

LA COMMISSAIRE :

Ça peut rester une préoccupation. O.K., merci.

1795 **LA PRÉSIDENTE :**

Alors, merci beaucoup. C'est déjà, on n'a pas pris plus de dix minutes. Alors, merci beaucoup d'avoir pris la peine de venir discuter avec nous et de partager vos opinions et vos préoccupations. Alors, bonne fin de journée. Au revoir.

1800

M. PETER SOBCZYK :

Merci.

1805 **M. CHARLES BENNETT :**

Merci.

1810

M. MICHEL MALETTO, citoyen

LA PRÉSIDENTE :

1815

Alors, bonjour. Bienvenue. Je vous demanderais d'abord de vous présenter et de préciser le groupe que vous représentez. En fait, je vois que vous êtes là à titre de citoyen ? D'accord.

1820 **M. MICHEL MALETTO :**

Oui. Alors, Michel Maletto, je suis consultant en développement organisationnel, comme (inaudible), j'ai fait ça pendant 50 ans, je suis encore en pratique. J'ai, et j'ai été, dans le fond, interpellé je veux dire par tout ce qui se passe actuellement.

1825

Que ce soit bon beaucoup par le tramway, entre autres. Et en tant que consultant, j'ai découvert que les organisations qu'on a accompagnées étaient soit en état de survie, en état de maintien ou en état de développement.

1830 **LA PRÉSIDENTE :**

Permettez-moi de vous interrompre 30 secondes, parce que je ne vous ai pas dit que vous aviez dix minutes pour présenter.

1835 **M. MICHEL MALETTO :**

Oui, ah, excusez-moi, c'est bon. Mais je le savais, mais c'est bien de le rappeler, voilà.

1840 **LA PRÉSIDENTE :**

C'est ça. Est-ce que vous avez besoin que je vous indique lorsqu'il vous reste deux minutes ?

1845 **M. MICHEL MALETTO :**

Oui, au cas où, oui.

LA PRÉSIDENTE :

1850

Je le ferai. Et je vous préciserai que nous avons lu le document que vous avez soumis et voilà. Ensuite, nous discuterons avec vous pendant dix minutes. Alors, la parole est à vous.

1855

M. MICHEL MALETTO :

C'est bien. Bon, comme vous l'avez lu, je vais aller brièvement, en fait, moi je suis interpellé surtout par comment on va laisser l'auto solo d'une certaine façon. Et comme j'ai fait humblement ma carrière entre autres en gestion de changements, je me suis dit est-ce que ça serait utile que je leur présente ma réflexion ?

1860

C'est uniquement le but. Si c'est pertinent, c'est bien. Si c'est non pertinent, je me serai au moins exprimé. Et je dois vous dire, c'est la première fois que je m'exprime, on va dire publiquement dans des projets de société.

1865

O.K., alors c'est ma première expérience, j'ai 82 ans. Donc, le déroulement, d'abord comprendre ce qui se passe, vous avez lu, donc je vais aller directement au premier PowerPoint, là. Je ne sais pas si le mot mandarin vous l'avez déjà vu à quelque part parce que j'ai publié un livre puis ça m'avait frappé parce que mes parents étaient d'origine italienne, j'ai grandi dans trois langues à Lachine. Et entre autres, je connaissais le tramway moi quand j'étais enfant puis je parcourais l'île de Montréal en tramway. Donc, on revient à nos sources.

1870

Et donc, vous savez, comme je disais, tous les changements contiennent des dangers et des opportunités. Mais ce qui nous a frappés, c'est que tant que les gens ne traitent pas la partie danger, c'est difficile pour eux de voir la partie opportunité.

1875

1880

Et tous les changements contiennent des dangers et des opportunités. Tous les changements contiennent des pertes, même des changements volontaires. On décide de déménager, on perd des bons voisins. Donc, ça c'est évident.

1885

La terminologie comme je dis, pour nous, le mot changement, par exemple un déménagement ou un projet, ça a une date fixe, mais il y a un processus psychologique, donc de transition, et ça, ça commence avant, pendant et souvent après, comme j'ai dit dans le mémoire. Tant qu'on dit vous viendrez chez moi, ça veut dire que le processus est complété.

1890

On a aussi découvert quelque chose et je vous l'ai dit rapidement, mais le mot résistance, c'est un mot qu'on n'a pas le droit de résister dans notre société. Mais on s'est rendu compte que si on ne traitait pas les préoccupations des gens, c'est ce qui créait de la résistance, donc l'idée : travaillons sur les préoccupations.

1895

On a tous voyagé, j'avais décrit la notion des fuseaux horaires. Je pense que je ne reprendrai pas peut-être tout en détail, je vais peut-être insister sur certains points parce que j'ai dix minutes.

1900

Mais actuellement, je crois qu'on est dans une zone de fin. C'est-à-dire qu'on commence à dire « il va falloir délaissier l'auto. » Le processus psychologique sur le plan sociétal est amorcé.

1905

Mais ce qu'on a découvert, c'est que si on accompagnait les gens, la zone de fin et la zone de transition, les gens prenaient trois fois moins de temps à la traverser puis étaient trois fois moins inconfortables. Puis pour ça on a développé ce qu'on appelle « rencontre 1, rencontre 2, rencontre 3 », naturellement, on simplifie les choses.

Une chose, c'est qu'on s'est rendu compte aussi, souvent on a appris avec les années, c'est des décennies là d'observation, j'ai travaillé ici, j'ai travaillé en France. On a vu que même indépendamment des cultures, c'est le même processus.

1910 Les changements ont une raison d'être, on ne s'apprend rien. Il y a un niveau organisationnel et il y a un impact humain.

1915 On s'est rendu compte que la communication est nécessaire et incontournable pour les deux premières parties, mais ne fait pas changer les comportements des gens. C'est autre chose qui fait changer le comportement des gens, puis peut-être que je fais juste mettre des mots sur votre expérience.

1920 L'auto solo, parce que je me suis concentré sur ça, mais surtout par rapport à faire ses courses. Je suis moi-même dans le processus. Je m'observe voir comment je suis en train de changer mes comportements et je documente ça pour mon propre plaisir.

Et ce qui m'intéresse, c'est les comportements humains. Je peux vous demander combien de minutes qu'il me reste pour...

1925 **LA PRÉSIDENTE :**

Il vous reste six.

1930 **M. MICHEL MALETTO :**

Bon, c'est bon. On sait que, merci, vous savez, encore là, je vous en ai parlé, on est passé de la société agricole à industrielle informationnelle, mais on est passé du temps naturel au temps structuré, on est en temps réel actuellement. Donc, c'est évident que délaissier sa voiture, le rapport au temps n'est pas neutre.

1935 J'ai lu énormément aussi par rapport à ça. C'est sûr que le rapport au temps va interpeler les gens, moi-même je l'expérimente actuellement. Le rapport au statut social puis c'est une ère de confort, je ne vous apprend rien, bon parce que c'est l'extension de notre maison.

1940 Mais en réalité, c'est un choix de vie. Puis c'est ça qui m'a interpellé, je me suis dit : « C'est quand même incroyable. » Et j'ai vécu des expériences – avant d'aller dans les mécanismes – je vais dire tout de suite, un moment donné dans une organisation...

1945 Bien deux choses, dans une organisation, on s'est rendu compte qu'on avait *mergé*, je dirais en anglais, regroupé, c'était pour des services de paie, O.K., des gens de différentes entreprises, ont changé la technologie, les gens devaient déménager et ils devaient s'adapter à une nouvelle approche clientèle. Il y avait quatre changements, on est avec 200 personnes.

1950 Et les gens se sont braqués. On est arrivés, on s'est assis avec les gens – et là je vais à l'essentiel – on a découvert une chose, c'est que les gens avaient déchiré ce qu'on appelle le contrat psychologique. C'est-à-dire que dans un travail, on a un contrat de travail, mais il y a un contrat psychologique.

1955 Je veux dire, les gens sont libres d'aller chercher leur emploi, à quel endroit, avec telle technologie. Alors, ça veut dire que quand on gère des changements, il y a une partie inconnue avec laquelle on travaille et je trouve que c'est ça qui m'a interpellé par rapport à délaisser la voiture parce que ce n'est pas seulement qu'une question de gagner du temps puis bien sûr il y a tous les enjeux sociaux qu'on connaît.

1960 Et c'est surtout ça que je vous dirais qui m'a frappé, c'est que les études de Sébastien Boiler, je ne sais pas si vous le connaissez, mais ça, ça a mis des mots sur notre expérience. Eux, ce qu'ils expliquent c'est que dans le fond, dans le cerveau – je ne veux pas faire trop de théorie – le striatum, c'est le mécanisme qu'on a actuellement pour survivre.

1965 Nos ancêtres étaient comme ça. Pour manger, se reproduire, monter dans l'échelle de la meute ou du clan, gérer son énergie et gérer l'information pour les traces. Quand on adopte ça – puis je vais aller à l'essentiel – on explique comme ça le fait de la malbouffe qu'on n'arrête pas de manger parce qu'il n'y a pas de stopper là-dedans.

1970 Mais le point qui m'a frappé, c'est par rapport au statut social. C'est-à-dire que nos ancêtres, et on fonctionne encore comme ça, c'est que probablement pour beaucoup de personnes, avoir une BMW, ça donne un statut et ça va faire partie du changement ça de quitter la BMW.

1975 Et je vais vous ramener à une expérience qui nous avait frappé, j'ai déjà travaillé dans les fusions municipales il y a plusieurs années, et entre autres, j'ai, dans une région que je ne nommerai pas, les chefs de police – il y en avait plusieurs – il n'y en a qu'un seul qui allait devenir chef de police.

1980 Donc, tous les autres perdaient un statut. Mais dans cette culture-là, perdre un statut, ce n'est pas rien. Je les ai accompagnés et ce que j'ai découvert pour beaucoup de personnes, c'est que ça les affectait dans leur estime personnelle. Ils étaient quelqu'un parce qu'ils avaient un statut.

1985 Donc, je reviens, donc c'est tout ce fonctionnement du cerveau. Je me dis, si on ne comprend pas les gens qui délaissent leur voiture, il y en a ça va être le rapport au statut social, disons, par rapport au temps, et cetera.

1990 Mais il y a un mécanisme quand même de développement, je l'ai décrit dans le livre, et c'est pour ça que si on a une bonne information puis une bonne éducation, on va dire de l'ensemble des citoyens, ça peut aider à faire des choix.

Il me reste combien de temps, deux minutes. Alors, je vais donc aller tout de suite puis vous pourrez me poser des questions. Ah, il y a une chose que je veux dire.

1995

On a découvert aussi non seulement qu'il y avait des études de survie, mais il y a des leaders de survie puis il y a des leaders de développement. Les leaders de survie, ils font pression et la morale pour que les choses changent. Il n'y a pas de pérennité.

2000

Les leaders de développement, ils donnent des données probantes et ensuite, ils offrent un accompagnement. Et là, on passe trois fois moins de temps dans ce que je disais dans la *ending zone* puis la *neutral zone*.

2005

Il y a donc – là je n'irai pas, vous l'avez dans le livre – mais je pense qu'il faut aller par des périodes, si j'avais une suggestion à faire, par des périodes de transition. Moi, je pense qu'il faudrait peut-être commencer par dire « On va sauver du kilométrage avant de sauver les voitures. »

2010

Moi-même, je ne prends pas ma voiture plus que cinq jours semaine. J'ai des amis avec qui ils sont réunis, ils sont dix familles, deux personnes vont faire les courses pendant une journée, il n'y a pas dix voitures sur la route. Je ne vais pas aller dans le détail technique, ça, je pense que ça pourrait être utile.

2015

Une période d'adaptation, bon gérer... parce que je veux aller à, on a, j'ai décrit rapidement tantôt parce que vous poserez des questions, rencontre 1, rencontre 2, rencontre 3. L'image que j'ai, c'est que si on avait une vidéo qui décrit aux gens le rappel des enjeux, les données probables, le « prend le tramway », bon, et cetera, on revient, c'est de l'information, ça ne fait pas changer les comportements, mais le point crucial – puis je vais terminer là-dessus – c'est que dans le fond, je me prends moi personnellement là O.K., comme un des citoyens. Je me dis si j'identifie les besoins que j'ai pour faire mes courses, je

2020 trouve les alternatives. Je sais qu'un mécanisme combien de kilométrage je fais par mon bidule dans la voiture. Combien que ça me coûte d'essence.

2025 J'ai des, parce qu'on ne peut pas changer les comportements sans élever le champ de conscience des gens. Et avec des activités d'accompagnement, je m'arrêtera sur ça pour respecter le temps.

Et donc, comme vous avez lu mon mémoire. Voilà.

LA PRÉSIDENTE :

2030 Merci, merci beaucoup. Vous m'aidez beaucoup dans la gestion du temps, merci. En fait, j'ai une première question : pourquoi est-ce que l'auto solo c'est l'angle mort de la gestion du changement ? Je reviens à votre titre.

2035 **M. MICHEL MALETTO :**

Oui. Bon, effectivement, ce n'est pas le, en fait, l'angle mort, d'après moi – et d'ailleurs, je ne vous ai pas dit, je ne connais rien dans la mobilité durable, O.K., je ne suis pas expert là-dedans.

2040 Mais ma propre réflexion c'est que pour aller de la résidence au travail, le transport en commun, c'est parfait. O.K. Si on veut aller sortir dans les Laurentides avec notre famille puis les jouets, ou *whatever*, c'est un peu plus compliqué, mais ça se fait. Comme j'ai écrit, il y avait le petit train du Nord autrefois.

2045 Mais faire ses courses, moi j'évalue que je fais une dizaine d'arrêts par semaine. Est-ce qu'on a les données de ça ? Moi, je suis en train de réfléchir et ça, c'est l'angle mort, c'est

ça que j'appelle l'angle mort, de délaisser l'auto solo. Ce n'est pas du point A au point B, puis avec tout le reste. Et on n'entend pas parler de ça ou ça n'est pas tombé.

2050

Mais je me dis, non, mais il faut absolument évaluer de façon chirurgicale, je dirais, et avoir un plan pour agencer les alternatives organisationnelles, avec les préoccupations humaines que les gens ont. Et si je réponds à votre question, c'est ça l'angle mort.

2055

LA PRÉSIDENTE :

Vous avez dit, d'entrée de jeu, que dans votre esprit, selon votre observation, on est déjà dans la phase finale de l'acceptation du processus ?

2060

M. MICHEL MALETTO :

Non. Le *ending zone*, c'est quand on annonce – vous savez, on vient d'annoncer Northvolt en Suède, qu'il va y avoir 1 600 personnes. Les employés, je suis sûr actuellement qu'ils sont dans l'*ending zone*. Dès qu'on annonce qu'il va y avoir un tramway à Montréal, donc c'est ça que j'appelle l'*ending zone*...

2065

LA PRÉSIDENTE :

On est dedans ?

2070

M. MICHEL MALETTO :

On est, actuellement, je crois qu'on est dans l'*ending zone* de notre rapport à l'auto.

2075

LA PRÉSIDENTE :

Parce qu'on sait qu'il y a une alternative ou des alternatives qui seront faites...

2080

M. MICHEL MALETTO :

... Non, parce qu'on a des données sur l'impact de l'environnement, O.K., parce qu'on sait qu'il y a des plans qui sont en cours, puis qu'on sait qu'un moment donné, on ne sait pas quand puis on ne sait pas comment, qu'on va peut-être être amenés à laisser notre voiture.

2085

Moi, je suis dans l'*ending* zone actuellement.

2090

LA PRÉSIDENTE :

O.K., O.K.

LE COMMISSAIRE :

2095

Monsieur Maletto, merci beaucoup pour votre présentation. J'aimerais faire du pouce sur ce que vous venez de dire avec notre présidente. C'est-à-dire que dans nos modes, dans la séquence, là, des changements de comportement, moi ce que je comprends c'est que l'*ending* zone, c'est plus qu'une prise de conscience, on est comme rendus à...

2100

Mais pour passer à la deuxième étape, là, vous sembliez dire tantôt qu'il faut calculer son kilométrage, mettons que c'est ça. Qu'est-ce que ça nous prend pour passer à la deuxième étape ?

2105

M. MICHEL MALETTO :

2110 Oui, O.K., je reprends. Mais là, je vais aller dans nos expériences d'entreprises. On s'est rendu compte que les gens, quand on annonce un changement, O.K., la rencontre 1, elle est très brève parce qu'on sait que les gens sont sur la partie danger, ils sont – j'ai oublié, j'ai sauté ça – ils sont psychologiquement à Vancouver, si vous revenez dans le mémoire.

2115 Comme ils sont là, ils n'ont pas d'oreille, O.K. Donc, la rencontre 1 est brève. La rencontre, puis même on leur dit, vous avez des préoccupations... moi si j'étais en Suède, là, je dirais aux gens on va vous donner le plan de qui... mais on va vous rencontrer parce que vous avez des préoccupations là par rapport à la perte d'emploi.

2120 Alors, ce qu'on a observé, le fait de prendre le temps d'entendre les préoccupations, comme vous faites aujourd'hui, sans jugement, O.K., parce qu'on fait confiance à l'expérience des gens, on s'est rendu compte que psychologiquement, ça amenait les gens de Vancouver ou du *ending zone* au *neutral zone*. Donc, ils bougent psychologiquement.

2125 Si on les écoute, puis on l'a tellement fait de fois, et qu'on reflète ça puis on dit – puis là je n'entre pas dans les détails techniques – mais on a des alternatives à vous proposer ou des activités d'accompagnement, est-ce que ça va vous aider ?

On s'est rendu compte que le seul fait que les gens sont entendus pour vrai, je répète pour vrai, O.K., les gens sont dans le *neutral zone* ou en état de maintien, on va dire.

2130 Mais ce qu'on a remarqué c'est quand on propose les activités d'accompagnement, O.K., et qu'on a les résultats des activités d'accompagnement, là les gens sont en période de développement ou dans le nouveau départ, si je prends dans le...

C'est vraiment un processus, on l'a fait des centaines de fois.

2135

LE COMMISSAIRE :

Donc, les gens sont dans le changement à partir de là ?

2140

M. MICHEL MALETTO :

Ils sont dans le changement. Ils sont dans, et moi, ce qui me fascine, c'est qu'on a fait des changements incroyables. Moi, je ne pensais pas qu'on y arriverait, c'était la méthode, je dirais, de le faire. Elle est simple, mais il faut comprendre le processus des, suivre le processus psychologique des gens.

2145

Puis moi, c'est ça qui m'a interpellé pour dire, là c'est une brève présentation, mais je me dis, moi j'aimerais ça échanger avec des gens qui gèrent ces contenus-là, comme nous on a fait avec des informaticiens ou avec ceux qui fusionnaient des entreprises ou *whatever*. Je n'ai pas de compétence de fusion d'entreprise, mais c'est le même processus.

2150

Alors, je ne sais pas si je réponds à votre question, puis je suis dans le temps, toujours, oui.

2155

LA COMMISSAIRE :

On a encore un petit peu de temps. Vous nous avez parlé brièvement de votre projet pilote, sur papier, c'est très intéressant. Donc, si on présume que ce projet pilote-là fonctionne, de quelle façon on fait le transfert modal auprès de l'ensemble de la communauté urbaine ? Ça c'est donc dans votre...

2160

M. MICHEL MALETTO :

2165

Je vais dire comme des gens disent : « bonne question ». Non, c'est que justement on a découvert quelque chose un moment donné, on a travaillé avec 10 000 personnes, on a pris les préoccupations de trois groupes que je ne nommerai pas parce qu'on va identifier l'entreprise peut-être, là.

2170

On a pris trois groupes avec une méthode, là, c'est technique, là. On a filmé ça, on a présenté ça à la direction. Ils ont écouté ça et on leur a dit : « Non, vous autres aussi vous allez être filmés. »

2175

On a fait une synthèse des quatre, on a réuni les trois groupes de 15, et la direction, et on a présenté, par sur vidéo, mais on a présenté le résultat de notre consultation et là on a fait une vidéo de 20 minutes avec ça – et on n'avait pas l'expérience d'aujourd'hui – on a présenté ça à 250 employés au prorata dans l'entreprise, O.K., pour voir si quelque chose nous avait échappé.

2180

Il y a eu un *standing ovation*. Les gens se sont reconnus à travers les autres, c'était des cassettes à l'époque, mais on a envoyé, il y avait 150 magasins dans le... On a envoyé des cassettes partout, ça a fait la job.

2185

Donc, votre question si on mesure toutes les choses puis on se filme, mais qu'après, là il y aurait deux, trois petites étapes, je dois vous dire, mais qu'après là on généralise ça. Puis le dernier point que j'avais mis là-dedans, il y a une norme implicite dans tous les groupes, dans toutes sociétés.

2190

La cigarette actuellement, moi quand j'étais jeune, les gens fumaient dans les classes, bon, c'était ça la norme, je veux dire. Aujourd'hui, t'sais, bon il y a des règlements. Mais s'il y a une masse critique, on le voit dans la gestion de changement, s'il y a une masse

critique des gens qui commencent à dire « ça fait du sens », O.K., pour rester dans le groupe, ils embarquent dans le mouvement.

2195

Mais si la masse critique des gens disent « non, on n'embarque pas là-dedans », mais les gens pour rester dans le groupe, ça n'a pas rapport avec le contenu. Vous savez, c'est des dimensions... un de mes collègues appelait ça la sous-conversation. Alors, il faut aller voir la partie du (inaudible) qu'on ne voit pas là. Voilà.

2200

LA PRÉSIDENTE :

Peut-être que vous allez me corriger, mais est-ce que, si on disait qu'il y a trois temps, un premier temps qui est la résistance ou le déni ?

2205

M. MICHEL MALETTO :

Oui.

2210

LA PRÉSIDENTE :

Un deuxième temps qui serait la zone neutre ?

M. MICHEL MALETTO :

2215

Oui.

LA PRÉSIDENTE :

2220

Et un troisième temps qui nous dirige vers l'acceptation ?

M. MICHEL MALETTO :

Ah, tout à fait.

2225

LA PRÉSIDENTE :

Vous êtes d'accord avec ça ?

2230

M. MICHEL MALETTO :

Tout à fait. L'idée, c'est la façon de le faire ; on peut accélérer ce processus-là ou pas. Puis je dirais que c'est l'essentiel de ma présentation.

2235

LA PRÉSIDENTE :

Merci beaucoup d'avoir pris le temps, Monsieur Maletto, de venir discuter avec nous, surtout que c'est la première fois que vous présentez une opinion.

2240

M. MICHEL MALETTO :

Bien justement, oui.

LA PRÉSIDENTE :

2245

Mais peut-être que ça va vous donner le goût. Alors...

M. MICHEL MALETTO :

2250

On ne sait jamais.

LA PRÉSIDENTE :

On sera très contents de vous revoir, merci beaucoup.

2255 **M. MICHEL MALETTO :**

Bien ça m'a fait plaisir, merci beaucoup, bonjour.

LA PRÉSIDENTE :

2260

Bonne fin de journée, au revoir. Alors, nous revenons. Nous prenons une petite pause et nous revenons dans 15 minutes.

PAUSE

2265

M. MARTIN MASSE ET M. KARL BROCHU

ADM Aéroports de Montréal

2270

LA PRÉSIDENTE :

Alors, bienvenue. Merci beaucoup d'être là, je vais vous demander, dans un premier temps, de vous présenter et de préciser l'organisation que vous représentez, s'il vous plaît.

2275

M. MARTIN MASSE :

Alors, bonjour, Martin Masse, vice-président affaires publiques, communications et durabilité.