

Canada

L'ÉDUCATEUR
DE L'AIM

Mise à jour pour les délégués syndicaux

Vol. 14, N° 3

Comment assurer le déroulement efficace d'une réunion



Comment assurer le déroulement efficace d'une réunion

Nous avons tous déjà assisté à une mauvaise réunion : une réunion à laquelle personne ne s'est présenté, une réunion durant laquelle les personnes dans l'assistance n'ont pas été reconnues ou invitées à participer, une réunion où ce sont les mêmes personnes qui ont accaparé tout le temps de parole, une réunion ayant débuté en retard, une réunion où rien n'a été accompli ou encore une réunion qui s'est éternisée.

Comme délégué, c'est vous qui convoquez les membres que vous représentez à des réunions pour discuter de griefs, planifier des actions et présenter des rapports entre plusieurs autres raisons. C'est vous qui décidez si votre prochaine réunion se déroulera bien ou mal. Vous devez vous APPROPRIER vos réunions, car c'est vous qui pouvez faire en sorte que votre réunion soit efficace et mémorable, mène à de réelles actions et intéresse vos membres à la vie syndicale.

Pourquoi les membres devraient-ils assister aux réunions?

Pourquoi est-il que les réunions convoquées près de la date d'expiration de votre convention collective attirent de nombreux membres contrairement à celles convoquées pendant la durée de votre convention collective? *Les membres répondent à un avis de convocation lorsque la réunion porte sur quelque chose qui leur tient à cœur.* Si la réunion est convoquée simplement pour la forme ou si les membres ne savent pas clairement sur quoi elle portera, pourquoi devriez-vous vous attendre à ce qu'ils s'y présentent?

Les réunions les plus efficaces (et celles qui attirent le plus de participants) sont celles dont le but est très clairement défini. *C'est à vous d'en définir le but.* Avant de convoquer la réunion, vous devez y réfléchir et discuter avec les membres pour connaître pourquoi la réunion est importante pour chacun d'entre eux et définir les attentes. Les membres ne décident pas simplement d'assister ou non à la réunion; ils décident d'y assister AU LIEU de vaquer à leurs nombreuses autres occupations. *Si un membre est incapable de voir le but d'une réunion – parce que vous ne l'avez pas clairement défini ou communiqué –, il n'y assistera pas.*

Les réunions les plus efficaces sont celles dont le but est très clairement défini.

Que faites-vous pour que les membres s'approprient la réunion?

Les meilleures réunions sont celles dont le taux de participation des membres est élevé de la planification jusqu'à la tenue. Il arrive trop souvent que ce sont les mêmes personnes qui occupent tout le temps de parole pendant une réunion. Vous pouvez décider de limiter les rapports qui fournissent des détails inutiles. Toute information pouvant être transmise dans un feuillet ou un courriel au préalable ne devrait pas accaparer du temps de réunion. Encouragez la discussion et veillez à ce qu'un plus grand nombre de membres puissent s'exprimer en demandant à d'autres de faire rapport ou de présenter des idées relatives à des points précis de l'ordre du jour.

Gérez votre réunion *activement*.

Établissez un contact visuel avec tout le monde, reconnaissez la présence de tout le monde, posez des questions directes qui incitent à la participation et ne laissez personne prendre le contrôle. Si le seul rôle réservé à vos membres est de s'asseoir et d'écouter, la réunion ne sera pas *leur réunion*. Ils n'y seront pas engagés, ils n'y assisteront pas et ils ne participeront pas au travail à venir.

Qu'est-ce que l'ordre du jour?

« Une réunion sans ordre du jour, c'est comme un restaurant sans menu. »¹

Une réunion dont l'ordre du jour est recyclé ou manquant est indicatrice d'une mauvaise planification. L'ordre du jour fournit à vos membres un aperçu de ce qui est à venir. Un ordre du jour bien monté présente des sections clairement définies, des limites de temps, des interlocuteurs ainsi que des points d'action et de décision. L'ordre du jour fait en sorte que les points qui sont importants pour vos membres sont traités comme il se doit plutôt qu'enterrés ou repoussés jusqu'à la fin. Aussi, planifier votre ordre du jour vous permet de vous préparer à l'avance aux points qui risquent de susciter plus de tension ou de controverse. Ainsi, vous aurez l'occasion de mesurer, voire de mousser, vos appuis à l'avance ou de discuter avec certains membres qui risquent de se sentir lésés.

Pendant la réunion, l'ordre du jour vous sert d'outil pour faire avancer les choses.

Une réunion sans direction finit toujours par être trop longue. Non seulement vous manquez ainsi de respect à l'égard de vos membres, mais aussi vous courez le risque qu'ils ne répondent pas à l'appel la prochaine fois.

Et ensuite?

La réunion est terminée. Et ensuite? Même les réunions les plus courues et les mieux organisées peuvent tomber à plat par manque de suivi. Après chaque réunion, un bon délégué prend le temps de reconnaître la présence de chaque membre dans l'assistance. Il rappelle à l'ensemble de ses membres – qu'ils y aient assisté ou non – pourquoi la réunion était importante et les mesures qui en ont découlé. Avez-vous clairement mis en valeur les points d'action? Est-ce que tout le monde connaît ses responsabilités respectives et les échéances fixées pour la présentation des résultats? Approchez les membres qui se sont proposés comme bénévoles et laissez-leur savoir que vous appréciez leur initiative.

Pratique, direction, évaluation, RÉPÉTITION!

En devenant délégués, vous avez appris à assumer la fonction de façon convaincante et efficace. Il en va de même de la tenue de réunions. Vous pouvez apprendre à tenir des réunions efficaces si vous vous appropriez véritablement le processus. Préparez-vous à la réunion. Dirigez la réunion. Évaluez la réunion. Demandez à certaines personnes de vous partager leurs impressions de la réunion : ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, qui voudrait y participer à l'avenir. Apprenez de vos erreurs pour ne pas les reproduire.

Une réunion est un outil d'une importance capitale qui permet au délégué de transmettre de l'information, d'être à l'écoute de ses collègues, d'habiliter et de développer de nouveaux leaders et de coordonner l'action. Moyennant de la prévoyance, de l'intention et de la pratique, vous pourrez tenir des réunions plus efficaces au grand bénéfice de vous-même, vos membres et votre syndicat.

—David Unger, l'auteur est un éducateur syndical affilié au Murphy Labour Institute de la City University of New York. Il est un organisateur et représentant syndical de longue date qui anime des orientations à l'intention de nouveaux membres, enseigne les techniques d'organisation et assure la formation de délégués syndicaux.

¹ Susan B Wilson — *Gourmet Meetings on a Microwave Schedule*

Comment un grief est traité est aussi important que de gagner ou perdre

Un délégué compétent sait qu'il ne pourra pas remporter la totalité de ses griefs. Il n'est jamais facile de devoir annoncer la mauvaise nouvelle à un membre – qu'il n'y a plus rien à faire – et les délégués ont donc raison de se préoccuper des répercussions d'un échec sur l'image du syndicat. *Mais qu'en est-il au juste?*

Dans son livre intitulé *Building More Effective Unions*, le professeur de l'Université Penn State Paul Clark présente les résultats d'une recherche menée sur les attitudes des syndiqués à l'égard de leur syndicat en matière de traitement de griefs. Bien que cela puisse sembler contraire à ce à quoi vous pourriez vous attendre, les attitudes des membres à l'égard de leur syndicat sont plus fortement influencées par la façon dont le syndicat a traité les griefs que par les résultats eux-mêmes.

Autrement dit, nombre de membres jugent leur délégué – et le syndicat – non pas sur la base de ses victoires dans l'arène des griefs, mais plutôt en fonction de l'intensité des efforts qu'il a déployés. Personne n'apprécie un délégué qui se contente de poser de simples gestes symboliques. Si le délégué a trimé dur pour recueillir tous les faits, a veillé à ce que l'histoire du membre soit relatée sans raccourci et a déployé tous les efforts raisonnables pour remporter le grief, la plupart des membres seront d'avis que le syndicat a fait son travail. Ils risquent d'être déçus du résultat final, mais ce résultat ne ternira pas l'image du délégué ou du syndicat. Au contraire, le délégué s'est porté à leur défense et a protégé leurs intérêts!

Bien entendu, il y a certains membres qui ne seront satisfaits que si le syndicat leur obtient gain de cause, et ce, peu importe le bien-fondé de leur grief. Toutefois, l'étude démontre qu'une majorité de membres comprennent que la différence entre une victoire et une défaite dépend de nombreux facteurs qui sont indépendants de la volonté du syndicat : les faits de l'affaire en cause ainsi que les actions et réactions de la direction. Si le

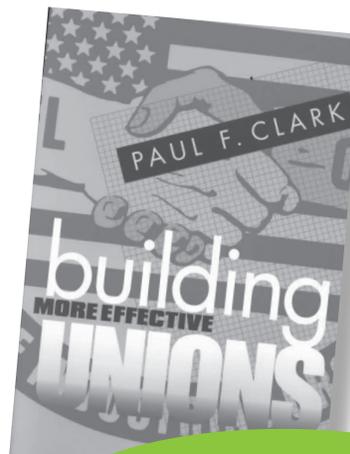
dossier est envoyé en arbitrage, le jugement de l'arbitre entre alors en jeu. Le syndicat seul est le premier responsable du traitement et de la présentation du dossier. Une fois que les membres prennent acte du fait que le syndicat a fait tout ce qu'il pouvait faire, ils seront généralement satisfaits du travail réalisé par le syndicat, et ce, même s'ils n'ont pas obtenu ce qu'ils espéraient obtenir en déposant leur grief.

Quelle est la leçon à tirer pour les délégués syndicaux?

D'abord et avant tout, cette recherche réitère l'importance de suivre les principales étapes du traitement d'un grief qui nous ont été présentées à répétition dans le cadre des formations que nous avons suivies :

- Respecter les dates butoirs
- Connaître le libellé de la convention collective et l'utiliser de tous les angles possibles
- Mener une enquête exhaustive, y compris sur des exemples de pratiques antérieures
- Tenir des notes et dossiers efficaces
- Consulter d'autres délégués/dirigeants syndicaux
- Breffer le(s) membre(s) concerné(s) sur le grief avant toute réunion, à savoir ce que vous comptez faire dès les premières étapes, ce à quoi on peut s'attendre et le comportement attendu du ou des plaignants pendant la réunion
- Éviter d'enrober le dossier et fixer des attentes raisonnables quant à ses forces et lacunes
- Présenter le grief avec professionnalisme dès le début de la procédure
- Présenter un compte rendu au(x) plaignant(s) après chaque réunion pour valider que le déroulement a été bien compris et que les options en cas d'insatisfaction sont connues.

Ensuite, la recherche fait valoir l'importance de tenir le plaignant (et d'autres membres de l'unité s'il y a lieu) informé de la progression du grief à intervalles réguliers. Ne fonctionnez pas en vase clos; il ne faut



AVAILABLE AT:
<http://www.unionist.com>

pas attendre qu'un verdict soit rendu pour informer le membre concerné de ce qui se passe. Les membres doivent vous voir au travail, constater que vous prenez votre rôle au sérieux et êtes en train de faire tout ce que vous pouvez.

Lorsque le verdict est rendu, avec ou sans recours à l'arbitrage, prévoyez du temps pour discuter du résultat avec le plaignant. Vous avez peut-être perdu en raison d'une lacune déjà identifiée. Ou encore, comme c'est souvent le cas, un conflit survenant de l'interprétation du contrat de travail a pu causer l'échec et il faudra y voir lors de la prochaine ronde de négociations.

Enfin, rassurez-vous du fait de savoir qu'il y a des limites dans ce que vous pouvez faire comme délégué. Certains facteurs sont simplement indépendants de votre volonté. Si vous essayez un échec dans un dossier, au lieu de mettre en doute vos capacités ou de vous auto-flageller, dites-vous que vous avez fait tout en votre possible pour obtenir gain de cause pour le membre. Si vous avez fait de votre mieux et le membre en est convaincu, c'est cela qui contribuera à *renforcer votre syndicat*. Et, chaque fois que vous réussissez à renforcer votre syndicat, vous pouvez considérer cela comme une victoire!

—Kitty Conlan. L'auteure, éducatrice syndicale à l'Université Penn State et à la North American Building Trades Leadership Academy, est ancienne directrice de la formation du Laborers' International Union of North America (LIUNA).

Les membres doivent vous voir au travail, en train de faire tout ce que vous pouvez.

De la ligne de piquetage à la salle de classe : leçons tirées de la grève contre Verizon

Note de la rédaction : L'auteur est délégué en chef de la section locale 1101 des Travailleurs en communications d'Amérique (CWA) à New York. Au moment de la rédaction de cet article en avril 2016, 40 000 membres des CWA et de la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE) – depuis le Massachusetts jusqu'à la Virginie – étaient en grève contre Verizon.

Pendant 19 ans, j'ai travaillé au siège social de Verizon sur la East 56th Street. De l'autre côté de la rue se trouvait une école publique de New York. Chaque jour, je croisais des élèves sans jamais m'en préoccuper. Je prenais pour acquis qu'ils ne se préoccupaient guère de moi. Ils avaient leurs manuels scolaires et leurs sacs à dos et j'avais mes griefs et mes feuillets.

Dès le deuxième jour de notre grève, la directrice de l'école est descendue s'entretenir avec les grévistes sur la ligne de piquetage. Elle a indiqué que les élèves étaient en examen et nous a demandé de

baissier le ton. Elle comprenait pourquoi nous étions dans la rue et appuyait notre grève, mais elle devait agir dans l'intérêt des enfants dont elle était responsable. Nous lui avons dit que nous ferions de notre mieux dans les circonstances.

Plus tard le jour même, elle nous a présenté des lettres d'appui rédigées par des élèves et un groupe d'élèves s'est joint à la ligne de piquetage. Les élèves ont demandé à nos membres pourquoi ils faisaient la grève et contre quoi ils manifestaient. À la suite de cette séance de questions et réponses, les élèves sont retournés à l'école en scandant « CWA! ». Au cours des jours qui ont suivi, les élèves de l'école sont revenus à la ligne de piquetage et ont manifesté leur soutien en levant le poing et prononçant de gentils mots.

Les jeunes d'aujourd'hui se préoccupent de ce qui se passe autour d'eux.

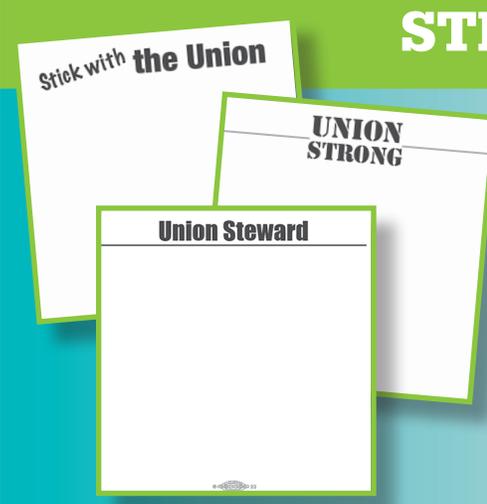
Hier, un des enseignants est descendu dans la rue et a demandé si nous accepterions d'animer une classe d'économie comportant une unité sur les syndicats. Nous devions nous adresser à un groupe d'élèves, mais l'initiative a été si bien accueillie que nous avons fini par y passer la journée et avons expliqué à six groupes d'élèves différents pourquoi nous étions en grève et ce que nous espérions gagner.

En compagnie du délégué en chef John Henry et des délégués Tommy Carpenter et Alex Ortiz, j'ai passé la journée à présenter l'histoire des CWA de même que les événements nous ayant menés à la grève. Les élèves se sont montrés très intéressés et ont posé d'excellentes questions. À la fin de la journée, un véritable engouement régnait dans l'école : les gars avec les porte-voix donnaient un cours! Un des enseignants nous a confié qu'un élève avait qualifié la discussion d'extraordinairement inspirante!

Je suis entré dans cette école en prenant pour acquis que les élèves ne se préoccupaient aucunement de ce qui se passait à l'extérieur. Ma présomption était qu'ils tentaient simplement de faire taire les porte-voix en nous éloignant de la ligne de piquetage. Nous leur avons présenté notre histoire et notre lutte. Mais la vérité est que ces élèves m'ont appris plus que j'ai pu leur apprendre. J'ai appris aujourd'hui que les jeunes se préoccupent de ce qui se passe autour d'eux et que plusieurs de ces enfants sont issus de familles de la classe moyenne dont les parents sont syndiqués. Certains parents faisaient même la grève avec nous. J'ai appris qu'ils se préoccupaient de l'état du syndicalisme et de l'avenir du pays. Notre avenir semblait un peu plus prometteur : de jeunes hommes et de jeunes femmes comme ceux et celles que j'ai rencontrés aujourd'hui deviendront les leaders de demain. Merci pour la leçon.

—Keith Hogarty. L'auteur est délégué en chef de la section locale 1101 des CWA. Article initialement publié sur le site Web de la section locale 1101 des CWA en avril 2016 et traduit et reproduit avec la permission de la section locale 1101 des CWA et de l'auteur.

STICKY NOTES



Three different slogans are available in 3 x 3" pads of 50 sticky notes each. Dark blue ink on light blue paper, with the union bug of course, will ensure that people see your message, and get your meaning!

Minimum order is 3 pads (any combination of slogans) for \$10.00 plus shipping.

Quantity discounts and customized orders are available—see our website at laborbooks.com.

For your free catalog write to UCS, 36 W. Main Street, Suite 440, Rochester, NY 14614, call 800.321.2545, email ucsbooks@unionist.com, or visit us on the web and see an even larger selection at www.unionist.com

Traitement de griefs : faites plus comme Mother Jones et moins comme Perry Mason

Ceci arrive peut-être dans votre milieu de travail : la direction décline toute responsabilité lorsqu'elle sait qu'elle a tort. Elle étire le processus et traite les problèmes collectifs comme des doléances personnelles et individuelles en espérant que les travailleurs n'ouïssent pas leurs forces et finissent par lâcher prise.

Lorsque la procédure de règlement des griefs se transforme en une complexe toile de règles et de délais, les membres commencent à perdre confiance en le processus. C'est pourquoi il est important de traiter les griefs moins comme l'avocat fictif Perry Mason à la télévision et davantage comme la légendaire and redoutable syndicaliste Mother Jones.

Pas une approche de tiers

Perry Mason ne se préoccupait pas du développement syndical. Il voulait simplement obtenir gain de cause des tribunaux. Pour ce

faire, il planifiait soigneusement ses dossiers et recueillait tous les faits pertinents – ce que devrait également faire tout délégué syndical. Cependant, ses victoires étaient attribuables à ses astucieux contre-interrogatoires et de surprenants éléments de preuve apparaissant à la dernière minute. Bien sûr, ça se vendait très bien à la télévision, mais ce n'est pas réaliste. Et ce n'est pas ainsi que les délégués sont susceptibles de remporter des griefs.

Il arrive parfois que les délégués se donnent le droit de contourner les règles parce que la direction contourne les règles. Un juriste se concentre sur le déroulement de l'audience sans demander aux membres de défendre le grief. Cela incite les membres à percevoir le syndicat

comme un « tiers » dont le rôle est de régler des problèmes.

Ce n'est pas en menant une enquête exhaustive, rédigeant soigneusement le grief et respectant toutes les échéances sans inviter les membres à participer que vous allez renforcer le syndicat. Souvent, ce n'est pas assez pour espérer gagner. Appelons donc Mother Jones en renfort.

« Je vous le dis, la première chose à faire est de brasser la cage. C'est toujours la première chose à faire lorsque vous faites face à une injustice et vous sentez impuissants. C'est ce que je fais dans ma lutte pour la classe moyenne. »

—Mary Harris
« Mother » Jones

Approche militante

Mary Harris Jones (1837-1930), une immigrante irlandaise, organisait des travailleurs dans les industries du charbon, du textile et du transport par rail. Parmi les campagnes qu'elle a menées, mentionnons la remarquable marche des enfants contre le travail des enfants en 1903, dans le cadre de laquelle elle avait

réussi à mobiliser la population, à susciter une attention nationale, à gagner la guerre de l'opinion publique et à stigmatiser ses opposants. Elle s'était concentrée sur des cibles identifiables comme Wall Street, puis le président américain de l'époque, Theodore Roosevelt.

Mother Jones utilisait l'action directe pour régler des problèmes généralisés, profondément ancrés et impossibles à négocier que vivaient les travailleurs. Partout au pays, des travailleurs ont été inspirés à exiger, et à obtenir, de meilleures conditions. Lorsqu'une campagne d'action directe aboutit sur une réussite, tous les travailleurs concernés s'attribuent la victoire. En cas d'échec, les travailleurs en tirent d'importantes leçons qu'ils pourront appliquer à une éventuelle lutte future.

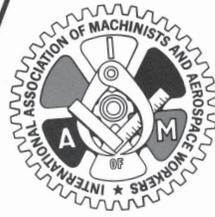
L'approche de Perry Mason versus l'approche de Mother Jones

Considérons ces deux approches différentes dans l'optique de s'attaquer à des injustices au travail. Perry Mason ne se concentre que sur l'audience sur le grief et utilise des tactiques élaborées. Mother Jones regarde le portrait d'ensemble et règle les problèmes en exploitant la participation et le pouvoir des membres.

—Steve Thornton. L'auteur est un organisateur syndical retraité qui rédige des articles pour le compte de ShoelatherHistoryProject.com.

L'approche PERRY MASON :	L'approche MOTHER JONES :
Un travailleur vit un problème et le délégué syndical se charge de son dossier. Si la convention collective n'a pas été violée, le délégué décourage le travailleur de déposer un grief ou de prendre d'autres mesures.	Le délégué met l'accent sur les répercussions que le problème – que ce soit une violation de la convention collective ou non – pourrait avoir sur tout le monde. De concert avec d'autres membres, il évalue la possibilité d'utiliser la procédure de règlement des griefs entre autres méthodes pour régler le problème.
Tout comme un avocat, le délégué gère le dossier seul et se fie à ses idées astucieuses ainsi qu'aux relations qu'il entretient avec la direction.	Le délégué fait participer le plaignant à chaque étape du processus. Il confie des tâches au plaignant et fait appel à d'autres délégués ainsi qu'à des collègues de travail.
Si les travailleurs perdent le grief, ils blâment le délégué ou le syndicat plutôt que l'employeur. S'ils obtiennent gain de cause, ils accueilleront le délégué en héros jusqu'au prochain problème (ou plus tôt).	Peu importe l'issue, si le délégué a bien fait participer le plaignant et des collègues dans le processus, tout le monde aura vu et entendu comment la direction a agi et comprendra le résultat. Le délégué fait appel aux membres pour élaborer de nouveaux plans afin de pouvoir mieux affronter l'employeur en personne.
Le délégué se fâche à l'endroit des travailleurs, qu'il considère ingrats.	Le délégué, de concert avec les travailleurs, analyse ce qui a mal été et ce qui a bien été et apprend à adapter son plan pour mieux faire la prochaine fois.
Le ressentiment et la frustration dans les rangs des membres permettent à la direction de profiter du manque d'unité pour commettre d'autres injustices.	Un syndicat fort s'assure de contester chaque mauvaise décision prise par l'employeur, même au risque de perdre certaines batailles. Ainsi, l'employeur y pensera à deux fois avant de faire un faux pas, car il sait que les travailleurs le talonneront à coup sûr.

**International
Association of
Machinists and
Aerospace Workers**



9000 Machinists Place
Upper Marlboro, Maryland 20772-2687

Area Code 301
967-4500



OFFICE OF THE INTERNATIONAL PRESIDENT

Chères Consœurs, Chers Confrères,

Vous avez peut-être remarqué qu'il se passe quelque chose de remarquable en ce moment.

Des travailleuses et travailleurs tiennent tête aux plus grandes et puissantes multinationales sur la planète et ils sont en train de remporter leur bataille. Et c'est grâce à des membres de l'AIM comme vous-mêmes et des millions d'autres que le Partenariat transpacifique, le PTP, a aujourd'hui si mauvaise réputation dans les chaumières.

Et pour une bonne raison : Si jamais le PTP se rend jusqu'aux côtes nord-américaines, il aura pour effet de faciliter encore plus la vie aux entreprises souhaitant profiter du « libre-échange » pour exporter nos emplois à l'étranger, dans des pays où la main-d'œuvre est bon marché. Le PTP incitera des entreprises à tenter leur chance d'embaucher de la main-d'œuvre étrangère bon marché et non syndiquée et nous compliquera davantage la tâche de recruter de nouveaux membres ici sur le continent. Plutôt que modifier les règles, le PTP rendra le jeu encore plus inéquitable à notre égard.

Et vous n'avez pas à me croire sur parole : un rapport gouvernemental ayant été historiquement invoqué pour faire la promotion de mauvais accords commerciaux a prédit que le PTP aurait des effets désastreux sur de larges pans de notre économie. Il devient de plus en plus difficile pour les PDG et leurs avocats d'expliquer en quoi un autre accord commercial négocié à huis clos est bénéfique à quiconque, mais – croyez-moi – ils n'ont pas encore baissé les bras.

Nous devons maintenir la pression.

Demandez à vos représentants au Congrès ou à la Chambre des communes de dénoncer le grand destructeur d'emplois qu'est le PTP. Ensuite, engagez une conversation avec vos consœurs et confrères de l'AIM, vos proches et vos amis sur les moyens que nous pouvons prendre pour nous unir et livrer ensemble la riposte à cette attaque contre l'ensemble des travailleuses et travailleurs.

C'est en faisant sentir notre présence et nous exprimant que nous gagnerons.

En toute solidarité,

Bob Martinez, Jr.
Président international

