

Interactions entre l'organisation syndicale et l'employeur

- Réunions patronales-syndicales
- Audiences de grief
- Réunions sur la santé et la sécurité

Conseil du travail de Toronto et de la région de York

Manuel de planification de campagne

Par Rob Fairley et Mike Balkwill

Interactions entre l'organisation et le membre typique du syndicat

- Tableau d'affichage syndical
- Bulletin interne du syndicat
- Site Web du syndicat
- Réunions syndicales (faible participation)
- Messages téléphoniques automatisés
- Visites occasionnelles du lieu de travail

- Sessions de négociation collective
- Réunions préalables et ultérieures à la négociation
- Innombrables autres réunions mixtes
- Discussions informelles

Autres syndicats et centrales syndicales

Membres du syndicat

Org. synd.

Employeur

Alliés

Campagnes

Campagnes

Cupidité des 1%

Mondialisation

Idéologie néolibérale

Réduction des services publics



Médias
Congrès du travail du Canada
Confédération canadienne des syndicats
Canadian Labour Congress

Conseil du travail de Toronto et de la région de York

Manuel de planification de campagne

Par Rob Fairley et Mike Balkwill

Le Conseil du travail de Toronto et de la région de York
15, promenade Gervais, suite 407
Toronto (Ontario) M3C 1Y8
Canada

Téléphone : 416-441-3663 / Télécopieur : 416-445-8405
council@labourcouncil.ca



Congrès du travail du Canada
Canadian Labour Congress

Manuel de planification de campagne du Conseil du travail de Toronto et de la région de York

© 2011 Rob Fairley et Mike Balkwill. Tous droits réservés.

Version anglaise 2011

Version chinoise 2012

Version anglaise (Deuxième impression avec changements mineurs) 2013

Version française 2014

Ce manuel peut être reproduit à des fins non commerciales, pourvu qu'on fasse mention des auteurs et du Conseil du travail de Toronto et de la région de York.

Conception par Tony Biddle, www.perfectworldldesign.ca

Le coauteur Rob Fairley et le concepteur du manuel Tony Biddle font partie du Syndicat canadien des pigistes – UNIFOR.



Table des matières

Introduction 2

Préparation à la planification de campagne 3

Obtenir un engagement de l'organisation à l'égard de la procédure de planification 3

Choisir une méthode participative 3

Planification de campagne 4

Créer et maintenir un climat respectueux 4

Procéder à une évaluation stratégique 4

Réaliser une évaluation interne 5

Fixer des objectifs de campagne 6

Sensibiliser et mobiliser les membres 7

Trouver et examiner la cible principale 8

Déterminer les mesures (tactiques) qui feront des pressions directes sur la cible principale 8

Trouver et examiner les cibles secondaires 9

Déterminer les mesures (tactiques) qui feront des pressions sur les cibles secondaires 9

Définir les objectifs stratégiques 9

Organiser des initiatives stratégiques 10

Identifier les alliés et les adversaires 10

Créer des stratégies de communication 10

Mettre le plan par écrit 11

Obtenir des ressources 11

Régler tout problème organisationnel 11

Prévoir les étapes suivantes 11

Mise en œuvre d'un plan de campagne 12

Initiation à la mise en œuvre 12

Avant le lancement de la campagne 12

Pendant la campagne 12

Évaluation après la campagne 13

Annexes 14

Annexe 1 : Ligne du temps – pour évaluer le contexte 14

Annexe 2 : Analyse des forces – externes et internes 15

Annexe 3 : Éventail d'appui des membres 16

Annexe 4 : Schématisation du pouvoir 17

Annexe 5 : Cibles secondaires 27

Annexe 6 : Éventail des alliés et des adversaires 28

Bibliographie 29

À propos des auteurs 30

Introduction

Les campagnes sont fondées sur le pouvoir. C'est pourquoi la planification de campagne efficace nécessite de comprendre les rapports de forces qui façonnent notre monde et d'apprendre à mieux créer notre propre pouvoir.

Actuellement, nous faisons face à une campagne du capital mondial visant à changer les règles du contrat social de l'après-guerre passé entre le patronat et le mouvement syndical. La restructuration économique, les changements technologiques et la déréglementation nous lancent d'importants défis à tous. Les travailleurs et les travailleuses qui étaient exclus du contrat social de l'après-guerre sont ceux qui sont le plus durement frappés.

Il ne suffira pas de compter sur les pratiques antérieures pour protéger notre niveau de vie, nos conditions de travail et nos services publics. L'accroissement de notre capacité de planifier et de mener des campagnes efficaces sera un important facteur du rétablissement du pouvoir de notre mouvement.

Le présent manuel est fondé sur les travaux d'innombrables personnes et il est destiné à être partagé et amélioré à la lumière de l'expérience. Il a été rédigé à l'intention des syndicats, mais les principes de la planification de campagne s'appliquent à tous les mouvements sociaux.

Introduction à la version française

- Les auteurs tiennent à remercier le Congrès du travail du Canada d'avoir fourni la traduction française de ce manuel, qui est maintenant disponible en anglais, en français et en chinois.
- Le Conseil du travail de Toronto et de la région de York a publié un document de réflexion intitulé *Doter nos syndicats d'une capacité de proaction*, qui accompagne ce manuel. (Version téléchargeable disponible à www.labourcouncil.ca/materials.html et à www.campaignorganizing.org.)



- À propos des grèves : Bien trop souvent, on ne se sert pas des méthodes de planification de campagne pour créer une campagne de négociation collective efficace. (Rappelons qu'un grève est une tactique, non pas une stratégie.) Ce *Manuel de planification de campagne* a d'abord été rédigé en tant que guide à la planification des campagnes de négociation collective.
- Vous trouverez à www.campaignorganizing.org des notes d'animation ainsi que des feuilles de travail pour certains des exercices figurant dans le manuel, ainsi qu'une présentation PowerPoint au sujet de l'annexe 4.
- Les auteurs vous invitent à leur faire part de vos questions et de vos commentaires à info@campaignorganizing.org.

Février 2015

Préparation à la planification de campagne

1 Obtenir un engagement de l'organisation à l'égard de la procédure de planification

Cet engagement devrait comprendre :

- La participation de personnes qui ont le pouvoir de procéder à une planification stratégique pour l'organisation et de personnes qui prendront part aux activités pratiques de mobilisation. Il ne suffit plus de déléguer la responsabilité à l'égard des grandes campagnes à des comités n'ayant que peu de pouvoir et de ressources. La planification stratégique et la planification de campagne devraient faire intervenir les conseils exécutifs et le personnel des syndicats.
- L'attribution d'un temps suffisant pour procéder à la planification.
- L'affectation d'un lieu où la procédure ne sera pas interrompue.
- La désignation d'un animateur ou d'une animatrice de formation si possible.

2 Choisir une méthode participative

La façon dont l'organisation dresse un plan de campagne influence grandement le succès de la campagne. La planification participative fait appel à l'expérience de la vie et à l'intelligence des participants et participantes ainsi qu'à l'apport de « spécialistes ». La planification participative accroît les chances d'établir une campagne reposant sur la réalité.

La planification participative permet de découvrir de nouveaux chefs et de développer leur capacité de réfléchir de manière stratégique et de travailler en équipe. La planification n'est que la première étape de la procédure qui se poursuit pendant la campagne entière et qui consiste à planifier, à agir et à évaluer.

Planification de campagne

1 Créer et maintenir un climat respectueux

Demandez aux personnes qui participent à la session de planification d'établir des normes de conduite respectueuse. Si le climat de réunion s'y prête, les problèmes peuvent être présentés et réglés. Les participants et les participantes peuvent partager leur expérience et révéler leur inexpérience. Les groupes qui créent et maintiennent un climat respectueux peuvent fonctionner efficacement en dépit de toutes les tensions que comporte la campagne.

L'établissement d'un climat respectueux peut être le premier pas en vue de la création d'une culture d'écoute au sein de l'organisation. (La formation à l'écoute efficace devrait être un élément principal de la formation relative aux campagnes.)

Écoute : *Un groupe ne peut pas devenir une communauté si ses membres ne prennent pas l'habitude de s'écouter attentivement et respectueusement les uns les autres.*

Anne Hope et Sally Timmel. *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers*. Practical Action, 2000.

Établissez le contact avec les participants et les participantes au cours de la session de planification. Donnez-leur des possibilités de participer pleinement à la procédure. Qu'est-ce qui les motive à prendre part à la campagne? Quels sont les enjeux de leur point de vue? Quelles idées, expérience, relations et ressources apportent-ils? À quels obstacles systémiques se heurtent-ils?

2 Procéder à une évaluation stratégique

Il est indispensable de bien comprendre le contexte dans lequel nous nous trouvons afin de bâtir une campagne efficace. Nous nous tenons au courant du contexte en prêtant bien attention à son évolution au cours de la campagne. Nous prêtons particulièrement attention à l'effet de notre campagne sur le contexte.

Outre les exercices participatifs, vous voudrez peut-être inviter une personne comprenant bien la situation dans son optique globale à donner un exposé. Cela peut ajouter un point de vue important à la session de planification.

Ligne du temps – pour évaluer le contexte

L'évaluation stratégique commence souvent par l'établissement d'une ligne du temps indiquant des événements ayant trait à la campagne. Cette ligne du temps peut porter sur des événements passés, présents et futurs. Elle peut porter sur des événements internes (au sein du syndicat) et externes. Les lignes du temps sont utiles pour déterminer les menaces imminentes.



Voir l'exercice sur la ligne du temps à l'annexe 1.

Calendrier de campagne

Le fait d'afficher un calendrier de campagne et d'y ajouter des points pendant toute la session de planification est un moyen efficace de prévoir les événements à venir dans le cadre de la campagne et les délais associés à la campagne.

Analyse des forces en présence - externes

De nombreux facteurs interagissent pour créer un champ de forces dans lequel la campagne se déroule. Ce champ varie à mesure que des forces économiques, politiques et autres s'influencent les unes les autres. La campagne fructueuse sera suffisamment puissante pour influencer elle-même le champ de forces.

L'exercice d'analyse des forces en présence est utile aux fins suivantes :

- Relever et évaluer les facteurs externes (intérêts économiques, tendances politiques, forces mondiales, sujets d'inquiétude environnementaux, lois et institutions, etc.) qui nous sont favorables, qui nous appuient – y compris les campagnes en cours liées à celle que nous planifions.
- Relever et évaluer les facteurs externes (intérêts économiques, tendances politiques, forces mondiales, sujets d'inquiétude environnementaux, lois et institutions, obstacles systémiques, etc.) qui nous sont défavorables, qui nous menacent.
- Relever les tendances.
- Réfléchir à l'interaction entre les forces positives et négatives correspondantes.
- Déterminer les mesures à prendre pour réduire l'effet des forces négatives.
- Déterminer les dangers et les possibilités.
- Fixer des objectifs stratégiques. (Que devons-nous accomplir pour réussir?)



Voir l'analyse des forces en présence à l'annexe 2.

3 Réaliser une évaluation interne

Il y a un champ de forces internes au sein de chaque organisation. La clé du succès peut consister à comprendre ce champ et à en faire un sujet de discussion ouverte dans le cadre de la planification.

Analyse des forces en présence - internes

L'exercice d'analyse des forces en présence est utile non seulement aux fins de l'analyse du contexte externe mais aussi aux fins suivantes :

- Relever et évaluer les facteurs internes (problèmes organisationnels, obstacles systémiques, dissidences, etc., au sein de l'organisation) qui nous sont défavorables.
- Engager une discussion au sujet des moyens de réduire les effets des forces négatives internes et de renforcer les forces positives internes.
- Examiner l'interaction entre les forces internes et externes.

De plus, l'exercice peut donner des occasions de discuter de ce qui suit :

- Nos forces et nos vulnérabilités.
- Ce que nous devons accomplir sur le plan interne (au sein de notre organisation) pour réussir. (Ce sont des impératifs internes.)



Voir l'analyse des forces en présence à l'annexe 2.

Éventail d'appui des membres

Les exercices ayant trait aux spectres ou aux éventails servent à bien des fins, y compris la détermination de l'appui des membres à l'égard de leur syndicat et/ou d'une campagne. Dans le cas qui nous intéresse, l'exercice nous aide à :

- Déterminer les obstacles à l'augmentation de l'appui et de la participation des membres et les mesures à prendre pour les surmonter.
- Prévoir les tensions internes qui peuvent se faire sentir à mesure que la campagne se poursuit.
- Mesurer et comprendre l'appui des membres au stade de l'évaluation de la campagne.



Voir l'exercice sur l'éventail d'appui des membres à l'annexe 3.

Impératifs ayant trait à l'équité

Toute campagne donne une occasion de contester les systèmes d'oppression au sein de notre société et de nos mouvements. Quels obstacles systémiques nuisent à l'appui des membres et à leur participation au syndicat? Quels sont les objectifs du syndicat en matière d'équité? Quelles mesures peuvent être prises pour surmonter les obstacles systémiques au cours de l'établissement et de la mise en œuvre du plan de campagne?

Schématisation du pouvoir

Nos syndicats et nos mouvements sociaux ont été fondés sur le contrat social de l'après-guerre dont il est question dans l'introduction du présent manuel. L'exercice de schématisation du pouvoir décrit à l'annexe 4 nous met au défi d'examiner le statu quo au sein de nos syndicats. Il nous met au défi de réfléchir à la valeur des fonctions courantes dont se préoccupent

bon nombre de nos organisations, même pendant que d'importantes menaces externes pèsent sur elles. L'exercice propose des moyens de remettre à contribution le pouvoir de nos membres et de mieux orienter le leadership dans les dossiers de campagne.



Voir l'exercice de schématisation du pouvoir à l'annexe 4.

4 Fixer des objectifs de campagne

Fixer des objectifs internes

Il s'agit d'objectifs organisationnels d'accroissement de capacité. Il importe que les objectifs internes comprennent des objectifs ayant trait à l'équité. Exemple d'objectif interne : trouver et développer un groupe diversifié de jeunes leaders dans le cadre de la campagne. L'atteinte d'objectifs internes nécessite souvent une formation et d'autres ressources.

Fixer des objectifs externes

Il s'agit des objectifs principaux de la campagne, qui s'inscrivent au-delà des objectifs internes. Les objectifs externes sont souvent exprimés sous forme de revendications. Par exemple : « De bons emplois dès maintenant », « Les coupes, ça suffit ! », « Touche pas à nos pensions ! », etc.

Fixer des objectifs maximaux et minimaux

Il est habituellement possible de fixer des objectifs maximaux et minimaux, tant internes qu'externes. Exemple d'objectif externe minimal : nous n'arriverons peut-être pas à repousser tous les assauts contre nous mais nous verrons à ce que la crédibilité de notre adversaire soit tellement affaiblie qu'il y pensera à deux fois avant de s'en prendre de nouveau à nous.

Fondez vos objectifs sur une « situation de supériorité morale »

Nous nous plaçons en situation de supériorité morale quand notre cause est juste et que nos actions reposent sur des principes. Voici quelques questions à poser :

- Croyons-nous que notre cause est juste?
- Faisons-nous bien savoir que notre cause est juste?
- Comment pouvons-nous nous placer en situation de supériorité morale?
- Comment pouvons-nous rester en situation de supériorité morale?
- Quelles erreurs pouvons-nous commettre ou d'autres peuvent-ils commettre qui nous feraient perdre notre situation de supériorité morale?
- Quelles mesures internes pouvons-nous prendre pour demeurer en situation de supériorité morale?
- Quelles sont les prétentions de supériorité morale de notre adversaire?
- Comment pouvons-nous faire connaître leur fausseté?

Prenez position

Si le niveau d'engagement des participants et participantes n'est pas clair au cours de l'établissement des objectifs, renseignez-vous sur leur position au sujet de la campagne et de ses objectifs. La campagne leur importe-t-elle vraiment? Sont-ils prêts à lutter pour gagner? Y consacreront-ils l'attention et les ressources nécessaires?

5 Sensibiliser et mobiliser les membres

Planifier une campagne interne

Les membres sont la source de pouvoir la plus importante du syndicat. Pourtant, les syndicats organisent parfois de vastes campagnes s'adressant au « public » sans prévoir un volet interne incitant les membres à s'impliquer.

- Y a-t-il des problèmes du milieu de travail qui ont trait à la campagne?
- Comment les relations des membres dans la communauté peuvent-elles renforcer la campagne?
- Comment peut-on faire connaître la campagne et en faire valoir l'importance en milieu de travail?
- Quelles mesures les membres peuvent-ils prendre à l'intérieur ou à proximité du lieu de travail?
- Comment les membres peuvent-ils participer à la campagne dans leur communauté?
- Comment les parents des membres peuvent-ils participer à la campagne?
- Est-il possible de créer un comité de campagne comprenant des membres de la base du syndicat?

Renforcer l'appui des membres

Réfléchissez à l'analyse des forces internes, à la schématisation du pouvoir et à l'éventail d'appui des membres afin de déterminer les obstacles à la participation des membres et les mesures à prendre pour renforcer l'appui et l'engagement des membres.

6 Trouver et examiner la cible principale

Définition : La cible principale est la personne qui a le pouvoir de nous donner ce que nous voulons.

Il peut être difficile d'identifier la cible principale. Il arrive souvent que les cibles principales prennent des moyens pour détourner l'attention de leurs adversaires, les dérouter ou les tenir à distance. Les employeurs, par exemple, font appel aux gestionnaires et aux services des ressources humaines pour nous contenir. Les gouvernements créent des organismes « autonomes » qui emploient la consultation pour nous démobiliser.

Il arrive parfois que nous découvriions, pendant que nous faisons des pressions, que nous avons identifié la mauvaise personne en tant que cible principale. Cela nous oblige à réorienter nos pressions. La question clé est la suivante : qui a l'autorité, le pouvoir de faire droit à nos revendications?

Étudiez bien la cible principale. Faites des recherches sur ses finances, son histoire et ses principales relations. Quelles sont les forces et les faiblesses de la cible principale?

Vous découvrirez peut-être les rapports sous lesquels elle est vulnérable en fouillant sa « politique officielle » (son énoncé de mission, par exemple). Comparez la « politique officielle » de la cible principale à sa « politique opérationnelle » (façon dont elle se conduit dans la pratique).

7 Déterminer les mesures (tactiques) qui feront des pressions directes sur la cible principale

Si possible, nous adressons les tactiques directement à la cible principale. Nous devons l'inciter à nous donner ce que nous voulons. Autrement dit, nous devons donner à notre cible principale une bonne raison de nous donner ce que nous voulons.

Dans toute la mesure du possible, choisissez des tactiques :

- qui exercent un maximum de pression sur nos cibles
- qui imposent le moins de pression possible à nos membres
- qui font participer nos alliés sans trop leur en demander
- que nos membres connaissent bien et que nos cibles connaissent mal.

Puisqu'il arrive souvent que les cibles principales soient difficiles à atteindre, nous devons choisir des cibles secondaires qui sont à notre portée (voir la section suivante).

8 Trouver et examiner les cibles secondaires

Définition : La cible secondaire est une personne qui a de l'influence sur la cible principale et sur laquelle nous pouvons faire pression pour qu'elle exerce cette influence d'une manière qui nous est favorable. Les cibles secondaires servent de leviers auprès de notre cible principale.

L'identification de cibles secondaires est un excellent moyen d'élargir une campagne et d'accroître les pressions faites sur la cible principale. Dans le cadre d'une campagne contre un employeur, par exemple, les cibles secondaires jouent habituellement un rôle clé. Les clients, fournisseurs, banquiers et gestionnaires intermédiaires de l'employeur, les organismes qui le réglementent, etc., sont tous des cibles secondaires possibles.

Si votre campagne a une portée internationale, identifiez des cibles secondaires dans d'autres pays.

Lancez des idées et ensuite dressez une liste de cibles secondaires par ordre de priorité.



Voir les cibles secondaires à l'annexe 5.

Remarque : Les cibles secondaires ne sont pas des alliés. Les alliés sont des personnes avec lesquelles nous sommes liés par des valeurs et des intérêts communs. Les alliés sont des personnes avec lesquelles nous avons établi une relation de confiance. L'établissement d'une distinction entre les alliés et les cibles secondaires peut ouvrir la porte à des efforts faits pour influencer des personnes auxquelles nous ne faisons pas confiance, à des personnes avec lesquelles les militants et les militantes ne traiteraient pas autrement.

9 Déterminer les mesures (tactiques) qui feront des pressions sur les cibles secondaires

Quelles tactiques la campagne ou ses alliés pourraient-ils employer pour faire pression sur les cibles secondaires que vous avez identifiées? De quel effet de levier pouvez-vous profiter?

10 Définir les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont des gains que nous devons obtenir afin de mettre nos objectifs de campagne à notre portée. Les objectifs stratégiques peuvent être internes ou externes.

- Exemple d'objectif stratégique interne : nous devons obtenir l'appui général de nos membres et une participation active de 25 % d'entre eux si nous voulons que la campagne soit susceptible d'être couronnée de succès.
- Exemple d'objectif stratégique externe : pour que la campagne soit susceptible d'être couronnée de succès, nous devons réfuter l'argument le plus important de notre principal adversaire.

Quand nous fixons des objectifs :

- Nous devons bien réfléchir aux moyens que nous allons prendre pour gagner.
- Nous pouvons établir un ordre de priorité et canaliser nos efforts en conséquence.
- Nous sommes mieux en mesure de prévoir une séquence d'activités de campagne.
- Nous donnons de l'espoir. (En atteignant nos

objectifs stratégiques, nous créons des conditions propices à l'atteinte de nos buts. Il arrive que les objectifs stratégiques semblent plus faciles à atteindre que nos buts ultimes.)

- Nous pouvons mesurer l'avancement de notre campagne.

11 Organiser des initiatives stratégiques

Les initiatives stratégiques sont des ensembles d'actions (tactiques) qui nous permettent d'atteindre nos objectifs stratégiques. Si nous organisons des initiatives stratégiques destinées à permettre d'atteindre nos objectifs stratégiques, cela nous permettra de mieux coordonner nos actions et d'obtenir plus de résultats. En l'absence d'objectifs stratégiques et d'initiatives stratégiques, les campagnes peuvent ne constituer qu'un amas confus d'actions très peu coordonnées et ayant très peu de chances d'être fructueuses.

12 Identifier les alliés et les adversaires

Alliés

Comme nous l'avons déjà indiqué, les alliés sont des personnes avec lesquelles nous sommes liés par des valeurs et des intérêts communs. Les alliés sont des personnes avec lesquelles nous avons établi une relation de confiance. L'exercice intitulé « Éventail des alliés et des adversaires » sert à identifier et à classer les alliés et les adversaires de la campagne. Il sert aussi à indiquer des moyens de favoriser l'implication des alliés et de neutraliser les adversaires.



Voir l'exercice de l'éventail des alliés et des adversaires à l'annexe 6.

Se faire des alliés pour faire des pressions sur nos cibles principales et secondaires est habituellement un ingrédient du succès. L'établissement, le développement et la protection de relations respectueuses avec des alliés comptent parmi les principales priorités. Nous devons non seulement connaître leurs forces mais aussi comprendre et respecter leurs limites et leurs contraintes.

En cette ère de mondialisation, les syndicats cherchent de nouveaux alliés au-delà des frontières : des personnes qui se trouvent dans des situations semblables et souvent plus difficiles.

Adversaires

Il importe de comprendre les sources du pouvoir de ses adversaires, leurs forces et leurs vulnérabilités. La recherche bien faite peut rapporter des informations essentielles.

13 Créer des stratégies de communication

La planification de campagne peut donner d'importantes informations et idées en vue de l'établissement de stratégies de communication.

- Établir des thèmes et des messages internes et externes.
- Dresser un plan de communications interne.
- Dresser un plan de communication externe.
- Créer un registre des activités et des documents de campagne.

14 Mettre le plan par écrit

Créez un état écrit de tous les éléments du plan de campagne. Intégrez-y une déclaration de stratégie qui englobe les principaux éléments du plan de campagne. Cela aide à évaluer le plan et nous aide à le faire connaître à d'autres et à le mettre en œuvre.

15 Obtenir des ressources

Les ressources comprennent les personnes, les fonds, la documentation, les installations, le soutien de bureau, la formation et la recherche.

16 Régler tout problème organisationnel

Pour vous attaquer à tout problème organisationnel, déterminez ce que l'organisation doit pouvoir faire. Toute organisation doit être organisée de manière à exécuter la fonction qu'elle doit remplir. (La fonction définit la forme.)

Il peut être temps de réviser les structures internes : Qu'est-ce qui devrait demeurer inchangé? Qu'est-ce qui devrait être révisé, combiné ou isolé?

Il peut être temps de créer de nouvelles structures qui répondraient mieux aux fonctions nécessaires.

17 Prévoir les étapes suivantes

- Procédez à une « planification du travail » (fonction distincte de la planification de campagne). En vous fondant sur le plan de campagne, définissez les tâches, attribuez les tâches, déterminez les ressources de tous les genres qui sont nécessaires à chaque tâche (y compris la formation) et établissez une hiérarchie des responsabilités.
- Établissez des mesures de succès. Par exemple, « nous saurons que nous aurons atteint un niveau suffisant d'appui des membres à l'égard de la campagne quand nous pourrons faire participer 25 % de nos membres à un rassemblement tenu dans le cadre de la campagne ».
- Dressez un plan de mise en œuvre comprenant des délais.
- Établissez un mode de fonctionnement qui favorise la mise en œuvre efficace et l'évaluation suivie.

Mise en œuvre d'un plan de campagne

1 Initiation à la mise en œuvre

Les campagnes comportent des défis qui évoluent à mesure que les plans de campagne sont mis en œuvre. Les campagnes réussies incitent les gens à agir. Nous devons faire pression sur nos cibles, sur nos alliés, sur nous-mêmes et sur d'autres. Les campagnes fructueuses créent des vagues de changement. (Les campagnes infructueuses sont, dans bien des cas, prévisibles et sans histoire.)

Pour paraphraser un commentaire bien connu au sujet des campagnes militaires, disons qu'aucun plan de campagne ne survit au premier contact avec l'adversaire. Cela signifie qu'une fois que le conflit a commencé, tous les éléments de notre plan sont mis à l'épreuve, y compris notre évaluation du « terrain », des forces et des faiblesses de notre adversaire, de nos propres forces, etc. L'efficacité de notre plan d'action initial sera mise à l'épreuve, elle aussi. Il faut prévoir de rajuster ce plan. Toutefois, si notre plan est bien conçu, les principaux éléments stratégiques survivront probablement à l'épreuve du conflit.

Si nous adoptons la pratique consistant à planifier, à agir et à évaluer sans cesse, nous devrions pouvoir bien mettre en œuvre notre plan de campagne et l'adapter aux changements des conditions.

On dit souvent que la stratégie est un art. Nous pouvons apprendre l'art en étudiant l'histoire de l'art, en suivant des cours de technique, en examinant les œuvres d'autres personnes et en créant nos propres œuvres, souvent selon les conseils d'un mentor.

Nous devons apprendre à maîtriser l'art de la stratégie afin de bien mettre en œuvre un plan de campagne. Il est difficile de dresser un plan de campagne mais il est encore beaucoup plus difficile de bien le mettre en œuvre, soit de mener la campagne de manière assertive et efficace dans des conditions changeantes.

2 Avant le lancement de la campagne

Avant de lancer notre campagne, nous nous posons bien des questions, y compris les suivantes :

- Avons-nous dressé un plan de campagne global?
- Avons-nous créé une organisation de campagne capable de le mettre en œuvre?
- Avons-nous procédé à une planification détaillée du travail?
- Avons-nous assuré une reddition de comptes?
- Avons-nous établi une façon de faire qui englobe une planification participative et un recours suivi à la pratique consistant à planifier, à agir et à évaluer?

3 Pendant la campagne

Voici certaines des questions que nous nous posons au sujet des volets internes de la campagne :

- Est-ce que nous maintenons un climat dans lequel les gens se sentent respectés et peuvent participer pleinement?
- Prêtons-nous attention aux détails dans la mise en œuvre de nos plans de travail?
- Évitions-nous de nous laisser distraire et demeurons-nous concentrés?
- Continuons-nous de rendre des comptes?
- Qu'apprenons-nous au sujet de notre évaluation des facteurs internes qui influencent la campagne?

- Nos membres participent-ils à la campagne?
- Nos alliés prennent-ils des mesures? En demandons-nous assez à nos membres et à nos alliés? Leur en demandons-nous trop? Maintenons-nous l'unité? Écoutons-nous bien nos membres et alliés? Les tenons-nous engagés et dans le coup?
- Quel nouveau type de leadership diversifié pouvons-nous appuyer?
- Comment notre organisation peut-elle être protégée et renforcée?

Voici certaines des questions que nous nous posons au sujet des activités de la campagne et de l'évolution du contexte dans lequel nous la menons :

- Qu'apprenons-nous au sujet de notre évaluation des facteurs externes qui influencent la campagne?
- Quelles nouvelles possibilités se présentent? Comment pouvons-nous faire progresser notre campagne en la liant aux événements courants? Est-il possible de prendre des mesures qui prennent nos adversaires au dépourvu, qui les ébranlent, qui exercent des pressions sur eux ou qui les dénoncent?
- Qu'apprenons-nous au sujet de nos cibles principales et secondaires, de nos adversaires? Comment agissent ou réagissent-ils? Avons-nous réussi à les inciter à nous répondre? Sinon, pourquoi pas? Quelles vulnérabilités sont mises en évidence?
- Surveillons-nous nos adversaires afin de relever les cas où ils se contredisent ou commettent des erreurs? Quelles mesures pouvons-nous prendre pour profiter des occasions que cela nous donne?
- À quelles attaques lancées contre nous devons-nous riposter?
- Nos adversaires diffusent-ils des renseignements

erronés qu'il faut rectifier?

- Arrivons-nous à inscrire le débat public dans le cadre approprié et à raconter notre histoire? Notre message trouve-t-il résonance auprès de nos membres, de nos alliés et de nos cibles?
- Nos tactiques permettent-elles bien de créer des pressions et des possibilités?
- Développons-nous de nouvelles tactiques de façon innovatrice?
- Atteignons-nous les objectifs stratégiques que nous avons fixés pour la campagne? Dans le cas contraire, que faut-il faire?
- Apportons-nous les rajustements nécessaires à notre plan à mesure que sa mise en œuvre se poursuit?
- Voyons-nous à ce que la moralité de notre cause continue d'être reconnue?
- La victoire est-elle à la portée de la main? Quels derniers efforts devons-nous faire pour la remporter?

4 Évaluation après la campagne

Chaque campagne prépare le terrain à la suivante. Si nous avons suivi un plan de campagne global, nous pourrions procéder à une évaluation efficace après la campagne. Cette évaluation devrait récapituler les évaluations effectuées pendant la campagne. Si nos objectifs principaux et secondaires étaient clairs, nous pourrions évaluer à la fois nos succès et nos échecs. Nous pourrions comprendre ce qui a été efficace et ce qui ne l'a pas été. Nous en apprendrions au sujet de nos alliés, de nos adversaires et de nous-mêmes. Nous en apprendrions au sujet du pouvoir que nous affrontons et de notre propre pouvoir. De plus, nous développerons nos compétences stratégiques.

Ligne du temps

Que nous réserve l'avenir? Quels défis se dessinent à l'horizon?



Événements internes à venir (au sein du syndicat)



Événements à venir au sein du mouvement syndical



Événements à venir dans le contexte global

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE

Analyse des forces en présence

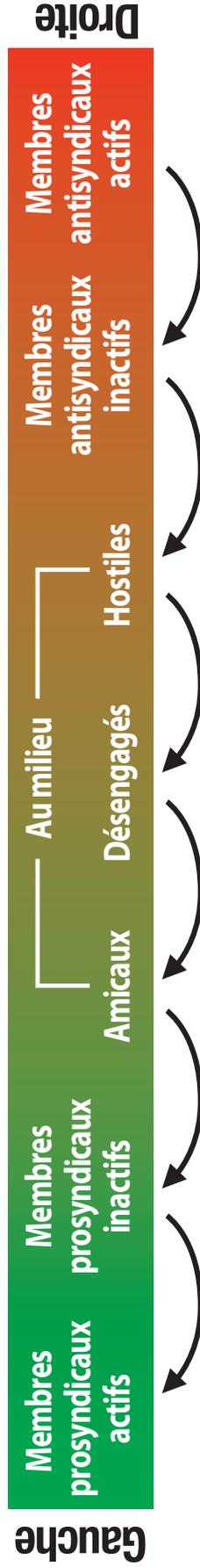
<p>Quels facteurs externes nous sont DÉFAVORABLES?</p> <ul style="list-style-type: none"> • employeur • économie • faits nouveaux politiques 	<p>gouvernement conservateur majoritaire à Ottawa accords de libre-échange hostilité envers les syndicats</p>	<p>Cherchez les tendances</p>
<p>Quels facteurs internes nous sont DÉFAVORABLES?</p> <p>au sein du syndicat</p>	<p>personne ne veut participer sans être payé pour le faire</p>	<p>Réfléchissez</p>
<p>Quels facteurs internes nous sont FAVORABLES?</p> <p>au sein du syndicat</p>	<p>certaines membres la gratitude de la menace beaucoup d'expérience</p>	<p>Comment pouvons-nous réduire l'effet des forces négatives?</p>
<p>Quels facteurs externes nous sont FAVORABLES?</p> <ul style="list-style-type: none"> • forces sociales • alliés • etc. 	<p>de nombreuses personnes partagent nos valeurs</p>	<p>Comment pouvons-nous renforcer les forces positives?</p>

Éventail d'appui des membres

Quelle proportion des membres se trouve dans chaque catégorie?



Objectif : Faire passer des membres de chaque groupe une catégorie vers la gauche



Séquence d'action : Consolider à gauche, neutraliser à droite et, au milieu, renforcer l'appui à l'endroit du syndicat

Initiation à la schématisation du pouvoir

Les campagnes puissantes aideront grandement à relever les défis du mouvement syndical. Même si les assauts sur les travailleurs et les travailleuses augmentent, il peut être difficile de voir à ce qu'une organisation prenne l'engagement et affecte les ressources nécessaires pour qu'une campagne soit menée.

Cet exercice nous met au défi d'examiner le statu quo au sein de nos syndicats afin de :

- Remettre à contribution le pouvoir des membres du syndicat.
- Voir à ce qu'une partie de l'attention des dirigeants et des ressources soit détournée des fonctions syndicales courantes.
- Voir à ce que la priorité soit donnée aux campagnes défendant les intérêts des travailleurs et travailleuses.

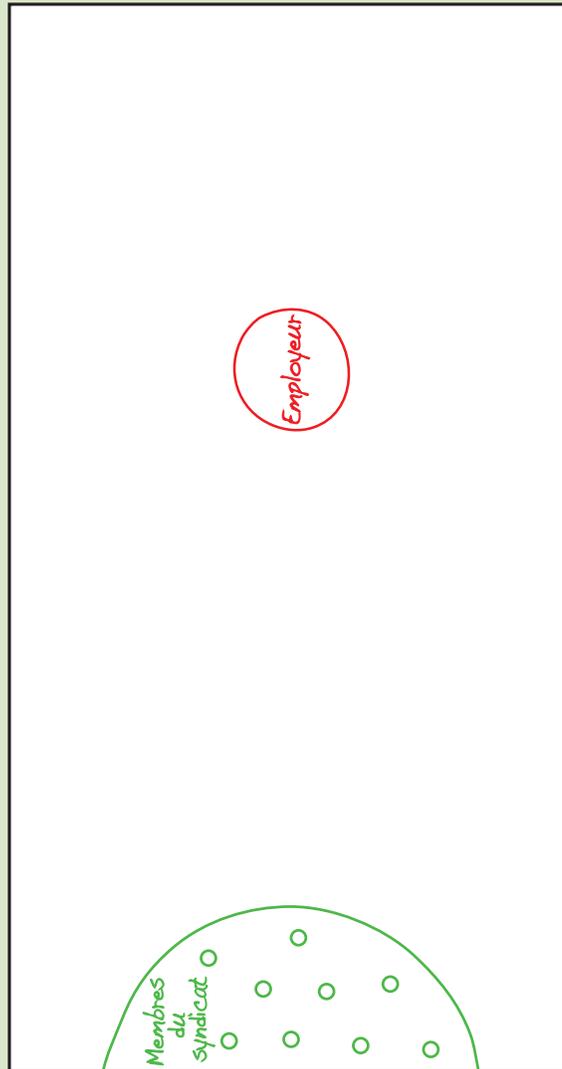
L'exercice est destiné à poser des questions et à trouver des solutions mais non à attribuer un blâme. Les problèmes présentés ne sont pas nécessairement communs à tous les syndicats.

Le texte et les schémas qui suivent ne sont que quelques illustrations d'un exercice global de schématisation du pouvoir plutôt que des notes de l'animatrice ou de l'animatrice de l'exercice.

1^{re} partie : Schématisation du statu quo

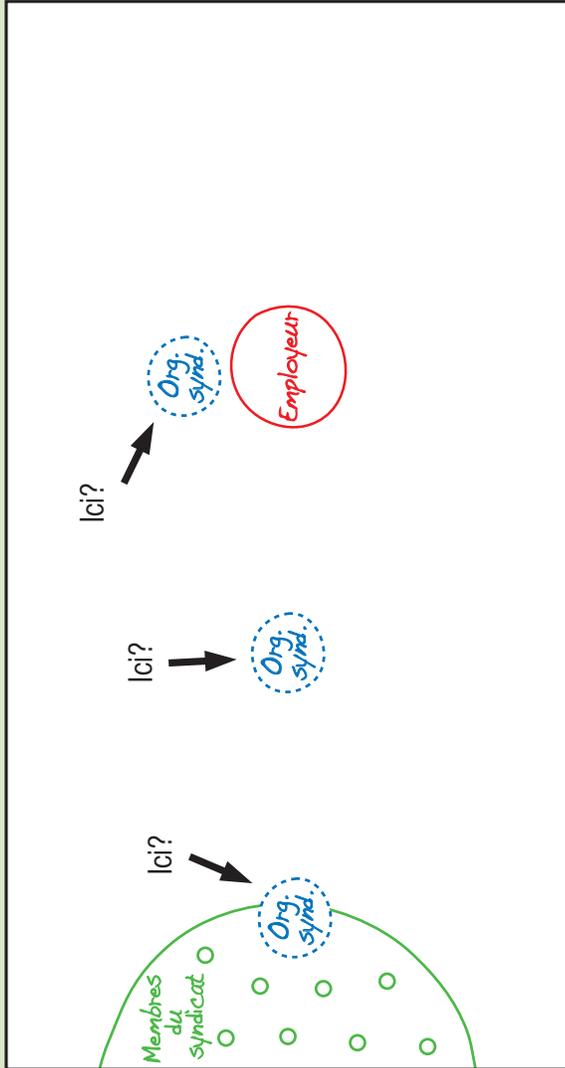
1^{re} étape

L'exercice commence par la schématisation de l'employeur et des membres du syndicat sur une grande feuille de papier.



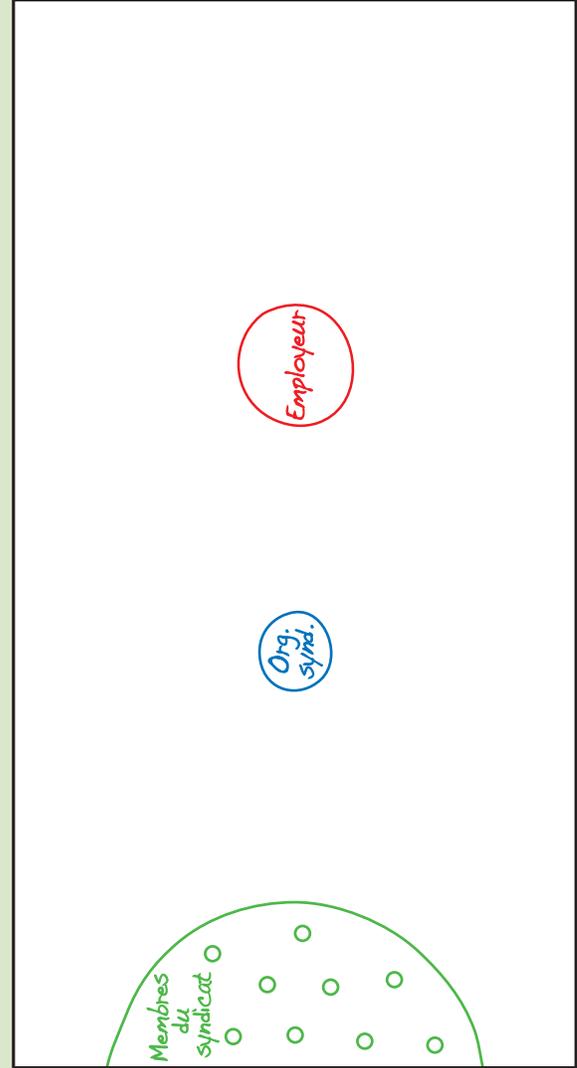
2^e étape

On amène l'organisation syndicale, appelée « org. synd. » sur les schémas, dans l'exercice. (L'organisation syndicale comprend l'exécutif du syndicat local, les délégués ou délégués syndicaux, les membres des comités, etc. – et dans de nombreux cas les représentants ou représentants faisant partie du personnel du syndicat.) On pose la question suivante aux participantes et participants : Dans les conditions idéales, où situeriez-vous l'organisation syndicale dans la page?



3^e étape

Après une discussion, on annonce aux participantes et participants qu'à des fins d'exploration, l'organisation syndicale sera placée à mi-chemin entre les membres et l'employeur.



4^e étape

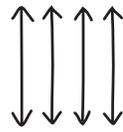
Ensuite, on demande aux participants et participantes d'inscrire des interactions entre l'organisation syndicale et l'employeur. Les dirigeantes ou dirigeants locaux peuvent dresser de longues listes.

Interactions entre l'organisation syndicale et l'employeur

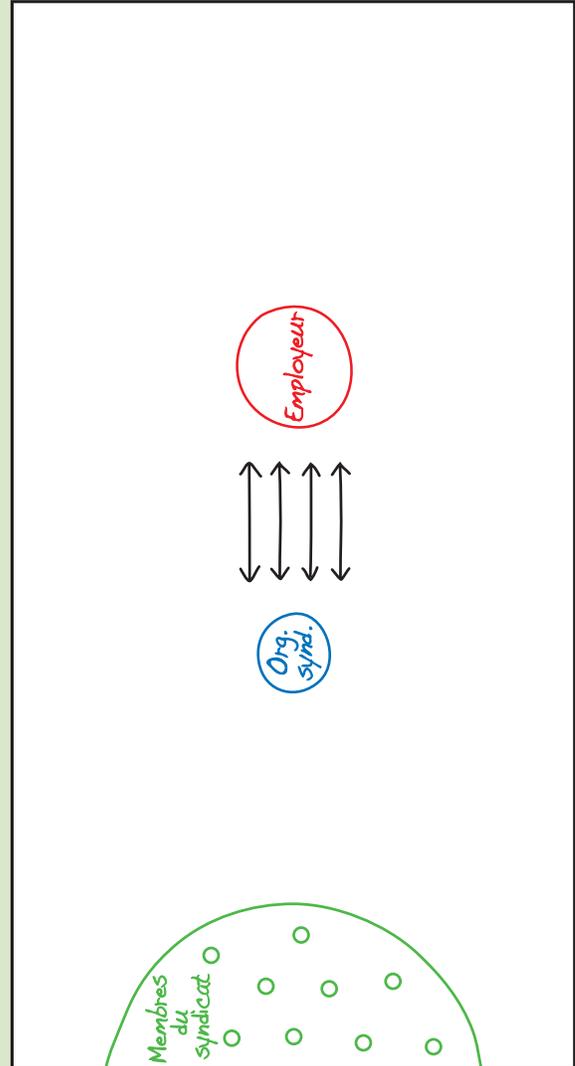
- Réunions patronales-syndicales
- Audiences de grief
- Réunions sur la santé et la sécurité
- Réunions sur les réaffectations et la dotation en personnel
- Sessions de négociation collective
- Réunions préalables et ultérieures à la négociation
- Innombrables autres réunions mixtes
- Conversations téléphoniques
- Messages de courriel
- Discussions informelles

5^e étape

Les interactions entre le syndicat et l'employeur sont représentées par des flèches à deux pointes, parce que la plupart des communications sont bidirectionnelles.



Quand on leur demande ce qu'ils accomplissent par leurs nombreuses interactions avec l'employeur, les dirigeantes ou dirigeants locaux répondent qu'ils en accomplissent de moins en moins. Par contre, bon nombre d'entre eux indiquent que le temps consacré aux interactions avec l'employeur augmente.



6^e étape

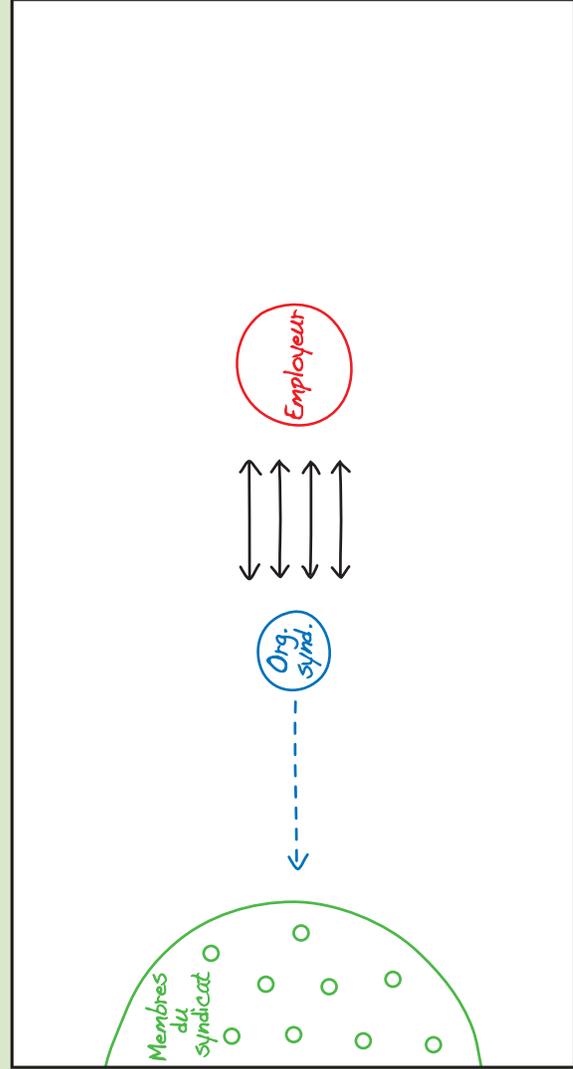
Quand on leur demande d'indiquer les interactions entre l'organisation syndicale et les membres, les dirigeantes ou dirigeants locaux dressent une liste beaucoup plus courte, particulièrement si l'on en retire les réunions avec des membres « en difficulté ». Pour bien des raisons, les interactions avec le membre typique ont lieu au hasard et ne sont pas habituellement tenues en personne.

Interactions entre l'organisation syndicale et le membre typique du syndicat

- *Tableau d'affichage syndical*
- *Bulletin interne du syndicat*
- *Site Web du syndicat*
- *Réunions syndicales (faible participation)*
- *Messages téléphoniques automatisés*
- *Visites occasionnelles du lieu de travail*

7^e étape

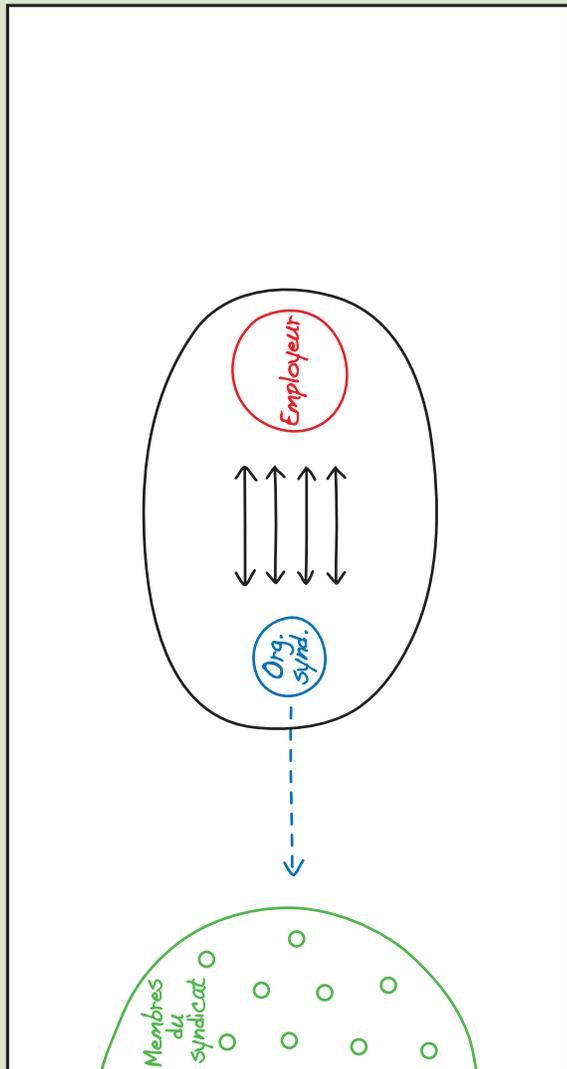
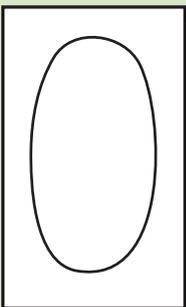
Les interactions entre l'organisation syndicale et les membres du syndicat sont représentées par une flèche pointillée à pointe unique pour illustrer le fait que les communications sont peu fréquentes, habituellement unidirectionnelles et rarement en personne. La plupart des dirigeantes ou dirigeants locaux indiquent qu'ils sont habituellement trop occupés pour rendre visite aux membres en milieu de travail.



8^e étape

Les dirigeantes ou dirigeants locaux aboutissent souvent dans une bulle avec l'employeur. Même lorsque leurs efforts sont fructueux, il est rare que les membres soient conscients qu'ils les font.

Certains employeurs recourent délibérément à la consultation pour réduire la résistance du syndicat et neutraliser les dirigeantes ou dirigeants syndicaux en les obligeant à participer à d'interminables réunions. (« Tant qu'ils sont occupés à parler... »)

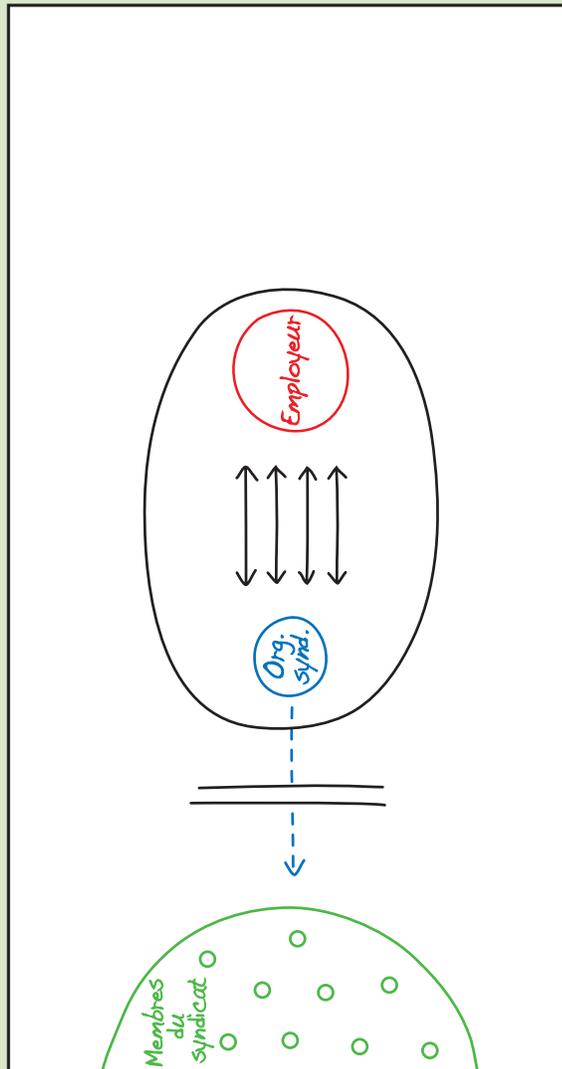


9^e étape

Si les dirigeantes et dirigeants locaux font peu de visites aux lieux de travail et passent trop de temps avec l'employeur, un écart peut se développer entre le syndicat et les membres. À leurs yeux, le syndicat devient inaccessible. Ils perçoivent parfois que le syndicat et l'employeur sont étroitement reliés.

Dans la bulle, les dirigeantes et dirigeants locaux sont tenus à l'écart des membres et se sentent parfois impuissants.

On pose la question suivante aux participantes et participants : Qu'est-ce qui cloche dans ce scénario?

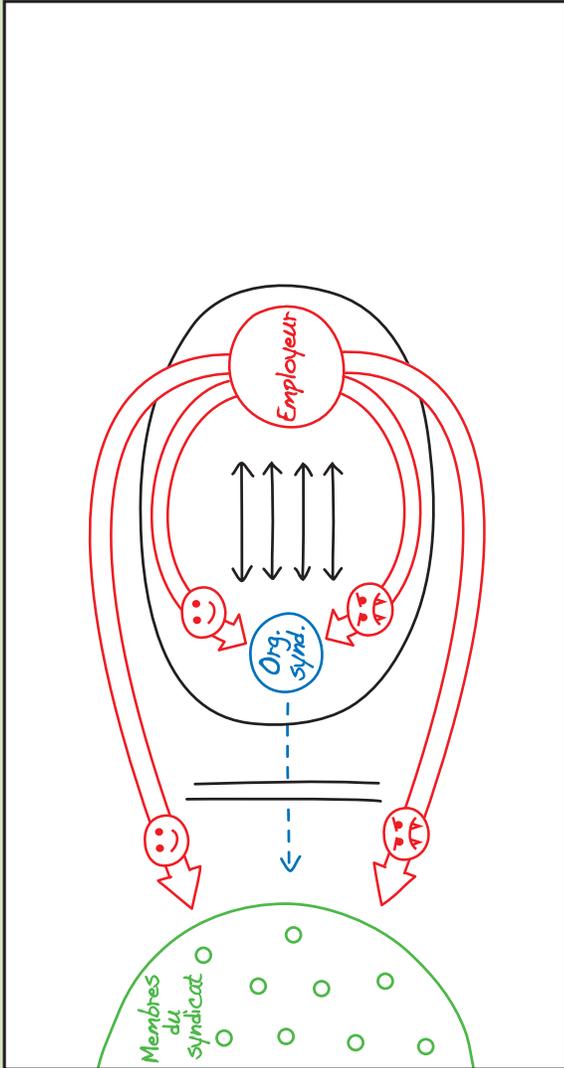
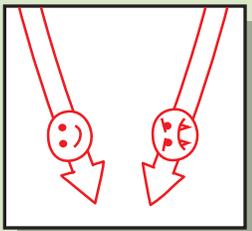


10^e étape

Les experts-conseil forment les employeurs en stratégies du bon et du mauvais politicien qui visent à la fois les dirigeantes et dirigeants locaux et les membres du syndicat.

Les employeurs font fi de la convention collective, créent un climat de peur dans le milieu de travail et, à l'aide de tactiques de cooptation, font semblant de « bâtir la confiance ». Les dirigeantes et dirigeants locaux et les membres sont de plus en plus stressés, ce qui peut mener au syndrome de Stockholm.

Les employeurs contournent le syndicat, créant des liens directs avec les membres du syndicat et les éloignant du syndicat. Entretemps, pris dans la bulle, les dirigeantes et dirigeants locaux sont encouragés à se sentir en sécurité et à adopter le point de vue de l'employeur.

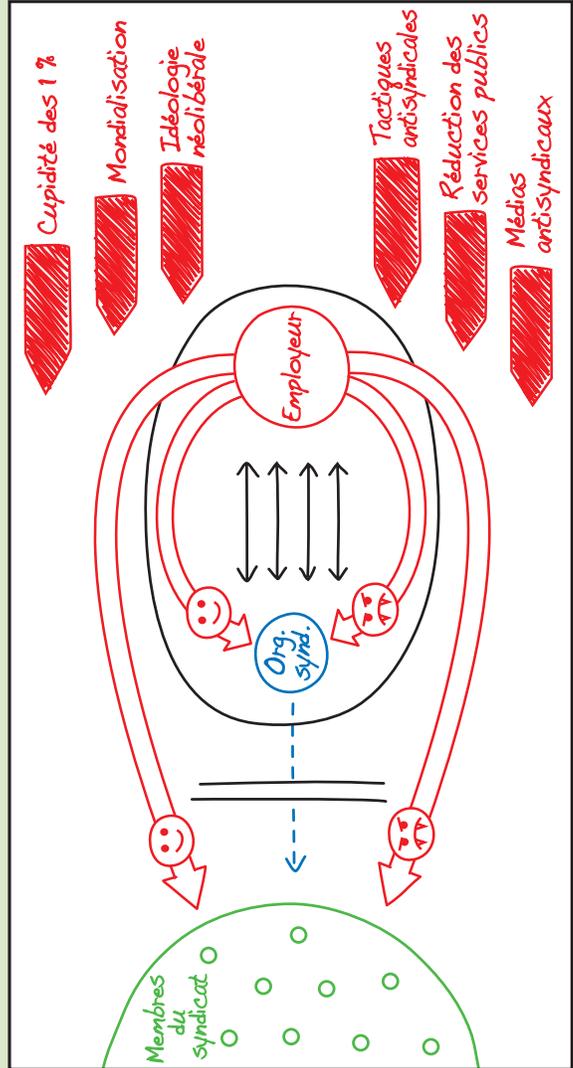
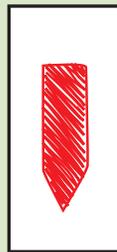


11^e étape

Entre temps, des forces puissantes nous menacent.

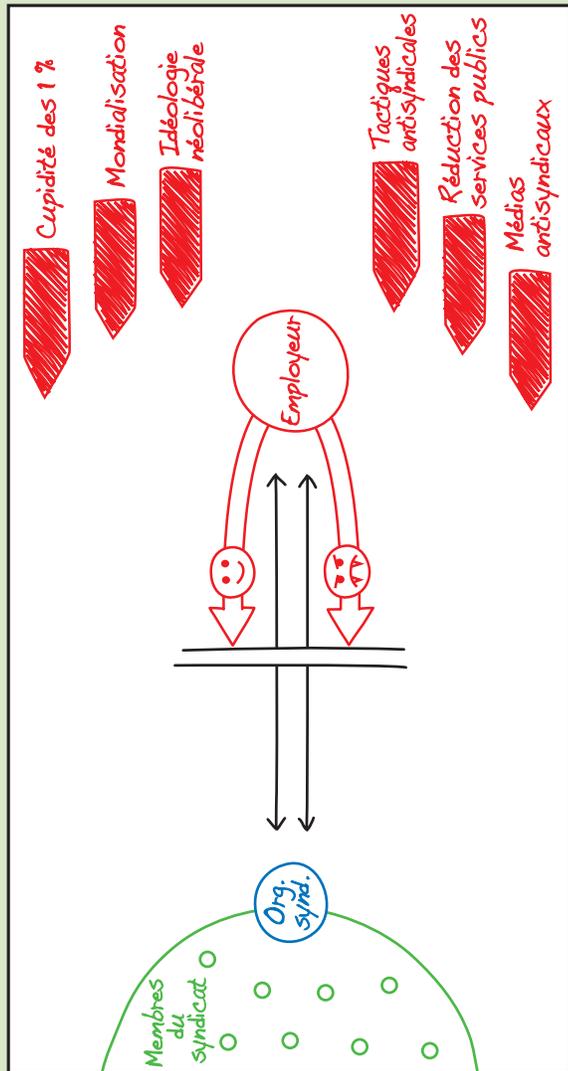
Les menaces que nous subissons sont inscrites d'un côté de la page pour nous rappeler les défis que nous devons relever à l'extérieur de la bulle.

Les schémas sur le pouvoir font l'objet de beau-coup de discussion.



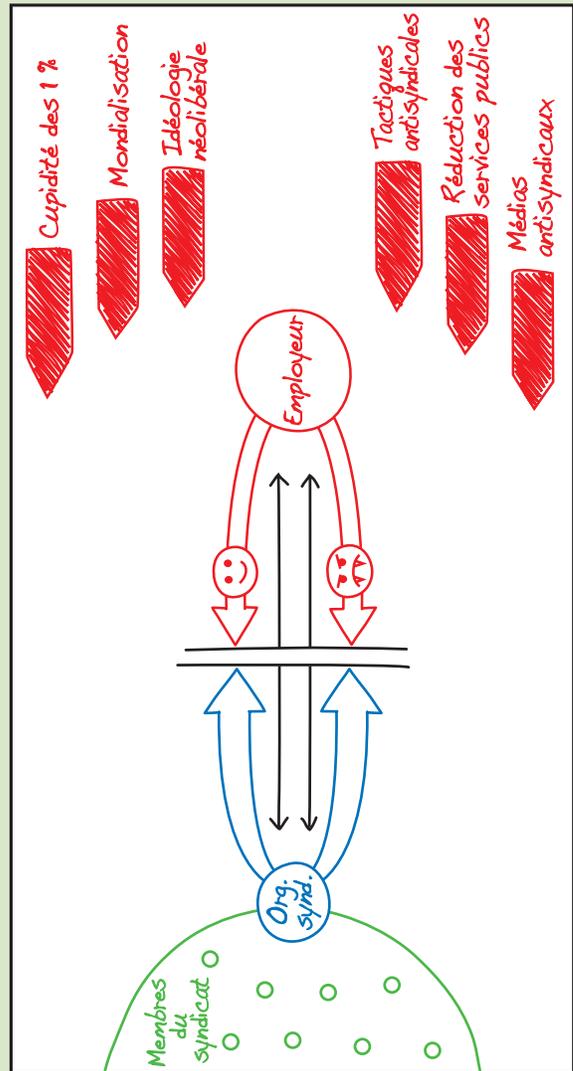
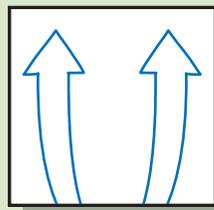
3^e étape – Sortez de la bulle

Redéfinissez les relations entre le syndicat et l'employeur, et faites-le d'une manière dont les membres prendront connaissance. (Apprêtez-vous à entendre l'employeur dire « nous ne vous ferons plus de faveurs ! ».) Établissez une saine distinction entre le syndicat et l'employeur. Cela ne signifie pas que les relations de travail doivent être houleuses ; cela signifie simplement qu'il doit exister une distinction nette entre le syndicat et l'employeur.



4^e étape – Contestez les initiatives de l'employeur

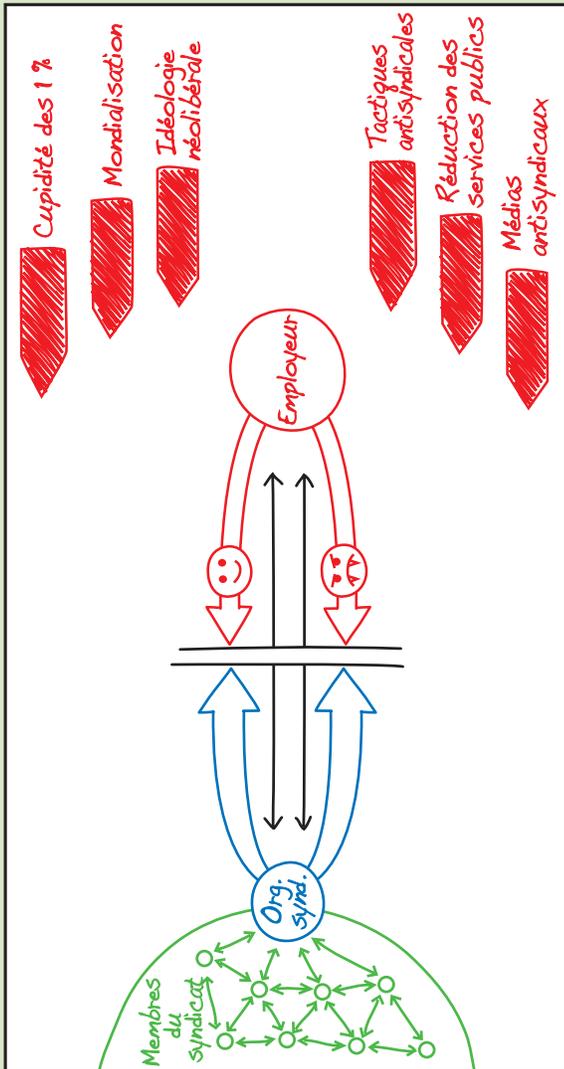
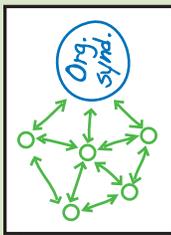
Organisez des contestations des initiatives patronales visant à compromettre le respect des valeurs syndicales des membres et/ou des dirigeantes ou dirigeants. Réduisez le temps consacré à des interactions improductives avec l'employeur. Réaffirmez que le syndicat est l'unique agent négociateur. Assurez-vous que toutes les personnes représentant les employés ou employées au sein des comités mixtes sont des représentantes ou des représentants syndicaux devant rendre des comptes au syndicat.



5^e étape – Renouez les liens avec les membres

Faites passer l'accent et des ressources au rétablissement d'une structure syndicale établissant des rapports en personne avec les membres du syndicat. Recommencez à profiter du pouvoir des membres. Remettez l'accent sur ce qui se passe en milieu de travail.

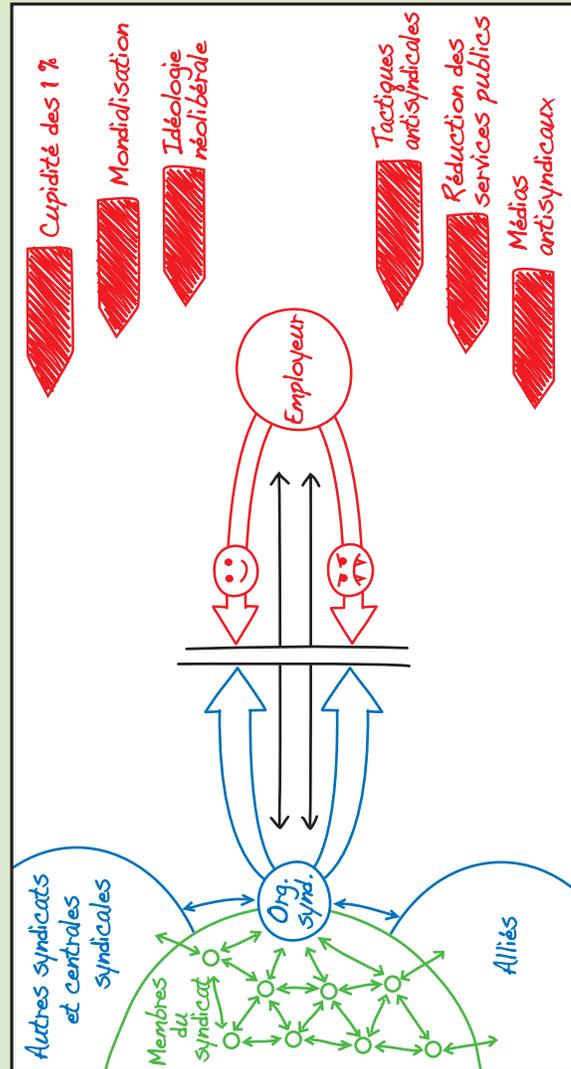
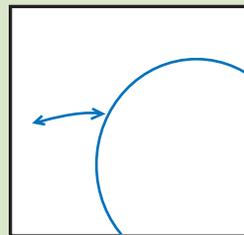
Prévoyez la participation de l'exécutif du syndicat local, des délégués et délégués syndicaux et des membres du syndicat à toute campagne.



6^e étape – Renforcez les liens avec vos alliés

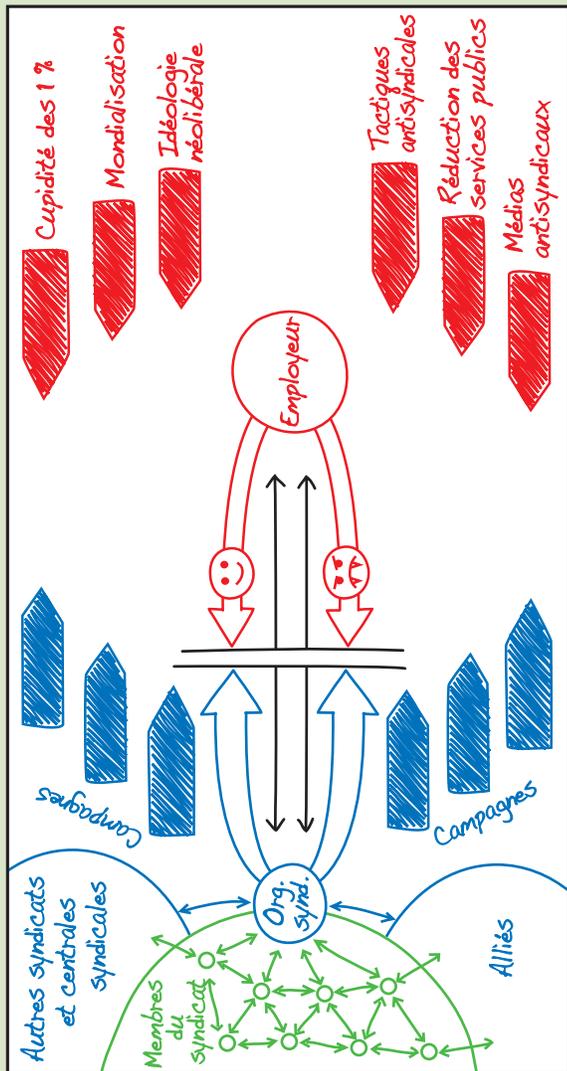
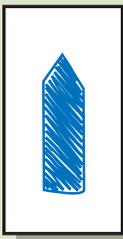
Voyez à ce que l'organisation entière participe à l'établissement de solides rapports avec d'autres syndicats, des centrales syndicales et des alliés communautaires.

Les membres du syndicat sont les liens les plus forts avec les organisations communautaires.



7^e étape – Mettez-vous en mode campagne

Lancez en milieu de travail des campagnes s'adressant à l'employeur sur des questions telles que la charge de travail. Participez à des campagnes déjà lancées en milieu communautaire ou aidez à en engager de nouvelles. Faites bien connaître les rapports entre les dossiers du milieu de travail et les dossiers communautaires.



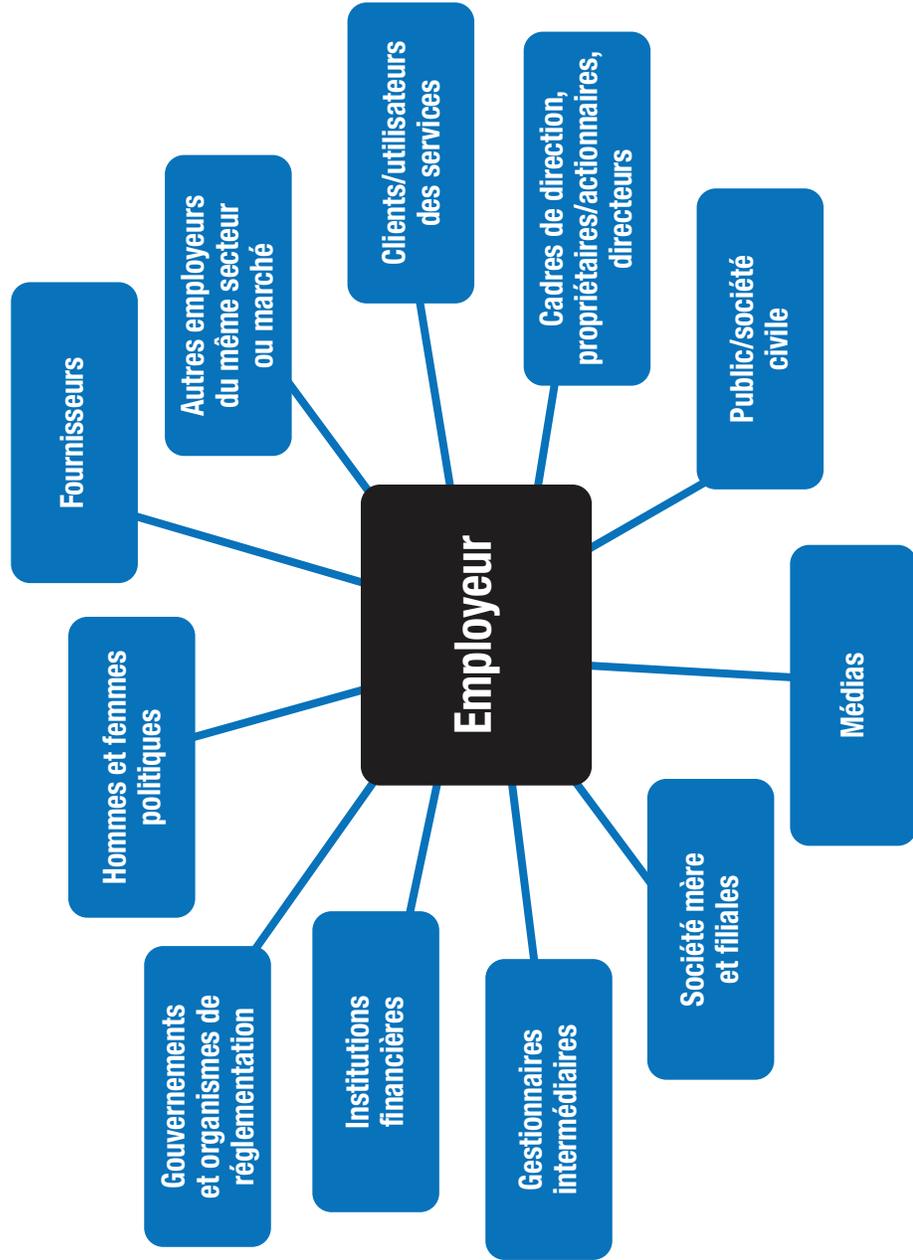
Dotez votre syndicat d'une capacité de proaction

Assurez-vous que le syndicat soit prêt dans toute la mesure du possible à relever des défis connus et inconnus. Tenez compte des suggestions que comprend le document de consultation du Conseil du travail intitulé *Dotez nos syndicats d'une « capacité de proaction »* qui se trouve à l'adresse labourcouncil.ca.

Cibles secondaires

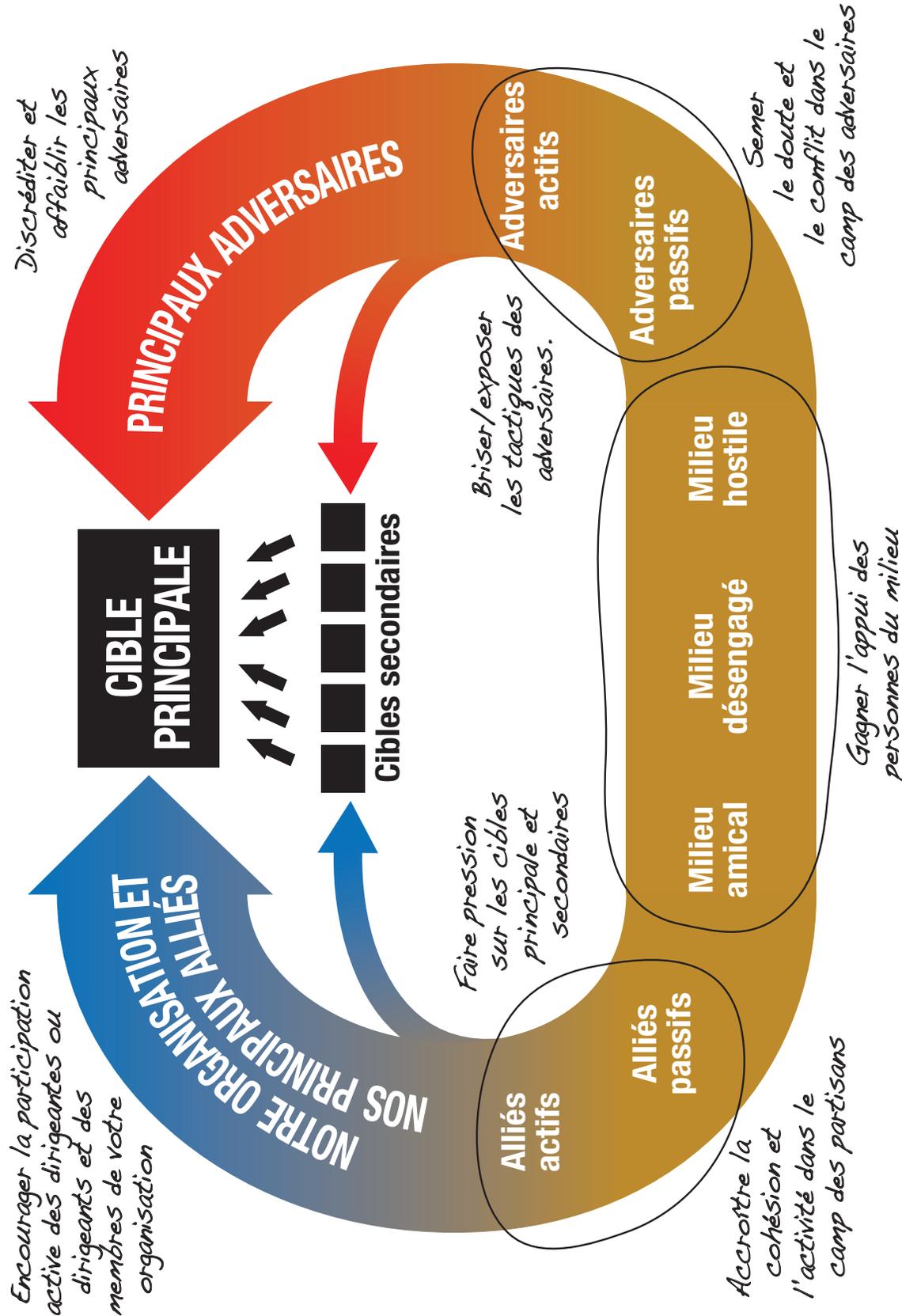
Effet de levier :

Pour intensifier les pressions faites sur notre cible principale, nous faisons pression sur des cibles secondaires. L'illustration suivante montre les cibles secondaires possibles d'une campagne visant un employeur.



Source : Adaptation de Fairley et Balkwill d'un extrait de *Strategic Campaigns*, de Teresa Connors et Andy Banks (2002).

Éventail des alliés et des adversaires



Source : Adaptation de Fairley et Balkwill de « Spectrum of Allies » dans *Training for Change*, de George Lakey.

Bibliographie

Bill Lee, *Pragmatics of Community Organization, Fourth Edition*, CommonAct Press, 2011.

Bill Lee et Mike Balkwill, *Participatory Planning for Action*, CommonAct Press, 1996.

Rick Arnold, Bev Burke, Carl James, D’Arcy Martin et Barb Thomas, *Educating for a Change*, Between the Lines, 1996.

Bev Burke, Jojo Geronimo, D’Arcy Martin, Barb Thomas et Carol Wall, *Educating for Changing Unions*, Between the Lines, 2002.

Kim Bobo, Jackie Kendall et Steve Max, *Organizing for Social Change, Second Edition*, Seven Locks Press, 1996.

Rob Fairley, *Preparing Local Unions for Powerful Campaigns: Achieving a State of Readiness*. (Conseil du travail de Toronto et de la région de York, 2012. 2^e édition 2014).

Rob Fairley, *Doter nos syndicats d’une capacité de proaction*. (Conseil du travail de Toronto et de la région de York, 2012).

À propos des auteurs

Rob Fairley

Rob Fairley est le directeur des services stratégiques du Conseil du travail de Toronto et de la région de York. Il est devenu membre du SCFP en 1972 quand il est entré au service de Toronto Hydro. Il a travaillé en tant que journaliste et qu'électricien. Il a présidé la section locale 1 pendant sept années et passé un mandat au sein du Conseil exécutif national du SCFP. Rob a dirigé la lutte pour faire adopter des programmes innovateurs sur l'équité à Toronto Hydro. Il se spécialise dans l'animation de sessions de planification stratégique de syndicats locaux. Il a beaucoup d'expérience en organisation de grèves et d'autres campagnes, grandes ou petites.

Mike Balkwill

Mike Balkwill est un recruteur et un expert-conseil en développement communautaire travaillant à son compte. Il a travaillé avec des groupes communautaires de la base et des organismes sans but lucratif dans de nombreux secteurs, y compris ceux du logement, de la santé, des services communautaires et de l'environnement. Mike a organisé des campagnes fructueuses pour faire échec au projet de construction d'un incinérateur de déchets radioactifs à Brampton, en Ontario. Il a organisé une campagne fructueuse pour faire retirer les moisissures des classes mobiles de la région de Peel. Mike a donné des cours d'organisation communautaire et de mouvements sociaux aux universités McMaster et York. Il est l'éditeur de *Pragmatics of Community Organization*.

Vous pouvez rejoindre les auteurs à info@campaignorganizing.org.

Vous trouverez sur le site www.campaignorganizing.org :

- des notes d'animation ainsi que des feuilles de travail pour certains des exercices figurant dans le manuel
- une version électronique du manuel
- une version électronique du document de réflexion intitulé *Doter nos syndicats d'une capacité de proaction* qui accompagne le manuel
- de la documentation dans d'autres langues
- une présentation PowerPoint au sujet de l'annexe 4.

Vous pouvez commander des exemplaires reliés du Manuel au prix de 5,00 \$ chacun (escomptes de volume disponibles). Prière de contacter :

Le Conseil du travail de Toronto et de la région de York
15, promenade Gervais, suite 407
Toronto (Ontario) M3C 1Y8
Canada

