



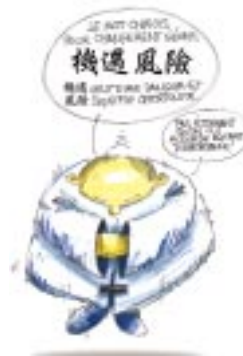
BULLETIN SPÉCIAL

DOSSIER

Regroupements municipaux



- ◆ **Le changement, source de dangers et d'opportunités: Qui saura en profiter?**
- ◆ **Cadres et employés syndiqués: tous subissent le changement**
- ◆ **Des villes se donnent les outils pour apprivoiser le changement**
- ◆ **Le changement dans le réseau de la santé: victimes ou vainqueurs?**



Changement = Dangers ou Opportunités?

En langue chinoise, le mot changement est un mot composé. Le premier élément se traduit par «DANGER», le second par «OPPORTUNITÉ». Le peuple chinois, réputé pour sa grande sagesse, a sans doute voulu illustrer les deux types de réactions de l'être humain face au changement. En effet, qui dit changement pense aussitôt au mot résistance. C'est, en général, la première réaction de l'être humain, mais ce n'est pas la seule. Comme nous l'expliquent les experts dont nous rapportons les propos dans ce bulletin, cela dépend si le changement est espéré ou subi. Un des représentants municipaux que nous avons rencontré parle de «situation imposée», de «bouleversement» qui place tous les employés dans un état d'alerte.

L'**APSAM** a pensé préparer un dossier spécial sur la gestion du changement. Pourquoi l'**APSAM** se mêlerait-elle de la gestion du changement? N'est-elle pas une association paritaire en santé et en sécurité du travail? Précisément, répondent **François Jutras** et **Claude Héту**, coprésidents de l'**APSAM**. «Notre mission est claire: faciliter la prise en charge de la prévention par le milieu; développer et faire la promotion des moyens pour protéger la santé et l'intégrité physique des personnes à l'emploi des municipalités et des organismes qui y sont reliés.»

Pour **Claude Héту**, l'Association ne pouvait rater l'occasion de proposer un point de vue original à ses clientèles. En brossant un tableau des expériences qui ont cours dans certaines municipalités, ajoute **François Jutras**, en présentant l'expérience de spécialistes qui travaillent dans le réseau de la santé et le point de vue d'un universitaire respecté, nous proposons un contenu distinctif et utile.

Claude Héту: «La réorganisation municipale en cours crée de l'insécurité chez les employés municipaux, malgré les garanties offertes par la loi 170. C'est indéniable. Comme ce processus est enclenché et que nous avançons irrémédiablement vers l'échéance du 31 décembre 2001, il importe d'adopter une attitude positive. J'ai fait la tournée de tous les exécutifs syndicaux dans le secteur municipal au début de l'année 2001. J'ai répété à tous le même message: soyez positifs; informez-vous auprès de vos représentants syndicaux; exprimez-vous également en faisant connaître votre opinion.»

François Jutras: «Chaque individu doit aborder le changement avec une attitude positive; l'important est de bien saisir la nécessité du changement et de participer, chacun à sa façon, à cette réorganisation. Il importe de développer sa propre vision du changement, mais aussi de le faire en équipe, dans son milieu de travail et, je dirais même, à la maison avec ses proches. L'**APSAM**, par ce bulletin, tente de donner des



Claude Héту



François Jutras

réponses et des orientations. Les organisations municipales proposent aussi des outils aux employés. À eux de profiter de ce qui leur est offert.»

Tous les employés municipaux, peu importe leur niveau hiérarchique, peu importe le groupe auquel ils appartiennent, vivront le changement à des degrés divers. Aussi bien s'y préparer en se servant des outils mis à leur disposition. C'est ce que l'**APSAM** a voulu faire.

TOUS SUBISSENT LE CHANGEMENT

Que l'on soit cadre, col blanc, col bleu ou pompier, peu importe le poste que l'on occupe dans une ville, nous aurons à subir un changement. Que l'on se braque dans une attitude de refus, voire même de révolte, que l'on soit indifférent ou que l'on décide d'en tirer le meilleur parti, personne n'échappera aux changements. Alors, comment y faire face? Comment s'y préparer? C'est ce que l'APSAM a demandé à Michel Maletto, spécialiste en gestion du changement et en développement organisationnel.

«Les gestionnaires municipaux sont dans une situation particulière», affirme Michel Maletto. «D'abord, ils auront à subir le changement. Certains sont d'ailleurs inquiets en ce moment. Ensuite, ils devront soutenir leurs employés au cours de cette période.» On comprendra que la première intervention de Michel Maletto vise la direction des villes et les cadres. «Il faut les aider à faire face au changement pour eux-mêmes. Si on ne leur donne pas les outils pour gérer le changement, comment voulez-vous qu'ils accompagnent les employés placés sous leur supervision?» En résumé, la démarche recommandée par Michel Maletto consiste à former la direction générale et les cadres, afin qu'ils puissent à leur tour encadrer leurs employés. En bout de ligne, les employés «soutiendront» à leur façon les citoyens de la nouvelle ville.

« COMPRENDRE LE BIEN-FONDÉ DU CHANGEMENT EST IMPORTANT POUR UN CADRE PARCE QUE SES PRÉOCCUPATIONS SONT D'ORDRE STRATÉGIQUE. »

La formation prodiguée aux cadres passe en revue le processus du changement et présente une typologie des résistances de l'être humain en situation de changement. Lorsque les cadres ont bien compris le processus du changement et identifié leurs propres résistances, ils peuvent expliquer aux employés ce

qu'ils risquent de vivre. Tous les changements, des plus anodins aux plus importants, renferment des dangers et des occasions. En général, tout être humain commence d'abord par distinguer les dangers; sa première réaction est souvent caractérisée par de la résistance et de l'insécurité. Mais lorsqu'une personne commence à découvrir les occasions que le changement lui offre, ses réactions initiales s'estompent pour laisser place à une attitude plus ouverte. Elle devient plus attentive à l'information; le contenu du changement lui apparaît soudain plus secondaire. Ce qui prime, c'est le désir d'être entendu et d'être considéré personnellement. «Dès que les individus perçoivent qu'ils sont écoutés, ils sont prêts à s'engager dans le projet», conclut Michel Maletto.

Dans les villes, le changement qui s'annonce sera très complexe à gérer. Il faut aborder les employés par catégorie d'emploi, mais il faut aussi porter attention aux besoins individuels. «Vous savez, une ville, c'est un ensemble de PME», affirme M. Maletto. «C'est une organisation complexe, formée d'employés qui possèdent des compétences et un savoir dans plusieurs spécialités: policiers, pompiers, urbanistes, informaticiens, employés manuels, pour ne nommer que celles-là. Chaque groupe possède une culture distincte; certains s'identifient d'abord à leur profession avant de s'identifier à la ville. C'est rare que



Michel Maletto

l'on rencontre un modèle semblable dans une industrie. »

Selon Michel Maletto, l'identité représentera le changement le plus important pour l'ensemble des employés. Dès le premier jour de la nouvelle ville, certains symboles d'identité vont commencer à changer. D'autres seront modifiés graduellement: identification des équipements municipaux, etc. Des employés se souviendront avec nostalgie du temps où ils faisaient les choses à leur manière. Ils exerceront un jugement critique sur les nouveaux processus adoptés par la nouvelle ville, voire même sur leurs nouveaux collègues. «Toutes les villes auront un deuil à faire, même Montréal et Québec», prévient Michel Maletto. «Si elles ne le font pas, la nouvelle culture aura du mal à émerger». On comprend aux propos du spécialiste que le changement identitaire, qui fait partie de la culture d'une organisation, est complexe et lent à réaliser. C'est le principal défi des gestionnaires qui travaillent actuellement à réaliser la transition vers les nouvelles villes.

« LES EMPLOYÉS NE PEUVENT CHANGER S'ILS NE COMPRENNENT PAS CE QUI LEUR ARRIVE. »

Maletto & Associés Inc. est un cabinet conseil en développement organisationnel qui exécute des mandats de planification stratégique, gestion du changement, consolidation d'équipes de travail et implantation de systèmes de communication organisationnelle.

Michel Maletto intervient actuellement dans les Villes de Québec, Charlesbourg, Beauport, Boucherville et LaSalle. On peut le rejoindre au 514-937-6911 ou à l'adresse michel@maletto.com.

Les cols blancs et les cadres sont plus inquiets

Des villes n'ont pas attendu que le changement les frappe de plein fouet; elles ont pris les devants. Des consultants ont été embauchés, des activités d'information, de formation et d'accompagnement sont proposées aux employés, bref on ne lésine pas sur les moyens à prendre pour minimiser les impacts du changement. Nous avons choisi de donner l'exemple de trois villes: **Charlesbourg, Beauport et Boucherville**. Il y en a d'autres; elles se reconnaîtront dans le texte qui suit.

Les employés cols blancs sont très inquiets en ce moment, nous disent à l'unisson **Claude Légaré** et **Jean-Guy Lafond**, respectivement présidents du syndicat des cols bleus et des cols blancs à Beauport et à Charlesbourg. «*Les cols blancs ont l'impression qu'ils vont devoir changer de lieu de travail,*» prétend **Claude Légaré**. «*Il n'y aura plus 13 services des Ressources humaines,*» suppose **Jean-Guy Lafond**; «*il y en aura un et il sera sûrement centralisé.*» Les cols blancs appréhendent les impacts sur leur vie: départ plus tôt le matin et retour plus tard avec les conséquences sur le coût du transport, du stationnement, bref sur la qualité de vie.

«*Les cadres sont aussi inquiets,*» affirme **Jean Gervais**, conseiller en ressources humaines à Beauport. C'est qu'il n'y aura pas de place pour tout le monde au sein de la structure



Claude Légaré

de la nouvelle ville. Tous auront quand même un emploi, la loi le garantit, mais quant à savoir lequel, c'est la grande inconnue pour le moment.

« LES EMPLOYÉS SYNDIQUÉS S'EN REMETTENT TOUT NATURELLEMENT À LEUR EXÉCUTIF SYNDICAL POUR OBTENIR DE L'INFORMATION. LA DYNAMIQUE QUI S'INSTALLE PROFITE À TOUS. »

Jean-Guy Lafond

Le seul groupe d'employés qui semble traverser cette période de vives inquiétudes avec une sérénité relative, ce sont les cols bleus. Sauraient-ils quelque chose que les autres ignorent? Rien de tel. **Jean-Guy Lafond** explique: «*Dans la nouvelle ville, les rues ne*



Jean-Guy Lafond



Yves Dussault

déménageront pas; elles ne se regrouperont pas. Les cols bleus pensent qu'ils seront peu ou pas appelés à aller travailler ailleurs. C'est ce qui explique leur calme.» Même son de cloche à Beauport et à Boucherville. **Yves Dussault**, directeur des Ressources humaines et Affaires juridiques à Charlesbourg, explique d'où vient la tranquillité relative des cols bleus: «*La loi 170 prévoit que la voirie locale sera la responsabilité des arrondissements. Comme les cols bleus font déjà le travail dans leur ville, ils pensent qu'ils ne seront presque pas touchés.*» Cela dit, les cols bleus ne seront pas à l'abri des changements. Par exemple, les définitions de tâche et les titres varient d'une ville à l'autre. Dans certains cas, on trouve des «journaliers-chauffeurs-opérateurs». Dans d'autres villes, il y a des chauffeurs, des journaliers et des opérateurs. Comment les responsables des règles d'intégration du personnel syndiqué résoudre-t-ils ces différences? Nous le saurons d'ici quelques mois.

Quel que soit l'état d'esprit des employés municipaux, ils vivent une période d'incertitude qui se traduit différemment d'un individu à un autre. **Bruno Paquin**, technicien en géomatique à Boucherville, parle



Jean Nolin

d'indifférence, d'incompréhension et même de colère. «*Plusieurs personnes*», selon lui, «*ont le sentiment que les avantages des regroupements municipaux ont été mal expliqués.*» Ces réactions évoluent et se transforment à mesure que le temps passe. Depuis le dépôt de la loi 170 et la formation des comités de transition, les réactions ont commencé à évoluer. Pour **Langis Paradis**, chef du service des Ressources humaines à Boucherville, la loi a fait tomber certaines appréhensions en garantissant le respect de l'ancienneté, de la rémunération et des conditions d'emploi. Mais l'insécurité demeure bien réelle chez certains employés. Dans les villes de Beauport, de Charlesbourg et de Boucherville, on a décidé de se donner les moyens pour traverser cette période munis des meilleurs outils.



Bruno Paquin

« NOUS SOMMES NOMBREUX À TRAVAILLER AU SEIN DE SOUS-COMITÉS. LORSQUE NOUS REVENONS AU BUREAU, NOUS DIFFUSONS L'INFORMATION TOUT NATURELLEMENT. »

Jean Nolin

Dès l'adoption de la loi, le directeur général de la Ville de Charlesbourg a rencontré tous les groupes d'employés. Il a pris deux engagements: celui de les tenir informés pas à pas et celui de les appuyer sur le chemin les conduisant à la naissance de la nouvelle ville. À Boucherville, un spécialiste du développement organisationnel a sensibilisé les membres du comité de gestion au changement. «*Les gestionnaires sont à la fois destinataires du changement et agents de changement*», précise Langis Paradis. «*Ils sont aussi touchés par le changement que les employés qu'ils dirigent.*»

Nos trois villes témoins ont organisé des séances d'information sur le contenu de la loi. **Yves Dussault**: «*Après la tournée du directeur général, tous les groupes d'employés ont assisté à une présentation sur le contenu de la Loi 170 faite par un avocat. Nous avons ensuite fourni les services d'un spécialiste en développement organisationnel. Il a expliqué aux employés comment vivre cette période, comment s'y préparer et surtout comment en profiter. Ensuite nous avons mis sur pied un groupe de référence qui fait le lien entre la direction et les employés. Cela nous permet d'identifier les inquiétudes et les attentes des employés et de réagir en conséquence.*»



Jean Gervais



Langis Paradis

À Beauport, les employés peuvent transmettre leurs inquiétudes et leurs commentaires à la direction par courrier électronique ou en laissant un message dans une boîte vocale. «*Nous avons également créé un site Intranet qui diffuse de l'information et qui contient une section appelée Pas de question sans réponse*», ajoute **Jean Gervais**.

Les trois villes ont aussi créé un bulletin d'information. À Beauport, **Claude Légaré** a d'abord pensé le retrouver dans les poubelles. Il a été surpris de constater que les employés le lisent attentivement et qu'ils l'apportent à la maison.

« LA VILLE A DÉCIDÉ DE RÉPONDRE AUX DEMANDES DE FORMATION DES EMPLOYÉS AFIN DE LES AIDER À MOUSSER LEUR CANDIDATURE AU SEIN DE LA NOUVELLE VILLE. »

Jean Gervais

Les groupes témoins et les comités de pilotage, mis sur pied dans les trois villes, remplissent plusieurs fonctions, la principale étant d'identifier les craintes et les pertes appréhendées par les employés et de choisir les activités d'accompagnement appropriées. Par exemple, à Charlesbourg, les employés ont demandé à recevoir de la formation sur la préparation d'un curriculum vitae. «*Nous avons répondu immédiatement à leur demande*», affirme **Jean Nolin**, agent de relations de travail. «*Nous demeurons à l'écoute des employés. Notre mot*

Suite en page 11

Bâtitisseur de villes

Quelques dates importantes à Québec

31 mai

Nomination du directeur (directrice) général; approbation de la structure administrative et fin des discussions concernant les règles d'intégration des cadres et du personnel non syndiqué

30 juin

Partage des cadres entre la ville et les arrondissements; nomination du greffier et du trésorier

31 juillet

Fin de la négociation portant sur les règles d'intégration du personnel syndiqué

15 août

Nomination des cadres de 2^e niveau (directeurs-adjoints, coordonnateurs et contremaîtres)

31 août

Établissement des plans d'effectifs; nomination des principaux gestionnaires: structure supérieure de direction des arrondissements

1^{er} octobre

S'il y a lieu, décision de l'arbitre concernant les règles d'intégration des employés syndiqués

1^{er} novembre

Identification des lieux de travail

30 novembre

Avis par écrit à chaque employé de son affectation (ville ou arrondissement)

Les grands projets n'ont jamais fait reculer les Québécois et les Québécoises. Qu'on se rappelle la révolution tranquille et les défis que posaient les grands travaux hydroélectriques. Le Québec a connu ses bâtisseurs d'eau, il fait maintenant connaissance avec les bâtisseurs de villes. Dans les régions de Montréal, de Québec et de l'Outaouais, des comités de transition s'affairent à imaginer de nouvelles villes en regroupant des entités municipales autour d'un noyau central. Dans la région de Québec, 13 villes n'en formeront plus qu'une le 1^{er} janvier 2002. **Claude Pagé** est l'un de ces bâtisseurs; il préside le Sous-comité des « Ressources humaines » du comité de transition.

Claude Pagé reçoit les représentants de l'**APSAM** tôt un matin d'avril. Il a peu de temps à leur consacrer; son horaire est chargé. La tâche à laquelle il se mesure n'est pas mince. En matière d'organisation, le comité de transition a identifié plus de 800 activités qu'il faudra répartir entre la nouvelle ville-centre et les arrondissements. Le 1^{er} janvier 2002, les ressources humaines de la nouvelle ville devront être prêtes à fonctionner dans l'harmonie avec l'ensemble du personnel des villes regroupées.

Le mois de mai est particulièrement crucial. Le comité de transition devra déposer l'organigramme fonctionnel de la nouvelle ville et de ses arrondissements. Cette structure sur papier indiquera les activités qui seront réservées à la ville centrale et celles qui seront confiées aux arrondissements. On en a déjà une certaine idée: les services de proximité, comme les loisirs, échoiront sans doute aux arrondissements. Mais comment s'organiseront les services centraux, tels les ressources humaines, les finances, l'informatique et les communications? Pour arriver à déterminer tout cela, les membres du comité de transition s'inspireront des travaux des sous-comités, dont les rapports sont attendus au mois de mai. C'est au mois de mai également que nous connaissons

l'identité de la personne qui occupera le fauteuil de la direction générale. Le recrutement en a été confié à une firme spécialisée en ce domaine.

Des avis internes seront aussi publiés, afin de combler les huit postes de direction des arrondissements. Plus tard dans l'année, vers le 15 août, on procédera à la nomination des cadres de 2^e niveau (directeurs-adjoints, coordonnateurs et contremaîtres). On sait déjà qu'il n'y aura pas de place pour tous les cadres en poste actuellement dans les villes. Il faudra donc négocier des ententes. **Claude Pagé** entrevoit la possibilité de confier des mandats spéciaux, à durée limitée, à des cadres qui auront envie de relever ces défis particuliers.

D'autres échéances majeures attendent les membres du comité de transition. Il y a actuellement 68 unités syndicales dans les villes. Les membres du comité souhaitent en arriver à 12 dans la nouvelle ville. Ils ont jusqu'à la fin du mois de juillet pour s'entendre. Du côté des services de police, on travaille à imaginer l'organisation du futur service. On fait la même chose pour la prévention des incendies, les loisirs, la culture, etc. Bref, plusieurs centaines de personnes travaillent actuellement à concevoir et à mettre sur papier la nouvelle ville de



Claude Pagé

Québec. Le 30 novembre, tous les employés municipaux des villes regroupées recevront un avis écrit les informant de leur nouvelle affectation. «*Nous voulons que les employés passent le congé des fêtes en connaissant le nouveau défi qui les attendra au mois de janvier 2002*», souligne Claude Pagé.

Le 1^{er} janvier 2002, la nouvelle Ville de Québec verra le jour. Pour **Claude Pagé**, ce sera une ville pour les générations futures. Sur l'échiquier mondial, elle devrait occuper une position plus forte, ce qui lui permettra de livrer une vive concurrence aux villes qui se disputent les congrès internationaux ou encore qui tentent d'attirer des industries créatrices d'emploi. «*Nous devons désormais nous mesurer aux grandes villes internationales en mettant en commun nos énergies.*» Vision d'avenir, conception de grand bâtisseur, c'est cela que tous les employés municipaux sont invités à partager.

Claude Pagé peut être rejoint au 418-646-0101 ou à l'adresse .
claude.page@transitionquebec.org

A U C Œ U R D U C H A N G E M E N T

ARTISANS DU CHANGEMENT

Chaque jour, les travailleurs du secteur municipal sont au cœur du changement. Les cols bleus, par exemple, s'adaptent inlassablement à un environnement différent selon la tâche qu'ils exécutent. Les décisions qu'ils prennent, les gestes qu'ils posent ont un impact sur la qualité de vie des citoyens. Ils sont également au cœur du changement dans les regroupements qui se préparent. Ils sont même des artisans du changement, au même titre que leurs collègues des autres groupes et les gestionnaires, soutient **Jean-Pierre Bélanger**, psychologue. L'APSAM l'a rencontré en compagnie de **Jean-Luc Pagé**, responsable du programme d'aide aux employés à la section locale 301 du SCFP.

L'APSAM – On nous dit qu'en ce moment, les cols bleus seraient plus ou moins inquiets de ce qui pourrait leur arriver suite aux regroupements municipaux. Êtes-vous de cet avis ?

JL Pagé – Ils sont certainement soucieux. Ils se demandent s'ils vont perdre leur emploi ou les conditions de travail que leur syndicat a négociées au cours des dernières années. Ils craignent pour leur régime de retraite. En ce moment, plusieurs rumeurs circulent et demeurent sans réponse. C'est inquiétant. Il y a aussi le climat de travail qui agit sur l'état mental des cols bleus. Je remarque qu'il y a plus d'intolérance qu'avant chez les individus; les gens s'irritent facilement. Tout cela fait qu'il y a une augmentation du nombre de problèmes de santé mentale chez les cols bleus.

L'APSAM – Le regroupement des villes va donner lieu à de nombreux changements. Certains disent que l'on va traverser une période de turbulences. Y a-t-il quelque chose à

faire pour traverser cette période sans encombre ?

JP Bélanger – Chaque jour, les travailleurs sont confrontés, dans leur tâche, à des réalités en changement. C'est normal: seul un être humain est en mesure de prendre des décisions face à des situations de changement. Quand il n'y a pas de changement, un formulaire ou une machine suffisent.

Le changement se situe au cœur des fonctions de chaque travailleur. C'est l'environnement physique, la mécanique ou l'informatique ou encore les modes ou les structures de gestion qui changent. Certains environnements aident au travail; d'autres y nuisent.

En temps normal comme en période de changement, les travailleurs municipaux ont besoin d'être appuyés dans l'exécution de leur travail. Si les changements de structures municipales ont pour conséquence de favoriser un climat de travail basé sur la confiance, tout le monde sera plus satisfait. Sinon, ces changements nuiront à l'accomplissement du travail quotidien. Donc, pour réussir, le regroupement des villes ou tout autre changement structurel doit avant tout réunir les conditions qui permettront aux fonctionnaires de relever les défis posés chaque jour par leur travail. Ce regroupement doit aussi favoriser le dialogue entre les divers niveaux hiérarchiques au travail.

L'APSAM – Vous semblez dire qu'on ne leur fait pas confiance. Est-ce que vous en constatez les effets ?

JP Bélanger – Les travailleurs municipaux sont en relation constante avec la population; ils répondent à leurs besoins et aux urgences collectives ou individuelles. Quand les



Jean-Pierre Bélanger

cols bleus creusent un trou pour une conduite d'eau, quand le chauffeur d'autobus est en présence de passagers impatients ou lorsqu'un col blanc doit régler un problème économique ou réglementaire avec un citoyen impatient, ces travailleurs doivent s'ajuster aux demandes et à la personnalité de chaque individu en plus de remplir une tâche spécifique. Quand ça ne va pas assez vite, quand la circulation est bloquée, les employés municipaux doivent composer avec l'agressivité et, trop souvent, avec la violence physique. Quand ces employés ne sont plus appuyés par leurs gestionnaires, il arrive souvent qu'ils deviennent affectés physiquement et psychologiquement et qu'ils éprouvent de la difficulté à fonctionner tant au niveau professionnel que personnel.

L'APSAM – En période de changement, les impacts sur la santé psychologique des gens sont-ils plus grands ?

Suite en page 11



Jean-Luc Pagé

L'expérience vécue dans le réseau de la santé

Au cours des 10 dernières années, le nombre de cadres du réseau de la santé a chuté de 35%. Dès 1992, au moment où le ministre de la Santé et des Services sociaux, Marc-Yvan Côté, entreprenait la réorganisation du réseau, le *Centre de référence des directeurs généraux et des cadres* était créé. Depuis, les psychologues industriels, formateurs et spécialistes du développement organisationnel qui le composent, accompagnent les cadres du réseau dans la gestion et la transition de leur carrière. L'APSAM a rencontré deux d'entre eux : **Renald Boissonneault** et **Raymonde Gosselin**.

APSAM – Que s'est-il passé dans le réseau ?

R. Boissonneault – Il y a eu des regroupements et des fermetures d'établissements et d'unités de travail. On a aussi fait de l'impartition de services entre établissements. Du coup, les règles du jeu ont changé : le plein emploi jusqu'à la retraite au sein du même établissement n'était plus assuré. Les cadres ont dû s'habituer à faire les

choses différemment. De 14 000 qu'ils étaient il y a 10 ans, ils ne sont plus que 9 500.

APSAM – Les cadres ont dû traverser une intense période de turbulences.

R. Boissonneault – Et ce n'est pas terminé. Dans ses constats, qui décrivent le moral actuel des troupes, le rapport Clair parle de surcharge de travail et d'insatisfac-

tion. La détresse psychologique est passée en tête de liste des causes d'absentéisme.

APSAM – Lors de la création du Centre de référence, vous aviez pour mandat d'accompagner les cadres qui perdent leur emploi. Comment les cadres vivaient-ils les changements qui les frappaient ?

R. Gosselin – Je comparerais l'abolition d'un poste à un accident de la route où la voiture est une perte totale. Le cadre qui vient de perdre son emploi se sent comme la voiture. Soudain, il n'a plus d'identité professionnelle, sa confiance en ses compétences est fortement ébranlée. On parle ici de perte de l'estime de soi.

DÈS LES PREMIERS PAS DE LA NOUVELLE ORGANISATION, LES RESSOURCES HUMAINES SERONT SOUS OBSERVATION. LES EMPLOYÉS COMPARERONT LEUR TRAITEMENT À CELUI QU'ILS AVAIENT AVANT LA FUSION.

Notre première intervention auprès de cette personne consiste à la déculpabiliser, afin de rétablir la confiance qu'elle avait en ses moyens. Il faut comprendre qu'une personne qui perd son emploi traverse plusieurs phases successives. D'abord, c'est l'état de choc. Ensuite, elle se trouve dans un état émotif caractérisé par l'hyperactivité et la révolte. Ses émotions suivent un parcours en crêtes et en creux. C'est très difficile pour son entourage. Arrive la période de lucidité : le cadre réalise qu'il n'a plus d'emploi et qu'il ne détient plus aucun pouvoir de négociation sur sa situation professionnelle. Cette étape est très dure à passer. Heureusement, la dernière étape est plus positive ; c'est l'acceptation. C'est à ce moment que le cadre peut entreprendre des démarches pour se trouver un nouvel emploi.

APSAM – Les personnes qui sont mutées traversent-elles les mêmes phases ?

R. Gosselin – Dans un certain sens oui, parce que la mutation ou la réaffectation, dans un cadre de réorganisation, n'est pas le choix des individus. Que l'on perde son emploi ou que l'on soit muté malgré soi, on vit un deuil ; on doit faire le deuil de l'identité professionnelle qui était la



Raymonde Gosselin



Renald Boissonneault

nôtre dans l'organisation. En plus, nous devons aussi tenir compte de l'identité personnelle et de l'identité organisationnelle de cette personne. Lorsqu'on travaille au même endroit depuis plusieurs années, ces trois identités se confondent.

R. Boissonneault – Les gestionnaires du secteur municipal doivent vivre une période d'insécurité en ce moment. Chez les employés syndiqués, il doit y avoir aussi de l'inquiétude quant à leur affectation dans la nouvelle ville. Tous éprouveront une perte selon le changement qui les affectera, car au fil des ans, ils se sont construits un petit bonheur dans leur emploi et dans leur ville. Or, on vient briser ce bonheur. Pourquoi changer ce qui allait bien?

POURQUOI TRAVAILLE-T-ON ? POUR LA VALORISATION DE SOI, LA RECONNAISSANCE DE NOTRE EXPERTISE PROFESSIONNELLE. EN PÉRIODE DE TURBULENCE, L'ORGANISATION N'A PAS LE TEMPS DE RECONNAÎTRE LES BONS COUPS.

APSAM – Depuis le début de l'entrevue, nous parlons de victimes; y a-t-il des vainqueurs?

R. Boissonneault – On voit émerger les vainqueurs au moment de l'acceptation. Il y a des personnes qui trouveront des avantages à travailler avec de nouveaux collègues, au sein d'une équipe élargie. D'autres

auront le sentiment de progresser dans leur carrière du simple fait que la nouvelle organisation leur donnera l'occasion d'appliquer des procédés améliorés et plus performants ou d'utiliser des équipements technologiques de pointe. Chacun saura où trouver ses défis.

R. Gosselin – Une mise en garde s'impose cependant.

L'organisation devra faire preuve de très grande prudence même envers ceux qui apparaissent comme des vainqueurs. Il y a des gens à qui on confiera des défis dépassant leurs

capacités. L'organisation devra savoir identifier ces personnes et leur fournir les appuis nécessaires.

APSAM – À quoi doit-on s'attendre lorsque les regroupements seront chose faite?

R. Gosselin – Les employés vont traverser une autre vague de changements. Il y aura des pertes d'expertise dans les groupes de travail en raison des transferts d'employés. Les processus de travail et les règles seront à définir. Là où il y avait plusieurs modes de perception des taxes, il n'y en aura plus qu'un. Ce sera la même chose pour l'émission des permis, etc. On va entendre des commentaires du genre : « Chez nous, l'émission des permis se faisait comme ceci ». L'ambiguïté va s'installer et il faudra composer avec elle. Au début, il y aura des erreurs; le rendement ne sera pas à la hauteur des attentes. C'est normal: les employés seront en période d'adaptation. Ils devront s'attendre à recevoir un plus grand nombre de plaintes des citoyens.

R. Boissonneault – Dans les années qui vont suivre les regroupements municipaux, il faudra s'attendre à voir apparaître de nouveaux problèmes. Je m'explique. Il y a 10 ans, suite au regroupement des établissements du réseau de la Santé et des Services sociaux, nous avons aidé plusieurs cadres à faire le deuil de leur poste et à reprendre du pouvoir sur leur situation professionnelle et personnelle. Aujourd'hui, nous apprenons aux

cadres à traverser une période de turbulences et de reconstruction de leur milieu professionnel avec le moins d'impact sur eux et sur leur équipe, car la période des changements dans le réseau n'est pas terminée.

R. Gosselin – Du côté du personnel syndiqué, les réactions aux changements sont apparues après un certain délai. Pendant que les cadres vivaient des bouleversements, rien ne paraissait à l'urgence. Les employés syndiqués accomplissaient leur travail comme d'habitude. Mais après un certain temps, nous avons commencé à discerner les effets des changements sur eux. Les employés syndiqués sont épuisés; ils n'ont plus le goût au travail; ils sont en train de se démobiliser. L'épuisement professionnel est commun. On voit même apparaître des cas de suicide. Je le dis pour que le secteur municipal porte une attention très particulière au climat organisationnel, lorsque les villes seront regroupées. Plus les gestionnaires y porteront attention, plus ils seront en mesure d'intervenir au bon moment.

APSAM – Avez-vous un conseil à donner aux employés municipaux?

R. Gosselin – Lorsqu'on vit un changement, il faut aller chercher l'information auprès des exécutifs syndicaux, des supérieurs immédiats et de la direction. Qu'est-ce qui va m'arriver? Comment cela va-t-il se passer?

Les cadres, pour leur part, doivent créer des lieux de parole et d'échange. Ils doivent établir des mécanismes de transmission de l'information et en confier la responsabilité à des individus. Les Programmes d'aides aux employés (PAE) et les services professionnels externes sont aussi très utiles dans ces cas. Ils peuvent servir de lieux de parole où s'exprimera la colère, les frustrations et la détresse. Ils deviendront des lieux d'évacuation.

Dix ans et les changements ne sont pas terminés dans le réseau de la santé. Le secteur municipal vivra-t-il des changements pendant 10 ans? Espérons que non.

*Renald Boissonneault et
Raymonde Gosselin :
514-873-9304
rboissonneault@crdgc.gouv.qc.ca
rgosselin@crdgc.gouv.qc.ca*

*L'adresse du site Internet du
centre est : www.crdgc.gouv.qc.ca*

LES CONSEILS D'UN EXPERT

L'APSAM a voulu connaître l'opinion d'un universitaire, observateur des changements qui sont survenus dans le réseau de la santé et en éducation et qui s'intéresse aux regroupements des villes dans le secteur municipal. La rédaction a donc rencontré **Jean-Pierre Brun**, directeur de la *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations*. La Chaire est rattachée à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

D'entrée de jeu, **Jean-Pierre Brun** lance un avertissement aux gestionnaires et aux employés municipaux: les regroupements constituent le début d'un long processus de changement qui se déroulera pendant plusieurs années. Pendant combien de temps? Il ne saurait le dire, mais dans le réseau de la santé, cela dure depuis 10 ans et ce n'est pas terminé.

«*En terme de changement, dit-il, ce qui se passe dans les villes ne représente qu'une première étape. C'est un regroupement des municipalités et des services à la population, une rationalisation qui causera de profondes transformations organisationnelles à partir du 1^{er} janvier 2002.*»

Ces changements auront trait à la culture de la nouvelle ville, à sa mission, aux procédés de travail, aux équipements, etc. Presque tout changera. «*Il faut prévenir les employés, recommande Jean-Pierre Brun. Il faut leur dire ce qui va se produire dans les années à venir. Il faut que les gestionnaires aient le courage de décrire les changements qui sont attendus et de communiquer leur vision du changement.*»

De leur côté, les employés doivent participer au changement et non se cantonner dans un refus ou une révolte. Le changement qui s'annonce est une occasion pour eux d'agir sur leur situation professionnelle actuelle et de saisir les occasions de l'améliorer, si tel est leur désir. Des organisations savent



«IL FAUT CONSULTER LES EMPLOYÉS, LES ÉCOUTER ET LEUR DONNER DES RÉPONSES. C'EST CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE ENTRE LA PARTICIPATION À LA PRISE DE DÉCISION ET LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS PRISES.»

Jean-Pierre Brun

fournir ces occasions à leurs employés. Elles mettent sur pied des comités de pilotage du changement et des groupes témoins. Elles publient un journal de bord du changement, très utile pour invalider les rumeurs et pour confirmer les changements attendus. «*La vitesse de réaction des organisations est cruciale, soutient Jean-Pierre Brun. Rien de pire qu'un groupe*

La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations est la première chaire du genre dans une faculté de gestion. Sa mission se décline comme suit:

1. Stimuler le développement des compétences en santé et en sécurité du travail par l'enseignement. La Chaire offre un MBA et proposera bientôt un diplôme de troisième cycle (doctorat).
2. Promouvoir le développement de nouvelles connaissances en santé et en sécurité du travail par la recherche fondamentale et appliquée et développer des outils de gestion tels des indicateurs de mesure.
- 3 Enfin, la Chaire voit au transfert des connaissances dans le milieu par l'implication de ses partenaires.

La Chaire compte actuellement sept professeurs-chercheurs. Elle publie un bulletin d'information (*Gérer Prévenir*) et diffuse de l'information sur son site Internet (<http://cgsst.fsa.ulaval.ca>).

Pour rejoindre Jean-Pierre Brun: 418-656-2405 ou jean-pierre.brun@mng.ulaval.ca

d'employés qui demeure dans l'incertitude. C'est pourquoi il faut créer une fonction de communication du changement qui se chargera de la transmission de l'information.»

Selon **Jean-Pierre Brun**, les études montrent que les principaux obstacles au succès des regroupements se situent au niveau de l'être humain: manque de formation, expertise incomplète, etc. On regroupe des services informatiques sans vraiment se soucier du fait que toutes les villes ne sont pas au même niveau quant aux équipements et à la formation des employés.

Comme on peut le voir, les obstacles qui jalonnent la route conduisant à la création des nouvelles villes sont nombreux et complexes. La tâche qui attend les gestionnaires est imposante. Ils ne peuvent pas, comme dans les industries manufacturières où on stoppe la production le temps de procéder aux changements, décréter la fermeture des services municipaux. «*Une ville, ça ne ferme jamais*», souligne **Jean-Pierre Brun**.

d'ordre est *INFORMATION*», dit-il. À Beauport, les cadres ont été incités à s'inscrire à un cours de formation qui leur a permis de réfléchir à leur carrière, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, de s'initier aux techniques d'entrevue et de préparer un curriculum vitae.

Comme on le voit, ces villes ont posé des gestes concrets, afin d'aider leurs employés cadres et syndiqués à bien se préparer au changement et à tirer profit des occasions qui se présenteront. Quelles pourraient être ces occasions? La nouvelle organisation pourrait offrir à certains de travailler au sein d'équipes élargies ou de se spécialiser dans un domaine. Elle pourrait adopter des nouvelles technologies informatiques et des équipements plus modernes et plus performants.

Toutes les actions entreprises au cours de l'année revêtent une grande importance. On s'attend à ce que les effets du changement se fassent sentir surtout au cours du dernier trimestre de l'année. *«C'est à ce moment que les employés sauront quel poste ils occuperont, de qui ils relèveront et à quel endroit ils travailleront»*, soulignent **Yves Dussault** et **Langis Paradis**. D'ici là, parions que les comités de pilotage et les exécutifs syndicaux travailleront très fort à soutenir les employés.

Voici les coordonnées des personnes qui ont collaboré à cet article.

Langis Paradis : 450-449-8241
Yves Dussault : 418-624-7531
Jean Nolin : 418-624-7584
Jean-Guy Lafond : 418-623-8056
Jean Gervais : 418-666-2112
Claude Légaré : 418-667-6900

JP Bélanger – C'est un changement comme un autre, tout dépend du degré de contrôle de chacun sur ce changement. Un changement qui devient hors de contrôle provoque et intensifie le stress et les résistances autant chez les fonctionnaires que chez les gestionnaires et la population. Chacun doit dresser le bilan de ses ressources, y compris et surtout ceux qui vont réaliser concrètement ces changements chaque jour. Tous ont à cœur que ce changement soit un succès. C'est une erreur de penser que les travailleurs se désintéressent de leur travail, alors que la plupart du temps, ils sont fiers des bons services qu'ils rendent à la population, au sein de leur division ou de leur département. C'est ce qu'ils me disent en thérapie et ils sont sincères. Ils aimeraient seulement pouvoir en être fiers plus souvent et qu'on leur en rende le crédit de temps en temps. Pendant la crise du verglas, le travail des cols bleus ou des chauffeurs d'autobus, par exemple, a pris toute son importance aux yeux des citoyens. Le lendemain d'une déclaration du maire, Pierre Bourque, soulignant le travail des cols bleus durant le verglas, un de mes clients col bleu a vu son état s'améliorer de façon étonnante.

L'APSAM – Quelle peut être votre intervention comme psychologue?

JP Bélanger – Un psychologue ne peut rien faire seul. Il faut qu'il travaille en coordination avec toutes les ressources. Je peux aider un travailleur qui a été victime d'un accident du travail et qui éprouve des craintes à reprendre son travail dans les mêmes conditions. Je vais travailler sur sa réalité interne. Je vais l'aider à trouver les ressources en lui pour affronter les conditions de travail qu'il redoute depuis son accident. Mais je ne peux changer la réalité externe sans l'aide du milieu. Par milieu, j'entends la gestion locale, par exemple, qui peut agir sur les conditions du travail. C'est aussi le groupe de travail au sein duquel devrait régner la complicité et la confiance.

L'APSAM – Comment créer une réalité externe favorable?

JP Bélanger – C'est la responsabilité des gestionnaires et des responsables des relations de travail. Le psychologue ne peut changer cette réalité externe ni faire croire à son client qu'elle n'existe pas : ce serait l'entraîner dans la folie. Si le psychologue travaille surtout la réalité interne de l'accidenté du travail, il lui faut composer également avec l'impact de la réalité externe sur son client et l'aider à réagir à ce changement sans devenir malade.

JL Pagé – Il faut faire confiance aux cols bleus, leur donner de l'information sur les regroupements qui se préparent et stopper rapidement les rumeurs. Il est important également de les mobiliser pour qu'ils travaillent à réaliser le changement.

Jean-Luc Pagé, responsable du programme d'aide aux employés et des délégués sociaux, section locale 301, SCFP, 514-384-7730.

Jean-Pierre Bélanger, psychologue, 514-387-3424.



La revue L'APSAM est publiée par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur Affaires municipales

715, Square Victoria, Bureau 710
Montréal (Québec) H2Y 2H7

Téléphone:
(514) 849-8373

Télécopieur:
(514) 849-8873

Téléphone sans frais:
1-800-465-1754

Télécopieur sans frais:
1-800-465-6578

<http://www.apsam.com>

Directeur général et éditeur:
Alain Langlois

Coprésident patronal:
François Jutras,
directeur des Ressources
humaines, Ville de Québec

Coprésident syndical:
Claude Hétu, directeur adjoint,
SCFP-Québec (FTQ)

Coordonnateur de la revue:
Marc Drouin

Rédaction:
Pierre Bouchard -
INDICO Communication

Réalisation graphique:
Anne Brissette Graphiste

Distribution:
À la poste

Impression:
LES IMPRESSIONS AU POINT

Nota: Bien que cette publication 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 publication doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.

ISSN 1192-3547

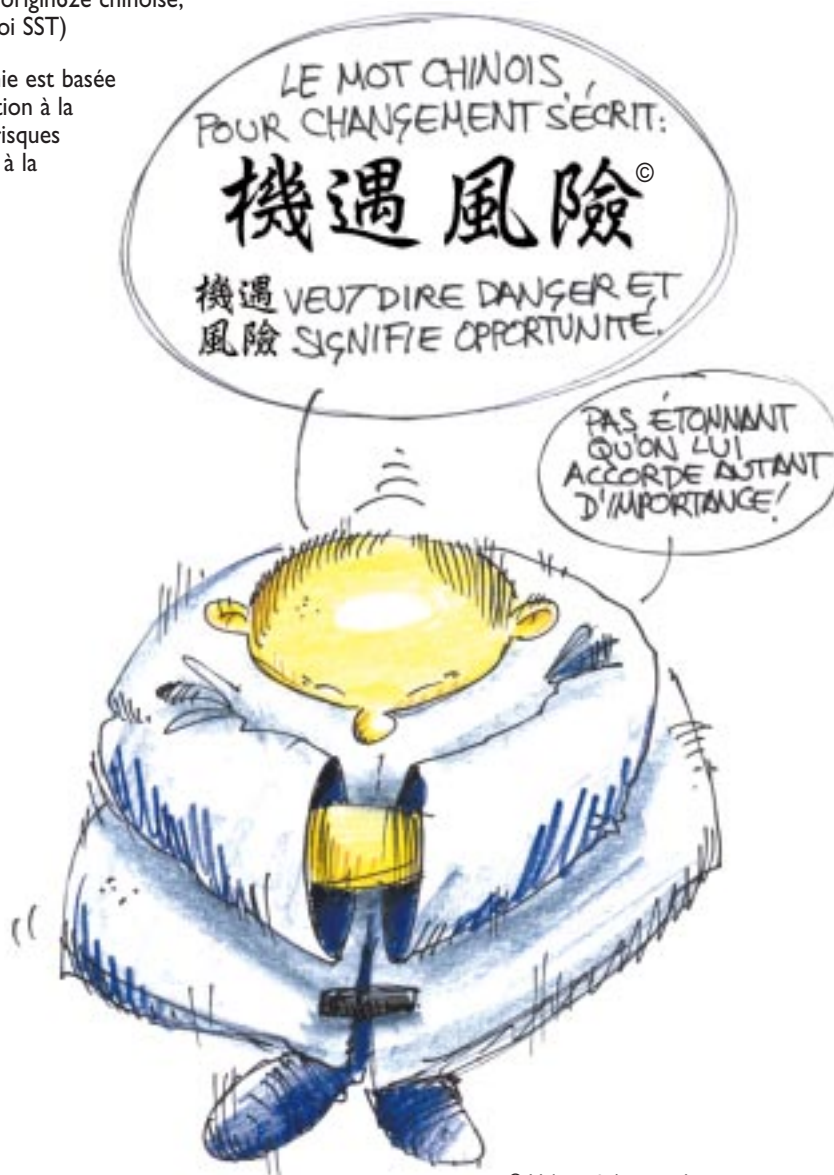
La revue L'APSAM est distribuée gratuitement aux employeurs, aux travailleurs et aux travailleuses du secteur municipal au Québec.

Tirage: 11 000 exemplaires

Paroles de sage

Lap Sam, philosophe québécois d'origine chinoise, (70 ans av. Loi SST)

Sa philosophie est basée sur l'élimination à la source des risques à la santé et à la sécurité des travailleurs



© Maletto & Associés Inc.



Port de retour garanti
APSAM
715, Square Victoria
Bureau 710
Montréal, Québec H2Y 2H7