

Ressources
humaines

Pour mieux vivre le changement

Guide à l'intention des employés



Montréal 

TABLE DES MATIÈRES

1. Le changement	p.1
2. Une question d'attitude	p.3
3. La face cachée du changement....	p.4
4. Pour mieux gérer son niveau de tension	p.5
- Mes signes de tension (autoévaluation)	p.6
- Quelques bonnes pratiques	p.8
5. Le changement, une opportunité de dépassement	p.9

Le changement fait partie intégrante de nos vies et nous sommes appelés à en vivre régulièrement et à tous les niveaux, tant au plan personnel, familial que professionnel. Bien qu'il puisse nous laisser parfois en déséquilibre, il est également une source importante d'opportunités. Il est certain que le changement majeur au sein d'une organisation (ex : restructuration) constitue toujours un défi de taille, particulièrement au plan humain, pour les personnes qui doivent le mettre en œuvre ainsi que pour celles qui le vivent. En effet, au-delà des éléments positifs qu'une réorganisation apporte, elle soulève dans son sillage, des incertitudes et des insécurités qui peuvent entraîner certaines difficultés d'adaptation, dont il est important d'être conscient.

1. LE CHANGEMENT PEUT SE VIVRE DANS L'HARMONIE

L'annonce d'un changement : une période propice aux rumeurs

La période entre le moment où l'organisation annonce son intention de procéder à une restructuration et celui où elle dévoile les modalités concrètes de son application est souvent difficile à vivre à cause du peu de contrôle que l'on a généralement sur les événements. Il s'agit d'une période particulièrement propice aux rumeurs où chacun y va de ses interprétations, exprime ses craintes ou ses attentes.

La grande question que tout le monde se pose : « De quelle façon suis-je touché par la présente réorganisation? » ou plus concrètement : « Y aura-t-il toujours une place pour moi? Devrais-je changer d'équipe, de patron, de travail, de lieu de travail? ». De façon générale, on pense d'abord à soi, à son travail et à sa carrière avant de penser à l'organisation.

Même si certaines personnes peuvent être stimulées à l'annonce de changements majeurs, pour d'autres, ces mêmes changements peuvent constituer un défi de taille, constellé d'embûches et de difficultés. En effet, tous ne réagissent pas de la même façon face à l'inconnu. Il peut donc être normal d'appréhender le changement et il peut même être très facile d'imaginer le pire.

Pour traverser cette période le plus harmonieusement possible, on gagne à :

- contrôler son imagination et éviter de penser au pire ;
- réévaluer son réseau d'entraide et ne pas hésiter à parler à ses proches de ce que l'on ressent ;
- faire le bilan de ses intérêts, de ses forces et de ses faiblesses, afin de profiter de cette période d'attente pour poursuivre son développement dans le sens des changements anticipés ;
- adopter une attitude ouverte et constructive ;
- profiter pleinement de ses moments libres pour se détendre, se changer les idées ;
- prendre soin de soi... sans oublier le contact avec les autres et la nature.

Le changement est connu

Une fois les modalités de la restructuration annoncées, les attentes de certains peuvent avoir été comblées. À l'inverse, un bon nombre de personnes peuvent avoir été déçues.

- Si les changements ont répondu à nos attentes, tant mieux ! Mais, il convient de demeurer réaliste et d'évaluer l'impact de ceux-ci dans sa vie personnelle, familiale ainsi que sur sa santé. Il convient également de développer des outils pour s'aider à garder le contrôle, comme soigner sa forme physique, poursuivre son perfectionnement, etc.
- Si les changements n'ont pas répondu à nos attentes et sont sources de déception, il est souhaitable d'analyser la situation de façon réaliste et se demander : « Dans quelle mesure ai-je le contrôle sur la situation? »
 - Si nous avons un certain contrôle sur la situation, nous pouvons mobiliser nos énergies et bâtir un plan d'action afin de changer ce qui peut être changé.
 - Si nous n'avons véritablement aucun contrôle sur la situation, nous avons alors tout à gagner à **accepter ce qui ne peut être changé**, après une période normale de deuil et à adopter une attitude positive.
- Il convient donc de se mobiliser, de se mettre en action et d'accéder à sa capacité de résilience.

2. UNE QUESTION D'ATTITUDE

En définitive, notre attitude est fondamentale et peut déterminer la qualité de notre bien-être et celui de nos proches pour des années à venir.

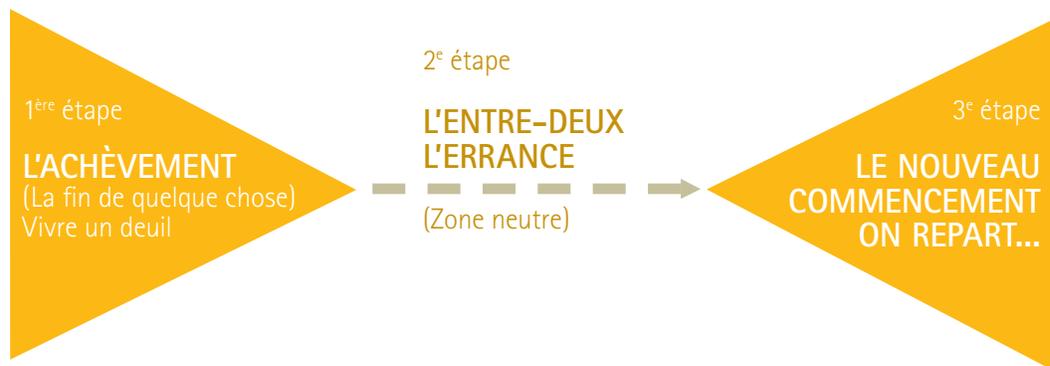
Exemples d'attitudes possibles face aux changements :

Attitudes positives	Attitudes négatives
Refuser de se percevoir comme une victime et de se dévaloriser.	<ul style="list-style-type: none">• Se dévaloriser.
Se mobiliser pour trouver des solutions de rechange en recourant à son réseau de connaissances dans l'organisation pour évaluer la possibilité d'être relocalisé, ou même, en envisageant de trouver un nouvel employeur.	<ul style="list-style-type: none">• Attendre que l'organisation nous prenne à sa charge et règle nos problèmes.
Parler de ses émotions à ses proches.	<ul style="list-style-type: none">• « Ruminer » seul dans son coin.
Dresser un plan d'action concret pour s'intéresser et s'adapter à son nouveau travail.	<ul style="list-style-type: none">• Tout décrier, médire et n'envisager aucune solution.
Ne pas tout miser sur le travail et développer d'autres champs d'intérêt.	<ul style="list-style-type: none">• Rester passif ou retourner son agressivité contre les autres ou contre l'organisation.
<i>Ainsi, on arrivera peut-être non seulement à s'adapter, mais à aimer un travail qu'on ne croyait jamais pouvoir aimer.</i>	<i>De cette façon, on risque d'augmenter son niveau de stress et possiblement de tomber malade.</i>

3. LA FACE CACHÉE DU CHANGEMENT

Tout changement suppose un processus de transition en trois étapes. La première est **l'achèvement** de quelque chose. Cette étape implique souvent des pertes importantes, et ce même si le changement est voulu. La seconde est **l'entre-deux ou l'errance**. Il s'agit d'une période, souvent très inconfortable, où l'on se trouve entre deux façons de faire : l'ancienne qui est désormais perdue et la nouvelle qui reste à créer. Enfin, la dernière étape se caractérise par un **nouveau commencement**. C'est l'étape où l'on consolide de nouvelles connaissances et qui permet de développer une aisance nouvelle.

Le processus de transition



Les pertes vécues

Un tel processus peut impliquer des pertes importantes et ce, même si le changement était voulu et nous a été favorable. Il est donc important de bien réaliser les pertes vécues.

Exemples de pertes possibles :

- Perte d'un certain confort pendant une période donnée;
- Perte d'une sécurité face à l'inconnu;
- Perte de collègues estimés avec lesquels je travaillais depuis des années;
- Perte d'un supérieur apprécié;
- Perte de prestige relié à mes fonctions;
- Perte de responsabilités et de tâches dans lesquelles j'excellais;
- Perte d'une expertise de pointe, développée au fil des années;
- Perte d'un lieu de travail ou d'un environnement dans lequel j'étais confortable;
- Etc.

La période de deuil

Les pertes vécues sont généralement associées à une période de deuil qui implique de grands bouleversements, des étapes, des émotions ainsi que des réactions. Il est donc très important d'en être pleinement conscient.

> Consulter le document « [Les grandes étapes du deuil](#) » dans l'intranet.

Employés > Santé mieux-être > Promo santé > capsules santé

4. POUR MIEUX GÉRER SON NIVEAU DE TENSION

Des changements majeurs dans une organisation entraînent généralement une augmentation substantielle du niveau de tension (stress).

Nous n'avons pas d'indicateur pour mesurer notre niveau de tension, mais souvent des signes avant-coureurs, différents d'une personne à l'autre, nous avertissent du danger. Discrets et peu fréquents au début, ils risquent de s'accroître si on ne les reconnaît pas et si on ne les écoute pas.

Les principaux signaux de tension

Bien sûr, nous sommes tous aux prises avec un certain nombre de signaux et c'est normal. La grande question à se poser est : « Depuis l'annonce des changements, est-ce que mon nombre de signaux a augmenté? » S'il n'a pas augmenté, « est-ce que les signaux que j'avais auparavant ont augmenté d'intensité? » En effet, il est primordial de reconnaître le lien entre ce que nous vivons (les différents changements) et ce que nous éprouvons (les différents signaux).

Exemples de signaux possibles :

Sur le plan physique

Brûlures d'estomac, tremblements, palpitations, tensions, raideurs musculaires, sommeil difficile, problèmes de peau, maux de dos ou de tête, une plus grande fatigue, etc.

Sur le plan des comportements

Une tendance à manger, à boire, à fumer, à travailler davantage ou l'inverse... Des compensations qui risquent à moyen terme de créer des problèmes encore plus grands.

Sur le plan intellectuel

De la difficulté à se concentrer, à prendre des décisions, à planifier, à s'organiser, des troubles de mémoire, une perte d'intérêt pour tout, de la démotivation, etc.

Sur le plan des émotions

De la tristesse, une plus grande propension à pleurer, une plus grande irritabilité, des changements d'humeur rapides, au cours desquels on passe à des émotions diamétralement opposées, par exemple, de la joie à la tristesse.

Sur le plan relationnel

Une tendance à l'isolement, au mutisme, à l'intolérance, au ressentiment, une diminution de l'intérêt sur le plan sexuel, de la passivité ou encore une agressivité soudaine et inexplicable où tous les proches sont touchés : conjoint, enfants, collègues de travail.

Si on n'apprend pas à reconnaître et à écouter ses propres signaux de tension et de débordement, si on fait semblant que tout va bien, on risque la maladie : la dépression, l'épuisement professionnel (burnout), l'ulcère ou l'infarctus.

MES SIGNAUX DE TENSION (AUTOÉVALUATION)

Voici une liste des signaux souvent associés à la tension. Indiquez, selon leur fréquence, ceux que vous avez ressentis depuis l'annonce de la restructuration.

A = Jamais ou presque jamais
 B = Quelquefois
 C = Souvent
 D = Presque toujours

	A	B	C	D
• Je me sens plus fatigué qu'à l'habitude.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je me sens démotivé par rapport à mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je me sens plus irritable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je transpire davantage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'oublie des choses (objets, rendez-vous)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je travaille plus fort tout en accomplissant moins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'éprouve des difficultés d'attention, de concentration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je ressens des douleurs à la poitrine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'éprouve moins d'intérêt sur le plan sexuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je me sens triste, déprimé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'éprouve des problèmes d'appétit (je n'ai plus faim ou je mange plus que d'habitude)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai tendance à m'isoler de ma famille, de mes amis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai de la difficulté à prendre des décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je n'ai plus d'intérêt pour rien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai des palpitations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je souffre de maux de tête, de migraines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je prends des tranquillisants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je fais davantage usage de tabac	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je consomme davantage de boissons alcoolisées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



A = Jamais ou presque jamais
B = Quelquefois
C = Souvent
D = Presque toujours

	A	B	C	D
• Je ressens des troubles digestifs (brûlures d'estomac, maux de ventre, diarrhée, constipation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai de la difficulté à respirer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je me sens nerveux, fébrile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je suis aux prises avec des inquiétudes persistantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai des nausées, des envies de vomir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai des accès de colère que j'ai de la difficulté à contrôler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je souffre de tremblements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je manque d'énergie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai de la difficulté à m'endormir ou à rester endormi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je deviens tendu et bouleversé quand je pense à mes préoccupations actuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je ressens des tensions ou des raideurs musculaires (cou, dos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• J'ai tendance à pleurer facilement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez une majorité de C et de D, il convient de prendre un temps de recul, d'évaluer objectivement sa situation et de considérer les principaux outils qui s'offrent à vous afin de mieux gérer son niveau de tension (voir tableau des bonnes pratiques ci-contre).

En définitive, malgré les bouleversements vécus, on gagne à garder en tête que notre santé psychologique et physique constitue notre bien le plus précieux, et qu'il faut tout mettre en œuvre pour la préserver.

QUELQUES BONNES PRATIQUES POUR MIEUX GÉRER SON NIVEAU DE TENSION

Faire des prises de conscience	<ul style="list-style-type: none"> prendre conscience de ses signaux de déséquilibre 	<ul style="list-style-type: none"> faire le lien entre ces signaux et ce que je vis dans ma vie présentement (changements au travail et autres sources de tension)
Apprendre à développer une attitude positive	<ul style="list-style-type: none"> accepter ce qu'on ne peut changer (après une période de deuil normale) travailler à changer ce sur quoi nous avons du contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> refuser de se dévaloriser, et ce, même si les changements ne nous ont pas favorisés se mobiliser, prendre conscience de ses ressources personnelles
Acquérir de bonnes habitudes de santé	<ul style="list-style-type: none"> faire de l'exercice régulièrement s'alimenter sainement 	<ul style="list-style-type: none"> dormir suffisamment éviter les abus (alcool, caféine, etc.)
Faire une sage utilisation de son temps	<ul style="list-style-type: none"> faire une liste de priorités fixer des objectifs réalistes travailler à un rythme confortable prendre des pauses régulières 	<ul style="list-style-type: none"> ne pas remettre à demain... avoir une attitude positive apprendre à vivre le moment présent ne pas vouloir tout faire en même temps
Développer de bonnes habitudes personnelles	<ul style="list-style-type: none"> cesser d'être trop exigeant faire des choses que vous aimez faire développer une profonde confiance dans la vie éviter de vous mettre dans des situations financières délicates 	<ul style="list-style-type: none"> éviter d'effectuer trop de changements à la fois dans votre vie abandonner le perfectionnisme, mais conserver le désir de travailler dans l'excellence éviter d'assumer les responsabilités des autres apprendre à dire non
Pratiquer la détente	<ul style="list-style-type: none"> faire des exercices de respiration (dix grandes respirations régulières et confortables aident à se calmer) 	<ul style="list-style-type: none"> prendre une brève pause, étirez-vous fermer les yeux et imaginer une situation, un endroit calme et paisible
Apprendre à communiquer et à demander de l'aide	<ul style="list-style-type: none"> développer votre capacité à communiquer vraiment (les faits, vos émotions, vos attentes) cultiver son réseau et se trouver quelques personnes à qui l'on peut exprimer ce que l'on ressent 	<ul style="list-style-type: none"> apporter soutien et réconfort à un collègue consulter un professionnel de la santé (particulièrement en période difficile) PAE, volet individuel : 514 723-2433 (cinq rencontres) PAE, volet soutien à la gestion : 514 798-2085 (support et conseils)

LE CHANGEMENT, UNE OPPORTUNITÉ DE DÉPASSEMENT

Les nombreux changements qu'apporte une restructuration importante dans une organisation peuvent être une source de grande tension, d'inquiétudes, de questionnement et d'insécurité.

Cependant, grâce à notre faculté d'adaptation et à notre capacité de résilience qui nous est propre, il est possible, une fois le processus terminé, de découvrir que ces mêmes changements sont devenus pour la plupart d'entre nous, une occasion de mieux se connaître, de se renforcer, une source de nouvelles opportunités et l'occasion de relever de nouveaux défis.

En définitive, le changement, même s'il n'était pas souhaité au départ, peut s'avérer une source de renouveau et de croissance personnelle majeure.

« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus :
ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se
demandent pourquoi. Ceux qui imaginent le monde
tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas? »
- *George Bernard Shaw*

Ce document est réalisé par :
Pierre Bastien, Ph.D., psychologue
Direction santé, mieux-être et développement organisationnel

Ville de Montréal - Mars 2014