



PRENDRE LE TEMPS DE FAIRE LE POINT POUR **MIEUX** **VIVRE LE** **CHANGEMENT**

Le secteur municipal est présentement en période de turbulence. Les bases établies que l'on croyait solides semblent tout à coup bien fragiles. On s'interroge sur ce qui peut arriver et surtout sur ce que l'on peut perdre.

Il est tout à fait sain et normal de vivre un sentiment d'insécurité face à un changement qui peut avoir des impacts importants sur sa vie, surtout quand on ne l'a pas choisi. Tout individu se sent isolé dans cette période d'incertitude et tente de se protéger. Ce n'est toutefois pas le premier ni le dernier changement que nous vivrons puisque « dans nos sociétés contemporaines le changement devient la règle et la stabilité l'exception¹ ». Il faut voir la réalité telle qu'elle est : on ne peut pas empêcher le changement. À la vitesse où tout se transforme, que peut-on faire pour vivre le mieux possible cette période d'adaptation et toutes celles qui suivront ? Il vaut la peine de prendre quelques instants pour y réfléchir.

Les risques et les avantages

Sachant qu'on ne peut pas arrêter la transformation qui est amorcée, est-il possible d'en tirer profit ? Peu importe le changement, il implique des désavantages et des gains. Vous n'avez qu'à vous rappeler un changement important déjà survenu dans votre vie : Qu'avez-vous perdu ? Quels gains avez-vous réalisés ? Comment s'est passée votre adaptation ? Vos craintes étaient-elles toutes fondées ?

Il est évident qu'avec du recul, c'est-à-dire lorsque l'on connaît l'issue d'une situation, il est facile d'identifier clairement les pertes et les gains. En pleine période de transition, les choses nous apparaissent évidemment moins claires. Nous anticipons surtout des difficultés. Face au changement actuel, vous êtes-vous arrêté à dresser la liste des risques que vous appréhendez ? Certains d'entre vous peuvent également trouver le changement stimulant. Vous êtes-vous demandé ce que cette transformation du secteur pourrait vous offrir comme avantages ? Prenez un peu de temps pour faire un bilan. Il faut être conscient que les désavantages anticipés ne se concrétiseront certainement pas tous.

Le changement

Dans l'ouvrage *La dimension humaine des organisations*, Nicole Côté et ses collaborateurs retiennent cette définition : « Le changement est une rupture avec un équilibre actuel pour en atteindre un nouveau ». Rappelez-vous l'introduction d'un logiciel, votre dernier déménagement, une séparation, la naissance d'un enfant, etc.. Dans ces situations, il vous a fallu renoncer au « connu », pour faire face à « l'inconnu », avant de pouvoir vous sentir de nouveau à l'aise et en possession de tous vos moyens. Vous souvenez-vous de tous les états d'âme par lesquels vous êtes passé ?

Ces émotions font partie des phases que tout le monde traverse lors d'une transformation. C'est tout simplement une période tampon au cours de laquelle on digère le changement. Cette période vous semble longue ? Elle l'est effectivement car, selon William Bridges, elle comporte trois phases, que constituent ces étapes que nous vivons tous ?

La réalité est
souvent bien
moins pénible que
les appréhensions
que l'on éprouve
à son sujet.



RISQUES

Exemples :

- Éloignement du lieu de travail
- Perte de collègues
- Possibilité de rétrogradation

AVANTAGES

Exemples :

- Rapprochement du lieu de travail
- Accès à des ressources plus grandes
- Possibilité d'avancement

¹ Sérieyx Hervé, *Le big bang des organisations : Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*



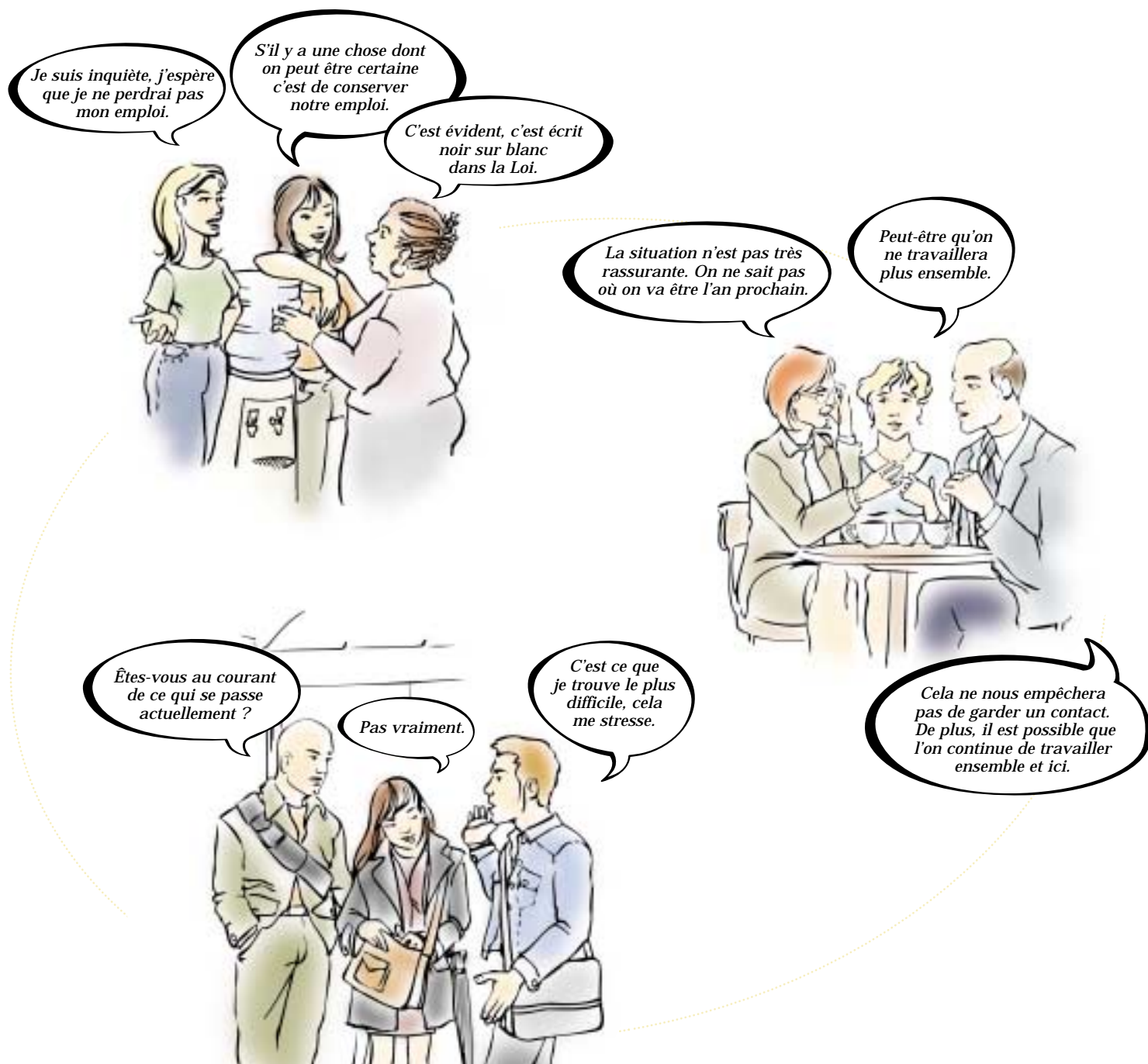
PHASE 1

- Négation
- Inquiétude
- Recherche d'informations
- Attitude défensive
- Anxiété
- Insécurité

Si vous avez ce genre de réflexions, c'est normal et ceci indique que vous êtes dans la première phase : Avez-vous identifié et solidifié ce qui est constant et stable tant dans votre vie professionnelle que personnelle ? Sinon, prenez la peine de le faire, car en période de turbulence il est important d'avoir des éléments solides auxquels se raccrocher dans les moments où on se sent perdu ou instable. Profitez-vous de cette période pour prendre du recul et faire le point sur votre cheminement et les moyens qui vous

ont permis d'avancer ? Avez-vous cherché toutes les informations qu'il vous faut pour faire face au changement ?

Cette phase peut être pénible, si vous la vivez en vous laissant paralyser par vos peurs et votre obsession de perdre quelque chose. Elle devient beaucoup plus facile à traverser lorsque vous vous en servez pour revenir à l'essentiel, c'est-à-dire vous recentrer sur vos besoins.



- Frustration, irritation, dépression
- Confusion
- Fatigue
- Sentiment d'incompétence
- Accalmie
- Attente de la nouvelle situation

PHASE 2

Pendant cette période où vous avez l'impression de n'avoir aucun repère : Vous êtes-vous fixé un niveau réaliste d'activité qui vous épargne d'assumer des responsabilités excessives ? Évitez-vous, dans la mesure du possible, tout changement non essentiel ou sans rapport avec la principale transformation qui vous inquiète ? Avez-vous activement recherché les renseignements qu'il vous faut et collaboré avec d'autres qui ont les mêmes besoins que vous ? Vous avez probablement les moyens de faire plus pour vous-même que vous n'imaginez, surtout en collaborant avec d'autres.

Avez-vous tout mis en œuvre pour obtenir une vue d'ensemble des ressources à votre disposition (livres, vidéocassettes, séminaires ou séances de conseil individuelles) ? Avez-vous rejoint d'autres

personnes pour tisser ou consolider des liens, tant sur les lieux de travail qu'ailleurs ? C'est peut-être le temps de le faire.

Bref, pendant cette période où on se sent déboussolé, il est bénéfique de consacrer du temps à chercher des informations et de l'appui. Le fait de s'accrocher à ce qui est stable dans notre vie peut également nous aider à attacher de l'importance à autre chose que le changement qui est en cours. Pourquoi ne pas profiter de cette phase pour développer des secteurs de notre vie (vie familiale, loisir, etc.) que nous avons peut-être un peu négligés ? Pourquoi ne pas essayer une nouvelle activité ? La transition peut paraître moins longue et moins pénible, si nous en profitons pour établir de nouvelles bases.



PHASE 3

- Initiative
- Attitudes positives
- Volonté de s'affirmer
- Nouveau leadership
- Nouvelles perspectives
- Regard sur le passé avec une certaine distance

Enfin, vous apercevez la lumière au bout du tunnel. Vous ressentez le besoin de bouger, de vous affirmer. Il est temps de prendre des initiatives, êtes-vous bien préparé pour le faire ? Quelles sont vos connaissances, qualifications, compétences ? Qu'avez-vous réalisé jusqu'à date sur le plan professionnel ? Si quelqu'un vous demandait quelles sont vos principales forces, que lui répondriez-vous ? Pourquoi vos collègues et amis vous apprécient-ils ?

Avant de prendre un nouveau départ, il est essentiel de bien identifier quels sont vos atouts, vos intérêts, vos goûts. Faites un bilan, cela vous permettra de bien asseoir et reconnaître vos compétences, et de déterminer comment elles peuvent vous servir en fonction de vos goûts et aptitudes.





Bilan personnel

Les gens me reconnaissent pour :

Mon bagage d'expérience :

Mes réalisations :

Mes qualifications :

Mes goûts, mes aptitudes, mes qualités :

Les domaines où je me vois :

TOUT LE MONDE REPART À NEUF

Sans la transformation en cours actuellement dans le secteur municipal, vous n'auriez peut-être pas pris un temps d'arrêt pour faire le point sur votre vie professionnelle et personnelle. Donc, malgré tous les bouleversements que le changement provoque, il offre aussi l'opportunité de se resituer, de se questionner et surtout de se préparer à ce que l'on souhaiterait pour l'avenir.

Maintenant vous savez ce que vous recherchez, vous êtes prêt à passer à l'action.

Vous serait-il utile d'acquérir de nouvelles connaissances ? Savez-vous où et comment vous pouvez le faire ? Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait vous conseiller ? Vous êtes-vous fixé des objectifs à court terme ? Avez-vous posé des gestes concrets pour atteindre ces objectifs ?

Il est temps d'aller de l'avant et de vous outiller pour profiter de ce que l'avenir peut vous offrir d'enrichissant et de stimulant.

L'APSAM a produit une deuxième fiche de sensibilisation qui s'intitule *Quelques moyens pour faciliter l'adaptation aux changements*. Dans cette dernière, les moyens proposés sont en fait des outils de gestion qui peuvent permettre à une organisation de bien accompagner les gens visés par le changement. Nous vous encourageons à en faire la lecture.

Références

Bridges William, *La conquête du travail au-delà des transitions*, Les Éditions Transcontinental Inc.

Côté Nicole, Bélanger Laurent, Jacques Jocelyn, *La dimension humaine des organisations*, Éd. Gaétan Morin, 1994

Pauchant C. Thierry et collaborateurs, *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Éd. Québec/Amérique inc., 1996

Sérieyx Hervé, *Le big bang des organisations : Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Ed. Calmann-Lévy, 1993

Remerciements

L'APSAM désire remercier Michel Maletto, Maletto & Associés Inc.

Réalisation

Sylvie Poulin, conseillère APSAM
spoulin@apsam.com
Printemps 2001

Design et infographie

Prétexte communications

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Nota : Bien que cette fiche ait été élaborée avec soin, à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel ainsi que les personnes et organismes qui ont contribué à son élaboration n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés. Il y a des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, qui peuvent amener à adapter le contenu. Toute reproduction d'un extrait de cette fiche doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.



ASSOCIATION PARITAIRE POUR LA SANTÉ
ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL SECTEUR
« AFFAIRES MUNICIPALES »

715, SQUARE VICTORIA, BUREAU 710, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2Y 2H7
TÉL. À MONTRÉAL : (514) 849-8373 • AILLEURS AU QUÉBEC : 1 800 465-1754
TÉLÉC. À MONTRÉAL : (514) 849-8873 • AILLEURS AU QUÉBEC : 1 800 465-6578

apsamadm@apsam.com

www.apsam.com