

---

ÉDITORIALÉlections municipalesRien de très emballant  
pour le moment

---

CE QUE LES  
MEMBRES EN  
PENSENTQue pensez-vous de  
votre nouvelle  
convention collective ?

---

LE SPPMM EN  
ACTIONTout problème mérite  
qu'on s'y intéresse et  
qu'on y trouve une  
solution

---

DES NOUVELLES DE  
LA CUMLa CUM bouge

---

DOSSIERRecréer du sens au  
travail à l'aide des  
auteurs existentiels

---

HUMEURS

## Élections municipales

### Rien de très emballant pour le moment

*par Michel Vézina*  
président

**A** six mois des élections municipales, trois figures se détachent, chacune brandissant une esquisse de plate-forme politique. Pierre Bourque promet de continuer de ne rien faire, et les deux autres candidats s'aventurent sur des chemins douteux. Aucun n'a encore proposé de solutions plausibles aux problèmes cruciaux que Montréal doit résoudre. Il est vrai que la campagne ne fait que commencer, mais il n'est pas trop tôt pour soulever des interrogations.

Jean Doré s'est avancé sur le terrain miné du partenariat, opérant un virage à 360° par rapport à ses positions du temps du RCM. Avec son nouveau bras droit, Jean Lamarre de chez Lavallin, il inviterait l'entreprise privée à gérer tout et n'importe quoi. On sait comment Pierre Bourque a été reçu avec ses 45 projets de privatisation et son comité des sages. Jean Doré risque de goûter un cru encore plus vinaigré que le *Bourqu'ogne à ligoter* s'il maintient son idée de démanteler la fonction publique montréalaise.

Un bon point en faveur de Jacques Duchesneau, il se dit contre la privatisation, mais on ne sait pas ce qu'il pense du partenariat ! Toutefois, son projet de décentralisation territoriale laisse planer un doute. Son modèle ? Un mélange de ses postes de police et de la structure parisienne. Déjà, il est facile d'imaginer le gouffre budgétaire avec la multiplication de l'équipement et des unités de direction. Montréal n'est pas Paris dont un seul quartier est plus gros que notre ville entière.

Par ailleurs, aucun des candidats n'a encore proposé de programme sérieux quant au développement économique de Montréal et aucun ne s'est prononcé sur l'épineuse question du pacte fiscal. De façon durable... L'injection de 159 millions, obtenue par le maire sortant, n'est qu'une mesure temporaire qui, de surcroît, consacre la mise en tutelle de la ville. Mais quels sont les atouts et les stratégies de Jean Doré et de Jacques Duchesneau ?

L'administration municipale n'a pas les moyens de régler seule les problèmes complexes auxquels Montréal est confronté. La Ville doit s'assurer de la collaboration des deux ordres de gouvernement, des gens d'affaires et surtout de son principal partenaire, ses employés. Les syndicats viennent de négocier des conventions collectives qui permettent à la Ville de

reprendre son souffle, en épongeant un milliard de la dette que celle-ci a contractée à l'endroit de la caisse de retraite.

Ce n'est pas suffisant. Le meilleur moyen de rendre une entreprise efficace est de motiver les employés et de les faire travailler intelligemment. L'administration en poste a fini par admettre que le moral des troupes se trouve au plus bas en raison des incessantes restructurations. Elle s'est enfin décidée à combler les postes vacants et à réaffecter les employés en disponibilité. C'est déjà mieux que de transférer les emplois à l'entreprise privée.

Nous sommes au début de la campagne et nous espérons trouver réponses aux questions que nous posons. À suivre au prochain numéro.

De la course en

Formule 1 à la course

au formulaire 1

—————

NOUVELLES

EXPRESS

# Élections municipales

## Rien de très emballant pour le moment

par Michel Vézina  
président

**A** six mois des élections municipales, trois figures se détachent, chacune brandissant une esquisse de plate-forme politique. Pierre Bourque promet de continuer de ne rien faire, et les deux autres candidats s'aventurent sur des chemins douteux. Aucun n'a encore proposé de solutions plausibles aux problèmes cruciaux que Montréal doit résoudre. Il est vrai que la campagne ne fait que commencer, mais il n'est pas trop tôt pour soulever des interrogations.

Jean Doré s'est avancé sur le terrain miné du partenariat, opérant un virage à 360° par rapport à ses positions du temps du RCM. Avec son nouveau bras droit, Jean Lamarre de chez Lavallin, il inviterait l'entreprise privée à gérer tout et n'importe quoi. On sait comment Pierre Bourque a été reçu avec ses 45 projets de privatisation et son comité des sages. Jean Doré risque de goûter un cru encore plus vinaigré que le *Bourqu'ogne à ligoter* s'il maintient son idée de démanteler la fonction publique montréalaise.

Un bon point en faveur de Jacques Duchesneau, il se dit contre la privatisation, mais on ne sait pas ce qu'il pense du partenariat ! Toutefois, son projet de décentralisation territoriale laisse planer un doute. Son modèle ? Un mélange de ses postes de police et de la structure parisienne. Déjà, il est facile d'imaginer le gouffre budgétaire avec la multiplication de l'équipement et des unités de direction. Montréal n'est pas Paris dont un seul quartier est plus gros que notre ville entière.


Par ailleurs, aucun des candidats n'a encore proposé de programme sérieux quant au développement économique de Montréal et aucun ne s'est prononcé sur l'épineuse question du pacte fiscal. De façon durable... L'injection de 159 millions, obtenue par le maire sortant, n'est qu'une mesure temporaire qui, de surcroît, consacre la mise en tutelle de la ville. Mais quels sont les atouts et les stratégies de Jean Doré et de Jacques Duchesneau ?

L'administration municipale n'a pas les moyens de régler seule les problèmes complexes auxquels Montréal est confronté. La Ville doit s'assurer de la collaboration des deux ordres de gouvernement, des gens d'affaires et surtout de son principal partenaire, ses employés. Les syndicats viennent de négocier des conventions collectives qui permettent à la Ville de reprendre son souffle, en épongeant un milliard de la dette que celle-ci a contractée à l'endroit de la caisse de retraite.

Ce n'est pas suffisant. Le meilleur moyen de rendre une entreprise efficace est de motiver les employés

et de les faire travailler intelligemment. L'administration en poste a fini par admettre que le moral des troupes se trouve au plus bas en raison des incessantes restructurations. Elle s'est enfin décidée à combler les postes vacants et à réaffecter les employés en disponibilité. C'est déjà mieux que de transférer les emplois à l'entreprise privée.

Nous sommes au début de la campagne et nous espérons trouver réponses aux questions que nous posons. À suivre au prochain numéro.



Ce que  
les membres  
en pensent...

## Que pensez-vous de votre nouvelle convention collective ?

*Propos recueillis par Jeanne Painchaud, chargée de communication*

*Débat animé par Alain Côté, vice-président*

*Organisation*

**Après des mois de prédictions et de tergiversations, voilà que nous avons signé une nouvelle convention collective, projet entériné à l'unanimité par l'assemblée générale du 24 mars. *Profil* a tenté d'en savoir plus long sur la réaction des membres face à cette entente «historique» conclue avec l'administration municipale. À la suite d'un appel à tous, quelques membres se sont prononcés ; voici leurs commentaires. Précisons qu'au moment du débat la lettre d'entente n'était pas encore signée.**

---

### **En général, que pensez-vous de notre nouvelle convention ?**

« Ce n'est pas l'Eldorado, mais l'objectif était de couper 6 % dans le coût de la main-d'uvre ; on sort donc pas trop amoché de l'exercice. Cependant, il faut dire que la convention n'est pas encore écrite, du moins pour ce qui est du règlement normatif. Donc, tout n'est pas encore tout à fait déterminé : mobilité, occasionnels, ouverture de concours, affichage, etc. »

« Je ne suis pas le genre à dire : « J'en veux plus... » Je me dis que la convention aide à régler la dette de la Ville. De toute façon, il aurait fallu la régler un jour. Peut-être même que cette dette aurait, un jour, mené à la faillite de la Ville, comme cela est arrivé à New York. Par ailleurs, on aura 3 % d'augmentation au bout de trois ans. »

« Ce qui me tenait à cœur, c'était, premièrement, de conserver nos acquis. Deuxièmement, c'était de régler le grief sur les congés mobiles ; je me demandais comment cela allait être traité. En bout de ligne, je suis satisfaite. En laissant tomber le grief sur les congés mobiles, on a eu le même nombre d'heures que les Blancs et les Bleus, mais en plus, on a eu une couverture d'assurances pour les occasionnels ; on a réussi à fusionner les occasionnels et les auxiliaires et on a pu obtenir la libération d'une personne à plein temps pour travailler au syndicat. »

« Je suis très satisfait de ce qui a été signé. Ce ne sont pas des clauses spectaculaires, mais ce sont des clauses importantes. Ce qu'on a eu, ce n'est pas "un gros zéro", comme se targuent de dire les élus. Rappelez-vous qu'il y a quelques mois, certains syndiqués étaient prêts à mettre les chèques de paie sur la table et à procéder aux compressions ! »

« En donnant plus de "privilèges" aux occasionnels, il y a moins d'avantages à devenir permanent. Dans un contexte difficile, les avantages sont les bienvenus pour un occasionnel comme moi (depuis huit ans !). Mais étant un jeune ménage, j'aurais tout de même préféré des avantages monétaires plutôt que des avantages sociaux. »

« Ce qui frappe dans cette nouvelle convention, c'est une nouvelle façon de négocier. Compte tenu du contexte, le fait d'avoir négocié après les grosses centrales syndicales nous a avantagés. Les surplus actuariels nous appartiennent, et ils épongent les dettes engendrées par les administrations antérieures. Il faut se rappeler aussi que les négociations ont été difficiles, menées en pleine crise du verglas. Et on a eu des gains. Une année-personne en libération syndicale, il n'y a pas un syndicat à la Ville qui a ça ! »

« Peut-être que les négociations syndicales entrent dans une nouvelle ère : dans le contexte, une intervention aussi directe du gouvernement dans une négociation était un aspect assez nouveau pour notre syndicat. Il n'y a pas eu de loi spéciale, mais la menace était là. Il faut dire que ce n'est pas d'hier que le gouvernement est omniprésent -- il l'est de plus en plus depuis 1992 -- mais cette fois-ci, c'était un tout nouveau contexte. »

« Après la première assemblée générale, il m'apparaissait évident qu'on ne "sortirait" pas pour augmenter nos salaires. Le mandat de l'assemblée était de limiter les dégâts. Il me semblait que même le statu quo allait satisfaire l'assemblée. C'était très différent comme contexte. Je me rappelle d'autres négociations où il était question de lâcher des souris blanches et où il y avait eu du brasse-camarade dans les quincailleries de Lamarre ! On était très loin de ça ! »

« Mais je maintiens que c'est la pire convention collective que le syndicat ait signé. La "deuxième pire", c'était l'avant-dernière convention... »

« Dans l'ensemble, je crois que je suis satisfait ; c'est une entente comparable aux ententes des autres syndicats. C'est aussi une entente qui reflète le type de syndicat qu'on est, c'est-à-dire peu combatif. »



### **Que pensez-vous de la stratégie qu'a privilégiée le syndicat ?**

« Je ne suis pas satisfait de la stratégie qu'a employée notre syndicat pour mener à bien les négociations. On aurait pu être plus dynamique. On aurait pu former un comité intersyndical pour se pencher sur les

surplus des caisses de retraite. Rappelez-vous que la Ville, au départ, ne voulait pas toucher aux surplus des caisses, mais c'est finalement le premier ministre qui a confirmé qu'on pouvait toucher à ces surplus pour régler le 6 %. »

« Mais ce qui s'est passé, c'est qu'on a laissé les ententes des autres syndicats se conclure, et quand notre tour est arrivé, il a fallu accepter. Alors, on n'a pas évalué les conséquences réelles qu'impliquait de piger dans les surplus. Je vais être encore à la Ville dans 15 ans : est-ce que je vais participer aux surplus ? Je n'en sais absolument rien. Au bout du compte, ce n'est pas 6 % de notre salaire que nous avons négocié, c'est 12 %. Et cette fameuse menace de coupure de 6 % dans le coût de la main-d'uvre : moi, je n'y ai jamais cru. Jamais la Ville ne l'aurait fait parce que le gouvernement ne l'avait pas fait avec sa propre fonction publique. Mais, bon, on est un petit syndicat et peut-être qu'on n'avait pas le choix d'agir autrement. »

« Compte tenu du contexte et du point de départ des négociations, je crois que le syndicat a bien fait. Mais il reste que c'est dommage qu'on n'ait pas participé aux négociations. On n'a pas pu émettre nos propres idées. »

« J'aimerais rappeler que lors de la convention collective de 1992, on a réglé sur un forfaitaire de 2 % qu'on a intégré par la suite dans les échelles salariales alors que les gros syndicats l'avaient déjà intégré à la signature de leurs ententes. Pourquoi ? Parce qu'on avait négocié avant les gros syndicats. Par conséquent, cette fois-ci, on avait tout intérêt à négocier après les gros syndicats. »

« Au départ, il faut dire qu'on est un syndicat professionnel, et c'est un choix que d'être affilié au SCFP (Syndicat canadien de la fonction publique). Or, on a décidé d'être un syndicat indépendant ; il faut assumer ce choix. »



## **Et l'opinion publique ?**

« Ce qui me déçoit, c'est qu'on a permis à la Ville d'économiser un milliard de dollars alors que ce qui ressort dans les médias, c'est que la Ville est la grande gagnante de cette négociation. Le syndicat aurait dû jouer des coudes et faire en sorte que cette négociation tourne en notre faveur dans l'opinion publique. »

« Je pense que toute cette démonstration reste à faire. Le problème, c'est qu'on ne peut actuellement pas exposer notre point de vue dans les médias parce que la convention (tout ce qui ne touche pas le côté monétaire) n'est pas encore écrite. »

« Ce qu'on voit dans les médias, c'est que la Ville s'est encore fait passer un sapin, que les salaires des employés n'ont finalement pas été réduits de 6 % et que les surplus... appartenaient à la Ville ! »

« Au point de vue des communications au syndicat, il sera important de miser sur le fait que le syndicat participe à la gestion financière de notre ville, en aidant à diminuer le déficit de la caisse de retraite. »



### **Que présage l'avenir ?**

« Il y a une idéologie qui se maintient dans la population et les médias : les fonctionnaires municipaux seraient plus riches que les autres. À l'avenir, il ne faut pas remettre en question le budget de communication au syndicat. Il faut systématiquement contrer les affirmations de l'IRIR

(Institut de recherche et d'information sur la rémunération), plus précisément que les fonctionnaires municipaux gagnent davantage que les autres. Si c'est le cas, il faut expliquer publiquement pourquoi. Ce qu'on a gagné lors de cette négociation de convention, c'est du temps. Parce qu'on n'est pas à l'abri d'une autre intervention du gouvernement qui pourrait, dans trois ans, venir sabrer dans notre chèque de paie sous prétexte que nous serions encore les privilégiés de la société. »

**« Tout problème mérite qu'on s'y intéresse et qu'on y trouve une solution. »**

**- Alain Ruel**

*par Carole Paquin*  
conseillère en communication

*Événement rarissime pour notre syndicat, deux candidats briguaient le poste de vice-président relations de travail à l'assemblée générale statutaire du 24 mars dernier. C'est Alain Ruel qui l'a remporté. Il remplace Philippe Briand qui a eu cette responsabilité pendant onze ans. En plus de ses nouvelles responsabilités, Alain continuera de s'occuper du registrariat de façon transitoire. Donc, beaucoup de pain sur la planche pour le prochain mandat. Profil l'a rencontré pour recueillir ses commentaires et connaître ses projets.*

**A**lain travaille au syndicat depuis 1990, et il a participé à toutes les tables de négociation. Ce n'est donc pas d'hier qu'il s'intéresse aux relations de travail. « J'ai tout d'abord été désigné par mes pairs comme représentant à la table de négociation à l'occasion de l'intégration des cadres en 1989 et j'y ai pris goût. Depuis, j'ai participé chaque année davantage à la vie syndicale. La vice-présidence relations de travail est pour moi la suite logique des choses. »

« D'ailleurs je suis déjà dans le bain jusqu'au cou. Nous venons de terminer la rédaction des textes finaux de la partie monétaire de la convention collective de l'unité Ville. C'est un travail assez ardu, car ces textes doivent refléter exactement l'entente de principe entérinée par l'assemblée générale. Il faut aussi que les aspects techniques et pratiques soient très clairs de façon que la convention collective soit applicable et qu'il n'y ait pas

## Des relations de travail à la sculpture

Notre collègue Philippe Briand quitte le syndicat après avoir été responsable des relations de travail pendant 11 ans. Philippe a été un collègue très apprécié pour son esprit d'équipe et son invariable bonne humeur. Parmi ses réalisations, mentionnons surtout la refonte complète de la structure de la convention collective. Grâce à une nouvelle organisation des chapitres, la consultation en est aujourd'hui beaucoup plus facile.

Philippe a également géré plus de 70 dossiers personnels de relations de travail dont plusieurs étaient des cas lourds et chargés d'émotivité. Il est particulièrement fier de cet aspect de son travail. Chacun de ces cas a trouvé une solution qui préserve l'humain. Après avoir pratiqué le difficile art de l'écoute, Philippe pratiquera celui de façonner le tilleul, puisqu'il compte reprendre ses outils de sculpteur. Surveillez vos arbres !

d'ambiguïté. »

En matière de négociation, il reste encore beaucoup à faire. La convention collective de la CUM est toujours en suspens, et il reste encore toutes les clauses normatives de la convention collective de la Ville à régler. C'est ce à quoi travaillera Alain au cours des prochains mois, en collaboration avec ses collègues de la table de négociation.

Parallèlement à ces négociations, Alain est aussi responsable de la gestion de la convention collective. Il doit notamment recueillir les plaintes et régler les conflits qui peuvent survenir entre les membres et l'administration. Sa philosophie : « Tout problème mérite qu'on s'y intéresse et mérite une solution. »

« Le règlement peut se faire par le dépôt d'un grief. C'est sans doute la voie la moins constructive, mais elle est parfois inévitable. L'idéal est de régler les mésententes à l'amiable ou par n'importe quelle avenue que la Ville et le professionnel sont prêts à explorer, mais c'est actuellement difficile. L'administration va devoir faire de grands pas dans l'écoute et le respect de ses employés. »

La principale réalisation d'Alain, dans sa fonction de registraire, a été de constituer une banque de données sur l'effectif du syndicat, un travail de moine qui a nécessité trois ans d'efforts et un outil essentiel à la gestion syndicale, tant à la Ville qu'à la CUM. Nous utilisons cette banque à plusieurs fins. Elle est notamment une source précieuse d'information qui nous permet de mieux connaître notre effectif. Elle nous renseigne sur les

mouvements de personnel et, plus simplement, elle sert de soutien à la gestion de la convention collective, à la caisse de retraite et aux communications.

## La CUM bouge

*par Suzanne Turgeon*  
préposée à la planification

**Les membres du SPPMM-CUM sont sans contrat de travail négocié depuis le 1<sup>er</sup> mars 1993. Au cours de ces cinq années, trois vice-présidents CUM et trois négociateurs patronaux se sont succédés à la table de négos ; la direction des Ressources humaines CUM a vu défiler trois directeurs, et un troisième directeur général devrait incessamment être nommé pour diriger les destinées de la CUM. Un troisième maire dirigera-t-il les destinées de la Ville de Montréal avant que l'on en vienne à une entente à la CUM ?**

**L**a dernière séance de négociations formelle ayant eu lieu le 11 mars 1997, la direction du syndicat a entrepris des démarches en juin suivant auprès de la présidente de la CUM, Vera Danyluk. Cette rencontre s'est, à toutes fins utiles, soldée par un échec, aucune suite n'ayant été donnée à l'engagement que la présidente avait pris envers le syndicat de relancer les négociations dans les meilleurs délais.



C'est en définitive le ministre des Affaires municipales qui aura donné un coup de pouce à notre dossier en obligeant les municipalités, et par effet domino les MRC et les communautés urbaines, à réduire leur masse salariale de 6 %. Ainsi le 24 mars dernier, le SPPMM était convoqué par la partie patronale à une

séance d'information sur l'entente intervenue avec les fonctionnaires cols blancs et cols bleus et tenant lieu de réduction du coût de la main-d'uvre.

Cette entente s'articule autour d'une utilisation négociée des surplus de la caisse de retraite, qui à la CUM est commune à tous les syndicats, sauf dans le cas des policiers et des cadres. Ces surplus serviront donc à financer les augmentations de salaire des employés et autres bonifications, selon les syndicats en cause, pour les années 1998, 1999 et 2000. Le comité syndical de négociation a rejeté la possibilité de négocier une entente équivalente pour les membre du SPPMM sans qu'au préalable une entente n'intervienne pour les années 1995 à 1997. Sur quelle base en effet seraient établies les indexations prévues à la rémunération pour les années ultérieures si les échelles des années antérieures ne sont pas encore établies ? Cette position nous apparaît non seulement raisonnable, mais également prudente.

### **Les origines de l'entente sur la réduction du coût de la main-d'uvre**

Pour comprendre le pourquoi de l'entente sur la réduction du coût de la main-d'uvre, il faut se rappeler que le 19 juillet 1996, le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal a intenté en Cour supérieure un recours collectif contre la Communauté urbaine de Montréal, lui réclamant le versement des contributions non versées par cette dernière au Régime de retraite des employés syndiqués de la Communauté urbaine de Montréal. Ce recours collectif avait été autorisé le 18 décembre 1995 par le juge Pierre Dalphond de la Cour supérieure du district de Montréal.

De 1986 à 1994, la CUM s'était autorisé un congé de contributions au régime de retraite de ses employés syndiqués totalisant 49 110 000 \$, somme qui, actualisée aux taux réels de rendement de la caisse au cours de cette période, représentait au 31 décembre 1994 une réclamation de 68 831 000 \$. Le recours collectif porte également sur tous les montants subséquents non versés par la CUM et dont l'évaluation actuarielle reste à faire.

D'un commun accord, la CUM et les syndicats ayant à ce jour signé des ententes sur un règlement négocié du recours collectif intenté par le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal reconnaissent, d'une part, que la CUM était en droit de bénéficier de congés de contribution entre 1986 et 1997 et, d'autre part, que les surplus réels de la caisse, qui en date du 31 décembre 1997 sont de l'ordre de 55 millions de dollars, seront partagés entre la CUM, les employés actifs et une partie des employés retraités. Les augmentations salariales des trois prochaines années des employés actifs seront ainsi financées à même leur part de ce surplus, alors que la CUM utilisera sa part du surplus pour financer sa contribution normale à la caisse. En contrepartie, et la CUM et les employés syndiqués considèrent que cette entente rencontre la totalité des attentes gouvernementales quant à la réduction du coût de la main-d'uvre des employés municipaux.

### **La CUM a bougé**

La fin de non-recevoir du SPPMM à toute entente sur la réduction du coût de la main-d'uvre semble

avoir acculé la CUM au pied du mur, puisque dans les jours qui ont suivi la rencontre du 24 mars, elle nous a fait savoir par l'entremise d'une note télécopiée que nous nous reverrions le 5 mai 1998 au bureau du conciliateur du ministère du Travail. Cette rencontre a eu lieu, d'autres sont planifiées. C'est là où en sont nos fréquentations. Aboutiront-elles à une union sous peu ? Nous ne pouvons que l'espérer.

# Recréer du sens au travail à l'aide des auteurs existentiels

par Alain Ruel et Carole Paquin  
conseillère en communication

*Le 26 mars dernier, Thierry C. Pauchant des HEC est venu nous entretenir de la crise du travail. Délaissant les théories économiques, le professeur s'inspire des grands auteurs de la tradition existentielle qui ont posé la question du sens avec acuité : Camus, Dostoïevski, Heidegger, Tolstoï, Weil ou Yourcenar. À la fois philosophe et poète, il nous parle de sacré, de souffrance et de quête de sens. Des mots plutôt rares dans la bouche d'un expert en management. Et un regard salutaire sur la vie au travail.*

**L**a crise du travail, c'est d'abord une crise de l'emploi, mais c'est aussi une crise du sens et de la pensée. Cette crise est très difficile à résoudre parce qu'elle est généralisée. Partout, au Québec, au Canada, aux États-Unis, en France, en Allemagne, on entend ce commentaire : « Ça n'a plus de sens. » Un constat qui ne touche pas exclusivement les démunis et les sans-emploi, mais aussi les employés et les cadres qui ont apparemment « réussi ». Un grand nombre d'entre eux se trouvent aussi en situation de quête de sens.

L'aspect le plus apparent de la crise du travail est quantitatif. Depuis 1970, on assiste à une augmentation constante du chômage dans les pays de l'OCDE, qui regroupe les pays les plus riches du monde. Les efforts des gouvernements pour endiguer le problème restent infructueux. Alors qu'en 1970, on comptait 10 millions de chômeurs dans les pays de l'OCDE, en 1980, il y en avait 20 millions, en 1990, 30 millions, et en l'an 2000, on en recensera plus de 40 millions. Parallèlement, le PNB, c'est-à-dire la richesse des nations, ne cesse de s'accroître, sauf que de moins en moins de personnes y ont accès.

Mais l'aspect qualitatif du problème est tout aussi important. Les entreprises sont de plus en plus dépourvues de sens. Depuis l'âge de pierre, les gens accomplissent collectivement des choses qui ne peuvent être faites individuellement pour améliorer leur vie. Mais, le mouvement s'est malheureusement renversé. En cette fin de siècle, les entreprises posent autant de problèmes qu'elles en résolvent. Et plusieurs signes témoignent de cette perte de sens : précarité des emplois, logique du toujours-plus, maladies professionnelles, manque d'équité, langue de bois, absence de démocratie, fragmentation des

enjeux, politocalleries de couloir, pollution industrielle, surexploitation des ressources et mal de l'âme.

## **La souffrance comme question centrale**

L'intérêt des auteurs existentiels est qu'ils posent la question du sens et font de la souffrance une question centrale. Les questions existentielles préoccupent l'être humain depuis des milliers d'années. Cette tradition occupe un spectre très large de la pensée qui va bien au-delà du courant sartrien. Elle touche à la philosophie, à la théologie, à la mythologie, à la psychologie, à la psychanalyse et à la littérature. La mythologie peut sembler fort éloignée des problèmes d'aujourd'hui, et pourtant le symbolisme

y est très présent. Lorsqu'on dit qu'une crise, comme celle du verglas, n'arrive qu'à tous les cent ans, c'est de la mythologie appliquée.

La tradition existentielle est intéressante parce qu'elle nous fait voir toute la complexité de la vie humaine. Le meilleur ouvrage jamais écrit sur le leadership est Mémoires d'Hadrien de Marguerite Yourcenar. Il est beaucoup plus profond que les manuels de gestion qui traitent de leadership parce qu'on y parle d'histoire, de sciences et de technologie, de crise, d'amour, de détresse humaine, de joie, d'enthousiasme. Et au centre, il y a le leader qui vit tout ça.

Ce qui nous manque le plus aujourd'hui, c'est justement cette complexité, c'est-à-dire l'interrelation entre les divers aspects de la vie. Nous sommes victimes d'économisme. C'est courir au désastre de croire qu'on peut réduire tous nos problèmes à l'économie. Prenons le cas d'un professionnel compétent et dévoué qui a travaillé pour une entreprise pendant 20 ans. Son directeur a eu pour mandat de réduire son effectif. Un programme de mise à la retraite est mis en place, et l'employé va trouver son directeur pour lui annoncer son départ. Le patron lui dit merci. Et en faisant cela, il lui envoie le message qu'il n'est pas important de bien travailler. Ce qui est important, c'est le budget. Voilà l'impact de l'économisme.

Plusieurs sociétés ont réduit leur effectif de façon draconienne. Et aujourd'hui, plusieurs doivent réparer les dégâts, parce que les employés sont complètement démotivés. On appelle ça restructuration, réingénierie, qualité totale, des mots apparemment neutres qui signifient mises à pied. Il est vrai que certaines entreprises étaient trop grasses et demandaient à être restructurées, mais il y a une différence entre élaguer et faire une coupe à blanc. Or, actuellement on coupe à rouge, et il commence à y avoir du sang par terre.

## **Favoriser la santé existentielle des entreprises**

Nous devons recréer du sens dans nos entreprises. Le travail est en crise, mais les crises ne sont pas que négatives. Si douloureuses qu'elles soient, elles constituent aussi une possibilité d'apprendre. Il nous faut distinguer les pratiques de gestion qui favorisent la santé existentielle d'avec celles qui risquent d'entraîner plus de drames. Thierry Pauchant pose huit questions qui déterminent une approche de gestion épousant les idéaux existentiels.

Premier critère : L'activité, l'approche, la politique que l'on met en place, le budget que l'on a voté prennent-ils en compte la réalité concrète des personnes ? Actuellement, nous

avons de graves problèmes parce que la plupart des approches de gestion ne prennent pas cette réalité en compte.

Deuxième critère : L'activité évite-t-elle les pièges de l'individualisme, du collectivisme ?

L'individualisme, c'est la « foire d'empoigne » où chacun tente de sauver sa peau. Et le collectivisme, c'est la façon paternaliste de faire de la gestion.

Troisième critère : L'activité encourage-t-elle le développement d'une source individuelle de créativité au service de l'entreprise ? Le centre du sens, des valeurs et de la responsabilité se trouve chez l'individu, même s'il fait partie d'une entreprise. Malheureusement, les gens n'osent plus parler parce qu'ils craignent de se faire fermer des portes. Il faut briser cette culture du silence dans les entreprises.

Quatrième critère : L'activité prend-elle en compte la santé physiologique des personnes ? La productivité à outrance peut entraîner des problèmes potentiels comme la boulotmanie. Le Japon est souvent cité comme un exemple de performance, mais beaucoup de Japonais sont victimes du karochi ou mort brutale par excès de travail. Dans le monde occidental, le refus de la course à la productivité se manifeste par une rupture psychologique, le burnout.

Cinquième critère : L'activité prend-elle en compte la santé de la planète ? Recréer du sens dans nos entreprises, c'est aussi se poser cette question. Avec les conséquences de la pollution, il est plus que temps d'élaborer une perspective managériale écologique.

Sixième critère : L'activité respecte-t-elle le sacré ? Il ne s'agit pas de faire la promotion d'un retour à la religion, mais de transcender les préoccupations de l'individu. Aujourd'hui, des décisions sont prises pour les trois prochains mois. Il faut élargir cette vision et penser des actions transpersonnelles qui prennent en compte les générations futures.

Septième critère : L'activité tient-elle compte à la fois des côtés positifs et négatifs de la vie organisationnelle ? Cette vision diffère de la plupart des approches de gestion actuelles qui misent sur des moyens pour augmenter la productivité et les avantages concurrentiels, mais accordent peu d'importance aux effets destructeurs de ces activités.

Huitième critère : L'activité admet-elle l'existence de paradoxes fondamentaux ? Il s'agit d'adopter une perspective dialectique plutôt que binaire. Par exemple, passé et avenir plutôt que passé ou avenir, stabilité et changement plutôt que stabilité ou changement, etc.

En conclusion, Thierry Pauchant explique qu'il y a trois façons de répondre à un malaise ou à une crise. Il peut y avoir durcissement de l'orthodoxie, c'est-à-dire accélération de la même chose. Il peut aussi y

avoir fuite en avant. Et il peut y avoir réalignement de l'action, une voie qui est celle de la renaissance et de l'innovation. Cette voie prend la souffrance en compte et actualise le courage. Les humains apprennent avant tout par la souffrance. Il faut parfois toucher le fond du baril pour commencer à changer. C'est le côté positif des crises, mais leur côté négatif, c'est qu'elles peuvent aussi nous faire mourir.

### **Une expérience à suivre**

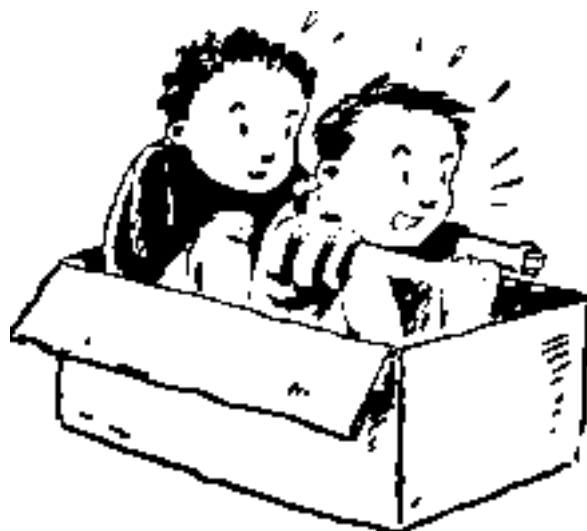
On a demandé à Thierry Pauchant de mettre sur pied un cercle de dialogue pour repenser le système de santé et des services sociaux. Une cinquantaine de personnes ont été réunies pendant six mois. On y trouvait des cadres, des dirigeants syndicaux, des employés et des personnes qui gravitent autour du système. Ces gens devaient réfléchir sur les orientations, les budgets, les façons de faire, etc., en se demandant simplement si cela a du sens ou non. Les difficultés étaient de briser la culture du silence et de dépasser les intérêts corporatistes de chacun. Bref, de faire preuve de responsabilité collective. Le Verbatim de ces réunions doit être publié bientôt. Paraît-il que c'est très efficace... et très difficile. À suivre.

# De la course en Formule 1 à la course au formulaire 1

ou De l'usage du sport automobile pour appuyer sur la « pédale à gaz » de la productivité municipale et décoder la course électorale !

par Jacques « Villeneuve » Boivin  
conseiller en développement communautaire

**C**omment s'y prendre pour insuffler dans notre digne administration la saine émulation qui transpire tant et tant d'un Grand Prix automobile ? Quel obscur et poussiéreux chef de section n'a pas rêvé de voir ses employés se précipiter à la tâche en tournant les coins ronds, même devant la machine à café, au point où il devrait agiter à l'occasion le drapeau jaune pour les ralentir ? Comment faire en sorte qu'un salarié municipal déloge Jacques Villeneuve dans le coeur de la lectrice du Lundi et dans la tête du candide « payeur de taxes » ? Quel héros syndiqué et « plancher-d'emploisé » pourrions-nous brandir, à la Une de la revue Municipalité, dépoitraillé, « bleaché » et chevauchant fièrement un photocopieur ?



Eh bien ! il me semble justement que l'on ne s'inspire pas suffisamment du merveilleux monde du sport

automobile pour renouveler la gestion des ressources humaines à la Ville ! C'est sur la base de ce bête constat que je propose d'instaurer, au plus vite si je puis dire, « Les Grands Prix du formulaire 1 » dans chaque arrondissement. Imaginez l'affiche : « Le Grand Prix de formulaire 1 d'Hochelaga-Maisonneuve aura lieu lundi au bureau Accès Montréal » ! Suivrait, en lettres de feu, les noms des fonctionnaires participants. Bon Dieu ! Ça vous donne pas le goût de faire la file pour vous procurer une vignette de stationnement sur rue, vous ? Imaginez la pub à la télé : « Vous pourrez voir, en personne, Gaston Bilodeau, préposé émérite du Service des permis et des inspections, remplir à la vitesse de l'éclair la section « réservée à l'administration » du formulaire b-412 et vous obtiendrez, sur-le-champ, l'autorisation de repeindre votre hangar en vert olive ! Wow ! Ou encore : « Ginette Cadorette rééditera-t-elle son exploit lors du Grand Prix de formulaire 1 de Villeray -- Saint-Michel -- Parc-Extension ? Parviendra-t-elle à distancer Wayne Ouellet et à remplir, en moins d'une demi-heure, 14 demandes d'utilisation de composteur ? » Ah là là ! Par ici le « billet de saison » !

Bien sûr, bien sûr, des esprits chagrins signaleront que la course de formulaire 1 se prête mal à la compétition, considérant la pernicieuse mention « défense de dépasser », que l'on trouve sur plus d'un formulaire, sous peine de non-traitement informatique ! Moi je vous dis « faisons fi du déterminisme technologique et allons-y à fond la caisse ! »

Que dire des « occasions de partenariat » que de tels Grands Prix susciteraient ! Les sponsors éventuels se bousculeraient pour apposer leur logo sur les vêtements des fonctionnaires concurrents ! J'imagine déjà un bel ensemble safari du meilleur goût rehaussé d'un « Bureau en Gros » sur chaque poche ! Les Tout-pour-un-dollar, Matelas Bonheur, Grivol, Ex-Lax et autres rivaliseraient pour faire apparaître leurs chatoyantes couleurs distinctives sur la moindre parcelle de tissus vierge de l'humble tenue vestimentaire du serviteur public. Le fonctionnaire municipal deviendrait facilement repérable dans le métro, de par son veston constellé de mille et une raisons sociales et les incessantes demandes d'autographes dont il serait l'objet ! Surtout, surtout, ces revenus publicitaires inespérés permettraient de réduire d'autant la masse salariale et, qui sait, rendraient peut-être obsolète la nécessité d'un pacte fiscal pour Montréal !

Plus encore, il me semble que le merveilleux monde du sport automobile nous propose toute une panoplie de joyeux concepts aptes à inspirer nos analyses de la conjoncture électorale municipale. Ainsi, en ce qui touche « l'écurie Vision Montréal », les finances du Parti, tout comme celles de la Ville, nous indiquent que de nombreux arrêts au puits de ravitaillement jalonneront inévitablement la course électorale. De son côté, « l'écurie Nouveau Montréal » présente certes une toute nouvelle machine des plus rutilantes, mais... le pilote survivra-t-il aux qualifications ? Enfin, « Équipe Montréal » finira-t-elle par trouver les pneus qui susciteront l'adhérence des citoyens à une voiture de seconde main ? Bon, je vous quitte en vitesse, car je dois aller remplir mon formulaire de candidature à la présidence de l'Association pour le droit à la vie sans formulaire !



Syndicat des professionnelles  
et professionnels municipaux  
de Montréal

## **Membre du Conseil québécois des professionnels, professionnelles et cadres (CQPC)**

### **Rédactrice en chef**

Carole Paquin

### **Collaborateurs**

Jacques Boivin  
Alain Côté  
Marielle Delorme  
Laurent Lavigne  
Jeanne Painchaud  
Alain Ruel  
Suzanne Turgeon  
Michel Vézina

### **Secrétariat**

Hélène Gauthier

### **Direction artistique**

Guylaine Bérubé Design

**Imprimé par** MP Photo

### **Dépôt légal**

Bibliothèque nationale du Québec

**Permanence syndicale**

*Siège social :*

507, Place d'Armes  
bureau 305  
Montréal (Québec) H2Y 2W8  
Téléphone : 845-9646  
Télécopieur : 842-5281  
Adresse électronique: sppmm@sppmm.org  
Site Web: www.sppmm.org

## **Exécutif**

*Président*

Michel Vézina 845-9646

*Secrétaire*

Lise Langlais

*Trésorier*

Robert Melanson

*Vice-président CUM*

Louis-Alain Ferron

*Vice-président Ville*

Laurent Lavigne

*Vice-président Relations de travail*

Alain Ruel

*Vice-présidente Organisation*

Alain Côté

## **Comités**

### *Caisse de retraite*

Claude Paquette

### *Développement professionnel*

Claudy Duvivier

### *Environnement et Sécurité*

Réjean Gauthier

### *Avantages et Assurances*

Nicole Brien

## **Registrariat**

Alain Ruel

## **Bienvenue aux nouveaux officiers syndicaux**

---

Nous félicitons Alain Ruel, Claude Paquette et Claudy Duvivier respectivement élus aux postes de vice-président Relations de travail, directeur du Comité de la caisse de retraite et directeur du Comité de développement professionnel à la dernière assemblée générale.

## **Merci Hugues...**

---

Nous remercions Hugues Chantal qui était directeur du Comité de développement professionnel depuis 1992. Durant ces années, il a principalement travaillé à la création et à la gestion d'un programme de formation. Ce programme a permis à une trentaine de professionnels de se prévaloir d'un projet de formation de leur choix et d'améliorer leur compétence professionnelle. Hugues s'est aussi concentré sur les mécanismes de mobilité, sur le regroupement des fonctions et sur la gestion des mises en disponibilité.

## **...et Robert**

---

Nous remercions également Robert Clairoux, qui a participé au Comité de la caisse de retraite pendant huit ans, dont deux à titre de directeur. Durant son mandat, la caisse de retraite a commencé à connaître une administration plus active grâce à la spécialisation des gestionnaires selon les types de placements. La politique de placement a également été modifiée de façon à favoriser les gestionnaires ayant une place d'affaires à Montréal. Enfin, les lumières de Robert ont été d'un grand secours durant les dernières négociations pour tout ce qui touchait l'utilisation des surplus actuariels.

## **Bienvenue à notre première employée**

---

Nous venons d'embaucher Hélène Gauthier comme secrétaire administrative à raison de quatre jours/ semaine. Hélène travaillait déjà pour le syndicat par le biais d'une entente de service que nous avons conclue avec le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec, son ancien employeur. Hélène est la première employée que nous embauchons sur une base régulière. Dorénavant, elle travaillera exclusivement pour nous, ce qui nous permettra, entre autres, d'améliorer notre service aux membres. Bienvenue Hélène.

## **Embellissement du paysage électronique**

---

Nous allons améliorer le courrier électronique adressé aux groupes. L'affichage des adresses disparaîtra et ne g  chera plus le paysage. Merci de votre patience. Par ailleurs, si vous avez des idées ou du temps à consacrer à notre site Web, faites- le-nous savoir.

## **Une assemblée qui côte cher**

---

Notre confrère Normand Jetté s'est malheureusement fait voler sa veste de cuir lors de la dernière assemblée générale du syndicat. Il aimerait savoir si l'un d'entre vous aurait observé quelque chose de louche au cours de la soirée. Si c'est le cas, veuillez communiquer avec lui au 872-3525.

## **Rédacteurs, rédactrices, à vos plumes !**

---

Nous sommes à la recherche de nouveaux collaborateurs pour Profil. Si vous avez envie de vous exprimer dans l'une ou l'autre de nos chroniques ou si vous êtes bourrés d'idées et ne savez à qui en faire part, n'hésitez pas. Profil est là pour vous accueillir. Vous pouvez communiquer avec Carole Paquin au 527-2411.