

PROFIL

Septembre 2000

Volume 11 Numéro 3

Bulletin d'information du Syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal

SOMMAIRE

2 - 3

CE QUE LES MEMBRES
EN PENSENT

Nouvelles technologies

**Nous n'avons pas le
choix d'apprendre**

4 - 5 - 6 - 7

DOSSIER

*Impact des technologies
sur l'organisation
du travail*

**Nous sommes dans
l'oeil du cyclone**

8 - 9

LIVRES

Nouvelles technologies

**Disparition ou
réorganisation
du travail ?**

10 - 11

HUMEURS

**Comment prendre
congé pour raison
de vacances**

12

NOUVELLES EXPRESS

Relations de travail et réforme municipale **Beaucoup trop de pouvoir au gouvernement**

par *Michel Vézina*

PRÉSIDENT

Cette fois, ça y est! Malgré la résistance des maires de banlieue, la ministre Harel semble déterminée à aller de l'avant dans le dossier des réorganisations et des fusions municipales dans la région métropolitaine. Selon toutes les apparences, une secousse sans précédent modifiera le secteur municipal dans des délais très courts. Pour le meilleur et pour le pire.

S'il est vrai qu'un grand ménage s'impose, il faut aussi dire qu'à vouloir tout faire très vite, on risque d'en échapper. Or, de l'aveu de la ministre Harel elle-même, la loi 124 sur les fusions municipales est pleine de trous et d'imprécisions, particulièrement au chapitre des relations de travail.

En adoptant la loi 124, le gouvernement profite aussi de l'occasion pour s'octroyer une très grande latitude en ce qui a trait aux dispositions du Code du travail. Si les joueurs ont de profondes divergences quant à leur vision de la réforme, ils s'entendent au moins sur deux choses, affaiblir les syndicats et éventuellement gruger la rémunération des employés municipaux.

Le droit à la libre négociation est donc en péril. Ainsi, au premier anniversaire d'une fusion de municipalités, les conventions collectives en vigueur prendront fin. Les parties devront alors s'entendre dans des délais très courts, sinon leurs différends feront l'objet d'un arbitrage obligatoire. La décision de l'arbitre sera sans appel. Le droit de grève sera lui aussi suspendu pendant 15 mois.

Les balises données à l'arbitre pour qu'il rende sa décision sont très restrictives. Il devra tenir compte des conditions de travail qui s'ap-

pliquent aux autres employés de la municipalité et de celles qui prévalent dans des municipalités semblables, ainsi que de la situation et des perspectives salariales et économiques du Québec.

Par ailleurs, l'harmonisation des conditions de travail ne devra pas augmenter le total des dépenses annuelles de la nouvelle municipalité en ce qui a trait à la rémunération et aux avantages sociaux des employés. Pour ce faire, les champs d'intervention de l'arbitre s'étendront notamment aux salaires, aux régimes de retraite et d'assurances collectives, aux cotisations versées à la CSST et aux autres avantages sociaux.

Les négociations pour le renouvellement de nos conventions collectives s'amorcent donc dans un climat de grand bouleversement et d'incertitude. Les contrats de travail que nous pourrions signer au cours des prochains mois pourraient tout aussi bien être annulés. Ceci vaut autant pour la CUM que pour la Ville. De fait, en vertu du projet de Louis Bernard, nous pourrions tout aussi bien en venir à une seule convention collective que nous retrouver avec 30 accréditations à gérer.

Mis à part les clauses qui facilitent et accélèrent la détermination des unités de négociation et des associations accréditées à la suite d'une fusion, le gouvernement s'octroie beaucoup trop de pouvoir par le biais de la loi 124. Il s'agit d'une attaque draconienne des règles qui régissent habituellement les rapports collectifs de travail au Québec. Les mois qui viennent promettent donc d'être difficiles. Plus que jamais, nous devons faire preuve d'ardeur, de clairvoyance et surtout de solidarité si nous voulons maintenir des conditions de travail de qualité. ■

Ce que
les membres
en pensent...

Nouvelles technologies

Nous n'avons pas le choix d'apprendre

Débat animé par Louis-Alain Ferron, vice-président CUM

Propos recueillis par Carole Paquin, conseillère en communication

«Oui, les nouvelles technologies changent la nature de notre travail, et dans l'avenir, nous verrons des choses que nous ne pouvons imaginer aujourd'hui. Actuellement, nous sommes un peu à la traîne. Les changements technologiques sont très rapides, mais c'est un outil qui nous aide dans notre travail en nous laissant les parties les plus intéressantes.»

«Le développement technologique a entraîné des changements importants en matière de méthodes de travail. Ces changements ont entraîné des réductions de postes chez les cols blancs, mais ont eu peu d'impact dans le service professionnel.»

«Je suis d'avis contraire. Les nouvelles technologies entraînent une surcharge de travail. Il faut maintenant acheminer l'information par courrier escargot, par *fax*, par Lotus et par Internet, ce qui nécessite quatre procédés, quatre corrections et quatre suivis. L'arrivée d'une nouvelle technologie ne signifie pas qu'on délaisse les autres modes de communication, car tout le monde n'est pas au même niveau. Donc, cela ne nous simplifie pas la tâche. De plus, il faut apprendre sur le tas, car nous avons peu de formation.»

Les nouvelles technologies de l'information évoluent à une telle vitesse qu'on a parfois l'impression de ne pas pouvoir suivre la musique. Mais, est-ce qu'on ne surévalue pas leur impact? Profil a rencontré une quinzaine de membres pour connaître leur point de vue. Si quelques-uns se sentent parfois dépassés par les événements, certains jugent que la nature de leur travail n'a pas changé, et d'autres y voient une occasion intéressante de développement professionnel. Un débat qui oppose souvent utilisateurs et fournisseurs.

«Je pense que la nature de notre travail est changée, car la manipulation des données change la façon de travailler. L'information disponible est plus grande, et nous y avons accès plus rapidement. Cela rend notre tâche plus lourde et plus complexe.»

«La nature de notre travail se transforme, car nos outils de travail sont plus complexes. Les systèmes sont interconnectés, et il y a plusieurs niveaux de protocole d'utilisation. Il faut donc développer de nouvelles habiletés.»

«On pense que l'informatique accomplit tout le travail. De fait, on greffe des tâches supplémentaires à nos fonctions, alors qu'on devrait créer de nouveaux postes.»

«Avant l'arrivée d'Internet, la portion recherche de notre travail était balisée. Maintenant, nous ne savons plus si nous avons trouvé 1 %

ou 100 % de l'information, nous ne savons plus si la terre est ronde ou plate. Les éléments de logistique nous accaparent, et nous avons moins de temps à consacrer à la réflexion. Nous faisons du copier-coller. Nous sommes devenus des courtiers de l'information.»

«Je ne suis pas d'accord. Après la période d'apprentissage, la recherche est beaucoup plus rapide qu'auparavant.»

«La technologie force une accélération du travail, mais nous sommes dans une période de transition. J'imagine qu'à un moment donné certains modes de communication, comme le *fax*, vont disparaître. C'est comme lorsque l'auto est arrivée, on a continué d'utiliser les chevaux pendant un certain temps, mais aujourd'hui ces derniers n'ont plus leur place dans le transport.»



Peut-on empêcher l'envahissement des technologies ?

«Au début des années 1980, quelqu'un a dit qu'un jour on ferait le plein dans une station service sans parler à personne et qu'on réglerait simplement avec une carte qu'on insérerait dans la machine. Personne ne le croyait...»

«Nous sommes très avancés quant aux outils, mais il y a inadéquation entre l'outil et le besoin. Nous dépensons des millions qui ne donnent rien. À la Ville, nous n'avons plus la connaissance du terrain. Nous ne savons plus ce qu'il y a dans le sol, les conduites d'eau, les égouts, les bornes-fontaines, etc. La Ville a dépensé 100 000 \$ pour un système et coupé des postes en pensant que la technologie ferait le travail, mais cela n'a

rien donné. Nous n'avons plus de données aux travaux publics. La même chose s'est produite à l'urbanisme. Ils ont un super système de géomatique, mais il n'y a plus personne sur le terrain pour apporter les corrections, de sorte que nous n'avons plus d'inventaire du territoire.»

«Il ne faut pas tout mettre sur le dos des technologies. Nous venons de vivre une période de restrictions budgétaires qui ont entraîné beaucoup de *coupures*.»

«L'utilisateur et le fournisseur de technologie ont deux approches différentes et parfois opposées, mais qui ne devraient pas l'être. La technologie ne correspond pas toujours au besoin, et elle est très envahissante. Les gens et les organisations ne sont pas tous au même niveau, car la technologie évolue trop vite.»

«Nous n'avons pas de contrôle sur les technologies. La réalité est là, et il faut s'y adapter, sinon nous sommes perdants. À la banque, par exemple, il en coûte plus cher de faire une transaction à la caisse qu'au guichet automatique.»



En retard, dans la moyenne ou en avance?

«À la Ville, nous sommes en retard en ce qui a trait au développement technologique, car il nous manque des ressources.»

«Là, n'est pas le point. Nous n'avons pas le choix, il faut suivre.»

«Nous n'avons pas le choix d'aller vers les technologies, si nous voulons améliorer les pratiques d'affaires, et je pense que la Ville est en retard à cet égard. Il y a un fossé

entre la traduction des nouvelles technologies et les pratiques d'affaires. Par ailleurs, plusieurs décisions échappent au système hiérarchique traditionnel.»

«Dans le domaine de la recherche et du soutien aux nouvelles technologies, nous travaillons dans un environnement qui n'est plus uniquement celui de la Ville. Les frontières sont devenues très floues. Nous sommes rendus là.»

«Les technologies sont parachutées par les décideurs, et les nouveaux paramètres deviennent souvent des carcans. Nous n'avons pas de formation, et il est difficile de développer les habiletés pour les utiliser. Chaque outil a son propre processus, et nous devons adapter notre travail à ces outils.»

«De plus, nous devons presque tout apprendre sur le tas, et lorsque nous avons de la formation, nous n'avons pas de temps pour la mettre en pratique, de sorte qu'il est difficile de développer de nouvelles habiletés. On ne devrait pas considérer la technologie comme un but mais comme un outil.»

«L'évolution technologique est très rapide, et nos habiletés doivent être plus grandes. Nous n'avons pas le choix d'évoluer et d'apprendre par nous-mêmes.»

«Pour ma part, la technologie m'a libéré des aspects routiniers du travail. Il y a des changements majeurs qui s'en viennent et qui vont modifier encore plus la nature de notre travail. Le danger c'est de ne pas les anticiper et de ne pas s'y préparer. La première chose à développer, c'est l'aptitude à apprendre.»



De grands changements dans les fonctions

«En 1984, j'étais un des 10 professionnels à avoir un ordinateur à la Ville, et maintenant, nous en avons tous. L'évolution est donc effrayante, mais je ne pense pas que cela change la nature de notre travail. Un architecte du paysage conçoit toujours des aménagements et les fait réaliser, mais je dois dire qu'il y a interpénétration des fonctions.»

«C'est vrai qu'il y a interpénétration des rôles et des responsabilités. Et, nous n'avons pas le choix de nous y adapter et d'adapter la technologie à nos besoins. Si la technologie est inefficace, c'est que l'organisation n'a pas choisi une technologie en fonction des besoins réels.»

«Nos fonctions sont complètement modifiées. Par exemple, les conseillers en gestion sont aujourd'hui des informaticiens, alors que ce n'était pas le cas auparavant. Même chose pour les conseillers budgétaires. Du côté syndical, nous sommes à la croisée des chemins, et il faut

dra modifier toutes les descriptions de fonctions. La question est de savoir : doit-on cloisonner ou décloisonner les fonctions pour donner aux professionnels davantage de mobilité?»

«Cela soulève aussi la question de la sous-traitance. Les équipements sont onéreux, et la Ville ne peut pas toujours suivre, de sorte qu'il est plus simple d'aller en sous-traitance. Cela peut menacer certains postes.»

«Il faut apporter des changements dans les descriptions de fonctions. Les critères à retenir sont : premièrement, éviter les exigences trop spécifiques telles que la connaissance de logiciels, car l'évolution est trop rapide; deuxièmement, mettre en évidence la compétence et la définir; troisièmement, revenir au rôle de conseiller. L'organisation change, nous avons plus de responsabilités, et on nous demande d'être plus rapides et efficaces. Les nouvelles technologies rendent possible l'aplatissement de la hiérarchie, mais la description de nos fonctions ne permet pas que nous prenions davantage de responsabilité. Il faut donc aller vers plus de *flexibilité*.» ■

GILLES OLIVIER

**Planificateur de la retraite
Depuis plus de 30 ans**

*Fiducie de convention de retraite
à la Ville de Montréal*

**Analyse de succession - Assurance-vie
R.E.E.R. - F.E.R.R. - Rentes
Produits financiers - Fonds mutuels**

3535, ch. Queen Mary
Suite 570, Montréal
(Québec) H3V 1H8

Tél.: 731-7961
Rés.: 638-4223
Télé.: 731-9782

Impact des technologies
sur l'organisation du travail

Nous sommes dans l'oeil du cyclone

par Carole Paquin

CONSEILLÈRE EN COMMUNICATION

Les nouvelles technologies envahissent peu à peu les interstices de notre vie et se développent à une telle vitesse qu'elles fascinent et inquiètent tout à la fois. Ce développement va-t-il se poursuivre et jusqu'où va-t-il aller? Quels en sont les enjeux, et comment s'y adapter? Voilà les principaux thèmes que le professeur Yves-C. Gagnon a abordés au cours de notre dernière conférence-midi. Des questions fort pertinentes alors que les municipalités sont en réflexion sur divers systèmes intégrés. Une chose à retenir, la technologie n'est pas un but en soi, mais un outil qui doit servir le personnel et l'organisation.

La technologie est toujours plus puissante, plus souple et plus intelligente. On parle de puces qui seront des milliards de fois plus puissantes. Le contenu de notre ordinateur sera bientôt sur notre montre de sorte que nous pourrions pironner quel que soit le lieu où nous serons. Les systèmes d'aide à la décision sont de plus en plus performants, et la pénétration d'Internet est exponentielle. Chaque mois, le nombre d'utilisateurs double. Nous avons accès à une masse énorme d'information, au point que nous ne savons plus trop



comment la traiter.

Certains affirment que les technologies sont tellement avancées que bientôt nous n'aurons plus besoin de l'être humain. Dans le domaine de la médecine, par exemple, bientôt, nous serons peut-être accueillis par

un robot qui nous donnera de meilleurs soins que le médecin. Ceci nous interroge évidemment sur le plan éthique. Où cela nous mènera-t-il que l'humain ne soit plus nécessaire pour accomplir le travail?

Nous devons donc plus que jamais affronter l'intrusion des technologies dans nos vies personnelle et professionnelle. Nous sommes dans l'oeil du cyclone. Au début des années 1970, on prédisait que les gens auraient de la difficulté à s'adapter au changement tellement il serait rapide et en courtes séquences. Dans la plupart des entreprises, les réorganisa-



tions se font effectivement aux six mois, et ce sont les technologies qui rendent ces courtes séquences possibles.

Deux façons de voir les choses

On peut considérer la technologie strictement d'un point de vue technique, et dans ce cas, elle ne détermine qu'une seule série de séquences : on crée un système, on détermine les besoins, on procède à l'analyse fonctionnelle, on établit les spécifications, et les résultats sont ceux qui ont été planifiés. Si des problèmes surviennent ailleurs que dans le système, ce sont les humains qui en sont responsables et non la technique. Les techniciens pensent que les problèmes proviennent de ce que les gens ne comprennent pas le système. Or, ces derniers le comprennent très bien, mais ils résistent. Cette résistance n'est pas nécessairement négative parce que, souvent, on implante un système selon des spécifications qui négligent d'importants aspects humains et sociaux.

On peut aussi considérer la technologie comme un outil social, et dans ce cas, les effets transigent par un ensemble de choix sociaux et micro-économiques. Par exemple, si dans un magasin, on implante un

système doté de mesures de contrôle telles qu'il est impossible de retirer un article sans la clé du gérant, c'est qu'on a établi comme préalable que les caissières sont potentiellement malhonnêtes. Un autre exemple, on implante un nouveau système au coût de 30 M\$ et on octroie seulement 100 000 \$ à la gestion du changement, c'est-à-dire à la formation. Ce sont là des choix sociaux et économiques.

Les municipalités accusent un retard en matière de développement technologique, mais les changements seront fulgurants quand ils s'amorceront.

Complexité, décentralisation et compétences

Il y a davantage d'enjeux si l'on considère le changement technologique comme un phénomène social que si on le considère strictement d'un

point de vue technique. La technologie rend plus complexe le travail dans les organisations, car les frontières sont de plus en plus floues. Le travail n'est plus circonscrit à l'intérieur des murs de l'organisation, les heures sont flexibles, et les frontières le sont aussi. Il n'y a pas que dans le secteur municipal que l'on parle de fusions, on en parle dans tous les types d'organisations. Ces sont des changements structurels majeurs, apportés par la technologie, qui affectent patrons et employés.

Pour les gestionnaires, la prise de décision devient plus difficile en raison de la quantité d'éléments d'information avec lesquels ils doivent composer et des imprévus qui surviennent. De plus, la décentralisation des opérations et conséquemment de la décision peut leur sembler menaçante, car ils ont l'impression de ne plus avoir le contrôle.

De leur côté, les employés doivent accomplir des tâches plus variées et plus complexes. Les politiques et les procédures établies sont de moins en moins utiles parce qu'elles ne traitent que les cas d'exception. Les cas ordinaires sont laissés à l'ordinateur. Les fonctions sont par ailleurs décloisonnées, car la réalité est extrêmement mouvante, et les problèmes qui se posent ne sont pas

nécessairement inscrits dans les définitions de tâches. Les employés sont donc appelés à prendre des décisions et à les justifier.

Les gens ont l'impression d'être davantage contrôlés par la technologie. Pourtant, c'est le contraire. En raison de l'énorme quantité d'information disponible, il est plus difficile pour un cadre de contrôler le travail des employés, particulièrement celui des professionnels, ce qui amène un enjeu de pouvoir. Le partage forcé de l'information fait en sorte que les employés détiennent souvent plus d'information que le patron, ce qui leur donne du pouvoir.

Le travail étant moins spécialisé, les employés doivent être en mesure de comprendre l'ensemble d'une situation, et c'est pourquoi on parle de plus en plus de gestion des compétences. Les compétences sont l'ensemble des connaissances, des qualités, des aptitudes qui permettent d'agir. Dans ce contexte, l'importance de la formation devient relative parce qu'elle ne rend pas nécessairement compétent. La formation est utile, mais ne rend pas nécessairement apte à utiliser la technologie. On enseigne des gadgets qui sont oubliés s'ils ne sont pas utilisés dans le mois qui suit. C'est la différence entre la compétence et la qualification.

La gestion des compétences remet cependant en question le rôle des syndicats. Fondé sur la définition, l'évaluation et la rémunération des tâches, le syndicalisme ne prévoit pas évaluer et rémunérer la compétence. La gestion des compétences personnalise la qualification. Les employés commencent à penser qu'ils doivent être traités comme des cas particuliers, ce qui est l'antithèse de l'esprit syndical et crée une pression sur la

négociation collective telle que nous la connaissons.

Un dernier enjeu et non le moindre, c'est la tolérance au changement et à l'incertitude. Le développement technologique amènera d'autres changements organisationnels qui seront de plus en plus rapides. Les municipalités accusent un retard en cette matière, mais les changements seront fulgurants quand ils s'amorceront. Les fusions des municipalités sont planifiées dans un horizon très court, et on se préoccupe peu d'intégrer les cultures propres à chacune

—

Dans les administrations publiques, l'accroissement exponentiel du recours aux technologies est inévitable, car c'est le seul moyen d'accroître la performance.

—



d'elles. Des problèmes se poseront qui demanderont une grande capacité d'adaptation.

Ceci nous amène à la dimension psychologique de la santé et de la sécurité du travail, car l'incertitude entraîne l'accroissement des cas d'épuisement professionnel. L'épuisement n'est pas seulement lié à la lourdeur de la tâche, mais au contexte dans lequel on l'exécute. Il est à prévoir que le taux d'épuisement professionnel montera à grande vitesse lorsque les fusions se concrétiseront.

Comment réagir ?

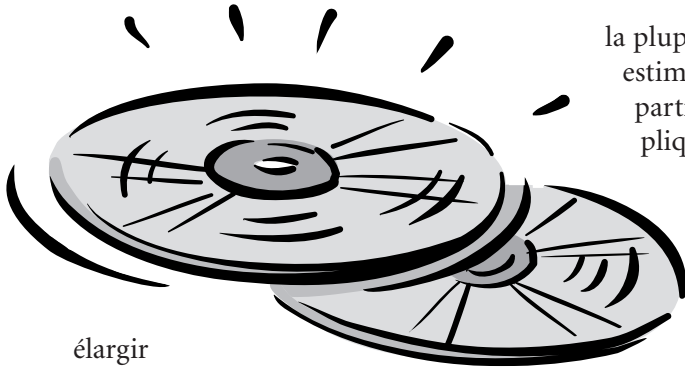
La technologie est de plus en plus présente dans l'organisation du travail, elle constitue désormais un mariage de raison avec lequel il faut vivre. Dans les administrations publiques, l'accroissement exponentiel du recours aux technologies est inévitable, car c'est le seul moyen d'accroître la performance. Le citron des ressources humaines est complètement pressé. Il faut autre chose, et cette chose c'est la technologie.

Dans un tel contexte, il importe donc de se demander quelle stratégie adopter. Trois options sont possibles :

1. Subir : endurer le changement sans y participer, mais le prix à payer est l'exclusion.

2. Résister : c'est une stratégie qui demande beaucoup d'énergie. Il est difficile de lutter contre le rouleau compresseur de la technologie. On se rappellera les grèves épiques pour protester contre les codes postaux qui ont tout de même été implantés. Il est toutefois possible d'atténuer les conséquences négatives.

3. Proagir : développer sa flexibilité et sa polyvalence, être prêt à



élargir son champ d'action et muter vers les compétences. Améliorer sa tolérance au changement.

Participer au changement est bien entendu l'option que privilégie Yves-C. Gagnon. Selon lui, les professionnels et les cadres doivent prendre l'initiative et ne pas attendre qu'on leur demande de participer au développement et à l'implantation des nouvelles technologies. Malheureusement,

la plupart des administrateurs estiment que moins les gens participent moins c'est compliqué. Et c'est ainsi que les organisations se retrouvent avec des systèmes qui coûtent des millions de dollars, mais qui ne sont pas adaptés aux besoins.

Les syndicats ont aussi un rôle à jouer en assurant à leurs membres une influence déterminante. Les syndicats ont défendu des conditions de base, mais ne peuvent plus faire de gains énormes. Il leur faut maintenant travailler sur des choses comme le changement technologique et participer à la vie de l'entreprise. Ils doivent être des acteurs dynamiques et tenter de faire du changement un allié et non un ennemi qui amène des pertes. ■

Les professionnels et les cadres doivent prendre l'initiative et ne pas attendre qu'on leur demande de participer au développement et à l'implantation des nouvelles technologies.

Une assurance de groupe qui reflète aussi vos besoins individuels



RIEN ne vous ressemble PLUS que votre chez-vous.

Nos assurés ne paient que pour les protections dont ils ont réellement besoin. *Pas de superflu!* Ils obtiennent un prix concurrentiel, des protections personnalisées et des avantages de groupe.

Et vous?

Montréal: (514) 281-8121
 Québec: (418) 835-6806
 Sans frais: 1 800 363-6344
 info@lasecurite.com



ALLIANCE DES PROFESSIONNELS DE LA VILLE DE MONTRÉAL



La Sécurité, assurances générales

PREMIER EN ASSURANCE DE GROUPE





Nouvelles technologies Disparition ou réorganisation du travail ?

par Nicole Brien

CONSEILLÈRE EN PLANIFICATION

Cet été, j'ai lu un ouvrage qui porte sur les effets des nouvelles technologies de l'information et des communications sur la nature du travail. Préparé sous la direction de Michel Leclerc, *Disparition ou réorganisation du travail*?¹ réunit des textes présentés à l'occasion d'un colloque au mont Sainte-Anne, en octobre 1998. Ce livre très intéressant s'adresse toutefois à un public averti désirant pousser plus loin sa réflexion sur le sujet. Trois auteurs ont particulièrement retenu mon attention, et je vous fais part de quelques éléments de leurs propos.

Le point de vue de Michel Serres, philosophe et mathématicien membre de l'Académie française, est particulièrement intéressant. Selon lui, l'histoire des civilisations est marquée par des changements de supports. L'évolution des caractéris-

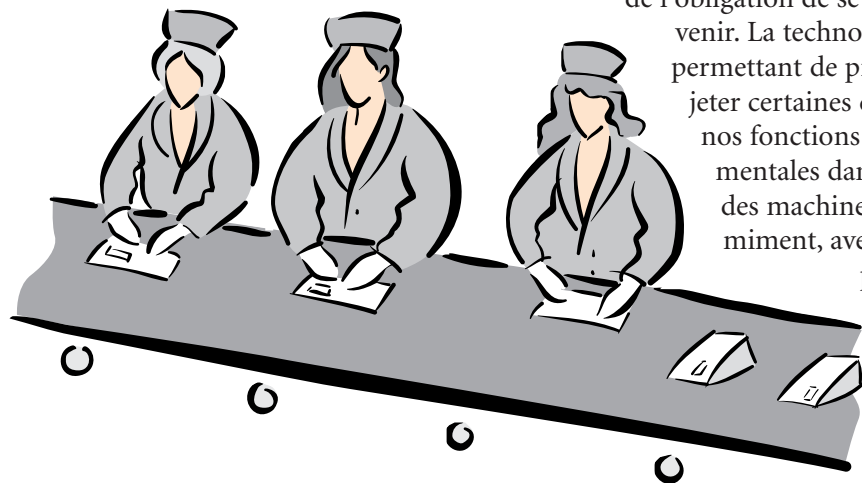
tiques des civilisations est abondamment décrite en fonction du passage de l'oral à l'écrit, puis à l'imprimé et, enfin, au numérisé. Ces changements de supports auraient chaque fois entraîné une perte de mémoire, de sorte que le cerveau aurait été libéré de l'obligation de se souvenir. La technologie permettant de projeter certaines de nos fonctions mentales dans des machines qui miment, avec de plus

en plus d'exactitude, l'intelligence humaine, nous amène à nous poser cette question : pourra-t-on réaliser l'idéal d'une tête bien faite plutôt que d'une tête bien pleine? Si cette évolution se poursuit, qu'allons-nous inventer?

Réal Jacob, professeur à l'UQTR, s'attarde quant à lui à la transition structurelle des organisations fondée sur la maîtrise de l'information et du savoir. Il caractérise l'expression *from a resources economy to a knowledge economy* et discute des deux grandes tendances au sein des organisations, l'adaptation et la transformation.

En ce qui a trait à l'adaptation, l'organisation minimise la remise en question de ses présupposés stratégiques : « Sur le plan des ressources humaines, la stratégie est classique et connue : réduction de personnel, intensification du travail pour ceux qui restent, plafonnements salariaux et renégociation à la baisse des conditions de travail, autant de stratégies d'adaptation qui, à terme, entraînent l'organisation dans une spirale de coûts cachés associés à la perte des meilleures ressources au profit des concurrents, à l'augmentation des absences de longue durée causée par l'épuisement professionnel chronique ainsi qu'à la diminution des comportements de qualité. » (p.33)

Par contre, la logique de la transformation est basée sur une remise en question fondamentale, cherchant l'équilibre entre la réduction des





coûts, l'amélioration continue de la qualité, l'innovation de rupture et le respect des personnes. Jacob caractérise ainsi cette évolution : « Du château au réseau, de la rigidité à la flexibilité, de la production à l'innovation, de l'individu au groupe, (...) de la centralisation à la décentralisation, du contrôle externe à l'autonomie imputable, de la capacité à l'intelligence, (...), etc. ». (p.33)

Jacob examine aussi les principales caractéristiques génériques de l'autoroute de l'information, qui devraient faire l'objet d'un questionnement de la part des organisations. Ce sont l'interactivité, l'intemporalité, l'instantanéité, la délocalisation, la virtualité, la synergie créatrice médiatisée, le réseautage informationnel et l'intermédiation.

De son côté, Monique Charbonneau, P.-D.G. du Centre francophone de recherches en informatisation des organisations, examine le cas particulier du télédiagnostic et s'interroge sur les problèmes de plus large portée que pose l'implantation d'une technologie.

À partir de l'étude de deux projets

pilotes d'envergure, M^{me} Charbonneau explore les idées habituellement associées à l'implantation de nouvelles technologies, notamment à l'effet que celles-ci permettent d'importantes économies. Ceci peut être vrai, mais pour qui? Le télédiagnostic a entraîné des économies en ce qui a trait aux transferts des patients et aux frais d'hospitalisation, mais il a diminué les revenus des transporteurs ambulanciers tout en augmentant les frais des centres locaux d'hébergement. De même, l'idée que les technologies allègent la charge de travail et assouplissent l'organisation du travail n'est pas toujours vraie. Certains employés ont, au contraire, connu une surcharge de travail importante.

Ainsi se termine notre tour d'horizon des trois auteurs qui ont principalement retenu mon attention. À ceux-là, s'ajoutent huit autres auteurs provenant des milieux universitaire et syndical québécois. De façon générale, on peut dire que ces auteurs proposent des modèles qui pourront servir de base à des discussions futures sans toutefois apporter

de solutions concrètes aux problèmes que peuvent poser les nouvelles technologies.

Par ailleurs, la lecture de ce recueil de facture plutôt académique s'adresse à ceux qui désirent pousser leur réflexion sur les nouvelles technologies et qui veulent comparer les points de vue. Les textes sont fouillés, mais n'ont pas de fil directeur. Il faut donc butiner d'un auteur à l'autre selon ses propres intérêts.

Enfin, on trouvera la présentation complète de Michel Serres sur le cédérom fourni avec le livre. Cette présentation, de plus d'une heure, n'est pas retranscrite dans le livre, ce qui est un peu frustrant lorsqu'on emporte ce livre comme lecture de vacances et qu'on n'a pas d'ordinateur à portée de la main.

Bonne lecture! ■

¹ LECLERC, Michel, Disparition ou réorganisation du travail?, Presses de l'Université du Québec, 1999.

**CENTRE DENTAIRE
GINETTE MARTIN**



GRAND OUVERT...SELON VOTRE HORAIRE

Dr GINETTE MARTIN, B.A., B.Sc., D.M.D.
Chirurgienne Dentiste

1037, St-Denis, Bureau 203, Montréal H2X 3H9



CHAMP-DE-MARS / BERRI-UQAM

Tél.: 284-1975
Fax: 284-1818

Entente financière possible

*Pub
MP Photo*

Comment prendre congé pour raison de vacances

par Jacques Boivin et Louis-Alain Ferron

CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ET VICE-PRÉSIDENT CUM

Est-il légitimement concevable pour un fonctionnaire municipal d'aspirer à des vacances bien méritées alors qu'une croyance populaire solidement ancrée et assortie d'une légende urbaine savamment entretenue, toutes deux insidieusement colportées par des langues d'une propreté douteuse, véhiculent qu'en soi un fonctionnaire ne travaille jamais vraiment et qu'il se révèle dès lors impossible de tracer une démarcation claire entre sa semaine de travail et sa semaine de congé ?

Comment diable mettre un terme à cette perception si dommageable à l'image du serviteur public? Comment faire en sorte que vous puissiez, en simultané, poser votre popotin fatigué sur une chaise pliante sans craindre le sarcasme, contracter un *Corona elbow* en toute quiétude et bombarder votre voisin d'un sourire «Pepsodent» épisodique sans que ce dernier ne fasse le lien entre son compte de taxe foncière et le caractère récurrent de vos coups de soleil?

Pas simple, les amis, pas simple. Que voilà une grosse commande! Pour atteindre cet objectif, il nous faut pétrir la matière grise argileuse de l'inconscient collectif pour remodeler l'image d'*Épinal* du fonctionnaire municipal à l'effigie d'un être debout, les pieds solidement en contact avec la réalité du sol, le bras droit pressant fièrement sous l'aisselle le code

d'éthique de la Ville, le tout boulonné sur un socle pyramidal orné de l'inscription : « Sous-vacancier chronique ». Bref, il faut transmuter le rond-de-cuir en ronde-bosse afin de remplacer la version désuète du fichier accessoire **fonctionnaire.con** par la version 2000 de l'utilitaire **fonctionnaire.mtl**. Allons-y par étapes.

1. Abolissez une fois pour toutes le lien étymologique entre la notion de « chute » et de « vacances ».

Nous voulons bien que vous « tombiez en pâmoison », puis « tombiez en amour », quitte à « tomber des nues », à « tomber malade » même et, s'il le faut absolument, à « tomber raide mort », mais il se révèle peu judicieux de claironner à tout va que vous « tombez en vacances ». Cette terminologie évoque un mouvement du haut vers le bas qui ne facilite pas nos efforts pour revendre le statut de

vacancier. Qui plus est, les citoyens se plaignent à longueur d'année « d'être encore tombés sur un fonctionnaire en vacances » ou plus prosaïquement « d'être tombés sur votre boîte vocale ». Il nous semble donc préférable de décoller les vacances du plancher.

2. Ne dites jamais que vous êtes « assis sur un poste vacant ».

De restructurations en rationalisations, les organigrammes n'ont plus la stabilité d'antan. Faire savoir publiquement que vous êtes « assis sur un poste vacant » peut donner lieu à une malencontreuse dyslexie déformante conduisant l'auditeur à conclure que vous êtes « assis en vacances sur un poste », ce qui ne manquera pas d'alimenter sa délétère conviction postulant votre désœuvrement permanent. De plus, être « assis » sur un poste ne projette pas vraiment une image de dynamisme. Cette expression est

définitivement à bannir, sinon la rumeur voulant que la position du fonctionnaire oscille toujours entre être « assis sur son poste » ou être « assis sur son patio » ne sera pas totalement dénuée de fondement. En effet, comment nier dès lors que ledit fondement se révèle la seule zone anatomique du fonctionnaire sollicitée en continu, que ce dernier soit au repos ou au service des contribuables? Avant que la surutilisation de cette région corporelle ne provoque un échauffement qui mette le feu aux poudres à la même région corporelle du contribuable qui trouve déjà que celle-ci se fait assez généreusement botter par tous les ordres de gouvernement, restons sur nos gardes et assurons nos arrières.

3. Ne dites jamais que vous travaillez sur un « dossier ».

Vous êtes un bourreau de travail, un broyeur de paperasse émérite. Vous parcourez au bas mot 10 000 kilomètres par année sur le simple trajet « téléphone-télécopieur-photo-copieur » pour répondre prestement aux requêtes des citoyens et faire le bonheur de votre supérieur immédiat. Pourtant, votre statut de fonctionnaire se heurte à un persistant préjugé vous cataloguant comme le prolongement naturel d'un barreau de chaise. Comment voulez-vous que la population vous perçoive autrement qu'assis à longueur de journée, bien accoté à ne rien glander, si à vous entendre vous passez la semaine entière sur un « dossier »? Encore un mot à proscrire, et à ce rythme, ça s'annonce plutôt mal pour vos prochaines parties de Scrabble.

4. Inscrivez-vous au programme « Vacances au bureau » de Tourbec.

Que diriez-vous de vous rendre chaque matin au boulot en calèche,

le maillot de bain déjà en place sous votre ensemble safari multi-poches, l'épiderme généreusement enduit d'un écran solaire de magnitude quarante, portant sous le bras le rigatoni de la veille lové dans un guilleret panier d'osier, une nappe à carreaux assortie aux couleurs de vos cloisons épousant les dimensions exactes de votre pupitre et un jeu de dards sur pelouse adéquatement installé dans le couloir menant au bureau de votre chef de section? Surtout, surtout, subodorez l'impact sur l'imaginaire populaire lorsque vous répondrez à chaque appel téléphonique : « Je suis en vacances cette semaine, mais je vous règle ça tout de suite. » Deux ans à ce régime, et on se paie un sondage sur la soi-disant torpeur somnolente de la fonction publique, vous verrez!

5. Sensibilisez votre entourage à votre horaire de travail.

Vous êtes un disciple du 1 820 à la Ville ou, pire, un intégriste de l'horaire flexible à la CUM? Par pitié, n'aggravez pas votre cas déjà pathétique aux yeux accusateurs de votre voisin en recherche intensive d'emploi qui vous contemple, un mercredi à 15 h, en train de tâter du roupillon dans votre nouveau hamac. S'il vous adresse un tonitruant : « Eh! Roger, t'as pas assez dormi au bureau à matin? » empreint d'empathie, n'allez surtout pas lui expliquer que votre horaire 1 820 vous laisse 6 940 heures de temps libre ou que votre horaire flexible vous permet d'arriver



plus tard au bureau le matin, de prendre trois heures pour dîner et de finir plus tôt. Que non, mais que non, diantre! Toute forme de réponse apparaîtrait comme une vaine et malhabile tentative de justification. Gardez le silence et passez à la phase du sommeil profond, celui mérité de l'honnête travailleur fourbu par un labeur harassant. Votre voisin en restera muet.

Enfin, si les vacances vous stressent irrémédiablement, n'oubliez pas que vous pouvez transférer vos banques de temps à des collègues et que les auteurs du présent article sont très ouverts à ce type de don. Vous n'êtes pas très favorables aux dons? Eh! On vous connaît et on a prévu le coup!

Assurés de votre esprit coopératif et de votre sens des affaires, nous avons incorporé la « Banque de Vacances inc. » et prévu la création, avant la fin de l'année courante, des filiales « Banque de Maladie inc. » et « Banque de Congés mobiles inc. », ainsi que de la sous-filiale « Banque de Congés personnels inc. ». La croissance prévue nous permettra de faire l'acquisition de « Banque de Temps remis inc. » en 2003. Notre plan d'affaires prévoit aussi la fusion de notre entreprise avec « Caisse de Retraite inc. ». La nouvelle entité prendra le nom de « Société de financement du travail à la maison ». Ainsi, tous vos jours de congé, perçus par votre patron et vos voisins comme du temps perdu, seront transformés en « actions ». Nous vous offrons immédiatement la chance de nous transférer tous vos jours de congé rémunérés et de devenir actionnaire de la future « Société du travail à la maison ». Nous considérerons chaque jour transféré comme une bonne action.

Vous pourrez pas dire qu'on fait pas notre part. ■

NOUVELLES *express*

par Laurent Lavigne | VICE-PRÉSIDENT VILLE

Des sections orphelines et peut-être muettes

Notre nouveau projet de convention collective est actuellement en préparation, et vous serez consultés au cours de l'automne à ce propos. Comme les statuts et règlements du syndicat le prévoient, ces consultations se feront par le biais des représentants de section. Nous vous rappelons, encore une fois, que plusieurs sections n'ont pas de représentant. Les professionnels orphelins risquent donc de ne pas pouvoir participer à une partie du processus de consultation.

Les sections orphelines sont : le 810, rue Saint-Antoine Est (Contentieux, Approvisionnement et Soutien technique) ; le 333, rue Saint-Antoine Est (Sports, Loisirs et Développement social, Relations avec les citoyens, Parcs, Jardins et Espaces verts) ; le Service de la culture et le Service de l'approvisionnement et du soutien technique.

Votre retraite, en bref

Vous avez reçu, avec la présente édition de *Profil*, un dépliant explicatif de notre régime de retraite. Ce document est le dernier d'une série de trois, les deux précédents portant sur nos avantages et notre régime d'assurances. Nous espérons qu'ils vous seront utiles. La production de ces documents a permis au syndicat d'approfondir ces dossiers, d'apporter certains rajustements, quand il y avait différence d'interprétation entre la Ville et nous, et d'identifier les lacunes afin d'apporter des mises à jour aux prochaines négociations.

Il y va de votre intérêt

La prochaine assemblée annuelle de la Caisse de retraite aura lieu le 5 septembre, au centre Saint-Pierre, 1212, rue Panet, à 18 h. Les états financiers et les orientations de gestion seront présentés. Soyez-y pour faire valoir votre point de vue et mieux préparer votre retraite.

Des sujets chauds

Nos conférences-midi de l'automne porteront sur deux sujets chauds, soit le harcèlement psychologique et le

développement urbain. Surveillez votre courrier pour les dates.

Formation et télétravail

Le comité de développement professionnel et de productivité reprendra ses travaux au début de l'automne avec une toute nouvelle équipe du côté patronal. Nous espérons faire un appel de projets de formation rapide et concrétiser le projet pilote de télétravail.

Une suggestion

Un nombre croissant de professionnels souffrent de fatigue excessive ou de dépression et la Sun Life, compagnie d'assurances avec laquelle nous faisons affaire, se montre de plus en plus exigeante en ce qui a trait au diagnostic. Si le diagnostic a été posé par un généraliste, nous vous suggérons de le faire valider par un spécialiste le plus rapidement possible pour éviter une demande de contre-expertise de la part de la Sun Life.

La Ville s'inquiète

Alarmée par le nombre d'employés malades, la Ville a mis sur pied deux nouvelles sections au Service du personnel pour s'occuper de prévention, de retour au travail des employés en invalidité et des pourparlers avec la compagnie d'assurances. Ces nouveaux services ne pourront régler les problèmes de surcharge de travail ni de perpétuels changements de structures et d'orientations de l'administration, mais pourront peut-être faciliter les choses pour les employés malades.

Vous avez un dada ?

Plusieurs professionnels ont développé une deuxième spécialité parfois très éloignée de leurs fonctions à la Ville. Certains écrivent des romans, d'autres excellent dans la pratique d'un sport ou encore collectionnent les objets rares. Êtes-vous de ceux-là ? Faites-le nous savoir par courriel, nous vous reparlerons des résultats. ■



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
Nicole Brien
Marielle Delorme
Louis-Alain Ferron
Laurent Lavigne
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@microtec.net
Site Web: www.sppmm.org

Exécutif

Président

Michel Vézina

Secrétaire

Lise Langlais

Trésorière

Lucille Prud'homme

Vice-président CUM

Louis-Alain Ferron

Vice-président Ville

Laurent Lavigne

Vice-président Relations de travail

Alain Ruel

Vice-président Administration et Formation

Philippe Briand

Registrariat

Alain Ruel