



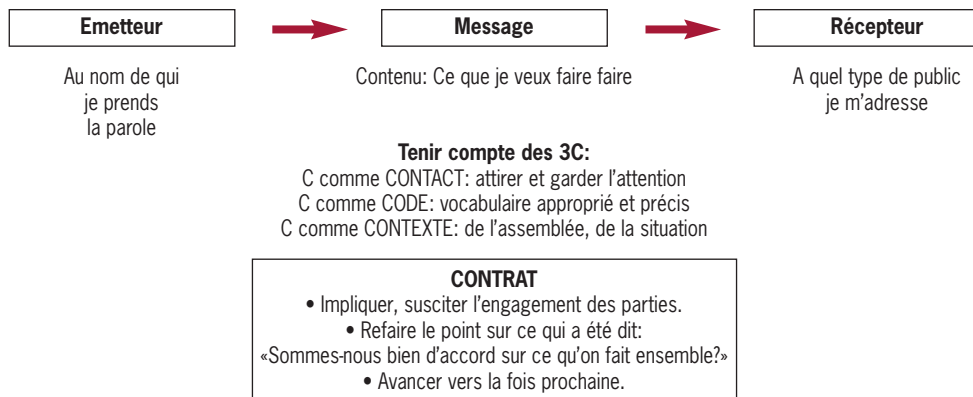
- Comment allons-nous leur donner accès à l'action? Comment allons-nous faire circuler l'information?
- Quand et comment leur donnerons-nous la parole? Auront-ils la possibilité d'exprimer leur choix?
- Comment allons-nous leur donner accès à l'action?
- Comment passer du singulier (moi, ici et maintenant) vers l'universel (nous, ici et ailleurs demain)?

### EN CONCLUSION

Les éléments développés dans cette fiche nous permettent de relire le schéma de la communication et de l'appliquer spécifiquement à la communication en assemblée syndicale.

Une assemblée de travailleurs-euses se déroule dans un certain **CONTEXTE** (par exemple, lors d'une crise dans l'entreprise, pour les élections sociales, etc...). Elle constitue une occasion de valoriser le travail syndical réalisé en créant un contact pri-

vilégié avec les membres du personnel. La communication doit tenir compte des références des travailleurs-euses dans le choix du langage utilisé et des exemples cités (**CODE**). L'émetteur n'est pas un individu unique mais bien le porte-parole d'une équipe de travailleurs-euses qui doit être représentative de l'ensemble du personnel. De plus, ce personnel n'est pas un monobloc. Le-la délégué-e devra donc veiller à toucher les différents sous-groupes du personnel et même actionner les différentes cordes sensibles qui vibrent en chacun-e. Tout au long de sa communication, il-elle veillera à définir, avec les travailleurs-es, un **CONTRAT** qui lui tiendra lieu de «mandat» dans son travail ultérieur. Si le message à diffuser peut avoir plusieurs intensités depuis l'information jusqu'à la mobilisation, il doit pouvoir susciter la confiance des indécis pour avancer dans l'action collective concrète avec leur soutien.



1. Cette fiche pédagogique se base sur les travaux et publications de Christian Boucq, d'Alain Loute et de Marc Maesschalck. Elle a aussi été nourrie d'exemples de formations fournis par Nicole Tinant, Stéphanie Baudot et Virginie Delvaux du CIEP communautaire.
2. CAVAZZINI Andréa et LOUÏE Alain, «Penser l'action collective comme une forme de contre-pouvoir». Fiche pédagogique, dans *L'Esperluette* n°85, septembre 2015.
3. MAESSCHALCK Marc, BOUCQ Christian et SAMEK Philippe, *Action collective: Mandat et représentation - Notes de support à la formation* [www.academia.edu/4043976/Cours\\_Action\\_collective\\_Formation\\_Syndicale\\_Trade\\_Unions\\_Training](http://www.academia.edu/4043976/Cours_Action_collective_Formation_Syndicale_Trade_Unions_Training)
4. AGLIETTA Michel et ORLEAN André, *La monnaie entre violence et confiance*, Paris, Odile Jacob, 2012, pp.104-105 et 116.
5. LOUÏE Alain, *De l'Etat providence à l'Etat social actif: crise de l'identité de l'intervenant social? Quelles pistes pour «expérimenter collectivement» cette identité?* Ecole Santé Social Santé Sud Est (ESSSE), Journée de Formation du 20 novembre 2012.



# Communiquer en assemblée

## pour réfléchir, appuyer et mener l'action collective<sup>1</sup>

PAR FLORENCE MOUSSIAUX, PERMANENTE CIEP COMMUNAUTAIRE

Les élections sociales représentent un moment fort et exigeant dans la vie du militant-e syndical-e. Convaincre des travailleurs-euses de voter et recruter des militants-es exigent du délégué-e qu'il-elle communique clairement autour des enjeux de son entreprise et de son secteur d'activité. Cette communication doit tenir compte des profils spécifiques des électeurs, non seulement par rapport à leurs particularités professionnelles (métier, service, département, implantation, ...) mais également en adéquation avec leur adhésion à l'action collective. Comment mettre l'action syndicale en avant pour susciter l'adhésion et l'élection d'une équipe? Comment un-e délégué-e arrive-t-il à persuader des militant-e-s et surtout ses collègues non militants de la pertinence de lancer et de soutenir une action collective dans l'entreprise?

Selon A. Loute et A. Cavazzini, mener une action collective pour en faire un contre-pouvoir nécessite quatre conditions<sup>2</sup>. Cette fiche pédagogique en approfondira deux, à savoir la nécessité d'avoir une communication efficace et de disposer d'une légitimité reconnue. Ainsi, il n'y a pas de contre-pouvoir sans communication. Une bonne communication est un passage obligé pour constituer l'identité d'un groupe social et pour le structurer. En outre, il est capital pour un mouvement social d'avoir une légitimité, de représenter chacun-e, là où il-elle se trouve, avec ses spécificités. Un-e délégué-e syndical-e doit donc connaître son ou ses publics et surtout savoir comment leur parler pour les convaincre et les mener à l'action collective.





A QUI?	LEUR DIRE QUOI?	COMMENT?
<b>Les indifférents</b>	«Nous sommes capables de ...»	En mettant en avant les résultats obtenus par la présence du syndicat. Grâce au syndicat, ils bénéficieront ainsi des effets de la démocratie et de la solidarité entre travailleurs-euses.
<b>Les sans-voix</b>	«Nous connaissons vos souffrances/difficultés..., on les trouve intolérables et on va changer ça.»	Leur montrer qu'on reconnaît leurs difficultés, qu'on sait qu'ils existent et qu'on va se pencher sur leur situation particulière pour l'améliorer.
<b>Les laissés-pour-compte</b>	«Nous comptons sur vous, vous êtes indispensables.» «Si vous n'êtes pas là, il va manquer quelque chose d'important.»	Leur montrer qu'ils ont un rôle concret à jouer dans l'action syndicale, qu'ils ont une place. Pointer leurs compétences est important.

### 3. Comment s'adresser précisément à son public?

Pour être efficace en assemblée et bien faire passer son message, le-la délégué-e doit s'adapter aux types de publics qui se trouvent en face de lui, d'elle.

- **Les indifférents** ont tendance à aller vers ceux qui gagnent. Lors de sondages, ils se positionnent de manière privilégiée du côté de la majorité. Avec les indifférents, l'objectif consiste à montrer qu'il n'y a pas de fatalité et que des changements sont possibles. Le discours sera, dès lors, orienté vers la démonstration de résultats, la mise en évidence des acquis obtenus grâce au syndicat, des effets de la démocratie et de la solidarité entre travailleurs-euses dont ils bénéficient. La stratégie de communication a comme but de faire valoir le réseau dont dispose le délégué-e, de montrer des capacités à nommer des problèmes et des enjeux spécifiques et de mettre en avant des capacités pour les résoudre et les traiter. Pour susciter la confiance mimétique, le délégué-e valorisera, dans sa communication, les résultats obtenus par le syndicat par rapport aux objectifs clairs.

- **Les sans-voix** ont surtout besoin de reconnaissance et de confiance hiérarchique. La communication à leur égard doit contenir des marques d'intérêt et de compréhension face aux difficultés qu'ils vivent, par exemple, face aux conditions de travail. Elle doit aussi proposer des pistes de solution. La stratégie de communication mettra en valeur les mots d'ordre, la relation contractuelle qui soude l'engagement mutuel et les capacités à assumer le suivi des actions menées. Sur base de cette confiance, il est possible de toucher les indécis «sans-voix», en leur disant «J'entends ton problème, nous allons le prendre en charge de telle manière, selon telle échéance, avec tel planning et projet».
- **Avec les laissés-pour-compte**, le discours doit prouver qu'ils ont leur place dans l'action syndicale. La stratégie de communication souligne l'identité de l'équipe syndicale et la capacité des travailleurs-euses à s'y reconnaître. Elle met en avant la volonté de s'impliquer dans l'ensemble des situations douloureuses vécues dans l'entreprise. Elle démontrera l'aptitude de l'équipe à construire des projets adaptés aux situations vécues et à porter une vision prospective qui anticipe les difficultés futures.

OBJECTIFS	FONCTION	CONTENUS
<b>INFORMATION</b>	Présenter des faits et donner des explications.  > <b>Communication à sens unique des délégués vers les travailleurs.</b>	Actions menées, réussites obtenues, solutions apportées, avantages engrangés, diagnostic de la situation et stratégie envisagée par l'équipe syndicale.  <i>Exemples:</i> - Voici les résultats de la négociation que nous avons menée sur le remboursement des frais le trimestre dernier. - L'an dernier, nous avons incité notre entreprise à mettre en œuvre la CCT 104 pour les travailleurs âgés qui ont obtenu des formations adaptées à leurs besoins.
<b>CONSULTATION</b>	Recueillir l'avis des travailleurs.  > <b>Communication plus interactive.</b>	Avis sur la stratégie présentée, les priorités à établir, le plan de travail proposé...  <i>Exemples:</i> - La nouvelle procédure mise en place pour récupérer les heures supplémentaires vous convient-elle? - Pensez-vous que la lutte contre les ouvertures de nos magasins le dimanche soit une priorité? Que pensez-vous de notre calendrier d'actions dans ce sens?
<b>IMPLICATION</b>	Inviter à agir et à se mobiliser.  > <b>Communication stimulante et participative.</b>	Construction collective, partage de confiance, sollicitation, proposition d'engagement...  <i>Exemples:</i> - Quelles actions allons-nous mener pour montrer notre refus de l'ouverture de notre magasin le dimanche? - Venez nous rejoindre dans le hall demain pour la réalisation d'une action symbolique. - Votez pour nous!

## II. PAS DE CONTRE-POUVOIR SANS LÉGITIMITÉ

La légitimité d'une délégation syndicale repose sur sa représentativité par rapport aux travailleurs-euses d'une entreprise. On peut, dès lors, s'interroger: le pouvoir de la délégation représente-t-il bien l'ensemble du personnel? N'y a-t-il pas de laissés-pour-compte? La stratégie développée par la délégation sert-elle le plus grand nombre ou seulement les intérêts d'une partie des travailleurs-euses? N'est-elle pas particulièrement orientée vers le bénéfice des membres de la délégation? En tant que représentants des travailleurs-euses, sommes-nous suffisamment attentifs aux besoins des minorités? Imaginer que les travailleurs-euses d'une même entreprise aient tous et toutes le même profil est simpliste. Penser que tous les participants-es à une assemblée puissent avoir la même conviction le serait encore davantage. Alors, comment faire sentir à chacun-e qu'on

est là pour le ou la représenter dans ses spécificités et défendre ses droits de manière collective?

Trois étapes sont nécessaires pour développer un contre-pouvoir légitime dans le cadre syndical: tout d'abord, connaître ses publics; ensuite, susciter la confiance de son public et, enfin, adapter sa communication à sa cible (ou à son public).

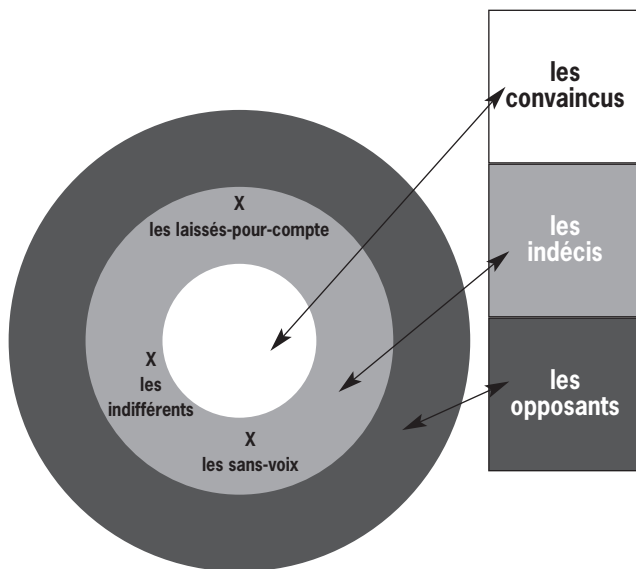
### 1. Connaître ses publics

Puisque le personnel d'une entreprise ne constitue pas un monobloc, il importe, en tant que délégué-e, de bien connaître les publics que l'on désire toucher. Déterminer ses publics et comprendre sur quelles bases ils accorderont leur confiance à leurs représentants-es augmente les chances du délégué-e de les mobiliser. Considérons que le public des assemblées est constitué de trois catégories de travailleurs-euses, que l'on peut présenter selon la grille des cercles des indécis de la manière suivante:



- **Le groupe des convaincus** est composé des travailleurs-euses acquis à la cause militante et qui suivent globalement les mots d'ordre.
- **Les adversaires** qui sont, par exemple, des anti-syndicalistes ou des membres d'un autre syndicat en période d'élections sociales.
- **Les indécis** ne se retrouvent ni dans le premier groupe, ni dans l'autre.

d'opposants et de faire dévier l'objectif de la rencontre vers un échange individuel. Tenter de convaincre des adversaires exige du temps, de l'énergie et des moyens importants pour un résultat souvent faible, voire inexistant. Il est donc très difficile de pouvoir se mettre en valeur devant un interlocuteur qui cherche à déstabiliser l'orateur. Il sera donc plus utile de s'adresser prioritairement au groupe des indécis parce que, lorsqu'un indécis exprime verbalement un intérêt en assemblée, même avec un simple questionnaire, cette réaction a souvent plus d'impact sur l'ensemble des autres travailleurs-euses. Parmi le groupe des indécis, on peut distinguer trois profils différents: **les indifférents, les «sans-voix» et les «laissés-pour-compte»**. Pour être pertinente, cette différenciation nécessite un travail d'analyse spécifique à chaque entreprise. Dès lors, les délégués-es devront identifier les types de travailleurs-euses qui composent son assemblée.



Les différents types de publics rencontrés par un-e délégué-e

- **Les indifférents** sont ceux qui pensent qu'on ne peut rien changer à la situation. Leur (absence de) réaction va souvent dans ce sens: «A quoi bon tout ça, cela ne changera pas!».

Parmi eux, on retrouve, par exemple, certain-e-s pré-pensionné-e-s, des intérimaires, ceux qui se battent depuis des années sans rien obtenir, les + de 45 ans, les travailleurs du bâtiment qui sont mis plus souvent en congé économique,...

- **Les sans-voix** représentent les personnes qui vivent des souffrances et/ou des discriminations particulières. Ils se caractérisent par le fait qu'ils n'osent pas dire ce qu'ils pensent car ils ont peur des conséquences pour eux: «Mes difficultés sont trop spécifiques pour que je vous en parle et qu'on agisse dessus».

Dans le cadre d'une assemblée des travailleurs-euses, la cible prioritaire de la communication doit être centrée sur le groupe des indécis, surtout si les ressources sont limitées. Ce sont eux qui doivent être touchés, mobilisés et persuadés par le message.

Les convaincus se mobiliseront quel que soit le combat. Il est, de ce fait, inutile de dépenser du temps et de l'énergie pour ce groupe de travailleurs-euses déjà engagés. Il faut garder à l'esprit que ce groupe peut également constituer un relais de mobilisation efficace. Par contre, si un-e délégué-e est fréquemment pris à parti par l'un ou l'autre adversaire en public et qu'il dépense son énergie dans une joute argumentaire, il risque de focaliser sa communication sur ce public



On peut citer les travailleurs-euses sous contrat à durée déterminée, les stagiaires, les étudiants, les nonsyndiqués, les nouveaux engagés, les temps partiels obligés comme les aides-soignantes en maisons de repos...et aussi les sous-chefs qui souhaiteraient s'impliquer mais qui ne s'y risquent pas.

- **Les laissés-pour-compte** sont ceux à qui on ne demande jamais rien. Ces personnes n'osent pas se mettre en avant mais si on le leur demandait, elles seraient prêtes à s'engager. Elles ont besoin d'un coup de pouce. Leur adage serait: «Je ne suis pas capable, je n'ai pas les compétences pour agir avec vous». Par exemple: les caissières qui ne sont que rarement présentes aux assemblées en raison de leurs horaires coupés; les étudiants-es de fin de semaine, les travailleurs nomades, les travailleurs-euses à pause...

Répetons que la réalité sociale est naturellement moins schématique que la description faite ci-dessus et que les individus passent d'une catégorie à l'autre en fonction des circonstances. Chacun possède différentes facettes. Lorsque l'on communique pour rassembler et faire adhérer à un projet collectif, il est important d'essayer de toucher le côté «indécis» de chacun.

## 2. Comment susciter la confiance de son auditoire?

Les stratégies d'individualisation des travailleurs-euses mises en place par les employeurs suscitent des réactions de chacun pour soi, d'incertitude, de peur, de repli, de vision à court terme, de manque d'utopie et de confiance, de crainte de s'engager et d'être pointé du doigt. Or, pour qu'il y ait une dynamique d'action collective, il faut oser agir en créant une identité collective partagée, un «nous» dans lequel les travailleurs-euses se reconnaissent, quels que soient leurs profils.

Pour créer ce «nous», il est nécessaire d'établir la confiance entre l'équipe syndicale représentative, les sympathisants et les indécis d'une entreprise. Si chacun reconnaît que la délégation est capable de le représenter valablement, alors se crée un sentiment d'appartenance sociale fort. Identifier les publics permet

de déterminer sur quelles bases ils accorderont cette confiance et suivront ou non les délégués.

Pour Marc Maesschalck et Christain Boucq<sup>3</sup>, la construction de cette confiance sociale vis-à-vis des délégués-es peut se réaliser à partir de trois strates. Cette approche se base sur les concepts développés par Michel Aglietta et André Orléan<sup>4</sup>: la confiance mimétique, la confiance hiérarchique et la confiance éthique.

### • La confiance mimétique

La confiance mimétique repose sur le principe du «faire comme tout le monde» et donc d'adopter les opinions et les choix de la majorité; ce qui suscite le rapprochement et le sentiment d'appartenance à un groupe social. Un comportement mimétique exprime également un désir de reconnaissance d'une personne par un groupe.

### • La confiance hiérarchique

La confiance hiérarchique s'appuie sur un pilote. Elle repose sur les valeurs inspirées par un meneur, un chef. Dans la logique syndicale, une équipe fonctionne et chacun a un rôle défini à y tenir. L'équipe syndicale démontre qu'elle est capable d'arbitrer entre différents intérêts, de formuler des objectifs, de hiérarchiser les priorités et de planifier les actions à court, moyen et long terme.

### • La confiance éthique

La confiance éthique repose sur la légitimité de l'action syndicale en montrant sa finalité en lien avec le bien-être de tous les travailleurs-euses de l'entreprise. Elle suppose l'adhésion commune à un projet conforme aux intérêts à long terme de collègues liés par une destinée commune. Elle repose sur la manière de faire les choses, de s'organiser en rendant visibles les valeurs soutenues. Les collègues sont associés à la définition du sens de l'action collective. L'ensemble des membres du personnel est impliqué: «On en discute ensemble et puis, on compte sur vous pour y réfléchir», «On a besoin de vous, sinon le syndicat est vidé de son sens». Le laissé-pour-compte a tendance à faire confiance s'il a son mot à dire.