

Doter nos syndicats d'une « capacité de proaction »

Introduction

Nos alliés et nous avons démontré à maintes reprises que nous savons mobiliser efficacement les membres et former des coalitions pour affronter nos adversaires. Mais les attaques des employeurs et des pouvoirs publics se font plus vigoureuses que jamais et sont souvent lancées sans avertissement. Les forces antisyndicales ne s'imposent plus aucune limite pour atteindre leurs objectifs et leurs tactiques sont de plus en plus impitoyables.

Même si les syndiqués se montrent souvent bien déterminés à se battre, les syndicats ont de plus en plus de mal à l'emporter. Il devient donc nécessaire de réévaluer les outils dont nous nous servons pour livrer nos grandes batailles. Et c'est dans cet esprit que le Labour Council développe le concept de la mise en place d'une « capacité de proaction » au sein de nos syndicats.

Définition d'une capacité de proaction

On dira d'un syndicat qu'il est doté d'une capacité de proaction lorsqu'il est prêt à agir efficacement et rapidement en cas d'attaque vigoureuse ou de conflit de travail. Le fait de réfléchir à ce qu'il faudra peut-être faire à l'avenir pour gagner une grève, un lockout ou une autre campagne donne une idée de ce qu'il faut faire pour créer une capacité de proaction.

Pour développer sa capacité de proaction, il faut se demander : « Si nous devons réagir tout à coup à une attaque vigoureuse ou livrer notre plus grande bataille,

que voudrions-nous avoir fait pour nous préparer? »

Les suggestions qui suivent s'adressent directement aux syndicats locaux, mais elles pourraient s'avérer utiles à d'autres organisations syndicales. Nous utilisons le terme « syndicat local » dans ce texte, mais cette structure peut s'appeler autrement et jouer un rôle différent dans d'autres syndicats. Évidemment, les projets de développement de la capacité de proaction varieront énormément d'un syndicat local à l'autre.

Il est à espérer que chaque syndicat local bénéficie d'un encadrement stratégique et ait accès aux ressources des hautes instances de son syndicat et des centrales syndicales. Sinon, l'obtention de ce soutien doit faire partie du processus de développement de la capacité de proaction.

Nous avons omis beaucoup de détails dans ce document par souci de concision. Certains syndicats locaux font déjà une bonne partie de ce que nous suggérons ci-dessous, et d'autres en font davantage. Nos suggestions s'inspirent de leur exemple. Vos commentaires, espérons-nous, nous permettront d'améliorer ce document.

.....

CRÉER UNE CAPACITÉ
DE PROACTION

Lutter contre le déni

- 1 Faites davantage pour conscientiser tous les échelons de notre mouvement à l'ampleur de l'attaque dirigée vers nous et aux stratégies et tactiques

utilisées contre nous. Vaincre le déni n'est jamais chose facile, et c'est malheureusement un gros obstacle de nos jours.

CRÉER UNE CAPACITÉ DE PROACTION

Réorienter l'attention et les ressources

- 2 Réorientez l'attention des dirigeants et les ressources syndicales : occupez-vous moins du train-train quotidien de nos syndicats pour vous concentrer davantage sur les ressources à engager pour contrer l'attaque. Les comités d'action politique et les militants locaux à eux seuls ne suffiront pas à la tâche. Tous les dirigeants, depuis les premiers dirigeants des centrales syndicales jusqu'aux représentants syndicaux sur les lieux de travail, doivent inscrire la résistance à l'attaque au premier rang de leurs priorités. Bref, ne passons pas les cinq prochaines années à nous attarder aux détails en négligeant le plus urgent.

CRÉER UNE CAPACITÉ DE PROACTION

L'exécutif du syndicat local doit faire une planification rigoureuse

(le nom et le rôle de cette structure varie d'un syndicat à l'autre)

Quelques suggestions :

- 3 Suscitez un climat propice à la réflexion stratégique où les divergences d'opinions pourront s'exprimer dans le respect. Autrement, la démarche risque de s'avérer improductive en temps de crise.
- 4 Prenez le temps de bien évaluer la situation dans laquelle le syndicat local se retrouve. Étudiez le terrain. Cernez et analysez les forces qui travaillent pour et contre les intérêts du syndicat local. (Plus notre analyse politique des forces qui s'exercent sur nous sera fine, plus les fondements de nos

campagnes seront solides.) Recensez à la fois les menaces et les possibilités.

- 5 Demandez-vous jusqu'à quel point le sort du syndicat local est lié au sort des autres travailleurs et travailleuses. Voyez comment le syndicat local peut contribuer à renforcer le mouvement syndical et à augmenter le poids politique des syndicats.
- 6 Examinez votre employeur sous toutes ses facettes : fonctionnement, finances, clientèle, fournisseurs, etc.
- 7 Dégagez un portrait complet et actuel du secteur ou du milieu dans lequel travaillent les membres du syndicat local. Tâchez si possible de devenir un « acteur » du secteur ou du milieu. Participez au débat public sur les enjeux du secteur ou du milieu.
- 8 Prenez la responsabilité d'élaborer un plan détaillé pour gagner. Prenez conscience collectivement des menaces qui pèsent sur le syndicat local et partagez collectivement la détermination de défendre les membres.
- 9 Évaluez la viabilité du syndicat local : a-t-il la taille, le pouvoir de négociation et les ressources nécessaires pour gagner? Faut-il songer à des négociations coordonnées, à une fusion ou à une restructuration?
- 10 Dotez le syndicat local d'une autonomie suffisante pour fonctionner en temps de crise. Un syndicat local se trouve souvent très sollicité lorsque survient une crise, et le personnel peut s'essouffler.

CRÉER UNE CAPACITÉ DE PROACTION

Gagnez des appuis au sein du syndicat local

Quelques suggestions :

- 11 Présentez l'examen stratégique de l'exécutif du

syndicat local et ses objectifs aux délégués et aux comités syndicaux ainsi qu'aux militants locaux. Expliquez-leur clairement que l'exécutif ne pourra repousser les attaques à venir sans le soutien actif des délégués syndicaux, des militants et des membres. Demandez-leur de préciser la forme que devrait prendre la capacité de proaction de leur syndicat local et convainquez-les de jouer un rôle dans sa mise en place.

12 Donnez l'exemple. Lorsque les dirigeants du syndicat local et les délégués syndicaux participent à des campagnes, ils peuvent emmener des membres avec eux.

13 Implantez (sur les lieux de travail autant que possible) une structure syndicale où le contact avec les membres se fait en personne, et non seulement par des communications écrites ou électroniques. Le fait d'entretenir des relations personnelles avec les membres permet de soutenir leur intérêt et de les mobiliser plus facilement pour des campagnes syndicales.

14 Identifiez les barrières systémiques (racisme, etc.) qui constituent des obstacles pour les membres du syndicat ou sur les lieux de travail et employez-vous à faire tomber ces barrières.

15 Placez le syndicat local en mode campagne perpétuel, de sorte qu'il soit toujours en campagne, soit auprès de l'employeur, soit auprès des pouvoirs publics. (Il est très difficile d'organiser la résistance à partir de zéro.) Participez aux campagnes de nos alliés.

16 Déterminez les batailles d'importance stratégique livrées par d'autres instances. (Situez « le front ».) Fournissez un soutien actif et continu.

17 Réexaminez les activités auxquelles le syndicat local consacre son attention et ses ressources. Tâchez de ne consacrer rien de plus que le strict nécessaire aux activités courantes qui rapportent peu (dont les interactions avec l'employeur).

Assurez-vous que le développement de la capacité de proaction reçoive toute l'attention de la direction du syndicat et que toutes les ressources possibles y soient consacrées.

18 Étudiez les tactiques de l'employeur qui visent à distraire et à préoccuper les responsables syndicaux et à les éloigner de leurs membres, et trouvez des contre-mesures.

19 Étudiez les tactiques de l'employeur qui visent à gagner le cœur et l'esprit des membres, et trouvez des contre-mesures.

20 Déterminez la valeur du travail des membres du syndicat local et de leur contribution à la collectivité en prévision de campagnes publiques. Produisez des documents qui sensibiliseront le public à la valeur de leur travail, notamment dans le secteur public. (En temps de crise, il peut être fort utile de rédiger un document d'information qui résume la position du syndicat.)

21 Trouvez des moyens de vous placer en situation de supériorité morale et d'y rester. Dans le secteur public, en particulier, présentez-vous comme des défenseurs visibles et crédibles de l'intérêt public dans notre secteur.

22 Convainquez les membres de l'importance de maintenir la supériorité morale. Expliquez-leur qu'il serait extrêmement coûteux de la perdre. Le syndicat n'arrivera pas à gagner des grèves et d'autres campagnes avec des tactiques motivées seulement par la colère. Nous devons convaincre les membres de lutter intelligemment et d'éviter les tactiques qui choquent ou échauffent la population.

23 Voyez ce que l'on pourrait reprocher à notre employeur ou même à notre syndicat du point de vue de sa responsabilité sociale parce que les mesures de promotion de l'équité seraient insuffisantes. Tâchez de corriger ces insuffisances.

Gagnez le soutien des hautes instances de votre syndicat

Quelques suggestions :

- 24** Obtenez l'appui des hautes instances de votre syndicat pour les plans du syndicat local.
- 25** Faites intervenir les hautes instances syndicales dans la préparation des campagnes dépassant le rayon d'action du syndicat local. Les campagnes des syndicats d'entreprise et les grandes campagnes pour la défense des services publics nécessitent beaucoup de recherche et de coordination; c'est souvent beaucoup plus que ce qu'un syndicat local peut faire seul.

Action politique

Quelques suggestions :

- 26** Veillez à ce que les plus proches alliés du syndicat local au sein des pouvoirs publics soient tenus au courant des préoccupations du syndicat. Protégez le plus possible la relation du syndicat local avec ses alliés politiques, même en cas de désaccord public entre les deux parties.
- 27** Apportez un soutien actif aux alliés politiques du syndicat local.
- 28** Développez et maintenez des relations avec les centrales syndicales avec pour objectif à long terme d'obtenir un certain soutien de leur part et, pour objectif à court terme, de les rendre moins dangereux pour le syndicat local. Évitez l'isolement politique.
- 29** Faites du lobbying même auprès des adversaires du syndicat local au sein des pouvoirs publics dans le but de réduire leur hostilité envers le syndicat local.

- 30** Prenez l'habitude de surveiller les enjeux politiques qui touchent le syndicat local et tâchez le plus possible d'aller au-devant des enjeux.
- 31** N'oubliez pas que le pouvoir de la persuasion a ses limites. Efforcez-vous de mobiliser des appuis sur le lieu de travail et dans nos communautés pour gagner de l'influence.

Alliés et coalitions

Quelques suggestions :

- 32** Identifiez les alliés du syndicat local (organismes et individus) au sein du mouvement syndical, des mouvements sociaux et des organismes associatifs. Nous avons toujours un éventail d'alliés, depuis nos alliés syndicaux les plus proches et les plus fiables jusqu'à ceux avec qui nous avons moins d'intérêts communs et d'expérience.
- 33** Renforcez les centrales syndicales. Elles constituent notre principale coalition (de syndicats des secteurs public et privé) et collaborent souvent avec les associations locales. Veillez à ce que le syndicat local trouve différents alliés dans différentes communautés.
- 34** Développez et entretenez des relations avec les alliés du syndicat local et soutenez-les. Faites-vous des alliés en leur apportant du soutien lorsqu'ils en ont besoin. Il ne faut pas attendre qu'une crise éclate pour chercher des alliés, car alors il sera trop tard.
- 35** Formez ou rejoignez des coalitions qui s'intéressent à des dossiers présentant un intérêt pour le syndicat local. Prêter main-forte à des campagnes qui dépassent le rayon d'action du syndicat local (comme les campagnes des syndicats d'entreprise et les campagnes pour la défense des services publics) est un bon moyen de se faire les dents.

Cibles secondaires

NOTE : On appelle « cibles secondaires » des gens qui ne sont pas des alliés, mais auprès de qui nous avons une certaine influence et qui ont de l'influence auprès de nos adversaires. Par exemple, les syndicats qui luttent contre la privatisation de l'électricité ont mis en garde les propriétaires d'entreprise contre la hausse des coûts de l'électricité qui s'ensuivrait et les ont encouragés à s'opposer à la privatisation. Les propriétaires d'entreprise ne sont pas des alliés syndicaux, mais les syndicats ont pu les convaincre d'agir d'une façon qui a renforcé les efforts des syndicats. Les cibles secondaires peuvent être un atout précieux parce qu'elles élargissent l'éventail des acteurs qui font pression sur une même cible.

Suggestion :

- 36** Trouvez des cibles secondaires susceptibles de pouvoir intervenir dans une éventuelle bataille, renseignez-vous à leur sujet et entrez en contact avec elles s'il y a lieu..

Préparez-vous à contrer les menaces connues

Suggestion :

- 37** Préparez-vous adéquatement à faire face aux menaces et aux enjeux connus. En prévision d'une négociation collective, par exemple, faites en sorte que le syndicat local soit fin prêt à déclencher une grève (même si la probabilité d'une grève est faible). La préparation d'une grève dans tous ses aspects (mobilisation des membres, formation des équipes de piquetage, préparation de la collectivité à l'éventualité d'une grève, etc.) donnera plus de force au syndicat local à la table de négociation, réduira les risques de grève et, si la grève ne peut être évitée, donnera beaucoup plus d'impact aux grévistes.

Recherche

Suggestion :

- 38** Déterminez quelles sont les études dont le syndicat local aura besoin en temps de crise et obtenez-les. Ces études pourront s'avérer fort utiles pour soutenir les efforts du syndicat dans plusieurs domaines. Il faut toutefois du temps pour réaliser des études, et il n'est pas toujours possible de les commander à brève échéance. D'où l'importance de pouvoir faire preuve de proaction en matière de recherche.

Formation

Suggestion :

- 39** Veillez à ce que les dirigeants syndicaux et les militants reçoivent des formations pertinentes et alignées sur les objectifs du syndicat local.

Ressources

Suggestion :

- 40** Trouvez les ressources (financières et autres) nécessaires pour soutenir les efforts du syndicat local. Il y aurait peut-être lieu de reconsidérer les priorités du syndicat en matière de dépenses.

Matériel de campagne

Suggestion :

- 41** Préparez des ébauches de messages et de documents que vous pourrez finaliser et diffuser en un rien de temps.

Mode de fonctionnement

Suggestion :

- 42 Trouvez un mode de fonctionnement qui permettra au syndicat local de se livrer à un exercice de planification, de mise en œuvre et d'évaluation qui n'exclura personne.

.....

En conclusion

Rappelons qu'un document de consultation comme celui-ci a ses limites, en ce sens qu'il ne propose pas de processus ou de façons de faire. Veuillez noter qu'un atelier sur le même sujet est aussi offert, dans lequel les dirigeants des syndicats locaux apprennent à apprivoiser la proaction au moyen d'exercices participatifs.

June 4, 2011.

*Rob Fairley, Director of Strategic Services
Toronto & York Region Labour Council*

*rfairley@labourcouncil.ca
info@campaignorganizing.org*