

---

L'ÉDUCATEUR  
DE L'AIM

---

*Mise à jour pour les délégués d'atelier*  
Vol. 7, No. 3

**Un nouveau regard sur les délégués et la communication**



# Un nouveau regard sur les délégués et la communication

**T**out comme le leadership, la communication est universelle. La principale considération d'un récit de leadership devrait être sa capacité de véhiculer le point de vue du leader et d'aider ce dernier à convaincre ses sujets à accomplir sa vision. Le récit doit servir à l'objectif principal du leadership, soit de produire des résultats désirés et inspirés! Au cours des années ayant mené à la Révolution américaine, des patriotes comme Samuel Adams se sont rendu compte de l'importance capitale d'une communication rapide et précise entre les colonies pour bâtir un mouvement fort. Les délégués doivent tirer des leçons de cette histoire lorsque vient le temps de rassembler des membres éparpillés – et parfois belliqueux – en mettant sur pied leur propre réseau de communication efficace à l'aide de certaines des nouvelles technologies si populaires.

Au centre de toute communication entre un délégué et ses membres est le concept de « reddition de comptes », c'est-à-dire transmettre aux membres du syndicat de l'information à jour sur les griefs en cours et d'autres questions d'importance. C'est un gros problème pour bon nombre de sections locales. Une des raisons pour cela est que le milieu de travail « normal », offrant des heures de travail et un lieu de travail connus, est aussi désuet que la machine à écrire manuelle. Non seulement les quarts de travail sont-ils étalés sur 24 heures, mais aussi les sections locales et les districts de plus grande taille – résultant de la fusion d'unités de négociation distinctes – multiplient les sites de travail et les quarts de travail que les délégués ou les dirigeants syndicaux doivent gérer.

## Composer avec des ressources limitées

Souvent, les sections locales disposent de ressources limitées. Les méthodes habituelles de diffusion de l'information – les feuillets distribués autour de l'horloge enregistreuse, les affiches sur le babillard et les rencontres informelles dans le milieu de travail – atteignent rapidement leurs limites. Alors que de plus en plus de sections locales sont confrontées à des mises à pied, il devient trop coûteux de préparer, d'imprimer et de mettre à la poste des bulletins d'information sur papier.

S'il y a une chose que nous avons

appris de la campagne présidentielle de Barack Obama, c'est que la nouvelle technologie peut servir non seulement à distribuer de l'information mais aussi à inciter les gens à participer activement à une cause. Les délégués syndicaux peuvent avoir recours à plusieurs des mêmes techniques et appareils pour motiver leurs membres. Toutes les sections locales devraient avoir un site Web, mais plusieurs n'en ont pas ou encore ont abandonné celui qu'elles ont. Les avis émis par les dirigeants locaux accusent souvent des retards, et il est conseillé aux délégués de prendre la relève et de créer leur propre réseau de communication.

## Quelques étapes fondamentales

Comment faire? La première chose que font la plupart des délégués est de dresser une liste des adresses de courriel de leurs membres afin de pouvoir leur transmettre électroniquement de l'information d'intérêt syndical. Cependant, cette pratique comporte quelques obstacles. Si vous œuvrez dans un milieu où les employés travaillent régulièrement à l'ordinateur, l'idéal serait de simplement informer les membres sur les activités du syndicat en passant par ce réseau. Toutefois, l'utilisation des ordinateurs de l'employeur à des fins syndicales soulève constamment des controverses, même dans les milieux syndiqués. La prochaine étape consiste donc à obtenir l'adresse de courriel personnelle des membres afin de pouvoir leur distribuer des documents syndicaux par un serveur de liste personnel. Là aussi, un problème peut survenir : de nombreux membres ne consultent pas leur boîte de courriel régulièrement; donc, de l'information importante pourrait dormir dans leur boîte pendant des jours alors qu'une action immédiate est requise.

Le délégué devra alors se rabattre rapidement sur des moyens de communiquer avec ses membres pour leur transmettre de l'information importante. De nouvelles technologies comme la téléphonie cellulaire, la messagerie texte, Facebook et YouTube ouvrent la porte à tout un monde de nouvelles occasions pour le représentant syndical quelque peu imaginatif.

Certains délégués sont déjà passés à l'ère électronique et ont créé des réseaux de communication qui transmettent des messages directement sur les téléphones cellulaires de leurs membres. Un délégué en chef d'une section locale de métallurgistes envoie

3000 messages texte en moyenne par mois à quelque 700 travailleurs. Plusieurs messages sont envoyés à des membres individuels, et le délégué peut aussi envoyer des messages à plusieurs centaines de membres à la fois. Ce sont des messages simples : information sur les dossiers touchant l'usine, demandes d'information pour appuyer des griefs, rappels d'assemblées locales. Bien que ces messages soient simples, ils contribuent néanmoins à maintenir un dialogue général entre les membres qui, souvent, ne se croisent jamais en raison des nombreux quarts et sites de travail différents. Donc, plusieurs de ses membres ont déjà opté pour un forfait illimité de messagerie texte – à leurs frais – afin de recevoir tous les messages de leur syndicat gratuitement.

Un autre délégué a créé un groupe Google qui permet aux membres d'échanger leurs expériences et points de vue dans un cadre syndical. Bien que les divergences d'opinion soient souvent les mêmes qu'entendent les membres dans les toilettes ou les salles de repos, ces différends sont au moins exprimés dans un forum ouvert où d'autres membres peuvent y réagir. L'accès à ces groupes de discussion peut être protégé par un mot de passe pour empêcher l'employeur de les consulter.

Pousser les délégués à adopter les nouvelles technologies soulève systématiquement une prétendue « division numérique » : certains délégués syndicaux sont à l'aise avec les nouvelles technologies alors que d'autres – les « luddistes » – sont souvent la risée de leurs propres membres, surtout des plus jeunes. Une qualité fondamentale d'un délégué syndical compétent est sa volonté et son aptitude à apprendre de nouvelles choses, mais les délégués sont souvent plus âgés, ont plus d'ancienneté et peuvent craindre les nouvelles technologies.

## Apprendre à la dure

Le président d'une section locale du métier du bâtiment a appris l'importance de la nouvelle technologie à la dure. Lorsqu'un amendement controversé aux règlements de la section locale a été mis aux voix, le dirigeant s'est préparé à livrer une présentation à l'assemblée des membres. Pendant qu'il réfléchissait au contenu de la présentation qu'il prononcerait à l'assemblée, un réseau officieux de membres – s'envoyant des messages texte – a provoqué une vague de protestations et l'assemblée bondée a rejeté la proposition.

La leçon à tirer ici est la suivante : les membres s'organisent entre eux en utilisant la nouvelle technologie. Les délégués n'ont donc pas le choix : ils doivent apprivoiser cette même technologie et l'utiliser à l'avantage du syndicat.

— Bill Barry. L'auteur est directeur des études sur le travail pour le Community College of Baltimore County.

# Entrevues menées dans le cadre du traitement de griefs

**L**es membres partagent toutes sortes de problèmes et d'inquiétudes à leurs délégués syndicaux et rares sont les situations où tout est noir ou tout est blanc. Souvent, ce n'est qu'au terme d'entrevues et d'enquêtes efficaces que le délégué sera en mesure de recueillir tous les renseignements et les faits dont il a besoin pour bien comprendre le problème et y trouver une solution.

**Assurez-vous de couvrir toutes les bases.**

Il existe une méthode éprouvée pour mener les entrevues durant la procédure de traitement des griefs, et même le délégué le plus expérimenté peut juger utile de passer ses pratiques en revue afin de s'assurer de couvrir toutes les bases.

## Cinq questions fondamentales

Les délégués savent que la clé pour mener une entrevue efficacement est de recueillir – et de mettre par écrit – l'information obtenue en posant cinq questions fondamentales :

■ **QUI?** – Qui est le travailleur (son nom, son titre, son numéro d'employé, son ancienneté, son numéro de téléphone, etc.)? Qui a été témoin de l'incident ou partie à la situation? Qui sont les membres de la direction en cause?

■ **QUOI?** – Que s'est-il passé ou ne s'est pas passé? Qu'ont fait les travailleurs en cause? Qu'ont dit ou fait ou n'ont pas dit ou fait les membres de la direction en cause? Que s'est-il produit dans le passé ayant pu contribuer à la situation (dont des conflits ou des mesures disciplinaires dans le passé)? Que devrait être fait (la réparation)?

■ **QUAND?** – Quand l'incident s'est-il produit (date et heure)?

■ **OÙ?** – Où l'incident s'est-il produit? Où devons-nous aller maintenant (les prochaines étapes que suivra le délégué après l'entrevue)?

■ **POURQUOI?** – Pourquoi l'incident s'est-il produit? (Cette question produit souvent plus d'opinions que de faits, mais elle est importante et le délégué doit creuser à la recherche de faits.)

Les délégués qui en sont à leurs débuts en matière d'entrevues trouveront souvent utile de mettre ces questions par

écrit à l'avance et de les avoir sous la main au moment de mener l'entrevue. Ne vous gênez pas de le faire, ça démontre que vous vous êtes préparés. Assurez-vous de prendre des notes durant l'entrevue afin d'éviter que votre mémoire vous joue des tours et que vous oubliez des faits importants ou confondiez les faits d'un grief avec ceux d'un autre. Votre syndicat pourra vous fournir un modèle d'entrevue pour vous aider.

## Plus que « juste les faits »

Les délégués d'expérience savent qu'une bonne entrevue ne se limite pas « juste aux faits ». Une bonne entrevue est une communication bilatérale visant à collecter de l'information, témoigner de l'importance que le syndicat accorde au grief et confier au travailleur une certaine responsabilité dans l'analyse de la question. Gardez à l'esprit que vous êtes l'intervenant « officiel » du syndicat et devez donc développer la confiance du travailleur en la capacité du syndicat de représenter ses membres.

Voici quelques conseils qui vous aideront à mener vos entrevues plus efficacement :

**1 Choisissez un endroit et une heure appropriés pour l'entrevue.** Il est préférable d'opter pour un endroit calme et une heure propice où vous avez tous les deux le temps nécessaire de discuter sans être bousculés. Rencontrez-vous à huis clos. À ce stade-ci, vous voulez connaître le point de vue du travailleur. Si vous le jugez approprié, vous pourrez interviewer d'autres personnes par la suite.

**2 Pratiquez l'écoute active.** Encouragez le travailleur à s'exprimer librement. Il est important que le travailleur commence par « ventiler » ses émotions. Le travailleur a été suffisamment choqué par un incident pour demander l'aide de son syndicat. Tenez donc compte de ses émotions sans toutefois laisser les émotions dicter toute l'entrevue. Dégagez une attitude ouverte et attentive. Limitez vos interventions à l'utilisation de courtes phrases utiles comme « Je comprends » ou « Pouvez-vous m'en dire plus? ».

**3 Dirigez l'entrevue.** Une fois que le travailleur a exprimé ses émotions, utilisez votre tact pour orienter la conversation de sorte à découvrir ce dont vous avez besoin. Répétez au tra-

vailleur ce qu'il vous a dit. Ainsi, vous lui indiquerez que vous avez écouté et souhaitez en savoir plus. Par exemple, le travailleur pourrait vous dire : « Mon superviseur me surveillait constamment. » Votre réponse : « Vous dites que votre superviseur vous surveillait constamment. Pouvez-vous élaborer? » Ensuite, attendez que le travailleur vous partage d'autres renseignements.

**4 « Y a-t-il autre chose? »** Les délégués d'expérience connaissent ces deux vérités : de mauvaises choses peuvent arriver à de bons travailleurs et de mauvaises choses peuvent arriver à de moins bons travailleurs. Donc, lorsque vous pensez avoir entendu toute l'histoire, posez la question suivante : « Y a-t-il autre chose que je devrais savoir sur ce qui s'est passé? » Votre approche ouverte et préparée en entrevue prépare le terrain à un climat de confiance entre le travailleur et vous, où le travailleur sera plus enclin à vous dresser le portrait complet de l'incident.

**5 Trouvez des pistes de solution.** Une fois que vous avez laissé le travailleur ventiler ses émotions et que vous avez recueilli les faits, le temps sera venu d'explorer ensemble de possibles solutions au problème. Même si vous pouvez avoir votre propre idée de la suite à donner, demandez au travailleur de vous indiquer ce qu'il en pense. Analysez les solutions proposées avec le travailleur en lui posant la question suivante : « Quel effet cette mesure aurait-elle sur vous, votre superviseur ou vos collègues de travail? » Parlez-en. Si vous avez besoin de renseignements supplémentaires – par exemple, une politique écrite ou un autre document –, faites participer le travailleur à la collecte de cette information.

Vous réussirez peut-être à faire participer le travailleur à la solution du problème ou l'élaboration d'un plan d'action qu'il pourra accepter comme le sien. C'est une issue beaucoup plus satisfaisante et habilitante que de simplement résoudre le problème pour le travailleur. Et l'habilitation est l'essence même du syndicalisme.

— Pat Thomas. L'auteur est membre du personnel de l'Union internationale des employés de services.

# Quitter le travail sans autorisation

**P**ourquoi ne puis-je pas quitter le travail avant la fin de mon quart pourvu que ça ne nuise pas à mon employeur? Où est le mal à le faire? »

« Comme vous aurez pu deviner, la direction répondra à ces questions probablement en termes différents que les travailleurs et nombre de travailleurs se ramassent dans le pétrin justement en raison de cette différence de perspective. Les dossiers d'arbitrage indiquent que les congédiements de travailleurs ayant quitté leur poste sans autorisation sont assez courants. Pour aider à régler de telles situations, le délégué devra avoir une bonne compréhension des règles de travail de l'employeur, du traitement réservé dans le passé à d'autres travailleurs en circonstances similaires et de la nature du travail effectué par le travailleur dans le pétrin.

Voici quelques exemples de ce que les arbitres tolèrent et ne tolèrent pas.

## Travail ininterrompu

Un opérateur d'ascenseur a quitté son poste pendant deux heures et demie après s'être fait dire que la chaîne de production ne fonctionnerait pas durant son quart de travail. Il a été congédié. L'arbitre a confirmé le congédiement parce que l'employé aurait dû savoir qu'une pause de deux heures et demie était excessive, que des produits finis se sont accumulés à l'ascenseur durant son absence et qu'il n'avait pas réagi à des mesures disciplinaires progressives antérieures.

Un autre employé a quitté le travail tôt sans autorisation et a été congédié. L'arbitre a réduit la sanction à une suspension de trois jours étant donné que l'employé avait attendu l'arrivée de son remplaçant un certain temps avant de quitter et qu'une suspension de trois jours représentait une sanction plus appropriée de son inconduite.

Un autre travailleur a été suspendu après avoir quitté son poste à la fin de son

quart de travail avant l'arrivée de son remplaçant. L'arbitre a annulé la suspension, expliquant que personne n'avait demandé au travailleur de faire des heures supplémentaires et que son dossier montrait qu'il acceptait de travailler des heures supplémentaires lorsqu'on lui en faisait la demande. De plus, le dossier de l'employeur reposait sur des preuves par oui-dire et la preuve justifiant la suspension du travailleur n'était pas prépondérante.

## Militantisme syndical

Un militant syndical participant à une réunion convoquée par l'employeur pour discuter de l'importance de demeurer au travail jusqu'à la fin de son quart a été congédié pour avoir quitté le travail. L'arbitre a affirmé que son congédiement était justifié. Le militant avait perdu son sang-froid

durant la réunion et crié des obscénités en présence d'autres employés avant de quitter la salle. L'arbitre a jugé que le comportement général de l'employé justifiait son congédiement.

## Nouvelle règle

Au terme d'une longue période de non-application, un employeur a décidé d'appliquer une règle concernant les départs du travail sans autorisation. Le syndicat a déposé un grief. L'arbitre a pris le parti du syndicat, indiquant que l'entreprise n'avait pas appliqué la règle pendant longtemps. De plus, l'employeur avait tenté en vain de modifier la convention collective durant les négociations.

## Avertissement préalable requis

Un nouvel employé a été congédié après avoir quitté son poste de travail pour visiter l'usine et prendre son dîner. L'arbitre a ordonné sa réintégration sans rappel de salaire, soulignant que l'employé aurait dû savoir qu'une telle pratique était inacceptable, mais que l'employeur ne l'avait pas averti que cette violation pouvait mener au congédiement.

Un autre travailleur s'est vu remettre un avis disciplinaire après qu'il a quitté le

travail tôt. Il a déposé un grief, mais l'arbitre a cette fois pris le parti de l'employeur, notant qu'il avait déjà reçu un « avis amical » l'informant que cette pratique n'était pas tolérée. Selon l'arbitre, même si l'avis amical n'était pas prévu aux règles de travail, l'employé avait néanmoins été averti que ce comportement n'était pas toléré.

## Pratique antérieure acceptée

Un employé a été aperçu dans un magasin d'alcools situé à 40 kilomètres de l'usine alors qu'il devait être au travail. Il a été congédié. L'arbitre a ordonné qu'il soit réintégré à son poste, faisant valoir qu'une pratique antérieure permettait aux employés de quitter l'usine durant les temps d'arrêt et que l'employé n'avait pas été accusé d'avoir enfreint la règle interdisant la possession de substances intoxicantes sur la propriété de l'employeur.

## Mesures disciplinaires progressives

Un travailleur comptant 26 années de service a été congédié après avoir quitté le travail sans autorisation. L'arbitre a ordonné sa réintégration en faisant valoir que l'employeur n'avait pas adéquatement imposé des mesures disciplinaires progressives ou appliqué la règle de manière cohérente. En conséquence, l'employeur n'avait pas indiqué clairement qu'un tel comportement exposerait le fautif au congédiement.

**E**n conclusion, il existe un ensemble de principes dictant le traitement de cas où un employé quitte son poste sans autorisation. En règle générale, on s'attend à ce que les employés qui occupent un poste de production ininterrompue soient présents et effectuent leur travail jusqu'à ce qu'on les relève de leurs fonctions. Les travailleurs pouvant quitter le travail sans nuire à l'employeur bénéficient d'un peu plus de souplesse, mais on s'attend néanmoins à ce qu'ils suivent les règles. Pour leur part, les employeurs doivent appliquer les règles de manière cohérente s'ils veulent assurer une discipline efficace de leurs employés. Il est attendu que les employeurs appliquent des mesures disciplinaires progressives avec cohérence : avertissements d'abord, mesures progressives ensuite, congédiement en dernier recours.



# Responsabilités du délégué : un questionnaire



**1** Le délégué doit mémoriser la convention collective et être capable d'en réciter toute section à la demande.

Vrai  Faux

**2** Le rôle du délégué se limite à traiter les griefs portés à son attention par les membres. Il ne doit pas agir de son propre chef s'il est témoin de violations de la convention collective.

Vrai  Faux

**3** Le délégué doit toujours faire participer le plaignant à la procédure de traitement des griefs.

Vrai  Faux

**4** Le délégué doit refuser de répondre à toute question sur la dernière assemblée syndicale posée par un membre qui n'y était pas présent. Le délégué doit alors répondre comme suit : « Si vous étiez présent aux assemblées syndicales, vous seriez au courant de ce qui s'y passe. »

Vrai  Faux

**5** Le délégué doit demeurer impartial dans la résolution des griefs et ne peut favoriser un plaignant à un autre.

Vrai  Faux

**6** Le délégué doit connaître les comités permanents de sa section locale ainsi que la personne qui préside chacun de ces comités.

Vrai  Faux

**7** Le délégué ne doit jamais entamer une discussion politique ou législative avec un membre, puisqu'il s'agit d'affaires personnelles qui pourraient provoquer l'ire d'un membre contre le syndicat.

Vrai  Faux

— Adaptation du guide intitulé *Leadership Training for OCAW Stewards*.

1. Faux. Personne n'est tenu de mémoriser la convention collective. Cependant, le délégué doit être familiarisé avec la convention collective et savoir comment elle a été interprétée dans le cadre de règles-ments de griefs et de sentences arbitrales dans le passé.

2. Faux. Servant de première ligne de défense du syndicat, le syndicat peut et devrait agir en déposant des griefs lorsqu'il a connaissance d'une violation par l'employeur.

3. Vrai. Faire participer le plaignant à toutes les étapes de la procédure de traitement de griefs est la meilleure façon d'obtenir un règlement favorable et d'éviter les accusations que le syndicat ne s'est pas acquitté de son devoir de juste représentation.

4. Faux. Bien entendu, les membres devraient assister aux assemblées, mais plusieurs n'y assistent pas et se fient donc à leur délégué pour savoir ce qui se passe.

5. Vrai. Le délégué doit être impartial et montre l'exemple d'un traitement juste et équitable.

6. Vrai. Il est très important que le délégué connaisse les dirigeants de la section locale et comprenne les rouages de tous les comités syndicaux. Il ne pourra aider ses collègues s'il ne connaît pas ce que fait le syndicat.

7. Faux. Il revient au délégué d'informer les membres sur toutes les questions qui touchent leur vie professionnelle, y compris les questions politiques et législatives.

# 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,

La crise économique crée de la turbidité dans les économies mondiales, et l'impact dévastateur de la mauvaise gestion et de la course effrénée aux profits frappe des millions de travailleurs et de familles en Amérique du Nord. Aux États-Unis, le taux de chômage frôle dangereusement les 10 %. Et, si vous comptabilisez les personnes ayant abandonné leur recherche d'emploi ou forcées de travailler à temps partiel, plus de 28 millions d'Américains peinent actuellement à joindre les deux bouts. Au Canada, le portrait est aussi sombre. Le taux de chômage atteint 8 %, et jamais au cours des dix dernières années les chômeurs ont été plus nombreux qu'aujourd'hui.

Dans les deux pays, la solution à cette crise se résume en trois mots : Des EMPLOIS maintenant! Nous devons mobiliser les membres de l'AIM partout en Amérique du Nord et exhorter les gouvernements à prendre des mesures immédiates et efficaces pour créer des emplois, rebâtir le secteur manufacturier, investir dans l'infrastructure et mettre en place les programmes de formation en préparation pour l'économie de demain.

Les travailleurs nord-américains et leurs proches ne peuvent plus attendre. Déjà, leurs maigres prestations d'assurance-emploi tirent à leur fin, un nombre record de familles ont recours aux banques d'alimentation, le nombre de sans-abri est en hausse et les gens sont forcés de puiser dans leur épargne-retraite. La souffrance est réelle, et les travailleurs doivent pouvoir compter sur l'action immédiate de leurs gouvernements.

Des milliers de nos confrères et consœurs perdent leur emploi et ceux et celles qui restent en poste vivent sous la crainte constante de rejoindre les rangs des sans-emploi à tout moment. Les entreprises en profitent pour couper dans les salaires, les avantages sociaux et les pensions comme jamais auparavant.

Vous, délégués, avez un rôle important à jouer dans la lutte pour des EMPLOIS maintenant! Incitez vos confrères et consœurs à communiquer avec leurs élus pour leur exiger de l'action. Aux États-Unis, nous avons besoin d'un deuxième plan de stimulation économique ciblant la création immédiate d'emplois dans le cadre d'un programme de type « Works Progress Administration », des crédits d'impôt pour l'investissement dans les usines et équipements ici même, le maintien en force de notre secteur de la défense nationale, une véritable politique de préférence aux produits nationaux et l'abolition des frais de scolarité pour les programmes d'acquisition de nouvelles compétences. Au Canada, nous devons exhorter le gouvernement à agir immédiatement pour investir dans l'économie, créer des emplois et prévenir tout futur déclin du secteur manufacturier et d'autres secteurs névralgiques. Le gouvernement doit aussi agir pour bonifier considérablement les prestations d'assurance-emploi et protéger les caisses de retraite.

Confrères et consœurs, nous devons agir maintenant. Nous devons pouvoir compter sur la contribution de vous tous. Nous devons exiger des EMPLOIS maintenant! Pour nos membres, pour leurs familles et pour leurs collectivités. Notre avenir collectif en dépend.

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. Wimpinger de l'AIM au 24494 Placid Harbor Way, Hollywood, Maryland 20636. Pour obtenir des copies additionnelles veuillez appeler au (301) 373-3300. © 2009 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.

