

Accroître le militantisme chez les travailleuses des transports

Stade 3

Composante	Nom	Durée
1.	Leadership	120 minutes
2.	Motiver les femmes pour les faire agir	120 minutes
3.	Vision stratégique pour les femmes dans votre syndicat	120 minutes
4.	Planification stratégique	120 minutes
5.	Étapes du team building	90 minutes
6.	Campagnes exhaustives	120 minutes

Notes du facilitateur

Auditoire

Les femmes et les hommes occupant des postes de direction au sein du syndicat, qui cherchent à élaborer et mettre en œuvre une stratégie ciblée pour les femmes. Les participants devraient avoir un certain niveau de responsabilités dans leur syndicat.

Rôle du facilitateur

Le rôle du facilitateur consiste à encourager les participants à développer leurs compétences de planification stratégique pour diriger des campagnes afin d'obtenir des changements et mobiliser plus de travailleuses des transports au moyen des activités syndicales. Ce programme couvre l'élaboration des campagnes et le leadership, et il est axé sur les connaissances plutôt que sur les compétences. Pour le développement des compétences et le suivi, les participants devront contacter leur **bureau régional** ou le **Département des femmes de l'ITF**.

Les participants devraient avoir accès aux matériels de l'ITF suivants :

- **Les travailleuses du transport de l'ITF apportent un changement**
- **Améliorer les droits des femmes – Guide des meilleures pratiques à l'intention des femmes du secteur maritime**

- **Rapport du 42^{ème} Congrès de l'ITF – Mexico**
- **Manuel de l'ITF sur l'élaboration de campagnes stratégiques**
- **Manuel de l'ITF « Les femmes qui transportent le monde »**
- **Guide sur l'organisation syndicale des travailleurs et travailleuses précaires des transports**
- **Manuel de l'ITF sur l'organisation syndicale**

Enseignements à en tirer

- **Connaissance des quatre cadres de leadership.**
- **Meilleure compréhension des éléments clés d'un plan stratégique.**
- **Compréhension en profondeur des équipes et de la motivation.**
- **Compréhension du besoin de vision et de la manière d'en mettre une au point.**
- **Connaissances des techniques de campagnes exhaustives.**
- **Compréhension pratique des concepts SWOT et SMART.**

Travail préparatoire au cours – facilitateur

Les trois présentations PowerPoint de ces composantes contiennent beaucoup d'informations. Il est important que le facilitateur prenne le temps, pour se préparer correctement au cours, de lire et de comprendre ces documents. Le fait de bien les connaître et de bien comprendre les questions abordées lui permettra de coordonner les discussions les plus fructueuses avec les participants, en mettant en lumière les points principaux importants et en comprenant les aspects qui s'appliquent aux syndicats des participants.

Un tableau à feuilles mobiles sera nécessaire pour certaines des composantes. La Composante 5 nécessitera des stylos de couleurs différentes.

Composante 1 : Leadership

Passez en revue la **présentation PowerPoint 1** sur le leadership en utilisant les pages de notes contenues dans la présentation. Lorsque vous arriverez à la diapo 7, arrêtez la présentation et distribuez l'**Activité 1**. Demandez à chaque participant de remplir le questionnaire individuellement pour évaluer ses qualités de leadership.

Ceci fait, distribuez l'**Activité 2** et demandez-leur de noter leurs réponses et de calculer leur score total. Cela devrait permettre à chaque participant de savoir s'il a un style de leadership structurel, humaniste, politique ou symbolique.

Après cela, terminez le reste de la **présentation PowerPoint 1**, de la diapo 8 à 14, qui expliquera ces styles plus en détail. Une fois arrivé à la diapo 14, divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de discuter ensemble pour se mettre d'accord sur les réponses aux questions suivantes :

- 1 **Ces descriptions correspondent-elles à vos styles de leadership ?**
- 2 **Quand avez-vous constaté que vos styles étaient les plus efficaces ?**
- 3 **Quand rencontrez-vous des problèmes avec vos styles de leadership ?**
- 4 **Comment pourriez-vous tirer parti d'une collaboration avec des leaders d'autres cadres ? Quels défis pourriez-vous rencontrer ?**

Demandez à chaque groupe de désigner une personne pour résumer les points principaux de la discussion à l'ensemble des participants. Distribuez ensuite le **Polycopié 1** aux participants. Demandez-leur de le lire attentivement, puis discutez avec l'ensemble des participants des quatre cadres et de leurs hypothèses inhérentes, comme expliqué en détail.

Conclusion pour le facilitateur

Discutez avec les participants pour leur faire comprendre qu'il incombe à chacun d'eux de développer leurs propres qualités et styles de leadership. Les leaders les plus forts développent des styles de perspectives multiples, soit par le biais d'un développement personnel, soit en créant une diversité de styles de leadership au sein de l'équipe. Les participants devraient considérer la meilleure approche à employer personnellement.

Polycopié 1

Les leaders **structurels** mettent l'accent sur la rationalité, l'analyse, la logique, les faits et les données. Ils croient souvent fermement à l'importance d'une structure claire et de systèmes de gestion bien conçus. Pour eux, un bon leader est quelqu'un qui a les idées claires, prend les bonnes décisions, possède de bonnes compétences analytiques et peut concevoir des structures et des systèmes pour mener à bien les tâches.

Les leaders **humanistes** mettent l'accent sur l'importance des individus. Ils sont d'avis que l'activité principale de gestion consiste à développer le coaching, la participation, la motivation et le travail d'équipe. Pour eux, un bon leader est un facilitateur et un manager participatif qui soutient, responsabilise et les autres et leur permet de prendre en main leur destin.

Les leaders **politiques** pensent que les managers et les leaders vivent dans un monde d'intérêts concurrents et de ressources rares. L'activité principale de gestion consiste à mobiliser les ressources nécessaires pour défendre les objectifs et les buts de l'organisation, et lutter pour eux. Les leaders politiques insistent sur l'importance de bâtir une base de pouvoir : alliés, réseaux et coalitions. Pour eux, un bon leader est un défenseur et un négociateur qui comprend la politique et qui est à l'aise dans les situations de conflit.

Les leaders **symboliques** pensent que l'activité principale de management consiste à fournir une vision et savoir mobiliser. Ils comptent sur le charisme personnel et le sens du théâtral pour susciter l'enthousiasme et l'engagement des individus à l'égard de la mission de l'organisation. Pour eux, un bon leader est un prophète et un visionnaire, qui utilise des symboles, raconte des anecdotes et cadre les expériences de façon à donner aux individus de l'espoir et un sens à leurs actions.

Cadre	Plus utile lorsque
Structurel	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs et les informations sont clairs Une technologie et des systèmes d'information robustes sont en place Peu de conflits Peu d'incertitude ; autorité stable
Humaniste	<ul style="list-style-type: none"> Les individus sont impliqués dans les décisions ou souhaitent l'être Le moral est bas ou en train de baisser Les ressources sont relativement abondantes ou en augmentation Conflits peu nombreux ou modérés et peu d'incertitude
Politique	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources sont rares ou en déclin Il y a des conflits au sujet des objectifs ou des valeurs La répartition du pouvoir est diffuse ou changeante
Symbolique	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs et les informations ne sont pas clairs ou sont ambigus Technologie et systèmes d'information faibles Grande diversité culturelle

Hypothèses des quatre perspectives

Perspective structurelle

- Les organisations existent essentiellement pour atteindre les objectifs fixés.
- Il existe pour chaque organisation une structure adaptée aux objectifs, à l'environnement, à la technologie et aux participants.
- Les organisations fonctionnent de la manière la plus efficace lorsque les agitations liées à leur environnement et les préférences personnelles des participants sont considérées par rapport aux normes de la réalité.
- La spécialisation permet une expertise et des performances individuelles de plus haut niveau.
- La meilleure coordination et le meilleur contrôle possibles sont réalisés grâce à l'autorité et à des règles impersonnelles.
- Les problèmes organisationnels reflètent généralement une structure inadaptée et peuvent être résolus au moyen d'une reconception et d'une réorganisation.

Perspective humaniste

- Les organisations existent pour satisfaire les besoins des individus (et les individus n'existent pas pour satisfaire les besoins des organisations).
- Les organisations et les individus ont besoin les uns des autres.
- Les organisations ont besoin des idées, de l'énergie et des talents offerts par les individus, tandis que les individus ont besoin des carrières, des salaires et des possibilités d'emploi offerts par les organisations.
- Lorsqu'il existe une adéquation entre les individus et l'organisation, les deux parties en tirent des avantages : les individus sont en mesure de faire un travail intéressant et satisfaisant tout en fournissant les ressources dont l'organisation a besoin pour accomplir sa mission.

Perspective politique

- La plupart des décisions importantes impliquent l'affectation de ressources rares.
- Les organisations sont des coalitions composées d'individus et de groupes d'intérêts (par ex. niveaux hiérarchiques, services, groupes professionnels, groupes culturels). Les individus et les groupes d'intérêts ont des valeurs, des préférences, des croyances, des informations et des perceptions de la réalité différentes. Ces différences persistent généralement et changent lentement, voire pas du tout.

- Les objectifs et les décisions des organisations émanent de processus de négociation, de concession et de manœuvre pour un positionnement parmi les individus et les groupes.
- En raison des ressources rares et des différences qui persistent, le pouvoir et le conflit sont des caractéristiques centrales de la vie des organisations.

Perspective symbolique

- Ce n'est pas ce qui se produit qui est important pour chaque événement, mais la signification de ce qui se produit.
- La signification d'un événement est déterminée pas simplement par ce qui s'est produit, mais par les manières dont les individus interprètent ce qui s'est produit.
- Un grand nombre des événements et des processus les plus importants dans une organisation sont par essence ambigus ou incertains. Il est souvent difficile ou impossible de savoir ce qui s'est produit ou ce qui arrivera ensuite.
- L'ambiguïté et l'incertitude sapent les approches rationnelles de l'analyse, la résolution des problèmes et la prise de décisions.
- Confrontés à l'incertitude ou à l'ambiguïté, les individus créent des symboles pour réduire l'ambiguïté, éliminer la confusion, augmenter la prévisibilité et fournir des orientations. Les événements eux-mêmes peuvent rester illogiques, aléatoires, fluides et futiles, mais les symboles humains les font paraître autrement.

Extrait de Bolman & Deal, Reframing Organisations, 1997.

Composante 2 : Motiver les femmes pour les faire agir

Le rôle du facilitateur consiste à présenter cette séance et à diviser les participants en deux groupes. Distribuez le **Polycopié 2** au premier groupe et le **Polycopié 3** au second. Donnez aux deux groupes une feuille du tableau à feuilles mobiles et demandez à chaque groupe de résumer la théorie et de noter la manière dont le modèle peut être appliqué au militantisme syndical des femmes. Demandez aux deux groupes de communiquer leurs conclusions à l'ensemble des participants.

Encouragez les participants à partager leurs propres expériences de ce qui les a motivés à se syndiquer et à s'impliquer dans le syndicat. Le facilitateur doit expliquer que ces histoires sont un bon moyen d'identifier ce qui motiverait d'autres travailleuses des transports. Il est toutefois important de ne pas tester cela uniquement sur les travailleuses qu'ils connaissent ; les participants doivent comprendre qu'il est important de parler continuellement aux travailleuses des transports pour évaluer des questions qui pourraient être la base d'une campagne et d'un mouvement de syndicalisation, et pour les encourager à s'impliquer.

Le facilitateur doit diviser les participants en groupes de deux. S'il y a des hommes parmi les participants, essayez de mettre les hommes ensemble et les femmes ensemble. Demandez-leur de répondre aux questions suivantes :

- 1 Qu'est-ce qui vous a motivé à vous syndiquer ?
- 2 Qu'est-ce qui vous a motivé à vous impliquer dans les activités du syndicat ?
- 3 Pourquoi cela vous a-t-il motivé ?
- 4 D'autres personnes se sont-elles impliquées ?
- 5 Qu'est-ce qui a motivé d'autres personnes à s'impliquer ?

Exemples de réponses possibles :

- 1 Les membres de ma famille ont toujours été syndiqués ; pour changer quelque chose ; mon/ma collègue me l'a demandé ; j'avais besoin d'aide au travail ; l'union fait la force.
- 2 Les membres de ma famille ont toujours été actifs ; le syndicat était actif sur une question qui m'intéressait ; quelqu'un m'a demandé de m'impliquer ou m'a soutenu(e).
- 3 Cela me tenait vraiment à cœur ; j'ai compris que le syndicat avait besoin de plus de membres pour que nous puissions gagner ; j'avais le sentiment que le syndicat était important pour moi et pour mes collègues.
- 4 Oui/Non.
- 5 Un(e) collègue me l'a demandé ; la question me tenait vraiment à cœur ; je réalisais l'impact que cette proposition allait avoir.

Note pour le facilitateur : s'il y a des hommes et des femmes parmi les participants, faites ressortir les différences et les similarités dans leurs réponses.

Travaillez maintenant avec l'ensemble du groupe en demandant aux participants de réfléchir à leur syndicat et de répondre à ces questions :

- 6 Que pourrait faire votre syndicat pour motiver plus de travailleurs à se syndiquer ou s'impliquer dans l'action syndicale ?
- 7 Que pourrait faire votre syndicat pour motiver plus de travailleuses à se syndiquer ou s'impliquer dans le syndicat ?
- 8 Quelles stratégies votre syndicat pourrait-il déployer pour encourager un plus grand degré d'implication de la part des travailleuses des transports ?

Réponses possibles :

- 1 Encourager les militants à parler à tous les membres et membres potentiels pour leur demander de se syndiquer et/ou de s'impliquer ; offrir une formation et un soutien aux membres pour qu'ils s'impliquent davantage ; organiser des événements et des activités pour les former sur des thèmes spécifiques et encourager les membres à s'impliquer davantage ; entreprendre des campagnes et les utiliser comme des opportunités de recrutement ; communiquer aux militants les progrès réalisés dans le cadre des campagnes et des initiatives déployées.
- 2 Davantage de femmes impliquées dans le syndicat à tous les niveaux; offrir plus de soutien et de formation pour qu'elles participent à l'action syndicale ; veiller à discuter de davantage de questions concernant les femmes et arriver à mieux comprendre la manière dont les préoccupations des femmes peuvent être utilisées dans les négociations avec la direction ; plus de campagnes menées pour améliorer la vie des travailleuses ; campagne pour des salaires plus élevés et des meilleures conditions de travail pour les femmes syndiquées ; offrir des lieux sûrs pour que les femmes puissent parler aux autres femmes ; organiser plus de réunions de femmes, parler aux femmes membres pour explorer les questions qui les concernent ; donner aux femmes de petites tâches spécifiques, en augmentant au fur et à mesure la difficulté des tâches, pour qu'elles aient plus confiance en elles ; veiller à ce que les opportunités soient accessibles pour les femmes (date, heure et lieu des événements/activités).
- 3 Mettre en œuvre des plans détaillés pour augmenter le nombre de membres et l'activité ; fixer des objectifs ; employer plus de femmes ; trouver plus de femmes leaders (qui serviront de modèles) et mener des campagnes qui concernent les femmes.

Note pour le facilitateur : Cette activité devrait permettre aux participants d'explorer certains des éléments qui les ont motivés, ainsi que leurs collègues, à se syndiquer ou à s'impliquer dans l'activité syndicale. Cela leur permettra également d'explorer ce que leur syndicat pourrait faire pour motiver davantage de travailleurs à se syndiquer/s'impliquer et également pour identifier spécifiquement tous les éléments sur lesquels il pourrait se concentrer afin de motiver plus de travailleuses à se syndiquer/s'impliquer. Cela pourrait leur donner de bonnes idées à mettre en œuvre de retour dans leur propre syndicat, et les participants pourraient partager des idées sur les actions qui ont déjà bien marché dans leur syndicat.

Le facilitateur doit souligner que de nombreux travailleurs ne se syndiquent pas ou ne se s'impliquent pas dans l'activité syndicale parce que personne ne leur a demandé de se syndiquer. Chaque fois que vous parlez à des femmes qui ne sont pas syndiquées, c'est une occasion de découvrir ce qui les motive ou les encourage à se syndiquer. Chaque fois que vous parlez avec des membres, vous avez l'occasion d'encourager le militantisme. **Indiquez aussi que les femmes sont motivées par un grand nombre d'aspects qui motivent également les hommes : sécurité de l'emploi, satisfaction professionnelle, salaire, etc. – il peut y avoir d'autres sources de motivation pour les femmes, mais elles ne sont pas toutes spécifiques au genre.**

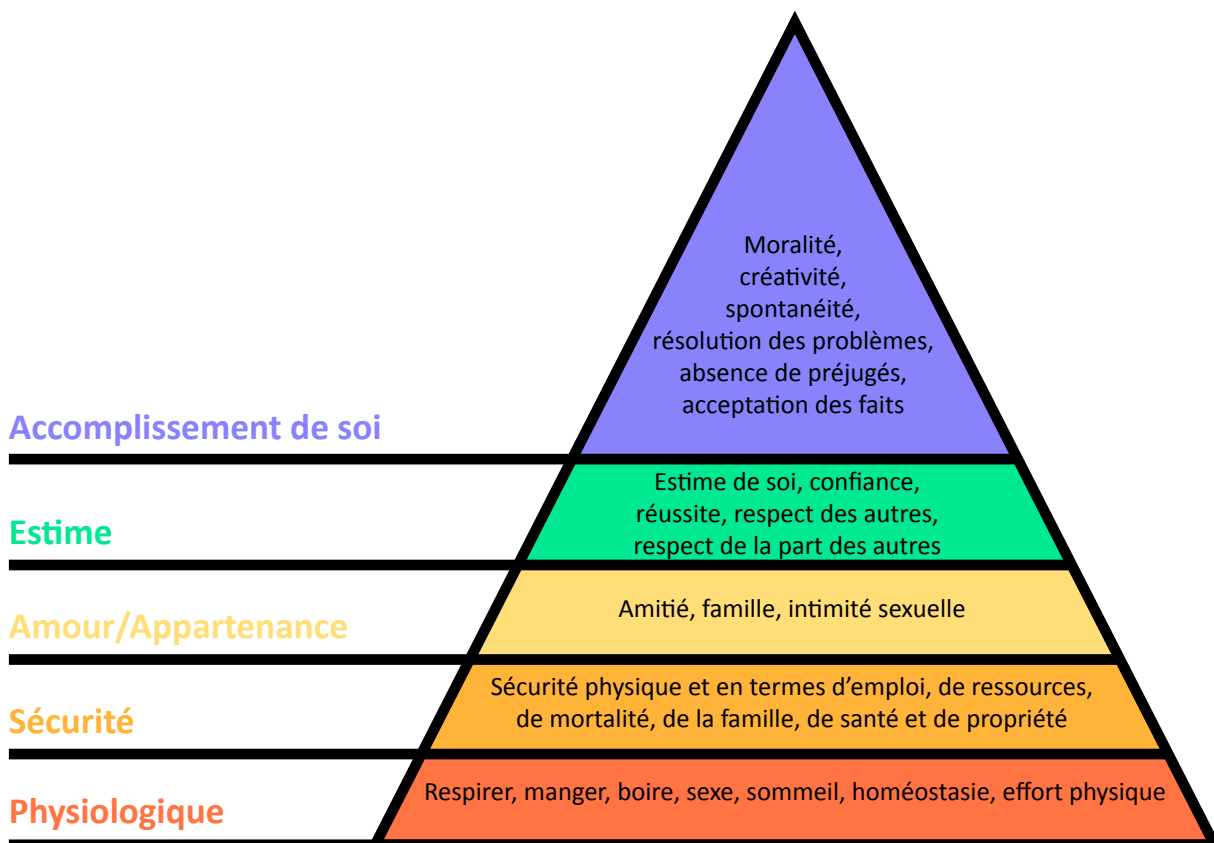
Polycopié 2

Motivation

Nous devons nous pencher sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui motive les femmes ?
- Pourquoi les femmes s'impliquent-elles dans les syndicats ?
- Qu'est-ce qui fait qu'elles restent impliquées ?

Pyramide de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow, 1954

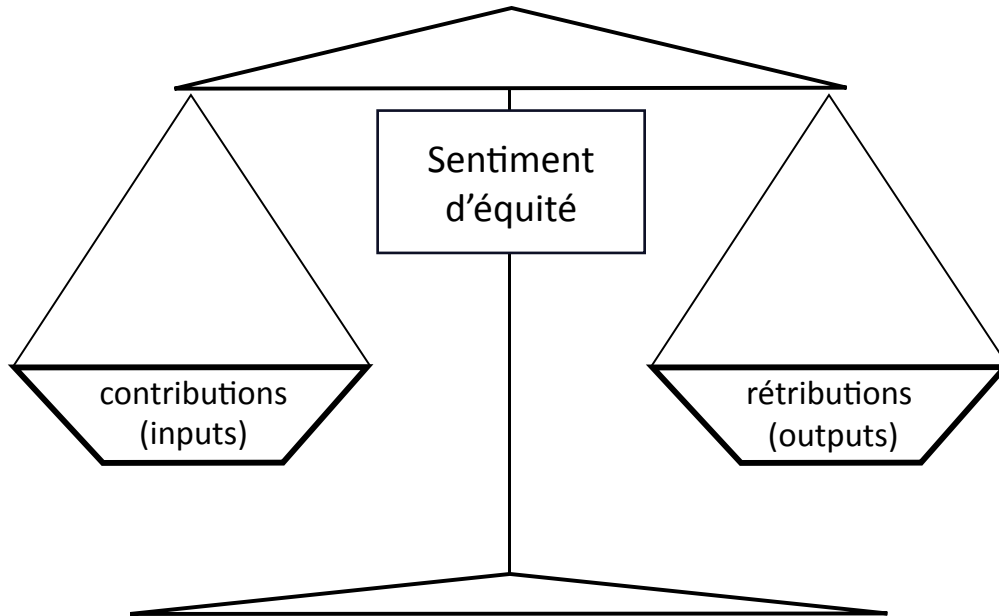


Les quatre premiers niveaux de la pyramide sont ce que Maslow appelle les « besoins déficitaires » : les individus ne ressentent rien si ces besoins sont satisfaits, mais ils sont anxieux s'ils ne le sont pas. La théorie de Maslow suggère que les niveaux les plus fondamentaux des besoins doivent être satisfaits avant que les individus désirent fortement (ou focalisent leur motivation sur) les besoins secondaires ou d'un niveau plus élevé. Les besoins déficitaires sont les besoins physiologiques, de sécurité, d'amour/d'appartenance et d'estime.

Alors que les besoins déficitaires puissent être considérés comme étant « fondamentaux » et qu'ils puissent être satisfaits et neutralisés (ils cessent d'être des sources de motivation dans la vie des individus), le niveau d'accomplissement de soi contient des « besoins de croissance », c'est-à-dire des motivations ou des moteurs de comportement durables.

Polycopié 3

Motivation



John Stacey Adams – Théorie de l'équité, 1963

Adams appelle les efforts et récompenses personnels et d'autres aspects similaires des concessions mutuelles au travail « contributions » et « rétributions » respectivement.

- **Les contributions sont ce que nous investissons dans notre travail.**
- **Les rétributions sont tout ce que nous recevons en échange.**
- **Ces termes aident à montrer que ce que les gens investissent dans leur travail inclut de nombreux facteurs en plus de leurs heures de travail, et que ce qu'ils retirent de leur travail inclut de nombreux éléments au-delà de leur salaire.**
- **Adams a souligné que les points de référence – les personnes auxquelles nous comparons notre propre situation – sont très importants.**
- **Il affirme que nous souhaitons atteindre un juste équilibre entre ce que nous investissons dans notre travail et ce que nous en retirons. Mais comment déterminons-nous ce qui est équitable ?**
- **La réponse est que nous nous comparons aux autres : à ce qu'ils investissent et à ce qu'ils en retirent.**
- **Cela signifie que la théorie d'Adams ne consiste pas seulement à comparer nos contributions et nos rétributions – elle s'attache également aux comparaisons entre nous-mêmes et les autres.**
- **Les gens ne sont plus motivés lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas être traités équitablement par comparaison aux autres personnes qui sont dans une situation semblable.**

Quel que soit le modèle que vous choisissiez, en tant que leader vous devrez :

- **Essayer d'augmenter les sources de motivation pour votre équipe et réduire les éléments qui démotivent votre équipe**
- **Féliciter et reconnaître les tâches accomplies**
- **Donner des opportunités de développement**
- **Apporter votre soutien**
- **Répartir les tâches intéressantes**
- **Être équitable**

Composante 3 : Vision stratégique pour les femmes dans votre syndicat

Passez en revue la **présentation PowerPoint 2** sur la planification stratégique avec les participants.

Lisez le **Polycopié 4** avec l'ensemble du groupe puis divisez les participants en quatre petits groupes. Donnez à chaque groupe une feuille du tableau à feuilles mobiles et – en utilisant ce que vous avez souligné précédemment sur le développement d'une grande vision – demandez à chaque groupe de définir la vision la moins efficace qui leur vient à l'esprit pour les travailleuses des transports.

Ceci fait, communiquez à chaque groupe la vision définie par l'un des autres groupes et demandez-leur de la critiquer en 3 points pour démontrer ce qui en fait une vision si inefficace selon eux.

Chaque groupe devra ensuite partager avec l'ensemble des participants la vision qu'on leur a demandé de critiquer en présentant ses 3 points.

Le facilitateur devrait ensuite pouvoir faire ressortir ce qui constituerait une forte vision pour les travailleuses des transports en se basant sur leur expérience de travail sur une mauvaise vision. Il peut rappeler aux participants que les grands leaders ont une vision qu'ils sont capables de communiquer à leurs partisans afin de les motiver à partager cette vision et à agir conformément à celle-ci. Eleanor Roosevelt envisageait un monde d'égalité des chances pour les femmes et les minorités. John F. Kennedy avait eu ce rêve célèbre d'envoyer un homme sur la Lune. Élaborer une vision n'est pas une tâche facile, mais cela garantira que les participants au cours se mettront à réfléchir à leur impact potentiel pour renforcer leur syndicat et le mouvement syndical.

Divisez ensuite les participants en groupes de deux et demandez-leur d'utiliser l'**Activité 3** ainsi que la discussion précédente pour élaborer leur propre vision pour les travailleuses des transports dans leur syndicat et de la partager avec leur partenaire. Demandez-leur d'essayer de communiquer leur vision en une phrase, comme ils le feraient dans une conversation ordinaire, et de réfléchir à la manière dont ils concrétiseraient cette vision dans leur syndicat.

Le facilitateur doit ensuite demander à un certain nombre de participants de communiquer leur vision au groupe et d'indiquer la première mesure qu'ils prendront pour obtenir l'engagement des militantes et des dirigeants syndicaux à l'égard de cette vision. Ils pourraient souhaiter inviter les autres participants à partager leurs idées en se basant sur ceux qui, selon leurs observations, ont développé une vision particulièrement forte ainsi que sur les premières étapes abordées durant cette séance.

Polycopié 4

Une vision est l'image du futur que votre organisation souhaite, exprimée d'une manière qui a une forte résonance auprès de tous ses membres. La vision est partagée avec les membres, les employés, les employeurs et les candidats à l'emploi et crée une signification partagée de ce que votre organisation souhaite devenir.

La vision est l'objectif moteur qui sous-tend tout votre plan.

On peut être tenté de sauter cette étape et de considérer que l'élément fondamental de la planification stratégique est la définition d'un plan et la détermination des mesures à prendre pour son exécution. Toutefois, le réel défi auquel les syndicats sont le plus souvent confrontés n'est pas l'absence d'un plan efficace, mais la difficulté à motiver les membres à y participer !

Les valeurs sont des opinions sur ce qui est correct, équitable ou juste. Ce sont les idées qui revêtent la plus grande importance pour les gens, les choses pour lesquelles ils sont prêts à faire des sacrifices afin de garantir ces valeurs. Les croyances sont les hypothèses de base sur lesquelles nous fondons nos décisions. Elles incluent nos idées préconçues sur les gens, le pouvoir, ce qui fait avancer les choses, etc. Ensemble, les valeurs (ce qui est important) et les croyances (ce qui est) déterminent les objectifs vers lesquels l'organisation doit être orientée et qui permettent de mesurer le succès et la valeur des actions entreprises.

Mettez au point une vision que vous pourrez vraiment utiliser dans vos conversations quotidiennes ! Les dirigeants et les militants syndicaux doivent définir le syndicat au quotidien, dans leurs interactions avec les nouveaux employés, les membres et les membres potentiels, les alliés des communautés, les médias et les élus. Dans l'environnement hostile actuel, il est essentiel que nous élaborions des nouvelles manières de parler de notre organisation, de nos valeurs et de nous-mêmes. Réfléchissez, pour votre vision, à une campagne qui vous concerne ainsi que votre syndicat et sur laquelle vous souhaiteriez travailler le reste de la semaine. Il pourrait s'agir d'une campagne de l'ITF... et du rôle de votre syndicat au sein de celle-ci.

Éléments à prendre en compte :

- **Qui nous sommes.**
- **Pourquoi nous existons (finalité).**
- **Qui nous servons (les membres ainsi que les autres parties prenantes).**
- **Comment nous atteignons nos objectifs (stratégies clés et compétences fondamentales).**
- **Les résultats escomptés (produits, services, changements).**
- **Les principes directeurs (valeurs, croyances, culture).**

Déterminer votre vision est un élément qui intervient au début de la planification stratégique organisationnelle.

Voici les éléments fondamentaux indispensables pour une vision qui enthousiasme et motive les gens à suivre le leader.

La vision doit :

- **Fixer clairement des orientations et une finalité organisationnelles.**
- **Inspirer la loyauté et le dévouement au travers de l'engagement de tous les employés.**
- **Montrer et refléter les forces, la culture, les valeurs, les croyances et les orientations uniques de l'organisation.**
- **Susciter l'enthousiasme, la conviction, l'engagement et la passion des membres du syndicat.**
- **Aider les travailleurs à sentir qu'ils font partie d'une vaste entité qui dépasse leur travail au quotidien.**
- **Être régulièrement communiquée et partagée.**
- **Inciter les individus à se dépasser, à se développer et à être plus ambitieux.**

La vision formulée et partagée donne une image de l'organisation que vous essayez de créer pour l'avenir. Cette vision devient le mot d'ordre pour le futur que vous souhaitez. La vision formulée peut aller de quelques mots à plusieurs pages. Une vision concise est plus facile à retenir. Elle sera plus longue et comprendra plusieurs paragraphes ou plusieurs pages lorsque l'organisation explique également comment elle se propose de créer ou de concrétiser sa vision.

Composante 4 : Planification stratégique

Rappelez aux participants les points principaux de la **présentation PowerPoint 2** de la composante précédente sur la planification stratégique.

Le facilitateur doit demander aux participants d'élaborer un plan stratégique pour les travailleuses des transports dans leur syndicat, afin de concrétiser la vision qu'ils ont élaborée dans la composante précédente sur la vision stratégique. Distribuez le **Polycopié 5** et donnez aux participants le temps de le lire.

Une fois qu'ils l'ont lu et que vous avez répondu aux questions à son sujet, divisez les participants en trois groupes. Demandez à chaque groupe de faire une analyse SWOT (forces/faiblesses ; opportunités/menaces) pour l'adoption et la mise en œuvre d'un plan stratégique pour les travailleuses des transports. Chaque groupe devra se concentrer sur l'un des aspects suivants :

- 1 Travailleuses
- 2 Leadership
- 3 Militantes

Demandez à chaque groupe de désigner un porte-parole pour communiquer son analyse à l'ensemble des participants.

Retournez ensuite au **Polycopié 5** et résumez chacun des chapitres avec les participants, puis demandez-leur de travailler individuellement en utilisant l'**Activité 4** pour élaborer un plan d'action pour les tâches qui permettront d'atteindre les objectifs de leur organisation. Rappelez-leur que leurs tâches doivent être SMART (spécifiques/ mesurables/ acceptées/ réalistes/ temporellement définies). Une fois le plan d'action terminé, le facilitateur doit alors demander aux participants de partager leur plan avec le groupe. Le facilitateur peut inviter des participants à dire aux autres qui, d'après leurs observations, a élaboré un plan d'action particulièrement solide.

Le facilitateur doit souligner que le plan d'action est uniquement un mécanisme permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. En tant que leaders, ils doivent superviser la mise en œuvre du plan en s'assurant que :

- **Tout le monde l'a bien compris et travaille dans le même but.**
- **Les tâches à remplir sont attribuées et contrôlées.**
- **Les tâches et les progrès réalisés dans le cadre du plan sont examinés régulièrement.**

Polycopié 5

La planification stratégique clarifie la finalité globale et les résultats escomptés d'une organisation, et elle définit la manière dont on obtiendra ces résultats. Pour les syndicats, c'est une méthode systématique pour prendre des décisions sur leur futur et un processus pour impliquer tous les décideurs au sein du syndicat afin qu'ils comprennent ce qui est nécessaire pour l'avenir.

Définition de fond : une méthode systématique pour la prise de décisions sur le futur d'un syndicat.

Définition du processus : une méthode systématique pour impliquer tous les décideurs au sein du syndicat afin qu'ils comprennent ce qui est nécessaire pour l'avenir.

Trop souvent les syndicats ne font que réagir aux initiatives de la direction ou des gouvernements, ou bien ils ont des objectifs à court terme. La plupart des syndicats planifient à certains égards mais principalement autour d'un programme dicté par leurs fonctions habituelles : traitement des griefs, négociations de contrats, réunions syndicales régulières, élections, actions politiques, syndicalisation et participation à des événements liés au travail tels que conventions et autres activités diverses qui font partie des exigences régulières de la vie syndicale.

La planification stratégique implique d'aller au-delà de ces activités importantes et d'analyser votre situation pour établir des objectifs à long terme, puis de définir les mesures spécifiques permettant de passer de votre situation actuelle à celle dans laquelle votre syndicat souhaite se trouver à l'avenir. La planification stratégique consiste à tracer la voie à suivre :

- **pour organiser ce que nous avons**
- **pour acquérir ce dont nous avons besoin**
- **pour obtenir ce que nous voulons**

La planification stratégique est une compétence fondamentale de leadership. Elle exige que vous posiez les questions qui sont importantes pour votre organisation et que vous y répondiez. Elle vous permet de fixer des objectifs et vous force à fixer des priorités. Le processus de planification stratégique fournit à la fois un cadre pour les prises de décisions et une base pour mesurer les performances. La planification stratégique donne un sens à l'organisation syndicale et fixe les orientations pour le syndicat, pour ses membres et pour la communauté sur laquelle il cherche à exercer une influence.

Les 5 étapes de la planification stratégique :

- 1 Mission / vision / valeurs / objectifs**
Abordé dans la composante précédente.
- 2 Évaluer l'environnement actuel**
(forces/faiblesses ; opportunités/menaces)
Une analyse qui évalue l'environnement externe et interne dans lequel œuvre votre syndicat est cruciale pour votre processus de planification. Ce type d'analyse utilisé pour la planification stratégique est connu sous le nom d'analyse SWOT (Strengths/Weakness, Opportunities/Threats). Elle permet de :

- **Isoler les questions principales à résoudre.**
- **Concentrer l'activité sur les domaines qui sont vos points forts et dans lesquels les meilleures opportunités peuvent se présenter.**
- **Considérer les facteurs d'un point de vue à la fois interne et externe.**
- **Favoriser une approche complète, réfléchie et stratégique concernant les informations qui peuvent avoir un impact sur les objectifs identifiés.**
- **Faciliter la sélection des informations de différents points de vue. Plus les perspectives sont nombreuses, plus les informations sont utiles.**
- **Identifier les obstacles au succès.**
- **Définir les priorités d'action.**

Il est important non seulement de considérer la situation actuelle mais aussi d'examiner la dynamique du changement – comme une séquence dans un film.

3 Établir les priorités et les objectifs.

Fixer les priorités consiste à faire des choix – faire ce qu'il y a de plus important en premier. On ne peut pas tout faire soi-même et, trop souvent, de nouveaux objectifs sont simplement ajoutés aux projets existants, or l'absence de hiérarchisation des priorités démoralise les membres. Fixer les objectifs est une étape essentielle pour réaliser la mission de votre syndicat. Il doit s'agir de réalisations spécifiques que vous souhaitez accomplir, et qui doivent avoir trait à vos priorités.

Certains seront des objectifs à court terme, d'autres à long terme. Les objectifs à court terme sont les mesures à prendre immédiatement pour permettre au syndicat d'avancer dans sa mission. Il s'agit souvent des choses à mener à bien au cours des prochains mois. Les objectifs à long terme indiqueront à quel stade vous voudriez vous trouver, par rapport à la mission, dans les mois et les années à venir. Vos objectifs dépendront de votre situation actuelle et de ce que vous pouvez accomplir de façon réaliste dans un certain délai, par exemple dans un an. Réfléchissez à un champ large, mais commencez par les fondamentaux. Vous pourrez toujours ajouter d'autres objectifs par la suite. Voici des points importants à noter :

- **Soyez aussi spécifique que possible dans la formulation de l'objectif.**
- **Si vous essayez de changer des comportements individuels, les objectifs axés sur les performances sont plus utiles.**
- **Les objectifs doivent être réalisables, sinon ils créeront un sentiment de frustration.**
- **Les objectifs représentent les espoirs – les gens veulent constater des résultats.**
- **Les objectifs doivent être clairs pour les personnes concernées.**
- **Les objectifs doivent être acceptables pour les personnes concernées.**
- **Parce qu'il n'est pas toujours possible d'établir par avance des objectifs clairs, acceptables et réalisables, il doit être possible de les modifier.**

4 Plan d'action

La plupart des approches de planification stratégique font référence à des objectifs et des plans d'action « SMART ». En d'autres termes, ils doivent être :

S pécifiques	Formulent clairement les objectifs.
M esurables	De façon à savoir si vous avez réussi ou non.
A ceptés	Tout le monde est d'accord.
R éalistes	Réalisables et vous orientent dans une direction où vous souhaitez aller.
T emporellement définis	Indiquent les délais nécessaires et les dates précises à respecter.

5 Évaluer

Ne négligez pas l'évaluation. Si une action n'a pas fonctionné, cherchez à comprendre pourquoi. L'avantage d'un plan d'action écrit, c'est que les actions et les performances attendues sont clairement indiquées et peuvent donc être examinées et évaluées.

La stratégie doit-elle être modifiée ? Si l'action a donné les résultats attendus, faites état de vos réussites et montrez les progrès réalisés vers votre objectif. Trouvez des moyens de reconnaître le travail effectué par les bénévoles.

Les bons plans n'échouent pas mais ils sont fréquemment réévalués. N'ayez pas peur de modifier vos plans pour refléter l'évolution de vos connaissances, des changements de circonstances ou des menaces grandissantes. L'environnement a-t-il changé ? Des nouvelles opportunités dont vous pourriez tirer parti se présentent-elles actuellement ? Y a-t-il des nouvelles menaces à l'horizon ? Continuez-vous à impliquer de nouvelles personnes dans votre syndicat ou faites-vous participer toujours les mêmes ?

Composante 5 : Étapes du team building

Le facilitateur doit organiser une discussion avec l'ensemble du groupe en demandant aux participants de réfléchir à des équipes qu'ils ont dirigées ou dont ils ont fait partie (et de décrire la situation).

Distribuez le **Polycopié 6** et donnez aux participants suffisamment de temps pour le lire. Pendant ce temps, écrivez les quatre étapes du team building sur le tableau blanc ou à feuilles mobiles et, une fois qu'ils auront fini de lire le polycopié, demandez aux participants de réfléchir à une équipe qu'ils ont dirigée ou dont ils ont fait partie et à l'étape à laquelle l'équipe se trouvait, puis demandez des volontaires pour l'expliquer au reste du groupe. Demandez aux participants de répondre à une question spécifique sur la façon dont ils pensent que le sexe d'un membre de leur équipe peut avoir un impact sur celle-ci. Cela pourrait être particulièrement intéressant si des femmes et des hommes participent au cours.

Divisez les participants en petits groupes. Divisez les participants en petits groupes et donnez-leur 15 minutes maximum pour créer un logo pour le Syndicat national des travailleurs des transports (syndicat fictif).

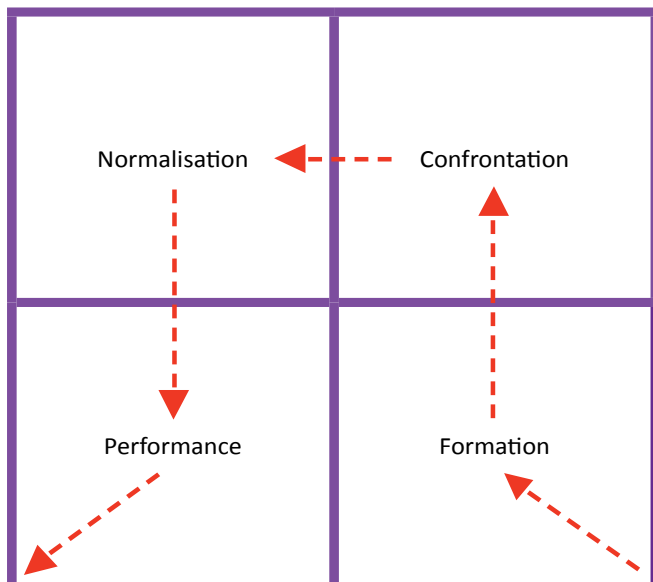
Lorsqu'ils auront terminé, demandez-leur de faire correspondre les performances de chaque groupe aux 4 étapes de développement décrites dans le **Polycopié 6**.

Polycopié 6

Team Building : « *Forming, Storming, Norming et Performing* » de Bruce Tuckman

On ne peut pas attendre d'une nouvelle équipe qu'elle donne des bons résultats lorsqu'elle vient d'être créée. La formation d'une équipe prend du temps et les équipes passent par des étapes reconnaissables lors de leur évolution d'un groupe d'inconnus à un groupe de membres unis avec des objectifs communs.

Le psychologue Bruce Tuckman énonça sa théorie mémorable « *forming, storming, norming, et performing* » (formation, confrontation, normalisation et performance) pour la première fois dans un article publié en 1965 dans un ouvrage intitulé *Developmental sequence in small groups*. Il a utilisé cette théorie pour décrire le chemin suivi par la plupart des équipes pour devenir performantes. Lorsque vous l'aurez comprise, vous pourrez aider votre nouvelle équipe à devenir efficace plus rapidement.



Étape 1- Formation : diriger

À cette étape, la majorité des membres de l'équipe sont positifs et courtois. Certains sont anxieux car ils n'ont pas bien compris ce que l'équipe sera chargée de faire. D'autres sont simplement enthousiastes à l'idée de la tâche qui les attend. En tant que leader, vous jouez un rôle dominant à ce stade car le rôle et les responsabilités des membres ne sont pas clairs. Cette étape peut durer quelque temps, puisque que les gens commencent juste à travailler ensemble et font des efforts pour faire connaissance avec leurs nouveaux collègues.

Un leader doit être prêt à répondre à beaucoup de questions sur le but, les objectifs et les relations externes de l'équipe. Un leader dirige.

Étape 2 - Confrontation : accompagner

L'équipe passe ensuite à l'étape de confrontation, où les gens commencent à tester les limites établies lors de l'étape de formation. Certains remettent en question la valeur de l'objectif de l'équipe et peuvent refuser de faire les tâches assignées. C'est le stade auquel de nombreuses équipes échouent. La confrontation démarre souvent en cas de conflit entre les styles de travail naturels des membres de l'équipe. Les gens peuvent travailler de différentes manières pour toutes sortes de raisons, mais si différents styles de travail causent des problèmes imprévus, ils peuvent alors être

frustrés par cette situation. La confrontation peut également se produire dans d'autres situations. Par exemple, lorsque des membres de l'équipe contestent votre autorité ou manœuvrent pour obtenir certaines responsabilités lorsque leur rôle est précisé. Ou bien si vous n'avez pas clairement défini la manière dont l'équipe travaillera, les membres se sentent parfois submergés par leur charge de travail ou ne sont pas à l'aise avec l'approche que vous adoptez. Ceux qui persévèrent dans leur tâche peuvent se sentir stressés car ils ne sont pas soutenus par des processus déterminés ou par des relations solides avec leurs collègues. **Le leader doit encourager l'équipe à prendre des décisions au fur et à mesure que les membres établissent leur position au sein de l'équipe. Un leader peut avoir besoin de régler des conflits et de rappeler à l'équipe son but. Un leader accompagne.**

Étape 3 - Normalisation : soutenir

L'équipe évolue progressivement vers le stade de la normalisation, lorsque ses membres commencent à régler leurs différends, à apprécier les points forts de leurs collègues et à respecter votre autorité de leader. Maintenant que les membres de votre équipe se connaissent mieux, ils se fréquentent parfois en dehors du travail d'équipe et ils sont capables de demander aux autres de les aider ou de leur faire des critiques constructives. Ils s'engagent davantage pour atteindre l'objectif de l'équipe et vous commencez à constater des progrès dans cette direction.

Les étapes de confrontation et de normalisation se chevauchent souvent longtemps parce que, lorsque des nouvelles tâches se présentent, l'équipe peut adopter à nouveau des comportements constatés lors de l'étape de confrontation. **Lorsque l'équipe commence à s'unir, le leader doit la soutenir et l'aider à établir des méthodes de travail pour la tâche fixée.**

Étape 4 - Performance : déléguer

L'équipe en arrive au stade de la performance lorsque le dur labeur conduit, sans heurts, à la réalisation de l'objectif. Les structures et les processus que vous avez mis en place soutiennent bien cette étape. En tant que leader, vous pouvez déléguer la plus grande partie de votre travail, intervenir uniquement lorsqu'on vous le demande et vous concentrer sur le développement des membres de l'équipe. Être un membre de l'équipe est devenu facile à ce stade et ceux qui la rejoignent ou la quittent n'auront pas d'impact sur ses performances. **La fonction principale du leader consiste à vérifier que tout se passe comme il faut : que l'équipe fait son travail.**

Équipes

Les syndicats existent parce qu'en tant qu'individus nous sommes faibles, mais lorsque nous nous unissons, nous sommes forts. Par conséquent, si nous agissons en tant que militants individuels, nous sommes faibles, mais le fait d'agir au sein d'une équipe nous rend plus forts. Voici quelques points à prendre en considération lorsque vous procédez au team building :

Démarrer une équipe

Que voulez-vous ? Des gens qui travailleront avec vous pour vous aider à améliorer les conditions de travail/promouvoir les causes du syndicat.

Par où commencer ? Adressez-vous à tous ceux qui semblent intéressés.

- **Identifiez les sympathisants parmi les membres**
- **Parlez-leur**
- **Essayez de savoir qui ils pourraient rallier à la cause**
- **Donnez-leur quelque chose à faire**

Maintenir la dynamique

Réfléchissez aux éléments qui font que cela vaut la peine de faire partie d'une équipe – soutien, réalisation des objectifs, développement de soi et des autres – et veillez à ce que les membres de l'équipe continuent à en tirer ces avantages.

Développement de l'équipe

Le développement de l'équipe comprend quatre étapes :

- 1. Formation :** Sélection des membres de l'équipe, les membres se testent les uns les autres, les membres ne savent pas comment se comporter, ils écoutent généralement plus qu'ils ne parlent.
- 2. Confrontation :** Conflit, défis parmi les leaders possibles, résistance les uns vis-à-vis des autres/de la formation de l'équipe [la hiérarchie est établie au cours de cette étape].
- 3. Normalisation :** Leadership convenu, l'équipe s'unit, les normes sont établies et les rôles sont convenus et établis [ce n'est généralement pas une période créative].
- 4. Performance :** L'équipe travaille de façon concertée, le but est clair, le travail d'équipe est couronné de succès – le succès entraîne un meilleur travail d'équipe – qui entraîne encore plus de succès.

Conclusion

En tant que leader, votre objectif consiste à aider les membres de votre équipe à réaliser de bonnes performances, le plus rapidement possible. Pour cela, vous devrez changer votre approche à chaque étape. Suivez les étapes suivantes pour être sûr(e) de bien faire ce qu'il faut, au bon moment :

- 1** Identifiez l'étape de développement de l'équipe à laquelle se trouve votre équipe d'après la description ci-dessus.
- 2** Réfléchissez maintenant à ce que vous devez faire pour évoluer vers l'étape Performance. Le tableau ci-dessus vous aidera à comprendre votre rôle et à réfléchir à la manière de faire avancer l'équipe.
- 3** Programmez des bilans réguliers pour faire le point sur la situation de votre équipe, et adaptez votre comportement et votre approche de leadership de la manière qui convient.

Composante 6 : Campagnes exhaustives

Passez en revue la **présentation PowerPoint 3** sur les campagnes exhaustives.

Ensuite, divisez les participants en petits groupes et demandez à chaque groupe de convenir d'une cible pour une campagne exhaustive pour les travailleuses des transports. Demandez-leur de considérer ce qu'il faudrait faire en termes de guerre « aérienne », de guerre « terrestre » et de campagne interne.

Demandez-leur de désigner une personne pour communiquer leurs conclusions à l'ensemble des participants. Discutez-en avec l'ensemble du groupe et évaluez la manière dont les participants ont adopté les idées indiquées dans la présentation.

Fin des composantes.

