

**Cahiers du CRISES**  
**Collection Études théoriques**

No **ET9304**

Comité conjoint sur la productivité,  
les heures et la semaine de travail

par

Michel Grant

1993

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques – no ET9304  
«Comité conjoint sur la productivité, les heures et la semaine de travail»  
Michel Grand

ISBN : 2-89605-020-5

Dépôt légal : 1993

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## Résumé

En 1991, un important conflit de travail opposa la ville de Montréal et le syndicat représentant ses employées cols bleus. L'enjeu de l'affrontement portait sur une revendication syndicale qui cherchait à réduire la semaine de travail de 40 heures réparties sur 5 jours à une semaine de 35 heures réparties sur 4 jours. Le conflit se solda par une solution de compromis maintenant la semaine de 5 jours, mais réduisant le nombre d'heures travaillées à 37.5 heures, et ce sans perte de salaire.

Dans le cadre de la solution négociée, les parties convinrent de confier à un comité paritaire présidé par l'auteur, dont le mandat consistait à examiner les modes de réorganisation du travail qui pourraient générer des gains de productivité suffisants pour financer les coûts d'une modification aux horaires de travail.

Le comité visita les lieux de travail et rencontra, dans le cadre de 20 réunions formelles impliquant 122 gestionnaires et 116 représentants syndicaux. Chaque rencontre se déroulait par des échanges sur les thèmes suivants: identification des principales activités et des ressources humaines, matérielles et financières de chacune des unités; notion de productivité utilisée dans chacune des unités de travail rencontrées; identification des principaux problèmes liés à l'amélioration de la productivité; proposition de solutions; conditions de réalisation d'une semaine de travail modifiée.

Le présent texte présente la démarche de consultation suivie pour impliquer les personnes concernées dans un processus d'amélioration de l'organisation du travail et des relations du travail qui pourrait résulter dans une modification des horaires de travail. Plus spécifiquement, le rapport pose les conditions préalables à la réalisation de gains de productivité. Ainsi, il identifie comment certaines pratiques et certaines clauses de la convention collective nuisent à une meilleure organisation des activités. Cette transformation doit aussi tenir compte de l'influence du climat et des relations du travail sur la qualité et la quantité des services à la clientèle interne (v.g. autres unités de la ville) et à la population. Le rapport examine et propose un processus de mise en place et d'évaluation des mesures d'amélioration de la productivité, de même que les possibilités pour une nouvelle semaine de travail.

**LE DÉFI DE LA PRODUCTIVITÉ:  
LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET DES RELATIONS DE TRAVAIL**

Rapport de Michel Grant, président

Comité conjoint sur la productivité, les heures et la semaine de travail

15 Septembre 1992

## AVANT-PROPOS

La composition du comité conjoint sur la productivité, les heures et la semaine de travail fut complétée en mars 1992 avec la nomination de son président. Le mandat du comité était vaste et complexe; le défi était d'autant plus important que la convention collective prévoyait que le président devait soumettre son rapport au plus tard le 15 septembre. Ce n'est que le 25 août dernier que les membres du comité et le sous-signé ont conclu que le président aurait à rédiger seul son rapport vu l'impossibilité de dégager un consensus à l'intérieur des contraintes de temps et des circonstances du moment.

Le présent rapport fut donc rédigé entre le 25 août et le 15 septembre. Malgré ces difficultés, j'ai tenté de formuler des recommandations les plus précises possible; certaines recommandations et pistes de solution sont formulées d'une façon plus générale soit parce que je crois que les parties ont intérêt à faire ce travail ou parce que le comité n'a pas eu le temps de compléter ses discussions sur certains sujets. Le rapport se veut d'abord et avant tout un instrument utile pour la réalisation d'un consensus rapide sur les matières relevant du mandat du comité.

## Remerciements

Je voudrais préalablement remercier les membres du comité désignés par la ville de Montréal et par la section locale 301 du Syndicat canadien de la fonction publique; pour la ville, il s'agit de Raymond Therrien, Jean Dominique, Annie Gerbeau et Normand Proulx qui se sont adjoints les représentants suivants des services: Michel Beaudet, Claude Chartier et Réjean Dionne; les représentants du syndicat au comité étaient Jean Lapierre, Michel Fontaine, Richard Filiatrault, Edouard Galarneau, Octave Paradis et Michel Parent. Tous les membres du comité ont présenté les points de vue du syndicat d'une façon compétente et responsable à l'égard de leurs commettants; de plus ils ont toujours manifesté une attitude positive, ouverte et soucieuse d'identifier des points de convergence.

Je m'en voudrais de ne pas souligner la contribution exceptionnelle et efficace d'Alain Laforce du Service de la planification et de la concertation (ville de Montréal) dans l'organisation des visites des lieux de travail et des rencontres du comité lors de l'opération printemps. Je souligne le travail soutenu de mon assistante de recherche, Martyne Malo, dont l'aide me fut précieuse dans l'organisation et le déroulement des diverses rencontres et activités du comité de même que dans mon travail de rédaction du présent rapport.

Je veux aussi exprimer ma gratitude aux centaines de cadres et de salariés que j'ai rencontrés dans mes visites des lieux de travail et lors des consultations de l'opération printemps. La richesse des informations et des connaissances détenues par ces personnes m'a confirmé que l'amélioration de la productivité devait suivre une démarche permanente axée sur la transformation de l'organisation du travail et des relations de travail. L'implication de ces cadres et de ces salariés dans le processus d'amélioration de la productivité est essentielle pour l'actualisation d'un des principes de transformation du management occidental proposé par le célèbre W. Edwards Deming:

"Améliorer constamment tous les processus de planification, de production et de service. Améliorer la qualité et la productivité pour réduire indéfiniment les prix de revient."<sup>1</sup>

Le climat de travail qui a prévalu tout au long des travaux du comité m'a facilité la tâche comme président. Le présent rapport constitue le résultat des réflexions et des analyses que m'ont inspiré les discussions tenues à diverses étapes des travaux. Les orientations et les recommandations que je présente visent à traduire d'une façon pratique la volonté de changement exprimée par les membres du comité en dégagant une hypothèse de consensus sur l'ensemble des matières couvertes par le mandat.

---

<sup>1</sup>W. Edwards Deming, *Hors de la crise*, Paris, Économica, 1991, page 79. Les soulignements sont les miens et non ceux de l'auteur.

## **1- INTRODUCTION**

La dernière ronde de négociation collective entre la section locale 301 et la ville de Montréal portait exclusivement sur les salaires horaires et sur la durée de la semaine de travail. Cette négociation fut l'occasion d'un conflit de travail important dont le déroulement n'a certainement pas contribué à l'instauration d'un meilleur climat de relations de travail entre la ville et ses cols bleus. Le compromis auquel aboutirent les parties permit une réduction de la semaine de travail effectif de 40 heures à 37.5 heures, et ce sans réduction du salaire hebdomadaire, d'où une hausse du coût du salaire horaire (article 5.01). Aucune mesure d'amélioration de la productivité n'accompagnait cette réduction de la semaine de travail et, selon les témoignages entendus, cette réduction a coupé dans les temps de travail productifs. Le but de mon rapport ne cherche en aucune façon à remettre en question ce gain syndical. D'ailleurs, le syndicat n'a jamais prétendu que le passage à 37.5 n'affecterait pas la productivité; selon lui, cette baisse du nombre d'heures de travail constituait une compensation historique pour le volume de travail accru effectué par les cols bleus au cours des années de décroissance du nombre de postes réguliers. Ce bref rappel est utile pour situer le contexte dans lequel fut créé le comité que je présidais.

Mon mandat découle d'un article négocié lors de cette ronde qui associe d'une façon conditionnelle et préalable la réalisation d'une autre réduction de la semaine de travail à l'amélioration de la productivité. Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du mandat défini par l'article 5.10 de la convention. Mon rapport commence donc par la présentation du mandat du comité et de son contexte. Après avoir décrit et expliqué la démarche suivie par le comité, j'examine la question des coûts d'implantation de la semaine de travail 35/4 (35 heures par semaine réparties sur 4 jours). Par la suite, je me penche sur les besoins d'amélioration de la productivité et sur le mérite des différentes solutions proposées par les

représentants de la ville et du syndicat.

Comme le mandat consiste à lier la productivité aux heures de travail, je présente des recommandations à l'égard de l'amélioration de la productivité, à l'égard de la demande syndicale et à l'égard d'un processus de mise en oeuvre des recommandations. Tel que convenu, l'approche retenue dans les travaux du comité est axée sur l'organisation du travail et sur les relations de travail. Les parties m'ont d'ailleurs choisi en fonction de mon expertise dans le domaine des relations du travail et des questions reliées à la productivité et à l'organisation du travail<sup>2</sup>. Comme je l'ai souligné aux participants lors de la tournée de consultation au printemps dernier, et comme je l'ai rappelé le 25 août lors de la conclusion des travaux, le présent rapport survient au moment où les parties se préparent à renouveler une convention collective dont le terme arrive le 31 décembre 1992. Je ne crois pas que les parties puissent se permettre un affrontement comme celui qu'elles connurent en 1991. Le contexte politique et économique actuel de Montréal de même que le contexte syndical devraient inciter la ville et le syndicat à trouver des voies de solution en dehors des rapports de force traditionnels. La création du comité et la nature de son mandat fournissent aux parties une occasion pour emprunter une nouvelle voie. Tous doivent prendre conscience que la progression des conditions de travail dépend des résultats du travail lui-même<sup>3</sup>; cette remarque ne s'applique pas seulement au secteur privé exposé aux pressions d'un marché s'étendant souvent à une échelle mondiale, mais aussi aux services municipaux confrontés

---

<sup>2</sup> Jean Harvey, Michel Grant et al., *La dynamique de l'amélioration de la productivité dans la PME manufacturière québécoise*, Centre canadien du marché du travail et de la productivité, décembre 1988, 215 pages.

Michel Grant et Jean Harvey, "Unions and Productivity: Convergence or Divergence in Perceptions?", dans *Achieving Competitive Edge: Getting Ahead Through Technology and People*, London, Springer-Verlag, 1991, pages 455-460.

<sup>3</sup> Jean-Claude Bernatchez, *Les conséquences des conventions collectives sur la gestion*, Département d'Administration de l'Université du Québec à Trois-Rivières, 27 mars 1992, page 15.

à des contraintes et à des choix politiques et budgétaires serrés dans un contexte où la privatisation peut sembler une alternative attrayante.

J'ai constaté que déjà plusieurs gestionnaires et plusieurs délégués syndicaux souhaitaient une transformation du travail et des relations de travail. J'espère que l'esprit d'innovation et le courage surtout ne manqueront pas à personne pour la réalisation de ce virage essentiel.

## **2- LE MANDAT ET SON CONTEXTE**

L'article 38.01 de la convention collective précédente stipulait que:

"À compter du 1er janvier 1991, seuls les salaires horaires mentionnés à l'article 13 et la durée de la semaine de travail deviennent sujets à négociation, conformément au Code du travail du Québec."

La négociation qui se déroula en 1991 se limitait donc au salaire horaire et à la durée de la semaine de travail. Cette négociation aboutit à un accord sur une réduction de la semaine de travail de 40 heures rémunérées et travaillées à 37.5 heures travaillées mais rémunérées sur la base de 40 heures; à toutes fins pratiques, ceci signifiait que les salariés voyaient leur semaines de travail réduite de 2.5 heures sans perte salariale, sous réserve de certaines économies relatives au temps de transport au service des Travaux Publics pour le repas du midi. L'extrait suivant de l'article 5.01 de la nouvelle convention collective expirant le 31 décembre 1992 stipule ainsi:

"Sauf dans les cas d'exception mentionnés aux alinéas suivants, la semaine de travail est fixée du lundi au vendredi inclusivement à quarante (40) heures réparties en cinq (5) jours de sept heures trente (7h30) consécutives de travail, plus une période de repas variant d'une heure à trente (30) minutes selon la pratique actuelle, dont trente (30) minutes sont payées.<sup>4</sup>"

---

<sup>4</sup> Les soulignements sont les miens.

Cette réduction de la semaine de travail s'inscrivait dans le cadre des pressions syndicales pour obtenir une semaine de travail de trente-cinq (35) heures réparties sur quatre (4) jours. Afin de trouver une solution aux questions reliées à cette revendication syndicale, les parties convinrent de ce qui suit à l'article 5.10 dont je cite les extraits les plus pertinents pour la compréhension du mandat du comité et de celui de son président:

"a) La Ville et le Syndicat conviennent de former un comité conjoint chargé d'identifier toutes les mesures nécessaires afin de permettre une augmentation significative de la productivité, une réduction des coûts d'opération pour la ville, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et citoyennes, une réduction de la semaine normale de travail, du nombre de jours ouvrables; sans être limitatif, le comité tiendra compte des coûts et des économies réalisables des différents éléments suivants: les accidents de travail, l'absentéisme, la motivation des employés, les changements technologiques, l'utilisation de l'équipement, les temps morts, les pratiques établies, les aménagements nécessaires à la convention collective, etc. *IJ*

d) Le président a comme rôle et responsabilité de

*IJ*

. évaluer les montants de réduction des coûts et des économies possibles que génèrent les dispositions prévues au paragraphe

a);

*IJ*

. faire un rapport final sur les travaux du comité, au plus tard le 15 septembre 1992, en appréciant l'atteinte des objectifs énumérés au paragraphe a) et en évaluant les montants des réductions des coûts et des économies, ainsi que le coût d'implantation et d'opération sur une semaine réduite de travail, tel que préconisé par le syndicat;

g) Les parties souhaitent que les objectifs fixés au paragraphe a) soient réalisés et mis en vigueur au fur et à mesure qu'ils sont convenus, et que la réduction des coûts ainsi que les économies réalisées soient suffisantes pour permettre l'implantation, sans coût additionnel et sans préjudice aux autres objectifs à atteindre, d'une réduction de la semaine de travail et/ou du nombre de jours ouvrables. *IJ* De plus, les parties conviennent de poursuivre leurs travaux une fois les horaires de travail modifiés afin de dégager les économies additionnelles permettant de rendre les opérations de la ville encore plus concurrentielles.

/y<sup>5</sup>

Mon mandat comme président n'est pas celui d'un arbitre de différend ni celui d'un arbitre de grief. Mon rapport n'a donc pas l'effet d'une convention collective signée par les parties comme c'est le cas pour un arbitre de différend (article 93 du Code du travail du Québec). Je n'agis pas non plus comme arbitre de griefs; je ne jouis pas des pouvoirs conférés par la section III du chapitre IV du Code du travail du Québec, mais je ne suis pas soumis aux contraintes qui y sont stipulées; finalement, mon rapport n'a pas l'effet d'une sentence arbitrale sans appel et liant les parties (article 101 du Code du travail du Québec). En plus des fonctions identifiées plus haut, mon rôle de président était de convoquer et présider les réunions du comité. Mes tâches comportaient aussi un travail d'animation et d'organisation dans le cheminement du comité tant au niveau de sa régie interne que dans sa quête d'informations et dans sa recherche de consensus sur la réalisation de son mandat.

Lors de sa première rencontre du 8 avril 1992, le comité conjoint interprétait de la façon suivante l'article 5.10 a) de la convention collective:

"Le mandat du comité est d'identifier les conditions qui permettraient d'en arriver éventuellement à une réduction et à un réaménagement des heures de travail des cols bleus. Le texte de la convention ne comporte aucune restriction sur la forme que pourrait prendre le nombre et la répartition des heures de travail. L'objectif syndical des 35-4 constitue évidemment la forme; advenant l'impossibilité d'être atteinte, toutes les autres formes disponibles seront envisagées par le comité.

Le texte pose toutefois que des conditions préalables et nécessaires doivent toutefois être réalisées: amélioration de la productivité et réduction des coûts d'opération. Il doit donc être démontré que la réorganisation des horaires de travail doit s'accompagner d'une meilleure performance et d'une meilleure productivité de l'entreprise, en tenant compte entre autres des

---

<sup>5</sup> Les soulignements sont les miens.

impacts liés au nouveau cadre de la semaine de 37.5 heures. La convention reconnaît que les besoins d'amélioration de la productivité n'interpellent pas seulement la qualité et l'organisation du travail des cols bleus mais aussi les pratiques de gestion et les outils de travail disponibles.

Les recommandations du comité pourront donc questionner les modes de gestion en général de même que les dispositions de la convention collective et les pratiques de gestion des ressources humaines dans la mesure où elles nuisent à la réalisation des objectifs recherchés par les signataires de la convention. En résumé, le texte pose la question suivante: peut-on faire plus et mieux dans le cadre actuel des finances municipales et ainsi en arriver à faire partager aux cols bleus les fruits de l'amélioration effective de la productivité par des modifications aux heures et aux horaires de travail?"

### **3- L'EXERCICE DU MANDAT**

En plus de présider les premières rencontres du comité portant sur des questions administratives et sur l'interprétation du mandat et à son exercice, j'ai voulu me familiariser *de visu* avec les principales activités assumées par les cols bleus. Dès ma nomination comme président en mars 1992, j'ai donc consacré l'équivalent de sept (7) jours complets dans des visites des milieux de travail et à des échanges avec quelques centaines de syndiqués et de gestionnaires de tous les niveaux. Comme l'essentiel du mandat du comité concerne la productivité du travail, je considérais nécessaire que mes premières démarches se situent au niveau de l'exécution des opérations. Ces visites n'ont fait que confirmer et consolider ma conviction que l'examen de l'organisation du travail devait constituer le coeur de notre approche et aussi inspirer les principales solutions proposées pour l'amélioration de la productivité.

Dans cette perspective, les membres du comité ont convenu que nos activités s'étaleraient sur deux périodes: (1) l'opération printemps se terminant le 17 juin 1992 et, (2) l'opération été se terminant effectivement le 25 août 1992. La période s'écoulant du 25 août

et le 15 septembre, date de dépôt du rapport par le président, fut consacré à la rédaction de ce rapport.

a) L'opération printemps

Durant cette phase, le comité a entendu les représentations de 122 intervenants patronaux et de 116 représentants syndicaux à l'occasion de vingt (20) rencontres réparties dans les trois (3) services où se retrouvent les cols bleus, soit (1) Loisirs et Développement Communautaire (L.D.C.), (2) Approvisionnement et Immeubles (A.I.) et (3) Travaux Publics (T.P.). Le tableau 1 présente le calendrier des activités du comité pendant cette opération.

<b>TABLEAU 1</b>		
Calendrier des rencontres de l'opération printemps		
<u>Date</u>	<u>Unité de travail</u>	<u>Lieu de la rencontre</u>
29/4	Sécurité (A.I.)	Des Carrières
6/5	Horticulture (L.D.C.)	Jardin Botanique
7/5	Fourniture et matériaux (L.D.C.)	François Perreault
13/5	Piscines, arénas, centres, entretien (L.D.C.)	Claude Robillard
20/5	Magasins et activités connexes (A.I.)	Louvain
21/5	Activités d'entretien (A.I.)	Bellechasse
27/5	Garages municipaux (A.I.)	Rosemont
28/5	Ateliers municipaux (A.I.)	Rosemont
3/6/	C.T.E.D. (T.P.)	Site Miron
8/6	Usines, aqueduc, pompage (T.P.)	Atwater
8/6	Restauration (A.I.)	Atwater
9/6	Horticulture (T.P.)	Site Miron
10/6	Éclairage, signalisation, métiers (T.P.)	Des Carrières
11/6	Déneigement (T.P.).	Louvain
12/6	Aqueduc, égouts, bornes-fontaines (T.P.)	Site Miron
15/6	Parc (T.P.)	Pierre Charbonneau
16/6	Travaux béton et asphalte (.T.P.)	Clos Bout de l'Île
16/6	Patrouille et cour (T.P.)	Clos Bout de l'Île
17/6	Déchets, propreté (T.P.)	Louvain
17/6	Incinérateur (T.P.)	Louvain

Les formation relatives à la tournée «printanière» du comité de même que celles concernant son fonctionnement et son mandat furent diffusées largement au travers de

structures de la ville et du syndicat, et particulièrement par le journal *Montréalités*. Un communiqué de presse annonçant la formation et le mandat du comité fut également émis le 26 mai 1992. Le principal objectif de cette démarche visait à recueillir les observations et les propositions des intervenants patronaux et syndicaux dans le cadre d'une grille de discussion commune proposée par le président et convenue entre le syndicat et la ville. Des fiches descriptives sur les activités de l'unité de travail avaient été préparées par les gestionnaires et communiquées aux représentants du syndicat appelés à intervenir au cours des rencontres. L'opération printemps consistait à donner la parole aux intervenants et à leur laisser occuper tout le temps prévu à l'horaire; les membres du comité se limitaient à écouter et à poser des questions pour permettre aux personnes d'expliquer leur pensée et le président s'assurait que tous s'exprimaient et respectaient l'ordre du jour et la procédure convenue. Le climat qui prévalut lors de ces rencontres se caractérisait par l'ouverture d'esprit des participants et par leur implication sur des questions qui n'avaient auparavant jamais fait l'objet de discussions patronales-syndicales, du moins au niveau de ces milieux de travail. De part et d'autre, des efforts ont été consentis pour permettre la transmission d'informations la plus complète possible pour améliorer la qualité, le volume et le niveau des services aux citoyens, pour réduire les coûts et pour faciliter la réalisation de l'objectif syndical relatif à la durée du travail. Les échanges entre les participants s'inscrivaient à l'intérieur de la grille suivante:

i) Description des activités à partir des fiches préparées par les gestionnaires

Les informations contenues portaient sur la mission de chaque secteur d'activités, sur la description et le volume des services offerts, sur l'étalement des activités dans le temps et sur l'organisation des activités; cette dernière partie se référait aux ressources humaines, matérielles, technologiques, informationnelles et financières disponibles. La fiche présentait

ensuite le profil d'une journée-type de travail dans le secteur concerné. Le contenu des ces fiches ne se limitait pas à une description des activités et à une présentation des ressources; il comportait aussi des informations permettant également aux gestionnaires locaux d'identifier "les obstacles qui affectent l'utilisation optimale des ces ressources; les conditions à mettre en place afin de favoriser la réalisation optimale des activités; l'impact et les aménagements à l'implantation efficace du 35/4. "<sup>6</sup>

Les échanges portaient dans un premier temps sur la partie strictement descriptive des activités identifiées dans ces fiches. Les représentants syndicaux étaient invités à y ajouter des corrections et des commentaires afin que le comité dispose des informations les plus fidèles possible à la réalité. Cette partie de la démarche s'avéra utile pour saisir et comprendre les opérations et le type d'organisation du travail correspondant; elle ne fut pas l'occasion de débats mais plutôt une occasion de vues convergentes sur la reconnaissance des faits.

#### ii) La notion de productivité et mode d'évaluation de la productivité

Il s'agissait de savoir s'il existait des modes d'évaluation ou des mesures de la productivité. Comme je le soulignais dans la présentation de cet item lors des discussions, nous ne pouvons apprécier l'évolution de la productivité dans le temps si nous ne disposons pas d'une mesure ou d'un indice nous servant de point de repère ou de guide. Puisque la convention collective pose l'amélioration de la productivité comme condition préalable à la réalisation d'une semaine réduite et comprimée de travail, le recours à une ou à des mesures de productivité constitue un instrument essentiel pour connaître la stabilité, le progrès ou la détérioration de la productivité.

---

<sup>6</sup> Secrétariat général, *Optimisation de la productivité des activités réalisées par les employés manuels Fiches de documentation*, Mars 1992, page 1.

Or les fiches remplies par les gestionnaires permirent à tous de connaître les divers modes d'évaluation et mesures de la productivité et de la performance par les gestionnaires dans le cadre de leur secteur d'activités spécifique. Cette partie de l'exercice contribua à démystifier progressivement l'idée que la productivité n'est pas évaluable dans le secteur municipal. L'opération printemps a permis de démontrer qu'il existe des mesures, des standards, des critères qui peuvent guider les intervenants dans l'examen et l'appréciation de la qualité et de la quantité de leur prestation de travail dans la plupart des secteurs. Ainsi, j'ai observé que, lors des premières sessions, tous les représentants syndicaux soutenaient que la productivité n'était pas mesurable ni même évaluable dans leur milieu respectif; toutefois, la proportion des syndiqués qui croyaient à la possibilité d'évaluer la productivité croissait au fur et à mesure des rencontres. Suite aux informations et aux explications transmises dans ces réunions, les membres du comité ont d'ailleurs conclu que la productivité est évaluable ou mesurable dans la grande majorité des secteurs. Il ne s'agit pas de recourir à ces données comme à des absolus mais comme à des guides servant à connaître l'état de la productivité. L'intérêt des échanges sur cet item a consisté à illustrer de façon éloquente la possibilité de développer des modes d'évaluation adaptés à chacun des secteurs d'activités. Il faut quand même manier ces données avec une certaine prudence afin de s'assurer que nous puissions distinguer les différents éléments qui d'une part, servent à construire ces mesures et modes d'évaluation et qui d'autre part, affectent l'évolution de productivité et, en conséquence, les jugements que nous pouvons poser sur les causes de cette évolution.

Examinons la notion de productivité. Le regretté Gérard Dion définit la productivité comme un

"Rapport entre les biens et les services produits (extrants) et les ressources utilisées (intrants) pour les obtenir. Ce rapport peut être établi à divers niveaux *IJ*. L'extrant peut être calculé soit en unité de production, soit en valeur de production. L'intrant se mesure de façons différentes selon le facteur ou les facteurs que l'on considère: travail, matières premières, terrain, bâtisse, équipement, énergie, inventaires. La mesure de productivité la plus fréquemment utilisée s'exprime par le rapport de la production divisé par le nombre total d'heures-personne effectuées *./.* On parlera donc de «productivité du travail»; mais il ne s'agit pas strictement d'une mesure qui révélerait la part de la production attribuable à la main-d'oeuvre: c'est toute la production que l'on divise par la mesure d'un seul facteur, le travail. *./.* Certains auteurs ont construit différentes mesures de productivité qui tiennent compte de la multiplicité des facteurs; mais leur grand nombre révèle justement la difficulté de mesurer certains intrants de manière comparable à celle des autres, et de leur attribuer une pondération appropriée."<sup>7</sup>

Cette définition souligne certaines difficultés dans la construction de mesures de productivité. Il ne s'agit toutefois pas d'une mission impossible comme l'ont démontré les discussions. D'ailleurs, l'impossibilité d'évaluer la productivité conduirait la poursuite de notre mandat vers un cul-de-sac puisque nous ne pourrions jamais savoir si la productivité s'améliore ou non et, en conséquence, l'objectif syndical deviendrait inatteignable pour des raisons strictement méthodologiques. D'ailleurs l'article 5.10 a) ne se limite pas à une notion étroite de productivité; il mentionne la réduction des coûts d'opération pour la ville, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Tous ont convenu que la notion de productivité comportait des dimensions qualitatives et quantitatives et que l'approche du comité ne devait pas se réduire à un exercice comptable.

La longue définition que je viens de citer vise à comprendre la différence entre les intrants et les extrants. L'extrant est le résultat, par exemple le nombre de kilomètres de rues nettoyées ou le degré de satisfaction de la clientèle. L'intrant qui importe ici, c'est le

---

<sup>7</sup> Gérard Dion, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, page 373.

travail. Je dois certes tenir compte de l'équipement et des autres ressources matérielles dans l'évaluation de la productivité. Une hausse de productivité pourrait s'expliquer par des dépenses d'équipement et non par une meilleure organisation du travail; inversement, une baisse de productivité pourrait émaner non pas d'un mauvais rendement du personnel, mais de machines vétustés ou en mauvais état. Toute mesure visant à réduire les temps morts se situe au niveau des intrants et seul l'examen des extrants correspondants nous permet de savoir si une telle réduction des temps morts s'est avérée productive. L'effet de réduction des temps morts n'entraîne donc pas nécessairement une amélioration de la productivité, d'autant plus qu'il s'agit de temps de travail déjà rémunéré.

Comme le fait remarquer Jacques Desbiens, la définition la plus simple de la productivité consiste à faire plus avec moins de ressources<sup>8</sup>. Sa définition opérationnelle de la productivité se rapproche de la définition classique de Gérard Dion: "la productivité, c'est la relation entre les outputs (i.e. extrants) produits par une activité gouvernementale et les inputs (i.e. intrants) utilisé pour les produire."<sup>9</sup> La recherche de Jacques Desbiens utilise essentiellement des mesures de productivité transversales plutôt que longitudinales; il compare la productivité d'une ville à l'autre et son étude ne se penche pas sur l'évolution temporelle de la productivité. La méthode de Desbiens consiste à construire, à partir du coût moyen des services offerts, des indices de productivité totale relative pour un ensemble de municipalités du Québec, la ville de Montréal ne faisant pas partie de l'échantillon. Les services suivants sont couverts pour ces municipalités: voirie, déneigement, collecte des

---

<sup>8</sup> Jacques Desbiens, *La productivité dans les services municipaux au Québec*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en administration, École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, avril 1991, page 4.

<sup>9</sup> Jacques Desbiens, *op. cit.*, page 16.

déchets, eau et égout, urbanisme, loisirs et culture, police et incendie. Ni la durée de mon mandat ni la nature des informations fournies par les parties ne permettent de présenter des mesures de productivité similaires à celles développées par Desbiens. Sa démarche consistait à mesurer indirectement la productivité et cet auteur reconnaît qu'il est difficile de "mesurer correctement la véritable production des services publics".<sup>10</sup>

La notion de productivité qui se dégage de l'article 5.10 a) ne se limite pas à une dimension quantitative; on y retrouve une référence à l'efficacité (v.g. amélioration de la qualité des services aux citoyens), à l'efficience (v.g. meilleure utilisation des ressources disponibles); l'idée de performance contenue implicitement dans le texte recouvre les notions de productivité et d'efficacité puisque "la performance est le degré auquel des objectifs souhaités ont été atteints au moindre coût."<sup>11</sup>

iii) Besoins d'amélioration de la productivité et solutions proposées.

Le coeur des échanges portaient habituellement sur la recherche et l'identification des besoins d'amélioration de la productivité de même que des solutions. J'indiquais au départ aux participants que le comité voulait entendre parler des besoins pour lesquels les participants avançaient des solutions. Compte tenu du mandat du comité, il fallait identifier les divers obstacles à une meilleure productivité.

S'il fallait établir deux grandes catégories de solutions proposées par les participants, il y aurait (1) celles qui comportent des amendements à la convention collective et (2) celles qui n'entraînent pas de tels changements. La première catégorie regroupait essentiellement les suggestions émanant des gestionnaires et la seconde catégorie regroupait celles provenant des représentants du syndicat.

---

<sup>10</sup> Jacques Desbiens, op. cit., page 206.

<sup>11</sup> Rapp et Patitucci cité par Jacques Desbiens, op. cit. page 14.

Les propositions syndicales portaient surtout sur les méthodes de travail, la supervision et l'encadrement des supérieurs, les relations de travail et la communication organisationnelle, les aspects motivationnels, la sécurité du travail, la formation des salariés et des cadres, la disponibilité d'outils de travail et d'équipements adéquats, la gestion des ressources matérielles ( par exemple, le trop grand nombre de fournisseurs et la trop grande variété de machinerie et d'outils provoquent des pertes de productivité), et le recours aux sous-contrats.

Les propositions formulées par les gestionnaires visaient l'obtention d'une plus grande flexibilité dans la gestion des ressources humaines comme principal moyen d'amélioration de la productivité. Les principales contraintes de la convention identifient le problème des employés mis en disponibilité et des mouvements de personnel trop nombreux qui nuisent à la stabilisation des effectifs au sein des services et qui nuisent à l'émergence d'un sentiment d'allégeance chez les employés; une stabilisation des effectifs rentabiliserait les investissements de la ville dans la formation. La fusion d'un certain nombre de fonctions, une meilleure présence au travail, l'assouplissement de l'article relatif aux droits acquis et à la pratique passée, des changements aux mécanismes d'assignation et de titularisation de même que des ajustements à apporter au plancher d'emplois constituaient les principaux moyens pour réduire la mobilité du personnel et assurer une utilisation plus efficace des ressources humaines. Tout comme les représentants des cols bleus, les gestionnaires ont souhaité l'établissement de mécanismes d'amélioration du climat des relations de travail comme condition majeure d'une plus grande productivité.

iv) Les possibilités de réalisation de la semaine 35 heures/4 jours.

Même si le texte de la convention ne mentionne pas spécifiquement la semaine 35/4 et qu'il ne limite pas le mandat du comité et de son président à cette seule forme de semaine

de travail, toutes les interventions patronales et syndicales se déroulèrent en fonction de cet objectif syndical véhiculé lors de la dernière négociation, tant au niveau du calcul des coûts qu'au niveau des implications opérationnelles de cette diminution et de cette compression du temps de travail. Les parties firent explicitement ou implicitement les liens entre les gains de productivité à réaliser et les possibilités d'instaurer le 35/4. Je souligne que l'impossibilité de réaliser ne fut mentionnée que par les gestionnaires responsables du déneigement; dans les dix-neuf autres réunions, les gestionnaires identifiaient les conditions préalables à satisfaire pour accueillir cette revendication. Pour les syndiqués, la mise en oeuvre du 35/4 n'entraînerait aucun coût additionnel, surtout si les gestionnaires appliquent les propositions de réorganisation du travail présentées par les employés. Les interventions syndicales soulignaient surtout les avantages sociaux d'une semaine réduite de travail, particulièrement en ce qui concerne l'exécution des responsabilités familiales.

b) L'opération été

Cette partie réfère aux travaux du comité comme tel. En fait le comité a eu des rencontres formelles avant la période estivale soit les 1er avril, 8 avril, 16 avril. De plus, les membres participaient parfois à une brève réunion pour régler des questions administratives ou procéder à certains rajustements dans le cadre de l'opération printemps; ce type de fonctionnement amena d'ailleurs tous les membres du comité à conclure unanimement au succès de cette opération itinérante dans les unités de travail.

Mais ce n'est qu'au terme de l'opération printemps que le comité s'est attaqué à la substance même de son mandat. Après un bilan de l'opération printemps dressé lors de la réunion du 18 juin, les autres activités et réunions dans le cadre du comité se déroulèrent aux dates suivantes: 15 juillet, 16 juillet, 21 juillet, 22 juillet, 23 juillet, 28 juillet, 29 juillet, 30 juillet, 19 août, 20 août, 24 août et 25 août. Ces rencontres donnaient lieu à des échanges

en direct et à la tenue de caucus patronaux ou syndicaux en vue de dégager des consensus, ou du moins pour éclairer le président sur les positions respectives des parties. Les membres du comité convinrent de situer leurs échanges dans le cadre de la grille suivante:

1. gestion des ressources matérielles
2. méthodes de travail
3. présence au travail
4. contenu et description des tâches: regroupement et polyvalence
5. mouvement de personnel et assignation du personnel
6. sous-contrats
7. formation
8. plancher d'emplois
9. relations de travail
10. mise en oeuvre des mesures relatives à la productivité, aux heures et à la semaine de travail: conditions et échéancier

En utilisant cette grille, les parties ont discuté et parfois esquissé des pistes de solution; elles ont même soumis des hypothèses de consensus sur certains éléments de la grille. Ces ouvertures étaient toujours conditionnelles à la conclusion d'un accord sur l'ensemble des items. Or, comme les parties n'en sont pas arrivées à dégager une entente complète sur les deux axes principaux du mandat, à savoir les mesures d'amélioration de la productivité d'une part, et les heures et la semaine de travail d'autre part, il incombe au président de procéder à des recommandations et de suggérer des pistes de solution. Celles-ci se veulent utiles et cherchent à tenir compte des obligations respectives de la ville et du syndicat à l'égard de leurs commettants.

#### **4- LES COÛTS DU 35/4**

Le débat sur les coûts du 35/4 se situe à un moment où les finances municipales connaissent une situation difficile. L'économie montréalaise traverse péniblement une

récession dont on ne sait jamais si elle est terminée ou non, d'où le climat d'incertitude. Les résidents de Montréal ont davantage souffert de cette récession, leur taux de chômage grimant à 16.1% en 1991<sup>12</sup>, soit à niveau substantiellement supérieur à une moyenne québécoise déjà trop élevée. Les séquelles de la récession se sont aussi traduites par des immeubles inoccupés et des projets de construction abandonnés; le taux d'inoccupation des bureaux du centre-ville est passé de 8.5% en août 1990 à 12.0% en août 1991. Le secrétaire-général souligne dans une lettre adressée à la présidente du comité exécutif le 29 novembre 1991 que la récession avait privé la ville de Montréal de quarante millions de dollars en revenus<sup>13</sup>. La réforme de la fiscalité municipale annoncée par le gouvernement du Québec implique un transfert de charges financières dont le bilan se chiffre à 100 millions pour Montréal seulement selon les responsables municipaux<sup>14</sup>. Il faut donc examiner les coûts du 35/4 dans ce contexte de contraintes budgétaires et de resserrement des dépenses, et ce conformément à l'interprétation du mandat convenue par le comité.

a) L'argumentation syndicale à l'appui de sa revendication du 35/4 repose sur une approche quasi arithmétique. Pour le syndicat, la semaine des 35/4 se finance elle-même par l'élimination des temps morts<sup>15</sup>. Cette proposition présume que la réduction des temps morts va se traduire automatiquement par une productivité accrue en termes de volume, de niveau et de qualité des services. Ces gains de productivité financeraient l'augmentation du salaire horaire générée par le passage à une semaine de 35/4 n'impliquant pas de perte

---

<sup>12</sup> Ville de Montréal, *Cahier d'information économique et budgétaire 1992*, page 25.

<sup>13</sup> Lettre reproduite dans *Cahier d'information économique et budgétaire 1992*.

<sup>14</sup> *ibid.*, page 37.

<sup>16</sup> Monique Audet, *La réduction de la semaine de travail*, Une étude réalisée pour le compte du Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301, 44 pages. Le 301, vol. 49, no. 4, septembre 1990.

salariale; ainsi le salaire moyen des cols bleus passerait, en utilisant le groupe 9, de \$ 17.93 à \$ 19.21, soit une hausse de 7.1%.

Je décèle trois failles majeures dans l'argumentation syndicale. La première provient d'une confusion initiale entre les intrants et les extrants, la productivité étant le rapport entre les ressources utilisées d'une part, et le produit ou résultat d'autre part. Les heures de travail se situent au niveau des intrants et toute réduction dans les temps morts n'affectent la productivité qu'au moment où les effets de cette réduction se manifestent par une augmentation de la production. Les termes utilisés dans un rapport-synthèse, déposé par le syndicat le 23 juillet lors d'une réunion du comité, nuancent la portée des propos syndicaux sur l'automaticité des impacts de la réduction des temps morts puisque les auteurs parlent "de mesurer les effets possibles pouvant découler d'une réduction des temps improductifs, ainsi que des effets de la semaine de travail de 35 heures/semaine; 4 jours/semaine (35/4)."<sup>16</sup> Les auteurs poursuivent dans le même paragraphe en plaçant, avec raison, au même niveau que la réduction des temps morts d'autres mesures susceptibles d'améliorer éventuellement la productivité:

"Il est entendu qu'une meilleure formation, que l'utilisation d'une meilleure technologie, qu'une meilleure gestion des ressources humaines, sont autant de facteurs qui contribueraient aussi à l'amélioration de performance et de la productivité."<sup>17</sup>

La réduction des temps morts contient comme les autres mesures un potentiel de relèvement de la performance. Conformément aux dispositions de l'article 5.10 a), les mesures d'amélioration de la productivité constituent une condition **préalable** à l'implantation éventuelle d'une semaine de travail réduite. Cette condition préalable de la

---

<sup>16</sup> Johanne Asselin et Claude Therrien, *Rapport-Synthèse au Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301*, 20 juillet 1992, page 5. Les soulignements sont les miens.

<sup>17</sup> id. Les soulignements sont les miens.

mise en place de mesures augmentant significativement la productivité doivent logiquement précéder dans le temps l'implantation du 35/4 ou autre forme d'horaire réduit puisque l'objectif même de ces mesures est de réaliser des gains de productivité pouvant éventuellement se traduire dans des modifications au nombre de jours et d'heures normaux de travail. L'application de l'article 5.10 g) dépend des conditions de réalisation de l'article 5.10 a); de plus, cet article évoque un souhait des parties et sa référence aux économies réalisées m'incitent à interpréter que les mesures d'amélioration de la productivité précèdent l'implantation du 35/4 par exemple; finalement cet article pose comme condition à la mise en vigueur progressive des objectifs de 5.10 a) que ceux-ci soient convenus entre les parties au comité. Le syndicat ne peut donc se fonder sur la simultanéité de l'implantation du 35/4 et de l'application des mesures d'amélioration de productivité pour déduire immédiatement les gains de productivité du calcul des coûts de cette revendication syndicale.

La seconde faille dans l'argumentation syndicale concluant à l'absence de coût du 35/4 provient d'une approche strictement arithmétique de la productivité. Le langage même de l'article 5.10 a) ne permet pas une conception aussi réductrice de la productivité comme je le soulignais lors de l'examen de cette notion. Il ne suffit pas que les gains de productivité réalisés se limitent à financer le 35/4. Il faut en effet que le travail contribue non seulement à une plus grande efficience, c'est-à-dire à une meilleure utilisation des ressources disponibles, mais également à une plus grande efficacité, c'est-à-dire à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Or une approche qui se limiterait à ne rechercher que des gains de productivité en fonction du financement des coûts du 35/4 ne serait pas conforme aux objectifs identifiés à 5.10 a).<sup>18</sup> Il faut donc s'interroger sur les impacts du 35/4 sur la qualité des services aux citoyens.

---

<sup>18</sup> Le rapport-synthèse cité reconnaît cette distinction entre efficience et efficacité à la page 14.

La troisième faille découle de ce que le syndicat n'ait pas tenu compte du concept d'efficacité dans son estimé des coûts de sa demande. En effet, la ville ne peut comprimer des services importants sans baisser le volume, le niveau et la qualité des services aux citoyens pour les lundis et les vendredis où la moitié des cols bleus seront en congé et devront soit être remplacés ou rémunérés au taux supplémentaire. La semaine des 35/4 entraînerait une augmentation des frais en rémunération supplémentaire pour des activités telles le déneigement et la sécurité, coûts d'autant plus élevés que cette modification impliquerait un taux horaire de base plus élevé.

b) La ville estime à \$ 22,642,188.00 le coût annuel d'implantation du 35/4<sup>19</sup>. D'abord, la réduction de 2.5 heures de travail est comptabilisée; pour les gestionnaires, cette réduction se fera aux dépens des heures productives; au fond l'hypothèse patronale est la suivante: puisque nous rémunérons pleinement les salariés pour ces heures de travail, nous présumons qu'ils travaillent. Je partage cet avis qu'il faut rattacher une valeur monétaire aux heures rémunérées puisque celles-ci représentent un coût. Les gains de productivité réalisés se mesurent à la lumière des changements apportés à l'organisation du travail en particulier.

Le document patronal identifie un ensemble de situations où les effectifs sont incompressibles:

secteurs où la présence de personnel est requise, notamment les activités liées à la surveillance et à l'éclairage et à la signalisation;

secteurs où, pour arrimer les services aux besoins de la population, certaines activités doivent être réalisées avec des structures d'effectifs complètes; par exemple, les activités d'entretien sanitaire des centres sportifs et d'entretien du centre-ville et des grands parcs s'inscrivent dans cette catégorie;

---

<sup>19</sup> Secrétariat général, *Implantation de l'horaire 35/4*, juillet 1992, 8 pages.

situations favorisant une hausse des coûts du travail supplémentaire: ainsi les travaux ne pouvant s'effectuer à l'intérieur des horaires réguliers et surtout le recours aux effectifs complets pour le déneigement un lundi ou un vendredi;

Les autres sources potentielles de hausse des dépenses liées à la demande syndicale seraient les suivantes: une crainte d'une hausse des accidents de travail causée par des journées de travail plus longues; impossibilité d'arrimer les horaires dans les secteurs où les activités se déroulent sur plus d'un quart de travail et chevauchement inefficace des horaires du personnel; révision de parcours et ajustement des interdictions de stationnement impliquant des déboursés pour la fabrication et l'installation de nouveaux panneaux de signalisation; augmentation des griefs liés à l'assignation du travail supplémentaire; coût plus élevé des journées d'absence à cause de l'allongement de la journée régulière de travail avec la semaine comprimée de travail. Les représentants de la ville ajoutent que le fonctionnement avec des équipes réduites les lundis et les vendredis prolongera les délais de traitement des requêtes de la clientèle externe (v.g. citoyens) et interne (v.g. autres services ou secteurs de la ville), notamment: formation des chauffeurs dont l'étalement sera modifié, les délais de réparation des véhicules, l'enlèvement des gros morceaux, les travaux de réparation des trottoirs et de la chaussée, la distribution du courrier, le dégel des conduites d'eau, les excavations dans les rues, etc. Les autres problèmes concernent la gestion des jours fériés, l'augmentation des incidences des travaux des cols bleus sur la circulation et l'horaire des contremaîtres.

Je comprends que le syndicat ne disposait pas de tous les éléments d'information pour répliquer à chacun des points mentionnés plus haut dans l'estimé des coûts d'implantation du 35/4. Sans souscrire complètement à l'évaluation monétaire soumise par la ville, la preuve me semble concluante quant à l'existence de coûts additionnels importants découlant de

l'instauration du 35/4.

Ce constat ne me conduit pas à rejeter d'emblée la revendication syndicale. Les membres patronaux du comité soulignent d'ailleurs que l'essentiel de la position des gestionnaires se résume de la façon suivante:

"Dans l'ensemble, les gestionnaires ne s'objectent pas à l'objectif du syndicat en ce qui concerne l'horaire 35/4;

Il y a unanimité de pensée à l'effet que l'amélioration de la productivité précède<sup>20</sup> tout changement à l'horaire et à la semaine de travail;

L'amélioration de la productivité nécessite des changements importants à la convention collective;

Les conditions permettant l'amélioration de la productivité ne sont possibles qu'à moyen et long terme;

Des assouplissements à l'horaire des employés sont nécessaires;

L'ensemble du travail d'amélioration de la productivité, des heures et de la semaine de travail devra permettre aux deux parties et à leurs représentants de faire des gains en regard de leur réalité et des objectifs de la ville."<sup>21</sup>

Je partage ce point de vue des gestionnaires et j'ai indiqué plus haut les motifs me conduisant à conclure que les gains de productivité devaient précéder dans le temps l'implantation d'un nouvel horaire. Or, mon rapport cherche à dégager des recommandations qui vont favoriser un accord entre les parties. L'absence d'opposition de principe des gestionnaires au 35/4 ne constitue pas une garantie de sa réalisation même éventuelle, certaines conditions préalables pouvant être jugées inacceptables par le syndicat. Je soumettrai d'ailleurs plus loin des recommandations et des pistes de consensus quant aux conditions préalables à rencontrer avant de modifier les horaires de travail, et ce tant sur les

---

<sup>20</sup> Les soulignements sont les miens.

<sup>21</sup> Secrétariat général, *Implantation de l'horaire 35/4*, juillet 1992, page 8.

amendements à la convention collective et aux pratiques de travail qu'au niveau des processus et des échéanciers.

Afin de faciliter un consensus sur les mesures d'amélioration de la productivité, et particulièrement celles qui impliquent des changements à la convention collective, il me semble nécessaire de réduire les coûts de la demande syndicale. Les représentants syndicaux ont, durant l'opération printemps, proposé des mesures qui auront sûrement un impact positif sur la productivité, du moins si j'en juge par l'empressement de gestionnaires à vouloir appliquer certaines d'entre elles immédiatement après la rencontre<sup>22</sup>. Cependant, je ne crois pas que la contribution des mesures qui pourraient être retenues soient suffisantes pour combler les coûts d'implantation d'une semaine de travail réduite ou comprimée.

Tout au long de l'opération printemps, j'ai constaté en écoutant attentivement les interventions syndicales sur le 35/4, que le coeur de leur argumentation et de leur motivation ne portaient pas sur la réduction du nombre d'heures de travail, mais sur les bienfaits de la semaine de quatre (4) jours. Je rappelle d'ailleurs que la dernière ronde de négociation s'est soldée par une réduction de 2.5 heures de la durée de la semaine de travail. Compte tenu de ce qui précède, et dans la perspective de réduire les coûts de la demande syndicale et d'ainsi augmenter la probabilité de sa réalisation, je recommande donc

de transformer l'objectif d'une semaine de travail de 35 heures réparties sur

---

<sup>22</sup> En accord avec l'ensemble des membres du comité, je devais à chacune des 20 rencontres demander aux gestionnaires locaux d'attendre la publication de mon rapport avant d'appliquer les mesures d'amélioration de la productivité suggérées par les cols bleus. Il fallait procéder ainsi afin de protéger la crédibilité de la démarche de consultation, et afin d'éviter que celle-ci soit perçue par les membres du syndicat comme une entreprise de récupération; il fallait que ces derniers soient totalement à l'aise et confiants dans leurs interventions. Je me fondais sur une interprétation plutôt libérale des dispositions suivantes de l'article 5.10 g) qui stipulent que "Les parties souhaitent que les objectifs fixés au paragraphe a) soient réalisés au fur et à mesure qu'ils sont convenus, /../" Les membres du comité avaient donc décidé que les mesures qui n'auraient pas été connues sans cette consultation auprès des employés ne seraient pas immédiatement mises en vigueur, à moins que les membres du comité en conviennent autrement.

4 jours en un objectif d'une semaine de travail de 37.5 heures de travail réparties sur 4 jours.

Compte tenu des inconvénients et des coûts provoqués par l'implantation d'une semaine comprimée, je recommande que celle-ci ne s'applique pas dans les cas suivants:

les semaines où survient un des congés prévus à la convention collective (Article 6.03);

les salariés affectés au déneigement de la mi-novembre à la mi-mars;

Compte tenu de l'importance de la formation professionnelle dans l'amélioration de la productivité et dans le perfectionnement des qualifications du personnel, et compte tenu des exigences et des contraintes pédagogiques dans la dispensation d'une telle formation, je recommande que le semaine comprimée de travail ne s'applique pas

aux salariés-es qui reçoivent cette formation durant la semaine concernée.

Je suggère fortement au syndicat d'examiner les autres propositions formulées par les gestionnaires ayant pour objet de réduire les coûts et les contraintes opérationnelles dans la mise en vigueur d'une semaine comprimée de travail. Il s'agit après tout de hausser la probabilité de réalisation d'une semaine comprimée et de réduire la probabilité de modifier le plancher d'emplois dans l'élaboration du consensus recherché.

## **5- L'AMÉLIORATION DE PRODUCTIVITÉ**

Mes recommandations se divisent en trois grandes catégories: (a) celles qui interpellent la convention collective et qui concernent les pratiques et l'organisation du travail et (b) celles aussi relatives au processus de relations de travail et (c) de mise en vigueur des recommandations.

a) l'organisation du travail et la convention collective

Je ne m'attache pas ici aux mesures qui ne nécessitent pas de modification à la

convention collective et qui relèvent des droits de gérance. Je propose d'ailleurs plus loin un processus pour l'application de ces mesures. J'examine ici la convention comme source de difficultés et d'obstacles à la réalisation des objectifs visés à l'article 5.10 a) de la convention.

Les changements à apporter à la convention sont ceux qui affectent l'organisation du travail et qui nuisent à la réalisation des objectifs énumérés à l'article 5.10 a) de la convention collective.

#### I- La mobilité et la stabilisation du personnel

L'article 19.06 de la convention prévoit les mécanismes à suivre pour combler les postes vacants. Les mises en disponibilité créent une grande quantité de déplacements particulièrement à la fin des saisons hivernales et estivales. Dans toutes les rencontres, les gestionnaires, et même des syndiqués, ont souligné les inconvénients créés par cette procédure. Ces mouvements constants de personnel obligent les responsables à reconstituer les équipes de travail, génèrent souvent de l'insatisfaction chez l'employé déplacé et même chez l'employé qui se retrouve dans un emploi pour lequel il est peu motivé. Ces conditions ne favorisent évidemment pas une meilleure productivité.

La source de ces problèmes émane des contraintes imposées par l'existence d'un plancher d'emplois qui oblige la ville à maintenir un minimum permanent de 4,061 postes comblés. Le caractère saisonnier des activités et la mise en disponibilité d'employés titulaires constituent les principales sources des nombreux déplacements. La principale suggestion des gestionnaires vise l'élimination ou du moins l'assouplissement du plancher d'emplois. Les gestionnaires souhaitent gérer les mouvements de personnel à l'intérieur de leur propre service, mais ils ne veulent pas subir les mouvements qui traversent l'ensemble des trois services où se retrouvent les cols bleus. Parmi les avantages découlant selon eux de l'élimination du plancher d'emplois, je mentionne les suivants: économie annuelle de \$ 8.5

millions (avantages sociaux non inclus); meilleur rendement de la formation dispensée; développement d'un sentiment d'appartenance à un milieu de travail stable, etc<sup>23</sup>.

Les gestionnaires ont présenté un tableau statistique sur l'expérience hebdomadaire du plancher d'emplois afin d'illustrer un autre aspect des coûts du plancher d'emplois. Ainsi pour la première semaine de 1992, la présence du plancher d'emplois oblige la ville à conserver un surplus de 381 titulaires (personne/année). Le syndicat souligne que la ville avait utilisé 394 auxiliaires pour cette même semaine. Je ne peux dans les circonstances de temps et à partir des informations fournies juger d'une façon éclairée du bien-fondé des chiffres les plus justes et les plus fidèles sur le nombre d'auxiliaires à l'emploi de la ville pendant que celle-ci se retrouve avec des surplus de titulaires. Compte tenu de ce qui précède et compte tenu de la difficulté de réaliser à court terme un consensus sur les ajustements à apporter au plancher d'emplois, je recommande

de confier au comité conjoint sur la qualité des services le soin d'examiner et d'évaluer l'impact du plancher d'emplois sur la productivité et sur la qualité, et de proposer si nécessaire des assouplissements au dit plancher d'emplois.

que le syndicat présente une proposition à partir des amendements patronaux à la convention collective qui ne concernent pas le plancher d'emplois mais qui visent à réduire les déplacements, tels ceux concernant les assignations et visant à réduire les déplacements nuisant à la productivité<sup>24</sup>

## II- Les fonctions

Les descriptions de tâches à la ville de Montréal reflètent un modèle taylorien

---

<sup>23</sup>Ville de Montréal, *Document de travail, Comité conjoint de productivité*, juillet 1992, pages 6-7.

<sup>24</sup> Voir le procès-verbal de la rencontre du 24 août du comité conjoint à la page 4 référant à l'exposé des représentants de la ville.

d'organisation du travail qui défavorise la réalisation d'une plus grande productivité et qui démotive souvent les employés. Je recommande donc:

de procéder à la fusion d'un certain nombre de postes de façon à encourager une certaine polyvalence du personnel, à rendre le travail plus motivant, à diminuer les déplacements d'un site à l'autre et à assurer une gestion plus flexible répondant plus rapidement et plus adéquatement aux demandes de la clientèle.

### III- Les mécanismes de titularisation

Les mécanismes actuels de titularisation permettent à un employé d'être titularisé dans une fonction qu'il n'a occupée que quelques heures. Ce mécanisme permet des titularisations dans des fonctions qui ne répondent pas nécessairement aux besoins de l'employeur et provoque une grande mobilité des personnes qui se déplacent d'une fonction supérieure à l'autre. Je recommande donc

qu'avant de titulariser un employé dans une fonction supérieure, celui-ci ait rempli la fonction pendant un nombre d'heures minimal suffisant pour s'assurer de sa capacité de faire le travail de façon compétente.

### IV- Droits acquis et pratique passée

Les mesures d'amélioration de la productivité que nous identifions ici et celles que les parties vont mettre en application ne devraient pas être remises en question ou bloquées par un recours aux articles de la convention faisant référence aux droits acquis ou à la pratique passée. Je recommande donc

que les clauses de la convention relatives aux droits acquis et à la pratique passée soient clairement reformulées de façon à ce qu'elle ne nuisent pas à la mise en place des mesures d'amélioration de la productivité (v.g. prise de vacances);

### V- Les sous-contrats

Selon les représentants de la ville, les problèmes de coûts et de mobilité du personnel reliés au plancher d'emplois ne pourraient être solutionnés par l'élimination ou par la réduction du recours à la sous-traitance. La contribution de la sous-traitance se situerait à deux niveaux:

- "1. Elle permet de supporter des pointes d'activités saisonnières sans gonfler indûment la structure permanente de la ville;
2. elle permet de maintenir une saine compétitivité entre les secteurs privé et public. Ce qui assure une meilleure productivité de part et d'autre."<sup>25</sup>

Je ne pense évidemment pas qu'il faille éliminer ou réduire les droits de la ville à recourir aux sous-contrats. La ville devrait quand même, en collaboration avec le syndicat, identifier les secteurs où permettre une utilisation plus efficiente des employés de la ville. Je conviens tout à fait que les sous-contrats assurent une flexibilité indispensable dans la gestion municipale. Si la convention collective comportait moins de contraintes à la réalisation d'une meilleure productivité, le recours aux sous-traitants serait peut-être moins attrayant pour les gestionnaires. La recherche de Jacques Desbiens sur la productivité dans les services municipaux constate d'ailleurs, à partir de l'échantillon de municipalités étudiées, "qu'il ne semble pas vraiment y avoir de différence entre le coût moyen du service de voirie dans les trente villes qui confient des travaux au secteur privé par rapport aux 16 villes qui ne le font pas."<sup>26</sup> Dans le cas des activités de déneigement, les villes qui confient une partie de cette opération au secteur privé aurait tendance à avoir une productivité en moyenne plus faible que celle qui font exécuter ce travail par leurs propres salariés<sup>27</sup>. La privatisation n'est donc pas une panacée. Je suis conscient que les sous-contrats se concentrent aux

---

<sup>26</sup> Ville de Montréal, *Document de travail • Comité conjoint de productivité*, juillet 1992, page 9.

<sup>26</sup> Jacques Desbiens, *op. cit.*, page 103.

<sup>27</sup> *ibid.*, page 140.

Travaux Publics, mais il ne faudrait pas se priver d'examiner la situation et d'évaluer les possibilités dans l'ensemble des services et des secteurs. Je recommande donc:

de confier au comité conjoint sur la qualité des services d'étudier et de dégager des moyens pour utiliser d'une façon maximale les services des titulaires de façon éviter les mises en disponibilité et les déplacements qu'elles provoquent dans l'ensemble des services.

b) les relations de travail

Les mesures de réorganisation du travail identifiées par les syndiqués et par les gestionnaires de la ville n'amélioreront la qualité des services d'une façon significative et ne contribueront pleinement à la réduction des coûts que si leur implantation s'accompagnent d'une transformation des relations de travail<sup>28</sup>. Une littérature abondante lie depuis des décennies la performance de l'organisation à la gestion des ses ressources humaines, particulièrement à l'implication de son personnel dans la gestion de la production et au démantèlement du modèle taylorien<sup>29</sup>; le modèle taylorien repose en effet sur la

---

<sup>28</sup> Les relations du travail se définissent comme un "ensemble de rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail ./.' Source:: Gérard Dion, op. cit., page 405. Le terme relations de travail utilisé ici renvoie autant aux relations patronales-syndicales qu'aux relations entre les employés et les gestionnaires de tout niveau.

<sup>29</sup> F.J. Roethlisberger et William J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, 1960. A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row, 1970, 369 p. William G. Ouchi, *Theory Z*, New York, Avon, 1982. Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence*, New York, Warner Books, 1984. Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'entreprise du troisième Type*, Paris, Éditions du seuil, 1984. Thomas A. Kochan, Harry C. Katz et Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986. Charles C. Heckscher, *The New Unionism*, New York, Basic Books Inc. Publishers, 1988. Mary Walton, *The Deming Management Method*, New York, Pèrigée Book, 1986. William Scherkenbach, *Management: La route de Deming*, Paris, Economica, 1990. Andréa Gabor, *The Man Who Discovered Quality*, New York, Penguin Books, 1990. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces - Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991. W. Edwards Deming, op. cit., 1991. Mary Walton, *Deming Management at Work*, New York, Pèrigée Book, 1991.

parcellisation des tâches, une structure hiérarchique centralisée, une supervision et un contrôle serrés<sup>30</sup>. Dans un bilan des recherches empiriques effectuées sur l'impact du syndicalisme sur la productivité, Freeman et Medoff concluent: relations industrielles:

*"The lesson is that unionism per se is neither a plus nor a minus - to productivity. What matters is how unions and management interact at the workplace."*<sup>31</sup>

Mes propres recherches sur l'amélioration de la productivité dans le secteur manufacturier québécois m'ont conduit aux mêmes conclusions<sup>32</sup>. Le maire Jean Doré abondait dans le même sens par deux déclarations citées dans une étude préparée par Monique Audet pour le syndicat:

*"Il ne faut pas oublier que la matière première de chaque entreprise, ce sont ses employés et qu'il faut les considérer comme partenaires à part entière. Il faut désormais tout mettre en oeuvre /./ pour responsabiliser le pouvoir local, pour développer la concertation à tous les niveaux, pour utiliser à fond cette première, la plus importante, que représentent le personnel syndiqué et les fonctionnaires de la ville."*<sup>33</sup>

Je partage entièrement cette approche en précisant la responsabilisation aussi importante des cadres dans la recherche et la mise en place des moyens pour améliorer la productivité et la qualité des services aux citoyens. D'ailleurs une des principales conclusions de l'étude de Jacques Desbiens indique:

*"La forte probabilité de l'importance de la participation ou du moins de sentiment de participation des cadres nous apparaît la*

---

<sup>30</sup> Dalil Maschino, "Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique, 1ère partie", *Le marché du travail*, vol. 13, no. 7, juillet 1992, page 6.

<sup>31</sup> Richard B. Freeman et James L. Medoff, *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books, 1984, page 179.

<sup>32</sup> Michel Grant et Jean Harvey, op. cit., 1991.

<sup>33</sup> cité par La Presse et le Journal de Montréal et rapporté par Monique Audet, op. cit., page 29.

contribution principale de cette recherche. Nous avons pu ainsi constater que dans un échantillon de trente-huit villes, plus de quarante pour cent de la variation de la productivité dans les services durs (v.g. voirie, déneigement et collecte des ordures) pouvait être attribuée au sentiment de participation des cadres supérieurs."<sup>34</sup>

Il conclut d'ailleurs en conseillant aux administrateurs municipaux:

"faites confiance à votre personnel cadre supérieur et intermédiaire, impliquez-le dans vos décisions et actions, faites-le participer, en fait introduisez dans votre organisation un véritable régime participatif pour tous vos travailleurs, vous y gagnerez probablement en accroissement de la productivité et en abaissement des coûts;"<sup>35</sup>

Ce n'est que dans un tel contexte que les objectifs mentionnés à l'article 5.10 pourront se matérialiser. Une telle orientation exige l'émergence de volontés patronales-syndicales convergentes de même que la mise en place de structures et de pratiques favorisant un renouvellement des relations de travail à la ville de Montréal. La culture organisationnelle dominante à la ville de Montréal s'imprègne fortement du climat des relations de travail. À partir des informations recueillies lors de mes rencontres avec les centaines de gestionnaires et de syndiqués et à partir d'observations et de recherches que j'ai pu effectuer ailleurs, je voudrais proposer la typologie suivante des gestionnaires et des syndiqués.

J'appellerais le premier type les radicaux. Il s'agit de personnes dont l'affrontement constitue le pain quotidien et qui semble s'en régaler. Pour le gestionnaire qui se situe dans cette catégorie, le rôle du syndicat est de protéger des membres qui veulent travailler le moins possible en retour de la rémunération la plus élevée possible; ces employés doivent continuellement être surveillés et le syndicat doit être combattu quotidiennement; un gain syndical constitue une défaite patronale, et inversement un gain patronal constitue une

---

<sup>34</sup> Jacques Desbiens, op. cit., page 213. Les soulignements sont les miens.

<sup>35</sup> Jacques Desbiens, op. cit., page 217. Les soulignements sont les miens.

défaite syndicale à célébrer. Pour le syndiqué radical, le "boss", c'est l'ennemi qui cherche à nous exploiter; cet employé "dégaine" un grief aussi rapidement qu'un Lucky Luke tirant plus vite que son ombre! Pour cet employé la participation est un piège conduisant à la démobilisation à court terme, et à la dégradation des conditions de travail à moyen terme.

Le second type regroupe les fatalistes. Il s'agit des gestionnaires et des syndiqués qui, sans apprécier l'affrontement, le considère comme un mal incurable, il s'agit de personnes qui ont démissionné et qui deviennent en fait des alliés objectifs des radicaux par leur attitude peu encourageante à l'égard du changement et peu propice à l'instauration de conditions favorisant la transformation des relations de travail.

Le troisième type comprend les traditionalistes. Pour eux, le mode de fonctionnement actuel fait partie d'une réalité à laquelle ils se sont habitués, et ils ne sont pas portés aux remises en question de l'ordre des choses. Ils personnifient le triomphe du statu quo, de la coutume, de l'immobilisme et de la stagnation.

Finalement, il y a les innovateurs, c'est-à-dire les agents de changements. J'ai rencontré plusieurs de ces personnes autant lors de mes visites sur les lieux de travail que dans le cadre des opérations printemps et été. Ce ne sont ni les radicaux, ni les fatalistes et ni les traditionalistes qui vont permettre la réalisation des objectifs recherchés par la ville et par le syndicat dans le cadre du mandat confié au comité conjoint. J'ai eu l'occasion de répéter très souvent que l'article 5.10 pouvait permettre une approche gagnant-gagnant si la ville d'une part, et le syndicat et ses membres d'autre part, devenaient conscients de leur interdépendance et de la convergence de leurs intérêts dans cette démarche. Dans le secteur privé, les pressions concurrentielles subies par l'entreprise conduisent les syndiqués à lier la productivité et la compétitivité à la protection et au développement de l'emploi. Chez les cols bleus, les titulaires jouissent certes d'une pleine sécurité que seule une entreprise des

services publics peut octroyer. Par contre, les raisons historiques qui ont amené le syndicat à réclamer et à obtenir le plancher d'emploi devraient inciter ses membres à établir le lien entre protection des emplois et compétitivité des services municipaux à Montréal. L'amélioration de la productivité et de la qualité des services ne se limite pas au secteur privé manufacturier comme l'illustre l'expérience de plusieurs organismes publics ayant recouru à la méthode Deming tant dans les secteurs municipal, hydro-électrique, hospitalier et de l'éducation<sup>36</sup>. Afin d'établir les premiers fondements pour une mise en vigueur efficace d'une réorganisation du travail et, en conséquence, d'une semaine comprimée de travail, je recommande

de constituer un comité conjoint permanent sur la qualité des services pour l'ensemble de la ville.

que ce comité soit informé et consulté sur les programmes généraux d'amélioration de la productivité et de la qualité des services, y incluant les programmes de formation professionnelle; le comité est aussi consulté sur diverses pratiques de gestion pouvant affecter la productivité;

que le mandat de ce comité soit: d'identifier et de compiler, à partir des informations fournies par les sous-comités, les mesures d'amélioration de la productivité du travail et des relations de travail à mettre en place de même que celles effectivement mises en place; d'identifier les divers modes d'évaluation de la productivité utilisés, de compiler ces derniers et de faire des recommandations aux sous-comités sur cette question; d'évaluer, à partir des modes convenus, l'impact de ces mesures sur l'évolution de la qualité des services; d'estimer les gains de productivité réalisés et l'état d'amélioration dans la qualité des services de façon à pouvoir déterminer le moment de mise en vigueur de la semaine de 37.5 réparties

---

<sup>36</sup> Andreea Gabor, op. cit., pages 162-187. Mary Walton, op. cit., 1991,

sur 4 jours aux conditions définies plus haut; d'évaluer éventuellement l'impact d'une semaine comprimée de travail sur la productivité, sur la qualité des services, sur l'absentéisme et sur les accidents de travail; de coordonner les activités des sous-comités; d'encadrer et de fournir un support de formation et d'information aux membres de ces sous-comités dans l'exécution de leur mandat;

que les membres du comité aient accès à toute l'information disponible et pertinente pour l'accomplissement de leur mandat;

que l'impossibilité d'évaluer ou de mesurer la productivité et la qualité des services ne puissent avoir pour effet de pénaliser les employés des unités de travail concernées en regard des objectifs relatifs à la semaine de travail;

La composition du comité pourrait suivre les mêmes règles quant à la représentation patronale et syndicale que celle définie à l'article 5.10 b). Il appartiendrait toutefois aux parties de juger de la pertinence et de l'utilité de recourir à un tiers pour présider les travaux. Comme l'approche proposée ici se fonde sur l'organisation du travail et cherche à faire appel aux compétences de ceux et celles qui dispensent quotidiennement les services à la clientèle, je recommande

de constituer, dans une vingtaine de milieux de travail correspondant à ceux contactés lors de l'opération printemps, des sous-comités conjoints sur la qualité des services dont la composition recouvre des gestionnaires locaux et des employés désignés par le syndicat.

que les gestionnaires consultent les membres de ces sous-comités avant de procéder à la réorganisation du travail; le sous-comité est aussi consulté sur diverses pratiques de gestion pouvant affecter la productivité dans leur milieu respectif. Cette recommandation vise entre autres les mesures d'amélioration de la productivité qui relèvent

des droits de la direction mais qui peuvent provenir de suggestions d'employés comme celles qui se sont manifestées lors de l'opération printemps;

que chaque sous-comité conjoint estime l'impact des mesures d'amélioration de la productivité et de la qualité des services dans son milieu, identifie les gains de productivité et l'évolution de la qualité des services, évalue éventuellement l'impact d'une semaine comprimée de travail sur la productivité, sur la qualité des services, sur l'absentéisme et sur les accidents de travail;

que les membres des sous-comités conjoints aient accès à toute l'information disponible et pertinente pour l'accomplissement de leur mandat;

que les membres des sous-comités conjoints soient informés et consultés sur les modes d'évaluation et sur les mesures de productivité utilisées;

c) La mise en vigueur des recommandations et la semaine comprimée de travail

Comme je souhaite que les objectifs de la ville et du syndicat se réalisent à l'intérieur d'un échéancier opérationnel et équitable, je propose le calendrier et la démarche suivante:

que les parties procèdent immédiatement à la formations du comité conjoint et des sous-comités sur la qualité des services;

que ces comités soient consultés et impliqués dans l'application des mesures d'amélioration de la productivité qui ne nécessitent pas d'amendement à la convention collective;

que les amendements à la convention collective recommandés dans la section 5 a) soient convenus sans attendre le renouvellement complet de la convention collective afin (1) de déclencher le plus rapidement possible le processus d'amélioration de la productivité et de l'amélioration des services et (2) de permettre aux membres du comité conjoint et des

sous-comités conjoints sur la qualité des services d'estimer les progrès enregistrés avec les changements en vigueur;

qu'à l'intérieur des 12 mois suivant l'application des amendements à la convention collective relatifs à l'amélioration de la productivité et de la qualité des services, les parties en arrivent à une entente sur l'évaluation des gains de productivité et sur l'amélioration de la qualité des services de façon à introduire la semaine comprimée 37.5/4;

qu'à défaut d'entente, les parties confie à un arbitre dont la décision est finale et lie les parties, le mandat de décider si les résultats de mise en vigueur de l'ensemble des mesures d'amélioration de productivité permettent, à la lumière des conditions et des objectifs définis à l'article 5.10 a), l'implantation de la semaine comprimée 37.5/4;

advenait que l'arbitre conclut que les résultats obtenus en termes de gains de productivité et de qualité de services ne permettent pas l'application de la semaine comprimée, ce dernier décide des adaptations à apporter au plancher d'emplois pour autoriser la mise en place de la semaine comprimée;

seules les informations dont les parties auront été informées au moins 60 jours à l'avance peuvent être utilisées lors de l'arbitrage;

l'arbitre peut, aux frais répartis également entre les parties, recourir à toute expertise qu'il juge appropriée;

L'audition devrait avoir lieu dans les plus brefs délais suivant l'expiration des 12 mois mentionnés et la décision devrait être rendue dans les 30 jours qui suivent la fin de l'audition.

Je laisse aux parties le soin de déterminer à quel moment suivant la production de la sentence arbitrale, le nouvel horaire entrerait en vigueur. Je leur laisse aussi le soin d'envisager les mesures à prendre dans le cas d'une baisse de productivité suite à

l'introduction de la semaine comprimée de travail; il me semble que la ville et le syndicat devrait déployer tous les efforts requis pour s'entendre sur les mesures correctives à adopter, à défaut de quoi un arbitre pourrait intervenir pour décider des actions à prendre à l'égard des problèmes de productivité et de l'impact de la semaine comprimée. Le comité permanent proposé devra d'ailleurs assurer un suivi sur l'évolution du dossier. Comme l'indique W. Edwards Deming dans un de ses principes de management cité à la page 3 de mon rapport, l'amélioration de la qualité constitue un processus constant et en mouvement continu, sinon c'est la stagnation et ensuite le recul. Les parties ont donc intérêt à concerter leurs actions dans cette direction.

Ce recours à l'arbitrage constitue la démarche ultime à laquelle je ne souhaite pas voir les parties arriver. Toutefois, il est nécessaire de trouver une solution dans un contexte où, premièrement les pouvoirs de l'arbitre sont délimités et deuxièmement, où les parties sont conscientes de l'existence d'un calendrier et, surtout, des avantages d'en arriver à une entente plutôt qu'à une solution imposée par un tiers.

## **6- CONCLUSION**

L'ensemble de mes recommandations constituent un tout dont les parties sont interdépendantes, il ne s'agit donc pas d'un menu où chacun peut se constituer un repas différent. Mon rapport n'a qu'une valeur morale et les conclusions et recommandations qui s'en dégagent n'ont pas un caractère exécutoire. Toutefois, j'ai tenté de faire oeuvre utile en identifiant un terrain d'entente acceptable de mon point de vue comme contribuable montréalais et comme spécialiste en relations du travail.

La recherche d'un terrain d'entente en dehors du traditionnel rapport de forces me semble une préoccupation partagée par tous les membres du comité. Les gestionnaires

municipaux savent très bien que les solutions aux problèmes de performance organisationnelle n'émergent pas dans un contexte d'affrontement. Le syndicat sait aussi que le contexte politique et économique actuel de Montréal de même que la situation budgétaire n'autorisent pas l'employeur à accorder sans conditions une amélioration des conditions de travail au chapitre des horaires, particulièrement lorsque j'examine la position relative de la rémunération des salariés du secteur municipal<sup>37</sup>. Le syndicat et l'employeur ont tout à gagner dans une démarche axée sur la concertation afin de corriger entre autres des perceptions négatives dans la population à l'égard de l'efficacité de la gestion municipale et du travail des cols bleus. Mes recommandations exigent de nouvelles attitudes et des nouvelles pratiques tant chez les gestionnaires que chez les syndiqués et chez leurs représentants. J'espère que les dirigeants de la ville et du syndicat deviendront enfin des agents de changement. Je crois que la voie ici proposée peut les conduire dans cette direction.

---

<sup>37</sup> Institut de recherche et d'information sur la rémunération, *Huitième rapport sur les constatations de l'LR.LR. - Partie 1*, page xiv.