
L'ÉDUCATEUR
DE L'AIM

Mise à jour pour les délégués d'atelier
Vol. 6, No. 5



**Traiter des
questions
relatives aux
quarts de travail**

Les syndicats se préoccupent de plus en plus de l'augmentation du recours aux quarts de travail dans notre société « 24/7 ». Bien que certaines personnes n'aient connu que les quarts de travail, aujourd'hui, une panoplie de produits et de services sont fabriqués et rendus à toute heure du jour. De plus en plus de supermarchés, de postes d'essence, de restaurants et de compagnies d'autobus sont ouverts toute la nuit.

Les preuves sont nombreuses que les quarts de travail peuvent nuire à la santé et au bien-être des travailleurs. Quels sont les risques et que peut faire le syndicat pour les atténuer ou les éliminer?

Définition du travail par quarts

La majorité des gens considèrent que tout travail effectué à l'extérieur des heures normales de jour est du travail par quarts. Le travail par quarts peut inclure :

- Du travail réalisé en soirée, la nuit ou la fin de semaine
- Des quarts prolongés (souvent de 10 à 12 heures par jour)
- Des quarts rotatifs (les heures et les jours de la semaine varient à intervalles réguliers)
- Des postes fractionnés (la journée de travail est segmentée, et plusieurs heures séparent les segments)
- Des horaires irréguliers ou sur appel

Qui travaille par quarts?

Aujourd'hui, plus de 22 millions de personnes en Amérique du Nord travaillent par quarts. Le travail par quarts est plus courant dans des industries comme les soins de santé, les services d'entretien/du bâtiment, la fabrication, les services de protection (p. ex., policiers et pompiers), les services alimentaires, la vente de gros et la vente au détail ainsi que les transports (p. ex., camionneurs, chauffeurs de taxi, opérateurs de transport en commun).

Les hommes sont beaucoup plus susceptibles que les femmes de travailler par quarts. Proportionnellement, les travailleurs titulaires d'un diplôme d'études secondaires sont plus nombreux à travailler par quarts que ceux qui ont terminé des études collégiales, et les travailleurs appartenant à une minorité visible sont plus nombreux à

Traiter des questions relatives aux quarts de travail

travailler par quarts que les Blancs. Rares sont les cadres qui travaillent par quarts.

Quelques travailleurs affirment préférer travailler par quarts afin de pouvoir mieux s'acquitter de leurs responsabilités familiales, gagner plus d'argent, poursuivre des études en parallèle ou faciliter leurs déplacements. Toutefois, le travail par quarts est rarement volontaire. Il s'agit souvent du seul travail que certaines gens réussissent à trouver.

Effets du travail par quarts

Le travail par quarts peut causer de la fatigue et beaucoup de stress (physique et psychologique) aux travailleurs. Voici quelques effets du travail par quarts :

- Risque accru d'accidents de travail et de lésions professionnelles par manque de vigilance
- Problèmes familiaux (p. ex., les travailleurs de nuit se divorcent plus que la moyenne)
- Troubles de comportement (p. ex., les travailleurs par quarts tendent à être plus irritables et à consommer plus d'alcool et de tabac que les travailleurs de jour)
- Graves problèmes

de santé (p. ex., troubles digestifs, cardiopathies – de récentes études ont même lié une incidence plus élevée de cancer du sein au travail de nuit)

Des troubles du sommeil sont courants parmi les travailleurs par quarts et étroitement liés à plusieurs des difficultés susmentionnées. Le corps humain fonctionne selon une horloge interne sur 24 heures. Cette horloge est biologiquement réglée pour que nous soyons éveillés le jour et dormions la nuit. Elle régule plusieurs fonctions corporelles, dont la température du corps, les niveaux



d'hormones, la mémoire et d'autres activités mentales. Ces processus sur 24 heures se nomment des rythmes circadiens. Lorsque les rythmes circadiens sont perturbés, le corps tout entier peut subir un stress et se déréguler.

Au fil du temps, le corps du travailleur finit par s'adapter dans une certaine mesure au travail de nuit. Les travailleurs plus âgés éprouveront plus de difficulté à s'adapter que les plus jeunes. Mais peu importe leur âge, les travailleurs dont l'horaire change souvent risquent de ne jamais s'adapter.

Quel rôle peuvent jouer les délégués syndicaux?

Les délégués peuvent tenter d'influencer des politiques favorables aux travailleurs en matière de quarts de travail et de les faire enchâsser dans la convention collective ou encore travailler avec l'employeur pour faire adopter de bonnes politiques. Voici quelques recommandations visant à faciliter le travail par quarts :

- Négocier des primes de quart (pour compenser les difficultés associées au travail de nuit)
- Minimiser les longs quarts de travail et les heures supplémentaires
- Distribuer les quarts équitablement (sur une base volontaire, dans la mesure du possible) et interdire la discrimination dans la distribution des quarts
- Garder les horaires prévisibles et donner des avis raisonnables en cas de changements
- Allouer un minimum de 48 heures de repos avant tout changement de quart
- Avoir recours à des horaires flexibles pour aider les travailleurs (enfants, déplacements ou autres besoins particuliers)
- Prévoir des périodes de repos suffisantes (p. ex., une brève pause une fois l'heure)
- Fournir du counseling et de la formation pour aider les travailleurs par quarts et leurs proches à composer avec les effets physiques et psychologiques de leur horaire de travail

— Karen Andrews et Gene Darling sont membres du personnel du Labor Occupational Health Program de l'Université de la Californie, Berkeley.



Faire le pont entre les différentes cultures

A un congrès syndical il y a quelques années, deux délégués de l'Alberta se sont présentés en même temps à un téléphone public libre. Les deux devaient désespérément faire un appel. Après l'échange de quelques mots durs, un des délégués a pris le combiné en main et l'autre est reparti s'en trouver un autre. Un délégué de la Nouvelle-Écosse ayant observé cet échange a lancé à voix haute : « Si deux Néo-Écossais s'étaient parlé ainsi, nous aurions eu un mort. » A delegate from Nova Scotia who observed this exchange remarked aloud: "If two Nova Scotians had talked to each other like that someone would be dead now."

J'ai ri et affirmé que les Albertains toléraient mieux la franchise (certains diraient l'impolitesse) et le conflit sans en tenir rigueur à l'autre.

Ce n'est qu'un exemple des différences culturelles en matière de gestion des conflits.

Il y a d'autres situations où différentes cultures peuvent s'affronter, et le fait de les connaître aidera le délégué à composer avec des membres et des représentants de l'employeur qui proviennent de différentes régions du pays ou du monde et qui ont grandi au sein de cultures différentes de la sienne. En voici quelques exemples

Aller droit au but

En séjour prolongé au Mexique, j'ai appris qu'il était plutôt impoli de poser une question à un étranger (p. ex., pour connaître l'emplacement de l'arrêt d'autobus le plus près) sans d'abord prendre le temps de lui dire bonjour (« buenos dias »). En Alberta, la plupart des étrangers apprécient plutôt que vous ne preniez pas plus de temps que ce qui est nécessaire pour aller droit au but et poser votre question.

De même, les gens ont des idées différentes pour ce qui est de la distance qu'on devrait maintenir d'eux lorsqu'on

leur parle. Alors qu'une personne peut considérer comme un témoignage d'amitié et de confiance qu'on s'approche très près d'elle, l'autre pourrait avoir l'impression qu'on tente d'envahir sa bulle.

Bien que ces situations puissent sembler banales, elles peuvent néanmoins compliquer la tâche de recueillir les faits pour préparer un grief ou de négocier une entente avec la direction si la personne avec qui vous traitez se sent insultée ou « envahie ».

Obtenir et évaluer l'information

Certains gens accordent toute l'importance aux faits et aux chiffres. Lorsqu'ils ont une question, ils consultent

Internet à la recherche de statistiques et de pistes de solution. D'autres accorderont plus d'importance à leur perception de la question, s'attarderont aux façons de l'aborder et voudront s'entretenir avec d'autres qui ont l'expérience de situations similaires. Les deux types d'information doivent être pris en considération pour résoudre des problèmes et prendre des décisions efficacement, mais les gens qui travaillent ensemble sur un problème risquent d'entrer en conflit à moins qu'ils respectent les idées de l'autre et tentent d'accommoder les deux approches.

Concepts temporels

Avez-vous déjà remarqué que les gens ont des concepts différents du temps et que les mêmes expressions ne veulent pas toujours référer à la même réalité : « Cela n'arrive jamais » ou « J'y serai bientôt » ou « Oui, cela arrive parfois ». Dans le cadre d'un exercice que nous faisons dans les formations, les participants doivent indiquer sur une échelle numérique ce qu'ils veulent dire lorsqu'ils utilisent des termes tels jamais, bientôt et parfois. Lorsque certaines personnes affirment « cela n'arrive jamais », elles font référence à une occurrence de zéro fois. D'autres

peuvent également affirmer « cela n'arrive jamais » mais vouloir dire que cela arrive seulement 30 % du temps.

Puisque les interprétations des mêmes termes sont nombreuses, nous devons être plus précis et demander des clarifications. Imaginez-vous en train de traiter un grief alors que le plaignant est ambigu dans sa description des faits. Et c'est à vous ensuite de rendre des comptes à la direction. Vous devez être sûrs de bien comprendre ce que les gens vous disent.

Travailler en équipe

Certains gens veulent se lancer de plein pied dans le travail et apprendre à connaître les autres au fur et à mesure. D'autres seront plus à l'aise d'entreprendre le travail une fois qu'ils auront appris à connaître leurs collègues un peu. Quels types de conflits et de mésententes pensez-vous résulteront si ces deux types tentent de travailler ensemble sans d'abord discuter de leurs façons de travailler et de s'entendre sur une façon de procéder?

Dévoiler sentiments et opinions

Certains personnes sont prêtes à partager leurs sentiments ou opinions aux autres, même si elles ne les connaissent à peine. D'autres personnes sont plus réservées et se dévoilent plus progressivement une fois qu'une relation de confiance s'est installée.

Cela peut s'avérer vraiment problématique dans le cadre d'une enquête où vous devez poser beaucoup de questions spécifiques et le membre hésite à tout vous dévoiler d'un coup. Dans de tels cas, vous devrez d'abord vous mériter la confiance du membre et le mettre plus à l'aise avant qu'il ne vous dévoile toutes ses cartes.

De même, si vous tentez de prendre une décision et certaines personnes s'expriment ouvertement tandis que d'autres gardent le silence, n'interprétez pas ce silence. Vous devrez créer une atmosphère où tout le monde est à l'aise de partager ses sentiments et ses idées.

Il n'est pas réaliste de penser que vous pourrez combler tous les écarts culturels sans faire le moindre effort. Cela exige du temps, une bonne écoute, une sensibilité et beaucoup de pratique.

— Ken Margolies, L'auteur siège à la faculté syndicale de Cornell University.

Comment vous le dites peut s'avérer aussi important que ce que vous dites.



Contestation de suspensions

Des membres hésitent souvent à déposer un grief pour contester une suspension de courte durée. Dans le fond, comparativement à un congédiement, une suspension semble une mesure relativement bénigne. Et beaucoup d'employés ne veulent pas se bâtir une réputation de « fauteurs de troubles ».

Au lieu de la contester, nombre de travailleurs riront de leur suspension en affirmant : « Bof! J'avais envie de prendre quelques jours de congé de toute façon. »

Cependant, le délégué averti ne laissera jamais passer une occasion de contester une suspension, car cela créerait un précédent la prochaine fois qu'un employé est suspendu dans le même contexte. Surtout, la suspension imposée aujourd'hui pourrait mener à un congédiement demain. Dans les faits, une note de suspension dans le dossier d'un employé pourrait directement résulter en la décision d'un arbitre de confirmer le congédiement de l'employé dans un dossier similaire ou connexe plus tard.

Le dossier est important

Au moment de décider de confirmer ou d'annuler le congédiement d'un employé, les arbitres consultent souvent le dossier disciplinaire de l'employé et se fient au recours par l'employeur à des mesures disciplinaires progressives. Ainsi, si le dossier de l'employé indique qu'il a déjà été suspendu, cela peut jouer gros dans la décision de l'arbitre de confirmer le congédiement par l'employeur. Les arbitres consultent les dossiers disciplinaires comme les juges consultent le dossier judiciaire des condamnés au moment de prononcer la sentence.

Si un employé a déjà été suspendu, l'employeur aura donc l'avantage à une future audience d'arbitrage convoquée pour contester le congédiement de cet employé, puisque le dossier indiquera que le travailleur pose problème. Donc, déposer un grief pour contester une suspension peut s'avérer aussi important à la sécurité d'emploi que le dépôt d'un grief en cas de congédiement.

Les délégués doivent contester les suspensions sur-le-champ, sans attendre

que l'employeur congédie l'employé suspendu. Il est important de déposer le grief en temps opportun, puisque les arbitres n'accepteront généralement pas d'accueillir un grief de suspension en même temps qu'un grief de congédiement.

Par exemple, disons que le syndicat dépose un grief pour contester le congédiement d'un employé qui a été suspendu pour deux jours un an avant son congédiement. Si le syndicat a choisi initialement de ne pas contester la suspension dans les délais prescrits par la convention collective, l'arbitre entendant le grief contestant le congédiement ne permettra pas au syndicat d'avancer que la suspension était non motivée.

Aucune suspension ne doit être acceptée sans broncher

Quoi faire si l'employé concerné hésite à contester une suspension? « Ce n'est que pour quelques jours. Pas de problème. » Le délégué doit s'assurer que le membre comprend qu'une sanction relativement mineure aujourd'hui pourrait mener à son congédiement plus tard.

Encore, le syndicat et le membre peuvent s'entendre de contester la suspension si et seulement si l'employé est congédié plus tard. Le cas échéant, le syndicat pourra informer l'employeur qu'il retire ce grief « sans préjudice » à une future contestation de la suspension. Ainsi, le syndicat retire son grief tout en se réservant le droit de débattre des mérites de la suspension ultérieurement, s'il y a lieu de le faire.

En retirant son grief « sans préjudice », le syndicat envoie le message à l'employeur qu'il ne compte pas soumettre le dossier à l'arbitrage pour l'instant, même s'il n'approuve pas la mesure disciplinaire. Toutefois, si l'employé suspendu est congédié ultérieurement, le syndicat aura la possibilité de contester les deux mesures disciplinaires. Cependant, rappelez-vous qu'un arbitre pourra accepter d'entendre la contestation d'une suspension bien après le fait seulement si le dossier précise que le grief a été retiré « sans préjudice ».

Quelques conseils tactiques

Enfin, si vous décidez de déposer un grief pour contester la suspension d'un employé et si l'employeur congédie l'employé avant que le grief n'ait été réglé, vous devrez déposer un grief pour contester le congédiement sans pour autant abandonner le premier grief. Vous devrez traiter le grief de suspension en temps opportun afin de conserver le droit du syndicat de contester la suspension en plus du congédiement. Le grief contestant le congédiement n'intégrera pas automatiquement le grief de suspension en instance.

Par exemple, dans un cas, un employeur a refusé le grief de suspension d'un employé à la deuxième étape du processus de règlement de griefs. Peu après avoir rejeté le grief de suspension, l'employeur a congédié l'employé. Le syndicat croyait que le grief déposé pour contester le congédiement intégrait le grief de suspension en instance et a donc consacré tous ses efforts au grief de congédiement sans porter attention au grief de suspension.

Lorsque le syndicat a soumis le grief de congédiement à l'arbitrage, l'arbitre a refusé au syndicat son droit de contester la suspension, indiquant que le syndicat n'en avait jamais appelé du rejet par l'employeur du grief de suspension à la deuxième étape du processus. L'arbitre a statué que le grief de congédiement n'intégrait pas le grief de suspension parce que : 1. le grief de congédiement ne faisait aucune mention de la suspension; et 2. le regroupement des deux griefs n'avait fait l'objet d'aucune entente expresse ou écrite.

En conséquence, le syndicat doit traiter les griefs de suspension et de congédiement séparément à moins que le syndicat et l'employeur n'acceptent expressément de les regrouper. Pour intégrer un grief de suspension dans un grief de congédiement subséquent, le délégué doit faire référence à la suspension dans le grief de congédiement et faire signer une entente de regroupement par l'employeur.

— Kevin Conlon, L'auteur est un avocat spécialisé en droit du travail et consultant en communications à Chicago.

Le délégué mécontent

« **M**es membres sont tellement sans dessein! Je n'en reviens pas! Ils ne connaissent pas leur convention collective. Ils se font manger la laine sur le dos par leur patron! Ils sont paresseux! Je suis à veille de perdre espoir! Une bande de pourris! »

Vous est-il déjà arrivé de tenir de tels propos? Malheureusement, les travailleurs et les milieux de travail évoluent, et la frustration et l'ire des délégués syndicaux sont en hausse. Et leur colère n'est pas seulement dirigée contre les employeurs mais aussi contre les membres qu'ils représentent.

Regardez-vous dans le miroir

Un bon délégué voit le problème. Un excellent délégué sait comment y trouver une solution. Dans le cas présent, un délégué en colère contre ses membres pourra commencer par solutionner le problème en se regardant dans le miroir... « Pour changer le monde, il faut d'abord changer soi-même. » Ce vieil adage s'applique parfaitement au délégué syndical découragé par les circonstances.

C'est certain que vous aurez droit à une mauvaise réaction si vous approchez un membre alors que vous êtes en colère. Le négativisme est un virus contagieux qui peut gravement compromettre l'efficacité du délégué et enfoncer le syndicat dans le processus. Prenez une profonde inspiration et engagez-vous à approcher chaque membre d'une façon positive. Vous serez surpris – ou non – qu'une approche positive mènera à une réaction positive.

Il y a aussi des changements que vous pouvez apporter pour motiver vos troupes, surtout à l'approche d'un événement important tel des négociations contractuelles.

Par exemple, vous devez cesser de prendre pour acquis que tous les membres connaissent, ou devraient connaître, la convention collective et savent, ou devraient savoir, qu'ils peuvent faire appel à un délégué en cas de problème. Dans la majorité des cas, les nouveaux travailleurs ont peu ou pas d'expérience syndicale. Alors que le taux de syndicalisation continue de baisser en Amérique du Nord, les jeunes travailleurs sont de moins en

moins susceptibles de provenir d'une famille de tradition syndicale, où on discutait d'enjeux syndicaux autour de la table à manger.

Les travailleurs qui proviennent de milieux de travail non syndiqués croient habituellement, dans leur tête et dans leur cœur, que le patron est tout puissant et qu'on ne peut le contester sans courir de graves risques. La représentation syndicale change le rapport des pouvoirs de façon draconienne, car les travailleurs individuels peuvent compter sur l'aide du groupe et l'employeur a les mains liées par la convention collective, qui dicte les règles du jeu, qu'il s'agisse de rémunération ou de mesures disciplinaires. Le délégué syndical doit comprendre que les membres ne sont pas niais. Ils sont tout simplement les produits d'un système différent. C'est presque comme s'ils parlaient un autre langage, un langage que le délégué se doit de comprendre.

La responsabilité du délégué

Si un délégué se plaint de l'ignorance des membres de grandes sections de la convention collective, par exemple, il doit alors se porter responsable de leur offrir une formation. Souvent, vous pourrez organiser une rencontre sur l'heure de dîner, chaque jour ou chaque semaine, pour discuter des clauses qui intéressent les membres. Optez pour une clause clé – heures supplémentaires ou procédure de règlement de griefs – et expliquez-la rapidement aux membres. Donnez des exemples concrets en lien avec cette clause. Si vous livrez une courte présentation dans la salle à manger ou même dehors lorsqu'il fait beau, vous risquez d'être agréablement surpris du nombre de membres qui non seulement porteront attention à ce que vous leur dites mais aussi proposeront des sujets de discussion.

Si votre syndicat entame des négociations sous peu, l'intérêt de vos membres sera à son apogée. Profitez-en pour proposer des activités participatives et transmettre de façon cohérente de l'information sur le

déroulement des négociations.

Habituellement, l'employeur inondera le milieu de travail de « propagande » négative sur la nouvelle convention collective. Le délégué devra donc redoubler de vigilance pour rester aux commandes de la situation.

Le délégué vraiment futé recrutera des membres vétérans pour l'épauler, car il comprend que son rôle dans le développement du syndicat consiste à motiver ses membres à faire une contribution positive à la section locale. En tout temps, c'est une question de principe et de gros bon sens de former des « adjoints », des membres bien établis dans le syndicat qui sauront prêter assistance au délégué puisqu'ils

comprennent l'importance de la représentation syndicale et les enjeux clés de la prochaine négociation. Un délégué qui tente de tout faire et d'être partout est condamné à échouer. Comme vous le dites si souvent à vos enfants, vous n'avez que deux mains. Cette même limite vous suit dans votre travail de délégué, alors soyez proactifs : mettez un groupe sur pied pour couvrir tous les quarts et

secteurs de travail et déléguez des tâches pour ne pas porter tout le fardeau vous-mêmes.

Une nouvelle façon de penser

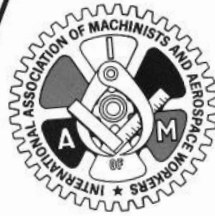
Solliciter de l'aide reflète un changement de mentalité du délégué. Au lieu de se plaindre de ce que les membres ne font pas, il affecte chaque membre à une tâche et planifie son propre travail en conséquence. Il est toujours utile de mettre en pratique le « syndicalisme de détail » en discutant avec les membres un à un pour apprendre à les connaître : leur personnalité, leurs forces et leurs inquiétudes. Un contact direct renforcera l'organisation et permettra rapidement au délégué d'apprécier les bienfaits de la pensée positive.

Le délégué s'étonnera combien allumés deviennent soudainement ses membres et combien ils sont prêts à se défendre et à défendre le syndicat. Le syndicat deviendra plus fort et remportera plus de griefs et – du même coup – les membres seront agréablement surpris de constater combien leur délégué agit plus intelligemment.

— Bill Barry. L'auteur est directeur du programme d'études syndicales au Community College of Baltimore County.

Des membres sensibilisés et informés facilitent le travail du délégué et renforcent le syndicat.

**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 Consoeurs,
Chers Confrères,

Maintenant qu'une autre année tire à sa fin, vous avez toutes les raisons d'être fiers du travail que vous avez réalisé. D'un bout à l'autre de l'Amérique du Nord, des entreprises et des gouvernements hostiles nous ont mis à l'épreuve, cherchant à réaliser des gains et à couper dans nos salaires et avantages sociaux tout en minant notre capacité d'être la voix de nos membres.

Nous avons relevé le défi grâce à votre aide. Aux États-Unis et au Canada, nos membres ont fait obstacle à la course aux profits des entreprises et mis l'accent sur le recrutement de nouveaux membres pour nous doter d'un plus grand rapport de force. Les délégués participant à l'historique 37e congrès de la Grande loge à Orlando, en Floride, ont pris de nombreuses mesures pour que l'AIM demeure une force redoutable pendant encore 120 ans.

Les délégués se sont également unis en appuyant officiellement le candidat démocrate à la présidence, Barack Obama. Au Canada, nous sommes en pleine campagne électorale fédérale et le congrès a donné son appui au NPD, le seul parti fédéral qui défend les valeurs familiales. Par ailleurs, peu importe l'issue que connaîtra le processus électoral au Canada et aux États-Unis, nous devons exiger que nos représentants élus rendent des comptes et défendent les travailleurs et leurs proches.

Votre rôle de délégué sera plus important que jamais. Pour vous aider dans l'exercice de vos fonctions, vous trouverez dans ce numéro de L'Éducateur de l'AIM des articles informatifs sur comment composer avec différentes cultures dans le milieu de travail, comment gérer le recours croissant aux quarts de travail, comment contester les suspensions d'employés et comment composer avec les frustrations inhérentes à la fonction de délégué syndical.

Merci pour votre travail de délégué syndical.

En toute solidarité,

R. Thomas Buffenbarger
International President



Le Bulletin de l'éducateur de l'AIM pour les délégués d'atelier est publié six fois par année par la Union Communication Services, Inc. (UCS) à Annapolis au Maryland en partenariat avec le Centre éducatif et de technologie W. W. Winpisinger de l'AIM au 24494 Placid Harbor Way, Hollywood, Maryland 20636. Pour obtenir des copies additionnelles veuillez appeler au (301) 373-3300. © 2008 Union Communication Services, Inc. - Tous droits réservés. Toute reproduction totale ou partielle à l'extérieur de l'AIM, de façon électronique, par photocopie ou par tout autre moyen sans le consentement écrit de UCS est interdit. David Prosten, rédacteur en chef et éditeur.

