

L'ÉDUCATEUR
DE L'AIM

Mise à jour pour les délégués d'atelier
Vol. 5, No. 2

Faites gaffe à l'impartition



entreprises
canadiennes
non-syndiquées

salaires
minables
hors frontières

emplois

emplois

Faites gaffe à l'impartition

Etre délégué syndical de nos jours exige plus que d'être en rapport avec ses membres et de veiller à la mise en application de sa convention collective. Vous devez être à l'affût des tendances économiques mondiales et des répercussions qu'elles peuvent avoir sur vos membres. Or, à l'heure actuelle, l'impartition des emplois représente une tendance qui risque de mettre les travailleurs le plus à risque.

L'impartition a lieu lorsque votre employeur se procure des produits ou services d'un fournisseur externe, c'est-à-dire lorsqu'il utilise des personnes étrangères à l'entreprise pour faire effectuer un travail qu'il aurait pu confier à vous ou à vos collègues. Depuis quelques années, cette tendance est de plus en plus marquée, car les employeurs cherchent à réduire leurs coûts ou à se décharger de leurs responsabilités. Les emplois syndiqués sont impartis à des fournisseurs non syndiqués, qui paient leurs employés moins cher, installés ici ou encore carrément dans un autre pays. Plus souvent qu'autrement, ce sont les emplois syndiqués qui en écotent étant donné qu'ils sont presque toujours mieux payés.

Un problème généralisé

De nos jours, l'impartition est une pratique courante adoptée par des entreprises et des industries de tous genres et de toutes dimensions ainsi que tous les paliers de gouvernement. Les emplois d'agents de centre d'appels sont impartis à des entreprises indiennes. Des emplois dans les secteurs du vêtement et du textile ont été exportés vers l'Asie. Des millions d'emplois industriels ont pris la route du Mexique et de la Chine. Des fournisseurs de services de conciergerie, des travailleurs de centrales électriques, des comptables, des camionneurs et des pilotes d'avion ont tous été victimes d'impartition. Aujourd'hui, nous impartissons même la préparation de déclarations de revenus et des interventions juridiques – au profit de l'autre moitié de la planète.

Pour prendre un exemple qui fait encore la manchette, la responsabilité du centre d'appels d'Air Canada a été retirée aux employés syndiqués pour être confiée à un entrepreneur privé en Inde. La piètre qualité du travail assuré par cet entrepreneur est mise en évidence chaque fois qu'un voyageur téléphone à Air Canada pour obtenir des informations sur ses bagages ou des renseignements sur les vols.

En règle générale, l'impartition nuit aux travailleurs, aux consommateurs et à la croissance économique du pays. Elle rompt les relations entre les employés et leurs

employeurs et contribue à la faillite des entreprises.

Comment les syndiqués peuvent-ils lutter contre l'impartition et protéger leur emploi? Premièrement, en gardant les yeux grands ouverts. Vous le devez à vous-même et aux membres que vous représentez de vous informer des entreprises qui ont recours à l'impartition dans votre secteur d'activités. Pour ce faire, suivez les nouvelles dans votre domaine, discutez avec d'autres travailleurs, des gestionnaires ou des superviseurs et, dans la mesure du possible, participez à des conférences ou séminaires industriels.

Vous devez être attentif aux changements apportés aux services ou aux opérations dans votre milieu de travail. Surveillez l'entrée en scène de consultants, d'entrepreneurs ou d'entreprises d'impartition. Et prêtez l'oreille à ce qui peut se dire sur l'impartition. Il se peut que votre employeur utilise des termes comme « restructuration », « réingénierie », « travaux non essentiels », « partenariats public-privé », « privatisation », « sous-traitance » ou « réduction de coûts » ou « économies d'efficacité ». Tous ces mots devraient éveiller votre méfiance.

Vous devez également inciter vos membres à signaler tout signe d'impartition. Utilisez les assemblées de membres et les bulletins de liaison pour sensibiliser les travailleurs aux dangers de l'impartition et aux signes annonciateurs permettant de la reconnaître. Réunissez-vous sur les lieux de travail pour demander à l'employeur de dévoiler ses projets d'impartition.

De plus, dans la mesure du possible, faites la promotion de la qualité du travail syndiqué, qui profite également aux consommateurs et au grand public. Le cas d'Air Canada n'est qu'un exemple parmi tant d'autres qui illustre une situation où l'impartition a pu donner à un employeur l'occasion d'augmenter son bénéfice net ou à un entrepreneur privé d'engranger des profits, mais c'est toujours le public desservi par l'entreprise qui finit par en écoper sur le plan de la qualité.

Lutter contre l'impartition

Comment le syndicat peut-il lutter contre l'impartition? Quelles mesures pouvez-vous prendre pour protéger les emplois de vos membres? Voici quelques actions possibles :

- Formez des comités en milieu de travail ou menez des sondages pour surveiller ce qui se passe dans votre milieu de travail et mettez votre syndicat au parfum des pratiques ruineuses ou coûteuses imputables d'entrepreneurs ou des travaux et services

de mauvaise qualité.

- Si votre convention collective l'autorise, déposez des griefs.

- Chaque fois que l'occasion se présente, sensibilisez les travailleurs à l'emploi d'entreprises d'impartition à l'importance d'adhérer à un syndicat.

Exemples de ripostes

- Les membres de la Fraternité internationale des ouvriers en électricité de l'État de Washington – des ouvriers des services publics menacés par l'impartition – ont dénoncé la menace à la sécurité des consommateurs et l'augmentation du risque de pannes de courant. Des syndiqués se sont présentés à l'assemblée des actionnaires portant des macarons rouges arborant le message « Avez-vous du courant? ». Bien que le syndicat n'ait pu éviter complètement l'impartition, il a été à même d'obtenir un accord obligeant l'employeur de confier la construction et l'entretien des installations de gaz et d'électricité à une entreprise représentée par la FIOE. Ils ont également réussi à recruter les membres du personnel administratif, ce qui garantit que ces emplois resteront syndiqués.

- Par une stratégie intelligente, dans le cadre d'une campagne de lutte contre la privatisation, des membres du Syndicat canadien de la fonction publique en Colombie-Britannique, menacés par l'impartition d'un système de traitement des eaux usées, ont décoré des biscuits du slogan suivant : « Un traitement public des eaux usées : propre, vert, abordable ». Ils ont distribué ces biscuits et des dépliants d'information à des syndiqués, qui les ont à leur tour distribués lors d'une tribune publique à laquelle étaient présents des législateurs provinciaux.

N'hésitez pas à avoir recours à la législation. Certains États ont adopté des lois sur l'impartition. Par exemple, au New Jersey, la loi interdit aux entreprises qui font affaire avec l'État de faire exécuter les travaux qui leur sont confiés à l'extérieur des États-Unis. Au niveau fédéral, les Travailleurs en communication d'Amérique du Nord ont fait la promotion de la Call Center Consumers Right to Know Act (la loi sur le droit de savoir des clients des centres d'appels), qui exige que les employés de centres d'appels d'entreprises américaines indiquent l'endroit où ils se trouvent aux appelants.

— Teresa Conrow. Depuis plus de 20 ans, l'auteure travaille à plein temps avec des syndicats partout dans le monde à mettre au point des stratégies mondiales de lutte contre les entreprises transnationales, de syndicalisation interne et externe et des méthodes d'éducation syndicale. Elle est membre de la section locale 1521 de l'AFT.

Les délégués et la crédibilité

La crédibilité suppose la vraisemblance, la vérité et la fiabilité. Pour un délégué syndical, c'est la fondation même d'une représentation solide et efficace. Un délégué qui n'est pas crédible n'est en effet pas à sa place.

Cependant, la crédibilité ne vient pas d'office au moment d'accepter le poste. La crédibilité se mérite et des efforts constants doivent être déployés pour la maintenir. Toutefois, avant d'en arriver à établir votre crédibilité, vous devez comprendre ce qu'elle comporte dans le cas d'un délégué. La crédibilité se définit en trois volets.

1 Vous devez être vraisemblable. Vous dites ce que vous voulez dire et y donnez suite.

Surtout, si vous n'avez pas la réponse à une question ou la solution à un problème, ou encore si vous avez des doutes, vous ne dites rien avant de vérifier et de confirmer les faits que vous avancez.

2 Vous devez être fiable. Vous vous présentez à l'endroit et au moment où on vous attend et vous êtes toujours préparé au moment de vous y présenter.

3 Vous devez être digne de confiance. Lorsque vous vous engagez à acquitter une affectation ou obligation, vous y donnez suite sans exception ou excuse.

La crédibilité ne doit pas être confondue avec le respect ou l'admiration. Ce sont deux qualités louables, mais elles peuvent s'avérer fugaces dans le cas d'un délégué. Du point de vue de l'employeur, si vous travaillez efficacement, ce sera habituellement aux dépens de la direction. Du point de vue de la majorité des membres, votre efficacité se résumera à l'issue de votre dernière intervention en vue de régler un problème. Lorsque vous jouissez d'une crédibilité, cependant, les gens auront confiance que vous livrerez la marchandise et c'est ce qui compte au bout du compte.

Donc, comment un délégué s'y prend-t-il pour asseoir sa crédibilité? C'est une question qui va au-delà des mots et qui se traduit par des actions concrètes.

C'est facile de dire à un membre que son grief n'est pas fondé, à un représentant de la direction qu'il a tort ou à un dirigeant de votre syndicat que le syndicat aurait intérêt à faire appel à toutes ses ressources pour faire avancer un dossier. Mais ce ne sont que des mots

et des opinions personnelles dans le fond.

Pour établir votre crédibilité, vous devez plutôt présenter au membre l'article de la convention collective ou le précédent qui confirme, ou infirme, le bien-fondé de sa cause, recueillir et déposer des preuves et des témoignages démontrant l'erreur de la direction et préparer une combinaison de toutes ces mesures pour faire la preuve à la direction syndicale qu'il vaille l'effort de défendre une cause solide.

Maintenant, vous saisissez le sens général de la crédibilité et connaissez ce qu'il vous faut développer pour établir la vôtre. Mais attendez!

Personne n'est parfait

Entre leurs responsabilités professionnelles et leur devoir de représentation, la majorité des délégués travaillent de longues heures et sont parfois aux prises avec une charge de travail écrasante.

Vu cela, chaque délégué est à risque de commettre des erreurs. Il peut déposer un grief passé les délais. Il peut égarer un dossier. Il peut faillir à sa tâche de convaincre un témoin de se présenter ou de collecter une preuve clé.

La crédibilité ne rime pas avec la perfection. Si vous commettez une erreur, avouez-le, tentez de limiter les dégâts, faites preuve de diligence dans le cadre de vos efforts futurs pour ne pas la répéter et poursuivez votre travail.

Faites preuve de détermination et de diligence raisonnable pour minimiser vos erreurs. Voici un coffre à outils qui saura vous aider.

Le coffre à outils

Depuis des outils de base jusqu'à des outils de haute technologie, le délégué syndical a accès à nombre d'outils qui l'aideront à établir et à maintenir sa crédibilité.

Les outils de base incluent une montre et un calendrier pour s'assurer de sa ponctualité, un stylo et un calepin pour prendre en note d'importants renseignements sur les personnes-ressources et la cause, une chemise-accordéon pour tenir les griefs en cours et les documents qui s'y rapportent en ordre ainsi qu'une classeur en plastique bon marché vous permettant de ranger les dossiers réglés en vue d'y faire référence, au besoin, à un

moment ultérieur.

Des outils de haute technologie peuvent inclure un organiseur électronique, c'est-à-dire un appareil mobile de type Palm Pilot, BlackBerry ou autre vous permettant d'enregistrer des données essentielles, un téléphone cellulaire permettant l'enregistrement de photos et de clips vidéo et l'envoi de messages de texte et de courriels, un ordinateur portable ou de bureau pour enregistrer et

conserver de l'information sur la cause et des précédents, un enregistreur vidéo portatif ainsi qu'un télécopieur. On dirait qu'il n'y a plus de limites à la technologie moderne pour aider les délégués syndicaux à faire leur travail.

Que vous optiez pour des outils de base, des outils de haute technologie ou une combinaison des deux, ces outils vous

aideront à travailler de façon plus efficace et fiable. L'efficacité et la fiabilité sont deux qualités qui rehausseront leur crédibilité.

Un défi constant

Pour conclure, il est tout aussi important de comprendre que le délégué syndical est appelé à jongler entre les membres, l'employeur et la direction syndicale. Établir et entretenir une relation efficace avec chaque partie a ses propres exigences. Pour établir facilement sa crédibilité auprès de chacune, il vous suffit d'être à vos affaires, de faire vos devoirs et d'agir au-delà des paroles.

Et gardez en tête que la crédibilité ne se renouvelle pas automatiquement et n'est pas transférable. Vous devrez rétablir votre crédibilité dans chaque nouvelle situation, auprès de chaque travailleur ou membre de la direction qui croisera votre chemin et dans chaque nouvelle situation de travail. La crédibilité se mérite, elle n'est pas octroyée d'office. L'établir demande du temps et des efforts, et elle est facile à perdre si elle n'est pas continuellement maintenue.

Rappelez-vous ceci : il suffit de la diligence, d'un peu d'attention et des bons outils pour développer une crédibilité durable qui s'avérera un atout de premier plan.

— David Bates. L'auteur est membre depuis 22 ans d'une section locale du Transport Workers Union en Floride, pour lequel il a exercé les fonctions de délégué syndical et de président.

La crédibilité se mérite et des efforts constants doivent être déployés pour la maintenir.

Résolution de conflits en milieu de travail

C'est une chose lorsque vos collègues de travail sont en conflit avec leur employeur, mais c'est tout autre chose lorsqu'ils s'obstinent entre eux sur la position que le syndicat devrait adopter dans un dossier.

Malheureusement, cela peut arriver, surtout lorsque l'enjeu est grave et que tout le monde y envisage une solution fort différente des autres.

Un tel conflit peut avoir un effet dévastateur sur les relations interpersonnelles et gravement affaiblir le syndicat. Un bon délégué syndical cherchera des moyens de gérer le conflit et d'axer les énergies de toutes les personnes en cause sur le mieux-être de l'ensemble du groupe.

Les sources de discorde sont pratiquement illimitées. Par exemple, la direction peut vouloir modifier une description du travail. La moitié des travailleurs est d'accord avec le changement tandis que l'autre moitié s'y oppose farouchement. Peu importe l'enjeu, une division entre les membres peut paralyser le syndicat et donner à l'employeur la liberté d'agir comme bon lui semble sans tenir pleinement compte des désirs et des besoins de la main-d'œuvre.

Lorsque de telles situations surviennent dans le milieu de travail, le délégué syndical aura recours à une démarche en cinq étapes pour gérer le conflit et mettre fin à la division de l'équipe.

1 Établissez la cause exacte du conflit et son importance pour le syndicat et la mission syndicale.

Faites en sorte que tout le monde s'entend sur la nature du problème et déterminez s'il est possible d'en arriver rapidement à une solution.

2 Entendez-vous sur un ensemble de règles pour résoudre le conflit. Dressez une liste de choses à faire et à ne pas faire que tout le monde s'engagera à respecter. Voici quelques pistes à cette fin :

À FAIRE :

- Concentrez-vous sur une question ou un problème à la fois.
- Concentrez-vous sur la *question* et non sur les gens.
- Écoutez attentivement. Il est important que tout le monde sente que ses propos ont été entendus.
- Parlez au « je » plutôt qu'au « vous ». Par exemple, « J'estime que nous devrions procéder ainsi en raison de A, B et C » *plutôt que* des énoncés à la 2^e personne décrivant ou accusant l'autre personne.
- Faites preuve de sérieux tout en conservant votre sens de l'humour.

À NE PAS FAIRE :

- N'utilisez pas des expressions de colère (ex. : crier, insulter ou blasphémer).
- Ne blâmez ou n'abaissez pas les autres. Ne tentez pas de les culpabiliser.
- Ne coupez pas la parole aux autres. Attendez plutôt votre tour pour vous exprimer.
- Cessez de tenter de trouver une solution au conflit avant que tout le monde ne s'entende de le régler. Cela peut prendre un certain temps, mais la persévérance finit toujours par porter fruit.

3 Discutez des résultats souhaités par tout le monde. Ne parlez pas en termes de *solutions*, mais plutôt de ce qui est *important* dans la question. Cela peut prendre du temps à tirer au clair. Vous avez intérêt à fixer des échéances pour vous entendre, tout au plus 30 jours après avoir été informés de

l'existence du problème.

4 Établissez vos intérêts communs. Une fois que les besoins et les points de vue ont été discutés, des terrains d'entente commenceront à se dessiner et vous comprendrez que tout le monde souhaite résoudre le problème. Concentrez-vous sur le problème à résoudre. Pour s'entendre, tout le monde doit regarder dans la même direction.

5 Faites un remue-méninges en vue de dresser une liste de solutions possibles et optez pour celle qui répond le mieux aux besoins des personnes concernées. Ensuite, entendez-vous sur une façon de mettre en application la décision prise par le groupe.

Si vous êtes toujours dans l'impasse après avoir suivi toutes ces étapes, il vous faudra peut-être solliciter de l'aide. La meilleure avenue est de consulter un dirigeant syndical, une personne dont l'expérience risque d'offrir une introspection sur ce qui est réaliste, ce qui ne l'est pas et qui peut être en mesure de servir de médiateur. Si la nature du problème le justifie, consultez des représentants syndicaux.

Assurez-vous que tout le monde comprend que c'est l'employeur qui en sortira gagnant si le groupe s'entredéchire. Les employeurs le savent mieux que quiconque, et les plus malins feront tout ce qu'ils peuvent pour semer la discorde dans l'équipe. Nous ne devrions rien faire pour aider l'employeur à parvenir à ses fins

— Texte adapté de *The ColMotion Guide to Youth-Led Social Change* par Leigh Dingerson et Sarah H. Hay, Alliance for Justice, 11 Dupont Circle NW, 2nd Floor, Washington, D.C. 20036. Téléphone : 202-822-6070.

Mise en application de pratiques antérieures

Un des aspects les plus controversés du travail du délégué syndical est celui des pratiques antérieures, en particulier dans le cas d'avantages sociaux ou de conditions de travail de longue date qui sont exécutoires, même s'ils ne sont pas enchâssés dans une convention collective écrite.

Au fil des années, les arbitres ont souvent été appelés à juger dans quelle mesure des pratiques antérieures faisaient partie intégrante d'une convention collective ou en étaient exclues. Plusieurs principes en la matière sont aujourd'hui reconnus, dont voici les principaux :

- Des pratiques antérieures qui confèrent des avantages ou privilèges personnels aux employés ou au syndicat sont habituellement considérées exécutoires par l'employeur.
- Des pratiques antérieures concernant des méthodes de travail ou la gestion de la main-d'œuvre sont habituellement considérées ouvertes à changement.

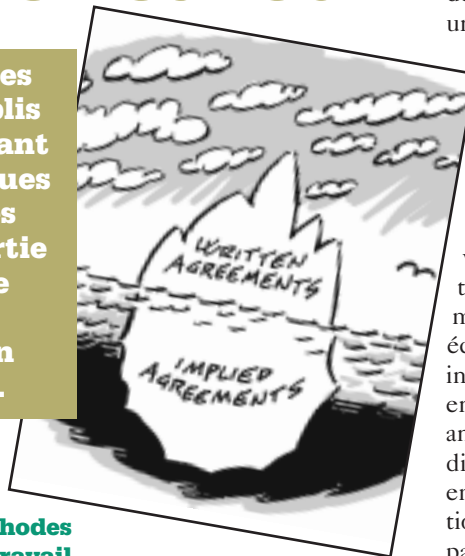
Penchons-nous sur quelques exemples concrets.

Pratiques touchant les avantages sociaux

Les arbitres considèrent habituellement que les pratiques qui touchent les avantages sociaux sont exécutoires puisqu'il est raisonnable pour un syndicat de s'attendre à ce que des avantages et privilèges de longue date soient maintenus pendant la durée de la convention collective si l'employeur ne s'y est pas opposé durant les négociations. Les arbitres qualifient souvent de telles coutumes d'ententes « tacites » ou « implicites ». Voici quelques-unes des pratiques pouvant normalement être considérées exécutoires en vertu de ce principe :

- Pausas de dîner payées
- Primes de Noël
- Repas gratuits
- Machines distributrices
- Congés pour affaires syndicales
- Vestiaires
- Travail d'arbitrage payé
- Quart réduit à la veille du congé de Noël

Des principes ont été établis en déterminant si des pratiques antérieures faisaient partie intégrante d'une convention collective.



Méthodes de travail

Les pratiques antérieures concernant les méthodes de travail sont légion. Par exemple, une entreprise de camionnage peut avoir utilisé des camions à transmission manuelle pendant 50 ans. Si elle opte pour des camions à transmission automatique, va-t-elle ainsi à l'encontre de la doctrine des pratiques antérieures?

La réponse est non. Les arbitres ne considèrent pas les pratiques de travail comme des ententes tacites ou implicites. Ils jugent « déraisonnable » qu'un syndicat interprète que la signature d'une convention collective par l'employeur suppose que ce dernier consent à ne pas modifier ses méthodes de travail pendant sa durée. Donc, un syndicat qui cherche à garantir une pratique de travail doit en faire l'objet d'une entente écrite.

La doctrine des pratiques antérieures n'empêche pas la direction :

- d'adopter de nouvelles règles de travail;
- de modifier les affectations de travail;
- d'avoir recours à de l'impartition;
- d'installer de nouvelles machines ou pièces d'équipement;
- d'adopter de nouveaux horaires de travail.

Bien entendu, le fait qu'un grief invoquant une pratique antérieure n'est pas approprié ne veut pas dire que l'opposition du syndicat n'est pas justifiée. Le libellé d'une entente écrite – une clause interdisant la sous-traitance, par exemple – peut suffire. De plus, la Loi sur les relations de travail et la plupart des lois régissant les négociations dans le secteur public ainsi que les lois provinciales du

Canada obligent les employeurs de signifier des avis et de négocier avant d'apporter des modifications qui toucheront directement leurs employés. Le syndicat peut déposer des accusations de pratique déloyale de travail si l'employeur apporte unilatéralement des changements. Vous pouvez toujours demander conseil à vos représentants.

Libellé problématique

Avant de soumettre un grief de pratique antérieure à l'arbitrage, le syndicat doit évaluer si le libellé de la convention collective l'en empêche. En vertu de certaines conventions collectives, l'autorité de l'arbitre se limite à la mise en application de dispositions écrites. Dans d'autres cas, l'arbitre est investi de l'autorité d'annuler des ententes implicites ou pratiques antérieures. Des clauses de droits de la direction ou de non-ouverture – qui empêchent toute discussion sur les conditions de travail durant la période couverte par une convention collective – n'empêchent généralement pas le syndicat de déposer des griefs invoquant des pratiques antérieures.

Exceptions

Les employeurs peuvent exclure ou modifier une pratique autrement exécutoire dans les conditions suivantes :

- Les employés abusent continuellement de la pratique.
- Le fondement justifiant la pratique n'existe plus.
- L'employeur signifie un avis **durant les négociations** pour indiquer qu'il ne compte pas respecter la pratique pendant la période couverte par la prochaine convention collective.

Dépôt de griefs

Au moment de déposer un grief pour dénoncer la violation d'une entente tacite, le syndicat peut citer :

- La clause sur les droits de la direction de la convention collective, en invoquant l'interdiction de l'employeur d'agir d'une façon allant à l'encontre d'une pratique antérieure exécutoire;
- La clause de reconnaissance de la convention collective, en invoquant l'obligation de l'employeur de respecter toute entente implicite;
- La convention collective tout entière, toute entente implicite et les normes de *raisonnabilité et d'équité*;
- Les obligations en matière de négociation.

— Robert Schwartz. L'auteur a rédigé *How to Win Past Practice Grievances*, publié par Work Rights Press. Une troisième édition a été publiée en mars 2007.

**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,

Ce mois-ci, L'Éducateur de l'AIM se penche sur deux des plus importantes qualités qu'un représentant de l'AIM peut démontrer dans le cadre de son travail : sa crédibilité professionnelle et une éthique de travail qui donne aux membres l'assurance de bénéficier de la représentation qu'ils méritent.

La crédibilité d'un délégué syndical prend racine dans la confiance qu'ont les membres d'obtenir rapidement de l'information exacte sur une question contractuelle, même si ce n'est pas toujours l'information qu'ils souhaitent entendre. Une éthique de travail professionnelle inclut la responsabilité d'informer les membres de l'état de leurs griefs et des dispositions d'application régulière de la loi de leur convention collective et de recourir à des faits plutôt qu'à des émotions pour résoudre les conflits.

Le bulletin d'information de ce mois-ci se penche également sur l'utilisation des meilleures pratiques dans le milieu de travail et offre aux délégués syndicaux des directives pour les aider à comprendre comment protéger et mettre en application certains avantages non écrits dont ils bénéficient depuis de longue date.

Le rôle joué par les délégués syndicaux de l'AIM figure parmi les plus variés et diversifiés du mouvement syndical. Bien que le travail puisse parfois être très exigeant, les récompenses et le respect qui découlent d'un travail bien fait en valent pleinement les efforts investis.

En toute solidarité,

R. Thomas Buffenbarger
International President

