres, comment pouvons-nous relier ces relations à notre campagne?

Créez une liste en faisant un remue-méninge.

Idées :

- Demandez aux membres d'organiser des discussions face à face avec les leaders de la

communauté.

- Établissez un plan indiquant avec qui communiquer, qui en aura la responsabilité, l'échéancier et la demande à formuler.
- Participez à des coalitions, demandez quel soutien est nécessaire et faites part des mises à jour et des demandes au syndicat.
- Mobiliser les membres pour qu'ils participent à des actions organisées par d'autres syndicats ou groupes communautaires.

Partagez un exemple de syndicat qui a travaillé avec les membres afin d'explorer les relations et les alliances au sein de la communauté.



Référez-vous à l'étude de cas ou demandez un exemple à quelqu'un dans la salle. Il est préférable de faire cette demande avant l'atelier afin que le participant puisse être préparé.

Idées importantes



Nous pouvons commencer par où nous sommes et bâtir à partir de là. Dans la mesure où les membres du syndicat doivent être engagés et être en contact afin de se rapprocher du milieu de la cible, la façon de faire est la même : il faut discuter et établir des relations à long terme.

Notre objectif devrait être de créer des alliances à long terme allant au-delà d'une campagne spécifique où nous travaillons ensemble et nous nous soutenons mutuellement.

CONCLUSION (5 MINUTES)

Récapitulation les concepts clés :

Comme mentionné plus tôt, une campagne consiste en une série d'actions progressives qui nous permettront d'obtenir une demande spécifique avec l'aide de notre cible. Nous avons aussi abordé la nécessité d'avoir une demande, une cible et des tactiques efficaces pour une campagne forte.

Enfin, le développement d'alliances à long terme est un élément clé dans la réussite d'une campagne et de mouvements plus vastes. Nous pouvons commencer par les relations que nos membres ont déjà.

Enfin, le développement d'alliances à long terme est un élément clé dans la réussite d'une campagne et de mouvements plus étendus. Nous pouvons commencer par les relations que nos membres ont déjà.

Conclusion

*Si vous disposez de suffisamment de temps et d'énergie pour un exercice permettant une pratique plus approfondie des discussions mobilisatrices, envisagez de terminer avec **L'activité de clôture : QUETE.***

*S'il reste suffisamment de temps pour une activité de réflexion et de synthèse, envisagez de terminer avec **L'activité de clôture : tête, cœur, mains, pieds.***

ACTIVITÉ DE CLÔTURE : TÊTE, COEUR, MAINS, PIEDS

Résumé

Ceci est une activité de clôture qui peut être utilisée comme évaluation rapide et qui permet aux participants de réfléchir à leur expérience lors de l'atelier.

Installation

Dessinez une tête, un cœur, une main et un pied sur quatre feuilles différentes et collez-les sur les murs de la salle.

Durée totale de l'activité : 10 minutes

ACTIVITÉ

Distribuez des notes Post-It de couleurs aux participants.

Nous aimerions connaître votre opinion et vos impressions alors que nous arrivons à la fin de l'atelier. Nous désirons obtenir vos commentaires afin que nous puissions continuer à améliorer la formation.

*Demandez aux participants d'écrire sur une note Post-it de couleur **quelque chose de nouveau qu'ils ont appris au cours de l'atelier**. Elle sera collée sur la feuille TÊTE.*

*Demandez aux participants d'écrire sur une deuxième note Post-it de couleur **ce qu'ils ressentent présentement** après avoir complété l'atelier. Elle sera collée sur la feuille COEUR.*

*Demandez aux participants d'écrire sur une troisième note Post-it de couleur **quelque chose qu'ils amélioreraient la prochaine fois**. Elle sera collée sur la feuille MAINS.*

*Demandez aux participants d'écrire sur une quatrième note Post-it de couleur **la prochaine étape qu'ils envisagent prendre après l'atelier**. Elle sera collée sur la feuille PIEDS.*

S'il reste du temps, l'animateur peut demander à quelques personnes de partager leurs réponses. Il est souvent agréable de clore en demandant aux gens d'exprimer ce qu'ils ont écrit sur leur note COEUR.

Demandez aux participants de placer leurs notes Post-it sur chaque feuille.

ACTIVITÉ DE CLÔTURE : QUETE

Résumé

Il s'agit d'une activité qui conclut la journée de formation et qui comprend les trois ateliers.

Nous essayons de réunir différents éléments et du matériel des trois ateliers et offrons aux participants l'occasion de pratiquer à nouveau la discussion.

Installation

Avant de commencer le troisième atelier, *Transformer un enjeu en campagne*, placez des feuilles au mur indiquant « Qu (question/indignation) », « E (espoir) », « T (temps d'agir) », « E (engagement) ».

Sur la feuille « Qu (question/indignation) », placez les enjeux en milieu de travail qui ont été identifiés dans *Vaincre l'apathie*.

Sur la feuille « E (espoir) », placez les documents de l'exercice *Faites le suivi de vos victoires* qui ont été remplis dans le courant de la journée.

Sur la feuille « T (temps d'agir) », inscrivez la date. Par exemple, écrivez « mardi ».

Sur la feuille « E (engagement) », placez les tactiques qui ont été amenées dans *Transformer un enjeu en campagne*.

Durée totale de l'activité : 20 minutes

ACTIVITÉ

Approchez-vous du mur et passez en revue l'organisation d'une discussion. Discutez des différents éléments que vous avez placés sous chaque lettre, en passant en revue les concepts clés des ateliers et en les reliant au milieu de la cible.

*Demandez si quelqu'un voudrait ajouter des documents supplémentaires sous « Espoir » de l'exercice **Faites le suivi de vos victoires**.*

*Demandez aux participants d'utiliser les informations fournies – la fiche de travail sur la victoire qu'ils ont remplie et les tactiques abordées – pour faire un jeu de rôle sur l'organisation d'une discussion dans *Vaincre l'apathie avec le partenaire du matin*.*

S'ils préfèrent, ils peuvent rapidement faire correspondre un enjeu (C) à une victoire (E) à une tactique (V) et se pratiquer à organiser une discussion en fonction de leurs choix.

Dites à chaque équipe de deux de personnifier un ouvrier et un organisateur. Ils ont six minutes chacun. Au bout de six minutes, ils devront changer de rôle.

ACTIVITÉ

Une fois que les deux personnes ont eu l'occasion de pratiquer, rassemblez tout le monde. Demandez s'ils ont des commentaires :

- Qu'avez-vous ressenti lorsque vous avez connecté ces différentes parties?
- Y a-t-il une partie de la conversation que vous avez trouvée difficile en particulier?
- Quelque chose que vous feriez différemment la prochaine fois?
- Dans quelle mesure vous sentez-vous prêt à avoir ces discussions dans votre milieu de travail?

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

DOCUMENTS DE PARTICIPATION

1^{ÈRE} PARTIE : VAINCRE L'APATHIE

Exercice : Notez vos victoires

Notez des actions collectives qui ont permis de régler des problèmes dans vos lieux de travail.

Enjeux : Quels étaient les enjeux qui préoccupaient vos collègues?

Actions : Quelles actions avez-vous pris? Qui était impliqué ?

Résultat : Qu'est-ce qui est arrivé ? Est-ce que le problème a été réglé ?

VISEZ DANS LE MILLE

Du point de vue d'un organisateur ou d'une organisatrice, on peut imaginer le syndicat comme une cible. Le but est de toujours rapprocher les gens du centre du cercle.

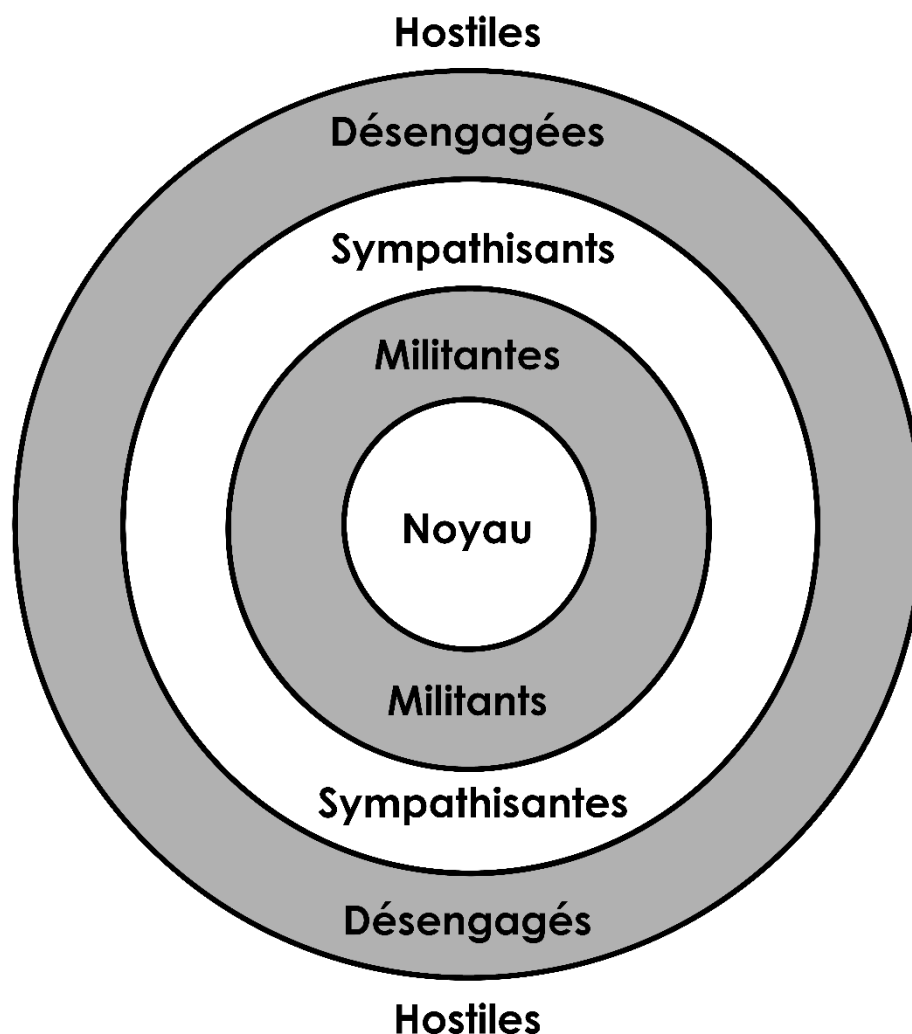
Noyau : Ces personnes pensent toujours à l'organisation et à comment impliquer les autres dans leurs projets. Il peut s'agir des dirigeants élus ou de délégués mais ce n'est pas obligatoire.

Militantes : Ce sont les personnes en qui on peut avoir confiance lorsqu'il y a un problème. Ils prennent la responsabilité d'informer les autres et de recruter d'autres personnes qui vont agir et être impliquées.

Sympathisantes : Ce sont les personnes qui vont aux réunions, portent les macarons, signent des pétitions, mais qui n'essaient pas d'impliquer d'autres personnes.

Désengagées : Ce sont les personnes qui ne considèrent pas le syndicat important. Ils ne participent donc pas.

Hostiles : Il y a aussi les personnes qui ne sont pas seulement désengagées, mais tout simplement **hostiles** face au mouvement syndical. Ne perdez pas votre temps pour argumenter avec eux. Un jour ils réaliseront peut-être qu'ils ont intérêt à prendre part au syndicat, mais c'est probablement l'expérience qui leur démontrera, pas le débat.



Comment le patron nous désorganise



Qu'est-ce qui empêche les gens de confronter le patron à propos de problèmes liés au travail? Au lieu de blâmer « l'apathie », il est important de connaître les raisons réelles. Vous devez diagnostiquer le problème avant de pouvoir rédiger l'ordonnance.

Ce graphique montre quatre obstacles courants sur lesquels le patron compte pour nous empêcher de nous organiser - et comment vous pouvez aider vos collègues à les surmonter:

Le patron utilise...	L'organisateur...	Les collègues trouvent...
...la peur du conflit et des représailles.	...puise dans la colère légitime contre les injustices au travail.	... le courage et la détermination d'agir
... le désespoir , le sentiment que les choses ne peuvent pas changer et que nous n'avons pas de pouvoir.	...aide à développer un plan qui peut gagner , et partage des exemples de victoire.	... l'espoir que le changement est possible et que ça vaut la peine qu'on se batte.
...la division , montant les travailleurs les uns contre les autres.	...identifie ce qui nous unit et développe des liens.	... l'unité d'agir ensemble.
... la confusion , en faisant passer des messages pour nous alarmer ou nous distraire.	... interprète et partage l'information, la cadrant dans une perspective globale.	...la clarté , en comprenant le plan du patron.

Un bon enjeu organisateur



Largement partagé : Quelle est la fréquence du problème? Combien de travailleurs et de travailleuses font face à cette situation? Beaucoup de gens doivent sentir qu'il s'agit d'un problème réel et accepter la solution que vous recherchez.

Profondément partagé : Est-ce un problème sur lequel les gens sont assez enclins à faire quelque chose? Ce n'est pas assez que beaucoup de gens soient d'accord, il faut également que l'enjeu soit suffisamment grave pour que les gens soient prêts à agir.

Gagnable : Il est difficile de savoir avec certitude si vous allez gagner, mais vous pouvez avoir une bonne idée si vous le pouvez. La « taille » de la demande doit correspondre au pouvoir du syndicat.

Pour gagner, il doit être plus difficile pour les décideurs de continuer à dire non que de dire oui. Plus le syndicat sera fort, plus il y aura des problèmes que vous pourrez confronter et gagner.

Renforce le syndicat et forme des leaders : Réfléchissez à la manière dont cette lutte renforcera votre capacité de lutte future. L'enjeu attirera-t-il des leaders ou des groupes qui n'ont pas été très impliqués? Construera-t-il une solidarité entre les groupes? Cela vous donnera-t-il l'occasion d'essayer une action qui va un peu plus loin que ce que vous avez déjà fait? La solution posera-t-elle les bases pour des améliorations futures?

Chaque combat devrait construire le prochain. Il arrive souvent que nous ne gagnions pas le gain concret souhaité, mais nous en sortons plus intelligents et mieux organisés - ce qui rend plus probable la victoire la prochaine fois.

Comment être à l'écoute



- **Évitez les distractions.** Regardez l'autre personne dans les yeux et rangez votre téléphone.
- **Ralentissez.** Notre cerveau traite les pensées quatre fois plus vite que les mots parlés. Il est facile d'avancer dans une conversation en utilisant vos hypothèses pour combler les lacunes et planifier votre réponse. Résistez à cette envie. Concentrez-vous sur ce qui est réellement dit.
- **N'interrompez pas.** Prenez le temps d'entendre toute l'histoire.
- **Gardez l'esprit ouvert.** Ne présumez pas que vous savez déjà ce dont quelqu'un se préoccupe. Les gens vont vous surprendre.
- **N'allez pas à la pêche.** Évitez les questions suggestives telles que "Ne croyez-vous pas que ..."
- **Ayez de l'empathie.** Parfois, les gens ont besoin de se défouler. Ne les découragez pas. Votre tâche immédiate est d'entendre ce qu'ils ont à dire, pas de juger.
- **Montrez que vous comprenez ce que l'autre dit.** Réagissez, posez des questions de suivi et répétez ce que vous avez compris. Si vous ne comprenez pas, demandez.
- **Trouvez des terrains d'entente.** Vous n'êtes pas obligé d'accepter tous les points, mais recherchez les points d'accord et indiquez en quoi vous êtes en désaccord.
- **N'agissez pas comme si vous vendiez quelque chose.** Un organisateur n'est pas un vendeur. Vous cherchez véritablement à connaître le point de vue de l'autre et à créer quelque chose de nouveau ensemble.

QUETE : développer un plan de conversation

L'acronyme « QUETE » est un raccourci utile pour se souvenir des étapes pour pousser une personne à agir : Questions/Indignation, Espoir, Temps d'agir, Engagement

1. **Questions:** Présentez-vous et posez une question pour que l'autre personne parle d'un problème lié au lieu de travail. Comment allez-vous entamer la conversation? Exploitez la juste colère face à l'injustice. Quelles questions poserez-vous pour savoir comment le problème affecte cette personne?
2. **Espoir:** « Le changement est possible. Nous pouvons résoudre ce problème. Voici notre plan. » Inspirer l'espoir en présentant un plan clair, crédible et utile, et en expliquant pourquoi vous avez l'espoir. Quelles sont les étapes à suivre ensemble?
3. Il est **Temps** d'agir. "C'est le moment. Nous ne pouvons plus attendre. » Que se passera-t-il si vous n'agissez pas?
4. **Engagement:** « Vous pouvez faire la différence. Votre participation compte. » Pourquoi le soutien de cette personne est-il critique? Quelle action concrète leur demandez-vous de prendre?

RÉPONDRE AUX QUESTIONS DIFFICILES



Sur papier et en personne, concentrez-vous sur votre message. Quand les gens viennent vous voir, contrariés par la direction, un bon moyen de répondre consiste à suivre le modèle « affirmer, répondre, rediriger ».

Affirmer:

Dites-leur que vous les écoutez, que vous comprenez et que leurs sentiments sont valides. Vos collègues peuvent être effrayés ou contrariés par ce qu'ils ont entendu. Ne vous fâchez pas contre eux. C'est la faute de la direction, pas la leur

Je vous comprends, je ne veux pas que notre patron exerce des représailles contre moi non plus!

Répondre:

Donnez une réponse véridique et concise à la question. Ne soyez pas évasif. S'il y a un grain de vérité dans le message de la direction, dites-le immédiatement.

Oui, c'est vrai que le patron est fâché lorsque nous le confrontons et lui disons qu'il traite les employés de manière injuste. C'est la raison pour laquelle nous allons tous à son bureau avec une pétition signée par tout le monde dans l'immeuble. Il ne pourra donc pas cibler une personne en particulier.

Si vous ne connaissez pas la réponse, ne le devinez pas. Dites-leur que vous chercherez la réponse et que vous les relancerez quand vous l'aurez. Assurez-vous de faire le suivi pour maintenir la relation de confiance.

Rediriger :

Mais une fois que vous avez répondu à la question, ne vous embourbez pas trop dans les va-et-vient. Au lieu de cela, soyez prêt avec une question qui ramène la conversation à votre message et indique à quoi la direction tente de les distraire.

Vous m'avez dit plus tôt que le directeur choisit toujours les favoris et punit certains sans raison. Si on ne le confronte pas, quand est-ce que ça s'arrêtera?

Rappelez à vos collègues les problèmes qui les ont inspirés à s'organiser. Demandez si cela a changé. Ramenez la conversation sur le plan pour gagner et sur les prochaines étapes.

ANTICIPER ET IMMUNISER

CONTRE LES TACTIQUES DU PATRON



Chaque fois que vous agissez au travail, vous pouvez vous attendre à ce que la direction réagisse. L'anticipation est la partie de la conversation mobilisatrice où vous préparez vos collègues pour qu'ils ne soient pas pris au dépourvu.

1. Posez des questions sur la réaction du patron.

- *Pensez-vous que le patron veut que nous organisions? Pourquoi pas?*
- *Quand il découvre que nous organisons, comment pensez-vous qu'il va réagir?*
- *Que penses-tu qu'il pourrait faire pour essayer de nous arrêter?*

2. Discutez de la façon dont le patron va riposter.

- Si vous vous préparez à faire la grève, attendez-vous à ce que le patron engage du personnel de sécurité supplémentaire.
- Si vous organisez votre lieu de travail pour la première fois, attendez-vous à des réunions avec un auditoire captif sur les amendes et les frais syndicaux. La semaine avant le vote, votre patron vous demandera de lui donner une seconde chance.
- Si vous prévoyez une journée d'autocollant syndical, attendez-vous à ce que vous ne soyez pas autorisé à le porter. En fait, chaque fois que vous confronterez le patron à une nouvelle tactique pour la première fois, vous entendrez: « Vous ne pouvez pas faire cela. »

3. Informez vos collègues de leurs droits et de la manière de réagir en cas de refus.

- *Le code du travail interdit les représailles pour activité syndicale.*
- *Si un responsable vous dit d'enlever votre macaron, notez la date, l'heure et le nom d'un témoin. Informez-en votre délégué.*

4. Discutez de pourquoi le patron va riposter.

Cette étape est la plus importante. Aidez vos collègues à comprendre que chaque combat en milieu de travail concerne le pouvoir.

- *Nous ne construisons pas simplement notre pouvoir collectif - nous enlevons du pouvoir au gestionnaire.*
- *Chaque fois que nous contestons le contrôle du patron, nous pouvons nous attendre à de la résistance.*

5. Reconfirmez.

Demandez à votre collègue s'il a changé d'avis:

- *Êtes-vous toujours sérieux au sujet de résoudre ce problème en venant avec nous pour présenter la pétition?*

Si oui:

- *Génial! Nous nous retrouvons à la cafétéria jeudi à 13h45.*

Votre collègue a renforcé sa détermination en prenant cet engagement à voix haute pour vous et pour elle-même. Plus tard, vous pourrez lui rappeler cette conversation.

Sinon:

- *Qu'est-ce qui vous retient?*

Ce n'est pas grave si votre collègue exprime des doutes maintenant. Elle est honnête avec vous. Cela vous donne l'occasion de lui poser davantage de questions sur ses préoccupations, de faire face à ses peurs et de lui rappeler le problème qui la préoccupe. Si elle ne prend aucune mesure, ce problème va-t-il se résoudre seul?

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

DOCUMENTS DE PARTICIPATION 2^E PARTIE : ASSEMBLER SON ÉQUIPE DE RÊVE

EXERCICE: POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS

Imaginez un scénario où il est urgent d'organiser une action. Supposons, par exemple, qu'une travailleuse et militante syndicale très appréciée de votre lieu de travail ait été congédiée et que vous organisez une journée de port d'autocollant/macaron pour exiger qu'elle soit réengagée. Vous n'avez que 24 heures pour faire passer le message à tout le monde et mettre l'autocollant entre les mains de tous.

Utilisez les questions suivantes pour élaborer un plan pour votre journée d'étiquetage:

- **Nombre total de personnes** que vous souhaitez voir porter l'autocollant: _____
- **Combien de départements y a-t-il sur votre lieu de travail?** Pouvez-vous les couvrir tous? Qui se déplace sur le lieu de travail et peut atteindre d'autres départements?
- **Combien y a-t-il de quarts de travail?** Qui peut remettre des autocollants aux travailleurs à chaque quart?
- **Où est le meilleur endroit** pour rejoindre les gens avant qu'ils ne commencent à travailler? Où sont les entrées utilisées par les travailleurs?
- Pouvez-vous donner un autocollant à **tout le monde** par vous-même ou avec votre groupe actuel de délégués?

Sinon, c'est la raison pour laquelle nous devons cartographier notre lieu de travail, puis recruter suffisamment de leader pour atteindre chaque travailleur!

EXERCICE: IDENTIFIER LES LEADERS

Contexte:

Vous êtes un délégué syndical à l'hôtel où vous travaillez et essayez de revigorer le conseil syndical. Le conseil comptait 10 membres, mais il ne s'est pas réuni depuis un moment.

Vous travaillez dans le service des banquets et vous ne connaissez pas beaucoup de personnel d'entretien ménager. Vous aimeriez recruter des délégués dans le service d'entretien ménager.

Instructions:

Lisez les profils des contacts que vous établissez et les informations qu'ils partagent avec vous. Vous disposez de 10 minutes pour déterminer qui, selon vous, vous devriez recruter en tant que leader. Évaluez les trois meilleurs *leaders* (1 = le meilleur).

1. _____

2. _____

3. _____

Qui est le pire leader? _____

Y a-t-il des gens qui ont des qualités d'organisateur, d'activiste ou de sociable? Quels seraient leur rôle?

Organiser, c'est faire des choix

Brenda

Ancienneté : 9 ans

Enjeu: Elle a glissé sur le sol et s'est blessée au dos, mais l'entreprise a menti dans sa déclaration d'accident de travail.

- *Je ne sais pas qui les gens admirent. Ce n'est pas moi. Personne ne se soucie de ce que je ressens. Je suis surtout la personne qui organise les fêtes d'anniversaires et les événements sociaux.*
- *Bien sûr, j'ai une liste de tous les numéros de téléphones. Cela ne me dérange pas de le partager avec vous.*
- *J'attends juste qu'un meilleur travail se présente pour partir. Je ne peux pas me permettre d'avoir l'air de causer des problèmes.*
- *Myriam est une vraie combattante, mais parfois elle se bat juste pour elle-même. Myriam est l'une des plus jeunes travailleuses. Elle aime beaucoup faire la fête. Je respecte vraiment Paula.*
- *Tu devrais parler à Francis. C'est un vrai leader, bien qu'il ait des idées un peu folles.*

Myriam

Ancienneté : 4 ans

Enjeux: le rythme est trop rapide dans l'entretien ménager et les travailleurs n'ont pas voix au chapitre.

- *J'ai dit à mon patron que j'étais épuisée à la fin de la journée et elle a seulement haussé les épaules. Je vais vous dire une chose, j'en ai marre. Je n'ai pas peur de parler et je ne reculerai pas.*
- *Nous avons besoin de pouvoir et de respect. Il est temps que quelqu'un nous écoute. J'ai parlé à certains de mes collègues et ils sont d'accord.*
- *Je parle principalement aux jeunes travailleurs. Quels sont leurs noms? Laisse-moi te revenir. Je veux d'abord vérifier avec eux et voir si tout va bien.*
- *Tu devrais parler à Ève. Elle travaille ici depuis longtemps et elle connaît tout le monde.*
- *Faites attention à Brenda. Les gens l'aiment et elle travaille bien, mais je pense que la direction a des plans pour elle.*

Ève

Ancienneté : 12 ans

Problème: la charge de travail est trop élevée.

- *Ils m'ont promis un poste de superviseur. Je ne m'impliquerai pas avant de savoir si je vais obtenir ma promotion.*

- *Je ne veux pas trop faire de bruit d'ici là. Si la promotion va à un des larbins du patron, je serai furieuse.*
- *Brenda est une excellente travailleuse, mais un peu timide. C'est une bonne amie à moi, je peux organiser une rencontre avec elle si vous voulez.*
- *Francis est un gars formidable. Un peu fou, mais les gens le suivent.*
- *Les jeunes travailleuses semblent se tenir ensemble. Elles font beaucoup la fête et Myriam est leur meneuse.*
- *Tout le monde respecte Paula. Elle était employée de l'année l'an dernier. Tu devrais voir Hélène. Elle n'a pas peur de dire ce qu'elle pense.*

Francis

Ancienneté : 5 ans

Problème: rythme de travail

- *Nous sommes des victimes ici. Les gestionnaires se préoccupent seulement de nous faire faire le plus de travail possible avec le moins de travailleurs possible.*
- *Certaines des jeunes travailleuses ne s'intéressent pas aux problèmes que l'on vit ici. Elles ne veulent que s'amuser. La moitié du temps je ne sais même pas de quoi elles parlent. Daphney est la jeune personne que j'aime bien. C'est une vraie bombe d'énergie.*
- *Je n'aime vraiment pas Paula, mais je la respecte. Hélène est une grande gueule, tout comme Mary.*
- *Ne vous embêtez pas de parler aux jeunes travailleurs. Ils ne prennent rien au sérieux.*
- *Brenda et Ève seraient de bonnes leaders. Brenda s'est fait avoir quand elle a glissé et s'est fait mal au dos. Les partons l'ont fait venir au travail avant qu'elle soit guérie, dopée aux analgésiques!*

Daphney

Ancienneté : 3 mois

Enjeu: manque de respect des gestionnaires.

- *Nous devons faire bouger les choses. Nous avons besoin d'une grève ou d'une action quelconque. Je me fiche de ce que pense mon manager. Nous devons leur donner une leçon.*
- *Donnez-moi le mot et je dirai aux collègues de faire une grève sauvage. Je me moque de s'ils me virent. Je cherchais un autre emploi, tout comme j'ai trouvé celui-ci*
- *À qui devrais-je parler? Eh bien, je ne connais pas vraiment le nom des collègues, je les reconnais de face. Je ne leur parle pas beaucoup. Ils sont tous une bande de robots.*
- *Mais il y a une femme nommée Brenda. Elle était vraiment gentille avec moi quand j'ai commencé. Elle m'a fait me sentir chez moi.*
- *D'autres noms de collègues qui veulent agir? Vous n'avez pas besoin de noms. Vous avez juste besoin d'appeler une action. Je serai là et tous les autres aussi.*



Les qualités d'un militant syndical ou d'une militante syndicale

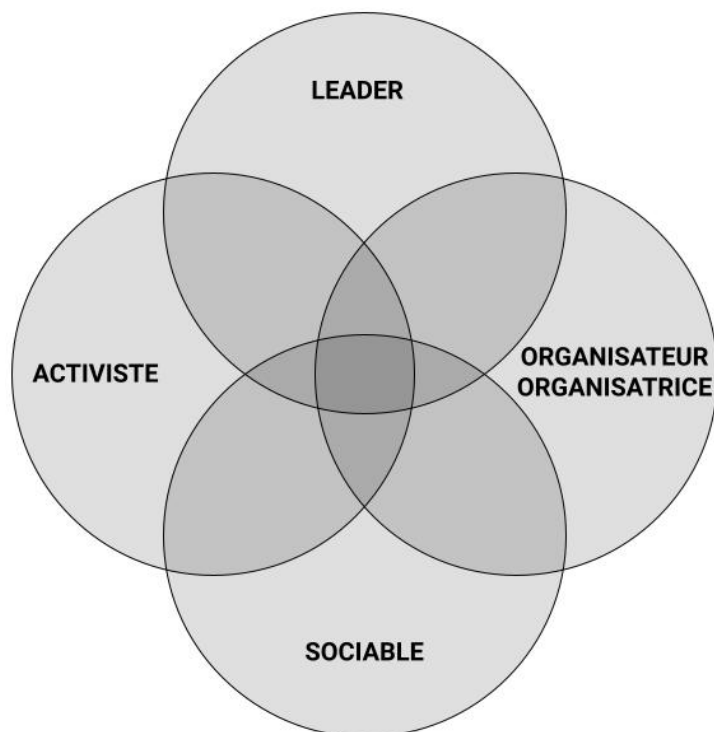
Un militant ou une militante syndicale doit avoir certaines qualités afin de bien gérer son rôle. Il ou elle doit agir comme pilier.

- Il ou elle est **travailleuse** et respectée de ses collègues.
- Ses **collègues ont confiance en elle** et son opinion compte pour eux, ils écoutent tout ce qu'elle a à dire.
- Il ou elle est motivée par un **fort sentiment de justice** et des principes clairs.
- Il ou elle doit être **responsable, honnête et compatissante**.
- Il ou elle est confiante et **courageuse**.
- Il ou elle est **à l'écoute**. Elle sait qu'elle n'a pas besoin de parler beaucoup pour avoir de l'impact.
- Il ou elle est **rassembleuse**, elle n'hésite pas à accueillir un nouveau collègue dans l'équipe. Elle cherche toujours des moyens de faire participer tout le monde.
- Il ou elle **pousse les gens à l'action collective** pour résoudre les problèmes tous ensemble.
- Il ou elle place **l'intérêt collectif** avant ses intérêts personnels.
- Il ou elle **respecte les décisions** du groupe.
- Il ou elle **connait sa convention collective**, mais il n'a pas peur d'admettre lorsqu'elle ne connaît pas la réponse à quelque chose.
- Il ou elle reste **calme face à la pression**.
- Il ou elle est **prêt·e à confronter la direction** et elle arrive à inspirer les autres à se tenir debout pour eux-mêmes.



Les 4 rôles pour construire le syndicat

	Qualités	Rôle	À faire
Activiste	A des valeurs syndicales, est motivé par la justice sociale, veut se battre pour ses collègues	Généralement les premières personnes à s'impliquer	Développer ses compétences pour en faire un organisateur
Organisatrice ou organisateur	A des compétences liées à l'organisation (identification des leaders, organisation de rencontres, connaissance de la convention, etc.)	Constitue généralement le noyau du syndicat, organise les leaders	Développer son leadership auprès des leaders naturels du milieu de travail
Sociable	Parle souvent à beaucoup de gens, connaît tout le monde, est capable de mettre en contact des gens	Permet d'identifier rapidement les leaders, les groupes et de faire les premiers contacts	Le sensibiliser aux valeurs syndicales pour en faire aussi un activiste, afin de faciliter la récolte d'information sur le lieu de travail
Leader	A de l'influence auprès des collègues, est capable de pousser les autres à l'action	Utilise son influence pour convaincre ses collègues de participer aux actions syndicales	Développer un lien avec les organisateurs, les recruter comme délégués et développer leur valeurs syndicales



EXERCICE: Cartographiez VOTRE LIEU DE TRAVAIL

Vous aurez besoin de:

- Grandes feuilles
- Marqueurs de couleur
- Ronds autocollants

Commencez par l'espace physique. Commencez par utiliser une grande feuille de papier et un marqueur noir pour délimiter la zone ou le bâtiment, en indiquant les entrées, les sorties et les fenêtres. Indiquez les bureaux, les lignes de production, les zones de stockage, les quais d'expédition et de réception, les salles à manger et les salles de bain, etc.

Ajoutez des détails tels que des machines, des bureaux et des refroidisseurs d'eau. Si le bâtiment est grand, faites des cartes de différentes zones. Assurez-vous que la carte est suffisamment grande pour afficher clairement les informations.

Ajouter le mouvement. Tracez le flux de travail ou de production et / ou les chemins empruntés régulièrement par différentes personnes dans l'espace, dans des couleurs différentes.

Existe-t-il des endroits où le flux de travail est concentré dans un goulot d'étranglement? Ceux-ci pourraient être des points de pression importants. Qui y travaille?

Y a-t-il des endroits où les gens se rassemblent, comme la salle de repos ou l'abreuvoir? Ceux-ci pourraient être de bons endroits pour des conversations de proximité ou des réunions de groupe.

Ajoutez tout le monde. Les points collants fonctionnent bien pour représenter les travailleurs. Vous pouvez utiliser différentes couleurs pour indiquer des superviseurs, des militants syndicaux, divers emplois ou quarts de travail. Marquez les points avec des initiales ou des noms.

POUVEZ-VOUS OBTENIR UNE LISTE?

Il est préférable de travailler à partir d'une liste de tous les employés de votre lieu de travail ou de votre service (selon ce que vous cartographiez). Sinon, il est étonnamment facile d'oublier les gens, en particulier ceux avec qui vous ne travaillez pas en étroite collaboration, les travailleurs à temps partiel ou ceux qui occupent des emplois uniques.

Vous pourrez peut-être obtenir cette liste auprès de votre bureau syndical, surtout si vous êtes un délégué syndical. Sinon, y a-t-il une liste au travail que vous pouvez copier ou prendre en photo de manière discrète? Le boss peut distribuer une liste téléphonique d'urgence ou publier un horaire. Soyez débrouillard.

10 questions pour ANALYSER VOTRE CARTE



- 1. Les réseaux** Les gens se déplacent comment ? Qui se promènent librement ? Comment l'information circule ?

- 2. Les goulots d'étranglements.** Où sont les goulots d'étranglement ? (Importants en moyen de pression) Qui y travaillent ?

- 3. Les groupes de travail.** Quels sont les groupes de travail qu'on peut identifier sur cette carte ? Prenez en compte les facteurs qui déterminent qui travaille ensemble sur votre lieu de travail, tels que le travail, la zone de travail et le quart.

- 4. Les liens/relations.** Quels sont les liens entre les groupes de travail? Quels sont les groupes difficiles à rejoindre ?

- 5. Les groupes sociaux.** Qui achètent des billets de loterie de groupe ? Y-a-t-il des regroupements par langue ? Qui socialisent durant l'heure du dîner et en dehors du travail ? Qui est parent avec qui ? Où vont les fumeurs ?

- 6. Les préoccupations des groupes.** Quelles sont les préoccupations de chaque groupe ? Quel est leur rapport avec la direction ? Quel est le plus gros enjeu de chaque groupe ?

- 7. Les abreuvoirs ou les machines à café.** Où les gens se rassemblent-ils ? (Ça peut être un excellent lieu d'enquête et de regroupement)

- 8. Les lieux discrets.** Où peut-on discuter en toute discrétion ?

- 9. Les lieux de socialisation.** Où les gens se rencontrent-ils après les heures de travail ?

- 10. Avec le temps.** Qu'est-ce qui change sur ce plan selon les quarts de travail, durant les fins de semaines et les changements de saison ?

EXERCICE: DESSINEZ VOTRE PROPRE CARTE

Reportez-vous aux documents Cartographiez votre lieu de travail et aux dix questions à poser lors de la cartographie de votre lieu de travail. Dessinez votre propre carte du lieu de travail dans l'espace ci-dessous.

EXERCICE: FAITES UNE TABLEAU D'ORGANISATION

Après avoir dressé une carte physique de votre lieu de travail, vous pouvez suivre les informations essentielles dans un tableau. Les tableaux sont faciles à mettre à jour. Ils vous aident à surveiller vos progrès en matière d'organisation et à identifier les lacunes.

Rester simple. Créez une feuille de calcul à l'aide d'un programme informatique tel qu'Excel ou Google Sheets. Entrez une ligne pour chaque travailleur, même les personnes pour lesquelles vous n'avez pas beaucoup d'informations. Créez une colonne pour chaque élément que vous souhaitez suivre, tel que:

- Prénom
- Nom de famille
- Téléphone portable
- Adresse e-mail
- Profession
- Lieu de travail
- Quart de travail
- Date d'embauche
- Échelon/Catégorie salariale
- Langue
- Enjeu prioritaire
- Membre du syndicat?
- Délégué?
- Membre du comité de mobilisation?
- Rempli la consultation de négociation?
- Assisté à une formation sur le problème X?
- Assisté à un rassemblement Y?
- Inscription ou recrutement d'un nouveau membre?

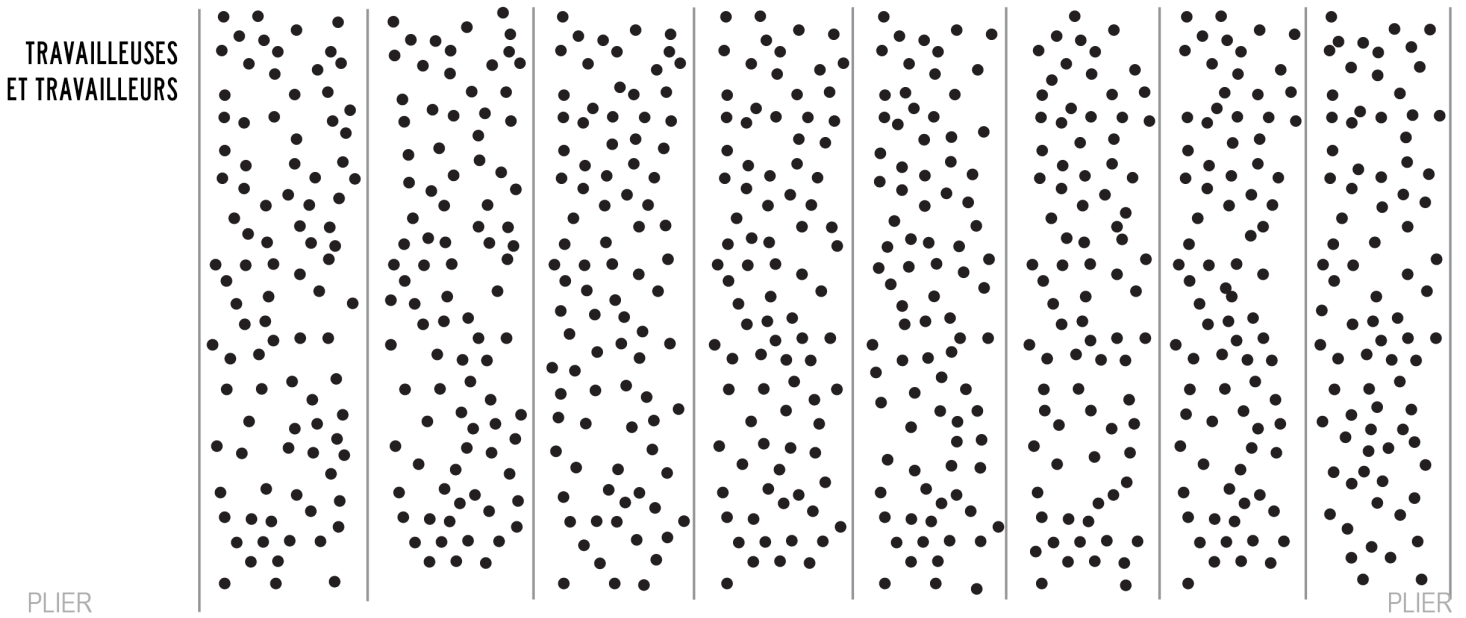
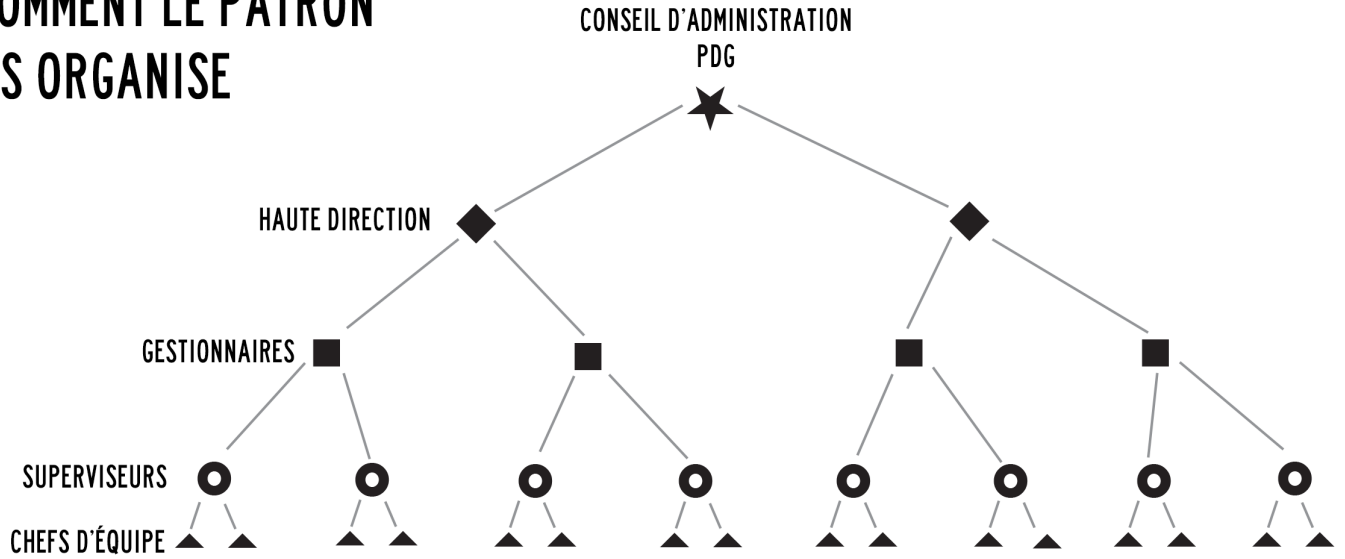
Gardez-le à jour. Les tableaux sont seulement utiles quand ils sont précis. Imprimez une copie de votre tableau à emporter avec vous. Continuez à le mettre à jour et demandez à des collègues de vous aider. Cela peut inclure de combler les lacunes dans les informations de contacts, d'ajouter des personnes qui ne figurent pas sur votre liste et de supprimer celles qui ont cessé de travailler, qui sont parties en congé ou qui ont changé de poste.

Faire un tableau mural. Créez également une grande version de votre tableau à afficher au mur, en regroupant tous les noms par zone de travail, travail et équipe. Codez-le en couleurs pour indiquer vos progrès en matière d'organisation, afin que vous puissiez voir en un coup d'œil où votre syndicat est faible et où il est fort. Par exemple, mettez en surbrillance toutes les personnes qui se sont engagées à assister à un rassemblement, à signer une pétition ou à porter un bouton. Mettez un point à côté du nom de chaque responsable, militant ou membre du comité de mobilisation.

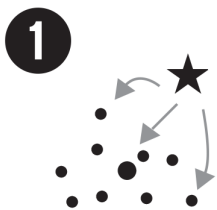
Exemple de tableau d'organisation

Prénom	Nom de famille	Emploi	Quart de travail	Téléphone cellulaire	Courriel	A porté l'autocollant	A signé la pétition	Était à la rencontre du 3 sept.

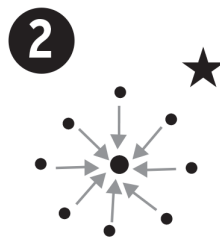
A. COMMENT LE PATRON NOUS ORGANISE



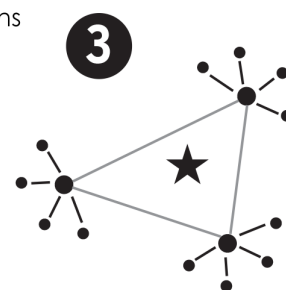
B. COMMENT NOUS NOUS ORGANISONS



Nous avons des conversations de un-à-un.



Nous identifions les leaders



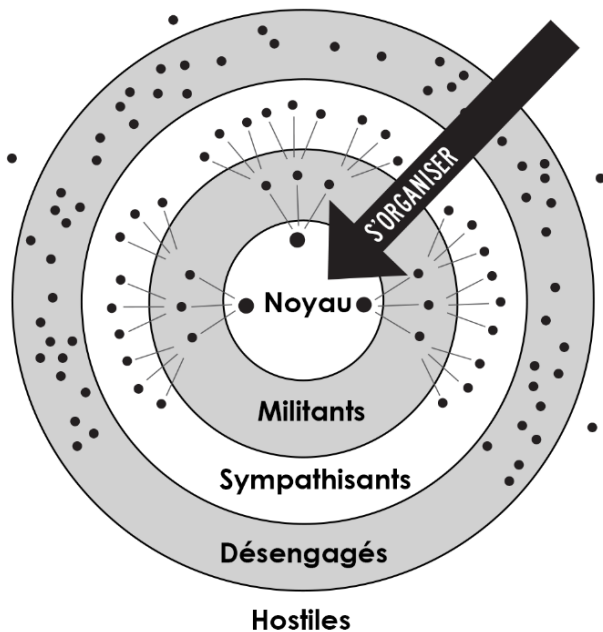
Nous recrutons les leaders dans notre équipe syndicale



LES GENS ORGANISÉS ONT DU POUVOIR

- A.** Le verso de cette page montre comment le patron structure le lieu de travail. Les gestionnaires et les superviseurs sont organisés dans une hiérarchie, ce qui les aide à exercer leur pouvoir sur les travailleuses et travailleurs qui, eux, sont désorganisés.
- B.** Les étapes 1, 2 et 3 montrent ce que vous pouvez faire pour changer cela. Un organisateur en milieu de travail recherche les leaders que respectent leurs collègues et les recrute pour former un comité qui unit l'ensemble des salariés.
- C.** Pliez la feuille le long de la ligne pointillée pour voir le résultat. Ensemble, les travailleurs organisés ont le pouvoir - suffisamment pour défier le pouvoir organisé de la direction.

VISEZ DANS LE MILLE



Une autre façon de visualiser vos progrès consiste à visualiser vos collègues répartis sur une cible. Le **noyau** est composé de personnes qui réfléchissent toujours au syndicat.

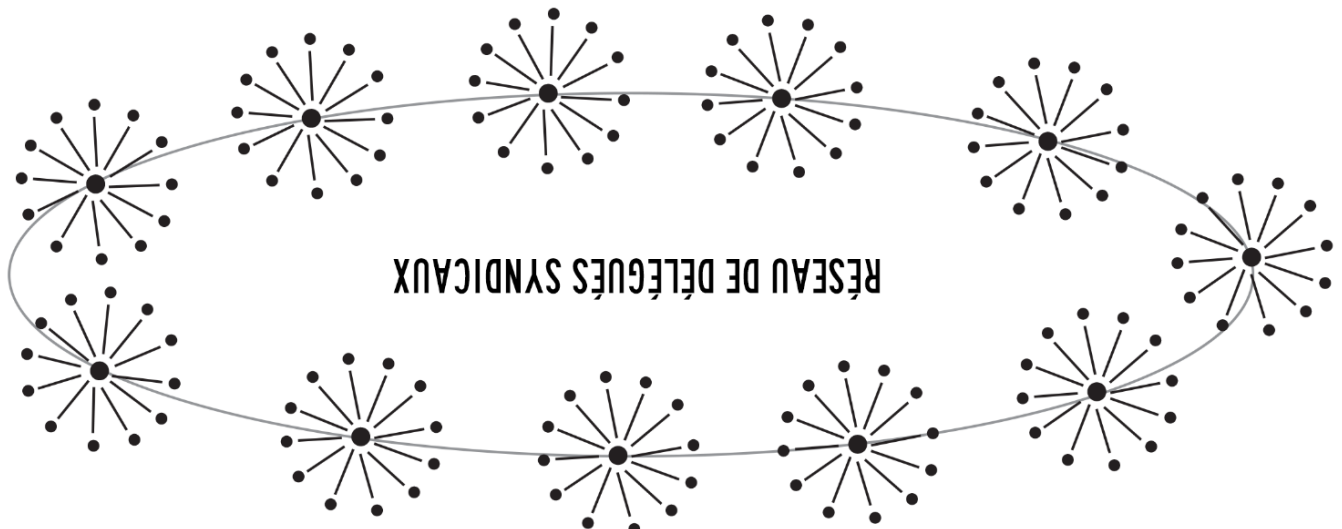
Dans le premier cercle, il y a les **militants**. Quand un problème survient au travail, ils prennent la responsabilité de faire passer le message et demandent à d'autres personnes d'agir également.

Dans le prochain cercle se trouve les **sympathisants**. Ils porteront un macaron ou signeront une pétition. Les **désengagés** ne participent pas du tout.

Une fois que vous avez suffisamment de leaders travaillant ensemble dans le noyau et parmi les militants, votre réseau peut atteindre tout le monde. En tant qu'organisateur, vous recherchez toujours des moyens de rapprocher les gens du centre, une étape à la fois.

PLIER

PLIER



C. UN LIEU DE TRAVAIL ORGANISÉ

ORGANISER, MOBILISER, GAGNER

DOCUMENTS DE PARTICIPATION

3^E PARTIE : TRANSFORMER UN ENJEU EN
CAMPAGNE

UN BON ENJEU D'ORGANISATION

- **Est largement ressenti.** Jusqu'à quel point le problème est-il répandu? Combien de collègues sont confrontés à cette situation? De nombreuses personnes doivent avoir le sentiment qu'il s'agit d'un problème réel et être en accord avec la solution que vous tentez de trouver.
- **Est profondément ressenti.** S'agit-il d'une situation sur laquelle les gens sont suffisamment convaincus de la nécessité de faire quelque chose? Il ne suffit pas que de nombreuses personnes soient d'accord si elles ne sont pas vraiment chaudes à l'idée de se battre.
- **Il est possible de gagner.** Il est difficile d'avoir la certitude que vous gagnerez, mais il est possible d'avoir une bonne idée si cela est possible. Votre groupe doit aligner votre demande avec le pouvoir que vous avez.

Pour gagner, vous devrez faire en sorte qu'il soit plus difficile pour le décideur de dire non. Plus vous exercerez de pression, plus vous pourrez espérer remporter d'enjeux.

- **Bâtir le syndicat et former des leaders.** Déterminez comment ce combat renforcera votre capacité à mener de futurs combats. Est-ce que cette situation attirera des leaders ou des groupes qui n'avaient pas été très impliqués? Favorisera-t-elle la solidarité entre les groupes? Est-ce que cela vous donnera la possibilité de tenter une action qui va un peu plus loin que celles que vous avez déjà faites? Cette solution jettera-t-elle les bases pour de futures améliorations?

Chaque bataille doit se baser sur la dernière. Il arrive souvent que nous n'obtenions pas les gains concrets souhaités, mais nous en ressortons plus avisés et mieux organisés, ce qui nous rend plus susceptibles de faire des gains la prochaine fois.

FAIRE UN PLAN DE MATCH

Une fois que vous aurez identifié un enjeu d'organisation, vous aurez alors besoin d'un plan d'action.

LES TROIS ÉLÉMENTS DE BASE D'UN PLAN

1. **Que désirez-vous obtenir exactement?** Il est parfois étonnant de constater à quel point les gens peuvent se retrouver dans une lutte sans avoir au préalable identifié la solution qu'ils recherchent et s'il est possible ou non de la gagner.

2. **Qui a le pouvoir de résoudre le problème?** Il ne suffit pas de dire « la direction ». Déterminez quelle personne de la direction pourrait dire oui à votre proposition.

3. **Quelles tactiques pourraient fonctionner?** Orientez vos actions de manière à exercer une pression sur le décideur que vous avez identifié. Déterminez quel type de pression il vous faudra effectuer pour obtenir gain de cause, et quel est votre levier.

AIDE-MÉMOIRE : CHOISIR DES TACTIQUES QUI CONVIENNENT

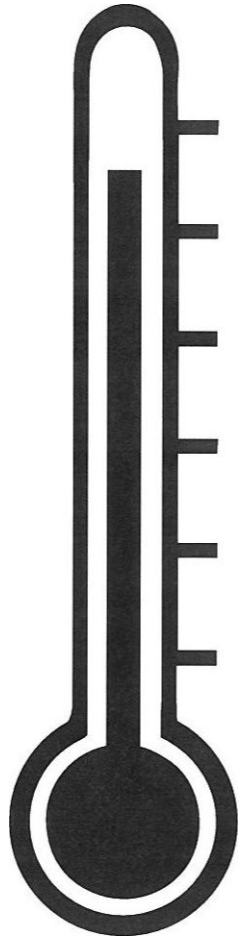
L'escalade de votre campagne est composée de plusieurs tactiques. Une tactique pourrait être légère, comme un sondage, ou plus risquée, comme un ralentissement volontaire du travail. Il pourrait s'agir d'une activité traditionnelle, comme un piquet de grève, ou d'un tour de passe-passe créatif qu'un de nos membres vient d'imaginer. Lorsque votre groupe se penche sur la tactique à adopter, voici quelques facteurs à prendre en considération :

- L'action est-elle liée à votre enjeu?
- Augmentera-t-elle la pression sur l'adversaire?
- Est-elle simple?
- Est-elle bien visible?
- Est-elle planifiée pour obtenir l'effet maximum?
- Est-ce une nouvelle tactique – ou a-t-elle déjà été éprouvée?
- Y a-t-il suffisamment de personnes prêtes à passer à l'action?
- Comment les autres vont-ils réagir?
- Unira-t-elle les gens?
- Comment la direction réagira-t-elle?
- Pourrait-elle se retourner contre nous?
- Cela contrevient-il à la loi ou à la convention?
- Si c'est le cas, êtes-vous prêt à en subir les conséquences?
- Est-ce que ce sera amusant?

FAIRE MONTER LA PRESSION : LE THERMOMÈTRE DES ACTIONS

Ne sortez pas votre artillerie lourde dès le départ. Commencez par une activité simple et assurez-vous que beaucoup de gens participent. Si cela ne fonctionne pas, augmentez graduellement l'intensité de vos actions mais veillez à ne laisser personne derrière en augmentant la cadence trop rapidement.

Une façon de visualiser les tactiques d'escalade est de les disposer sur un thermomètre, chaque action étant « plus chaude » que la précédente. Par exemple, voici les mesures prises par un groupe d'enseignants de New Haven pour résoudre le problème de moisissure dans leur école, en commençant par le bas du thermomètre :



14. Sortir en masse d'une réunion
13. Parler aux médias
12. Faire un coup d'éclat
11. Convoquer une réunion de sympathisants
10. Utiliser le résultat pour formuler des demandes spécifiques, avec des délais précis
9. Déposer une requête de divulgation d'information
8. Sensibiliser les parents
7. Parution d'une infolettre
6. Formation d'un comité de règlement des griefs
5. Élaboration d'un réseau de communication
4. Réalisation d'une enquête sur la santé
3. Recueillir des signatures au sujet du grief
2. Définir l'enjeu : la qualité de l'air
1. Rencontre en petit groupe

EXERCICE : DISPOSER CES TACTIQUES SUR LE THERMOMÈTRE

Voici une panoplie de tactiques que les travailleurs ont appliquées et appréciées. Choisissez un enjeu dans votre milieu de travail et imaginez que vous planifiez une campagne de plus en plus intense. Utilisez le thermomètre vierge et écrivez les tactiques que vous pourriez utiliser, en commençant au bas de la page par les plus douces.

Les tactiques les plus « chaudes » peuvent varier d'un milieu de travail à l'autre, et certaines tactiques ne seront propres qu'à un milieu de travail particulier. Connaissez-vous des actions que vous pourriez essayer et qui ne figurent pas sur cette liste? Placez-les aussi dans votre thermomètre.

<i>Bombarder le patron d'appels téléphoniques et de courriels</i>	<i>Tenir un piquet de grève informel</i>	<i>Installer un rat gonflable géant à l'extérieur du lieu de travail</i>	<i>Tout le monde tombe « malade » le même jour</i>
<i>Placer des affiches</i>	<i>Rassemblement dans le stationnement, suivi d'une petite marche en groupe dans le bâtiment</i>	<i>Faire un sondage</i>	<i>Grève du zèle</i>
<i>Porter des chandails ou des casquettes arborant un slogan pour une journée précise</i>	<i>Faire circuler une pétition</i>	<i>Rencontrer des sympathisants externes; les inciter à entreprendre des moyens de pression</i>	<i>Préparer des cartes qui exposent les droits des travailleurs</i>
<i>Visiter le patron en petits groupes</i>	<i>Créer une page Facebook pour faire la promotion d'une campagne</i>	<i>Visiter le patron en grands groupes</i>	<i>Faire un sketch ou toute autre action créative sur une ligne de piquetage, à une assemblée des actionnaires ou dans un lieu public</i>
<i>Faire la grève</i>	<i>Écrire et chanter une chanson à propos patron</i>	<i>Tout le monde prend des pauses au même moment</i>	<i>Rassemblement au siège social de l'entreprise ou à une autre cible pertinente</i>
<i>Porter des macarons ou des autocollants</i>	<i>Inonder les réseaux sociaux avec des tweets et des commentaires Facebook</i>	<i>Faire couler l'information aux médias</i>	
<i>Distribuer des dépliants</i>		<i>Convoquer le patron devant les autres travailleurs</i>	<i>Cesser de faire des heures supplémentaires, tous en même temps</i>
<i>Déposer un grief collectif avec des signatures</i>			

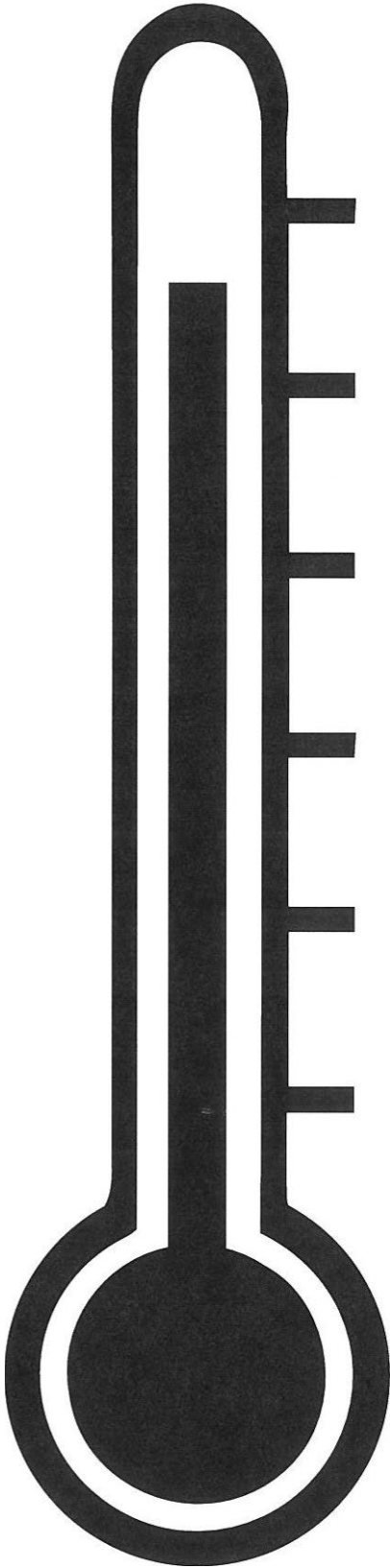
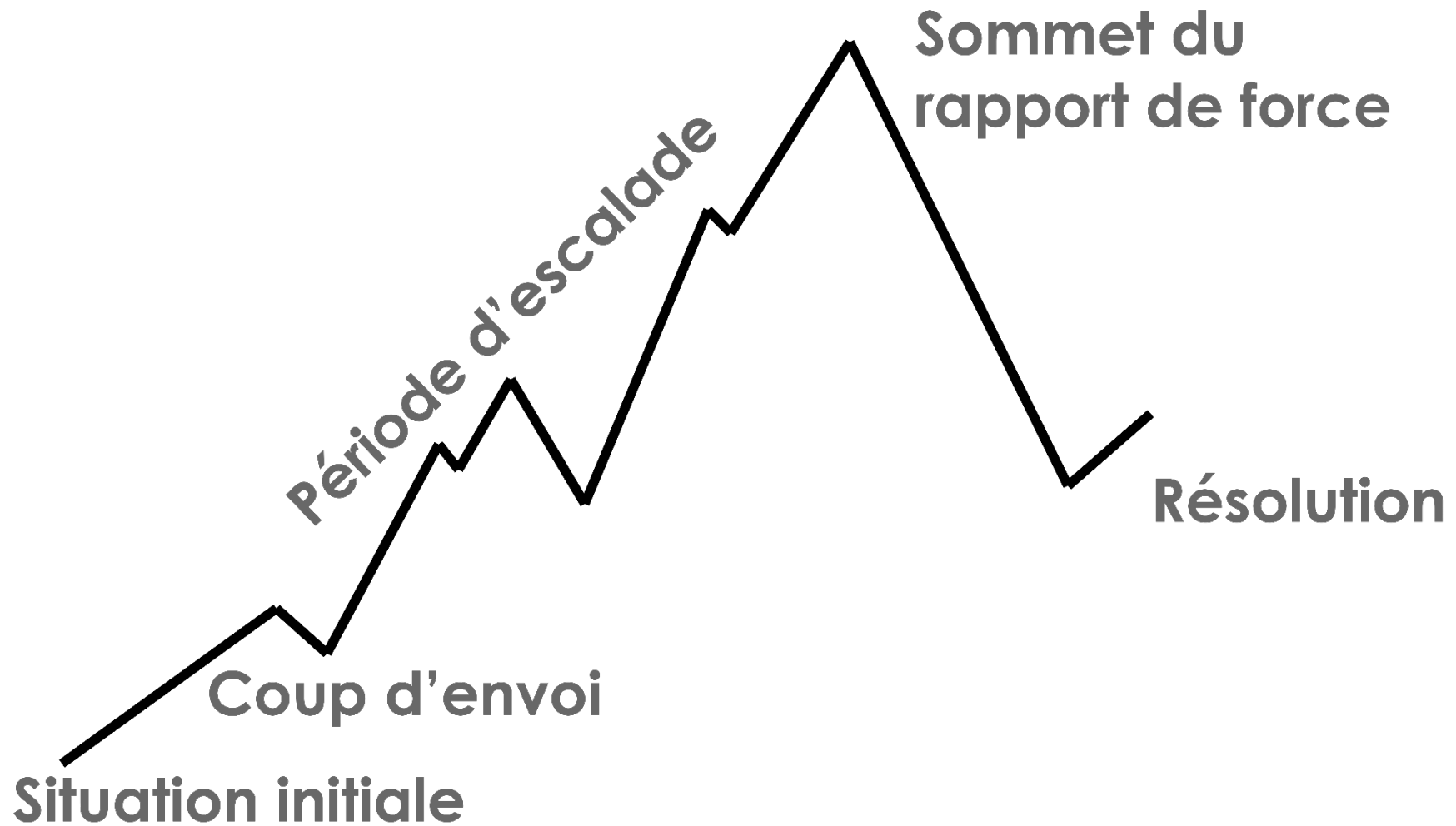


TABLEAU DE PLANIFICATION DE CAMPAGNE

Nos enjeux Quel est l'enjeu qui nous préoccupe profondément et globalement? Quelle sont nos exigences pour régler le problème? Quel est le coût de concession pour l'employeur s'il accepte notre solution?	Objectifs Qui a le pouvoir de régler la situation?	Tactiques Qu'est-ce qui, selon nous, fera bouger l'adversaire? Quelles sont les tactiques adaptées à cette situation? Par quelles tactiques commençons-nous? (faible intensité) Quelles tactiques pourrions-nous adopter si nécessaire? (intense) Identifiez les coûts directs et les coûts indirects/symboliques engendrés par les actions.

L'ESCALADE DES MOYENS DE PRESSION

Les phases d'une campagne



LE RAPPORT DE FORCE

Coût de concession = Pouvoir requis pour gagner

Coût de la demande	Élevé	Demandes qui auront un coût monétaire ou politique important pour une cible relativement favorable. Par exemple, demander une augmentation de salaire dans un contexte de pénurie de main d'œuvre.	Demandes importantes qui font face à des cibles hostiles. Par exemple, augmenter la cotisation de l'employeur au régime de retraite alors que les salaires sont déjà avantageux.
	Bas	Demandes simples et relativement sans conséquences. Par exemple, ajouter des casiers dans une salle de pause.	Demandes simples mais qui font face à un interlocuteur hostile au syndicat. Par exemple, conventionner le droit du syndicat de distribuer de l'information sur le lieu de travail alors que le patron est antisyndical.
		Basse	Élevée
		Résistance de principe	

Une fois le coût de concession établi, on peut **évaluer le pouvoir potentiel de nos actions**.

Cela peut généralement se mesurer en deux composantes :

1. **Les coûts directs** engendrés par la perturbation que nos actions cause.
Par exemple, en faisant la grève chez un employeur du secteur privé, on lui fait perdre des profits à chaque heure de grève.
2. **Les coûts indirects et symboliques** engendrés par nos actions.
Ici, on inclut les « désagrément » que nos actions font vivre aux gestionnaires et à la direction. On inclut également tout ce qui est lié à la visibilité publique des actions. Cela implique l'image de l'employeur auprès de la communauté, des clients, des consommateurs, des fournisseurs, etc. Dans le secteur public, le coût symbolique peut parfois être plus important que la composante monétaire.

CARTOGRAPHIE DE LA COMMUNAUTÉ

Nom :

Date : _____

Bâtiment :

Quart : _____

Les membres sont souvent la plus grande ressource pour mettre un syndicat en contact avec des alliés potentiels de la communauté. Nous ne sommes pas seulement des travailleurs ou des travailleuses – nous sommes aussi des membres de la communauté, des parents, des croyants et des membres d'organismes de toutes sortes. En établissant un vaste réseau de liens, nous pourrions commencer à bâtir un mouvement plus vaste.

1. Est-ce que vous ou un membre de votre famille êtes impliqués dans un groupe ou une organisation? (Soyez spécifique.)

Association professionnelle :

Groupe de voisinage :

Association parents-enseignants

Association d'immigrants :

Équipe ou ligue sportive :

Groupe de croyance :

Club athlétique junior :

Conseil d'administration :

Association civique

Fraternité/confrérie :

Autre :

2. Est-ce que vous ou des membres de votre famille faites du bénévolat pour un organisme que vous n'avez pas déjà inscrit?

3. Quels sont les membres de votre famille qui vivent dans la région? Que font-ils? Ont-ils des affiliations syndicales?

4. Avez-vous d'autres liens avec quelqu'un dans votre entourage qui a un profil ou des liens communautaires? Juges, journalistes, élus, etc.?

Numéro de téléphone de l'employé :

Courriel de l'employé :

Rempli par :

ÉTUDE DE CAS

COMMENT DES ENSEIGNANTS ONT BRISÉ LE MOULE

« Notre école était âgée et n'avait pas été bien entretenue », écrit Steve Hinds qui était enseignant à New Haven, au Connecticut. « Nous avons remarqué que de nombreux enseignants souffraient de problèmes de sinus, de maux de tête et d'autres maladies respiratoires. Un groupe d'enseignants s'est réuni pour décider de ce qu'il fallait faire. »

« Nous avons décidé de déposer un grief, et plus de 90 % des enseignants l'ont signé en une seule journée. En recueillant les signatures, nous avons également mené une enquête sur la santé et constaté que plus de 70 % d'entre eux souffraient de symptômes liés à la qualité de l'air. »

« Il y avait peu de plaintes depuis quelques années, donc on pouvait repartir à zéro. » Les enseignants ont formé un comité de grief, ouvert à tous. Il tenait des réunions hebdomadaires, produisait une infolettre et gardait un contact quotidien avec le comité de parents.

À l'aide d'une demande d'accès à l'information, le comité a forcé la ville à lui remettre une étude sur la qualité de l'air de l'école. « Le rapport a montré que la ville savait qu'il y avait une infestation de moisissure dans notre bâtiment », écrit Hinds.

« Nos demandes étaient simples. Nous voulions que la ville fasse ce qu'elle aurait dû faire six mois plus tôt selon son propre rapport : réparer les fuites du toit qui laissent entrer l'humidité, enlever les tuiles moisies du plafond et nettoyer les murs et le plancher avec de l'eau de Javel. »

« Nous avons donné à la ville une date limite pour convenir d'une date d'achèvement raisonnable, suivie d'une visite par les enseignants et les parents pour inspecter le travail terminé. La ville a indiqué qu'elle travaillait sur les problèmes mais qu'elle n'était pas formellement en accord sur quoi que ce soit. »

Les enseignants ont donc décidé d'organiser une réunion avec les parents. Pour faire connaître le problème, le lendemain, les enseignants portaient des masques chirurgicaux à l'école.

« Quelle journée ce fut ! », se souvient Hinds. « Nous n'avons même pas eu besoin d'appeler les journaux et les chaînes de télévision pour attirer l'attention. La rumeur s'est répandue par le biais des téléphones cellulaires des élèves, et les caméras et les journalistes étaient aux portes de l'école à 9 h du matin. »

« Les parents qui ont entendu parler des masques ont appelé à l'hôtel de ville pour leur faire part de leurs inquiétudes. Les fonctionnaires de la ville étaient furieux, et le directeur s'est pointé pour nous intimider. La plupart des enseignants sont simplement sortis de cette réunion. »

« La ville a accepté notre échéancier avant la fin de la journée. Le lendemain, une équipe a parcouru le bâtiment pièce par pièce pour créer une liste de tous les travaux à effectuer. Cette liste a donné lieu à quelque 1 000 bons de travail. Davantage de travail a été fait pour améliorer la qualité de notre école au cours de ces quelques mois qu'au cours des deux décennies précédentes, et les plaintes des enseignants et des élèves en matière de santé se sont progressivement atténuées. »

Dans le cadre de cette campagne, M. Hinds a écrit : « Nous avons développé des compétences en leadership et en négociation avec quinze membres qui, jusque-là, n'avaient aucune expérience. Et nous avons acquis de la crédibilité auprès des parents qui ont vu que le syndicat ne s'intéressait pas seulement aux salaires. Nous avons ensuite formé un groupe d'organisation de conventions pour faire pression sur la section locale afin qu'elle se batte pour des classes plus petites. »