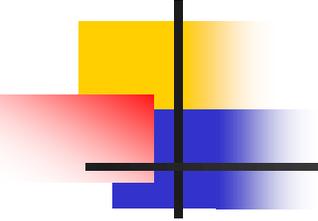


# Préparer et gérer le changement

---

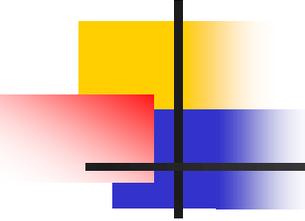
Linda Duxbury, Ph. D.  
Sprott School of Business,  
Université Carleton  
[Linda\\_Duxbury@Carleton.ca](mailto:Linda_Duxbury@Carleton.ca)



## Comment survient le changement?

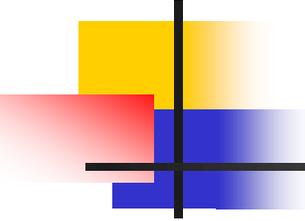
---

- 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?



---

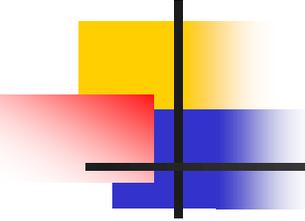
*Le changement est impossible à « gérer ». On peut le comprendre et, peut-être, l'orienter, mais le contrôler, jamais. Fullan, 2004*



# 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



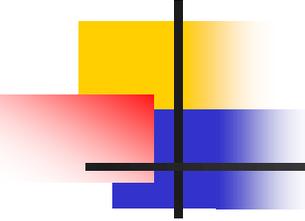
# Différents types de changement – Il faut d'abord comprendre les types de changement en jeu

## 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

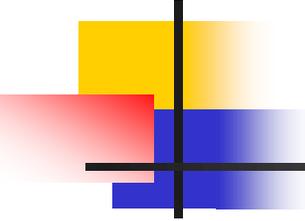


# Classification du changement

Nadler et Tushman

---

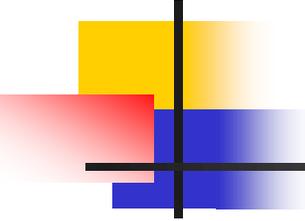
|             | Graduel    | Transformationnel |
|-------------|------------|-------------------|
| Préventif   | Ajustement | Réorientation     |
| En réaction | Adaptation | Recréation        |



# 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 »

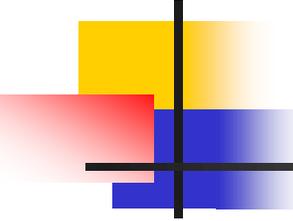


# Pourquoi le changement est-il difficile?

---

## **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?

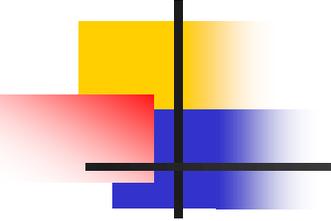


# Pourquoi le changement est-il difficile?

---

## ■ **Encadrement du changement**

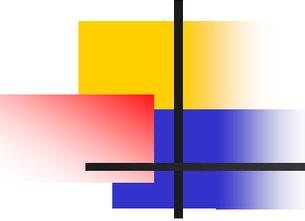
- Le changement transformationnel demande du temps et beaucoup de volonté pour « maintenir le cap »
- La direction doit demeurer la même ou la nouvelle direction doit s'engager à poursuivre les efforts de ses prédécesseurs
- La haute direction doit montrer qu'elle est résolument en faveur du changement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

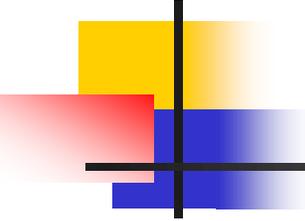


# Pourquoi le changement est-il difficile?

---

- **Volume de travail**

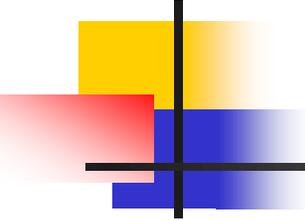
- Anorexie organisationnelle de certains secteurs
  - On ne donne pas le temps aux employés de participer au changement.
  - Les cadres n'ont pas le temps de « gérer » le changement en plus de leur charge de travail normale.
  - Le stress et la surcharge de travail diminuent la volonté de prendre des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

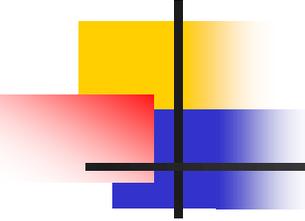


# Pourquoi le changement est-il difficile dans le secteur public?

---

## ■ **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 »

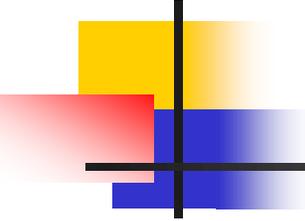


# Pourquoi le changement est-il difficile?

---

## ■ **Mesures et responsabilité**

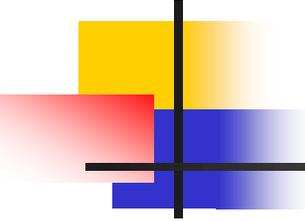
- Qu'est-ce qu'on mesure?
- À quels aspects accorde-t-on de la valeur?
- Les objectifs avoués et le cadre de responsabilité dans le secteur de l'éducation sont déconnectés.
  - Parler d'apprentissage et de valeurs, mais gérer de l'argent et des services, est voué à l'échec.
- La « folie de récompenser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

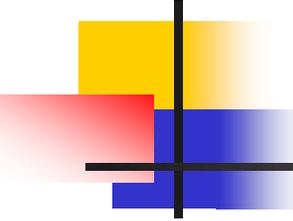


# Pourquoi le changement est-il difficile?

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

---

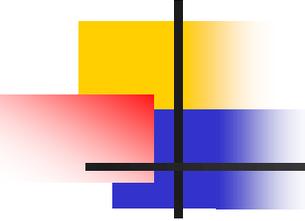
- Après une série d'initiatives de changement « ratées » ou « imposées », les employés et cadres sont souvent :
  - Cyniques à l'égard des efforts de changement
  - Méfiants vis-à-vis du leadership
  - Débordés et stressés
  - Désabusés face au changement
  - Passivement résistants
  - Réticents à être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



# Pourquoi tous les changements sont-ils difficiles?

- **Résistance**

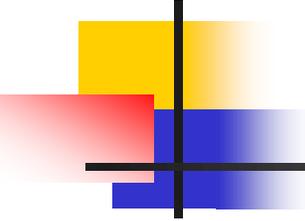
- L'absence de résistance visible ne signifie PAS que le personnel n'est pas résistant au changement.
  - La résistance passive est le type de résistance le plus commun.
- Les personnes résistantes ne font pas nécessairement erreur.
- Le réel changement est difficile à obtenir sans « agitateur ».
- Il 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.

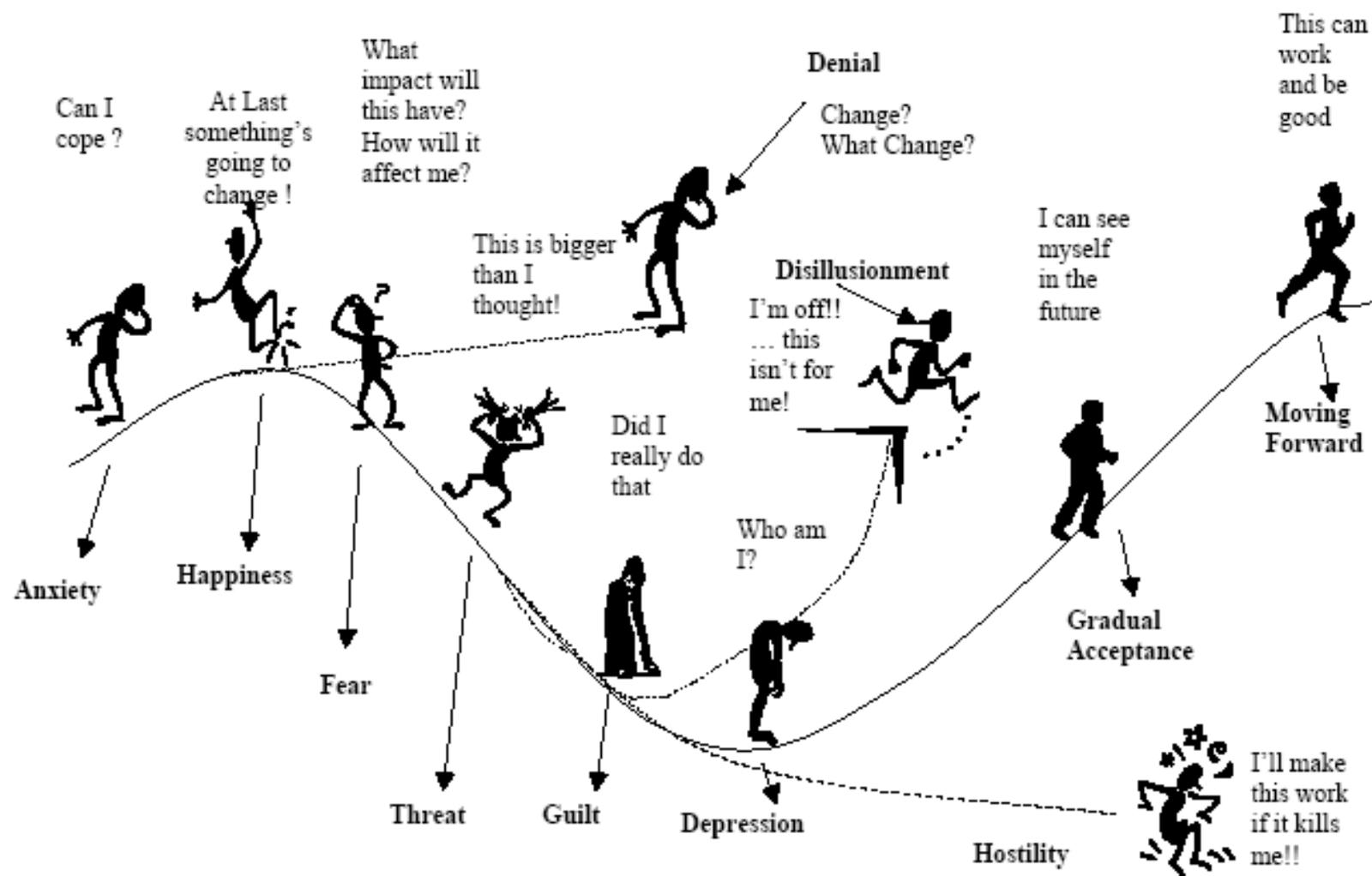


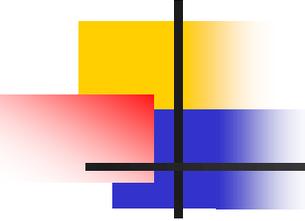
# Comprendre la résistance

---

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

# The Process of Transition



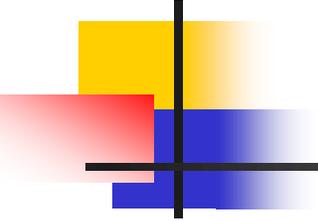


# « Vallée de la Mort du changement »

## 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 »

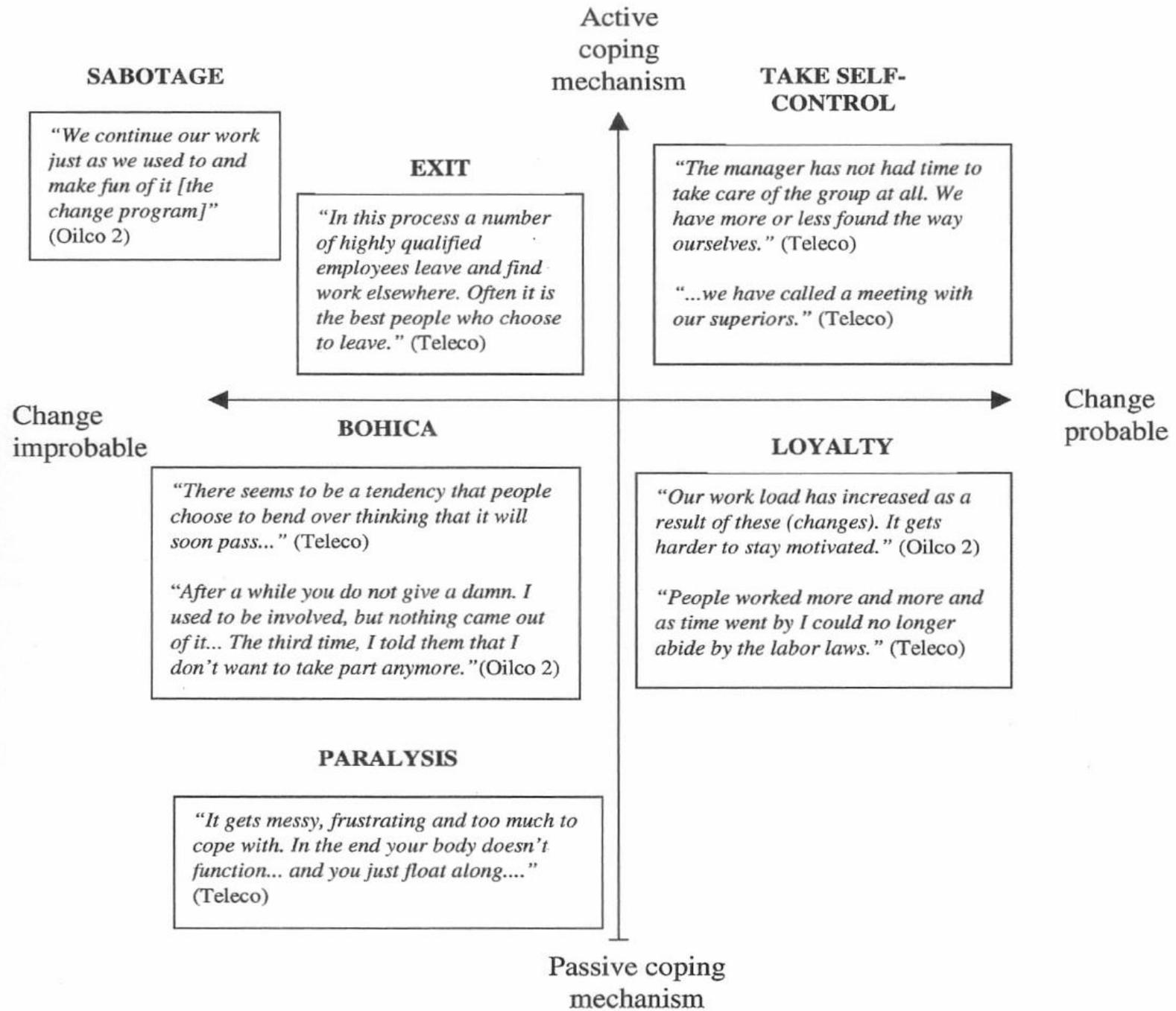
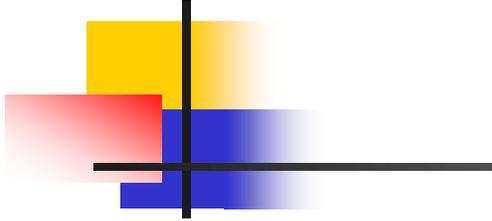


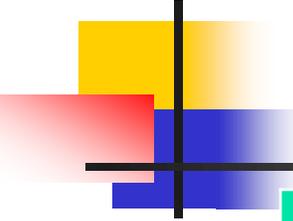
# Pourquoi le changement est-il difficile?

## 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.

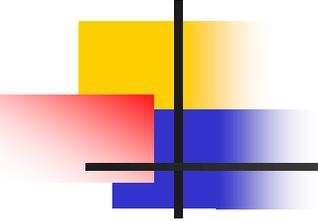




# Les conséquences du changement excessif font qu'il est difficile d'aller de l'avant

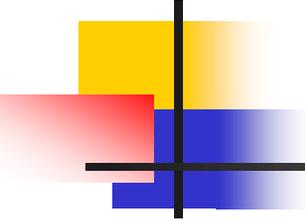
Stensaker et coll., 2002

| Conséquences  | Catégories          | Caractéristiques   |
|---------------|---------------------|--|
| Structurelles | Chaise musicale     | Rotation des cadres<br>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 |



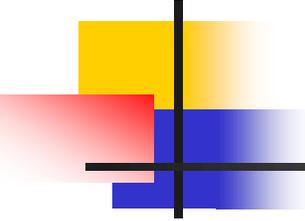
# Les conséquences du changement excessif font qu'il est difficile d'aller de l'avant Stensaker et al, 2002

| Conséquences     | Catégories  | Caractéristiques  |
|------------------|---|---|
| Sur le rendement | Échec de la mise en œuvre<br><br>Perte d'efficacité | Les changements ne sont pas menés à terme<br><br>La priorité accordée au changement détourne l'attention du « client » et du travail<br><br>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?



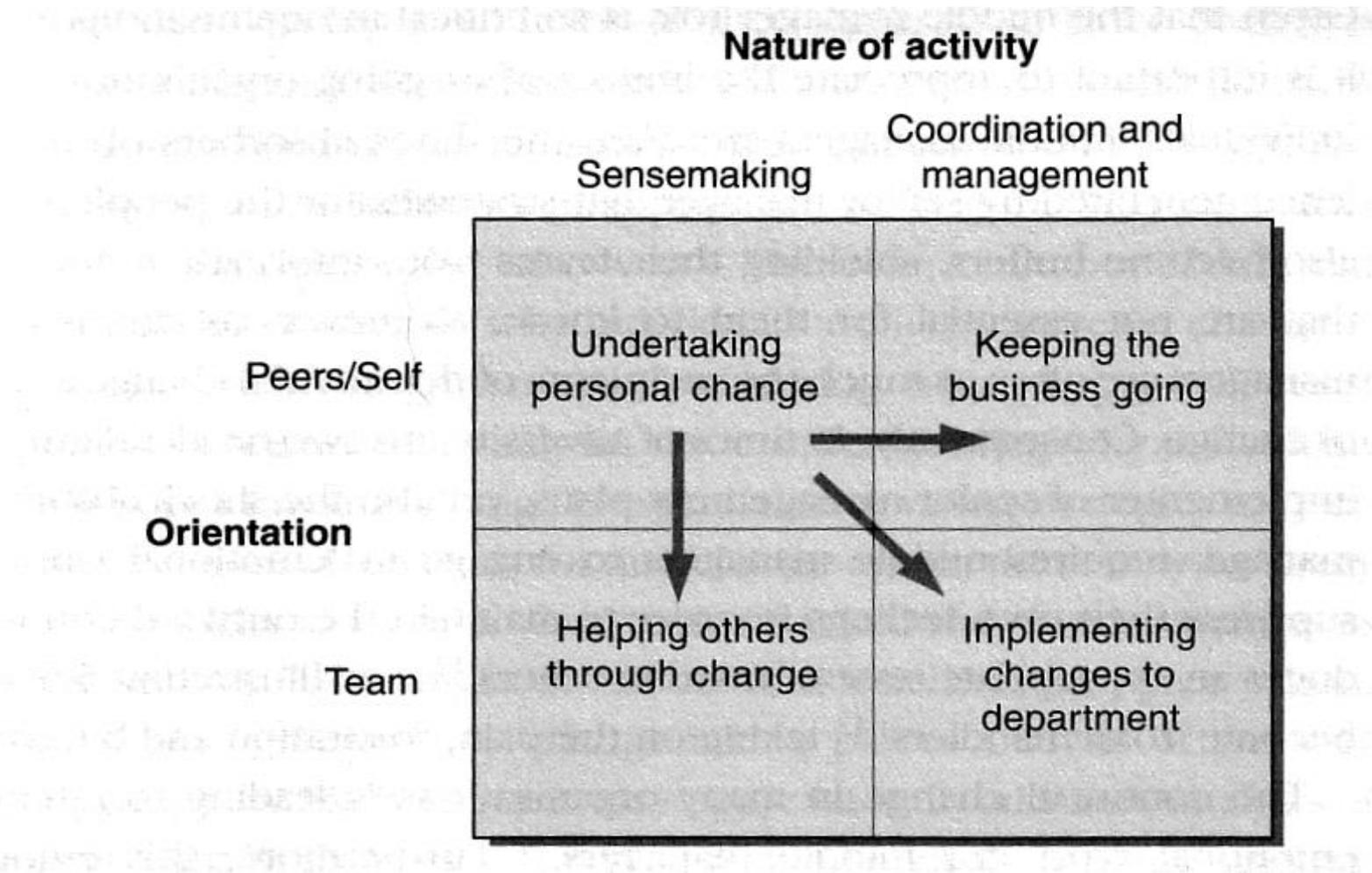
# Le rôle des cadres intermédiaires dans le changement

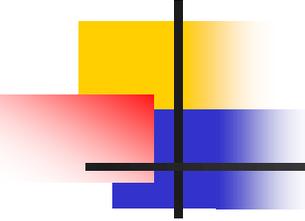
---

- 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

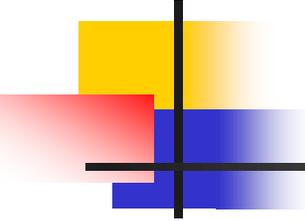




# Pendant le changement, les cadres intermédiaires sont omniprésents

---

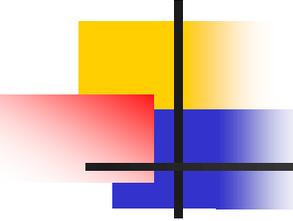
- Communication et interprétation des plans de changement
  - Une tâche de traduction
- Réconciliation des demandes et activités qui divergent de la stratégie et des plans d'exploitation
  - Une tâche de médiation
- Absorption du choc des conséquences émotionnelles et négatives du choc sur les autres
  - 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.

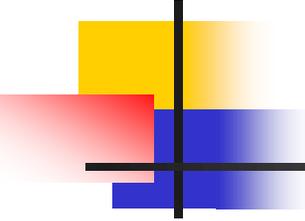


# Les cadres intermédiaires jouent un rôle difficile pendant le changement

---

- 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 émotionnel* » :
  - 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.





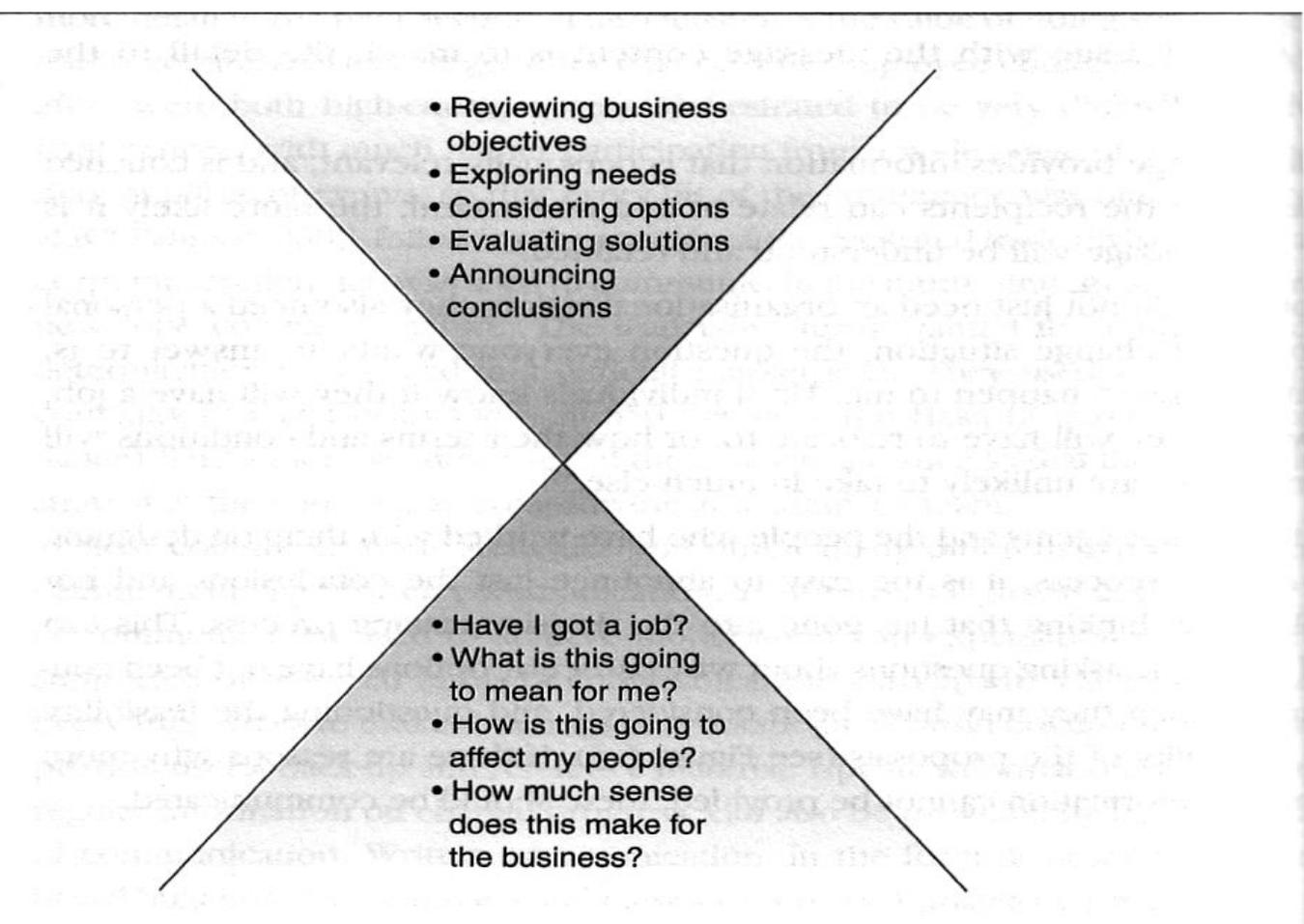
# Conséquences du travail émotif sur les cadres intermédiaires

---

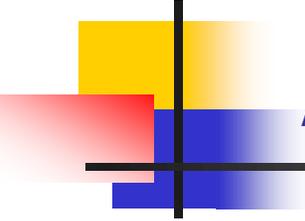
- Le travail émotif amplifie le sentiment de solitude et d'abandon chez les cadres intermédiaires.
- Le travail émotif augmente l'insatisfaction et le stress.
- Les cadres intermédiaires se détachent de l'initiative de changement pour « se protéger ».
- Les cadres intermédiaires commencent à critiquer 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

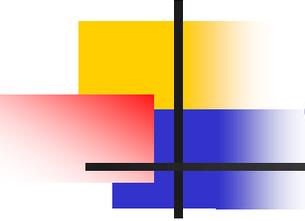
- Have I got a job?
- What is this going to mean for me?
- How is this going to affect my people?
- How much sense does this make for the business?



# Autres difficultés

---

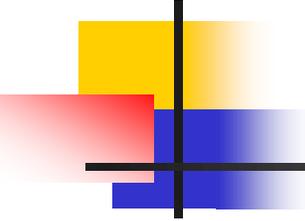
- Les cadres intermédiaires se sentent souvent submergés pendant le changement.
  - La communication avec le personnel est-elle mesurée dans leur rendement?
- Les cadres intermédiaires n'ont souvent pas les compétences nécessaires en communication.
- Les personnes responsables de la communication du 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

---

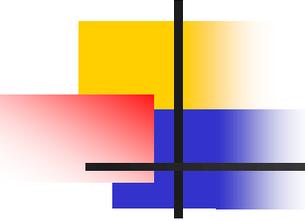
- La première étape de la gestion du changement est de déterminer si l'organisme est prêt à changer



# 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

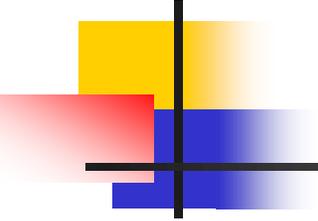
---

- **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

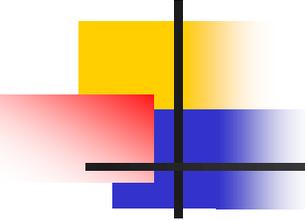
---

- **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

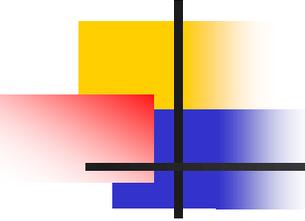
---

- **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

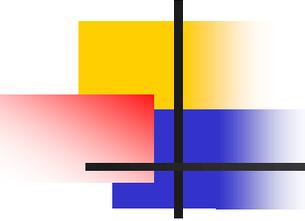


# Disposition au changement

---

- **Processus/fonctions :**

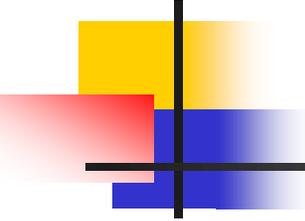
- Les changements majeurs exigent une refonte des processus qui n'est pas limitée par les fonctions
- Si les cadres sont territoriaux et si l'organisme fonctionne en vase clos, le changement est difficile
- Plus l'organisme se préoccupe du bien de l'ensemble plutôt que du bien de son petit groupe, plus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



# Disposition au changement

---

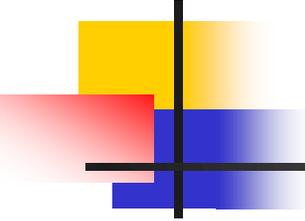
- **Points de comparaison :**
  - Si vous disposez d'un programme de comparaison de votre rendement à celui de vos concurrents ou d'autres leaders, donnez-vous 3 points
  - Si vous n'avez entendu que des rumeurs sur les façons de faire de vos concurrents ou sur les pratiques exemplaires de votre groupe,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

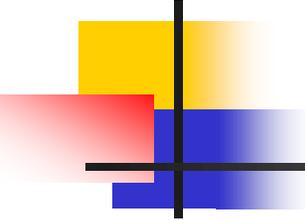


# Disposition au changement

---

- **Récompenses :**

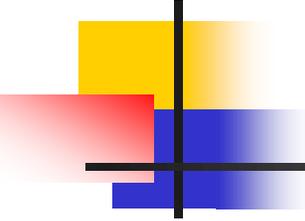
- Le changement est plus facile lorsque les cadres et les employés sont récompensés lorsqu'ils prennent des risques, innovent ou cherchent de nouvelles solutions
- Les récompenses d'équipe sont plus efficaces que les récompenses individuelles
- Enlevez-vous des points si vous récompensez vos cadres lorsqu'ils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



# Disposition au changement

---

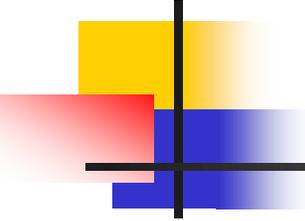
- **Structure de l'organisation :**
  - Donnez-vous 1 point si votre structure est rigide et inchangée depuis plus de 5 ans ou si vous avez effectué plusieurs réorganisations sans grand succès (culture cynique qui combat le changement par l'attente).
  - Donnez-vous 3 points si les réorganisations sont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

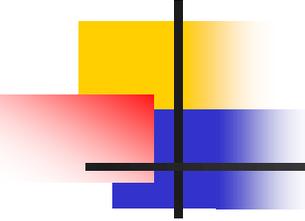
---

- **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

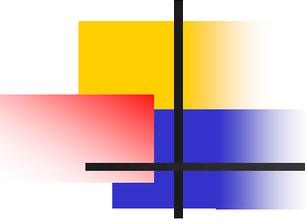


# Disposition au changement

---

- **Moral :**

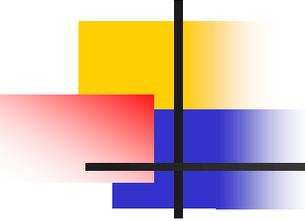
- Le changement est plus facile lorsque les employés aiment travailler pour l'organisme et qu'ils sentent une certaine responsabilité
- Les signes d'une mauvaise disposition au changement sont un faible esprit d'équipe, peu d'efforts volontaires et la méfiance entre la direction et les employés ou entre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



# Disposition au changement

---

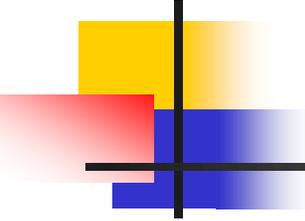
- **Innovation :**
  - Donnez-vous 3 points si votre organisme expérimente constamment de nouvelles idées, que celles-ci sont mises en œuvre relativement facilement et que les services et unités collaborent
  - Donnez-vous 1 point si la bureaucratie est importante et que de nombreuses autorisations sont 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

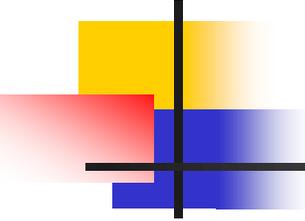
La mise en œuvre de changements a de bonnes chances de réussir – Pour augmenter vos chances, accordez plus d'attention aux réponses qui ont reçu 1 ou 2 points

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

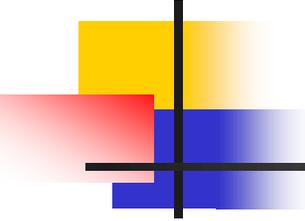
La mise en œuvre de changements est pratiquement impossible à moins d'une catastrophe. Travaillez plutôt sur des projets pilotes et renforcez votre disposition au changement



# 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



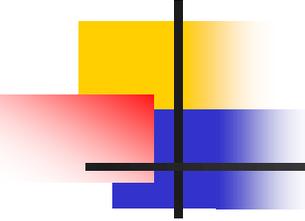
# La résilience

---

- 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



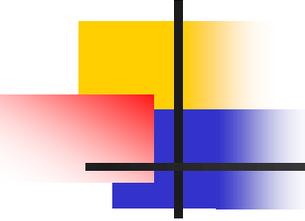


# Êtes-vous résilient? (Courte évaluation de la résilience)

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

---

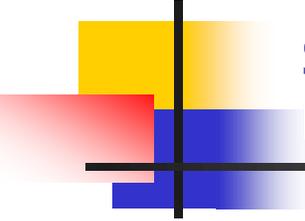
- Je me remets sur pieds rapidement après un moment difficile
- J'ai beaucoup de mal à traverser des événements stressants (R)
- Après un événement stressant, je n'ai pas besoin de beaucoup de temps pour me remettre
- Je traverse généralement les temps difficiles sans trop de mal.
- J'ai tendance à prendre 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?

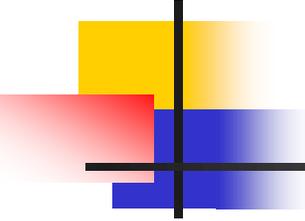


# Maîtrise de soi

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



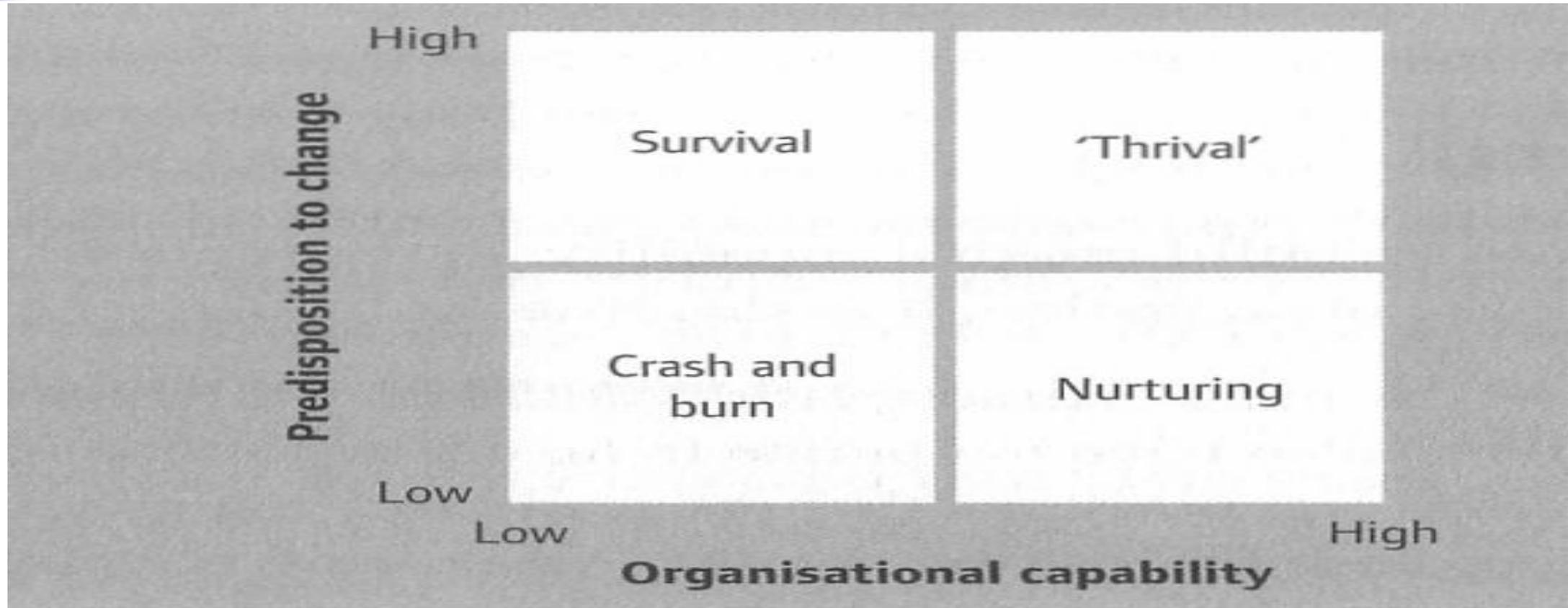
# Quelles sont les caractéristiques d'un agent de changement efficace

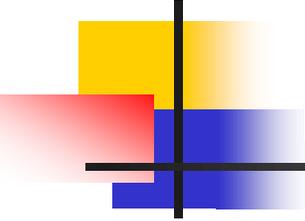
---

- 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



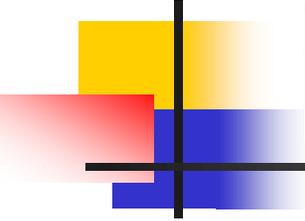


# Écrasement

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

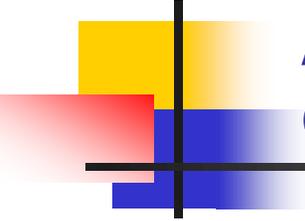


# Survie

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

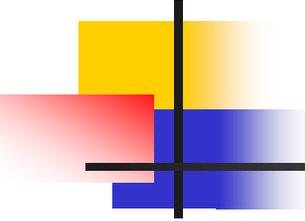


# Accompagnement

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

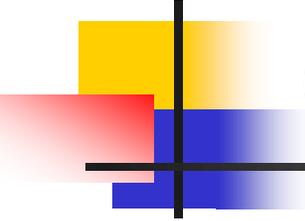


# Épanouissement

Grande disposition de l'organisme, grande disposition personnelle

---

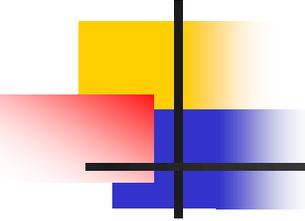
- Nirvana
- Que faire?
  - Les signes sont très positifs. Vous avez une réelle chance de faire une différence
  - Soyez attentifs aux personnes qui ne sont pas prêtes



# Conseil pour réagir au changement

---

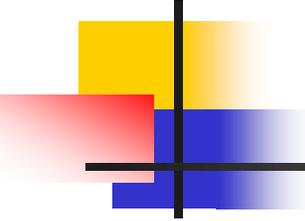
- Soyez responsable de ce que vous pouvez contrôler
- Acceptez de ne pas pouvoir tout contrôler
- Posez des questions
  - Quelle serait la fin idéale?
  - Quoi faire pour arriver à cette fin idéale?
- Trouvez des exemples de changements qui ont bien fonctionné – Pourquoi ces changements ont-ils réussi?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



# 10 conseils pour accroître sa résilience

---

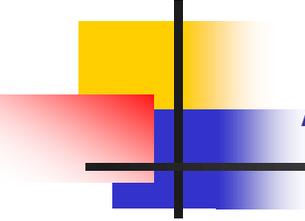
- Améliorez votre gestion du stress
  - Prenez le contrôle
  - Gérez la charge de travail
- Attaquez-vous à la source du stress
  - Changez de modèle
  - Soyez attentif à vos besoins
- Bâissez votre résilience à long terme
  - Fixez des objectifs clairs
  - Occupez-vous de vous-même en premier



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

---

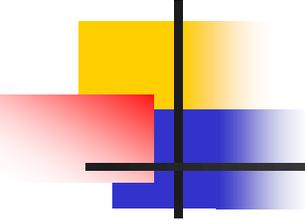
- Appropriiez-vous les changements
  - Il n'y a pas de « eux » et de « moi »
- Choisissez bien vos batailles
  - Les batailles doivent être assez importantes pour faire une différence et assez petites pour pouvoir être gagnées
- Ne laissez pas vos forces devenir vos faiblesses
  - « Comme vous êtes la 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.

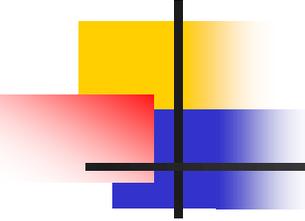


# À partir de maintenant :

## 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