



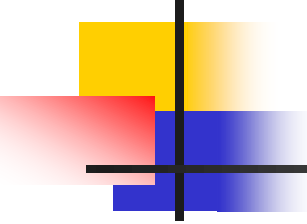
Préparer et gérer le changement

Linda Duxbury, Ph. D.
Sprott School of Business,
Université Carleton
Linda_Duxbury@Carleton.ca



Comment survient le changement?

- J'enseigne la gestion du changement.
- J'ai lu des centaines d'articles sur le sujet et j'ai travaillé avec beaucoup d'entreprises.
- Qu'est-ce que je peux vous apprendre sur...
 - Le changement?
 - La préparation au changement?
 - La gestion du changement?



Le changement est impossible à « gérer ». On peut le comprendre et, peut-être, l'orienter, mais le contrôler, jamais. Fullan, 2004



Selon mon expérience ...

- Les organisations n'aiment pas le changement.
 - Et elles ne le font pas bien.
 - Elles parlent facilement de changement, mais ne passent pas souvent à l'action.
- Les employés n'aiment pas le changement.
 - Change ou meurt.
- La justification morale du changement n'est pas efficace.
 - Et la justification d'affaires l'est encore moins!
- Mais... Les organismes vont devoir changer pour demeurer viables.
 - Pourquoi? L'environnement externe change.
 - Défi : La spirale du succès



Différents types de changement – Il faut d'abord comprendre les types de changement en jeu

Changement transactionnel

- Changement planifié
- Changement évolutif
- Secouer la structure
- Changement avec un petit « c »
- Changement de premier ordre
- Changement continu
- Changement graduel
- Changer les règles
- Continu
- Proactif

Changement transformationnel

- Changement improvisé
- Changement révolutionnaire
- Briser la structure
- Changement avec un grand « c »
- Changement de second ordre
- Changement discontinu
- Changement radical
- Change tout
- Épisodique
- En réaction



Classification du changement

Nadler et Tushman

	Graduel	Transformationnel
Préventif	Ajustement	Réorientation
En réaction	Adaptation	Recréation



Difficultés de l'introduction de changements dans le secteur public

- Un changement de gouvernement ou un changement de direction signifie un « changement pour tous »
- Souvent, on ne communique pas bien le changement
- On pense souvent que ce sont les personnes qui doivent « changer »
 - Elles ne participent pas au processus de changement
- Trop de personnes et de groupes introduisent le changement
 - En vase clos
- Le changement n'est pas assorti des ressources nécessaires
- Culture « en vase clos »



Pourquoi le changement est-il difficile?

Le sentiment d'urgence est souvent absent

- Les cadres et les employés doivent accepter que les conséquences du statu quo soient pires que le stress du changement.
- Besoin urgent de changer.
- Pensez-vous que votre façon de livrer votre programme doit absolument changer?
 - Comment en faire la démonstration?



Pourquoi le changement est-il difficile?

■ **Encadrement du changement**

- Le changement transformationnel demande du temps et beaucoup de volonté pour « maintenir le cap »
- La direction doit demeurer la même ou la nouvelle direction doit s'engager à poursuivre les efforts de ses prédécesseurs
- La haute direction doit montrer qu'elle est résolument en faveur du changement et faire elle-même ce qu'elle préconise
 - Est-ce vrai pour votre secteur?



Secteur public – le leadership est un élément clé pour amener le changement

- Qui est le leader?
 - Dans le secteur public, il y a une autre strate de « gestion » : les politiciens.
- L'instabilité au sommet est un problème majeur dans le secteur public.
 - Le changement transformationnel prend du temps.
- Tous les membres de la direction n'ont pas les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le changement.



Pourquoi le changement est-il difficile?

- **Volume de travail**

- Anorexie organisationnelle de certains secteurs
 - On ne donne pas le temps aux employés de participer au changement.
 - Les cadres n'ont pas le temps de « gérer » le changement en plus de leur charge de travail normale.
 - Le stress et la surcharge de travail diminuent la volonté de prendre des « risques ».



Pourquoi le changement est-il difficile?

- Communication du changement
- La communication du changement doit être :
 - Diffusée au bon moment
 - Claire
 - Bidirectionnelle
 - Conséquente
 - Honnête (il y aura des gagnants et des perdants)
 - Passer par plusieurs voies de communication
 - Réunions générales, courriels, affiches, vidéos



Pourquoi le changement est-il difficile dans le secteur public?

■ **Difficultés de communication**

- Surutilisation des courriels
 - Confusion entre bonne utilisation et efficacité
- Surenchère d'informations
- Tendance à être unidirectionnelle plutôt que bidirectionnelle
- Demande du temps – la charge de travail a priorité
- Les « optiques »



Pourquoi le changement est-il difficile?

■ **Mesures et responsabilité**

- Qu'est-ce qu'on mesure?
- À quels aspects accorde-t-on de la valeur?
- Les objectifs avoués et le cadre de responsabilité dans le secteur de l'éducation sont déconnectés.
 - Parler d'apprentissage et de valeurs, mais gérer de l'argent et des services, est voué à l'échec.
- La « folie de récompenser A en espérant B »



Pourquoi le changement est-il difficile?

- **Souvent, la situation à changer et la raison du changement ne concordent pas.**
 - Un diagnostic complet doit précéder le début du processus.
 - Un diagnostic :
 - définit les problèmes (et non les symptômes),
 - évalue la disposition au changement,
 - comprend la perception du changement par les personnes touchées (c.-à-d. analyse des intervenants),
 - cerne les relations au sein du système.
 - Dans le secteur public, le diagnostic pose souvent un problème.
 - Suranalyse
 - Absence de bilan honnête



Pourquoi le changement est-il difficile?

Attitude des employés (et cadres) à l'égard du changement

- Après une série d'initiatives de changement « ratées » ou « imposées », les employés et cadres sont souvent :
 - Cyniques à l'égard des efforts de changement
 - Méfiants vis-à-vis du leadership
 - Débordés et stressés
 - Désabusés face au changement
 - Passivement résistants
 - Réticents à être des « agents de changement »



Pourquoi tous les changements sont-ils difficiles?

- **Résistance**

- L'absence de résistance visible ne signifie PAS que le personnel n'est pas résistant au changement.
 - La résistance passive est le type de résistance le plus commun.
- Les personnes résistantes ne font pas nécessairement erreur.
- Le réel changement est difficile à obtenir sans « agitateur ».
- Il est difficile d'amener les employés à s'agiter dans une culture du « silence ».



La résistance au changement s'explique de bien des façons

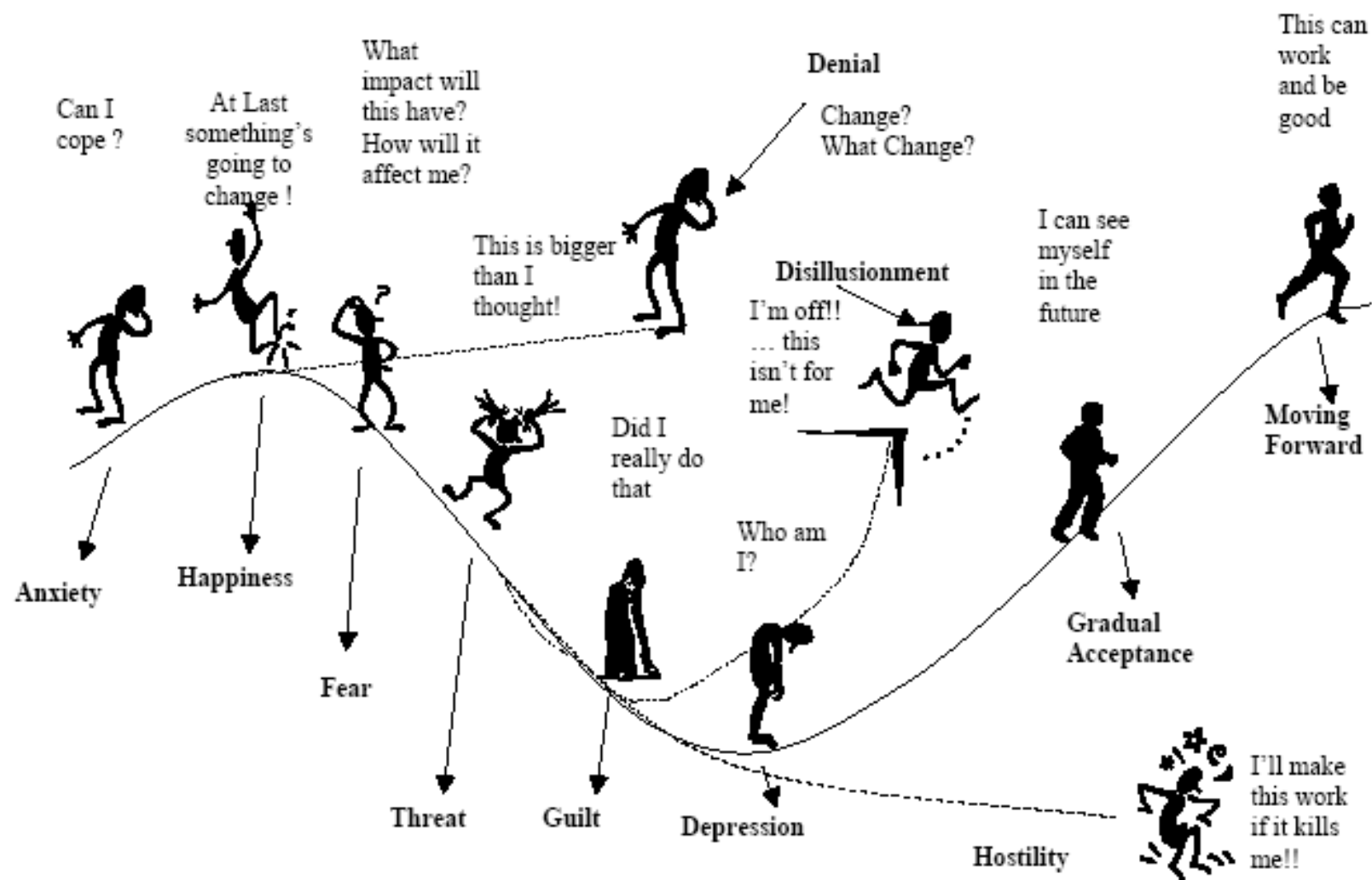
- Les principales raisons de la résistance au changement sont :
 - **L'intérêt personnel** : perte de quelque chose qui nous est cher.
 - **Incompréhension et manque de confiance** : les employés ne comprennent pas les implications du changement et pensent y perdre davantage qu'ils n'y gagneront.
 - **Suppositions différentes** : les employés ne jugent pas la situation de la même manière que les cadres et voient davantage de coûts que bienfaits pour eux-mêmes comme pour l'entreprise.
 - **Faible tolérance au changement** : peur de ne pas développer les compétences nécessaires.
 - Personnalité peu disposée à gérer le changement.



Comprendre la résistance

- Les personnes qui traversent (ou dirigent) un changement important ont normalement une série de réactions :
 - Dénier
 - Colère
 - Négociation
 - Désespoir
 - Espoir et expérimentation
 - Intégration
- Elles peuvent rester bloquées à l'une ou l'autre de ces étapes

The Process of Transition





« Vallée de la Mort du changement »

Conséquences du changement raté à répétition

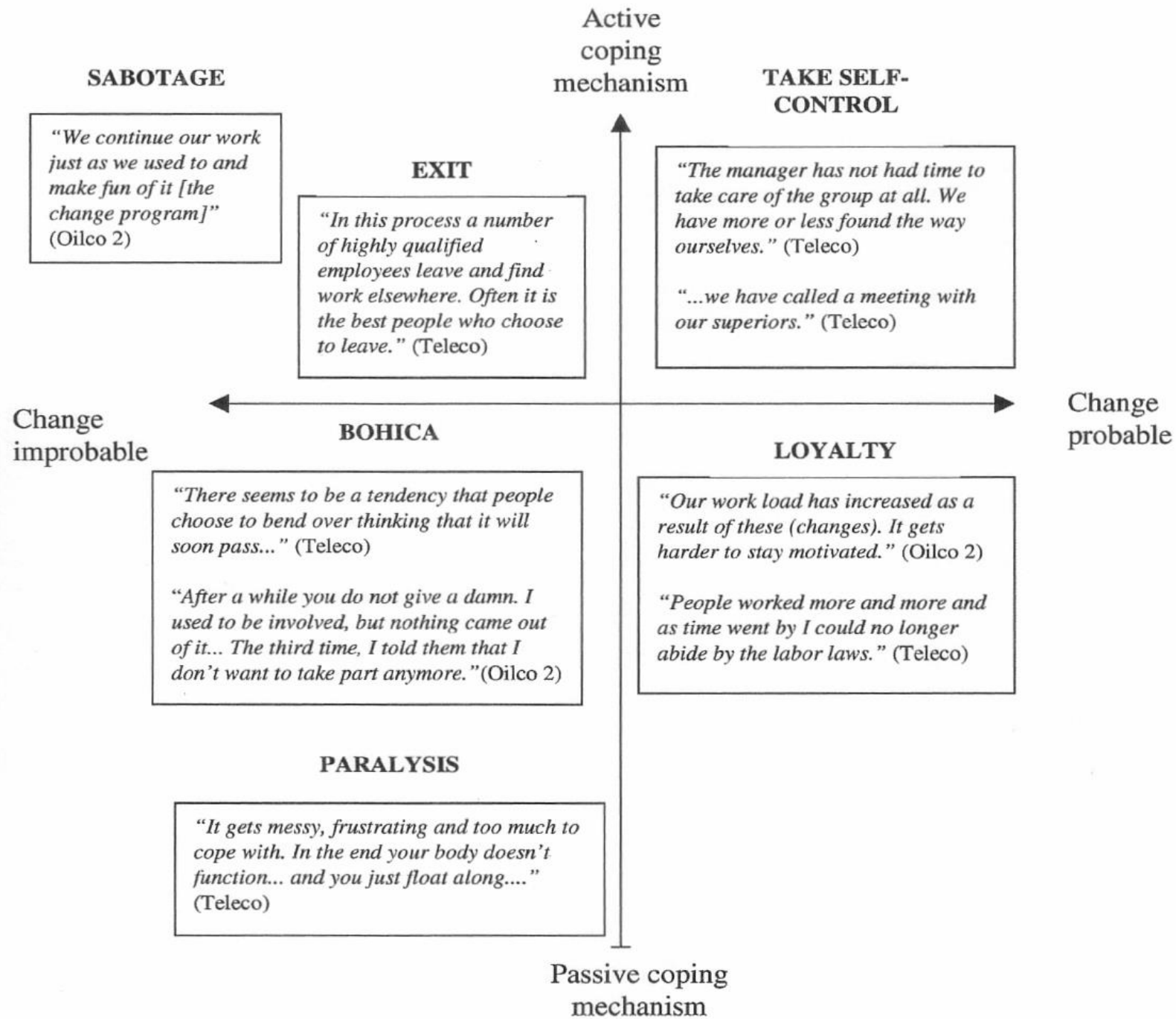
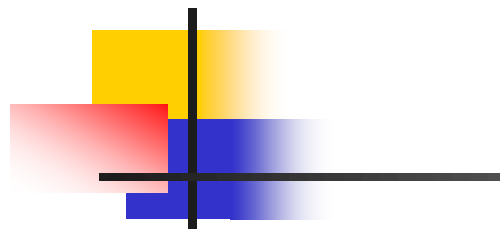
- Plusieurs organismes ont traversé une série d'initiatives de changement au cours de la dernière décennie.
 - La plupart ont été un échec et ont vite été mises de côté.
- Quelles sont les conséquences pour les employés des « visites fréquentes dans la vallée de la Mort du changement »?
 - Cynisme à l'égard des efforts de changement
 - Méfiance vis-à-vis du leadership
 - Employés débordés et stressés
 - Désabusement face au changement
 - Résistance passive
 - Réticence à être un « agent de changement »



Pourquoi le changement est-il difficile?

L'idée du changement excessif Stensaker et coll., 2002

- Le changement est perçu comme excessif par les personnes en première et en deuxième ligne lorsque...
 - Trop de changements sont mis en œuvre sur une courte période,
 - Les changements n'ont pas l'air reliés les uns aux autres,
 - De nouveaux changements sont introduits avant que les changements précédents aient eu la chance de fonctionner,
 - Les changements sont motivés par le changement de haute direction.





Les conséquences du changement excessif font qu'il est difficile d'aller de l'avant

Stensaker et coll., 2002

Conséquences	Catégories	Caractéristiques
Structurelles	Chaise musicale	Rotation des cadres Roulement volontaire et involontaire
	Orchestre sans chef	L'orientation fait défaut aux employés aux prises avec une direction intermédiaire instable
	Fondations bancales	Les employés ne savent pas exactement ce qu'ils doivent faire et qui est responsable de quoi



Les conséquences du changement excessif font qu'il est difficile d'aller de l'avant Stensaker et al, 2002

Conséquences	Catégories	Caractéristiques
Sur le rendement	Échec de la mise en œuvre Perte d'efficacité	Les changements ne sont pas menés à terme La priorité accordée au changement détourne l'attention du « client » et du travail Risque de perte de compétences et capacités parce que le changement occupe toute la place



Pourquoi le changement est-il difficile?

- Les cadres intermédiaires sont essentiels à un changement réussi, mais...
 - La haute direction ne reconnaît souvent pas l'importance d'obtenir leur collaboration.
 - Les cadres intermédiaires sont souvent débordés et cyniques vis-à-vis du changement.
 - Plusieurs cadres intermédiaires n'ont pas la volonté de changer leur propre comportement.
 - Adhérez-vous au changement?

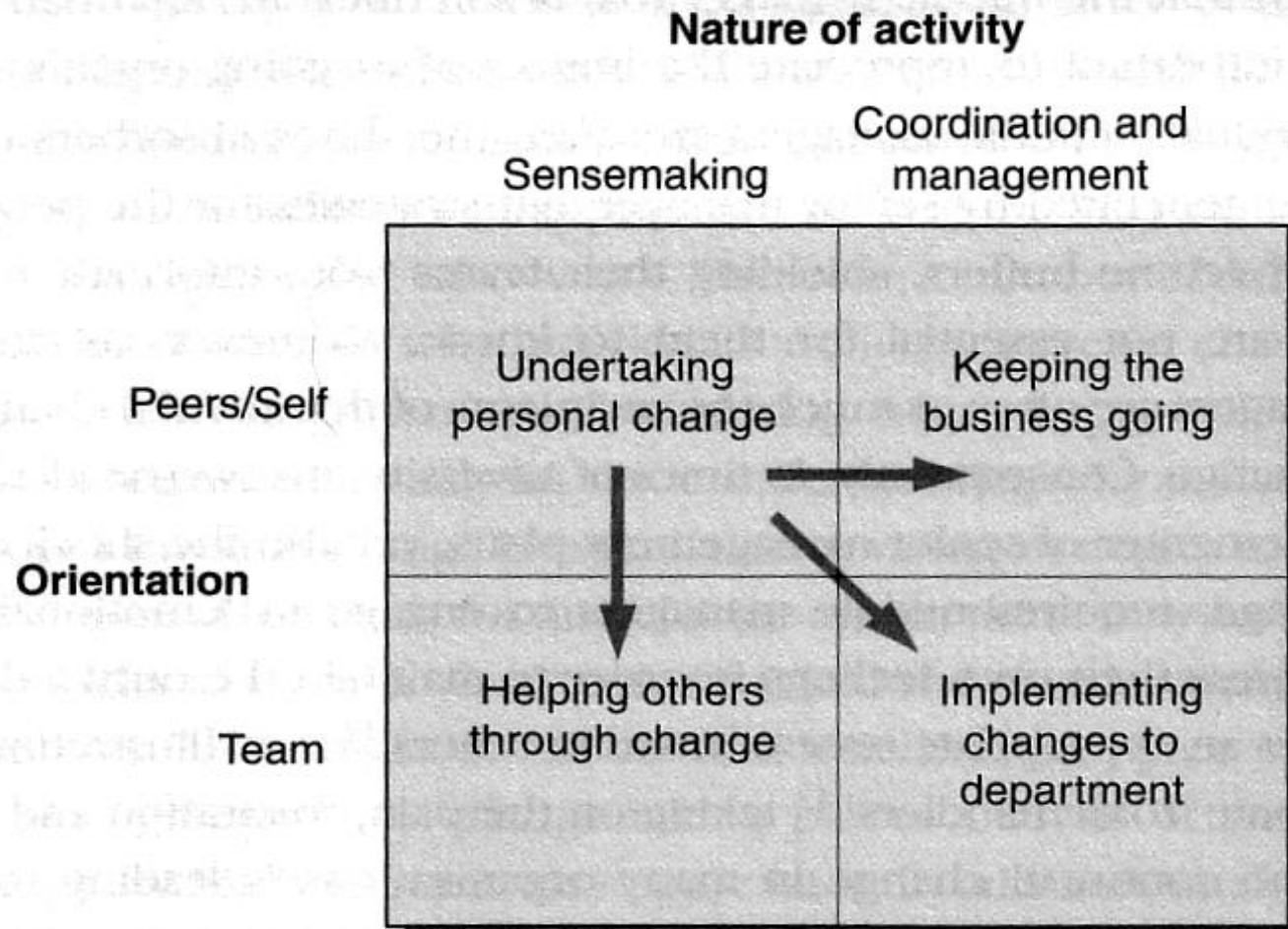


Le rôle des cadres intermédiaires dans le changement

- Les gestionnaires ont un rôle unique à jouer dans le processus de changement.
 - Ils sont à la fois les bénéficiaires du changement et ses exécutants parce qu'ils sont responsables de l'absorber et de le communiquer.
 - Dans la littérature scientifique, on les appelle intermédiaires du changement.
- Les fondements de leur interprétation des implications du changement et de ce qui sera nécessaire sont :
 - De quelle façon devront-ils eux-mêmes changer,
 - Les changements qu'ils encouragent (ou découragent!) leur personnel à apporter,
 - Les changements réellement apportés dans leur propre département.
- Les cadres intermédiaires sont les « transmetteurs » du changement.

Tâches des cadres intermédiaires pendant le changement

Balogun, 2004





Pendant le changement, les cadres intermédiaires sont omniprésents

- Communication et interprétation des plans de changement
 - Une tâche de traduction
- Réconciliation des demandes et activités qui divergent de la stratégie et des plans d'exploitation
 - Une tâche de médiation
- Absorption du choc des conséquences émotives et négatives du choc sur les autres
 - Une tâche de tampon
- Mais ils sont aussi les bénéficiaires du changement
 - Une tâche de négociation



Difficultés pour les cadres intermédiaires en jouant leur rôle dans le changement

- Les cadres sont débordés
 - Ils n'ont pas de temps pour les activités essentielles à la mise en œuvre du changement comme :
 - La communication avec le personnel
 - Le renforcement des liens d'équipe
 - Le soutien
 - Le mentorat
- La recherche est sans équivoque :
 - Il n'y a pas de changement possible si les gestionnaires n'ont pas le temps, les compétences et le soutien nécessaires pour le gérer.

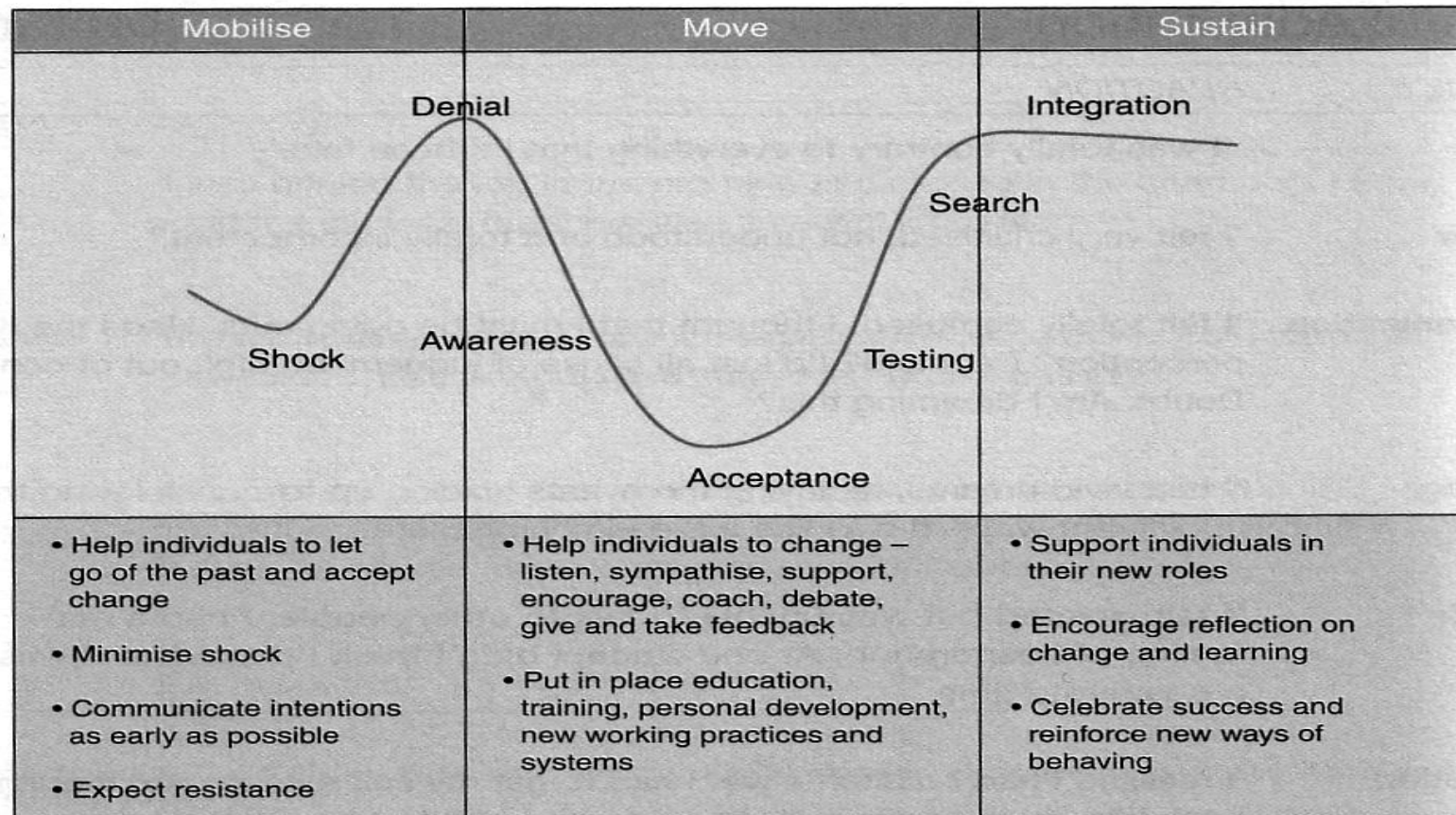


Les cadres intermédiaires jouent un rôle difficile pendant le changement

- Ils absorbent souvent le choc des turbulences émotionnelles de leurs employés, produites par les stratégies de la haute direction.
- Ils agissent aussi comme « tampon » en protégeant leurs équipes du stress du changement.
- Ils doivent souvent effectuer un « *travail émotif* » :
 - Ils taisent leurs propres sentiments en projetant une image qui favorisera un état d'esprit adéquat chez les autres.
- Ils se retrouvent à gérer les situations toxiques en absorbant la douleur, la frustration et l'amertume.
- Dans leur rôle d'exécutants du changement, ils sont souvent confrontés à des changements négatifs.

Rôle des cadres : le travail émotif

Balogun, 2004



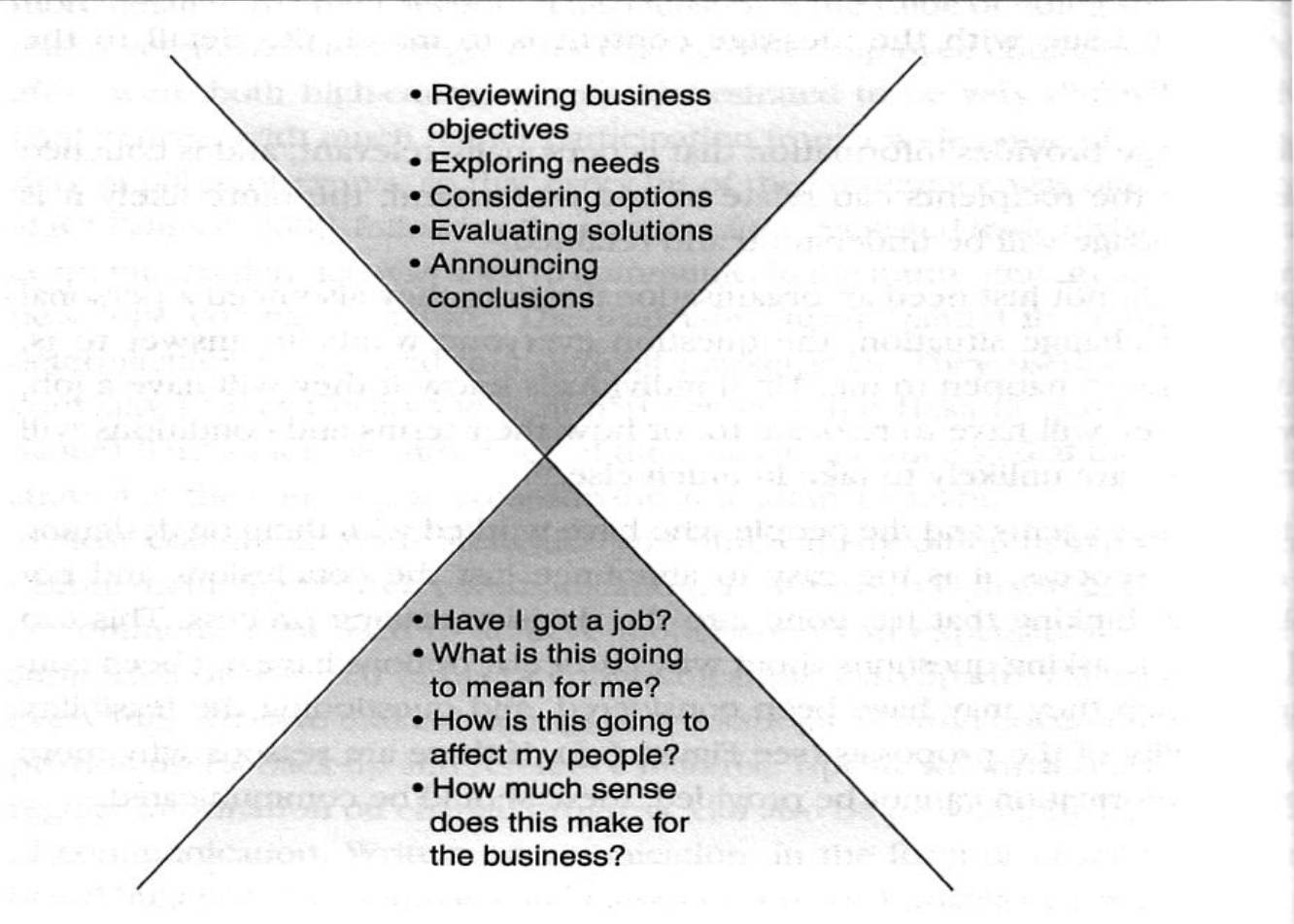


Conséquences du travail émotif sur les cadres intermédiaires

- Le travail émotif amplifie le sentiment de solitude et d'abandon chez les cadres intermédiaires.
- Le travail émotif augmente l'insatisfaction et le stress.
- Les cadres intermédiaires se détachent de l'initiative de changement pour « se protéger ».
- Les cadres intermédiaires commencent à critiquer l'initiative de changement.
- Toutes ces conséquences jouent un rôle dans le ralentissement du changement.

Les cadres intermédiaires sont souvent victimes de la collision de la communication

Balogun, 2004

- 
- Reviewing business objectives
 - Exploring needs
 - Considering options
 - Evaluating solutions
 - Announcing conclusions

- Have I got a job?
- What is this going to mean for me?
- How is this going to affect my people?
- How much sense does this make for the business?



Autres difficultés

- Les cadres intermédiaires se sentent souvent submergés pendant le changement.
 - La communication avec le personnel est-elle mesurée dans leur rendement?
- Les cadres intermédiaires n'ont souvent pas les compétences nécessaires en communication.
- Les personnes responsables de la communication du changement doivent disposer d'autant d'information que possible.
 - Est-ce le cas?
 - Conséquences : on demande aux cadres d'informer le personnel, mais ils ne sont pas en mesure de répondre aux questions et ils n'arrivent pas à obtenir de réponses de leurs supérieurs.
 - Cette situation a des conséquences sur le changement.
 - Lesquelles?



Mesurer la disposition de l'organisme au changement

- La première étape de la gestion du changement est de déterminer si l'organisme est prêt à changer



Mesurer la disposition de l'organisme au changement Symtec

- Je vous remettrai un questionnaire
- La recherche a cerné 17 éléments clés dans la disposition au changement
- Accordez des points à votre organisme de la façon suivante :
 - 3 = Nous faisons bien ceci
 - 2 = Nous faisons plus ou moins bien ceci, mais nous pouvons faire mieux
 - 1 = Nous avons des problèmes... c'est nouveau pour nous
- Soyez honnêtes, consultez les autres



Disposition au changement

- **Initiateur du changement :**

- Donnez-vous 3 points si l'initiateur est la haute direction
- Donnez-vous 2 points s'il s'agit de la direction intermédiaire
- Donnez-vous 1 point s'il n'y a pas d'initiateur ou s'il s'agit du personnel

- **Leadership :**

- Il s'agit de la personne responsable du changement au quotidien (p. ex. : fixer les objectifs, organiser les réunions téléphoniques)
- Donnez-vous 3 points s'il s'agit d'une personne à un niveau supérieur de votre organisme qui est bien connectée
- Donnez-vous 1 point s'il s'agit d'une personne moins bien connectée ou d'un membre du personnel



Disposition au changement

- **Motivation :**

- Donnez-vous 3 points si la haute direction a un sentiment d'urgence et si la culture mise sur l'amélioration continue.
- Donnez-vous 1 point si des cadres attachés à la tradition sont en poste depuis plus d'une décennie ou si la culture de l'organisme est conservatrice et peu disposée à prendre des risques.

- **Direction :**

- La haute direction a-t-elle une vision claire de l'avenir? Sait-elle mobiliser tous les acteurs pertinents? Si oui, donnez-vous 3 points
- Si les cadres pensent que les seuls changements nécessaires sont mineurs, donnez-vous un point.



Disposition au changement

- **Mesures :**

- 3 points si vous utilisez déjà des mesures de rendement représentatives des paramètres économiques
- 2 points si de telles mesures existent, mais qu'elles sont appuyées par le système de rémunération et de récompenses
- 1 point si vous n'avez pas de telles mesures ou que vous ne savez pas de quoi je parle

- **Contexte structurel :**

- De quelles façons l'effort de changement affecte-t-il les autres activités importantes de l'organisation?
- Si l'effort de changement est isolé OU s'il y a plusieurs efforts de changement qui ne sont pas stratégiquement reliés, donnez-vous 1 point



Disposition au changement

- **Processus/fonctions :**

- Les changements majeurs exigent une refonte des processus qui n'est pas limitée par les fonctions
- Si les cadres sont territoriaux et si l'organisme fonctionne en vase clos, le changement est difficile
- Plus l'organisme se préoccupe du bien de l'ensemble plutôt que du bien de son petit groupe, plus vous obtenez de points!



Disposition au changement

- **Points de comparaison :**
 - Si vous disposez d'un programme de comparaison de votre rendement à celui de vos concurrents ou d'autres leaders, donnez-vous 3 points
 - Si vous n'avez entendu que des rumeurs sur les façons de faire de vos concurrents ou sur les pratiques exemplaires de votre groupe, donnez-vous 1 point



Disposition au changement

- **Approche vis-à-vis de la clientèle :**
 - Donnez-vous 3 points si tous les membres de votre organisme connaissent leurs clients, leurs besoins et sont en contact direct avec eux
 - Enlevez-vous des points si cette connaissance n'est pas bien partagée



Disposition au changement

- **Récompenses :**

- Le changement est plus facile lorsque les cadres et les employés sont récompensés lorsqu'ils prennent des risques, innovent ou cherchent de nouvelles solutions
- Les récompenses d'équipe sont plus efficaces que les récompenses individuelles
- Enlevez-vous des points si vous récompensez vos cadres lorsqu'ils respectent leur budget et les punissez en cas d'échec



Disposition au changement

- **Structure de l'organisation :**
 - Donnez-vous 1 point si votre structure est rigide et inchangée depuis plus de 5 ans ou si vous avez effectué plusieurs réorganisations sans grand succès (culture cynique qui combat le changement par l'attente).
 - Donnez-vous 3 points si les réorganisations sont rares et bien reçues.



Disposition au changement

- **Communication :**
 - Donnez-vous 3 points si vous disposez de plusieurs moyens de communication bidirectionnelle rejoignant tous les paliers de l'organisme que les employés utilisent et comprennent
 - Donnez-vous 1 point s'il y a un moyen de communication principal initié par les dirigeants ou si les employés ne lisent pas les communications organisationnelles



Disposition au changement

- **Hiérarchie :**

- Donnez-vous 3 points si votre organisme est relativement uniforme
- Enlevez-vous des points si les paliers et les cadres intermédiaires sont nombreux

- **Expérience du changement :**

- Donnez-vous 3 points si votre organisme a apporté un changement majeur avec succès au cours des trois dernières années
- Donnez-vous 1 point si votre organisme n'a aucune expérience de changement majeur ou si les efforts de changement précédents ont échoué
- Donnez-vous 2 points si des changements ont été apportés avec un certain succès



Disposition au changement

- **Moral :**

- Le changement est plus facile lorsque les employés aiment travailler pour l'organisme et qu'ils sentent une certaine responsabilité
- Les signes d'une mauvaise disposition au changement sont un faible esprit d'équipe, peu d'efforts volontaires et la méfiance entre la direction et les employés ou entre les services



Disposition au changement

- **Innovation :**

- Donnez-vous 3 points si votre organisme expérimente constamment de nouvelles idées, que celles-ci sont mises en œuvre relativement facilement et que les services et unités collaborent
- Donnez-vous 1 point si la bureaucratie est importante et que de nombreuses autorisations sont nécessaires pour essayer de nouvelles idées et que les employés doivent « faire les choses d'une telle façon »



Disposition au changement

- **Prise de décision :**
 - Donnez-vous 3 points si les décisions se prennent relativement facilement en tenant compte des suggestions des employés
 - Donnez-vous aussi des points s'il est facile de déterminer qui prend la décision
 - Donnez-vous moins de points s'il n'est pas facile de déterminer qui a pris la décision, si la décision se prend dans le conflit et s'il y a beaucoup de doigts pointés après l'annonce de la décision
- Maintenant...calculez votre pointage



Interprétation du pointage

Pointage

Interprétation

41 à 51

La mise en œuvre de changements a de bonnes chances de réussir – Pour augmenter vos chances, accordez plus d'attention aux réponses qui ont reçu 1 ou 2 points

28 à 40

Le changement est possible, mais il pourrait s'avérer difficile, surtout si vous avez obtenu un pointage peu élevé pour les sept premières questions. Travaillez ces aspects en premier

17 à 27

La mise en œuvre de changements est pratiquement impossible à moins d'une catastrophe. Travaillez plutôt sur des projets pilotes et renforcez votre disposition au changement



Mesurer la disposition personnelle au changement

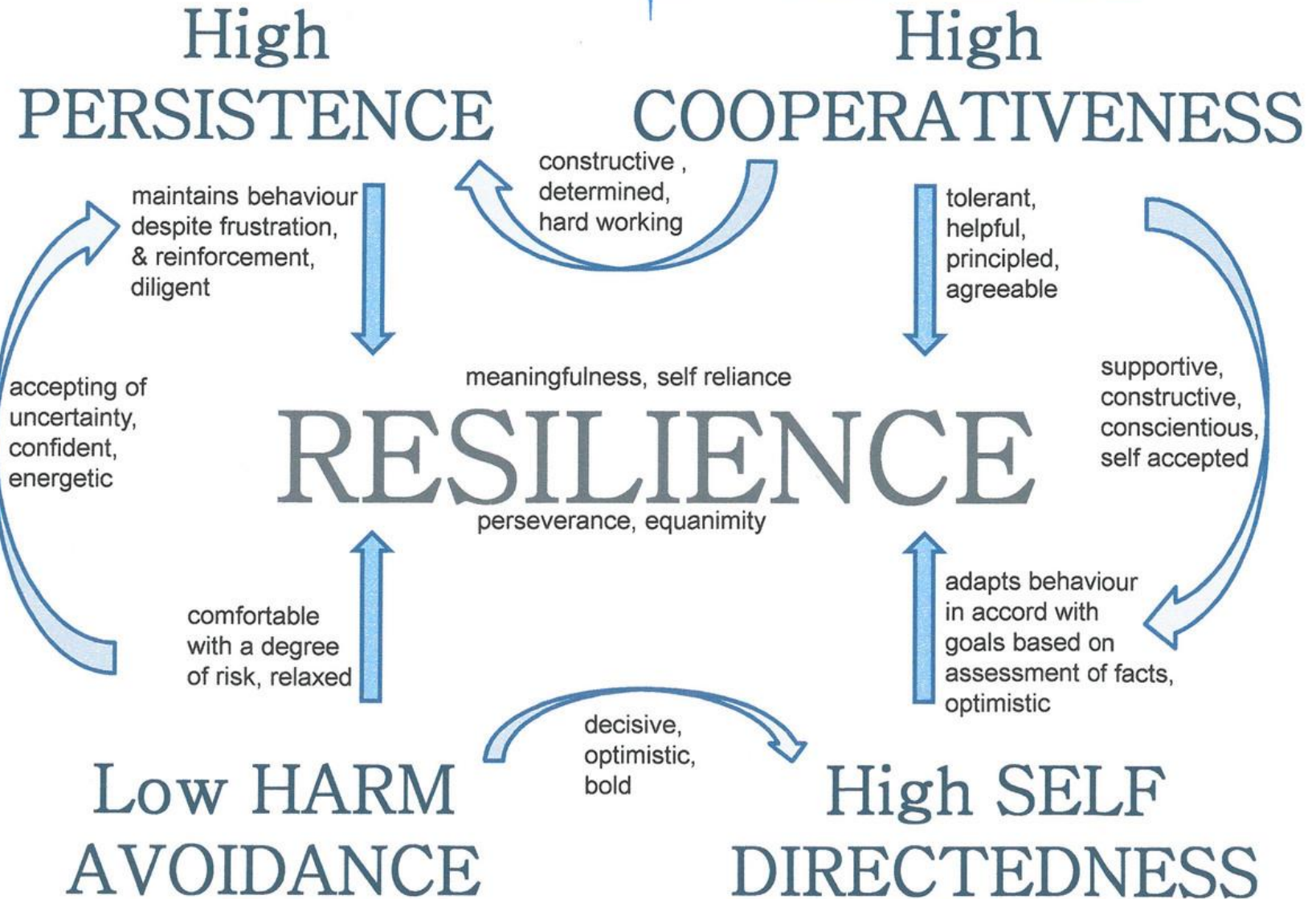
- La deuxième étape de la gestion du changement consiste à :
 - Déterminer votre propre disposition au changement
 - Déterminer si vous avez la faculté d'incarner le rôle d'agent de changement



La résilience

- Mesurer la résilience est très difficile parce que c'est un concept difficile à cerner où plusieurs combinaisons d'éléments entrent en jeu.
- Autre problème : la formation et le mentorat ne peuvent pas améliorer la résilience de beaucoup parce qu'il s'agit d'une « prédisposition »
 - Elle est reliée à des traits comme la résistance et la maîtrise de soi

Life Events, Environment & Heredity





Êtes-vous résilient? (Courte évaluation de la résilience)

5 = d'accord, 3 = parfois 1 = en désaccord

- Je me remets sur pieds rapidement après un moment difficile
- J'ai beaucoup de mal à traverser des événements stressants (R)
- Après un événement stressant, je n'ai pas besoin de beaucoup de temps pour me remettre
- Je traverse généralement les temps difficiles sans trop de mal.
- J'ai tendance à prendre beaucoup de temps à me remettre de mes échecs (R)
- Accordez-vous le pointage inverse pour les questions suivies de la lettre R, et additionnez vos points. Plus le pointage est élevé, plus vous êtes résilient



La résilience est intimement liée à la maîtrise de soi

- Quelle est votre résolution du jour de l'An?
- Avez-vous réussi à la garder?
- Pour quelles raisons avez-vous échoué?
- Les personnes qui peuvent changer possèdent les caractéristiques suivantes :
 - Leurs objectifs sont réalistes
 - Elles y travaillent un peu chaque jour
 - Elles sont motivées
 - Pour s'aider, elles utilisent des structures externes
- Pour gérer le changement, il faut se gérer soi-même.
- La recherche a révélé que les agents de changement efficaces ont 11 traits en commun
- À votre avis, quels sont ces traits?



Maîtrise de soi

Sur une échelle de 1 (faible) à 10 (élevé), évaluez les critères ci-dessous.
Déterminez deux ou trois aspects que vous souhaiteriez améliorer.

- Capacité à communiquer sa vision aux autres
- Énergie
- Les autres les trouvent inspirants
- Beaucoup d'intégrité et grande honnêteté
- Courage
- Persévérance
- Ouverture d'esprit
- Grande intelligence émotionnelle
- Facilité à faire du réseautage
- Bonne écoute
- Intelligence politique

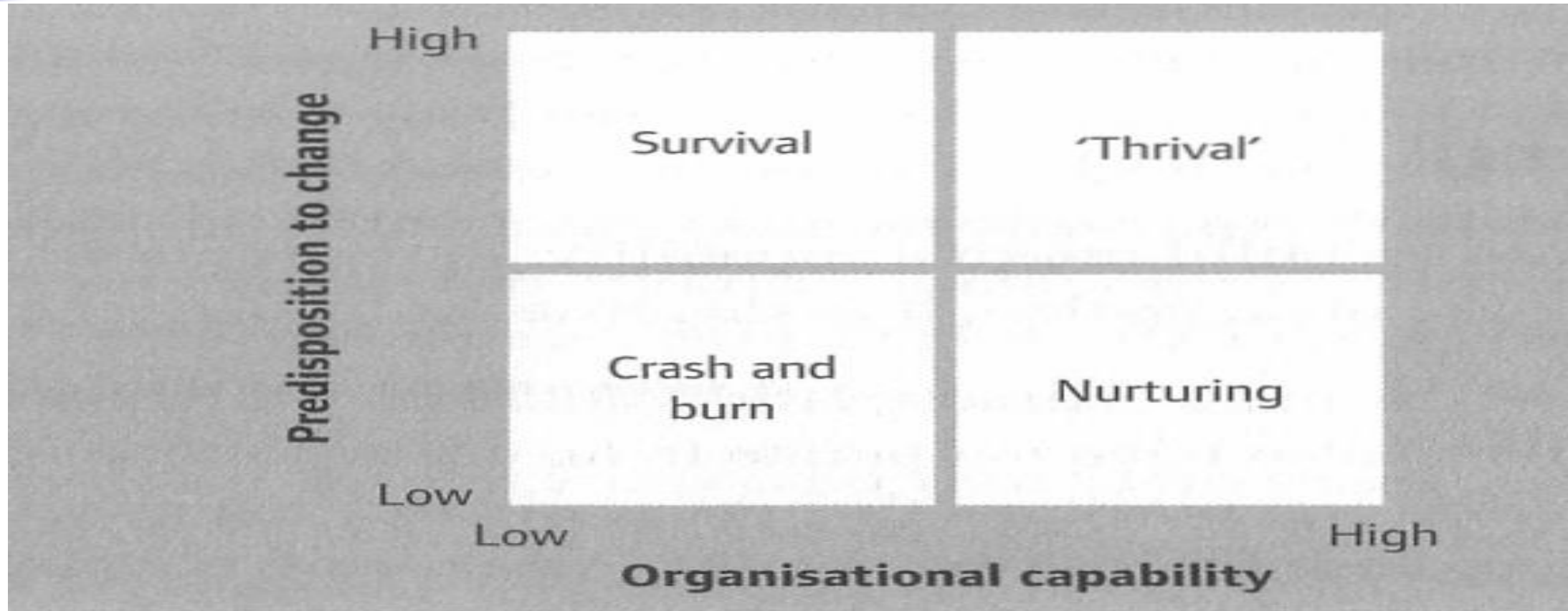


Quelles sont les caractéristiques d'un agent de changement efficace

- La recherche a mis en évidence la présence des comportements suivants :
 - Communication d'une vision
 - En supposant qu'il y en a une
 - Énergie et passion
 - Inspirent et motivent
 - Trouvent un écho dans leur entourage
 - Courage de commencer et de poursuivre malgré les moments difficiles
 - Résilience et ouverture d'esprit
 - Intelligence émotionnelle
 - Gèrent tous les intervenants
 - Facilité à faire du réseautage
 - Intelligence politique
 - Bonne écoute
 - Instauration d'un sentiment d'urgence

Assembler les pièces du casse-tête

Un agent de changement fera face à quatre scénarios





Écrasement

Faible disposition de l'organisme et faible disposition personnelle

- C'est le pire!
 - Les employés ont une faible tolérance au changement et l'organisme est peu disposé à changer
- Que faire?
 - Vous devez vous-même augmenter votre assurance, votre résilience et votre autorité
 - Si les choses empirent, partez



Survie

Faible disposition de l'organisme, grande disposition personnelle

- Vous voulez changer (et on pourrait vous mettre en charge), mais l'organisme est peu disposé à le faire.
- Que faire?
 - Objectif – assurez votre propre survie
 - Trouvez les aspects où le progrès est possible
 - Cherchez le soutien de votre réseau d'amis
 - Obtenez des appuis pour un projet pilote



Accompagnement

Grande disposition de l'organisme, faible disposition personnelle

- L'organisation est prête à changer, mais vous ne l'êtes pas
 - La peur et l'incertitude sont normales pour l'organisme et celui-ci vous appuiera... pendant un certain temps
- Que faire?
 - Prenez le temps de bien vous préparer
 - Questionnez-vous sur le changement et préparez-vous



Épanouissement

Grande disposition de l'organisme, grande disposition personnelle

- Nirvana
- Que faire?
 - Les signes sont très positifs. Vous avez une réelle chance de faire une différence
 - Soyez attentifs aux personnes qui ne sont pas prêtes



Conseil pour réagir au changement

- Soyez responsable de ce que vous pouvez contrôler
- Acceptez de ne pas pouvoir tout contrôler
- Posez des questions
 - Quelle serait la fin idéale?
 - Quoi faire pour arriver à cette fin idéale?
- Trouvez des exemples de changements qui ont bien fonctionné – Pourquoi ces changements ont-ils réussi?
- En parler aide
- Consultez des sites Web de conseils sur le changement



10 conseils pour accroître sa résilience

- Améliorez votre gestion du stress
 - Prenez le contrôle
 - Gérez la charge de travail
- Attaquez-vous à la source du stress
 - Changez de modèle
 - Soyez attentif à vos besoins
- Bâissez votre résilience à long terme
 - Fixez des objectifs clairs
 - Occupez-vous de vous-même en premier



Votre rôle à partir de maintenant : Devenir un agent de changement

- Appropriiez-vous les changements
 - Il n'y a pas de « eux » et de « moi »
- Choisissez bien vos batailles
 - Les batailles doivent être assez importantes pour faire une différence et assez petites pour pouvoir être gagnées
- Ne laissez pas vos forces devenir vos faiblesses
 - « Comme vous êtes la seule personne qui peut vraiment changer, vous êtes la seule personne qui a besoin de vos bons conseils »
- Inventez l'avenir au lieu de redéfinir le passé
 - La meilleure façon de savoir ce qui s'en vient est de créer la situation voulue



À partir de maintenant

- Occupez-vous d'abord de vous-même.
 - Si vous êtes stressé, vous n'aidez personne!
- Sur votre lit de mort, que regretterez-vous de ne pas avoir fait?
 - Agissez.
- N'oubliez pas que pour plusieurs, gérer le changement est très difficile.
 - Faites ce que vous pouvez pour eux, mais respectez vos limites.
 - Vous devez être capable d'obtenir de l'aide pour ceux qui en ont besoin.



À partir de maintenant :

Gardez les citations suivantes à l'esprit

- « L'échec provient plus souvent d'un manque d'énergie que d'un manque d'argent » Daniel Webster
- « Une pinte de sueur économise un gallon de sang »
Le général Patton
- « Ne confondez pas le mouvement avec l'action » Hemmingway
- « Personne ne peut revenir en arrière et prendre un nouveau départ, mais tout le monde peut commencer aujourd'hui à écrire une nouvelle fin » Robinson



Merci

- Questions