

InterAction



« Stabiliser l'emploi, faciliter la mobilité et développer de nouvelles opportunités d'emploi... »

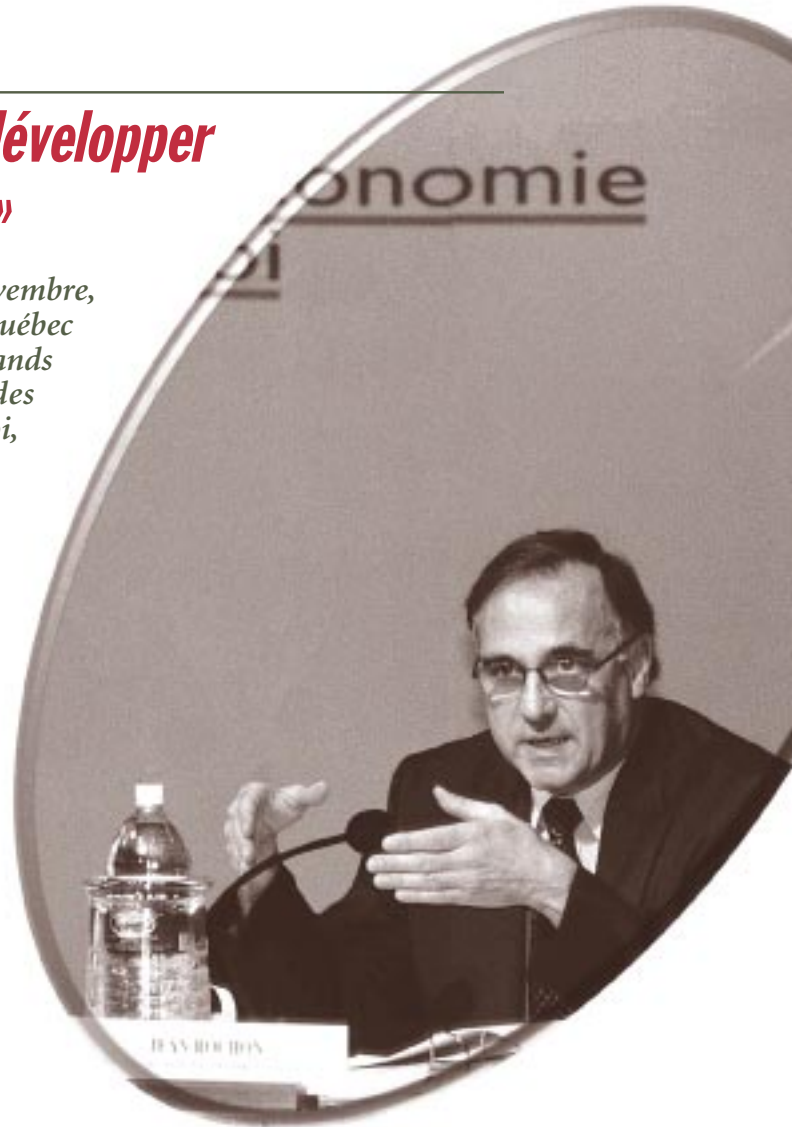
Le Sommet sur l'économie et l'emploi tenu entre le 29 octobre et le 1^{er} novembre, dans la foulée de la Conférence sur le devenir social et économique du Québec de mars dernier, a dégagé les perspectives d'action issues des travaux de deux grands chantiers : celui de l'économie et de l'emploi et celui de la réforme des grands services publics. Le chantier de l'économie et de l'emploi,

composé des partenaires du gouvernement des milieux d'affaires, syndicaux, coopératifs et communautaires, municipaux et régionaux, comprenait quatre groupes de travail axés respectivement sur l'économie sociale,

l'entreprise et l'emploi, la relance de la métropole et l'esprit d'entreprise local et régional. Le chantier sur la réforme des grands services publics se penchait pour sa part sur la révision du régime fiscal, sur les réformes qui s'engagent dans les domaines de la sécurité du revenu et de l'éducation, et sur la réorganisation qui se poursuit dans le secteur de la santé et des services sociaux.

C'est dans ce contexte que le ministre de la Santé et des Services sociaux, M. Jean Rochon, a présenté à l'occasion du Sommet un rapport d'étape sur la transformation du système sociosanitaire québécois engagée au cours des deux dernières années. En exposant les grands traits de la réforme en cours au regard de l'emploi, le ministre Rochon a notamment fait valoir « qu'à la condition de stabiliser l'emploi et de faciliter la mobilité de la main-d'oeuvre, le système de la santé et des services sociaux permettra, au cours des prochaines années, l'évolution des plans de carrière de ceux qui y oeuvrent et fera une place aux jeunes; sans compter les nouveaux emplois qui se créeront en recherche et développement dans les industries de la santé ».

Sommet sur l'économie et l'emploi



La transformation

Après avoir rappelé qu'une population en santé représente un élément essentiel du développement socio-économique et qu'il fallait, pour cette raison, considérer le domaine de la santé comme un secteur d'investissement — et non seulement comme un secteur de dépenses —, le ministre a évoqué les objectifs et les grands axes de la réforme. « La transformation du système de la santé et des services sociaux vise à répondre aux besoins changeants de la population et à optimiser l'utilisation des nouvelles technologies médicales et de l'information », a indiqué M. Rochon. « Afin de protéger cet instrument essentiel du développement socio-économique du Québec et de sa population, a poursuivi le ministre, l'opération agit sur trois axes : l'adaptation des services aux besoins nouveaux, l'accroissement de l'autorité des décideurs régionaux et locaux et l'accent mis sur la prévention et la promotion. »

Se référant à d'autres sociétés où le

vieillesse de la population exerce une pression considérable, le ministre a souligné que la façon d'utiliser les ressources — selon qu'elles sont ou pas bien adaptées aux besoins — fait toute la différence. Au point, a-t-il fait remarquer, que d'un pays à l'autre, paradoxalement, plus la population est âgée, moins est grande la portion du produit intérieur brut consacrée à la santé. C'est essentiellement pour cela que l'on procède, sur une période de trois ans, à un transfert de ressources (financières et humaines) des services lourds vers les services dans la communauté, le maintien à domicile, les soins de longue durée et les actions préventives.

L'emploi

Le ministre de la Santé et des Services sociaux a en outre estimé qu'il n'y avait pas de raison — au-delà de l'impact déjà prévu sur les effectifs actuels — pour que la transformation en cours du système

de la santé et des services sociaux se traduise par un effet négatif sur l'emploi. À certaines conditions cependant, a tenu à rappeler le ministre, qui interpellent, au sein du réseau, le monde syndical et le gouvernement et, à l'extérieur, le secteur communautaire, le secteur privé et le gouvernement. « Il faut que l'allocation des ressources humaines se fasse de manière plus flexible, autant qu'il est nécessaire de gagner en souplesse aux plans de l'organisation locale des services et de la gestion des conventions collectives », a notamment indiqué M. Rochon.

Après avoir dit qu'il fallait reconnaître « que l'on doit composer avec des règles des années soixante-dix qui n'ont pas évolué pour faire face à la situation présente », le ministre a conclu en évoquant les perspectives d'emplois offertes dans le domaine de la santé par le secteur de l'économie sociale et celui des industries de la santé où se concentre près de 50 % de la recherche universitaire au Québec.



LE REDÉPLOIEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE LES HAUTS ET LES BAS D'UNE OPÉRATION D'ENVERGURE

Le redéploiement de la main-d'oeuvre est au coeur de la transformation des services de santé et des services sociaux. À la fin de l'exercice financier 1998-1999, le réseau de la santé comptera 13 000 postes de moins, l'équivalent de 8 % des effectifs actuels. Une opération inédite : jamais, depuis la création du régime en 1970, le réseau n'aura été soumis à un aussi grand dérangement. Sans compter les délais impartis qui ajoutent à la difficulté de l'exercice. Et le fait que, pour la première fois, les dispositions des conventions collectives des employés du secteur parapublic québécois relatives à la sécurité d'emploi — négociées en des temps plus cléments — sont appliquées sur une aussi grande échelle. L'impact sur les personnels se fait déjà sentir, notamment à Montréal et à Québec, où la réorganisation est plus importante.

Pour faire le point sur l'opération, dégager ses points forts en même temps que les premières difficultés, trois interlocuteurs : Valois Malenfant et Jacques Larouche, maîtres d'oeuvre du redéploiement, respectivement à Québec et à Montréal, et Marcel Gilbert, représentant du ministère de la Santé et des Services sociaux au Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux.

À Québec et Montréal

Les employés du réseau de la santé et des services sociaux qui occupent un poste permanent et ont plus de deux ans d'ancienneté bénéficient de la sécurité d'emploi. En vertu des conventions collectives en vigueur, lorsqu'ils sont mis en disponibilité à la suite de la fermeture ou du changement de vocation de l'établissement où ils travaillent, ils sont transférés dans un autre établissement pour y occuper les emplois disponibles ou, à défaut, placés sur la liste de remplacement de cet établissement jusqu'à leur remplacement définitif. Il faut dire, en l'occurrence, que parmi les 2 600 employés ayant la sécurité d'emploi mis en disponibilité à Montréal les 1^{er} avril et 16 septembre derniers, et les 1 000 autres à Québec, le personnel inscrit sur les listes de rappel d'autres établissements du réseau est très largement utilisé.

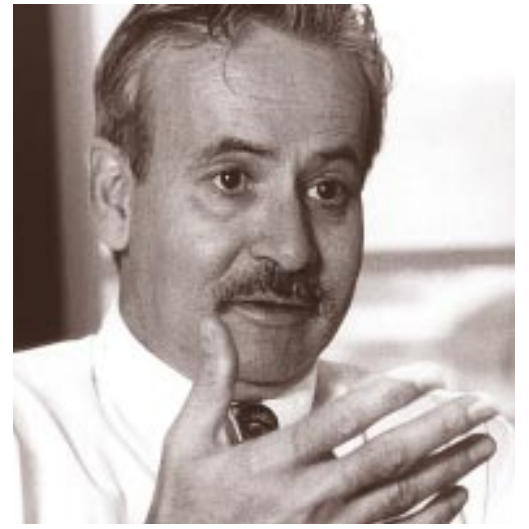
On estime qu'il faudra entre trois et cinq ans, selon les régions, avant de réintégrer dans des postes permanents — titulariser, dit-on dans le jargon — la totalité des employés dits sécuritaires (avec sécurité d'emploi) mis en disponibilité d'ici la fin de 1997-1998. À la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, on est beaucoup plus optimiste. Si l'on excepte les employés appartenant aux corps d'emploi les plus affectés par les changements technologiques, tels les employés de bureau et les techniciens de laboratoire, la très grande majorité du personnel mis en disponibilité ce printemps — au-delà de 75 % — aura retrouvé un poste permanent d'ici la fin du présent exercice financier. Déjà, plus de la moitié du personnel redéployé en avril dernier est titularisé dans son nouvel établissement d'accueil. Pour atteindre ce résultat, la régie de Québec a compté sur l'attrition naturelle, les retraites et les préretraites, le succès du programme provincial de départs assistés, la création de nouveaux postes dans les CLSC et... une planification rigoureuse du processus de redéploiement de sa main-d'oeuvre. « Avant d'inviter le personnel mis en disponibilité à se choisir un nouvel établissement d'accueil, nous avons pro-

cedé à une analyse poussée de nos besoins de main-d'oeuvre, par catégorie d'emploi et par établissement, relate Valois Malenfant. Nous savions aussi dans quelle proportion les établissements avaient recours à du personnel occasionnel. Et nous avons, au surplus, pris les dispositions pour que les fonds réalloués aux établissements en marge de l'actuelle transformation servent effectivement à créer des postes permanents. Ainsi, poursuit le secrétaire général de la régie régionale de Québec, lorsque les employés déplacés ont eu à choisir leur nouvel établissement, ils avaient une excellente idée du délai à l'intérieur duquel ils seraient replacés de façon définitive. »

La situation est différente à Montréal. Par la nature et l'ampleur de l'opération, notamment. On ferme sept hôpitaux à Montréal et on change la mission de deux autres, alors qu'on modifie la vocation de quatre établissements à Québec. Au 16 septembre dernier, on avait fermé cinq hôpitaux à Montréal. On l'a fait dans le respect des échéances fixées et, surtout, en permettant aux 2 600 employés ayant la sécurité d'emploi de trouver une solution satisfaisante dans les circonstances. « Aucun de ceux-là, se félicite Jacques Larouche — malgré que leur employeur n'existait plus — ne s'est retrouvé entre deux chaises ou à la maison à ne rien faire. » Par ailleurs, la majorité des employés qui ont perdu leur emploi au moment de la fermeture des centres hospitaliers montréalais sont toujours en attente d'un poste permanent. Pourquoi ? Pour plusieurs raisons qui tiennent notamment aux contraintes des conventions collectives, mais aussi aux exigences des employeurs. Nous y reviendrons. Évoquons encore quelques succès de l'opération.

Quelques succès

À Montréal aussi bien qu'à Québec, on se félicite de deux bons coups en particulier : les résultats du programme de départs assistés et le soin apporté à gérer les impacts socio-émotifs des changements introduits.



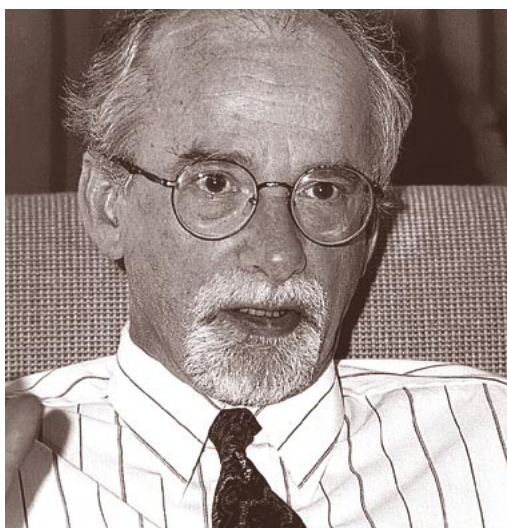
Jacques Larouche

Le programme de départs assistés offert aux employés du réseau de la santé et des services sociaux permettait aux personnes admissibles qui s'en prévalaient de quitter avec environ un an de salaire. À Québec, 1 100 employés ont accepté l'offre. À Montréal, 1 414 employés ont fait de même et, grâce à un programme financé conjointement avec les établissements, 2 500 salariés auront quitté avant la fin de l'exercice financier. C'est autant de personnes de moins sur la liste de paye des établissements, ce qui facilite considérablement le redéploiement des effectifs mis en disponibilité.

À la Régie régionale de Québec, et à celle de Montréal-Centre, on s'est par ailleurs soucié des aspects humains entourant l'opération. De part et d'autre, on se réjouit d'avoir eu cette préoccupation. « Partout, les employés ont été bien accueillis, dit Valois Malenfant. Dans la soixantaine d'établissements concernés de la région de Québec, un comité s'est chargé de recevoir les nouveaux arrivants et de favoriser leur intégration. » À Montréal, en raison de l'importance de la réforme, on a géré cette dimension du changement avec au moins autant de soin. « Quand je suis entré en poste, se rappelle Jacques Larouche, les employés des établissements qui devaient fermer étaient chauffés à blanc, les directions étaient inquiètes et les cadres, à qui on demandait de gérer l'opération, venaient d'apprendre qu'ils perdaient leur emploi. Il fallait donc rapidement penser aux gens et les sécuriser. Ça a été ma priorité. Je devais redéployer en douceur, tout en pansant les plaies. Si les coupures de postes se faisaient convenablement, si les employés en disponibilité pouvaient raisonnablement choisir leur nouvel employeur plutôt que de se le faire imposer, s'ils étaient rassurés à l'avance quant à la façon dont ils seraient accueillis dans leur nouveau milieu, nous avions toutes les chances de réussir l'opération. Il serait trop long d'énumérer les mesures que nous avons prises, ajoutait-il. Mais disons qu'en très étroite relation avec les établissements, nous avons multiplié les actions qui ont permis de calmer les inquiétudes. Je suis convaincu que ça a été l'élément clé du succès de la phase proprement dite du redéploiement à Montréal — soit le transfert du personnel d'un établissement à un autre. »

Plusieurs difficultés

Cela dit, la réaffectation des employés dans des postes permanents se bute dans bien des cas à d'importantes difficul-



Marcel Gilbert

tés. On peut évoquer, tour à tour, les problèmes liés à l'adaptation de la main-d'oeuvre dont la formation ne correspond plus aux exigences des postes disponibles; certaines contraintes, peut-être excessives, des conventions collectives; et des exigences des employeurs, peut-être superflues dans les circonstances.

Une partie des employés déplacés en avril dernier pourront difficilement retrouver un emploi équivalent dans le réseau. C'est le cas du personnel de laboratoire et des employés de bureau, victimes dans les deux cas du développement technologique. Pour répondre aux besoins, on manque par ailleurs de préposés aux bénéficiaires et d'auxiliaires familiales. Cela pose le délicat problème du recyclage de la main-d'oeuvre.

Puisque c'est ainsi, pourquoi, dirait-on, ne pas recycler des postes de secrétaires en postes de préposés aux bénéficiaires ou d'auxiliaires familiales? Ce n'est pas si simple. Il faut d'abord savoir que les conventions collectives ne permettent pas de contraindre quiconque à changer de corps d'emploi. Mais ce n'est pas le seul, ni peut-être le principal obstacle. Valois Malenfant expose le dilemme: « Si tant est que nous puissions obliger des employés de bureau à occuper contre leur gré des postes de préposés aux bénéficiaires, peut-on imaginer que les malades, en bout de ligne, seraient gagnants? » Marcel Gilbert fait valoir, pour sa part, un autre aspect de la question. « Il faut procéder en tout cas avec beaucoup de respect et de doigté à l'endroit des personnes qui appartiennent à des corps d'emploi où l'on compte un surplus d'effectifs. Celles et ceux qui ont choisi le secrétariat ou l'entretien ménager comme orientation professionnelle ne doivent pas être traités avec moins d'égard que nous en aurions pour celles et ceux,



Valois Malenfant

dans la même situation, qui auraient une formation universitaire. » Selon Jacques Larouche, on doit explorer toutes les voies possibles. « Un bon nombre d'employés de bureau en surplus d'effectifs pourraient avoir les qualités — les aptitudes et les valeurs personnelles —, et le goût d'aider, qui en feraient, par exemple, d'excellents préposés aux bénéficiaires. »

Quoi qu'il en soit, on a déjà pris certaines initiatives. À Québec, par exemple, on a mis en place des cliniques d'orientation où l'on s'emploie à examiner, cas par cas, les possibilités de réorientation de carrière d'un certain nombre d'employés de bureau et de techniciens de laboratoire. Toujours à Québec, on s'apprête à conduire avec les CLSC un projet-pilote qui permettra aux nutritionnistes — moins en demande dans les centres hospitaliers de courte durée, maintenant qu'on y séjourne moins longtemps — de réaliser des activités de prévention et de promotion auprès de la population desservie par les centres locaux de services communautaires.

Le redéploiement des effectifs du réseau rencontre d'autres obstacles. Ceux qui tiennent à la difficulté d'appliquer certaines règles des conventions collectives en vigueur ne sont pas les moindres.

Un exemple. La règle dite de la préférence, inscrite dans la convention collective des employées de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec. Une règle qui a l'inconvénient de devoir être observée à la lettre. Les infirmières ayant la sécurité d'emploi qui doivent changer d'établissement peuvent préciser le type d'emploi, la clientèle et l'établissement dans lequel elles veulent continuer à travailler. Une disposition avantageuse à certains égards mais qui, à l'expérience, en plus de limiter la possibilité de répondre aux besoins de main-d'oeuvre des éta-

blissements, s'avère souvent contraignante pour les employés eux-mêmes. « Cette règle adoptée lors de la dernière négociation est un pas dans la bonne voie, dans la mesure où elle témoigne de la volonté des parties de procéder au redéploiement sur la base de critères professionnels », souligne d'abord Jacques Larouche. « Par ailleurs, poursuit-il, plusieurs infirmières d'expérience sont déçues aujourd'hui de ne pas avoir eu accès à certains postes — et de s'être fait damer le pion par des plus jeunes — parce que l'une ou l'autre de leurs préférences n'était pas compatible avec les postes qui les auraient pourtant intéressées. » Valois Malenfant déplore une autre conséquence de ce type de dispositions. « Sans barouetter les employés d'un bord à l'autre, on devrait pouvoir — après six mois, par exemple — réévaluer l'ensemble de la situation, ne pas être lié par ce type de règles, et réorienter le personnel en disponibilité vers un autre établissement qui emploie un personnel occasionnel pour répondre à ses besoins. Il faut absolument, dans le contexte actuel, faire travailler en priorité le personnel disponible qui a la sécurité d'emploi et qu'on doit payer de toute façon. »

Une autre contrainte au redéploiement des salariés du secteur de la santé et des services sociaux imposée par les conventions collectives en vigueur: le respect de « la moyenne des heures travaillées l'année précédente ». En vertu de cette règle, les employés en disponibilité ne peuvent pas accepter — et on ne peut pas leur offrir — des postes comportant moins d'heures que leur ancien travail. Les employés à temps plein ne peuvent pas accepter de combler des postes à temps partiel, et les employés à temps partiel ne peuvent pas non plus occuper des postes dits inférieurs à ceux qu'ils occupaient. Plusieurs employés pourtant — entre 10 et 15 % à Montréal, dans certaines catégories d'emploi — auraient accepté de bon gré, pour des motifs personnels et familiaux, un poste leur offrant moins d'heures que celui qu'ils détenaient auparavant. Jacques Larouche déplore l'effet insidieux de telles dispositions. « Ces règles, introduites de bonne foi, sont en voie de transformer la sécurité d'emploi... en sécurité de revenu. La rigidité à laquelle nous condamnons la lettre des conventions collectives permet actuellement à beaucoup d'employés de conserver leur revenu... sans accepter les emplois disponibles. L'accessoire — la technique — est en train d'étouffer l'essentiel. »

Suite à la page 8





« Tous les changements, même les plus attendus, ont leur mélancolie, parce que nous laissons derrière nous une partie de nous-même. Nous devons mourir à une certaine vie avant d'avoir accès à la suivante ».

Anatole France

Au téléphone, au moment où nous convenions d'un rendez-vous, Jacqueline Roy nous dit qu'elle se sentait anxieuse à l'idée de nous parler des changements survenus dans sa vie, au lendemain du virage ambulatoire. C'est avec courage qu'elle accepta de se confier.

Jacqueline avait vu les choses venir depuis longtemps. Depuis février 1995, attentive à toutes les rumeurs qui couraient dans le réseau, elle redoutait des transformations radicales. Ses collègues de travail lui disaient qu'elle exagérait, qu'elle s'en faisait pour rien. Que pouvait-il bien arriver à l'hôpital Christ-Roi, si dynamique en obstétrique et déjà bien en avance sur les programmes de chirurgie d'un jour ?

Puis, en avril dernier, la rumeur se confirma. Le plus pénible dans tout cela, nous dit-elle, c'est qu'aucune information n'était disponible. Ni à la Régie régionale, ni chez son employeur, ni au syndicat. Tout ce qu'on savait, c'est qu'il y aurait un saupoudrage des ressources humaines dans toute la région.

« Le diagnostic tarda à venir. On se disait: Eh bien, qu'ils la prennent la décision, qu'on en finisse au plus vite. L'incertitude était pénible à vivre. Finalement, la décision tomba ». Conséquence: Jacqueline ne travaillerait plus en salle de réveil, on fermait son département. À 54 ans, perdre ainsi ses racines, c'est très pénible. Pour elle, cet éveil à la nouvelle réalité du monde du travail fut brutal. Quel drôle de retour des choses pour une infirmière ayant travaillé plus de trente ans en salle de réveil, rassurant les opérés, réconfortant les enfants réclamant leurs parents, soulageant la douleur physique et surtout la douleur morale. Pour Jacqueline, la réorganisation du réseau est une véritable chirurgie et, comme d'autres, elle passe au bistouri. Ce qu'elle déplore avant tout, c'est d'avoir été laissée seule... à son réveil. « J'avais besoin de parler et surtout d'être écoutée. » Elle avait l'impression d'être dépouillée de son identité. Perdre son poste, c'est comme vivre un deuil. Jacqueline avait besoin de parler de ce drame et surtout d'être écoutée.

Ce pour quoi elle s'était donnée toute sa vie, on le lui arrachait en un tour de main. « En l'espace d'une semaine, ma raison d'être, mes souvenirs sont disparus dans des boîtes qu'on se pressait de refermer et de déménager, de peur peut-être qu'on s'y accroche. « La colère m'envahit devant le peu de respect de l'employeur vis-à-vis les

bouleversements que nous vivions. Aujourd'hui, avec le recul, je réalise que les gestionnaires ne pouvaient probablement agir autrement, dépassés qu'ils étaient par les événements. »

« J'étais aussi désorientée, incertaine, insécure, ne sachant trop que faire. La peur de l'inconnu, de ce qui m'attendait et la peur des réactions des autres. Mon entourage allait-il me rejeter, me plaindre, mal me comprendre? Certains ont essayé de me rassurer: Tu t'en fais inutilement. Tu es chanceuse, tu as toujours un travail. Peut-être avaient-ils raison, je ne savais plus.

« Mes enfants, ma famille m'ont été d'un précieux secours dans mon cheminement et mon acceptation des changements survenant dans ma vie. Ils m'ont permis de prendre le recul nécessaire pour mieux apprécier la réalité. Ils m'ont aidée à distinguer ce qui vient de soi et ce qui appartient aux événements, à éviter de dramatiser et surtout de me déprécier.

« Mais il n'est pas facile de se mobiliser pour entreprendre une nouvelle carrière. À 54 ans, on planifie surtout sa retraite. J'ai donc pris la décision de poursuivre, comme d'autres collègues de travail, mes activités professionnelles à l'hôpital Christ-Roi, dans sa nouvelle mission de centre d'hébergement de soins de longue durée.

« Pour moi, la réalité des personnes âgées était toute nouvelle. Je n'avais aucune connaissance de leurs besoins. Après une formation de quelques semaines, je me suis intégrée à l'équipe de soir. Malgré des inquiétudes, je me suis surprise à m'impliquer dans l'équipe multidisciplinaire. Plutôt que de résister au changement, je me suis comme abandonnée dans une attitude d'ouverture. Étrangement, je me suis convaincue qu'après la brisure, il fallait rebondir.

« Mon deuil est-il terminé? Pas tout à fait. À l'occasion, je connais une rechute, emportée par un tourbillon de nostalgie, à la recherche d'une sécurité perdue. Cela survient surtout lors de mes interventions auprès des personnes âgées et des personnes atteintes de traumatismes crâniens. Je me sens parfois impuissante à les aider, confrontée à mes limites. Il m'est arrivé de pleurer... toute une journée, en me disant que je ne serais jamais capable. J'ai alors l'impression que tout est à refaire et je me mets à douter de moi-même. La blessure est profonde et la douleur toujours vive. La colère et le découragement cohabitent encore en moi. Ce sont là des sentiments qu'il faut vivre: ils font partie du processus de guérison. »

InterAction



« Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi! Et il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent: Pourquoi pas? »

George Bernard Shaw

En 1991, Michel Bissonnette, alors consultant auprès d'une entreprise privée, fait le saut dans le secteur parapublic. Il souhaitait, se souvient-il en souriant, « relever de nouveaux défis et jouir de la sécurité d'emploi ». Les changements obligés par le virage ambulatoire et la reconfiguration du réseau ont changé ses plans.

« Je suis arrivé à l'hôpital Saint-Michel au moment où ce centre hospitalier opérait une restructuration de ses services pour mieux répondre aux besoins de la clientèle. En tant que chef du service des installations matérielles, j'avais réussi à mobiliser toute mon équipe à l'atteinte des objectifs de qualité. Le défi était de taille, mais nous avons réussi. Nous étions tous très fiers de cette réussite.

« Au travail, je m'étais lié d'amitié avec de nombreuses personnes. On se serrait les coudes et mon sentiment d'appartenance à l'organisation était fort. Aussi, lorsque la rumeur d'une transformation importante du réseau s'est mise à circuler, j'ai cru sincèrement que tous nos efforts conjugués des dernières années permettraient de confirmer notre établissement dans sa mission de centre hospitalier de courte durée. Les employés et certains cadres étaient inquiets. Moi, j'affichais un optimisme débordant. Lorsque j'appris que Saint-Michel serait transformé en centre hospitalier de soins de longue durée, j'en fus profondément affecté.

« Même si on essaie toujours de se préparer à ce genre de nouvelle, ce fut un choc. À bien y penser, je crois que j'ai davantage réagi au désarroi vécu par le personnel qu'à la perte de mon emploi. Dans l'accomplissement de l'une de mes dernières responsabilités — l'inventaire des équipements transférés aux autres centres hospitaliers, j'ai rencontré la tristesse dans les yeux rougis et les voix étranglées par l'émotion des employés. Je me sentais en quelque sorte coupable de leur enlever une partie d'eux-mêmes.

« Ce fut aussi une période difficile à vivre dans ma vie personnelle et familiale. Avec deux enfants, je me demandais ce qui allait m'arriver. Dans de telles occasions,

dossier

nous avons besoin de personnes qui sont positives et nous appuient, surtout lorsque notre vie est bouleversée. Grâce aux encouragements et conseils prodigués par mes proches, j'ai rapidement repris confiance en moi.

« À travers tous ces bouleversements, il faut changer sa façon de voir les choses et cela n'est pas facile. Fort heureusement, j'ai trouvé des ressources au Centre de référence des directeurs généraux et des cadres. Avec eux, pas question de brasser inutilement de la paperasse pour créer l'illusion d'un retour dans le circuit. On travaille plutôt sur soi-même. On apprend à mieux se connaître, à identifier ses forces, ses faiblesses, à redéfinir ses aspirations professionnelles, ses intérêts, ses valeurs.

« Aussi, dans le cadre d'une formation que j'ai entreprise aux HEC, j'ai réalisé que je n'étais pas seul à vivre de tels événements. Autour de moi, des gestionnaires du secteur privé témoignent du climat d'incertitude dans lequel ils vivent. On partage des informations et nos émotions. Je crois qu'on appelle cela l'entraide.

« Je me suis reconstruit et j'ai découvert en moi des capacités que je ne soupçonnais même pas. C'est ainsi préparé que je me suis présenté en entrevue au Centre de soins prolongés de Montréal-Centre hospitalier Grace-Dart. Quelques jours plus tard, on me confiait le poste de chef des services techniques.

« Tous ces événements ont été pour moi une source d'enseignement précieux. Les turbulences que nous traversons sont là pour rester. Le changement remplace désormais la stabilité. Les transformations et les réorganisations administratives qui s'ensuivent sont les nouvelles réalités du monde du travail. Il nous faut apprendre à les gérer avec éthique et surtout dans le respect de la dignité des personnes. C'est ce que je m'efforce maintenant de réaliser jour après jour dans mes nouvelles fonctions de gestionnaire.

« Il n'y a pas de manière agréable de vivre des choses désagréables. Il faut d'abord prendre conscience de ses émotions, ventiler la frustration, la colère et la peur. C'est après seulement que nous pouvons envisager les autres solutions. Pour dédramatiser la situation, on fait la liste de ses habiletés, de ce qui va bien, de ce qu'on maîtrise dans sa vie.

« Je crois que de plus en plus, il nous faudra apprendre à vivre avec le risque, apprendre à se faire une sécurité intérieure et à s'adapter. Plutôt que de subir passivement les événements et de vivre comme une victime des circonstances, je me suis engagé à fond à la recherche d'un nouvel emploi. Cela m'a réussi.

« Que peut-on conclure d'une telle expérience? Que retenir, sinon que mes valeurs ont profondément changé? Auparavant, le travail, c'était la priorité absolue. Maintenant, le travail est une grande partie de ma vie, mais ce n'est pas MA VIE.»

InterAction



« Exister, c'est changer; changer, c'est mûrir; et mûrir, c'est se créer soi-même encore et encore et encore, sans cesse, toujours. »

Henri Bergson

« Le doux printemps que nous connaissions, le parfum des lilas hâtifs pour la saison et les cris des enfants dans la ruelle présageaient un bel été. Mais le 26 mai, tout bascula. Aux saisons de la vie, voici que l'hiver frappa dans toute sa rigueur lorsque j'appris que mon poste était aboli. » Nous l'avons rencontrée dans les nouvelles fonctions qu'elle occupe, depuis septembre dernier, au CLSC Ahuntsic. C'est avec générosité qu'elle a accepté de nous parler des grands bouleversements survenus dans sa vie au cours des derniers mois.

Jusqu'en août dernier, Lise travaillait au centre hospitalier Fleury, à Montréal. En tant que préposée aux bénéficiaires, elle avait su développer, tout au long des huit dernières années, des relations enrichissantes avec ses collègues de travail et surtout avec la clientèle. « Mon travail, je l'adorais. Surtout la relation avec les patients. J'étais, en quelque sorte, leur confidente. Ils me parlaient de leurs craintes, de leurs inquiétudes, de leurs souffrances. C'est avec bonheur que je les retrouvais chaque matin. »

« Je ne peux pas oublier mon équipe de travail qui fut pour moi une source précieuse d'enseignement et de motivation. Un milieu de travail au sein duquel j'étais très heureuse, un petit bonheur quotidien dans lequel on se sent bien et en sécurité, jusqu'au jour où... » Lise s'arrête ici, envahie par l'émotion. « Le jour où on t'annonce que tu vas perdre ton travail, ce n'est pas seulement ton travail que tu perds, mais aussi un certain sens que tu donnais à ta vie. »

« Puis ce fut l'attente interminable d'une lettre de la régie régionale responsable, nous disait-on, de notre redéploiement. J'ai alors pris la décision de reporter mes vacances. Pourtant, j'en aurais eu bien besoin. J'ai préféré poursuivre mon travail. Avec mes compagnons et compagnes de travail, il était possible de s'entraider, de briser l'isolement et la solitude qui nous grugeaient intérieurement, nous angoissaient.

« J'ai reçu la lettre de la régie au mois d'août. J'étais convoquée à une rencontre pour déterminer ma nouvelle affectation. Les perspectives étaient sombres. Nous étions 317 candidats pour 162 postes. J'étais très anxieuse et déprimée. Mon premier choix se porta sur un poste dans un CLSC. Après une attente d'une dizaine d'heures

qui me parurent une éternité, les autorités me confirmèrent dans mes nouvelles fonctions : auxiliaire familiale au CLSC Ahuntsic. Je ne savais trop à quoi m'attendre, si ce n'est qu'une bonne partie de mon travail s'effectuerait à domicile, bien loin du milieu hospitalier si sécurisant.

« Heureusement, tout au long de cette période, j'ai eu le soutien de ma famille. J'avais toujours la larme à l'oeil et mes enfants ont compris que quelque chose n'allait pas. Nous avons parlé de mes inquiétudes et surtout de mes appréhensions relativement à mon nouveau travail. Des amis m'ont aussi encouragée et aidée à repousser mes pensées défaitistes.

« Mais toutes mes craintes disparurent dès ma première journée au CLSC. L'accueil fut très chaleureux. Ils ont été formidables avec les nouveaux. Chaque fois que je croisais un membre du personnel, j'étais saluée d'un beau : Bonjour, comment ça va aujourd'hui? Aimez-vous votre travail? Si vous avez besoin d'aide, faites-moi signe. C'était fantastique! Une vraie famille! Je dois dire que cette chaleur humaine a été des plus réconfortantes, une dose de vitamine pour triompher de... l'hiver.

« Nous avons reçu une formation de dix jours sur nos nouvelles fonctions à l'intérieur du CLSC. Ce fut aussi l'occasion d'exprimer des émotions refoulées, notre tristesse, notre joie, et de vivre l'entraide pour reprendre confiance en soi.

« Le matin où j'ai quitté le CLSC pour ma première visite à domicile, j'étais très anxieuse. Cependant, j'avais confiance en moi. Je me souviens du premier escalier tortueux menant au troisième étage d'un immeuble à appartements. Sur le palier, devant la porte, je me suis dit : Voilà, c'est parti! Et j'ai frappé. Après quelques secondes qui me parurent une éternité, la porte s'ouvrit sur un grand sourire. Une dame aux cheveux bleu glacé et vêtue probablement de sa plus belle robe m'accueillit. À la voir ainsi, j'ai su qu'elle m'attendait comme on attend un ami. Je m'introduisis timidement dans son univers feutré. Je fus aussitôt enveloppée d'une douce chaleur dans laquelle flottait l'odeur réconfortante du bon café, celui qu'on boit lentement, en causant. Elle me regarda et me dit : Aimerez-vous prendre un bon cappuccino?

« Mais la porte s'ouvre aussi sur des réalités bien différentes, sur la pauvreté, l'oubli, l'isolement et les mondes imaginaires dans lesquels vivent ces personnes que j'aide. Je sens alors que j'ai de lourdes responsabilités. Heureusement, je suis entourée d'une bonne équipe de travail au CLSC. On se réunit régulièrement et je me sens appuyée.

« Je me dis parfois que j'ai gagné à la loterie, mais je réalise aussi qu'on doit contribuer à faire sa chance. Il faut chercher pour trouver en soi les combinaisons gagnantes. Ma souplesse, mon ouverture, mon dynamisme et ma curiosité ont grandement contribué à faciliter mon adaptation au travail et à y découvrir des opportunités pour me réaliser. »

À bien y penser, l'hiver peut être une saison fort agréable.

InterAction

QUAND LA CARRIÈRE BIFURQUE

Sur le marché de l'emploi, le secteur public ne fait plus bande à part. Les transformations en profondeur — intégrations, fusions et réorganisations administratives — ont cessé d'être l'apanage du privé. Pour la génération de cadres entrée dans le réseau de la santé et des services sociaux dans les années soixante et soixante-dix, c'est un renversement brutal de tendance. Avant la fin du présent exercice financier, le CENTRE DE RÉFÉRENCE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET DES CADRES — mis en place en 1992 pour faciliter le remplacement des cadres qui perdent leur emploi au cours de ces opérations — apportera son aide à plus de 1 000 de ces gestionnaires. Les cadres du réseau de la santé et des services sociaux sont incidemment les seuls gestionnaires du secteur public et parapublic québécois à ne pas avoir de sécurité d'emploi. Lorsqu'ils se retrouvent en surplus d'effectifs, ils peuvent recevoir leur traitement durant encore trois ans; en contrepartie, ils doivent demeurer au service de leur employeur ou d'un autre employeur du réseau.

Claude Desjardins dirige le Centre de référence depuis juillet 1992. Il était jusque-là directeur général de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont, après avoir assumé la direction générale d'autres établissements du réseau. Il plaide ici en faveur d'une gestion éthique et respectueuse des personnes lorsque des mises à pied sont inévitables. « Les turbulences sont là pour rester. Les réorganisations administratives conduisant à la réduction des effectifs sont inéluctables. Mais le succès de ces opérations dépend beaucoup de la stratégie adoptée et de la manière de traiter les personnes », soutient-il. Depuis plus de trois ans maintenant, le Centre de référence a pour sa part fait la preuve qu'une crise peut parfois se transformer en opportunité, une situation de perte en occasion d'aller plus loin.



La carrière à rebond

L'emploi à vie, que nous tenions jusqu'ici pour acquis, n'existe plus. Qu'est-ce que ça devrait changer chez les individus, mais aussi chez les employeurs?

□ Les employeurs doivent maintenant se soucier de la carrière de leur monde — de leurs cadres, en particulier — et les employés, considérer leur employabilité comme la seule véritable garantie de sécurité d'emploi.

Pour attirer et garder à son emploi des cadres compétents, l'employeur doit favoriser la mise à jour de leurs connaissances. En plus d'en profiter lui-même, il facilite ainsi leur mobilité. Et c'est la première responsabilité de l'employeur dans le nouveau contrat de travail qui lie désormais patrons et employés.

Lorsqu'un de ses cadres se retrouve en surplus d'effectifs, l'employeur doit favoriser son remplacement par tous les moyens possibles. Bref, il doit se sentir responsable. Il n'y a pas d'autre façon pour que les personnes touchées par une abolition de poste gardent la tête haute et se sentent respectées.

Dans les entreprises de services publics en particulier, ces préoccupations-là étaient jusqu'ici superflues. Il y avait bien de temps à autre une restructuration, mais on arrivait chaque fois à recaser tout le monde. Ce n'est plus le cas. Le modèle traditionnel, « un poste, un employeur, une carrière », n'existe plus. Les pratiques et les valeurs de « promotion à l'interne », de « stabilité d'emploi » et de « sentiment d'appartenance », font place à une nouvelle réalité: la carrière à rebond.

Cela dit, si l'employeur doit soutenir son monde, les individus seront toujours les premiers responsables de leur avenir. Les employés, qu'ils soient cadres ou non, ont la responsabilité de gérer leur carrière, de développer leurs habiletés et leurs compétences afin de n'être jamais pris au dépourvu. Chacun d'entre nous devrait avoir son PLAN B en poche; avoir réfléchi

au scénario de rechange, afin d'être moins ébranlé le jour où il faudra se trouver un autre emploi.



Claude Desjardins
Président-directeur général
Centre de référence des
directeurs généraux et des cadres

Le Centre de référence

La plupart des cadres à qui vous venez en aide n'ont plutôt jamais vu venir le coup. C'est même, dans bien des cas, la première épreuve importante de leur vie. Comment parvenez-vous à leur redonner confiance?

□ Les cadres qui perdent leur emploi et viennent frapper à notre porte ne se sont en effet jamais faits à cette idée. Ils ont 47-48 ans, sont devenus cadres par voie de promotion à l'interne, généralement parce qu'ils étaient d'excellents professionnels et se sont fait remarquer. Ils n'ont, évidemment, jamais imaginé qu'ils perdraient leur emploi. À preuve, 80 % d'entre eux n'ont pas de curriculum vitae et 85 % ne

se sont jamais présentés à une entrevue d'emploi!

Alors, qu'est-ce qu'on fait? Beaucoup de choses. On offre toute la gamme de services professionnels en transition de carrière. On vise à redonner aux individus en perte d'emploi du pouvoir sur leur situation. On leur permet de bien identifier leur profil professionnel, de cibler un objectif réaliste de recherche d'emploi et on les soutient dans leur projet. Comment? De mille et une façons. Par des séminaires sur les techniques de recherche d'emploi — CV, lettres de présentation, réseau de contacts, préparation aux entrevues de sélection, etc. Par l'élaboration d'un plan d'action et de remplacement fondé sur les acquis du cadre en transition — sa formation et son expérience, ses champs d'expertise, ses habiletés transférables. Et par tant d'autres outils, tant d'autres interventions.

Il y a de plus en plus de gestionnaires en perte d'emploi et, parmi ceux-là, de moins en moins peuvent espérer pouvoir se replacer dans un autre établissement. L'expertise du réseau est-elle, dans ce contexte, exportable, ou est-ce que les préjugés que l'on entretient souvent à l'endroit du secteur public rendent plutôt difficile le PASSAGE AU PRIVÉ?

□ Je confirme d'abord la réalité que vous évoquez. Jusqu'à l'an dernier encore, la majorité des cadres en remplacement se retrouvait un emploi dans les établissements de santé et de services sociaux. En 1992-1993, les cadres qui ont perdu leur emploi dans le réseau ont trouvé à s'y replacer dans une proportion de 60%. Aujourd'hui, seulement quatre gestionnaires sur dix — et, bientôt, seulement trois sur dix — pourront espérer la même chose. Alors, c'est tout à fait juste: il y a de plus en plus de cadres à replacer et de moins en moins pourront le faire au sein du réseau. Ce qui ne nous laisse guère de choix. Nous devons identifier de nouveaux marchés d'emploi ou de travail. Il faut compenser la baisse de l'emploi-réseau par



un pourcentage équivalent hors-réseau. Nous faisons tout pour atteindre cet objectif. Cela dit, d'autres marchés alternatifs peuvent attirer nos cadres en remplacement. Des marchés qui nous ressemblent : les corporations professionnelles, les organismes à but non lucratif, les fondations et d'autres employeurs en périphérie du réseau.

Nous sensibilisons pour notre part notre clientèle aux possibilités de travail à l'extérieur du réseau et nous prospectons de nouveaux marchés. Nous tenons différents séminaires qui ont pour thème « *Les marchés de travail alternatifs* », « *Partir en affaires* », « *Les défis de l'emploi dans le secteur privé* » et, même, « *Le marché d'emploi international* ». En plus de sensibiliser notre clientèle à l'entrepreneuriat, nous favorisons la tenue de stages et d'affectations temporaires en entreprise. Des ententes conclues, d'une part avec des firmes de recruteurs et des meilleurs, et d'autre part avec des organismes spécialisés en consultation et en développement international, nous aident à proposer aux cadres en transition un certain nombre d'opportunités.

Nous allons plus loin encore. Nous sommes associés à une firme de courtage spécialisée pour créer une banque d'entreprises et de commerces à vendre ou en recherche d'investisseurs. Nous offrons ensuite à nos gestionnaires en disponibilité de se porter acquéreur ou partenaire-investisseur de ces entreprises existantes ou en démarrage. Nous appuyons enfin les cadres en remplacement qui s'intéressent au milieu des affaires en assumant la moitié du coût d'élaboration de leur plan d'affaires — jusqu'à concurrence de 2 500 \$.

Nous mettons de l'avant cette gamme d'outils à l'intention des quelque 10 % des cadres inscrits au Centre de référence chez qui on a identifié un profil d'entrepreneuriat et un intérêt pour le secteur privé ou celui des affaires. Ce qui ne veut pas nécessairement dire que 80 des 800 cadres inscrits actuellement chez nous se trouveront à la fin un emploi hors-réseau. C'est que — je reviens à la question — les préjugés sont tenaces. De part et d'autre, incidemment. Les hommes et les femmes d'affaires reconnaissent que les cadres des

secteur public et parapublic gèrent dans des environnements particulièrement complexes, ce qui leur confère sans doute de grandes habiletés. Ils déplorent par ailleurs souvent que bien peu d'entre eux sachent *se vendre*. Ce en quoi ils n'ont pas tout à fait tort ! D'autres, toujours trop nombreux, pensent encore que les cadres du réseau ne sont pas compétents et se traînent les pieds. De notre côté, trop de gestionnaires du public boudent et méprisent le privé, s'imaginant que seul l'argent intéresse les entrepreneurs et le secteur des affaires. Alors oui, les préjugés existent et le passage du public au privé ne se fait pas encore comme par enchantement.

Les régies régionales et les établissements

On imagine mal que vous soyez les seuls à intervenir pour faciliter le remplacement des cadres du réseau. Que doit-on attendre des régies régionales et des établissements dans un domaine comme celui-là ?

□ Le Centre de référence sera toujours un maillon parmi d'autres dans une entreprise d'une telle ampleur. Nous offrons différents services professionnels spécialisés en transition de carrière. Voilà notre contribution. Les établissements et les régies régionales ont évidemment, eux aussi, beaucoup à faire.

L'employeur du cadre dont le poste a été aboli doit demeurer actif jusqu'à ce que le gestionnaire qui a perdu son emploi trouve une solution acceptable. Chaque fois que l'employeur d'origine fait bien les choses, la période de deuil — où se succèdent les sentiments de refus, de négation, de colère et de dépression — est généralement plus courte, et le cadre retrouve plus tôt la confiance et l'estime de soi. L'employeur doit également assurer un bon équilibre entre l'utilisation des services du cadre et ses activités de recherche d'emploi, la première tâche d'un cadre en transition étant quand même de se trouver un autre emploi.

La régie régionale doit aussi contribuer à la gestion de la carrière des cadres qui se retrouvent en surplus d'effectifs. Elle reste par exemple la mieux placée pour s'assurer que les établissements du réseau demeurent responsables et solidaires dans les circonstances, et contribuent activement au remplacement des cadres du réseau qui ont perdu leur emploi. Dans cette optique, la régie, qui informe les cadres des postes d'encadrement disponibles dans sa région et cherche à jumeler l'offre et la demande, joue un rôle de premier plan. Cela dit, la régie régionale doit aussi mettre de l'avant différents programmes d'adaptation de la main-d'oeuvre et se soucier de la formation et du développement des cadres de sa région.

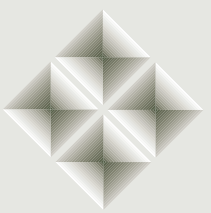
La responsabilité du cadre

On a évoqué votre rôle, celui des régies régionales et des établissements. Mais est-ce que le cadre qui perd son emploi ne doit pas être considéré comme le premier artisan de son remplacement ?

□ Bien sûr, personne ne peut gérer la transition de carrière du cadre à sa place. De notre côté, on les invite à se ressaisir le plus rapidement possible, d'autant que le marché du travail est loin de s'améliorer. Chacun doit d'abord faire son deuil, mais sans s'attarder.

L'individu fera toujours toute la différence. Bien se connaître, cibler des emplois réalistes, s'ouvrir à des solutions alternatives et s'engager activement dans une recherche de solutions seront toujours les ingrédients d'une réussite en transition de carrière. La majorité des cadres avec qui nous sommes en contact adoptent ces attitudes. Mis à part un tout petit nombre qui décrochent, perdent espoir ou ne ciblent pas les bons marchés — plus ou moins 3 % — la plupart investissent très tôt dans la recherche d'un nouvel emploi, reprennent confiance et finissent par trouver une solution acceptable.

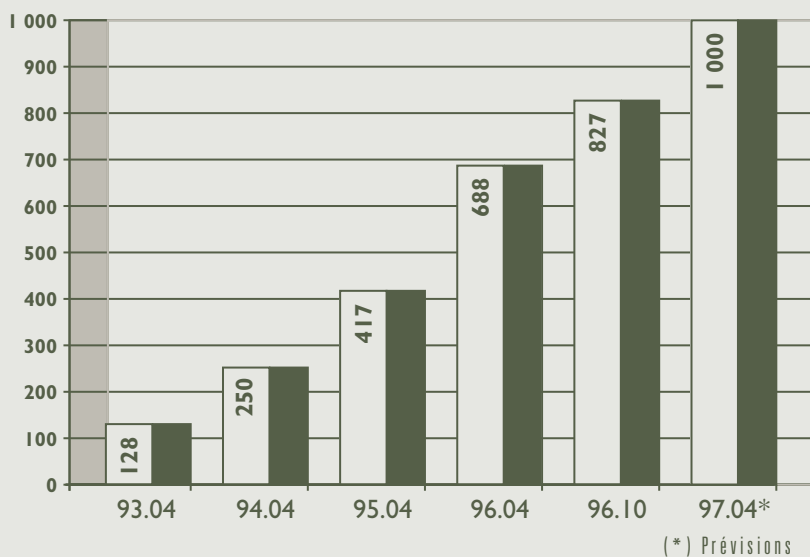
dossier



CENTRE DE RÉFÉRENCE

DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET DES CADRES

Évolution de la clientèle et résultats obtenus



Taux de solutions en % au 31 mars de chaque année

	HYPOTHÈSES					
	92-93 400 cadres	93-94 131 cadres	94-95 254 cadres	95-96 301 cadres	96-97 400 cadres	97-98 400 cadres
Remplacement*	40 %	47 %	32 %	22,3 %		
Réaffectation**	21 %	18 %	17 %	30,9 %		
SOUS-TOTAL	61 %	65 %	49 %	53,2 %	(160)	(120)
INDEMNITÉ FIN EMPLOI					(120)	(160)
Retraite / Prêtrétraite	13 %	12 %	17 %	22,6 %	30 %	40 %
Autres solutions	17 %	17 %	20 %	14,0 %		
Pas de solution	4 %	4 %	11 %	7,3 %		
	4 %	2 %	3 %	3,0 %		

(*) Comme cadre (**) Comme professionnel

REDÉPLOIEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE

Suite de la page 3

Cette question comporte pourtant un revers. Une proportion importante des postes actuellement disponibles dans le réseau, que l'on souhaiterait voir occupés par les employés sécuritaires placés sur les listes de remplacement, sont en réalité des micro-postes. À Montréal, dans le cadre d'une opération-blitz de remplacement, on a offert à 1 035 employés à temps partiel 1 014 postes; seulement 210 de ces postes ont pu être comblés. Pourquoi? Parce que ces postes, pour la majorité d'entre eux, garantissaient moins d'heures que la moyenne des heures travaillées l'année précédente par les salariés à qui on offrait ces postes, soit moins que 15 heures par semaine. Comment expliquer cette situation? Marcel Gilbert interprète la position des directions d'établissements. « Les employeurs doivent transformer en profondeur leur organisation dans un contexte de grande insécurité budgétaire. Dans les circonstances, tous les moyens sont bons pour gagner un peu de souplesse dans l'utilisation de leur main-d'oeuvre. Pour les CLSC qui doivent maintenant ouvrir le soir et les fins de semaine, par exemple, c'est plus simple, on le comprendra, de morceler les postes que d'offrir des emplois à 35 heures par semaine. » Mais est-on vraiment condamné à « précariser » l'emploi et à appauvrir les postes? Valois Malenfant en doute. « Les employeurs doivent apprendre à gérer autrement leur plan d'effectifs. On devrait être plus imaginatif en matière d'organisation du travail et agencer autrement les horaires. Faut-il absolument aménager le temps de travail en périodes rigides de cinq et de deux jours respectivement? »

On pointe aussi du doigt d'autres exigences de certains employeurs qui ont encore pour effet de compliquer le redéploiement en cours. Les CLSC, par exemple, ne se sont pas montrés très ouverts jusqu'à maintenant à l'idée de faire une place aux infirmières-auxiliaires dans leur structure d'effectifs. Ceux de la région métropolitaine exigent en outre des infirmières bilingues, détentrices d'un diplôme universitaire. De telles exigences expliquent en partie que 64 des 123 postes d'infirmières à temps complet créés dans les CLSC et les hôpitaux de Montréal ne sont toujours pas comblés, en dépit d'un bassin de 490 candidates en disponibilité. À Québec par contre, dans une opération différente, la régie régionale n'a pas acceptée d'être liée par de pareilles contraintes. Quatre cents infirmières ont été transférées en une semaine. Elles occupent toutes, déjà, des postes permanents.

Et pourtant...

L'automne dernier, en décembre 1995 plus exactement, employeurs et employés avaient négocié de nouvelles règles afin, précisément, de faciliter le processus de

redéploiement et de remplacement. Un mois de pourparlers a servi à préciser les mécanismes pour accélérer la réinsertion dans le réseau... ou la mise à la retraite selon le cas. Remplacement anticipé de la main-d'oeuvre avec les établissements recruteurs, élargissement de la notion de poste disponible, semaine de quatre jours sur une base volontaire, départs à la retraite facilités, programme d'adaptation de la main-d'oeuvre; autant de mesures qui devaient simplifier l'opération.

« Au moment où nous nous sommes assis avec les syndicats, dit aujourd'hui Marcel Gilbert, nous étions largement au fait des plans de transformation avancés par les régies régionales et nous avions une bonne idée des contraintes budgétaires des trois prochaines années. On savait donc qu'il fallait absolument déboulonner un certain nombre de clauses si on voulait passer au travers. Mais on n'avait pas le mandat de réécrire les conventions et il fallait faire vite, poursuit-il. Et, dans les faits, on a reconduit l'essentiel de plusieurs dispositions — et rigidités — que l'on avait, faut-il le dire, peu appliquées jusqu'à maintenant; et dont on s'était d'autant mieux accommodé qu'on les contournait généralement allègrement. On en menait large du côté patronal en prenant ses distances avec les règles les plus lourdes, et les syndicats donnaient facilement leur accord en permettant toutes sortes de dérogations. »

Sur la foi d'un passé qui n'a pas permis d'éprouver les dispositions les plus contraignantes des conventions collectives, on a fait le pari que l'on pourrait continuer de s'entendre. « Maintenant que des milliers de leurs membres sont concernés, reprend Marcel Gilbert, qu'il n'y a pas autant d'emplois disponibles, les organisations syndicales exigent le respect intégral des dispositions. Et lorsque la partie patronale prétend avoir la même liberté qu'avant... rien ne va plus! En région, on s'arrange couci-couça. Mais pas à Montréal. »

Il faut se rasseoir

Nos trois interlocuteurs s'entendent. Il faut absolument se rasseoir avec les représentants syndicaux et, à la lumière de l'expérience, s'entendre sur des modalités plus simples. Pour faire disparaître les principaux irritants, mais aussi pour convenir d'arrangements qui auront moins d'inconvénients pour les salariés.

« Il faut reprendre les discussions, ça c'est clair! tranche, pour sa part, Marcel Gilbert. Poser les problèmes comme on l'a toujours fait dans le passé avec les syndicats, regarder le nouveau contexte budgétaire, évaluer les moyens qu'on a mis de l'avant, regarder le système de dotation de postes, et tenter de trouver des solutions. On a de toute façon prévu le faire », poursuit-il.

Le texte de la convention négociée en décembre 1995 prévoit en effet qu'au premier mars de chaque année, les parties réévaluent les moyens d'action mis de l'a-



vant, examinent les contraintes engendrées par le processus de planification de la main-d'oeuvre et conviennent, le cas échéant, de nouvelles dispositions pour régler les problèmes.

« On a sauté le rendez-vous de mars dernier, on est à quelques mois de mars prochain; alors on a cru bon, nous informe le représentant du Ministère au Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux, d'inviter tous les syndicats du secteur à l'ouverture de pourparlers — pas à la réouverture des conventions collectives. Au moment où l'on se parle, nous attendons leur réponse. Ils doivent nous dire si ça les intéresse ou pas. »

La pression de la nécessité et la bonne foi des individus permettront-elles d'adapter nos façons de faire à la nouvelle réalité? « Ça va prendre beaucoup de bonne volonté et énormément d'imagination. De part et d'autre, parce que nos problèmes débordent le champ des relations de travail. Quelle que soit l'issue de nos discussions — on ne changera pas fondamentalement les relations patronales-syndicales, qui seront toujours la confrontation de deux défensives —, nos compromis vaudront toujours mieux que l'absence de négociation. Imaginez un instant, conclut Marcel Gilbert, que nous tentions de procéder au redéploiement en cours sans avoir de conventions collectives. Nous réglerions nos problèmes dans la rue! »

InterAction