

# Accueillir de nouveaux travailleurs

C'est ma  
première journée  
Je suis un  
peut nerveux.

Je suis ici  
pour répondre à  
vos questions  
et partager  
l'essentiel.



# Accueillir de nouveaux travailleurs

**L**e poste de délégué syndical comporte son lot de problèmes, dont le principal, soit celui de manquer de temps pour tout faire. C'est pour cette raison que nombre de délégués n'ont jamais le temps de s'occuper d'une de leurs tâches les plus importantes : celle d'accueillir de nouveaux employés dans le milieu de travail et d'affirmer la présence du syndicat.

De toutes les tâches dont vous avez la responsabilité, c'en est une des plus primordiales. Il suffit de passer quelques minutes avec un employé au moment de son entrée en fonction pour en retirer de grands bénéfices plus tard pour vous et le syndicat.

À moins que vous ne vous trouviez dans une situation où votre milieu de travail s'est syndiqué grâce à la participation de la main-d'œuvre actuellement en place, vous partagez la réalité d'un million ou plus de délégués syndicaux partout en Amérique du Nord, c'est-à-dire que le syndicat était déjà en place au moment où les nouveaux travailleurs ont été embauchés. Pour ce qui les concerne, ils bénéficient d'un salaire, d'avantages sociaux et de conditions de travail décentes parce que l'employeur est juste et non pas nécessairement grâce au syndicat qui a lutté pour obtenir les normes de travail dont ils jouissent. Selon votre milieu de travail, il est possible que les nouveaux employés ignorent tout de l'existence du syndicat à moins que quelqu'un ne prenne la peine de leur en informer.

Si les nouveaux croient à tort qu'ils doivent tout à leur employeur, le rapport de force de votre syndicat en souffrira fort probablement et vos membres ne s'engageront pas dans leur syndicat. Ils croiront à tort que le syndicat n'est là que pour prélever des cotisations sur leur chèque de paie. C'est une formule désastreuse pour un syndicat, une formule qui ne mène ultimement qu'à l'échec.

## **Affirmer la présence du syndicat**

Donc, le délégué doit toujours s'efforcer d'accueillir les nouveaux employés au moment où ils entrent en fonction. Lors de cet accueil, il ne doit pas se contenter de leur donner un cours intensif sur le syndicalisme et tous les bienfaits qu'il apporte; il doit plutôt en profiter pour affirmer la présence du syndicat et intégrer ce dernier dans la réalité de travail quotidienne des travailleurs.

Comment s'y prendre? Les délégués chevronnés savent le faire sans même y penser, mais il n'y a jamais de mal à se faire rappeler certains points. Par ailleurs, les délégués moins expérimentés bénéficieront presque à coup sûr d'une présentation sur les façons d'accueillir de nouveaux employés.

La première étape s'avère souvent la plus difficile : savoir qui vient d'être embauché et faire l'effort de le rencontrer et de se présenter.

Vous devrez déterminer le meilleur moment de le faire, mais présentez-vous au nouveau travailleur avant, pendant ou après les heures de travail, pendant une pause-café ou pause-repas. Plus tôt vous le faites, mieux ce sera. Dans la mesure du possible, présentez-vous dès le premier jour de travail du nouvel employé. Sinon, le plus tôt possible par la suite.

## **Adoptez une attitude amicale et ouverte**

Souriez et utilisez un ton de voix accueillant. Tendez la main.

Présentez-vous au nouvel employé et expliquez-lui votre rôle. Demandez-lui son nom, son adresse de courriel et – si votre situation le justifie – son titre. Aussi, informez-vous sur ses heures de travail.

Vous devez comprendre qu'un nouvel employé peut être trop gêné ou manquer d'assurance à sa première journée de travail pour poser des questions. Préparez-vous donc à lui présenter de l'information de base. Indiquez-lui où se trouvent les toilettes, la fontaine d'eau et la salle de repas. Ses questions peuvent être aussi simples qu'à chercher à savoir qui est son superviseur, si une horloge de pointage est utilisée ou encore le jour de la semaine où il recevra sa paie.

Lorsque c'est possible pour vous de le faire, présentez le nouvel employé à ses confrères et collègues pour briser la solitude et l'isolement associés à un nouveau milieu de travail.

Vous voudrez également lui expliquer en gros comment fonctionne le syndicat. Si vous comptez remettre un formulaire d'adhésion au travailleur, préparez-vous à lui expliquer les rouages du syndicat et l'utilisation qu'il fait des cotisations qu'il prélève. Indiquez-lui où et quand se tiennent les assemblées syndicales et comment vous joindre durant les heures de travail.

Une bonne stratégie consiste à laisser à l'employé un peu de temps pour assimiler toute cette nouvelle information pour ensuite le rencontrer de nouveau deux ou trois jours plus tard pour répondre à ses questions et lui expliquer de façon plus détaillée les avantages et les processus syn-

dicaux. Attendez-vous à des questions le deuxième ou troisième jour du genre « À partir de quand ai-je droit à des congés? » ou « Quand est-ce que je deviens admissible à une augmentation de salaire ou au régime d'assurance-maladie? ».

S'il est probable que vous dîniez au même endroit, par exemple à la cafétéria ou la salle de repos sur les lieux du travail, essayez d'identifier les nouveaux employés et invitez-les à se joindre à vous et vos collègues. Si votre section locale est assez

petite que vous pouvez compter sur la disponibilité d'un ou de deux dirigeants, assurez-vous qu'ils passent souhaiter la bienvenue aux nouveaux membres à leur tour.

## **Abordez l'aspect social du syndicat**

Faites connaître les aspects sociaux du syndicat aux nouveaux membres. Outre les assemblées syndicales, il y a aussi les groupes et les événements que parraine le syndicat.

Informez les nouveaux membres des avantages concrets que leur statut de membre leur assure, qu'il s'agisse d'une carte de crédit, de programmes d'achat à rabais et ainsi de suite.

Selon votre milieu de travail et votre employeur, vous voudrez donner aux nouveaux travailleurs de bonnes raisons de participer aux activités de recrutement de leur section locale.

Prenez votre temps et ayez du plaisir. Vous aurez l'occasion au cours des prochains jours de vous entretenir avec vos nouveaux membres. Rappelez-vous surtout que vous n'aurez pas une deuxième occasion de faire une première impression. Si vous adoptez une attitude amicale et ouverte, vous créerez une bonne impression et les nouveaux membres seront plus enclins à vous confier leurs questions et leurs problèmes à l'avenir. Ils considéreront le syndicat comme un organisme allié, utile et digne de confiance. Avec un peu de chance, vous aurez ainsi contribué au développement d'un futur militant.

— David Prosten, L'auteur est le rédacteur en chef de *Steward Update*.



# Raisons expliquant la difficulté d'interpréter certaines conventions collectives

**P**our les délégués syndicaux, le paradis serait un monde où toutes les conventions collectives étaient rédigées en termes clairs et compréhensibles pour tout le monde. Toutefois, ici sur Terre, il appert que les conventions collectives soient rédigées afin d'en compliquer l'interprétation le plus possible.

En réalité, il existe des raisons qui expliquent ce fait. Ce ne sont pas nécessairement de bonnes raisons, mais elles offrent au moins le mérite de comprendre les difficultés d'interprétation des contrats.

Pour commencer, il peut s'avérer difficile de rédiger une convention collective en langage clair qui s'applique à plusieurs situations, fonctions et localisations différentes. Pour vous en convaincre, tentez de rédiger des règles à l'intention de votre famille, groupe de loisirs ou église. Vous réussirez peut-être à en discuter, mais lorsque vient le moment de tout mettre par écrit, la situation se corsera.

Une fois que vous avez mis les règles par écrit, montrez-les à quelques personnes. Vous découvrirez probablement que les gens définissent les mots différemment, invoquent des situations auxquelles vous n'avez pas pensé et interprètent de façon créative vos écrits pour satisfaire leurs propres besoins et désirs. Ensuite, imaginez que vous vous engagez dans une séance de négociation tendue avec votre employeur. Vous devez lui présenter un ensemble de règles pour qu'il les approuve. Il se fait tard et la pression monte. La menace du déclenchement possible d'une grève plane. Parce que le temps vous manque, les négociateurs des deux côtés de la table peuvent s'entendre sur un libellé ambigu puisque c'est le seul sur lequel les parties peuvent s'entendre.

Les différentes interprétations d'une clause dans la convention collective peuvent résulter de plusieurs facteurs : nouvelles technologies, nouvelles méthodes ou changements dans le milieu de travail après la rédaction de la convention collective. Il est très difficile de rédiger des libellés pouvant convenir à toutes les situations qui

peuvent survenir au fil des mois ou même des années.

Ajoutez à tout cela le fait que les avocats jouent un rôle important dans le cadre de la plupart des négociations. Il est donc facile de comprendre comment on peut facilement y perdre son latin en parcourant les pages d'un contrat de travail.

Et n'oubliez pas que des lettres d'entente, des protocoles d'accord et des stipulations particulières se greffent souvent à des conventions collectives. Parfois, plutôt que de réécrire une convention collective du début à la fin durant une négociation, les parties syndicale et patronale s'entendent pour rédiger et approuver seulement les nouveaux articles. Ainsi, le délégué devra consulter le contrat original et les ajouts afin de comprendre ce dont il s'agit.

Donc, que devez-vous faire lorsque le libellé est ambigu? D'abord, sachez que la direction compte peut-être sur la possibilité que les délégués se sentent tellement

intimidés par le fait qu'ils ne comprennent pas ce qu'ils lisent qu'ils finiront par abandonner. Ne vous laissez pas manipuler ainsi dans votre lutte pour obtenir l'équité pour vos membres. Plutôt, suivez les cinq conseils suivants et jouez l'offensive.

**1 N'acceptez pas sans broncher l'interprétation que la direction fait du contrat de travail.**

L'interprétation de la convention collective peut être dictée par la façon dont elle est appliquée. La partie patronale tentera d'étirer les clauses vagues afin de leur donner plus de pouvoirs qu'elles ne concèdent. Si nous n'exigeons pas une interprétation qui est plus avantageuse pour les membres, la direction finira par définir de plus en plus de clauses de la convention collective en sa faveur, ce qui mènera à l'érosion des droits du syndicat.

**2 Ne vous fiez pas uniquement aux griefs.**

Le dépôt de griefs ne représente qu'un des outils à votre disposition pour appliquer votre convention collective. Vous pouvez également affirmer vos droits en ayant recours au pouvoir collectif de

vos membres. Démontrez à la direction que vos membres sont solidaires et prêts à se défendre pour bénéficier d'une interprétation équitable de votre convention collective.

**3 Assurez-vous d'avoir en main la version la plus à jour de la convention collective et de toutes ses annexes.**

Les délégués expérimentés savent que parfois, plus d'une convention collective peut s'appliquer à une question particulière. C'est pour cette raison qu'ils doivent toujours avoir en main des copies de toutes les annexes (lettres d'entente, protocoles d'accord et dispositions particulières) et en prendre connaissance comme si elles faisaient partie intégrante de la convention collective.

**4 Consultez les négociateurs du syndicat (membres du comité de négociation) pour connaître l'interprétation voulue au moment où le libellé a été négocié.**

Dans le cas d'un libellé ambigu, l'intention – c'est-à-dire le sens que les parties syndicale et patronale ont voulu lui donner lorsqu'elles l'ont rédigé – devient très importante. Des discussions ont pu être tenues pendant les négociations sur le besoin que le libellé satisfaisait ou des exemples de situations pouvant survenir dans le cadre du libellé. De telles discussions peuvent aider à l'interprétation du libellé, surtout si elles ont été consignées par écrit durant les négociations.

**5 Tenez compte des différences et soumettez les articles les plus épineux de votre convention collective à l'équipe de négociation avant la tenue des prochains pourparlers.**

Le syndicat pourra ainsi proposer un libellé moins ambigu ou encore modifier certaines clauses pour les rendre plus avantageuses pour les membres. Rien ne vous garantit que votre nouveau libellé sera approuvé par la direction, mais vous ne perdrez rien à essayer. Le cas échéant, vous vous rapprocherez un peu plus du paradis en vous dotant de clauses dont l'interprétation ne nécessite pas un diplôme en droit de l'Université Harvard.

— Ken Margolies. L'auteur est membre de la faculté d'extension syndicale de Cornell University.

**La direction compte peut-être sur la possibilité que les délégués se sentent tellement intimidés par le fait qu'ils ne comprennent pas ce qu'ils lisent qu'ils finiront par abandonner. Ne vous laissez pas intimider.**



# Moyens de lutte contre l'épuisement professionnel des délégués syndicaux

**T**ous les délégués syndicaux le savent : le stress est une partie intégrante de leur travail. Vous travaillez en étroite collaboration avec d'autres personnes pour tenter de trouver des solutions à leurs problèmes, ce qui signifie que vous êtes constamment appelés à composer avec des crises et des frustrations. En même temps, vous devez respecter des échéances et bien saisir des règles de travail et des ententes complexes dont l'interprétation sème la confusion.

À moins que vous n'y portiez attention, ces sources constantes de stress et de tensions peuvent rapidement vous mener à l'épuisement professionnel. Les psychologues ont établi que l'épuisement professionnel est un ensemble défini de symptômes qu'éprouvent le plus souvent des travailleurs qui sont appelés à continuellement trouver des solutions aux problèmes d'autrui.

Selon la psychologue Christina Maslach dans son livre intitulé *Burnout: The Cost of Caring*, traiter avec les gens peut s'avérer très exigeant. « Ça demande beaucoup d'énergie de garder le calme en pleine crise, de faire preuve de patience devant des frustrations, d'user de compréhension et de compassion... Alors que la majorité des gens réussissent à trouver l'énergie nécessaire à l'occasion, c'est très difficile de la trouver sur une base continue. Et, pourtant, c'est exactement ce que nous attendons des gens qui viennent en aide aux autres. »

Si vous ressentez continuellement un état de fatigue, si tout le monde que vous connaissez vous irrite et si vous travaillez de plus longues heures mais accomplissez moins de travail, vous souffrez peut-être d'épuisement professionnel. D'autres symptômes incluent un sentiment d'isolement de ses amis et sa famille, la perte du sens de l'humour et un sentiment de culpabilité de ne pas travailler assez.

Même si vous n'éprouvez aucun de ces symptômes, le stress du travail de délégué syndical peut finir par vous épuiser. Voici des suggestions de moyens à prendre pour réduire le stress et prévenir l'épuisement professionnel.

■ **Ayez une opinion positive** de votre travail de délégué syndical. Faites-en un devoir de passer en revue vos réalisations à intervalles périodiques. Lorsque vous

devez résoudre un problème particulièrement difficile, songez aux solutions optimales au problème en question et évitez de vous concentrer sur les difficultés.

■ **Permettez-vous de faire une pause.** Appliquez cette suggestion au pied de la lettre. Planifiez-vous des pauses à intervalles réguliers de votre travail de délégué. Dans la mesure du possible, réservez-vous des moments de loisirs chaque jour ou chaque semaine. Passez du temps avec les membres de votre famille et vos amis et prenez du temps seul pour vous reposer, vous détendre et décompresser. Intégrez de l'activité physique dans votre horaire. Les vertus antistress de l'activité physique ont été démontrées.

■ **Créez-vous un réseau de soutien.** Vous devez pouvoir compter sur des personnes de votre entourage qui pourront vous fournir des conseils et des renseignements utiles. N'hésitez pas à

demander l'aide d'autres délégués ou des dirigeants de votre section locale. Il est fort probable qu'un membre de votre entourage a déjà été confronté au même problème que vous et puisse vous suggérer une solution au problème.

Vous devez également pouvoir compter sur des amis ou des membres de la famille qui sauront simplement vous écouter et vous prêter une oreille sympathique sans verser dans la critique ou vous imposer leurs idées.

■ **Maintenez une distance sur le plan émotif.** Les gens qui vous consulteront peuvent éprouver des problèmes qui leur causent une douleur intense. Bien que vous veuillez leur témoigner de la compassion et de la compréhension, vous devez également maintenir une certaine distance afin de pouvoir travailler efficacement. Si vous laissez vos émotions prendre le dessus, vous courez alors le risque de ne pas voir le problème et les solutions potentielles clairement.

Écoutez tout en demeurant objectifs et logiques. Concentrez-vous sur les problèmes en termes abstraits et intellectuels. Votre objectivité vous permettra de bien comprendre la solution et de vous concentrer sur la meilleure solution possible.

■ **Dressez des listes de priorités et de buts.** Dans le cadre de son travail, le délégué doit maîtriser une foule de détails et jongler de multiples tâches en même temps. Tenez compte de toutes les demandes qui vous sont faites en prenant quelques minutes chaque jour pour dresser la liste de vos priorités et mettre par écrit les tâches que vous souhaitez entreprendre.

Assurez-vous que la liste est concrète et définie. Par exemple, n'écrivez pas « Résoudre un problème d'heures supplémentaires ». Divisez plutôt la tâche en sous-tâches faciles à gérer en dressant la liste des buts visés, par exemple, passer la convention collective en revue, mener des entrevues auprès de travailleurs spécifiques et demander à consulter des dossiers spécifiques.

■ **Acceptez vos limites.** Il arrive parfois à tous les délégués d'oublier des détails importants, de faire des erreurs ou d'échouer. Personne n'est parfait, alors cessez de vous culpabiliser. Tentez plutôt de faire de votre mieux, puis relevez le prochain défi qui se présente à vous.

## Voici enfin des conseils d'un pro

**P**our le dernier mot sur comment éviter le stress pouvant mener à l'épuisement professionnel, voici une leçon de philosophie de vie, gracieuseté du légendaire lanceur Satchel Paige, qui a joué dans les ligues majeures jusqu'à l'âge de 47 ans :

1. Évitez les viandes frites qui stimulent trop le sang.
2. Si votre estomac vous contraint, étendez-vous et détendez-vous.
3. Faites circuler votre énergie en bougeant tout le temps.
4. Évitez les vices de la société, qui n'ont rien de reposant.
5. Évitez de courir sous pression en tout temps.
6. Ne regardez jamais en arrière pour éviter d'apercevoir ce qui pourrait être en train de gagner du terrain sur vous.

# Tirer le meilleur parti possible des réunions de règlement de griefs

**D**ans la majorité des cas, la procédure de règlement de griefs permet au délégué de discuter d'un problème avec des représentants de la direction. Cette procédure peut jouer un rôle extrêmement important pour remporter un grief, mais c'est au délégué de savoir comment en tirer le meilleur parti possible. Le problème qui se pose est que les représentants du patron se comportent souvent de façon à miner la crédibilité du délégué. Ce dernier n'a donc pas intérêt à demeurer muet devant cette tactique couramment utilisée par les employeurs.

## Un scénario type

Le patron prévoit vous rencontrer pour discuter d'un grief à 15 heures, soit 30 minutes avant la fin prévue de votre quart de travail. Vous le rencontrez dans son bureau. Vous vous installez dans une chaise basse pliante alors qu'il s'assoit derrière son pupitre. Il commence à vous parler de pêche pour ensuite se plaindre de l'économie. Le téléphone sonne. Lorsque vous commencez enfin à parler du grief en cause, sa secrétaire vous interrompt. Le téléphone sonne une deuxième fois. Il commence enfin à s'intéresser à ce que vous lui dites et vous pose des questions en rafale au moment où votre quart de travail prend fin.

## Que se passe-t-il dans les faits?

Bien que ce scénario puisse avoir l'allure d'une partie normale du jeu aux yeux du délégué, il est important de comprendre ce qui se passe et comment ce « jeu » peut vous nuire. Comme le laisse voir notre scénario, voici quelques points à vérifier :

- Quand la rencontre se tiendra-t-elle?
- Où la rencontre se tiendra-t-elle?
- Quelle est votre relation physique avec la direction?
- Qui contrôle l'ordre du jour?
- La rencontre est-elle interrompue?
- À quel rythme la rencontre se déroule-t-elle?

## Vous n'avez pas à accepter un tel scénario

Une rencontre visant à régler un grief doit prendre la forme d'un échange équitable entre les parties syndicale et patronale. En vertu du « principe de l'équité », reconnu depuis longtemps par les commissions des relations de travail, vous ne participez pas à ces rencontres comme « simple employé ». Vous y représentez le syndicat et êtes donc sur un pied d'égalité avec le membre de la direction devant vous. Une règle empirique pratique consiste à vous poser la question suivante : « Mon superviseur traiterait-il un autre membre de la direction de cette façon? » Si vous répondez non à cette question, vous êtes alors en droit de refuser d'être ainsi traité à votre tour.

Voici quelques conseils qui vous aideront à ne pas tomber dans le piège de cette tactique patronale classique.

- Si l'heure proposée pour la rencontre vous incommod, objectez-y et suggérez un autre moment. Rappelez-vous que vous êtes sur un pied d'égalité avec la direction. Donc, vous avez autant votre mot à dire sur le moment de la rencontre.
- Un endroit neutre tel qu'une salle de conférence ou de repas est de loin préférable au bureau de votre superviseur, car ce dernier endroit est représentatif du pouvoir et du contrôle de l'employeur. Encore une fois, rappelez-vous que vous êtes sur un pied d'égalité avec la direction dans le cadre de telles rencontres.
- Vous assoir dans une chaise basse vous place dans une position plus faible et servile. Si on tente de vous manœuvrer vers une telle position, relevez-vous tout simplement. Dites que vous n'êtes pas confortable dans la chaise et demandez-en une autre. Ou dites simplement que



vous préférez que la rencontre se tienne dans un endroit plus neutre.

■ Il n'y a rien de mal à bavarder un peu, mais l'employeur peut utiliser cette tactique pour vous éloigner du grief en cause. Rappelez-lui que vous le rencontrez pour discuter du grief et que vous souhaitez vous y concentrer.

■ Que le superviseur vous interrompe une fois durant la rencontre pour recevoir un appel téléphonique peut être acceptable, mais plus d'une fois ne l'est pas. Si le superviseur rencontrait un autre membre de la direction, il demanderait à coup sûr que ses appels soient acheminés vers sa boîte vocale le temps de la rencontre. Le superviseur doit vous témoigner le même respect lorsqu'il vous rencontre.

■ Rappelez-vous que cette rencontre concerne tout autant le syndicat que la direction. Il s'agit d'une rencontre « conjointe » convoquée afin de régler un différend. Donc, vous avez autant le droit d'en imposer le rythme. Si votre superviseur aime poser des questions, posez-lui en en retour. S'il n'est pas très bavard, n'en dites pas trop de votre côté. S'il lève le ton, faites de même.

Les pratiques patronales en matière de règlement de griefs ne sont pas coulées dans le béton. Elles peuvent évoluer parce que les délégués le permettent. Affirmer vos droits à titre d'égal forcera votre superviseur à vous prendre plus au sérieux et vous aidera à remporter plus de griefs.

— Tom Juravich, L'auteur est professeur en relations de travail et directeur du centre d'études syndicales de l'University of Massachusetts, Amherst.

**Les représentants patronaux se comportent souvent de façon à miner la crédibilité du délégué. Ne demeurez pas muets devant cette tactique courante.**

**International  
Association of  
Machinists and  
Aerospace Workers**



6000 Macombas Plaza  
Upper Marlboro, Maryland 20772-2027

Area Code 301  
967-4500

OFFICE OF THE INTERNATIONAL PRESIDENT

Chères Cons?urs, Chers Confrères,

Permettez-moi de vous remercier encore une fois pour les services exceptionnels que vous rendez à vos cons?urs et confrères de l'AIM. Le travail de délégué syndical est loin d'être facile, mais c'est votre dévouement qui permet à l'AIM de poursuivre son chemin.

Vous aurez déjà reçu le dernier numéro du Journal de l'AIM à la maison. Vous pourrez y lire que le Canada traverse une « crise de l'emploi ». Je vous demande de parler de ce grave problème à vos cons?urs et confrères. Nous sommes à l'œuvre d'un bout à l'autre du pays pour « réveiller » les politiciens et porter leur attention sur la prochaine campagne électorale. Puisque vous représentez des intervenants clés dans le syndicat, nous avons besoin de vous pour porter ce message.

Quant à votre travail quotidien de délégué syndical, le présent numéro de L'Éducateur de l'AIM vous fournit une foule de renseignements utiles. Vous y apprendrez l'importance d'accueillir de nouveaux travailleurs dans le milieu de travail ainsi que des mesures à prendre pour prévenir l'épuisement professionnel, compte tenu du niveau de stress élevé auquel vous vous exposez dans l'exercice de vos fonctions de délégué syndical. Aussi ce mois-ci, nous vous offrons des conseils pour tirer le meilleur parti possible de la procédure de règlement de griefs et de votre interprétation de conventions collectives.

Encore une fois, un gros merci pour tout ce que vous faites pour ce syndicat.

En toute solidarité,

R. Thomas Buffenbarger  
International President

