

FEUILLE DE ROUTE POUR L'INTÉGRATION :

Guide pour la gestion du changement
au sein d'organismes de service



CAHIER D'EXERCICES

***Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique,
dans le seul but de ne pas alourdir le texte.***



Reconnaissance

Remerciement à
John Policicchio
directeur général
Community Living Algoma,

pour son temps, ses
idées et ses
conseils
généreusement
fournis à l'auteur.

© 2018, Ontario Disability Employment Network

Auteur : Peter de Jager & Company
pdejager@technobility.com www.vimeo.com/technobility

Feuille de route pour l'intégration :
Guide pour la gestion du changement au sein d'organismes de service
ISBN : 978-1-7752655-1-1

Type : Livre
Date de publication prévue : Mars 2018

Préface

Ce cahier d'exercices est conçu pour fournir une feuille de route détaillée pour guider une organisation à travers un changement transformationnel spécifique et unique.

Les défis qui se dressent sur la voie de la réussite sont nombreux. Même s'entendre sur le point de départ pour la discussion pose ses propres défis.

- **Si nous commençons par définir le changement, alors nous présupposons que tout le monde reconnaît qu'un changement est nécessaire et que c'est le bon changement à considérer parmi toutes les possibilités.**
- **Si nous commençons en mettant l'accent sur la situation existante, ou le statu quo, certains pourraient percevoir que nous sommes critiques des pratiques existantes.**

Si nous ignorons ces deux considérations en passant directement à « Voici ce que nous devons faire », alors nous sommes coupables de supposer que nous savons ce qui est mieux, ce qui est en soi un mauvais départ pour toute initiative de changement.

Dans son ouvrage le Prince publié en 1532, Machiavel parle d'instaurer les Changements.

“ *Il n'y a rien de plus difficile à prendre en main, plus périlleux à mener ou plus incertain dans sa réussite, que de prendre les devants dans la mise en place d'un nouvel ordre des choses.*

Il continue d'expliquer pourquoi il en est ainsi :

“ *Il est fort probable que le réformateur se fasse des ennemis parmi ceux qui auront su profiter des circonstances antérieures, et uniquement des défenseurs mitigés parmi ceux qui pourraient profiter d'un nouveau régime, cette tiédeur (sic) découle en partie de la peur de leurs adversaires... et en partie de l'incrédulité humaine qui ne croit en rien de nouveau, avant d'en avoir réellement fait l'expérience.*

Bien que la citation a presque 500 ans, elle a encore une valeur inestimable pour toute personne qui envisage un changement important dans toute organisation.

Nous n'avons pas défini le Changement. Et nous n'avons pas critiqué le statu quo. Mais, l'option de maintenir l'approche actuelle d'Atelier protégé aux services offerts n'existe plus. Le gouvernement provincial a décidé de s'éloigner des ateliers protégés et nous devons réagir à leur nouvelle vision de l'avenir.

Quel que soit le mandat du gouvernement, le point de vue de la société sur la déficience développementale a évolué, accompagné par ceux dont le travail quotidien est d'offrir un soutien et des services à ce segment démographique. L'abandon des modèles de soutien ségrégués et regroupés est en cours depuis plus de trois décennies. À bien des égards, le décret du gouvernement actuel consiste tout simplement à ratifier les activités déjà en cours avec l'encouragement supplémentaire d'une date d'échéance.

Commençons à songer au Changement avec un exercice simple.

Ce cahier d'exercices vous offre l'occasion de participer activement à la création d'une feuille de route pour le changement. Les premières étapes de cette feuille de route commencent ici.

Au cours du dernier mois, combien d'endroits avez-vous visités et combien d'options avez-vous eues chaque fois que vous avez choisi où aller ?

Quelques exemples pour vous aider à commencer ;

À deux reprises, ma femme et moi sommes sortis au restaurant pour le petit déjeuner, mais il y a environ cinq endroits que nous visitons de temps à autre.

Magasins ? Environ dix visites – Trop d'options pour toutes les mentionner

Cafés ? Trois à cinq visites – Trop d'options pour toutes les mentionner

Parcs ? Trois visites – Environ une douzaine de choix locaux

Amis ? Trois visites – Une demi-douzaine de relations locales

Librairies ? Deux visites – Une douzaine que je fréquente régulièrement

Membres de la famille ? Deux visites – plus de deux douzaines dans un rayon de 100 km

Films ? Un film – Une demi-douzaine de cinémas dans notre région

Restaurants ? Deux visites – Trop d'options pour toutes les mentionner

D'autres endroits que j'aurais pu visiter si j'avais voulu : des musées, festivals, marchés fermiers, événements sportifs, théâtre, musée des sciences, visite de cave viticole et la liste est longue.

Maintenant, utilisez la page d'exercice pour répertorier vos endroits. Votre liste sera unique.

Peut-être que vous pensez qu'il est superflu d'écrire les endroits que vous avez visités, mais l'action d'écrire, de créer des listes et de coucher vos idées sur papier, oblige à réfléchir plus profondément que d'habitude. Prendre le temps de faire cet exercice vous aidera à vous pratiquer pour les exercices plus exigeants à venir.

Vous pouvez copier le formulaire vierge sur la page suivante si vous ne voulez pas écrire dans le livre.

Où suis-je allé(e), et où aurais-je pu aller le mois dernier ?

Type d'emplacement	J'ai visité...	Les options que j'ai eues

Passons maintenant à la prochaine partie de l'exercice. Songez à une personne en particulier dont vous êtes le soutien et remplissez le même formulaire pour cette personne.

Ou, vous pouvez prolonger l'exercice et sélectionner six personnes dont vous êtes le soutien et faire cet exercice pour chacune d'entre elles.

L'une des façons de mesurer notre qualité de vie relève de notre capacité de faire ce que nous voulons, quand nous le voulons. Notre qualité de vie peut être affectée négativement par beaucoup de choses. Notre santé peut rendre certaines activités impossibles pour nous. Notre situation économique affecte également notre jouissance de la vie. Par exemple, avons-nous les moyens de faire ce que nous aimerions faire ? Puis il y a l'aspect de la vie que la plupart des gens tiennent pour acquis : être capable de prendre de petites et grandes décisions pour soi-même.

Cet exercice vise à mettre en évidence ce dernier aspect, plus que tous les autres.

“ *Faire partie d'une communauté semble être quelque chose de « naturel ». Pourtant, comme l'expérience des personnes impliquées dans le soutien de ce travail peut en témoigner, aider les personnes qui sont isolées dans la communauté n'arrive pas « naturellement ». Il existe des aspects de ce travail qui nous poussent à repenser nos rôles et nos engagements envers les personnes qui nous sont chères. Développer des liens est intentionnel, stratégique et au service d'un objectif.*

**Appartenir les uns aux autres : Construire des réseaux de soutien personnel.
Intégration communautaire de la Colombie-Britannique**

<http://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/Belonging-To-One-Another-final.pdf>

Lorsque vous comparez ces listes, notez les différences.

Elles sont différentes pour de nombreuses raisons, et il y a beaucoup plus d'arguments pour justifier pourquoi elles ne peuvent pas, et ne devraient pas être identiques.

Votre première liste est un aperçu d'une personne qui vit dans une communauté, et l'autre est celui d'une personne vivant à l'écart de la communauté, ou qui peut être ignorante de ce qui est possible. Serait-il possible de créer une situation où ces listes correspondraient davantage ?

En 1994, l'Intégration communautaire d'Algoma (www.communitylivingalgoma.org) a pris en charge environ 150 personnes dans le cadre des programmes d'atelier protégé. En 2017, il n'y avait plus personne dans ces programmes. Ces 150 personnes ont été intégrées dans leur communauté. C'est-à-dire 150 personnes dont la liste de déplacements, de découvertes, d'expériences de vie, de relations avec leur cercle personnel d'amis, de connaissances et de rencontres fortuites avec des étrangers, est indiscernable de celle des gens qui les entourent.

Faire partie de la communauté est un élément essentiel à notre identité. Nous sommes d'abord des animaux sociaux. Nous devons être avec les autres. Nous le savons intuitivement car le besoin de faire partie d'une communauté est inné en nous. Que ce soit dans le besoin inexprimé de contact humain, le pouvoir d'un câlin ou d'un signe de tête en guise de reconnaissance, faire partie d'une communauté nous garde l'esprit sain.

Nos leaders d'opinion savent ce qui suit :

“ *Nous, les humains, voulons être ensemble. Nous nous isolons seulement quand nous sommes blessés par d'autres, mais être seul n'est pas notre état naturel. Aujourd'hui, nous vivons dans un état anormal – nous nous divisons plutôt que de nous rassembler.*

Margaret Wheatley, 2002

La vision qui soutient l'Intégration Communautaire d'Algoma est la suivante, « *Que tous les gens vivent dans un état de dignité au sein de leur collectivité, où ils peuvent accéder aux soutiens nécessaires pour assurer leur pleine intégration* »

Autrement dit, l'objectif de ce cahier d'exercices consiste à se placer fermement les pieds sur la voie de la communauté.

Nous allons commencer ce parcours maintenant.

Table des matières

Préface	3
Les étapes avant la première étape	10
Comprendre le changement en général.....	18
Virginia Satir – Modèle du processus de changement.....	19
1. Le Statu Quo	21
2. Élément étranger	25
3. Analyse de la menace	28
4. Résistance	31
5. Dénier	33
6. Chaos	34
7. Intégration	36
8. Nouveau Statu Quo	37
Comprendre votre changement spécifique.....	38
Établir des relations.....	49
Comprendre le statu quo.....	53
Créer un désir pour le changement.....	57
Désir devient action	62
Renforcer les nouveaux comportements.....	66
Finaliser	70
Le plan de communication.....	72
Les sept questions sur le changement.....	73
Les premiers pas vers l'avant.....	77
En conclusion.....	86
ANNEXES.....	87
À propos de l'auteur – Peter de Jager.....	91

Les étapes avant la première étape

Ce cahier d'exercices suppose que vous acceptez que les perceptions de la société des personnes ayant une déficience développementale aient évolué au fil du temps, qu'il y a une scène au-delà des ateliers protégés et que passer à une scène où la communauté se réunit avec tous ses membres est un objectif souhaitable.

Selon cette hypothèse, vous allez utiliser ce cahier d'exercices comme guide pour amener d'autres personnes vers cette vision. Le guide contiendra des arguments en faveur d'entreprendre le parcours, mais ce n'est pas l'objectif principal.

La question devant nous est assez simple : Comment faisons-nous passer nos organisations et nos communautés, de la normalité d'une certaine forme d'atelier protégé ou d'un modèle de soins regroupés, vers l'intégration communautaire complète ?

Comment devrions-nous mettre en œuvre TOUT changement ? Une question assez simple qui doit avoir une réponse simple. Après tout, chaque fois que nous mettons en place un nouveau système ou un nouveau processus, nous mettons en œuvre le changement. Certaines étapes portent des fruits et certaines étapes échouent. C'est votre rôle de séparer le bon et le mauvais.

Tout d'abord, essayons de comprendre comment la mise en œuvre du changement affecte le public cible. La mise en œuvre efficace du changement exige que vous

- En fassiez *leur* changement et non votre changement
- Fournissiez un soutien au cours de la transition
- Célébriez les petites réussites

Ces points semblent être logiques, ce qui explique peut-être pourquoi ils sont souvent négligés. Mais nous devons être attentifs à ces observations simples. Nous les ignorons à nos propres risques et périls.

Face au changement – à tout changement – la question immédiate est « Comment cela m'affectera-t-il ? » Ce changement détruira-t-il mon mode de vie ou perturbera-t-il simplement mon sentiment de confort ? Mettra-t-il mon enfant en péril ou est-ce une croyance erronée ? Réduira-t-il notre efficacité, ou sera-t-il simplement **perçu** comme une menace à notre capacité à fournir les services que nous apprécions ? Est-ce important, en ce qui concerne la façon dont les gens réagissent au changement proposé, s'il s'agit d'une perception plutôt que d'une réalité ?

Tout le monde partage ces questions simples et personnelles liées à la conservation de soi. Répondez-y et vous avez résolu le problème de la mise en œuvre du changement. Ignorez-les et soyez assuré que la transformation sera difficile, voire impossible.

Il n'y a aucun chemin facile vers la gestion du changement. La stratégie du changement dépend de la situation actuelle, de l'histoire, de l'avenir que vous tentez de créer et la difficulté du trajet à suivre. Sur ce dernier point, votre capacité à bien communiquer lors d'un changement peut rendre le voyage plus facile.

Si vous essayez d'inciter un public cible à accepter une nouvelle façon de faire les choses, un nouveau système ou un nouvel ensemble de normes, il existe des solutions. Des solutions qui permettront au public cible de retrouver un certain contrôle de leur destinée tout en appliquant les changements nécessaires.

Envisager de changer une situation peut conduire à un puissant désir de simplement commencer à mettre en œuvre le changement. Mais, sans un plan d'action ou d'égard à la façon dont les gens réagissent au changement qui leur est imposé, cette ligne de conduite créera des problèmes inutiles.

Le changement que vous êtes sur le point d'adopter est grand, compliqué, controversé pour plusieurs, perturbateur de systèmes de croyance existants et il se heurtera à une forte résistance. Avec tant d'éléments en jeu, il est nécessaire de progresser lentement et de prendre le temps de bien comprendre les objectifs que nous devons accomplir.

La clé est que la vie devient difficile quand nous décidons de prendre les devants. Il convient de rappeler la citation de Machiavelli de la préface :

“ *Il n'y a rien de plus difficile à prendre en main, plus périlleux à mener ou plus incertain dans sa réussite, que de prendre les devants dans la mise en place d'un nouvel ordre des choses.* ”

Commençons par un exemple simple :

Songez au temps où vous étiez enfant, lorsque vous aviez remarqué un autre enfant faire du vélo. Ce qui a attiré votre attention était probablement la vitesse à laquelle l'enfant pouvait monter sur la bicyclette, et qu'il pouvait le faire sans l'intervention d'un adulte.

Pour vous, cela signifiait : liberté. À ce moment, vous avez décidé par **vous-même** que vous vouliez faire du vélo. Quand vous avez finalement reçu votre vélo et l'avez monté pour la première fois, vous êtes probablement tombé. Ce faisant, vous vous êtes peut-être coupé. Cela n'avait aucune importance. Vous vouliez apprendre à faire du vélo et rien ne pouvait vous empêcher de le faire. Vous avez remonté votre bicyclette et avez continué de le faire jusqu'à ce que vous ayez maîtrisé l'art de faire du vélo.

En bref, vous avez décidé **de votre plein gré** d'adhérer à un véritable changement, même s'il s'agissait d'un processus douloureux. Et nous continuons tous de le faire, tout le temps. Nous adhérons et ferons des sacrifices pour un changement qui nous paraît nécessaire ou important.

Considérons maintenant une expérience connexe. Avez-vous déjà décidé qu'un enfant doit apprendre à faire du vélo même s'il n'a aucune envie de le faire ? Si vous avez tenté cette expérience, alors vous avez vécu le danger et l'incertitude évoqués par Machiavel. Selon toute vraisemblance, votre tentative de changement a résulté en une chute, et l'enfant s'est exclamé en pleurant, « Je vous ai dit que ça ne marcherait pas ! »

Cet exemple simple contient une leçon importante. Nous acceptons le changement volontairement, quand c'est **notre propre** idée. Dans le cas contraire, le changement deviendra difficile, voire impossible, à accomplir.

Le Changement que vous êtes sur le point de mettre en œuvre – passer des ateliers protégés jusqu'à l'intégration communautaire – est beaucoup plus difficile que d'apprendre à faire du vélo. Mais cet exemple simple offre la possibilité de demander comment se mettre sur la bonne voie.

Voici la méthode que nous allons suivre dans ce cahier d'exercices, alors que nous entamons notre parcours :

1. Comprendre le changement en général
2. Comprendre votre changement spécifique
3. Établir des rapports
4. Comprendre le statu quo
5. Créer un désir pour le changement
6. Transformer le désir en action
7. Renforcer de nouveaux comportements
8. Finaliser
9. Un modèle de communication du changement

Cette liste donne un aperçu du contenu de ce cahier d'exercices. Après avoir travaillé dans le cahier d'exercices, vous découvrirez une liste de questions à la Section 9 (p. 73). Voici les questions auxquelles nous devons répondre à la satisfaction des gens qui seront touchés par le changement.

1. **POURQUOI** ce changement est-il nécessaire ?
2. Qu'est-ce que j'en **RETIRE** ?
3. **QUE** vais-je faire différemment le lundi ?
4. Qu'est-ce qui ne changera **PAS** ?
5. Qu'est-ce qui **POURRAIT** se produire ?
6. Qu'est-ce qui **FERA** mal ?
7. **JALONS** – ou comment mesurerons-nous nos progrès ?

Si tout cela semble compliqué et minutieux, vous avez raison. Ça doit être aussi compliqué et difficile que le changement que nous essayons d'établir.

Avant d'aborder certains modèles de changement, nous allons examiner les changements que vous avez vécus dans le passé. Les changements passés, bons et mauvais, apportent des leçons que nous pouvons examiner et desquelles nous pouvons apprendre.

Analyse rétrospective d'un mauvais changement

Pour cet exercice, identifiez un changement, préférablement dans un contexte organisationnel, qui a échoué ou qui a été très difficile à mettre en œuvre.

Fournir une brève description du changement.

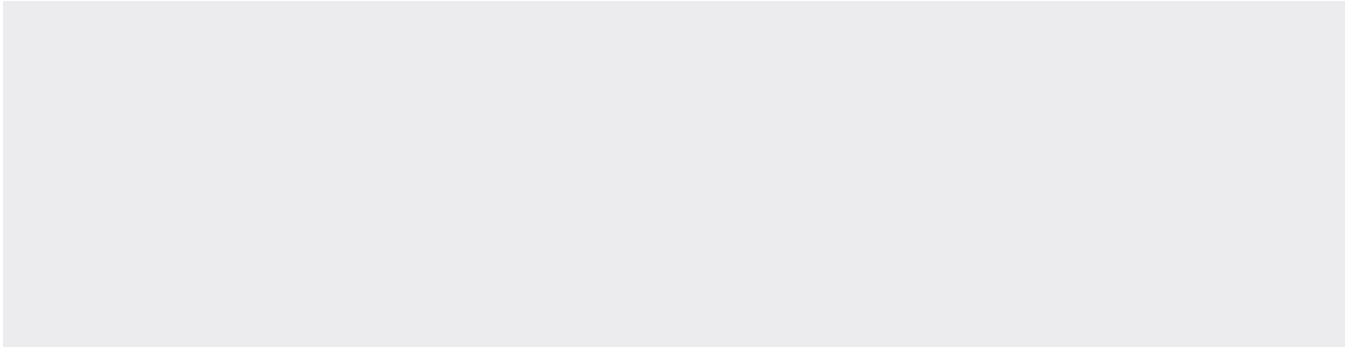
En quoi était-il un échec, ou comment saviez-vous qu'il était difficile ?

À votre avis, quelles ont été les trois principales raisons pour lesquelles le changement a échoué ?

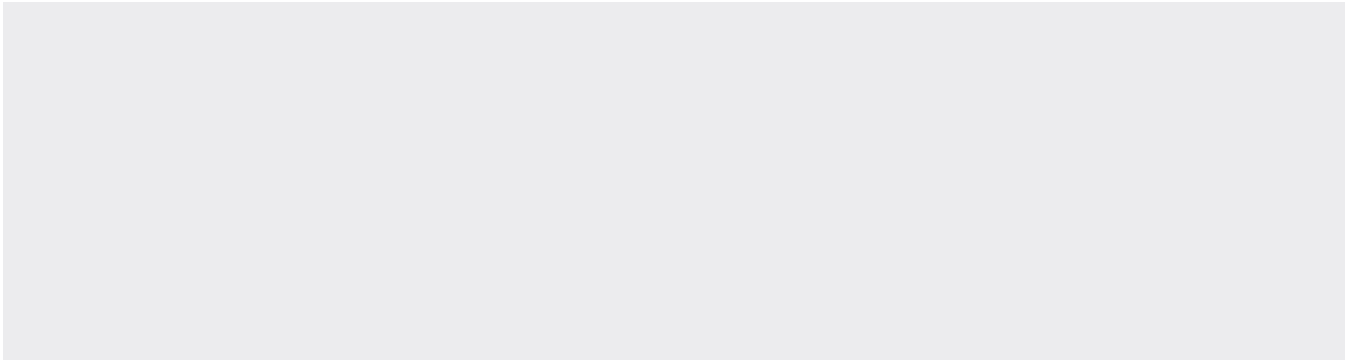
1. Ce n'était pas facile / c'était difficile parce que :

2. Ce n'était pas facile / c'était difficile parce que :

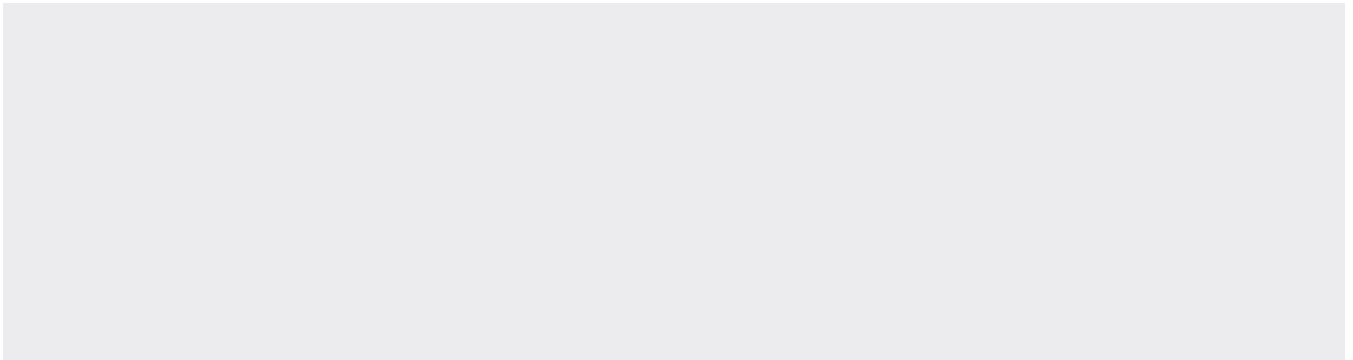
3. Ce n'était pas facile / c'était difficile parce que :



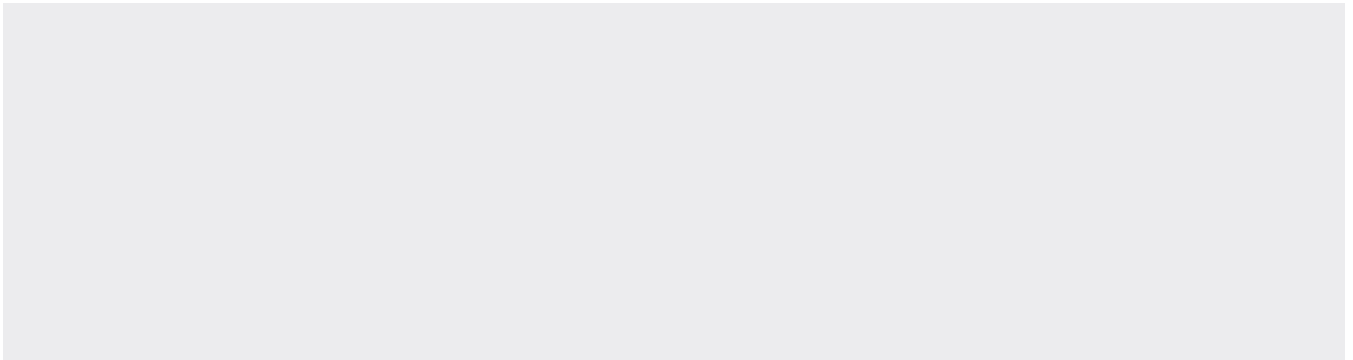
Qui a résisté au changement et pourquoi ?



Qui était en faveur du changement et pourquoi ?



Rétrospectivement, quelle est la chose que vous auriez pu faire pour améliorer la mise en œuvre de ce changement ?



Analyse rétrospective d'un bon changement

Pour cet exercice, identifiez un changement, préférablement dans un contexte organisationnel, qui a réussi ou qui a été étonnamment facile à mettre en œuvre.

Fournir une brève description du changement.

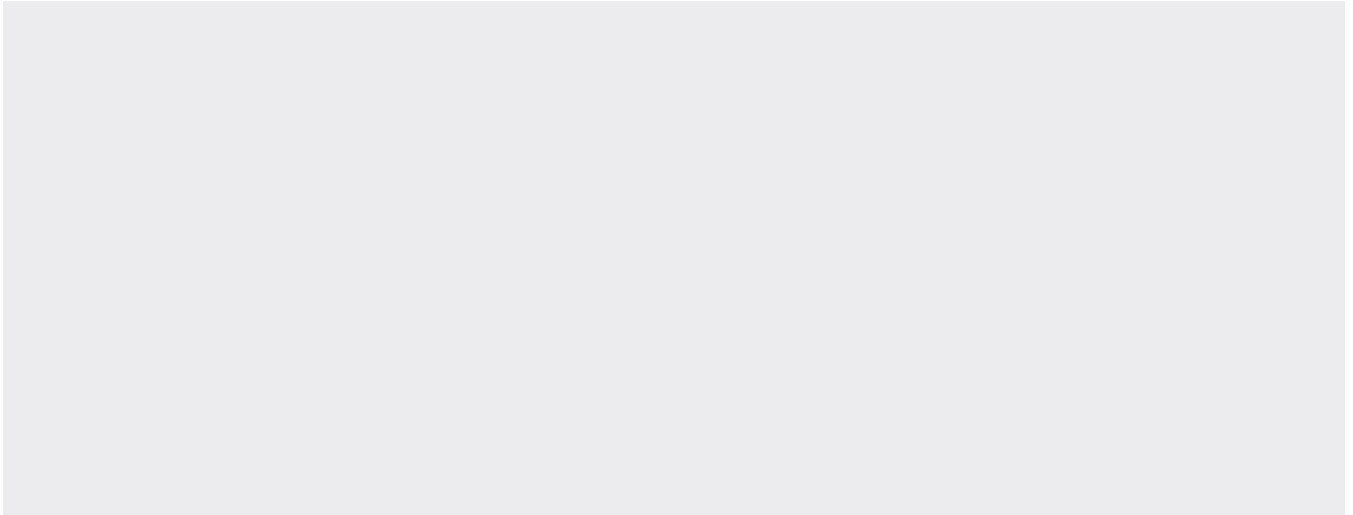
En quoi était-il un succès, ou comment saviez-vous qu'il était facile ?

À votre avis, quelles ont été les trois principales raisons pour lesquelles le changement a réussi ?

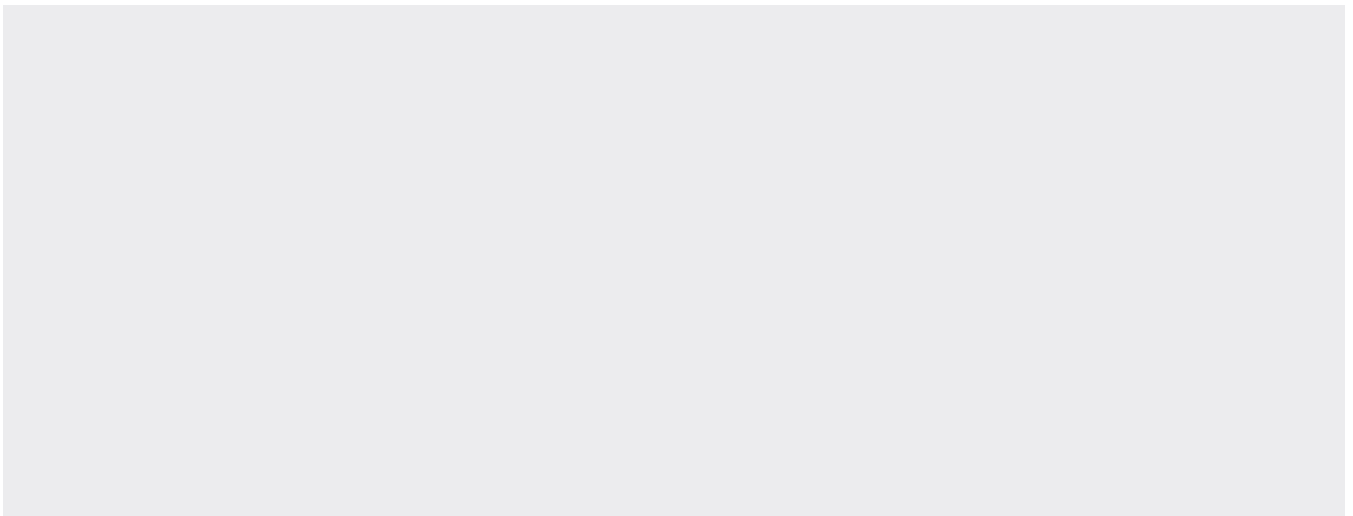
1. C'était un succès / c'était facile parce que :

2. C'était un succès / c'était facile parce que :

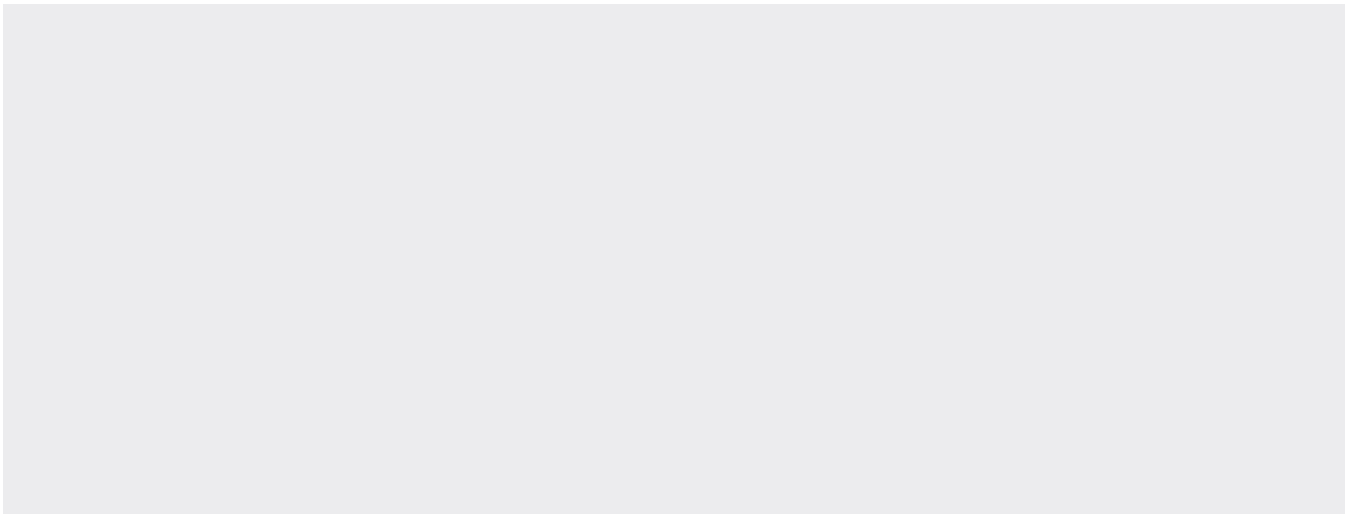
3. C'était un succès / c'était facile parce que :



Qui a résisté au changement et pourquoi ?



Qui était en faveur du changement et pourquoi?



Un commentaire sur l'analyse rétrospective

Chaque échec, chaque succès – chacun contient des leçons bénéfiques. Mais vous devez y repenser pour les reconnaître comme les ressources précieuses qu'ils sont.

Les changements que vous avez examinés vous sont uniques. Mais puisque les gens réagissent systématiquement aux changements d'une organisation à l'autre, ils se trouvaient probablement dans la répartition typique des réponses.

Les principales raisons données pour l'échec d'un changement sont les suivantes :

1. **Changement dicté décidé de façon descendante – quand la haute direction décide, sans consultation, ce qui devrait changer et dit ensuite à tout le monde de changer.**
2. **Mauvaise planification – quand les conséquences du changement ne sont pas réfléchies et que le changement a des conséquences négatives.**
3. **Mauvaise communication – quand les détails, les horaires, les conséquences et les responsabilités ne sont pas communiqués, ou mal communiqués.**

Les raisons d'un changement réussi sont le reflet de celles énumérées pour le changement échoué.

1. **La participation de toutes les parties prenantes – Plus les gens sont impliqués aux décisions entourant le changement, plus il est probable que le changement s'effectuera en douceur.**
2. **La planification détaillée – rendue possible grâce à l'implication de toutes les parties intéressées.**
3. **Bonnes communications – Facilitées par la volonté de toutes les parties concernées à participer au processus de communication, surtout quand il s'agit de chercher des précisions.**

La leçon ici est que le **changement échoue ou réussit en fonction de raisons prévisibles et connues.**

En d'autres termes, avant d'entreprendre un changement, nous savons déjà comment faire pour augmenter ou diminuer les chances de succès.

Ce cahier d'exercices est un outil pour aider à augmenter les chances de succès.

Comprendre le changement en général

Avant d'entreprendre un changement spécifique, il est essentiel de comprendre comment les gens réagissent aux changements, tout comme nous devons comprendre l'arithmétique avant de commencer à planifier un budget organisationnel. Cette section traitera des fréquents pièges en gestion du changement.

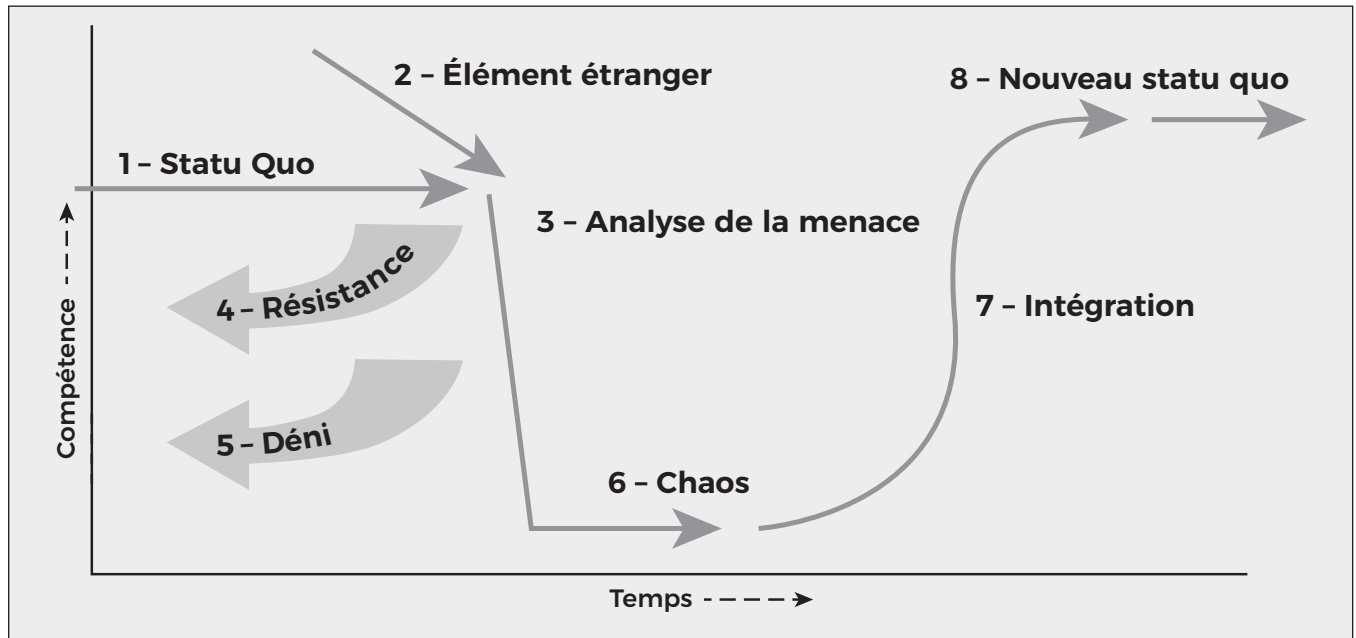
Malheureusement, il est fréquent d'entreprendre des changements, en particulier des changements importants, sans tenir compte de la façon dont les gens y réagiront. Voici quelques points à considérer qui reflètent les raisons de l'échec ou du succès trouvé à la page précédente :

- 1. Les gens ne réagissent pas bien quand ils se font dire quoi faire sans explication.**
- 2. Si on nous dit qu'un changement est nécessaire, nous préférons l'entendre de quelqu'un de confiance plutôt que d'un inconnu.**
- 3. Le changement n'est pas un événement qui nous arrive ; c'est un processus que nous devons traverser posément.**

Ce sont des concepts simples que les gestionnaires connaissent. Malheureusement, ces idées contribuent rarement à la planification ou les processus lors d'un changement, donnant l'impression que les gestionnaires ne sont pas efficaces dans la mise en œuvre de changements. Comme preuve, revenez sur les exercices que vous venez de terminer pour les analyses rétrospectives de bons et mauvais changements. Pour quelle catégorie était-il plus facile de trouver des exemples : Un changement bon ou mauvais ? Très probablement, il était plus facile de retrouver des exemples de mauvaises initiatives de changement. De bonnes initiatives de réforme existent, mais elles ne sont pas la norme.

La section suivante du cahier d'exercices plonge plus profondément dans la compréhension du changement en général. Une fois que vous aurez acquis la pleine compréhension du modèle de changement de Virginia Satir, vous serez en mesure d'aborder le défi qui se pose aux opérateurs d'ateliers protégés.

Virginia Satir - Modèle du processus de changement



C'est un processus

Quelques définitions ou descriptions courantes du changement ressemblent à « Quand les choses changent » ou « Quand les choses ne sont plus ce qu'elles étaient ».

Ce sont de bons points de départ, mais une description plus détaillée est nécessaire si les choses changent tous les jours ou si les changements sont extrêmes. Ces phrases courtes seules ne peuvent pas fournir une base pour un changement positif.

La première prémisse derrière l'ouvrage de Satir est : **Le changement n'est pas un événement, c'est un processus.** Son hypothèse est que prendre le temps de comprendre le processus du changement nous permet de devenir plus habiles à modifier et à mettre en œuvre le changement.

Une autre prémisse centrale à sa pensée est que **les gens vont très loin pour protéger leur statu quo contre des changements inutiles.**

Regardez le graphique ci-dessus. L'axe horizontal représente le temps écoulé. L'axe vertical peut représenter plusieurs concepts ; par exemple, Satir y avait initialement représenté l'estime de soi. Mais pour ce qui est du changement organisationnel, considérez cet axe pour représenter soit la compétence ou la productivité, la petite-cousine de la compétence.

Dans le cadre de ce modèle, **la Compétence** est une extension à notre compréhension normale de la parole. Elle comprend notre savoir et notre capacité à exécuter efficacement nos tâches. Elle comprend également notre niveau de confort à ce moment.

Il est intéressant de souligner que, dans toute discussion de compétence, tôt ou tard la notion d'**incompétence** doit être incluse. Le terme semble être contestable car il implique un niveau de jugement mesquin. Mais le terme est, en particulier dans le cadre de ce modèle, simplement

une évaluation du niveau de compétence, rien de plus. Par exemple, un mécanicien automobile qualifié est probablement un neurochirurgien incompetent. Et un brillant neurochirurgien peut être incompetent dans l'apprentissage d'une nouvelle langue. Ici, l'**incompétence** n'est pas une constatation offensive, mais une simple déclaration des faits.

S'éloigner d'une zone de confort – un domaine de compétence éprouvée – signifie devenir incompetent. Puisque le changement signifie passer à quelque chose de nouveau, nous obligeant à sortir de notre zone de confort et entrer dans l'incompétence. Heureusement, l'incompétence est un état temporaire.

En résumé, le modèle montre que durant une période de changement, la compétence commence en étant neutre, tombe à pratiquement zéro (incompétence = ne pas savoir comment faire quelque chose), monte jusqu'à l'apprentissage familier ou la courbe en « S » et puis atteint un plateau à mesure que nous acquérons de nouvelles compétences.

Il y a deux points sur le graphique à garder à l'esprit. Tout d'abord, il n'est pas dessiné à l'échelle. Autrement dit, le graphique ne peut pas servir à déterminer si quelqu'un doit répondre d'une certaine manière pendant une période donnée. Au contraire, le graphique permet de prédire la séquence générale selon laquelle une personne ou une organisation assimilera un changement.

Deuxièmement, le plateau en haut et à droite du diagramme – soit le nouveau statu quo – est habituellement dessiné plus haut que la zone de départ (statu quo) à gauche. En réalité, ce n'est pas toujours le cas. Le changement ne garantit pas en définitive que nous allons arriver dans une meilleure situation. Parfois nous arrivons tout simplement à un endroit différent. Cela dépend entièrement du changement et de notre réaction à celui-ci.

Il est important de comprendre que le statu quo que nous connaissons n'est pas permanent – nous pouvons le remplacer par un nouveau statu quo.

Pour la plupart des gens, l'idée que le changement est un processus est une révélation. Ils ont vécu des changements dans le passé, mais ils se souviennent uniquement du chaos y étant associé. Ils perçoivent le changement comme un événement unique. En disséquant cet événement, le modèle de Satir permet à chacun d'entre nous – la direction, le personnel et toutes les autres parties touchées – de voir et de comprendre les rouages du changement.

Cette idée, bien qu'elle semble simple, nous permet de savoir immédiatement des choses importantes sur le changement.

1. **Le changement prend du temps.**
2. **Le passage de la compétence à l'incompétence est un processus naturel.**
3. **Les nouvelles compétences sont acquises lentement au début mais la capacité d'adaptation conduit finalement à l'acquisition plus rapide des compétences.**
4. **Il y a une constatation inhérente que le statu quo du moment est un état temporaire. Le nouveau statu quo nécessitera éventuellement un changement.**

“ *Tous les changements, même les plus ardemment désirés, incitent à la mélancolie ; car tout ce que nous abandonnons constitue une partie de nous-mêmes ; nous devons mourir dans une vie avant de passer à la nouvelle.* ”

Anatole France

1. Le Statu Quo

Ce processus de changement commence ici, avec un examen des conditions existantes, ou le statu quo.

Qu'est-ce que le statu quo ? C'est la somme totale de tous les investissements que nous avons fait pour nous rendre où nous sommes aujourd'hui. Le mot clé est **investissement**. Ce mot englobe tout ce qu'il a fallu pour arriver à un endroit et un moment précis. Considérons un exemple personnel.

Possédez-vous une maison ? Une voiture ? Quel genre de style de vie avez-vous créé pour vous-même ? Vous avez dépensé temps, argent, efforts et ressources pour acquérir des compétences, une estime de soi, un mode de vie, des relations, un certain niveau de confort, un bon emploi, etc. Vous avez travaillé sans relâche pour obtenir votre statu quo, et vous voulez le protéger. Il est dans notre nature d'accorder de l'importance à ce que nous avons. En effet, notre société a créé des institutions entières pour s'assurer que personne n'accapare ces possessions sans votre permission. L'armée, la police et le système judiciaire existent uniquement pour protéger nos investissements.

Il y a d'autres possessions que nous apprécions, mais nous n'y pensons pas jusqu'à ce qu'elles soient perdues ou menacées. Des possessions telles que choisir le moment de prendre une pause, où aller pour boire un café, ou même choisir d'aller marcher. Ces petites libertés paraissent triviales jusqu'à ce que quelqu'un vous enlève le loisir de choisir. Ensuite, votre statu quo est érodé et le contrôle que vous croyiez avoir est menacé.

On pourrait dire que les possessions matérielles ont peu de valeur par rapport à ces possessions plus agréables. La société n'a pas créé des institutions sérieuses pour protéger tous les éléments qui composent notre Statu Quo, vous avez créé vos défenses personnelles contre la perte de ces éléments plus agréables de votre statu quo. Par exemple, il est peu probable que vous abandonniez tout ce que vous possédez et recommenciez à zéro chaque fois qu'une nouveauté apparaît.

C'est finalement de cela qu'il s'agit quand on parle de changement. Sommes-nous prêts à nous faire enlever notre statu quo par quelqu'un d'autre – le statu quo que nous avons bâti en travaillant sans relâche – en échange de quelque chose d'autre dont nous ne voulons pas ou ne comprenons peut-être pas ?

La réponse dépend de la réponse à ces questions : Aimez-vous votre statu quo actuel ? Précisément, qu'est-ce que vous aimez ou détestez de la situation actuelle ? Comment se compare-t-il à ce qu'on vous offre en échange ? Si vous mettez en œuvre ce changement, pensez-vous comprendre à quoi ressemblera le nouveau statu quo ?

Le statu quo ne nous empêche pas toujours de mettre en œuvre un changement. Parfois, le statu quo est si intolérable que nous ferions n'importe quoi pour un changement, tout changement, à condition de pouvoir échapper à ce statu quo. Le statu quo peut à la fois être un obstacle et une motivation, et parfois, paradoxalement, en même temps.

Kurt Lewin, une sommité en psychologie sociale, a déclaré : « Si vous voulez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer ! » Il aurait pu dire, « Si vous voulez changer quelque chose, essayez tout d'abord de le comprendre. » Ainsi, avec nos excuses à Lewin, dans quelle mesure comprenez-vous votre statu quo ?

Profil du statu quo

Rédigez une description de votre statu quo personnel. Décrivez-le aussi détaillé, complexe, désordonné et incertain dans l'écriture que dans la vie. (Tant que vous ne comprendrez pas le statu quo, vous ne serez pas en mesure d'essayer de le changer.)

En demandant à chaque membre de votre équipe de direction de prendre le temps de faire cet exercice et ensuite de comparer leurs notes pourraient être la meilleure chose à faire avant tout changement.

REMARQUE : Gardez les renseignements que vous ne voulez pas partager sur une feuille distincte à titre de référence personnelle.

Pour vous aider à démarrer, votre Statu Quo est un inventaire de **tout** ce que vous appréciez – biens matériels, habiletés, compétences, zones de confort. Une autre façon de faire est d'énumérer toutes les choses qui vous manqueraient si elles cessaient d'exister. Vous ne devriez avoir aucun problème à remplir l'espace donné. Servez-vous d'une feuille blanche supplémentaire (ou deux) si vous avez besoin de plus d'espace.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Voici une liste d'éléments qui pourraient constituer un statu quo. Vous pouvez faire référence à cette liste si vous le souhaitez. Remarquez que ce qui est considéré comme précieux diffère considérablement d'une personne à l'autre. Tout ce que vous choisissez d'inclure est correct pour vous.

Mon statu quo personnel

- *J'habite à Brampton*
- *Je possède ma propre maison*
- *Ma vue s'est stabilisée*
- *Je possède une bibliothèque de plus de 5000 livres*
- *Je suis marié(e) et j'ai deux fils mariés*
- *J'habite dans ma maison depuis plus de 30 ans*
- *J'ai un frère vivant - mes parents sont décédés*
- *Mes fils vivent dans la grande région de Toronto*
- *Je vais bientôt être grand-parent*
- *Je suis en bonne santé*
- *Mon poids pourrait être plus sain*
- *Je ne fume pas*
- *Ma retraite est assurée*
- *Je suis marié(e) depuis 40 ans*
- *Je peux conduire un véhicule à transmission manuelle, mais je préfère les véhicules à transmission automatique*
- *Je peux me rendre en marchant à un centre commercial à proximité*
- *Nous possédons une voiture*
- *Nous avons un chien*

ÉCHANTILLON

Ma situation d'emploi

- *Mon travail implique beaucoup de voyages internationaux*
- *Mon travail implique beaucoup de voyages internationaux*
- *Ma journée de travail est de huit heures - les heures de début et de fin sont flexibles*
- *J'écris une chronique mensuelle pour la revue municipale World*
- *J'adore parler pour gagner ma vie*
- *Je peux travailler librement dans de nombreux pays car j'ai deux passeports*
- *Je parle seulement l'anglais*
- *Mon environnement au bureau est très calme*
- *Je peux continuer à faire cela pour aussi longtemps que je le souhaite, à condition que ma santé soit bonne*
- *J'ai une porte dans mon bureau*
- *Mon revenu varie énormément d'un mois à l'autre, mais je suis habitué à cela*
- *Je ne suis pas constamment dérangé*
- *J'ai une bonne réputation comme conférencier(ère)*
- *Je sais comment utiliser les ordinateurs mieux que la plupart*
- *Je sais comment utiliser l'actuelle suite Microsoft Office*
- *Je me fie à mon iPad pour mon travail et mes loisirs*
- *Je n'utilise pas PowerPoint lorsque je donne un discours*
- *J'aime écrire*
- *Je suis un introverti extrême*

ÉCHANTILLON

C'est sans importance si des éléments dans l'exemple se chevauchent avec les vôtres – ou il se peut qu'il n'y ait aucun chevauchement. Ce qui importe, c'est que tout ce qui figure dans votre inventaire de statu quo soit important pour vous.

Veillez noter que l'exemple comprend certains éléments que le participant souhaite changer (cela est vrai pour le statu quo de tous) ainsi que des éléments que le participant s'opposerait à changer sans raison valable.

Quand vous regardez votre liste, vous serez en mesure d'évaluer que vous appréciez le plus et ce qui est moins important pour vous. Il y aura quelques éléments clés sur votre liste que vous ne changerez jamais, même si notre vie en dépendait, et d'autres seront négligeables et pourraient changer demain sans regret.

Lorsque l'on envisage un changement, une compréhension totale et approfondie du statu quo actuel est cruciale. Par exemple, si on vous offrait un emploi dans une ville autre que celle où vous habitez en ce moment, dans quelle mesure ce choix d'accepter l'offre perturberait-il votre statu quo ?

C'est exactement ce qui se passe lorsque nous envisageons un changement organisationnel. Nous perturbons non seulement le statu quo de l'organisation, mais aussi celui de chaque individu touché par le changement.

Quelle est l'importance de cette perturbation ? Cela dépend du degré d'appréciation que l'organisation et les individus portent aux éléments perturbés par le changement.

Parfois les gens ne sont pas conscients de ce qui est important **jusqu'à ce** qu'il y ait un changement. Voici un exemple simple : il est fréquent pour les familles ayant de jeunes enfants de regarder la télé ensemble chaque soir. À mesure que les enfants vieillissent, un parent peut acheter un deuxième téléviseur (ou ordinateur) pour que les enfants puissent regarder leurs émissions. Il s'agit d'un changement simple et courant. Pourtant, combien de parents se rendent compte du fait qu'ils ont perdu du temps en famille ? Combien d'entre eux n'ont pas réalisé à quel point cela était important jusqu'au moment où il disparaît ?

En ne reconnaissant pas ce que vous appréciez, par exemple le temps en famille, vous le perdez en raison d'un changement présomptueux. Il en va de même pour tout changement – sans évaluer les éléments que nous apprécions, nous risquons de les perdre sans réflexion.

2. Élément étranger

L'élément étranger est l'événement qui déclenche le changement. Il n'est pas nécessairement un changement en soi. L'élément étranger est défini comme « l'événement qui menace le statu quo ». Il peut être imposé sur le statu quo par des forces extérieures ou généré en interne par l'individu ou l'organisation amorçant un changement.

La distinction entre un élément externe et un élément interne est utile. Si on vous invite à définir le changement, une réponse raisonnable est « faire les choses différemment. » Fait intéressant, cette phrase exacte – « Faire les choses différemment » – décrit également la créativité.

Les directives du gouvernement provincial pour s'éloigner du modèle de l'atelier protégé sont un exemple d'élément étranger externe. Simultanément, notre désir de voir les gens mieux intégrés dans la communauté est un élément étranger interne quelque peu complémentaire.

Tandis que le mauvais changement est généralement perçu comme étant imposé de l'extérieur, la créativité est générée en interne. Mais considérez la croyance largement répandue que « Les gens résistent au changement ». Il s'agit d'un mythe trompeur, non productif et déroutant.

Les gens ne résistent pas au changement. Les gens résistent à l'imposition d'un **changement** sans leur consentement, sans avoir de contrôle sur le processus.

La preuve que la résistance au changement est un mythe se découvre dans nos actions quotidiennes. Quand les gens ont le contrôle sur le processus du changement, ils subissent volontairement tous les types de changement. Les gens cherchent des promotions, se marient, ont des enfants, apprennent de nouvelles langues, etc. Toutes des actions qui contredisent la notion de résistance au changement. Le fait simple et observable est que nous ne résistons pas au changement. Nous adoptons le changement en tout temps.

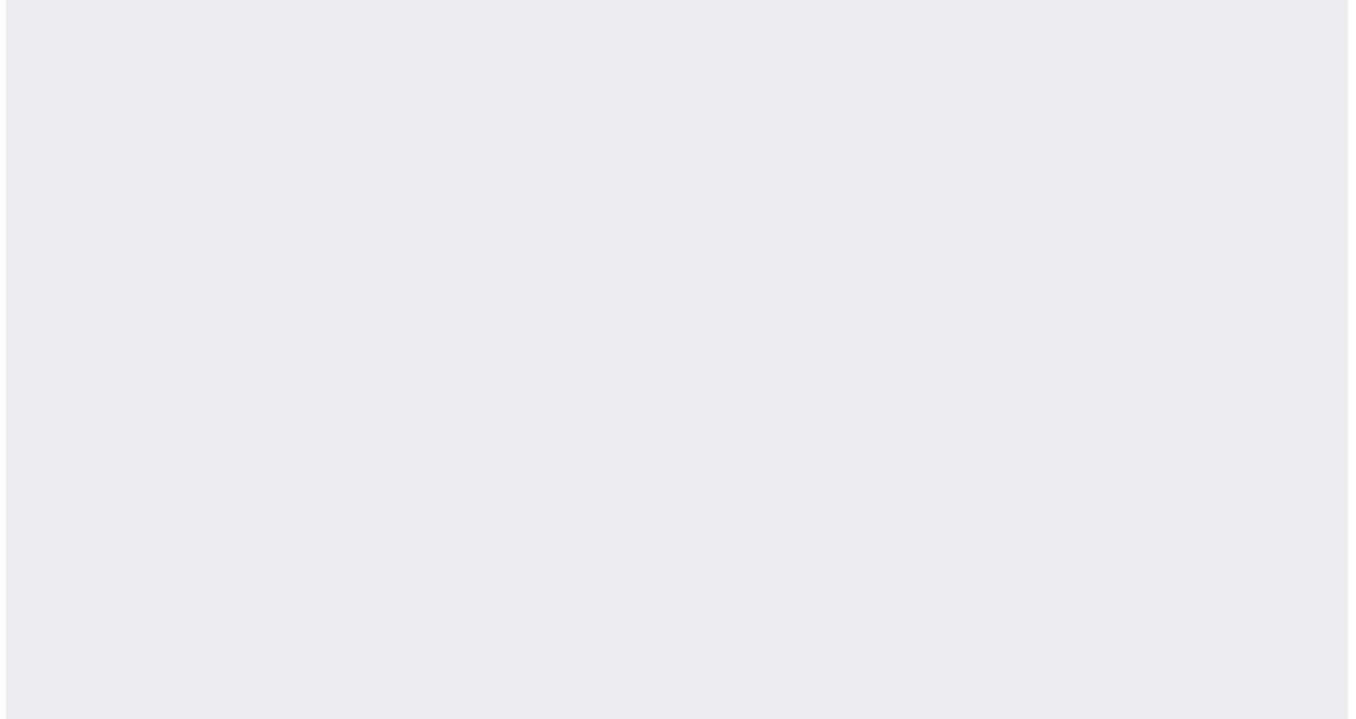
Une stratégie puissamment efficace lors de la mise en œuvre d'un changement est de rendre l'élément étranger aussi interne que possible. En autres mots, donner autant de contrôle que possible à ceux qui doivent subir la modification. Ce concept n'est plus si inhabituel. En effet, nous entendons souvent l'épithète : autonomisation. C'est le pouvoir de choisir. Lorsque nous manquons de choix, sommes-nous réellement libres ? Cela semble être une exagération, mais explique pourquoi nous nous révoltons si fortement quand aucun choix ne nous est offert dans nos activités.

Une forme de contrôle sur le changement est l'accès à l'information. Si le public cible reconnaît leur statu quo et **s'ils** savent tout ce qu'il faut savoir sur un élément étranger menaçant, alors ils sont assez intelligents pour prédire que **ne pas** effectuer de changement n'est pas dans leur meilleur intérêt.

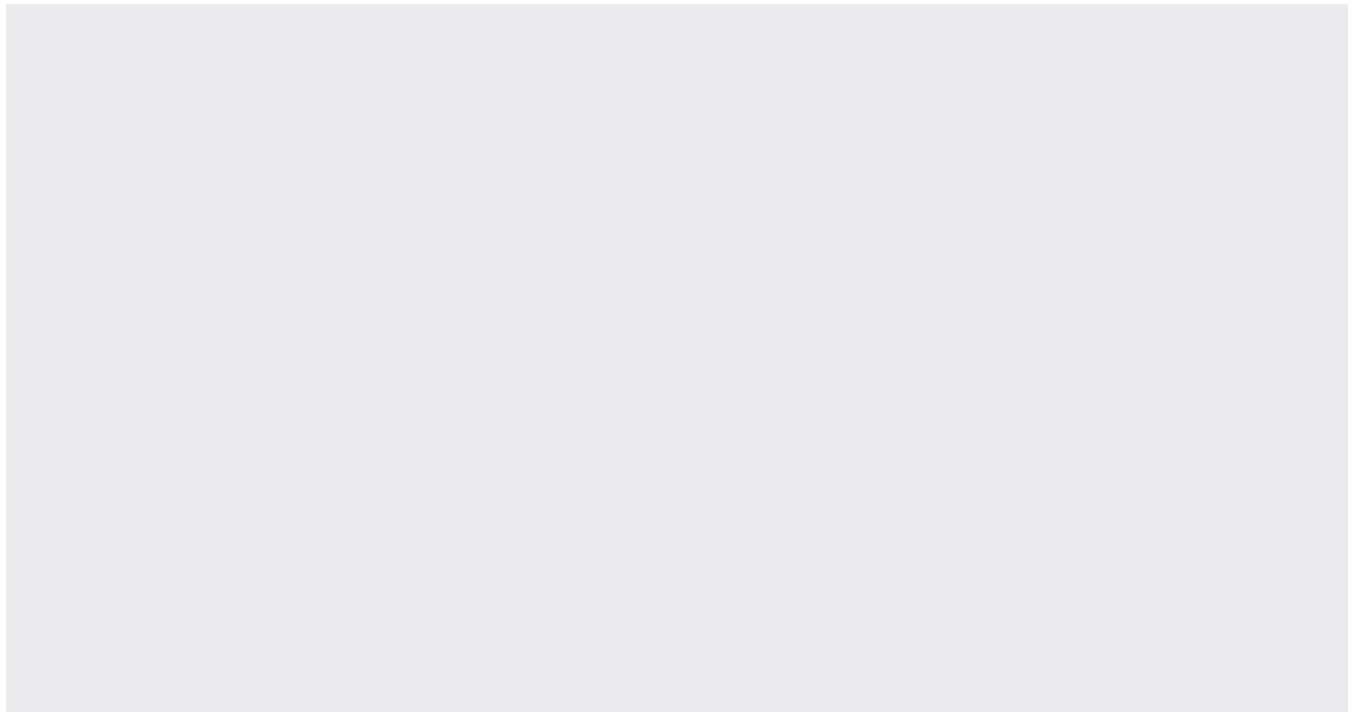
Les gens ne résistent pas au changement simplement pour être têtus. Ils résistent au changement pour protéger leur statu quo contre ce qu'ils perçoivent être un changement inutile.

Description de l'élément étranger

Écrivez une description détaillée de l'un des plus importants changements que vous avez accueillis dans votre vie. Identifiez le changement précis qu'il a apporté à votre statu quo original : Qu'est-ce qui était banal ? Qu'est-ce qui était difficile ?



Maintenant que vous avez décrit ce changement, décrivez le processus qui vous a encouragé à apporter ce changement dans votre vie. En d'autres termes, quel était l'élément étranger moteur qui vous a permis de changer votre ancien statu quo en faveur de quelque chose de nouveau ?



À titre de référence, voici un exemple d'un type de changement majeur.

Laisser l'université après trois ans.

Je voulais devenir professeur de mathématiques au niveau secondaire. La seule raison pour laquelle je suis allé à l'université était d'obtenir un diplôme après quatre ans, qui me permettrait d'intégrer le cercle des enseignants. J'avais besoin de ce morceau de papier, car il me permettrait de devenir un enseignant.

C'était un changement énorme pour moi. Il a détruit un rêve que j'avais eu pendant des années – d'enseigner. J'avais enseigné officieusement comme tuteur de mathématiques depuis l'école secondaire, et j'appréciais la sensation ressentie en aidant un élève à enfin comprendre. Je pouvais presque voir la lumière dans leurs yeux, et je savais que j'avais eu un effet positif sur une autre personne.

Ce rêve de devenir un enseignant a été alimenté par le fait que tous mes professeurs de mathématiques étaient de brillants enseignants et ils ont formé ma façon de penser.

Ma décision de ne pas devenir un enseignant avait des conséquences inattendues. J'avais prévu de me marier, une fois devenu professeur. Étant donné que j'avais renoncé à ce rêve, je me suis marié au moins deux ans plus tôt que prévu.

ÉCHANTILLON

Quel était l'élément étranger qui m'a amené à accueillir un tel choix de vie difficile ?

Au milieu de ma troisième année à l'université, le gouvernement provincial a annoncé qu'il y avait un surplus d'enseignants et que les nouveaux enseignants auraient à accepter des postes dans le Grand Nord.

Il s'agissait d'une perturbation imprévue sur laquelle je n'avais aucun contrôle, et c'était tout simplement ma nouvelle réalité. Je devais m'y faire. J'ai détesté ce fait nouveau, mais je savais que déménager dans le Grand Nord ne me plaisait pas.

Ce type de changement perturberait certaines parties de mon statu quo que je n'étais pas prêt à accepter. La famille de ma fiancée était très unie, et si je voulais me marier, je devais tenir compte des perturbations de son statu quo.

Il m'a fallu environ trois mois pour conclure que je devais changer mes objectifs personnels si je voulais garder la partie la plus importante de mon statu quo intact. Mes plans pour me marier.

ÉCHANTILLON

3. Analyse de la menace

L'analyse de la menace n'était pas un élément visible du modèle original de Satir. Au lieu de cela, cet auteur a ajouté le composant après avoir travaillé avec son modèle original pendant deux décennies. Il répond plus précisément à la question, « Pourquoi ce changement est-il nécessaire ? »

Le principe fondamental qui sous-tend le modèle de Satir est que *nous protégeons notre statu quo contre les changements inutiles*, le mot clé ici est **inutile**. Comment décidons-nous exactement qu'un changement est nécessaire ? Et une fois que nous avons décidé qu'un changement est nécessaire, la prochaine question est, « Comment ciblons-nous tous les changements possibles à notre disposition ? »

Nous commençons avec l'élément étranger et nous nous demandons s'il est important. Nous offre-t-il une menace ou une occasion ? Nous répondons à cette question en faisant l'une des plus simples expériences de réflexion. Nous prenons en considération ce qui nous arriverait dans le futur si nous ne faisons rien de différent, si nous maintenons notre statu quo malgré l'élément (ou les éléments) étranger(s).

Une fois que nous avons une image d'un avenir dans lequel nous ne faisons rien différemment, nous l'évaluons. Nous nous demandons si c'est un avenir qui est bon pour nous ou que nous aimerions éviter.

Si c'est un avenir acceptable, alors nous ne ferons rien en réponse à l'élément étranger. C'est la source de l'argument commun, « S'il n'y a rien de cassé, il n'y a rien à réparer ! »

Toutefois, si l'avenir que nous envisageons en maintenant le statu quo est inacceptable à nos yeux, nous reconnaissons que le changement est nécessaire. Nous ne savons toujours pas ce que nous devons faire, mais nous avons accepté que le changement est nécessaire.

Nous examinons ensuite l'éventail des réponses possibles à l'élément étranger qui, selon nous, se traduira par un avenir plus positif. Certains de ces changements possibles seront évidents. Certains nécessiteront plus d'étude, de recherche et d'analyse.

Une fois que nous avons une liste de changements possibles, nous devons décider lequel comporte le meilleur plan d'action pour nous. Nous faisons ce choix en déterminant comment comparer tous les choix possibles entre eux.

L'analyse de la menace, c'est ce qui crée le sens d'appropriation d'un changement. Il y a une différence entre accepter le changement proposé par autrui et effectuer l'analyse de la menace par nous-mêmes afin de déterminer la nécessité d'un changement et ensuite sélectionner un changement précis parmi toutes les solutions possibles disponibles.

Analyse de la menace

Dans l'exercice précédent, vous avez décrit un changement majeur que vous avez accueilli et la raison (élément étranger) qui vous a motivé à prendre cette décision. Creusons plus profondément.

Que se serait-il passé si vous aviez décidé d'ignorer les éléments étrangers identifiés ?

Quelles autres possibilités avez-vous envisagées en plus de votre choix final ?

Quels critères avez-vous utilisés pour aider votre processus de sélection du changement ?

Alors que vous répondez à ces questions, il peut sembler évident que vous savez déjà comment se déroule le changement. Les réponses vous viennent probablement facilement. Même si vous n'avez jamais vu le modèle de processus du changement de Satir, les concepts vous sont familiers.

Vous savez que nous avons une zone de confort, peu importe si elle utilise le terme de statu quo. Vous savez que les gens préfèrent rester dans cette zone dans la mesure du possible, et ils ne s'aventureront pas à l'extérieur de cette zone sauf s'il existe une bonne raison de le faire. Il s'agit de l'élément étranger de Satir. Vous savez même que le changement consiste à sacrifier certaines parties du statu quo pour protéger les autres parties qui sont jugées plus importantes.

Reprenons l'exemple de plus tôt.

Que se serait-il passé si vous aviez décidé d'ignorer les éléments étrangers identifiés ?

Si j'avais ignoré les nouvelles qu'il y avait un surplus d'enseignants, j'aurais achevé mes études de quatre ans et ensuite investi une dernière année au brevet d'enseignement.

Une fois que je serais devenu enseignant, j'aurais préféré me diriger vers le Grand Nord, acceptant que je ne pouvais pas trouver d'emploi en tant qu'enseignant dans le sud de l'Ontario, ou j'aurais recherché une carrière dans une autre profession.

J'aurais passé deux ans à l'école et j'aurais été dans l'obligation de chercher d'autres types d'emplois.

ÉCHANTILLON

Quelles autres possibilités ai-je envisagées en plus de mon choix final ?

1. Grâce à ma double citoyenneté, irlandaise et sud-africaine, j'aurais pu décider de poursuivre mes études à l'étranger.

2. Je pourrais faire passer mon domaine d'étude à autre chose que l'enseignement. Peut-être les mathématiques pures ou l'ingénierie.

3. J'aurais pu laisser tomber l'idée d'un diplôme et me diriger dans les métiers – peut-être un plombier puisque je payais mes études universitaires en travaillant comme plombier à temps partiel.

ÉCHANTILLON

Quels critères ai-je utilisés pour aider mon processus de sélection du changement ?

1. J'ai toujours voulu être enseignant !

2. Je ne voulais pas déraciner ma future épouse de sa famille.

3. J'aimais les ordinateurs et je savais qu'ils allaient changer le monde.

4. Je ne voulais pas perdre mon expérience universitaire ; je voulais obtenir un diplôme de trois ans.

5. Obtenir un emploi bien rémunéré dans le sud de l'Ontario était un incontournable si je voulais pouvoir acheter une maison et élever une famille.

ECHANTILLON

Il n'est jamais facile de choisir un changement parmi toutes les possibilités. Nous avons des objectifs et des désirs contradictoires. Décider quel changement adopter est inévitablement une question d'équilibre de compromis et de choix difficiles.

Le changement organisationnel n'est pas différent, sauf sur un aspect : il est plus compliqué. Il y a beaucoup de gens ainsi que l'organisation à prendre en considération dans cet équilibre de compromis et de choix difficiles.

4. Résistance

La résistance et le déni sont frère et sœur au sein de la famille appelée **rejet**. L'un est actif, l'autre passif, mais nous les percevons tous les deux comme des obstacles au changement. Nous nous concentrerons sur la résistance et nous examinerons le déni dans la section suivante.

Souvent, de nombreux gestionnaires pourtant avisés disent vouloir embaucher des personnes qui ne **résistent pas** au changement. En tant que gestionnaire, le désir de changer sans heurts est compréhensible. Mais nous ne voulons pas compter sur ceux qui abandonnent facilement leurs compétences quand une nouvelle chose est disponible. Nous avons besoin et voulons des gens qui se battent pour conserver leurs niveaux de soin et de soutien durement gagnés, jusqu'à ce qu'ils soient convaincus que le changement est positif.

Nous avons besoin et voulons des gens qui résistent aux changements qui n'apportent pas de retombées importantes. Nous exigeons que les gens résistent à des idées novatrices qui sont tout simplement à la mode et tendance, mais qui n'offrent aucun avantage significatif et qui ne posent aucun risque important.

Lorsqu'une personne résiste au changement, elle ne fait généralement que se poser la question légitime : « Pourquoi dois-je abandonner mon statu quo durement gagné ? » – « Parce que je te le dis » est une mauvaise réponse. La plupart des soi-disant problèmes engendrés par le changement résultent d'un manque d'information au sujet de la nécessité du changement en question.

Dans les mauvais processus de gestion du changement, les organisations fournissent des réponses non informatives aux questions raisonnables et créent des environnements où les préoccupations légitimes ne voient jamais la lumière du jour.

Voici un phénomène que vous avez peut-être vécu, celui qui soutient l'idée que des opposants peuvent agir comme des joueurs actifs et positifs dans le processus du changement. Combien de fois, la personne initialement la plus opposée à votre processus de changement est-elle devenue votre plus grande alliée **lorsque** tout s'éclaire ?

Cela mène à une stratégie puissante. Dans tout public cible, il y a trois différents groupes de personnes : ceux qui sont activement opposés au changement ; ceux qui sont indifférents ; et ceux qui soutiennent fortement le changement et qui sont disposés à travailler pour que le changement se réalise.

Compte tenu de l'observation ci-dessus, sur quel groupe devrions-nous concentrer nos efforts ? Avec quel groupe ferez-vous tout en votre pouvoir pour vous assurer que les lignes de communication demeurent ouvertes ? Le fait est que nos opposants les plus actifs sont potentiellement nos partisans les plus déterminés et positifs.

L'inventaire de la résistance

Votre profil de statu quo rempli est la base pour le prochain exercice.

Votre tâche dans ce prochain exercice sera d'examiner chaque élément et, sur une échelle de 0 à 10, évaluer chacun d'eux selon votre degré de résistance face à un changement lié à cet élément. Utiliser le texte suivant comme guide.

- 0** – Un changement négligeable. Pas grand-chose.
- 2** – J'ai besoin d'une raison pour changer.
- 5** – J'aurais besoin d'une très bonne raison pour renoncer à cela.
- 8** – En plus d'une très bonne raison, il faudrait que je reçoive quelque chose en retour.
- 10** – Pas question. Je quitterais mon emploi afin d'éviter ce changement.

Ne laissez pas le pointage vous distraire. Le but de cet exercice est d'illustrer que la résistance n'est pas la même d'un élément à l'autre ; afin de reconnaître les choses que vous abandonneriez s'il y avait un argument raisonnable pour le changement, alors que nous apprécions d'autres situations au point où rien ne pourrait nous obliger à les abandonner.

Voici un exercice de plus avant de quitter le sujet de la résistance. Pour chaque élément de votre statu quo, donnez un exemple d'une raison précise qui vous convaincrerait de changer cet élément.

Pour vous aider à le faire, voici quelques exemples de ma liste...

- *J'habite à Brampton : je serais prêt(e) à me déplacer si l'un de mes fils avait besoin de moi pour une raison médicale.*
- *Je possède une bibliothèque de plus de 5 000 livres. Je pourrais réduire ma bibliothèque si nous devions déménager. Je ne laisserais pas ma bibliothèque de livres influencer ma décision de déménager dans une nouvelle maison.*
- *Je n'ai pas à faire la navette : à moins d'y être absolument obligé pour des raisons financières, je ne me mettrais pas dans une position où faire la navette soit une nécessité.*
- *Mes fils vivent dans la grande région de Toronto : cela pourrait changer à tout moment si l'un de mes fils décidait de déménager. Ce serait son choix, je détesterais ça, mais ce n'est pas quelque chose que j'ai le droit d'influencer.*
- *Mon travail implique beaucoup de voyages internationaux : je ne changerais pas cela à moins qu'il y ait des changements au niveau de ma santé qui rendraient les voyages problématiques.*

ÉCHANTILLON

Le point ici est que les raisons pour le changement varient grandement d'une partie de votre statu quo à un autre. C'est en fait compliqué.

5. Dénî

Peu importe combien de temps vous travaillez pour gérer le changement, la négation est probablement l'une des réactions au changement qui provoque la plus grande frustration.

Examinons une définition du déni que donnent la plupart des gens. « Le déni est l'acte de refuser d'accepter qu'un changement ait eu lieu. » Dans un sens, c'est précis. Une personne dans le déni est ignorante que leur monde a changé d'une certaine manière.

Le problème avec la définition est plutôt subtil. Le mot refuser implique fortement que la personne est dans le déni, et qu'elle **choisit** d'ignorer ce qui est arrivé à son statu quo. Il y a probablement une autre explication, que ceux dans le déni sont parfois inconscients du changement. Une définition plus précise est donc : « Une personne dans le déni continue de démontrer des comportements qui étaient autrefois efficaces, mais qui ne sont plus appropriés à la tâche ou à la nouvelle réalité. »

Voici un exemple de l'expérience de l'auteur. Formez une équipe de joueurs – l'exercice consiste à fournir une assistance non verbale à un coéquipier ayant les yeux bandés, qui doit trier un jeu de cartes dans un ordre particulier.

Au cours de cet exercice, un phénomène curieux se joue indépendamment de l'identité des membres de l'équipe. Que ce soit du personnel de bureau ou de la haute direction, les membres de l'équipe **pointent** toujours l'endroit où la personne aux **yeux bandés** devrait placer la prochaine carte !

Ce n'est pas surprenant. Après tout, pointer vers l'endroit où une personne a besoin de placer la carte est le moyen le plus efficace de mener à bien la tâche – si la personne pouvait voir le doigt pointé.

Il est intéressant de comprendre, pour nos fins, que quand je porte ce fait à l'attention de la personne en question qui pointe du doigt, elle hoche la tête en accord et cesse son comportement inutile. Cela est également prévu. Les gens ne continuent pas sciemment d'utiliser des méthodes inefficaces.

Toutefois, le changement de comportement ne dure que brièvement avant qu'ils commencent à pointer à nouveau. Ils sont inconscients du fait que ce comportement n'est donc plus adapté à la tâche. Comment surmontez-vous cet obstacle au changement ? User de patience et de gentils rappels jusqu'à ce que les nouveaux comportements deviennent une seconde nature.

Il n'y a aucune feuille d'exercice pour cette section.

6. Chaos

Voici un résumé de ce que nous savons jusqu'ici. Nous avons commencé à un niveau de compétence, un statu quo. Ensuite un élément étranger se déclare, nécessitant un changement. Nous faisons une analyse de la menace pour envisager notre niveau de confort avec le changement ou le maintien du statu quo. Découvrir que le changement est requis (par l'élément étranger externe) crée la résistance et le déni du changement.

Le changement est une transition inévitablement stressante, car le changement requiert que nous apprenions de nouvelles compétences. L'élément étranger (ÉÉ) entraîne les changements qui éradiquent les compétences et nous rendent incompetents. Et ce n'est pas confortable.

À titre d'exemple, voici une situation courante. Imaginez que vous avez acheté un nouvel appareil technologique – un téléphone intelligent, une tablette, ou même un nouveau téléviseur. Vos premières tentatives d'utiliser le nouvel appareil technologique vous laissent perplexes. Peut-être que vous commencez même à vous sentir stupide car vous ne savez pas comment utiliser le produit immédiatement. Le changement, même celui que vous avez choisi d'entreprendre, vous fait vous sentir incompetent, embourbé dans le chaos. Ce phénomène courant a entraîné le succès mondial de la marque de manuels d'entraide *Pour les nuls*.

Cette réponse n'est pas restreinte aux changements des compétences techniques. Toutes les organisations en phase de changements importants vivent leur propre chaos, leurs propres incompetences inévitables. Chaque fois que nous faisons quelque chose de nouveau, quelque chose que nous ne savons pas bien faire, nous commettons des erreurs. Si nous sommes déraisonnables avec nous-mêmes, nous attribuons chaque échec à nos actions et non sur le fait incontournable que nous ne pouvons peut-être pas savoir comment effectuer une nouvelle tâche correctement.

La première fois que nous essayons de faire du vélo, nous tombons. La première fois que nous essayons de nager, nous avons eu de la difficulté à respirer car l'eau entre dans notre nez. La réalité est que le changement monte sur le dos de l'incompétence.

Cette crainte d'incompétence, ou d'être perçu comme étant incompetent, est endémique mondialement. Songez à la dernière fois où vous avez assumé un nouveau rôle comportant des responsabilités. Il s'agissait peut-être d'un nouvel emploi ou de diriger un nouveau projet, vos pensées étaient-elles consommées par la crainte de l'échec ? Nous ne partageons pas facilement ces sentiments avec les autres par crainte d'être perçus comme étant incompetents.

Alors que la perception que nous devons toujours être compétents est déraisonnable et irréaliste, c'est une réalité que nous devons adopter si nous voulons gérer le changement.

Sur le plan personnel, nous pouvons travailler pour modifier notre propre réaction à l'incompétence. L'incompétence n'est pas un « gros mot » et on peut y remédier par la formation. En fait, l'incompétence confère de nombreuses possibilités : elle nous donne la permission de jouer, d'expérimenter et de faire des erreurs. Il suffit de modifier notre point de vue pour la voir pour ce qu'elle est – un état naturel et temporaire lorsque vous êtes aux prises avec quelque chose de nouveau.

Préparation pour le chaos

Maintenant, nous reconnaissons que le changement est douloureux et que le changement significatif est encore plus douloureux. Apprendre à faire du vélo engendrera un genou plein de coupures et contusions. Apprendre une nouvelle langue sera un processus long et difficile.

Nous devenons un peu moins honnêtes quand nous tentons un changement majeur. Nous pensons qu'en évitant les difficultés inévitables, nous pouvons en quelque sorte les atténuer. Nous établissons des attentes déraisonnables et nous sommes surpris quand les choses ne se déroulent pas exactement comme prévu.

1.

2.

3.

4.

Pensez à votre propre expérience avec le chaos, le principal changement dans votre vie que vous avez décrit précédemment. Ce changement ne s'est probablement pas déroulé aussi facilement que voulu. Il y a eu quelques difficultés le long du parcours. Pour cet exercice, énumérez trois ou quatre de ces défis et puis décrivez comment vous les avez surmontés.

Pour vous aider, voici la version complète fondée sur les exemples précédents.

- 1. J'ai toujours voulu être enseignant ! J'ai entrepris le rôle de formateur de nouveaux employés à mon travail, mais aussi la tâche de rédiger des manuels d'entretien et d'utilisation. Si je ne pouvais pas être un enseignant, je pouvais faire quelque chose de semblable.*
- 2. Mon nouvel emploi impliquait des quarts de travail ! Je ne pouvais rien y faire, sauf l'accepter...*
- 3. Mon nouvel emploi était ennuyeux ! J'ai cherché des moyens de progresser dans l'organisation afin de trouver un travail plus intéressant.*
- 4. Mon employeur avait planifié toute ma carrière après six mois. J'ai essayé de faire correspondre leurs plans avec mes désirs, mais j'ai échoué. J'ai cherché un emploi ailleurs.*

ÉCHANTILLON

N'OUBLIEZ PAS : Le changement est une série constante de réajustements afin de créer nos propres zones de confort. Tout changement est temporaire.

7. Intégration

Il n'y a pas de mots pour décrire cette phase du processus de changement sauf imprévu. Peu importe combien de fois nous passons par le changement, peu importe à quel point nous sommes prudents et attentifs, les chances sont que l'intégration nous affectera maintes et maintes fois.

Selon Satir, que signifie **Intégration** ? Examinons un exemple.

Votre organisation a récemment adopté une nouvelle gamme de produits et vous avez appris comment utiliser les nouvelles versions pendant plusieurs semaines. Vous vous sentez confiants car vous vous êtes familiarisé avec la nouvelle version. Si bien que votre supérieur vous a demandé de préparer un document, le copier et le partager avec les membres de l'équipe. Vous créez le fichier, construisez des tableaux et des graphiques, puis vous faites des copies pour l'équipe. Alors que vous trie les copies, vous remarquerez un graphique affichant des informations incorrectes. La colère et la frustration remontent, et vous commencez à croire que vous ne comprendrez jamais ce nouveau produit.

Vous êtes passé du sentiment de confiance d'avoir atteint la compétence à celui de découvrir qu'il vous restait encore un long bout de chemin à parcourir.

L'intégration est cette courte phase émotionnelle au cours du processus de changement, où, dès que nous croyons avoir enfin atteint le changement souhaité, nous réagissons de façon excessive à de minuscules perturbations sans conséquence.

J'ai inclus ceci dans le cadre de la définition afin de compléter le modèle de Satir. À ce titre, il sert seulement comme rappel que les reculs temporaires sont une partie du processus de changement. Je n'arrive toujours pas à trouver de « conseils » que je qualifierais productifs en traitant de cette phase du modèle - à l'exception du conseil quasiment trivial suivant :
Attendez-vous à des reculs vers la fin de votre parcours vers le changement et reconnaissez qu'ils sont normaux.

8. Nouveau Statu Quo

Vous avez travaillé et traversé les sept premières étapes du modèle du processus de changement de Satir. Vous êtes arrivé au nouveau statu quo. Vos niveaux de compétence sont retournés au niveau du pré-changement. Vous pourrez vous détendre. Mais ne vous sentez pas trop à l'aise. Le prochain élément étranger est imminent et prêt à perturber ce statu quo.

Dans ce nouvel état de confiance, prenez le temps d'examiner la compétence qui change rarement : votre capacité à acquérir de nouvelles compétences. Les gens ont tendance à sous-estimer leur capacité d'apprendre quelque chose de nouveau. Considérez cette question : Un enfant de neuf ans pourrait-il effectuer les tâches que vous faites tous les jours pour gagner votre vie ?

Ce même enfant de neuf ans pourrait-il conduire une voiture, piloter un avion, écrire un article, programmer un ordinateur, dresser un chien, réparer la plomberie, créer une annonce ou réparer un appareil de chauffage ? La bonne réponse est oui, mais seulement avec une certaine formation. La même formation que vous avez reçue depuis l'âge de neuf ans. Cet enfant mythique, c'est vous il y a quelques années.

La capacité d'apprendre est notre talent le plus fort. C'est la compétence qui rend possible le changement, de passer de la compétence à l'incompétence et vice versa. Nous sous-estimons cette force à maintes reprises.

Est-ce plus difficile d'apprendre à utiliser une nouvelle application ou de faire des affaires d'une nouvelle façon que d'apprendre à nager ou à faire de la bicyclette ? Apprendre à faire les deux dernières activités comporte un risque de noyade ou de blessure, tandis qu'apprendre l'utilisation de la dernière technologie, bien que difficile, ne pose jamais vraiment un risque de douleur ou de blessure.

Le secret, bien sûr, est de créer un état d'esprit où la loi de l'apprentissage est vue comme une chance et non comme une menace. Il n'y a pas de solution facile pour créer ce changement de perspective. Il vient avec l'expérience, mais aussi d'une décision de voir l'apprentissage et le changement de la même façon. À bien des égards, c'est une décision personnelle de **tout** voir comme une occasion plutôt que comme un acte malicieux de l'univers.

Comprendre votre changement spécifique

Maintenant que vous comprenez comment fonctionne le processus du changement, nous allons appliquer ces nouvelles connaissances au changement en cours.

Gardez le modèle du processus du changement de Virginia Satir en tête pendant le reste du processus. Il vous soutiendra dans le travail à venir, vous permettant d'acquérir une meilleure compréhension du changement spécifique à venir.

Comme la préface en fait mention, la vision d'Algoma est la suivante : « *Que tous les gens vivent dans un état de dignité au sein de leur collectivité, où ils peuvent accéder aux supports nécessaires pour assurer leur pleine intégration* ».

Votre vision, si vous y avez déjà pensé, est probablement différente. Quoiqu'elle en soit, elle décrit une situation différente de celle d'aujourd'hui. Ceci, avec le modèle de Satir, fournit un point de départ.

Avant de mettre en œuvre un changement, nous devons comprendre toutes les raisons pour le faire. Nous devons devenir des experts du changement proposé, ou auquel nous réagissons, parce que les gens se fieront à nous pour obtenir des réponses. Ils pourraient s'adresser à vous lorsqu'ils auront besoin de conseils. À tout le moins « Le changement est-il nécessaire ? » sera demandé par tous les gens touchés. Il serait agréable d'avoir une réponse.

Le modèle de Satir commence par le statu quo. Mais en réalité, l'élément étranger est ce qui attire tout d'abord notre attention. Nous avons tendance à devenir complaisants face à notre statu quo car nous le vivons quotidiennement, jusqu'à ce qu'il soit menacé par un élément étranger.

Votre premier objectif est d'acquérir une compréhension meilleure et plus approfondie de l'élément étranger car c'est celui-ci qui provoque le changement.

Quoi/qui est l'élément étranger ?

L'élément étranger est l'événement, ou la personne, qui vient perturber l'état des choses, autrement connu comme le statu quo. Il est dangereux de penser que l'élément étranger est évident pour tout le monde. Si l'élément étranger est mal identifié, alors le changement est plus difficile à gérer. Autrement dit, pensez à demander « Quelles en sont les vraies intentions ? » Si on formule des hypothèses sur la raison de ce changement et qu'elles se révèlent fausses, il est probable que le type de changement mis en œuvre ne traitera pas la véritable question ni la raison cachée du changement.

Chaque membre de votre équipe de gestion - peut-être même votre Conseil d'administration - devrait remplir le reste de ce cahier d'exercices indépendamment les uns des autres. Une comparaison des réponses fournirait une mine d'informations pouvant permettre une transition des moins pénibles et des plus réussies.

Écrivez une description détaillée de ce qui motive le changement vers l'intégration communautaire. Il est possible, bien que peu probable, que l'élément étranger mettant au défi votre organisation ne soit pas juste une chose, mais plutôt une combinaison de facteurs, contribuant tous à expliquer la nécessité du changement.

Une description appropriée de l'élément étranger sera longue, mais nécessaire. Plus elle est difficile à faire, plus elle est nécessaire pour votre organisation. Sans cette description, il sera impossible d'expliquer aux autres POURQUOI vous entamez la transition. Utiliser une autre feuille blanche si nécessaire.

Vous aurez votre propre perception de l'élément étranger encourageant le changement au sein de votre organisation. Vos réponses seront uniques. Toutefois, la liste d'éléments étrangers ci-dessous, identifiés par d'autres dans votre domaine, peut être utile. Tous les éléments ne s'appliqueront pas nécessairement à votre organisation dans la même mesure qu'ils s'appliquent à d'autres. Certains peuvent être non pertinents alors que d'autres pourraient être vos principaux moteurs.

Historique des soins

L'histoire est passée du stade nul, où les nécessiteux recevaient un revenu de subsistance, en institutions, où ceux à notre charge étaient perçus comme des patients, vers la situation actuelle, où les gens sont considérés comme des individus indépendants, mais pas nécessairement comme membres de la communauté à part entière.

The Garrie v Janus Joan Inc. Règlement du Tribunal des droits de l'homme, février 2014

Vice-président Bhattacharjee a déclaré que : *Payer Garrie et les autres employés handicapés par un retard de développement moins que le salaire minimum était « un affront à leur dignité et leur position désavantageuse. »*

De : « Differential Pay-Schemes Rules Discriminatory » (Règles discriminatoires sur les régimes de rémunération différentiels) – Barry W. Kwasniewski

<http://www.carters.ca/pub/bulletin/charity/2014/chylb345.pdf>

« Growing acceptance that loneliness is a source of illness » (Acceptation croissante de la solitude en tant que source de la maladie)

Une seule référence parmi tant d'autres : « Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality » (La solitude et l'isolement social comme facteurs de risque de la mortalité)

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691614568352>

« Growing recognition that current practices ignore the need for community inclusion » (Reconnaissance accrue du fait que les pratiques actuelles ignorent le besoin de l'intégration communautaire)

« Appartenir l'un à l'autre : Building Personal Support Networks » (Bâtir des réseaux de soutien personnel) Intégration communautaire C.-B.

<http://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/Belonging-To-One-Another-final.pdf>

Votre propre réponse

Lorsque vous comparez les résultats antérieurs aux exercices de la préface.

Initiative du gouvernement provincial

S'éloigner de la norme actuelle de soins, l'atelier protégé.

Demandes / pressions du marché

Le changement dans les attentes de nos clients actuels et futurs. En termes simples, leur proposons-nous le produit ou le service qu'ils désirent ?

Les réponses que vous fournissez aux questions dans ce cahier d'exercices auront beaucoup en commun avec les réponses fournies par des organisations comme la vôtre, mais vos réponses sont uniques car votre statu quo est différent du leur.

Les questions posées sont des questions importantes, même si elles ne sont pas les seules questions que nous pourrions poser. Et elles doivent être répondues par ceux qui mènent le changement.

La liste sur la page précédente est une référence. Elle ne devrait pas être perçue comme étant la voix des autres qui cherche à influencer votre façon de penser ou de répondre aux questions. Il est important de se rappeler qu'on ne vous dit pas ce qu'il faut croire. Au lieu de cela, on vous demande ce que vous croyez. Ce concept est au cœur de la gestion du changement.

N'oubliez pas que les gens résistent au changement sans leur consentement, sans contrôle sur le processus. Cela deviendra un thème central lorsque vous commencerez à songer à la façon d'entamer votre transition vers un nouveau statu quo.

Considérez ceci : Si vous décidez, par vous-mêmes, de dire à quoi ressemblera précisément votre organisme dans cinq à dix ans, vous allez échouer. Si votre vision de l'avenir ne résulte pas d'une collaboration entre votre équipe de direction, conseil d'administration, personnel, clients, collectivité et parents / tuteurs / famille, alors vous êtes voués à l'échec. Au lieu de cela, il est préférable de suivre les conseils de Jim Collins, auteur de *Good to Great* : pour apporter de grands changements vous devez « approcher votre personnel avec des questions, et non des réponses. »

Un dernier point. Si vous jetez un autre coup d'œil sur la liste des éléments étrangers à la page précédente, vous verrez un article qui va à l'encontre de cette sagesse. Un des éléments étrangers identifiés dicte le changement de manière directe et insistante à votre organisation.

Initiative du gouvernement provincial

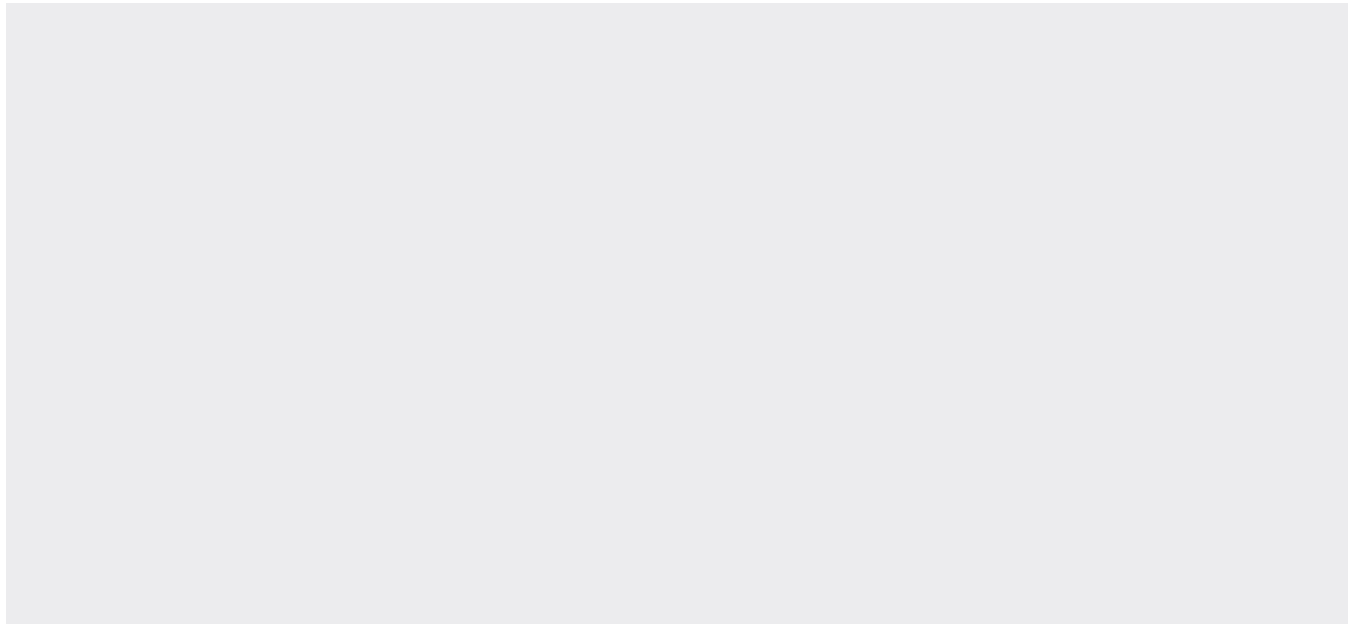
- S'éloigner de la norme actuelle des soins : l'atelier protégé
- En outre, la *Loi sur l'équité des salaires*, Projet de loi 148, élimine les exemptions pour payer les salaires minimums que reçoivent actuellement les ateliers protégés.

Malgré cela, c'est à vous de décider comment répondre à leur directive.

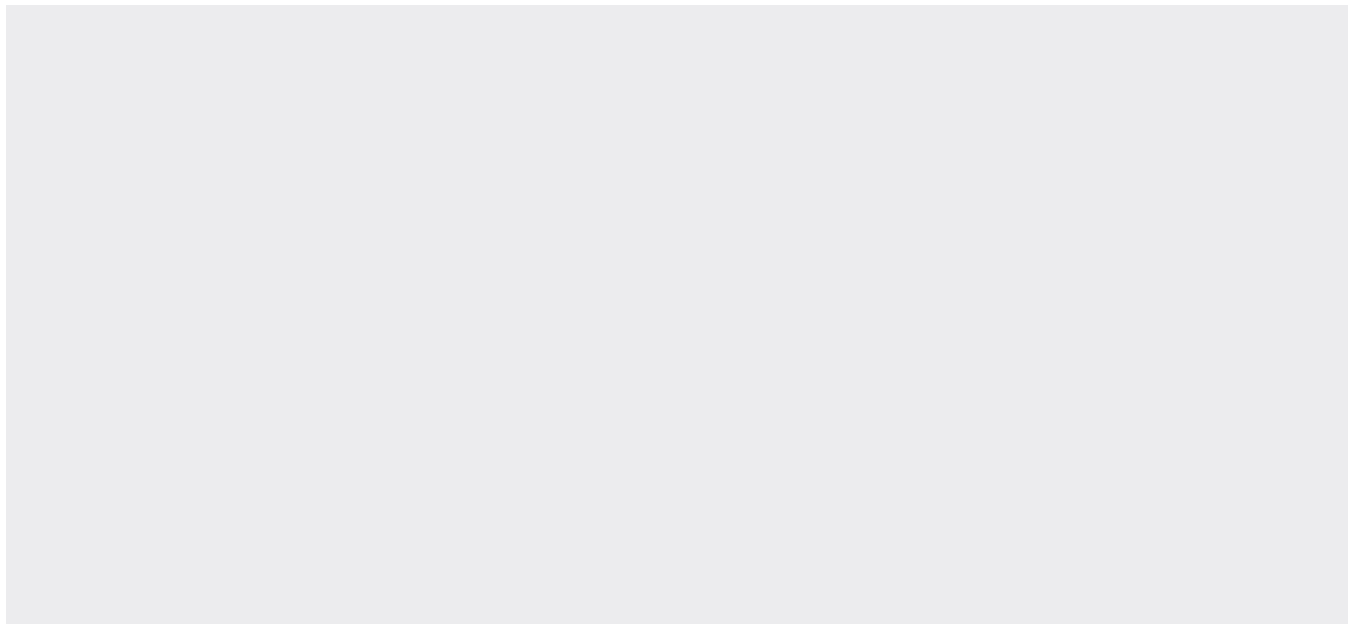
En acceptant la présente directive, qui est tout à fait hors de votre contrôle, vous pouvez commencer le parcours vers le changement.

Qu'arrive-t-il si on ne change pas ?

Quelles sont les conséquences de maintenir le statu quo, sans rien changer ?



Jusqu'à quel point êtes-vous certain que ces conséquences auront lieu ? Quelles preuves avez-vous ?



Si le public cible ne croit pas que les conséquences se produiront, ou si les conséquences n'ont aucun effet positif ou négatif considérable sur eux, ils ne seront pas motivés pour aller de l'avant.

Les gens doivent comprendre la nécessité du changement.

Lorsqu'ils comprennent que la nécessité du changement est réelle, la plupart des gens sont peu enclins à résister au changement par rapport à ceux qui croient que le changement n'est pas nécessaire.

Quels choix avez-vous ? En énumérer au moins trois.

1.

2.

3.

Comment sélectionnez-vous un choix parmi tous les choix possibles qui s'offrent à vous ?
Autrement dit, quels critères utilisez-vous pour faciliter votre processus de sélection ?
En énumérer au moins cinq.

1.

2.

3.

4.

5.

Qui est touché par le changement ?

Identifiez **toutes** les personnes impliquées dans la façon dont votre organisation existe actuellement :

- Les personnes que vous soutenez
- Les personnes fournissant ce soutien
- Ceux à l'extérieur qui soutiennent votre organisation
- Les personnes qui dépendent de votre organisation pour le soutien
- Ceux qui bénéficient directement ou indirectement du soutien que vous fournissez

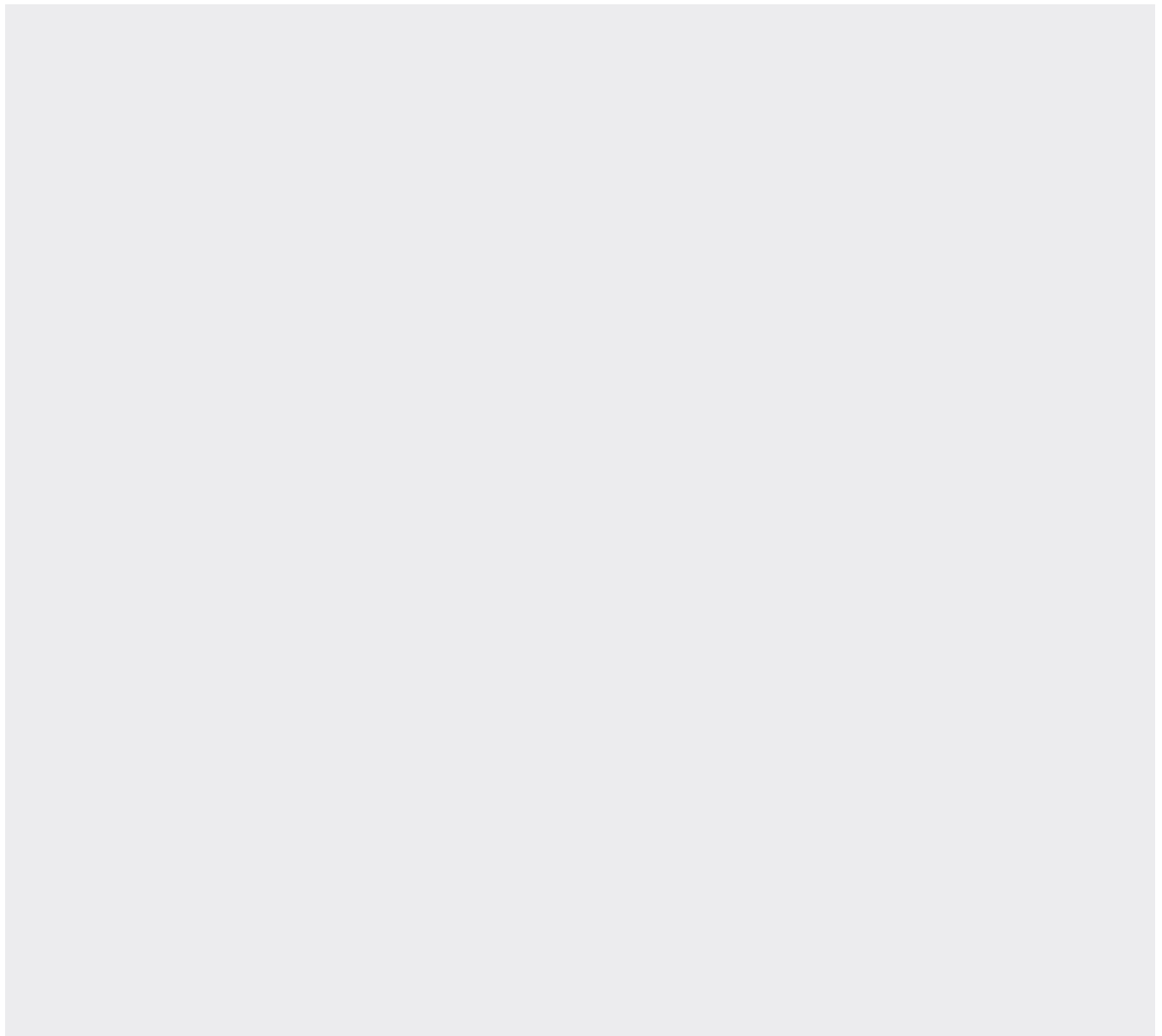
Ce sera une longue liste de personnes et vous aurez besoin de pages blanches pour l'écrire. Utilisez une feuille de papier distincte pour chaque personne que vous identifiez, et placez-les dans les catégories appropriées.

Nommez cette collection de feuilles « Profils individuels ». Vous l'utiliserez comme une ressource tout au long de votre transition, et vous ajouterez des informations à chaque profil pendant que vous travaillez sur les exercices. Organisez cette ressource de la façon qui vous convient le mieux.

Quand le changement aura-t-il lieu ?

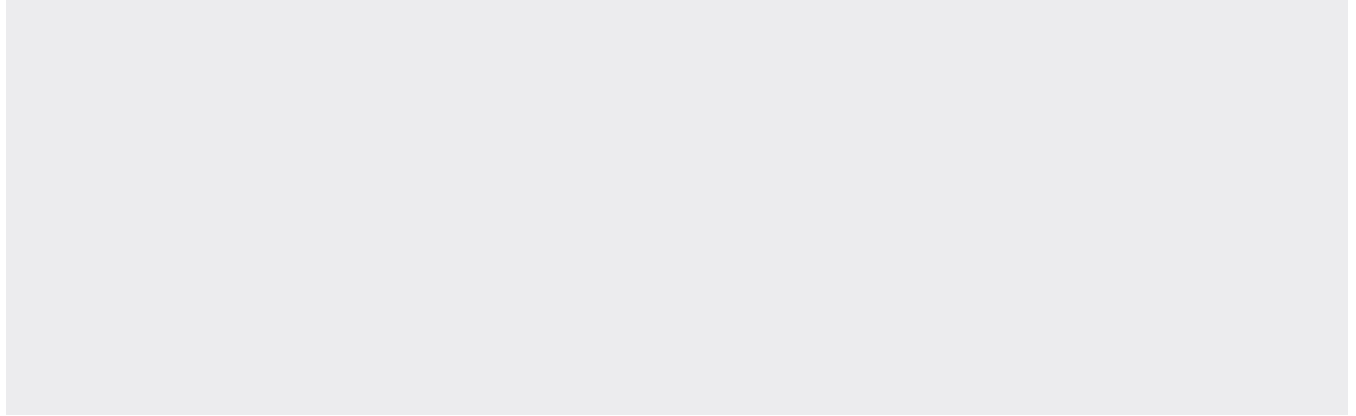
Plus le Changement est imminent, plus les gens le comprennent et peuvent y réagir. Parfois, la seule façon d'amener les gens à accepter qu'un changement soit réel est de fixer une date définitive pour la mise en œuvre. Nous sommes tous occupés ; nos assiettes sont remplies de projets et de choses importantes à faire. Si un changement n'a pas une date limite, si nous n'y avons pas attribué une priorité, si les budgets sont inexistantes, alors le changement lui-même n'existe pas vraiment et nous allons l'ignorer. Le changement lointain est moins « réel » que le changement imminent.

Créez un brouillon, une estimation initiale, une version temporaire écrite au crayon (vous comprenez) d'un « calendrier » ou d'un « plan de projet » pour votre transition. À ce stade, il ne reflète pas la réalité, donc ne le considérez pas comme étant gravé dans la pierre car il fera l'objet de modifications. C'est un point de départ pour regarder vers l'avenir et obtenir une idée de ce que vous devez faire avant d'arriver à l'objectif final.

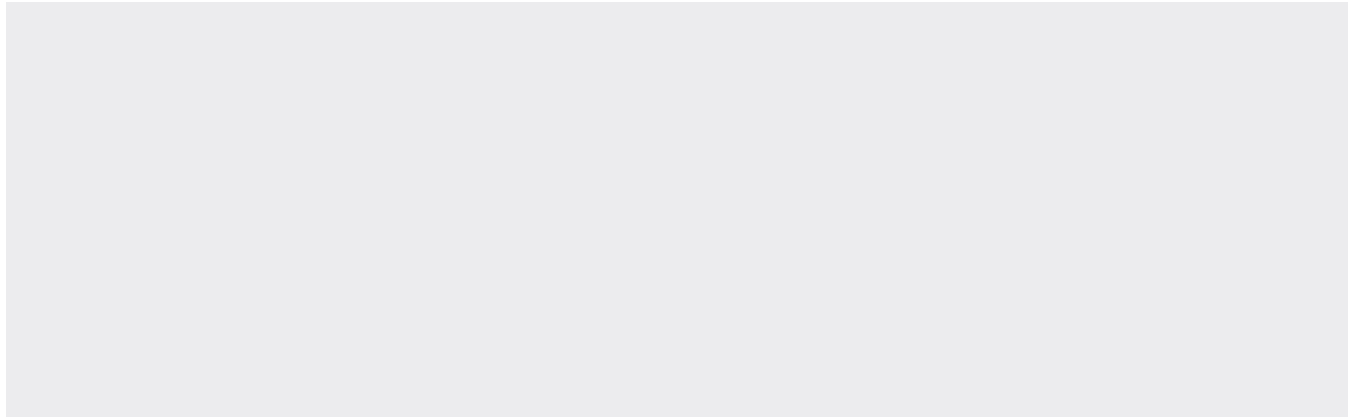


Pourquoi maintenant ?

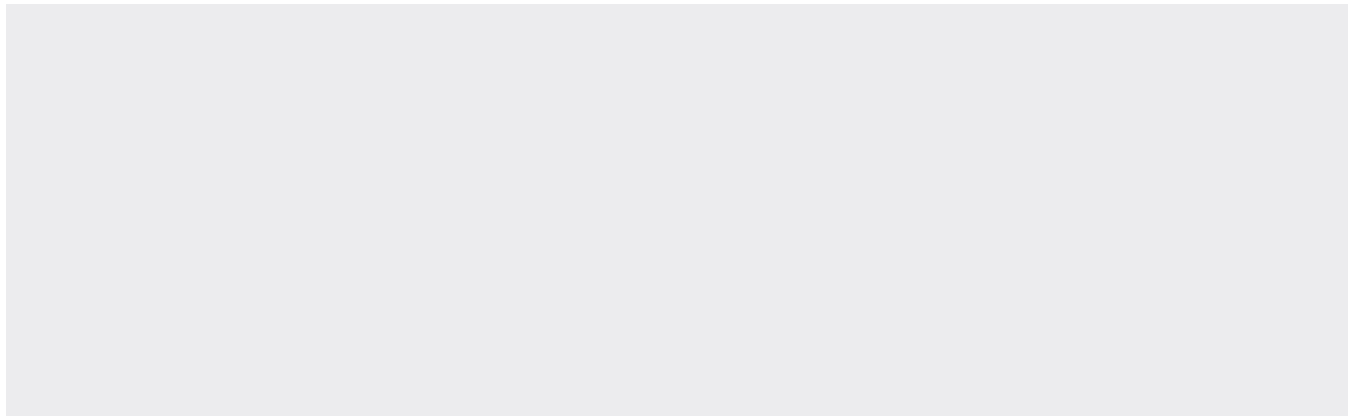
Qu'est-ce qui nous impose ce changement ? Pourquoi pas l'année prochaine ? Pourquoi pas l'an dernier ?



Pourquoi est-ce important d'agir maintenant ? Qu'y a-t-il à propos de cet élément étranger pour nous affecter aujourd'hui ?



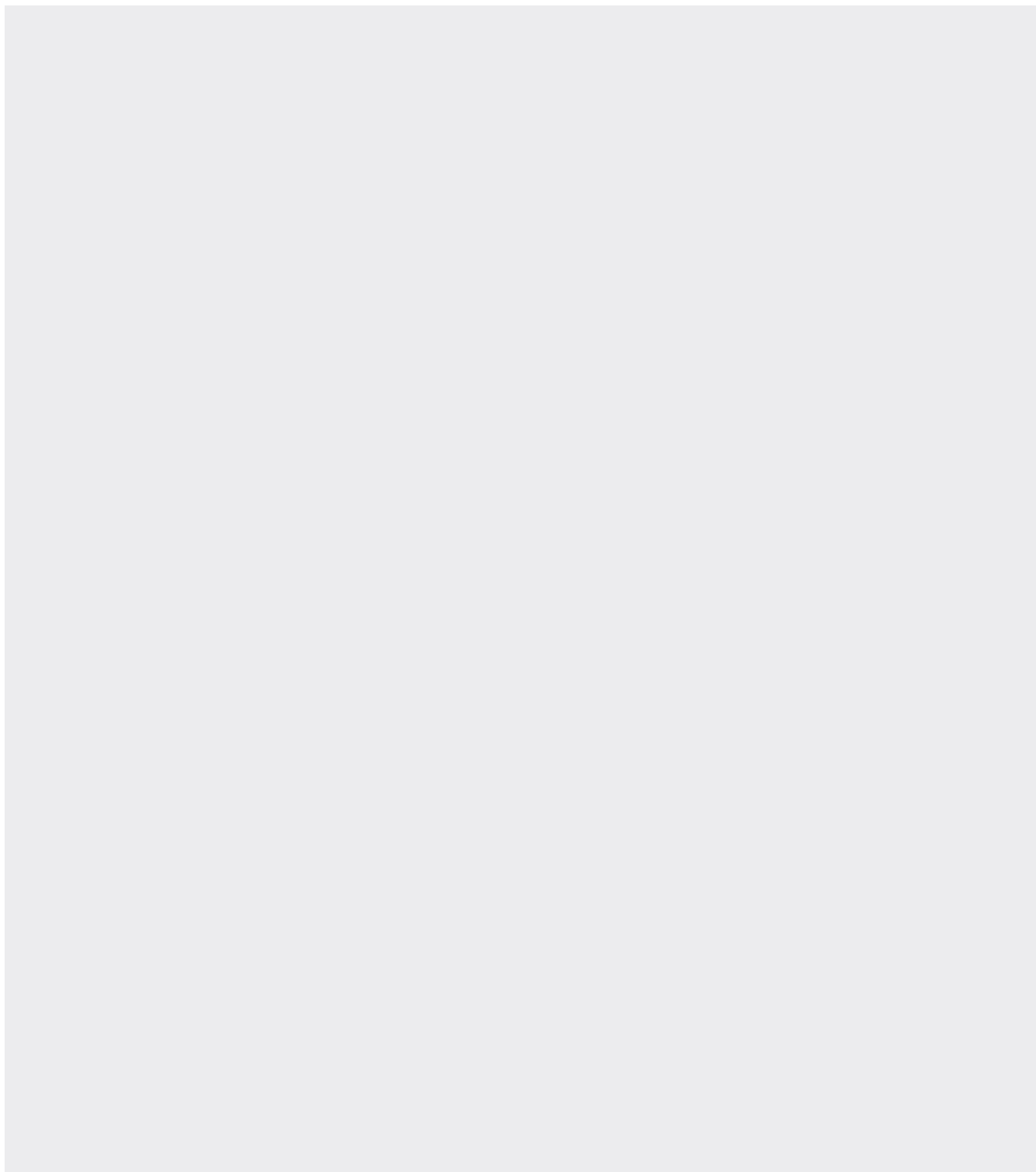
Si ce changement est important, pourquoi ne pas s'en être occupé plus tôt ?



Ces questions, si répondues correctement, fournissent des justifications pour le changement. Elles le rendent légitime. Si les réponses ne sont pas facilement disponibles, vous communiquez au public cible que ce changement est arbitraire.

Comment le changement nous affectera-t-il ? Aujourd'hui ? Demain ?

Il s'agit d'une autre question clé. C'est une version de « Quel est l'avantage pour moi ? » Mais pour cette version, répondez en fonction du temps. Que se passera-t-il demain ? Prochain trimestre ? L'année prochaine ? Dans cinq ans ?



Comment les autres ont-ils réussi à le faire ?

Quel que soit le changement auquel nous sommes confrontés, c'est une erreur de supposer que nous devons entreprendre seuls cette transition, en utilisant uniquement les ressources qui nous sont immédiatement disponibles. Quel que soit le changement auquel nous sommes confrontés, d'autres y ont fait face dans le passé, y font face actuellement et devront y faire face à l'avenir.

Si répondre aux questions jusqu'ici a été difficile, sachez que vous n'êtes pas les seuls à le penser. D'autres auront les mêmes soucis et préoccupations que vous en répondant à ces questions. Il suffit de songer à tout ce dont vous pourriez apprendre si vous connaissiez toutes les réponses que les autres personnes ont fournies ou pourraient fournir aux questions qui vous posent un problème.

Et voilà où réside la leçon : il est beaucoup plus facile de réussir si nous prenons le temps d'apprendre des autres, de leurs échecs et de leurs succès. Nous devons éviter de penser que pour réaliser un succès, nous devons réussir seuls. Il n'y a absolument aucune raison de tenter un changement majeur par nous-mêmes. Surtout le changement qui peut avoir et qui aura une incidence sur la vie de ceux que nous soutenons.

Le prochain exercice nous offre la possibilité d'aller au-devant des autres en sortant du modèle du processus de changement de Satir. Identifiez vos pairs au sein d'une demi-douzaine d'organisations et travaillez avec eux pour déterminer ce qu'ils ont tenté, ce qui a fonctionné et pourquoi, ce qui a échoué et pourquoi.

Vous pourriez commencer par identifier les organisations qui selon vous seront affectées par ce changement et aller vers eux pour avoir une conversation, ou autant de conversations qu'il faudra pour obtenir une meilleure compréhension.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

En parlant avec vos pairs, recueillez leurs histoires, tant les succès que les échecs. Les histoires véhiculent les idées. Elles fournissent des mises en garde et de l'espoir pour le changement. Il n'y a pas de meilleure façon pour nous remonter le moral que d'entendre comment d'autres ont surmonté des obstacles similaires ou supérieurs aux nôtres.

Établir des relations

Que signifie « établir des relations » ? Cela signifie travailler pour bâtir une relation harmonieuse. Ou travailler pour maintenir l'harmonie dans une relation existante. Considérez ce truisme du secteur de la vente : Les gens achètent des gens qu'ils aiment. Les gens vous font-ils confiance ? La gestion du changement est un exercice de diplomatie.

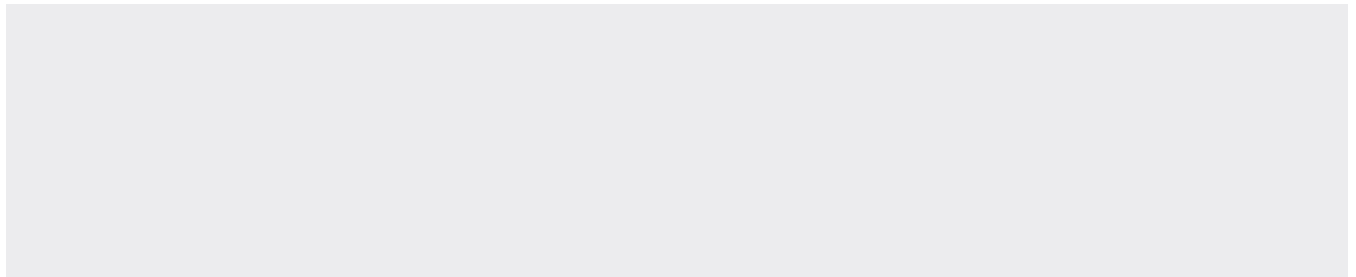
N'ayez pas toutes les réponses

Les agents du changement ont tendance à décrire l'ensemble du changement. Ils voient le changement comme quelque chose qu'ils possèdent et ils doivent donc dicter la solution exacte. Une politique écrite avec l'apport des utilisateurs aura toujours une meilleure chance de succès qu'une solution imposée sur eux par un gestionnaire isolé. Le rôle d'un agent de changement est de rendre possible le changement. Ce n'est pas de définir le changement devant être adopté.

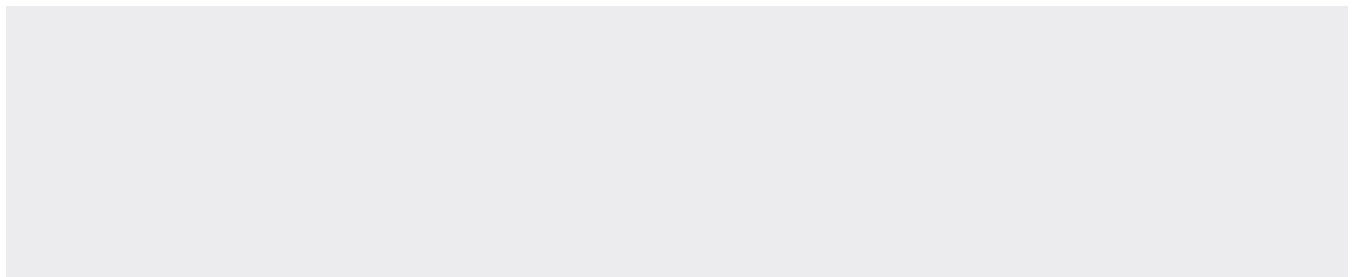
En songeant à mettre en œuvre un changement majeur, la personne ayant le désir initial de changement est confrontée à un défi unique. Elle **sait**, basé sur son propre raisonnement, ce qu'elle aimerait voir arriver. Elle a une vision de l'avenir et est motivée pour inculquer cette vision singulière aux autres. Elle croit que la meilleure façon d'y arriver est de leur dire quoi faire. Il est facile d'oublier que les gens n'aiment pas se faire dire quoi faire.

Le conseil aux personnes ayant une vision est facile à donner mais difficile à accepter. Gardez votre vision initiale ouverte pour permettre aux autres de créer leur propre version de cette vision. Si nous prenons le temps de nous entendre sur le problème, alors nous pouvons nous fier aux gens pour trouver leurs propres solutions. Nous ne pouvons faire cela que si nous sommes d'accord sur la définition du problème. Une fois que tout le monde est d'accord sur le problème, les solutions proposées auront beaucoup en commun. Voici deux questions à se poser.

1. Quelles solutions dois-je chercher auprès de mon équipe pour répondre aux besoins de l'organisation ?



2. Quelles sont les solutions qui **doivent** être appliquées de façon prédéfinie pour répondre aux exigences prédéfinies ? Y a-t-il des règles législatives que nous **devrons** suivre à l'avenir ? Fournissez des détails.

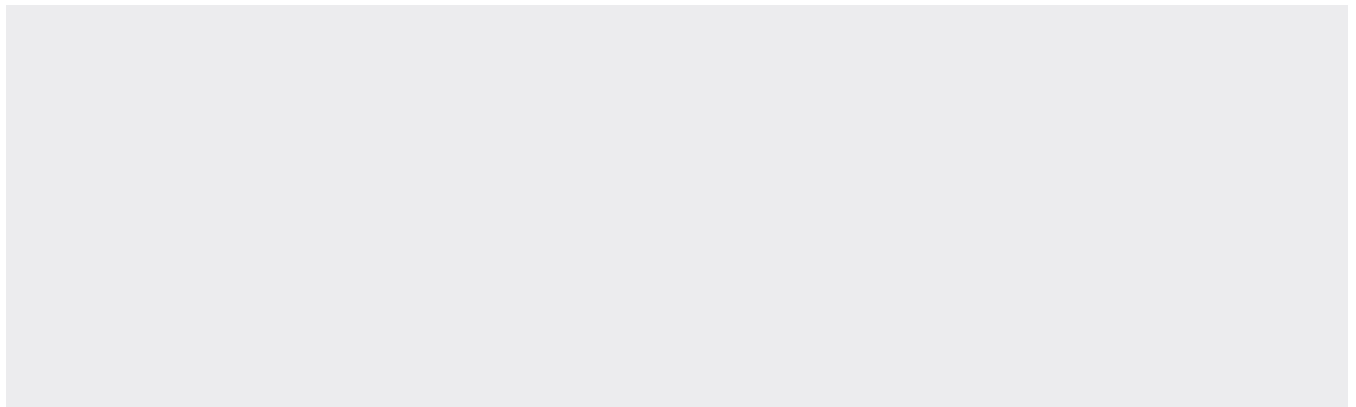


Soutenir l'autonomisation

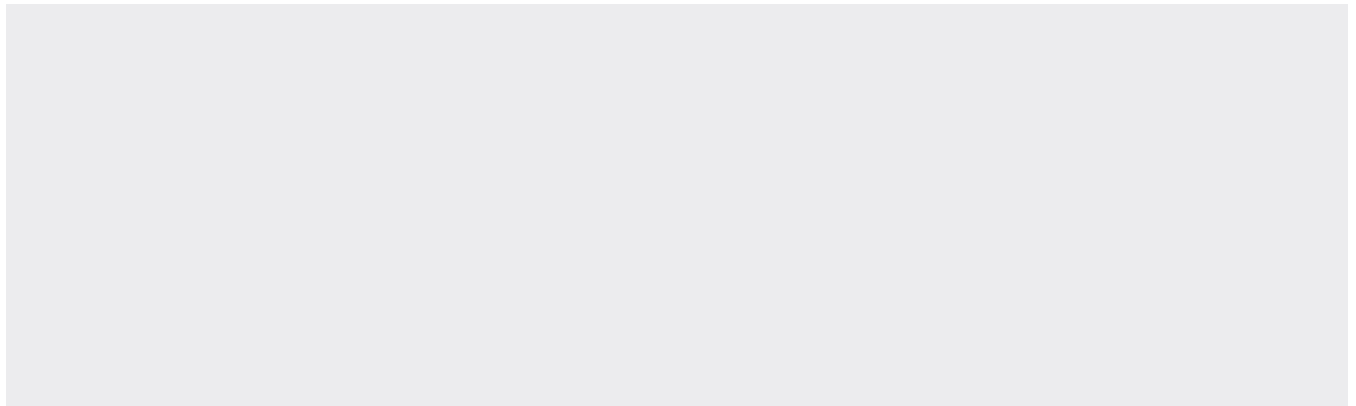
L'autonomisation, c'est donner au public cible le pouvoir de prendre des décisions. Par contre, nous – les agents du changement – devons abandonner le désir de prendre toutes les décisions. Plus nous laissons le pouvoir entre les mains du public cible, plus nous renforçons leur sentiment d'appartenance.

Cela se rapporte aux questions précédentes : Dans quelle mesure pouvons-nous encourager la participation ? Quels sont les risques ? Sont-ils acceptables ?

En ce qui concerne le changement auquel vous faites face, quels sont les résultats positifs possibles si vous permettez à d'autres de participer davantage dans le parcours à suivre ?



Quels sont les pires résultats possible et que pourrions-nous faire pour atténuer ces résultats ?



Ne demandez pas l'acceptation

Lorsque vous demandez l'acceptation, vous avez déjà échoué. Cela signifie que vous leur présentez à la fois un besoin de changement et la solution. Pour être plus précis, vous leur présentez **votre** solution. Vous avez invalidé toute autonomie que vous pourriez avoir créée.

Cherchez à comprendre leur vision

Encore une fois, cela répond à leur besoin d'appropriation du changement. Nous résistons davantage au changement quand celui-ci nous laisse impuissants, quand nous n'avons aucun contrôle sur notre avenir.

Identifiez les leaders d'influence, les adaptateurs précoces et les sources de résistance

Les leaders d'influence sont ceux sur lesquels les autres se fient pour se guider. Ils ne sont pas nécessairement les premiers à accepter un nouveau changement. Notre temps est mieux investi à convaincre ces influenceurs que le changement est nécessaire plutôt que de répondre aux besoins de ceux qui sont ambivalents ou qui perçoivent déjà le besoin de changement. (Sachez que vous pouvez trouver une situation où la plus grande source de résistance est aussi la plus grande source d'influence.)

Les adaptateurs précoces sont ceux qui considèrent le changement comme étant une nécessité.

Les sources de résistance regroupent les personnes qui préféreraient maintenir le statu quo. Elles résistent pour un certain nombre de raisons : elles ne voient pas la nécessité du changement, elles ne s'attendent pas d'être présentes quand le changement se produira, elles pensent que le changement proposé est mauvais, elles ont peur de ne pas être en mesure de faire le changement, entre autres raisons.

À titre d'exercice, sortez tous les profils individuels que vous avez créés dans le cadre de l'exercice de la page 43. Identifiez ceux qui influencent l'opinion des autres. Identifiez également chaque adaptateur précoce / partisan et chaque source de résistance.

Pour chaque personne, demandez-vous comment elle réagirait à la nécessité d'un changement donné si elle en était responsable. En cherchant à connaître leurs solutions pour l'élaboration de la transition que vous envisagez, vous serez en mesure d'évaluer le degré de contrôle que vous pouvez leur donner.

Que ferait X s'il en était responsable ?

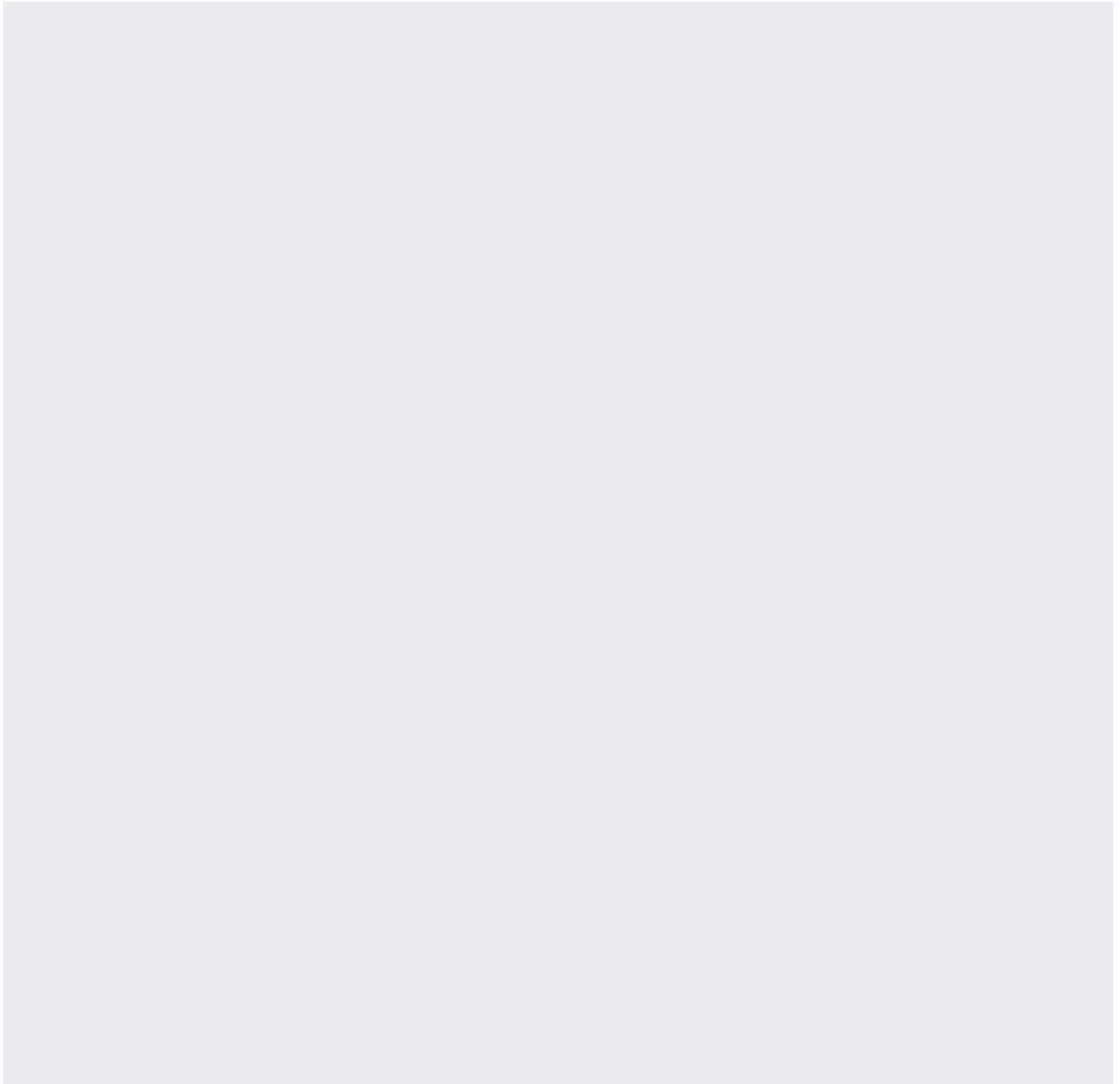
Vous devez effectuer cette expérience pour tout le monde que vous avez identifié comme ayant un intérêt dans le changement.

*Voici une façon d'identifier les influenceurs : Lors d'une réunion pendant laquelle est faite une déclaration controversée, vers qui tout le monde se tourne-t-il ? Cela peut sembler simpliste, mais les influenceurs ne sont pas difficiles à identifier. Ils sont littéralement ceux qui orientent la pensée des autres. Savoir les identifier et veiller à ce que la puissance de leur influence travaille **en faveur**, et non à l'encontre de votre changement, sont des facteurs critiques du succès.*

Changer la pensée : agent de changement vs dictateur du changement

Le terme **agent de changement** crée l'image d'une personne en mission. Une autre expression qui soutient plutôt l'idée que le changement fait mal est **le dictateur du changement**. Il nous oblige à garder à l'esprit que notre première tâche est de perturber le statu quo. Quand nous pensons comme quelqu'un qui inflige la douleur, nous avons un objectif déterminé – réduire la douleur. En démontrant un intérêt pour les gens réticents à abandonner leur statu quo, nous réduisons également leur résistance face au changement proposé.

Quels points de douleur / résistance entrevoyez-vous pendant cette période de transition, et que pouvez-vous faire pour réduire la douleur y étant associée ?



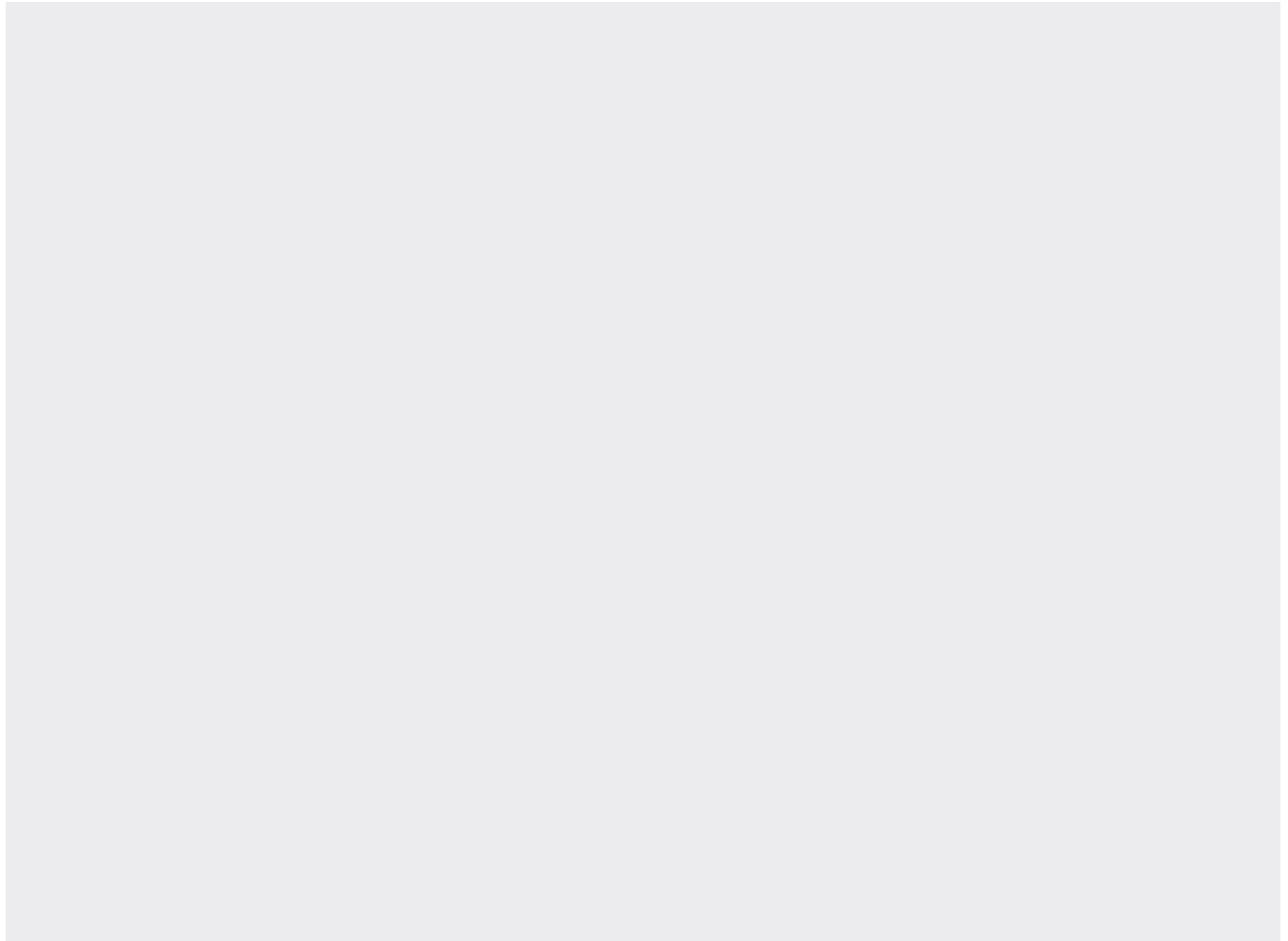
Comprendre le statu quo

Créer quelque chose de nouveau est, par définition, un acte de destruction. Lors de la mise en œuvre d'un changement, nous remplaçons l'ancien statu quo connu de tous, avec une simple vision d'un objectif pour l'avenir. Avoir du respect pour le statu quo existant développe le respect des autres pour nous.

Combien de temps fut nécessaire pour l'établir ?

Certains statu quo existent depuis quelques mois, d'autres depuis des années. Plus le statu quo existe depuis longtemps, plus il sera difficile de le supprimer car il a prouvé sa validité.

Quelle est l'histoire de votre statu quo existant ?

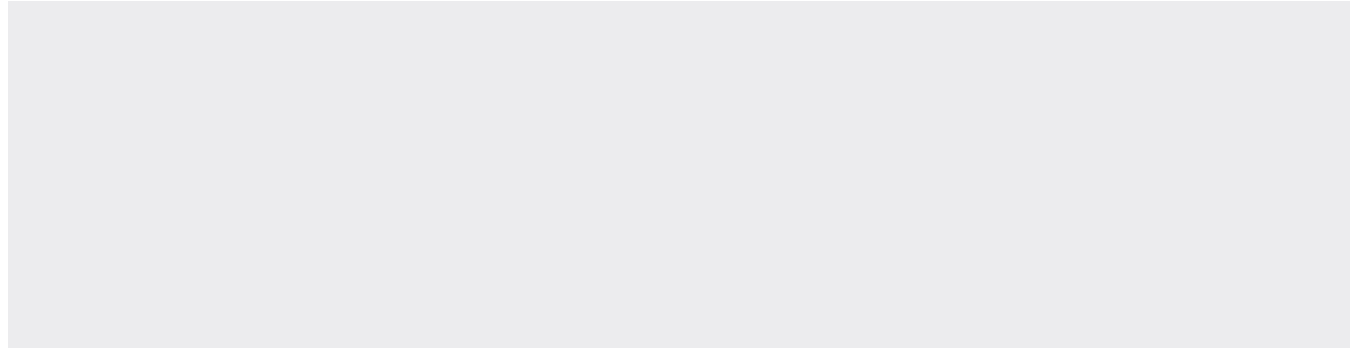


Une des raisons clés pour connaître l'histoire du statu quo existant est de bien comprendre ce que nous demandons aux gens d'abandonner. Démontrer du respect pour ce qui a été accompli dans le passé aidera à motiver les gens à bâtir quelque chose de nouveau pour l'avenir.

La première étape vers le changement responsable est de comprendre ce que nous demandons aux gens de laisser derrière.

Quels investissements / sacrifices les gens ont-ils faits pour l'atteindre ?

Combien les gens ont-ils investi dans ce statu quo ? L'ont-ils construit sur leur propre temps ? Était-ce quelque chose qui leur a coûté personnellement ? Plus ils ont investi dans le passé, plus il sera difficile pour les faire avancer.



Combien de personnes souscrivent au statu quo existant ?

Est-ce un statu quo à l'échelle de l'organisation ou est-il partagé uniquement par un petit nombre de personnes ? Fait-il partie de la culture du secteur ou est-il simplement une façon locale de faire les choses ? Une des façons de mesurer de l'envergure d'un changement est de connaître le nombre de personnes qui en sera affecté.

Cet exercice est plus qu'un compte du nombre de personnes que vous avez identifiées dans les profils individuels. C'est une exploration du degré d'intégration du statu quo existant dans la culture.

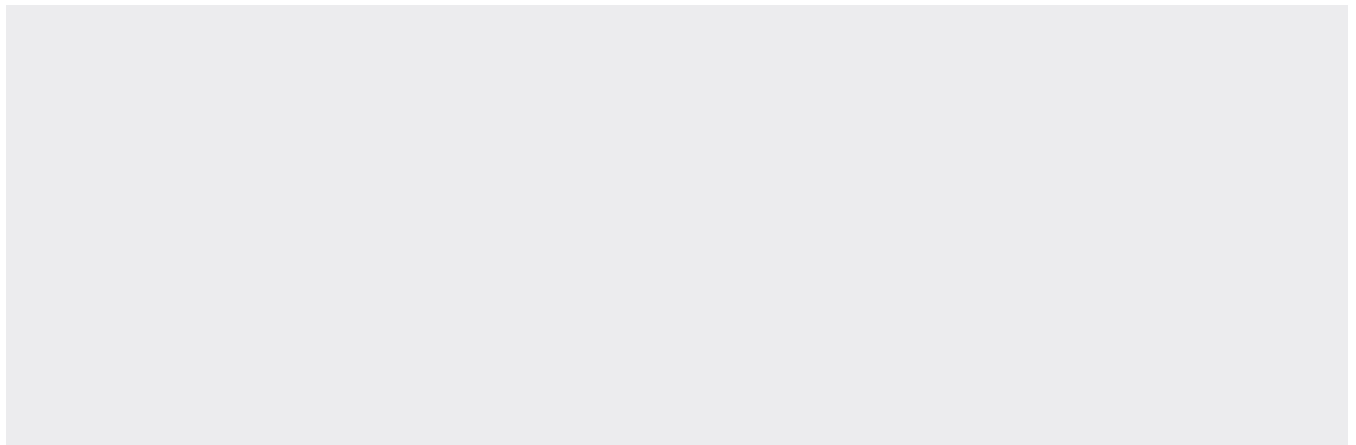
Il y a des gens qui seront touchés par votre changement que vous ne serez pas en mesure de distinguer jusqu'à ce qu'ils s'identifient pendant le processus de changement.

Cette question pourrait être difficile à répondre en ce moment. En fait, vous ne saurez peut-être pas comment y répondre jusqu'à ce que votre changement soit bien entamé.

Quelles sont les valeurs que le statu quo englobe ?

Si le statu quo est aussi une partie des valeurs personnelles ou des croyances, alors il peut y avoir des difficultés supplémentaires pour le changer. Par exemple, éliminer la tradition de donner une dinde de Noël en cadeau aux membres du personnel est souvent plus difficile que de changer le système de comptabilité, car la dinde s'associe à des idées de générosité, de Noël, de gratifications et d'amitié. La culture est difficile à identifier, mais si vous examinez une organisation à la lumière des relations, la culture devient alors plus visible. Elle devient également visible, bien sûr, lorsque vous essayez de la changer.

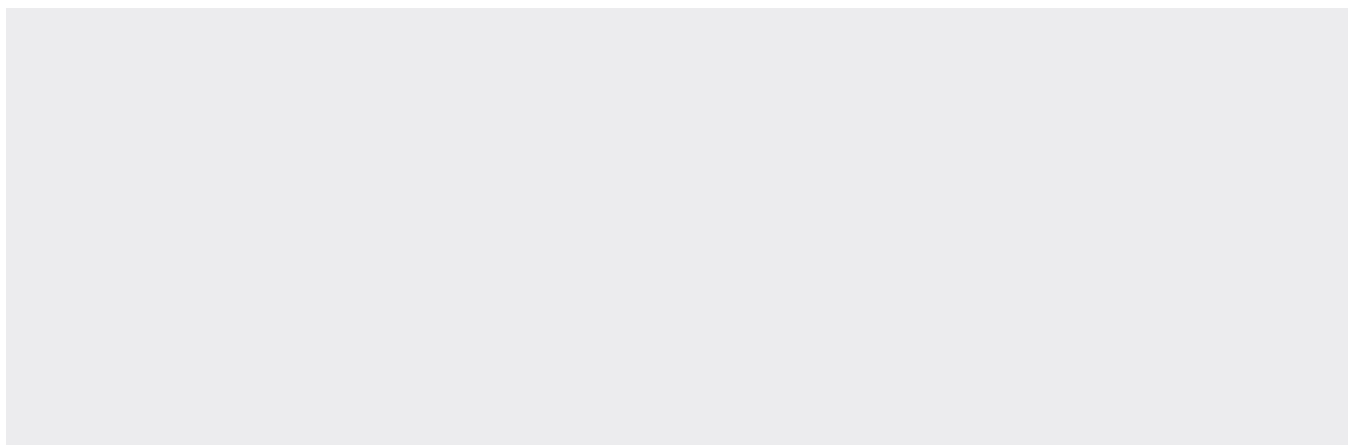
Quelles sont les valeurs fondamentales de votre organisation (ou ateliers protégés) et comment cette transition affectera-t-elle ces valeurs ?



Quelles mythologies / histoires ces valeurs fondamentales soutiennent-elles ?

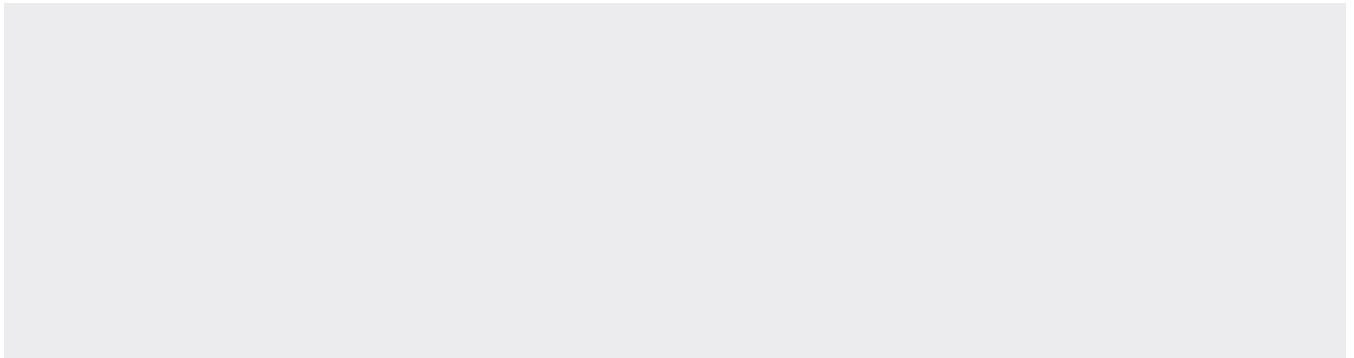
Chaque organisation renforce ses croyances (statu quo) à travers des histoires. Habituellement, ces histoires encapsulent les valeurs fondamentales et sont présentées comme des exemples éloquentes de ce que l'organisation peut fournir de meilleur. Quelles sont ces histoires dans votre organisation **et** comment passeront-elles à la nouvelle vision de l'organisation ?

Ces histoires faciliteront-elles ou empêcheront-elles la transition vers le nouveau statu quo ?

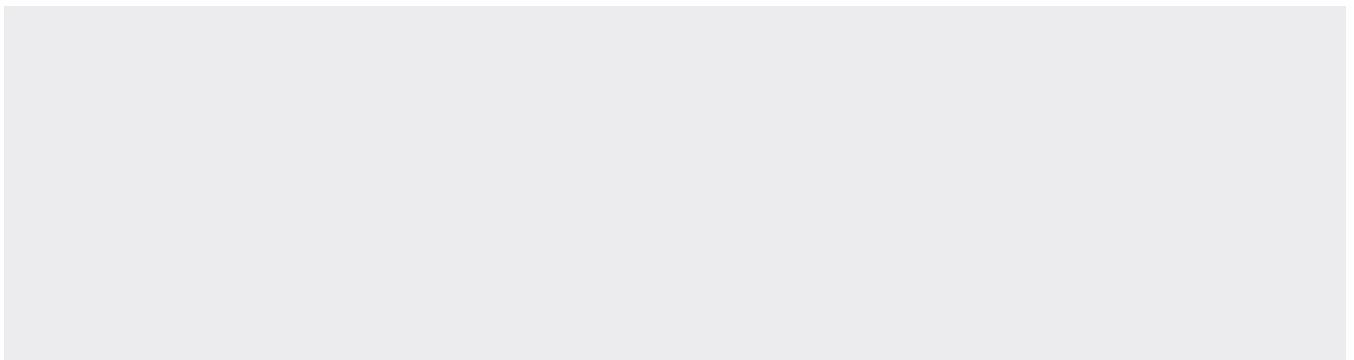


Qui sont les héros et les héroïnes ?

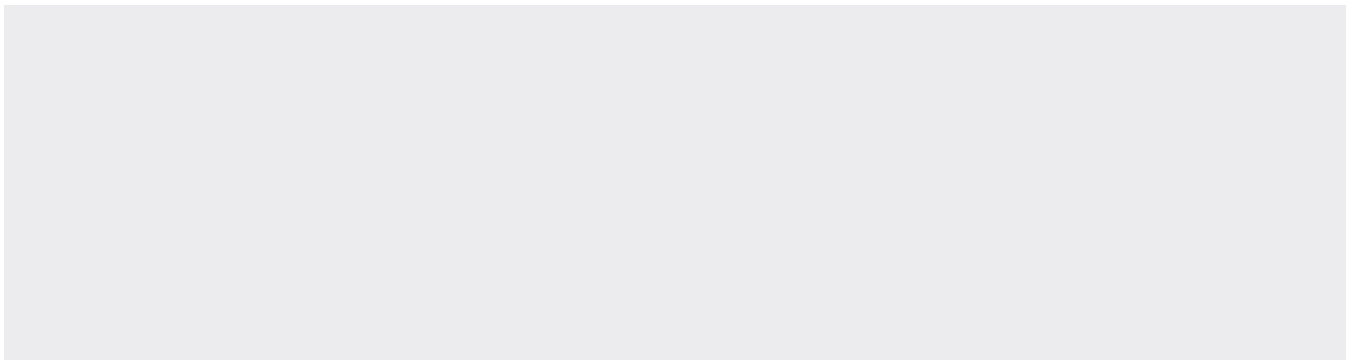
Dans l'histoire de l'organisation, quels individus sont devenus les principaux influenceurs ?



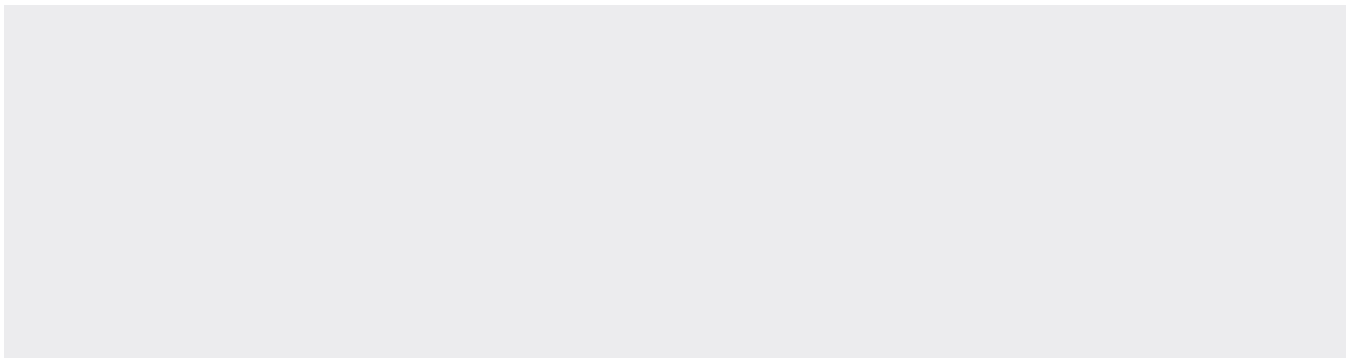
Même s'ils ne sont plus présents, quelles histoires sont associées à eux ?



Quelles étaient leurs croyances face au changement ?



Que penseraient-ils du changement proposé ?



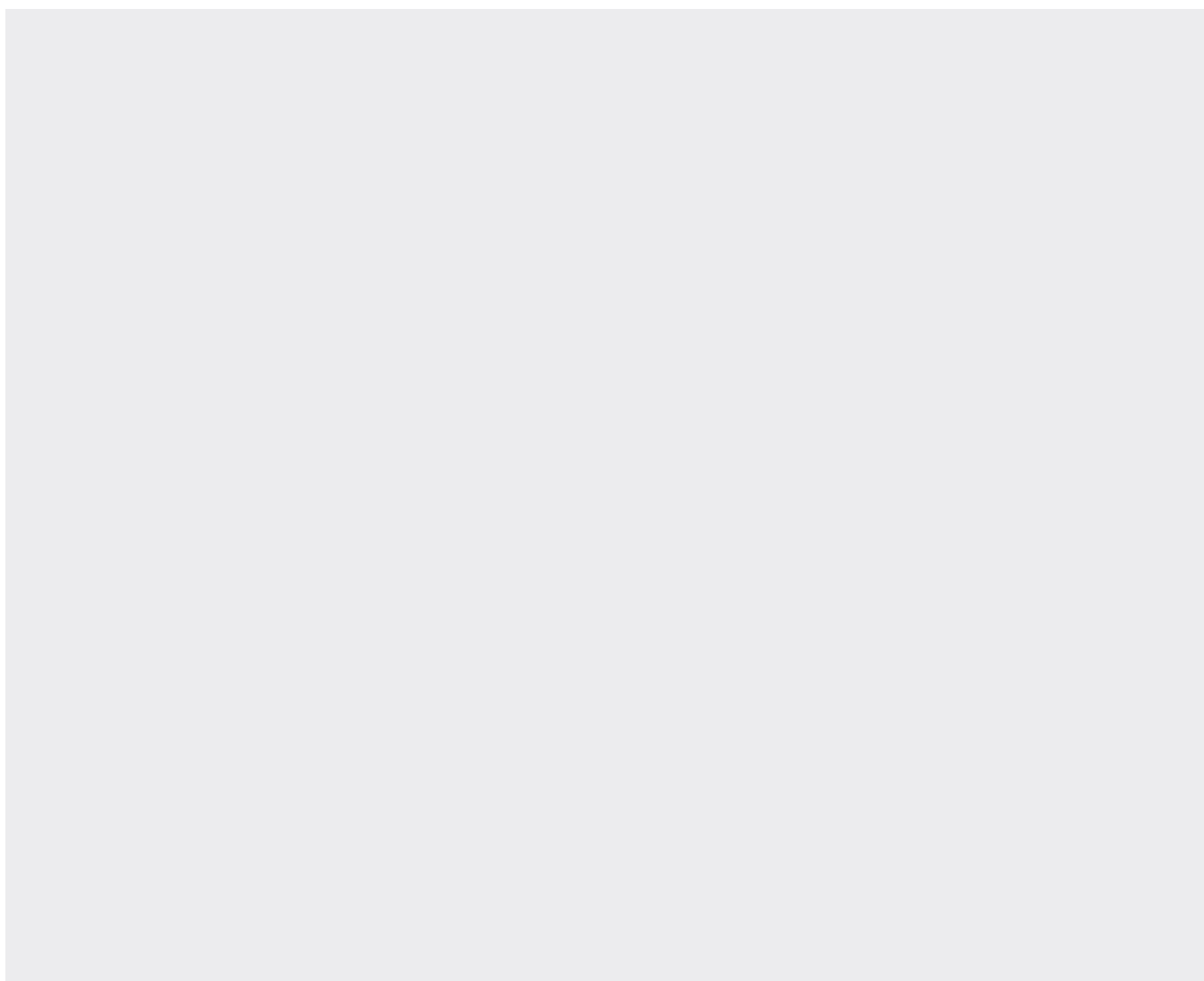
Créer un désir pour le changement

Selon Sir Isaac Newton, « un objet au repos tend à rester inerte jusqu'à ce qu'une force extérieure s'exerce sur lui ». C'est autant une observation sur les gens que sur la physique. S'il n'y a aucune force extérieure, rien ne change. Parfois la clé du changement n'est rien de plus que de rendre les gens conscients des forces extérieures. Afin de changer, nous devons nous détacher du faux sentiment de sécurité que le statu quo nous donne.

Quels sont les problèmes dans le statu quo ?

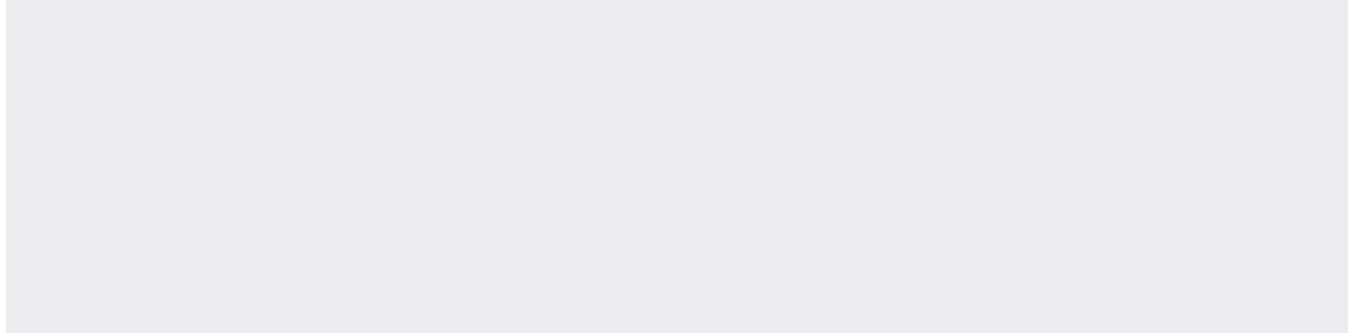
Rien n'est parfait, y compris le statu quo existant. Les imperfections dans le statu quo créent des points de levier qui peuvent aider à faire avancer un changement. Quel aspect de la situation actuelle a été un obstacle bien connu dans le passé ? Dans quelle mesure le public cible est-il insatisfait du statu quo ? Quelle est la cause réelle de cette insatisfaction ? Si vous ne connaissez pas la réponse, consultez le public cible. Ils connaissent la réponse dans les moindres détails.

Énumérez tout ce qui pourrait être meilleur dans le statu quo existant, même sans l'introduction d'éléments étrangers.

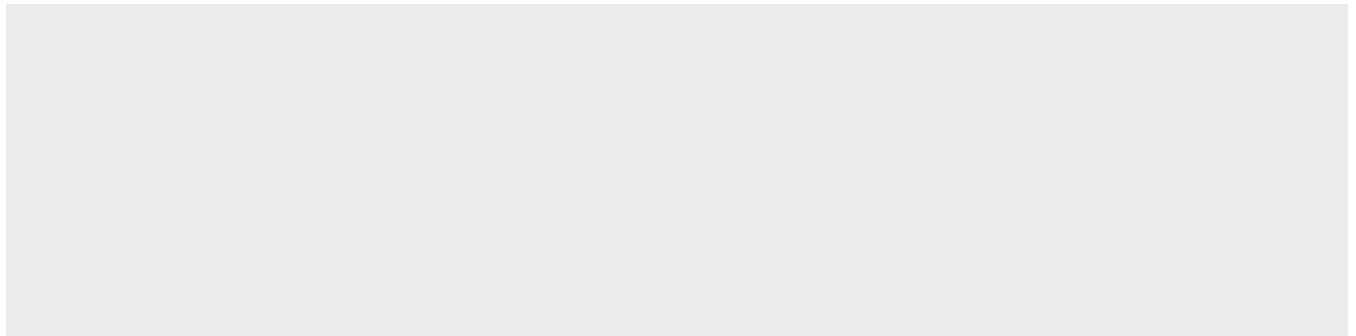


Quelles sont les possibilités ?

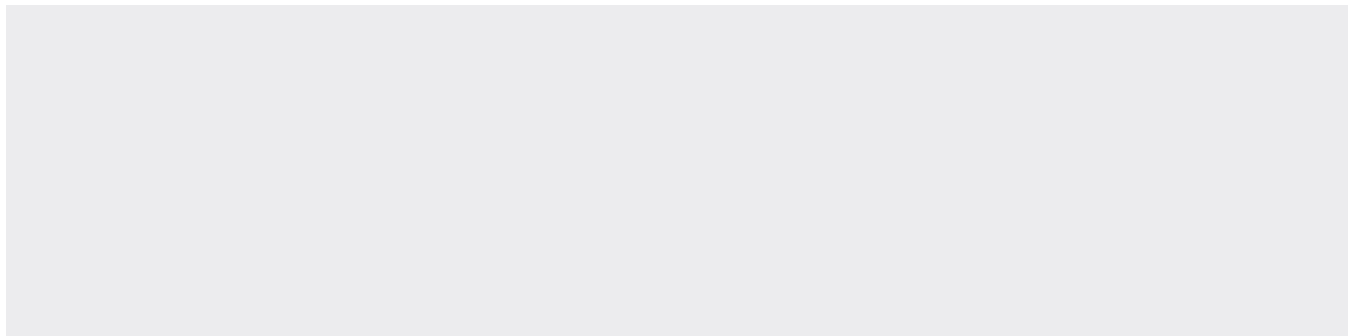
Quelles possibilités s'offrent au statu quo existant ? Il y a toujours plus d'une façon de faire. Pourquoi avons-nous choisi ce statu quo en particulier ?



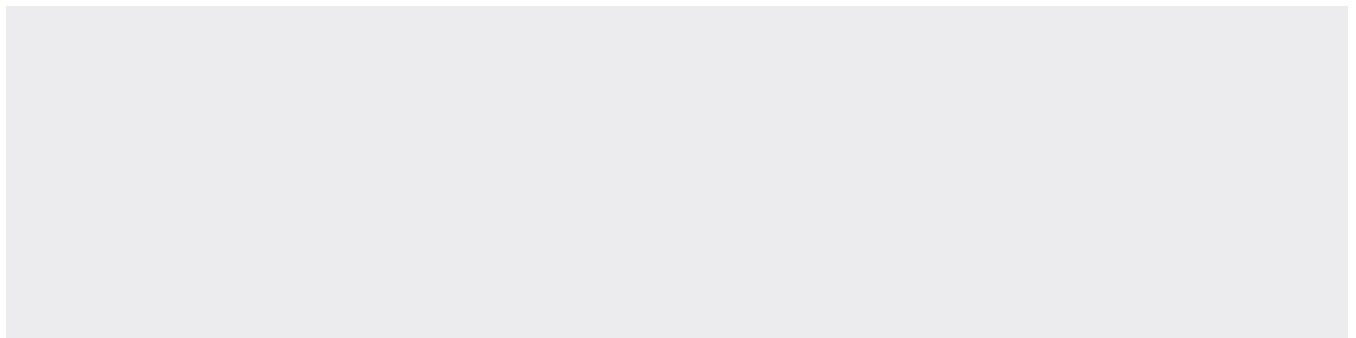
Quelles autres options avions-nous ?



Quelles autres options pouvons-nous créer ?



Notre choix est-il vraiment important sur le long terme ? Sinon, si toutes les options sont relativement égales, pourquoi le public cible ne pourrait-il pas choisir ?

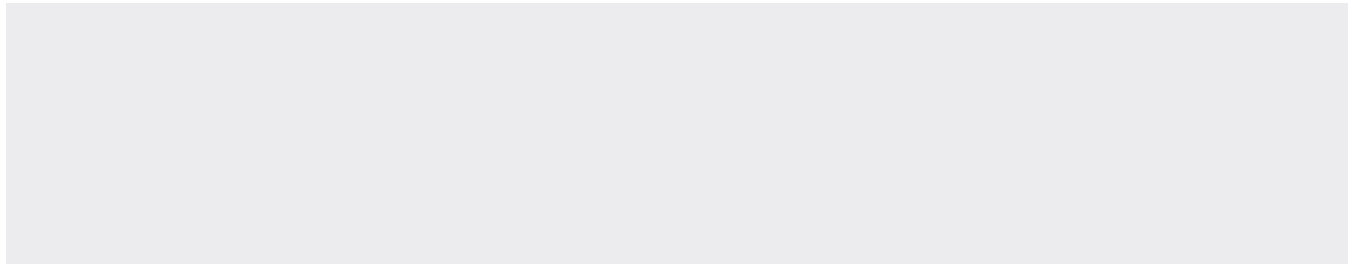


Quels sont les avantages personnels du changement ?

Comme il y a toujours des problèmes avec le statu quo existant, il y aura aussi des avantages dans toute situation nouvelle. C'est un exercice utile qui oblige le public cible à énumérer les avantages personnels.

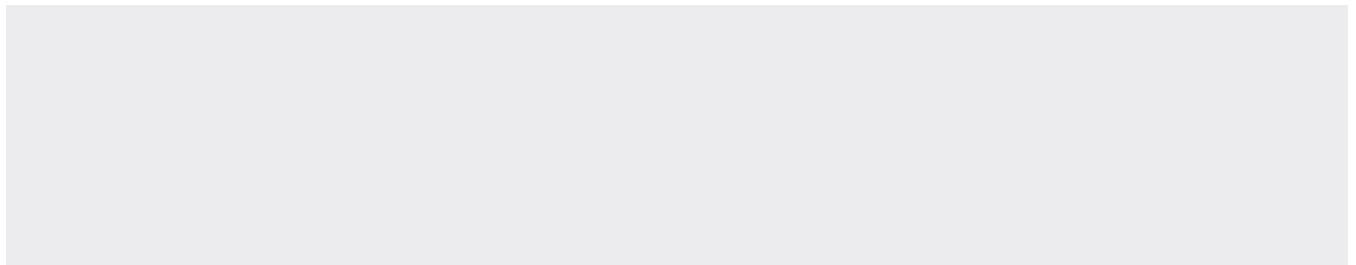
La collecte de cette information doit se faire plus d'une seule fois. Elle devrait faire partie d'un dialogue permanent entre toutes les parties concernées. Aider les gens à regarder vers l'avenir et imaginer ce qui pourrait être amélioré ne peut être atteint avec une série de questions sans réponse. Vous devrez continuer à chercher leur participation active.

Il y a deux questions à revisiter tout au long du processus de changement. Tout d'abord, savons-nous ce qui améliorera les choses pour chaque individu ? Deuxièmement, comment pouvons-nous aider à offrir cet avantage ? La case ci-dessous est un espace désigné seulement. Répondez sur une feuille distincte pendant que vous suivez le processus de changement.

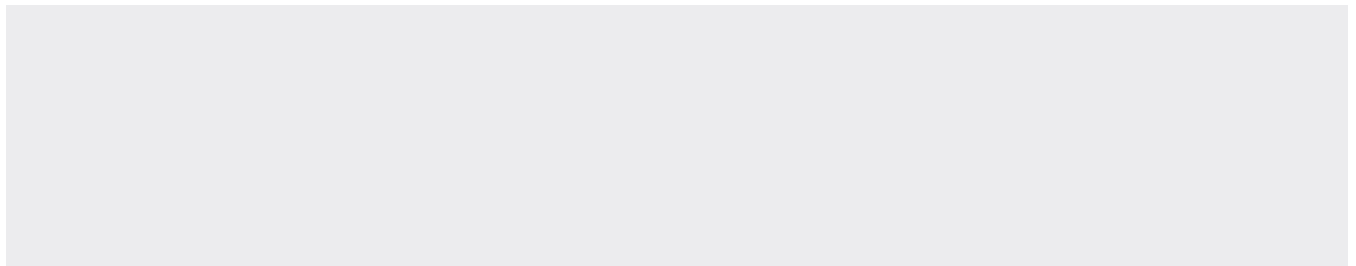


Quels problèmes le changement résoudra-t-il ?

Le changement proposé permettra-t-il de résoudre les problèmes existants ?
Dans l'affirmative, comment ?



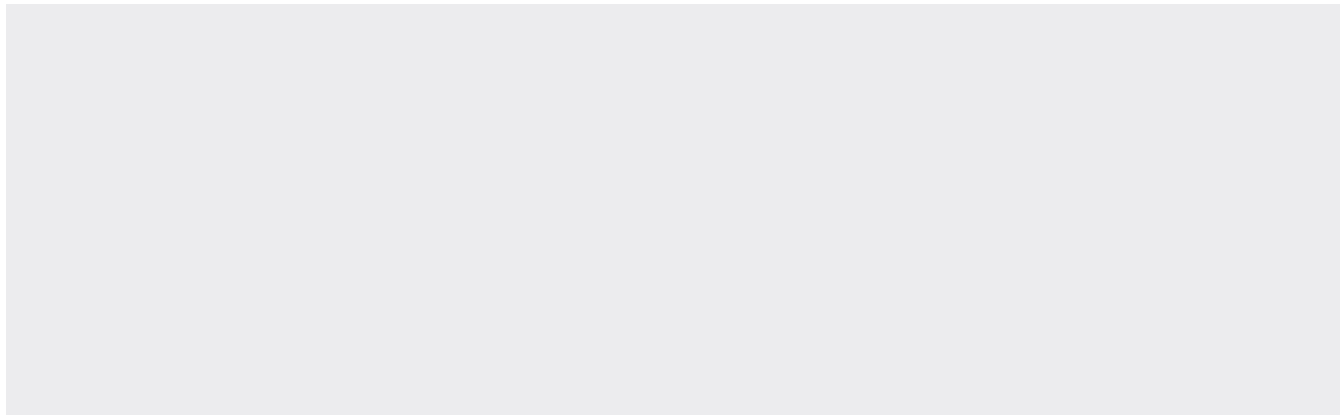
Sinon, pourquoi ? C'est une erreur de croire que toutes les personnes impliquées dans le changement perçoivent tous les avantages du changement. Il peut être pénible d'énumérer tous les avantages, mais il s'agit d'informations utiles pour ceux qui n'arrivent pas à comprendre complètement toutes les implications du changement. N'OUBLIEZ PAS : même s'il peut être difficile de communiquer suffisamment pendant le changement, il est **impossible** de trop communiquer.



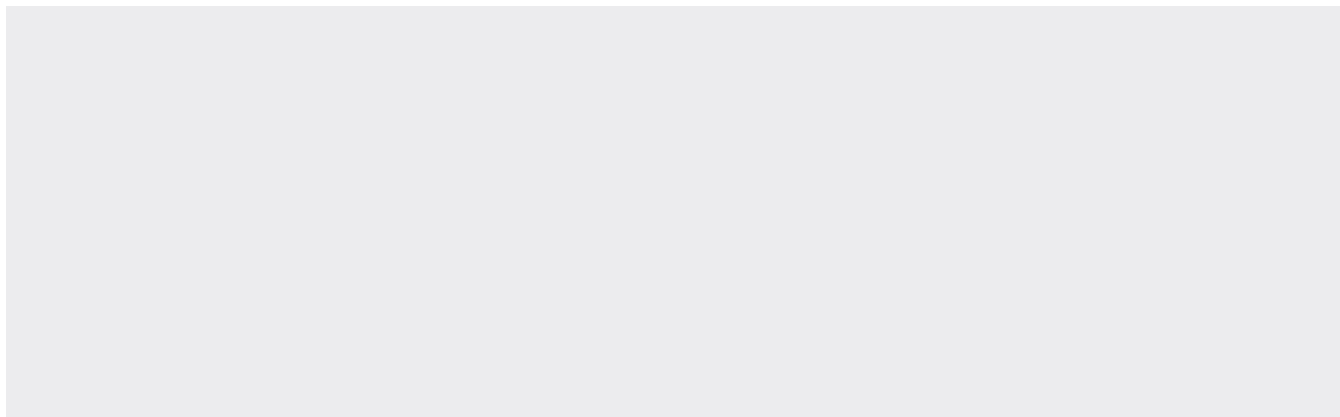
Quelles valeurs fondamentales le changement renforcera-t-il ?

De tout ce que prévoit le statu quo existant, qu'est-ce qui sera renforcé par le Changement proposé ? Il s'agit d'un élément d'information vital. Les gens ont besoin de stabilité et fournir des informations sur ce qui ne changera **pas** dans les prochains mois offrira plus de confort face au chaos que vous pourriez l'imaginer.

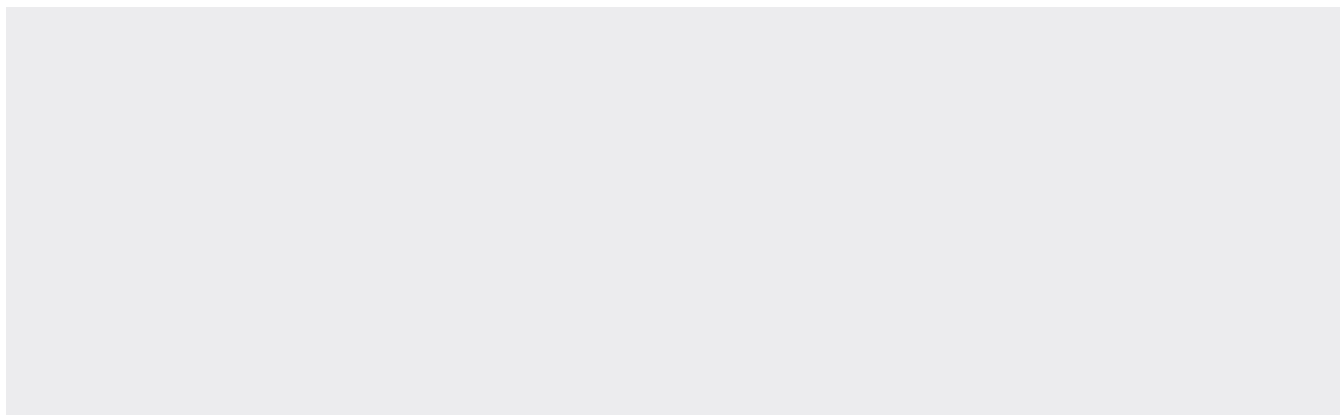
Tout d'abord, énumérez de nouveau les valeurs fondamentales de votre organisation.



Ensuite, décrivez comment chaque valeur sera renforcée par la transition proposée.



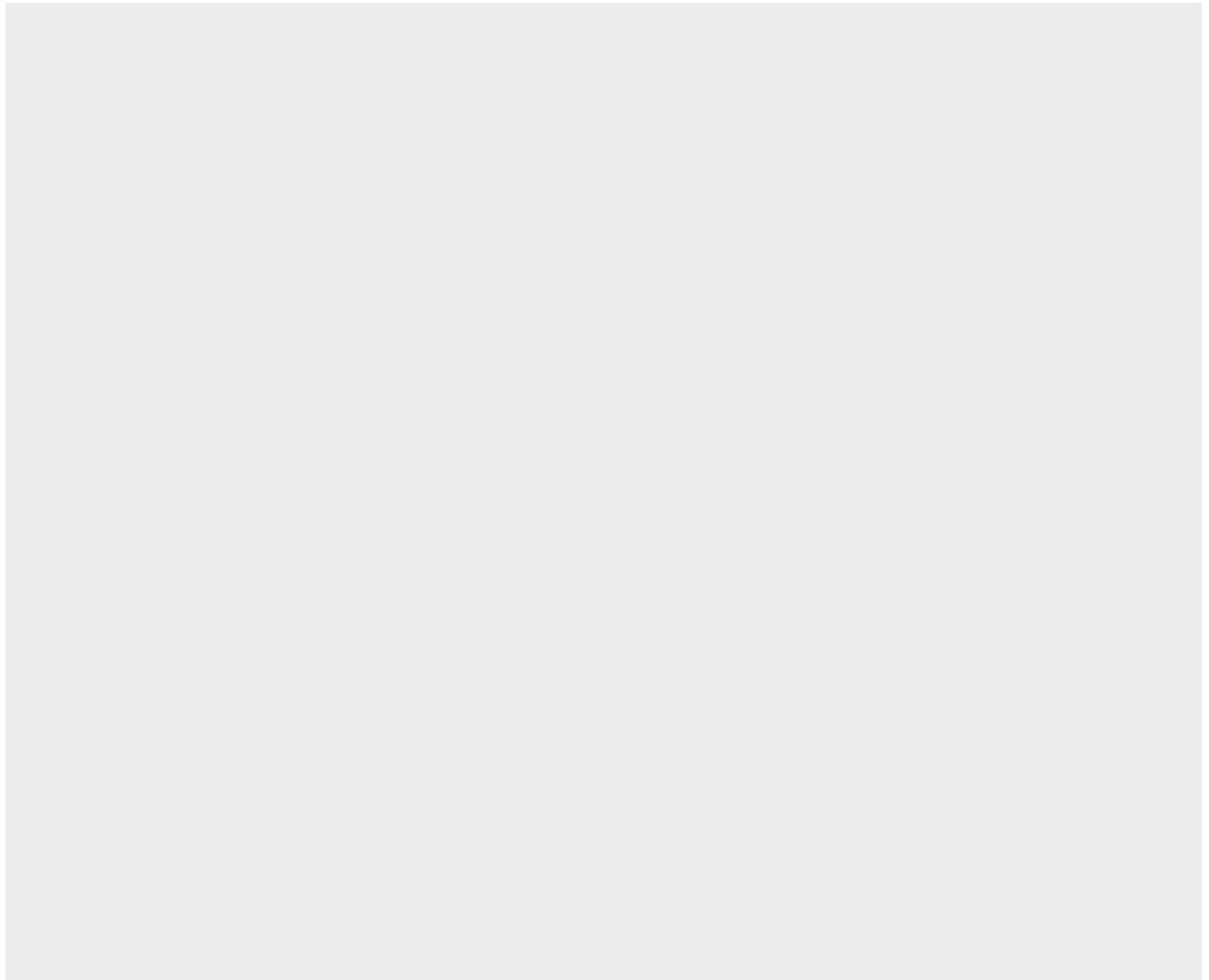
Maintenant, énumérez les valeurs qui ne seront **pas** renforcées par la transition et décrivez-en l'importance pour la suite des choses ?



Quelles possibilités seront créées par le changement ?

Le changement n'est pas simplement la suppression des problèmes ou des préoccupations au sein du statu quo existant. Il s'agit de créer un environnement de nouvelles possibilités. Ne supposez pas que le public cible peut voir ces possibilités sans en être informé. La première tâche de l'agent du changement est d'agir comme communicateur. Informer et informer encore les gens de ce qui se passe et pourquoi.

Maintenant que vous avez considéré les avantages personnels du changement et la façon dont ils peuvent renforcer les valeurs clés, réitérez les principaux avantages du changement proposé. Est-il plus facile d'examiner ces possibilités ?



Remarquez que vous abordez les mêmes questions à plusieurs reprises. Connaître les possibilités et les avantages du changement permet de répondre à toute question liée à ce sujet, peu importe si elle vous est posée par une personne soutenant les objectifs ou démontrant une résistance. Cela vous permettra d'amener du changement avec un minimum de résistance.

Désir devient action

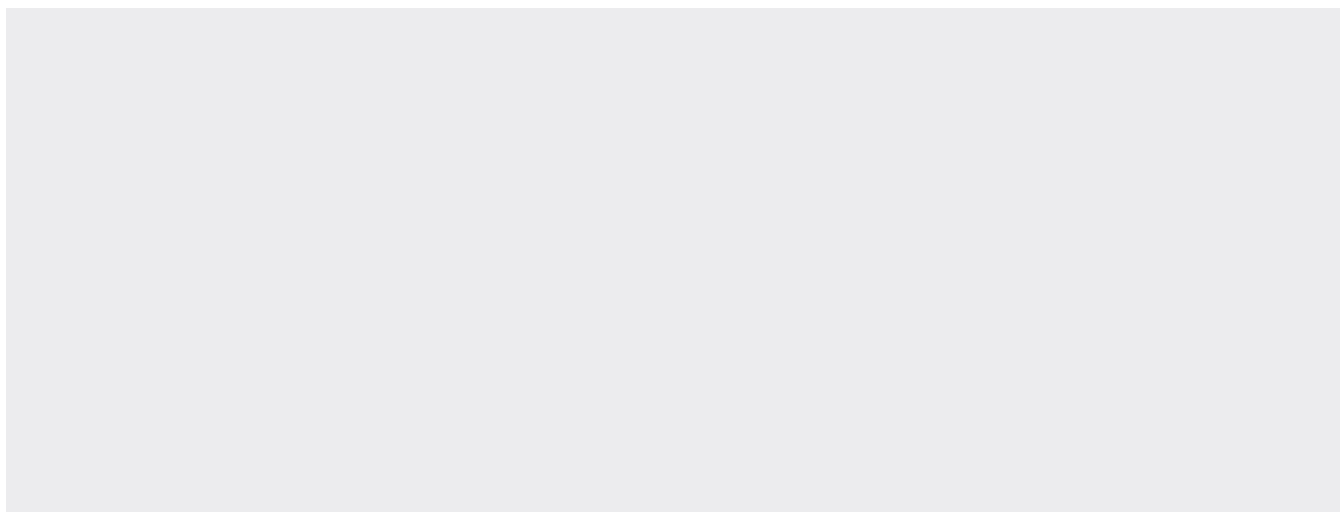
La seule personne qui aime se faire changer est le bébé ! Un bébé avec la couche sale est conscient des imperfections de sa situation actuelle, il pleure et crie jusqu'à ce qu'un changement se fasse. Cette analogie est simple, mais elle contient un grain de vérité. Si votre public cible est insatisfait de son statu quo, il pourrait être prêt à changer pour quelque chose d'autre.

Quelle est leur vision pour l'avenir ?

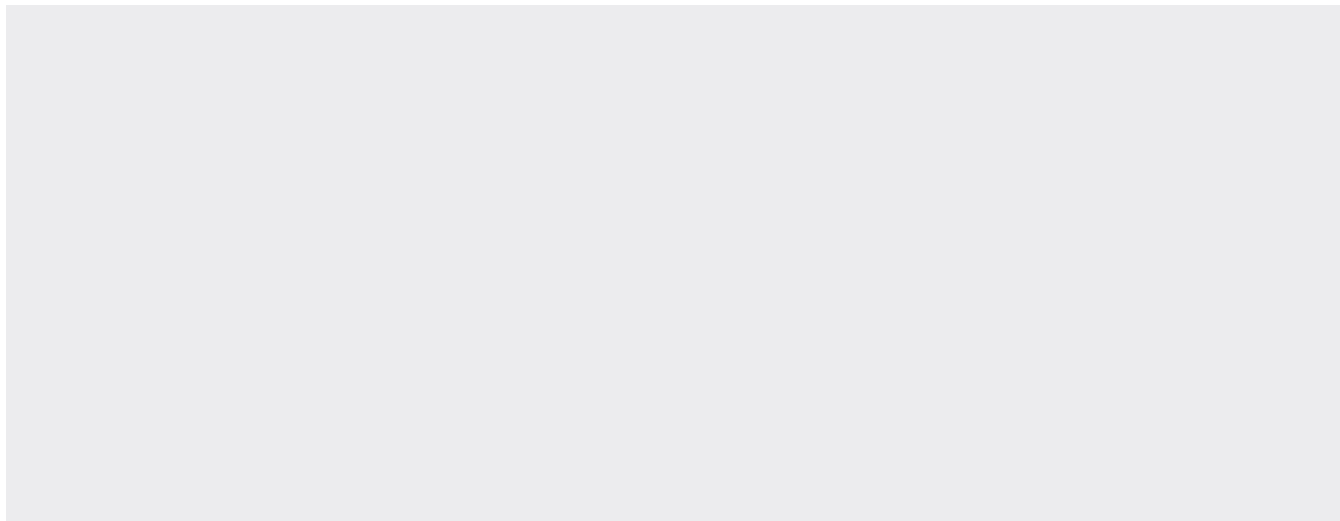
Où aimeraient-ils être dans un an ? Dans cinq ans ? Peuvent-ils définir à quoi ressemblerait leur futur statu quo idéal ? Mieux ils peuvent le définir, plus ils donnent de détails, plus tout devient tangible.

Il faudra du temps pour que toutes les personnes touchées par le changement proposé répondent aux questions ci-dessus, mais ce n'est pas du temps perdu. En fait, les réponses pourraient suggérer exactement comment faire pour aller de l'avant. Pour cet exercice, commencez par votre équipe de gestion immédiate et faites appel à d'autres personnes pour obtenir une vision claire.

Où l'équipe aimerait-elle être dans un an ? Dans cinq ans ?



Comment l'équipe décrit-elle son futur statu quo ?



Quelles solutions peuvent-ils suggérer ?

L'écoute des visions d'avenir des différents membres du public cible renforce leur autonomie. S'ils peuvent décrire un futur statu quo, ils peuvent proposer des moyens pour y arriver. Décrire comment s'y rendre devient non seulement possible, mais s'ils croient sincèrement que leur vision est une solution, alors ils seront très motivés pour formuler un plan de transition.

Selon votre équipe, quelles sont les premières démarches à prendre ?

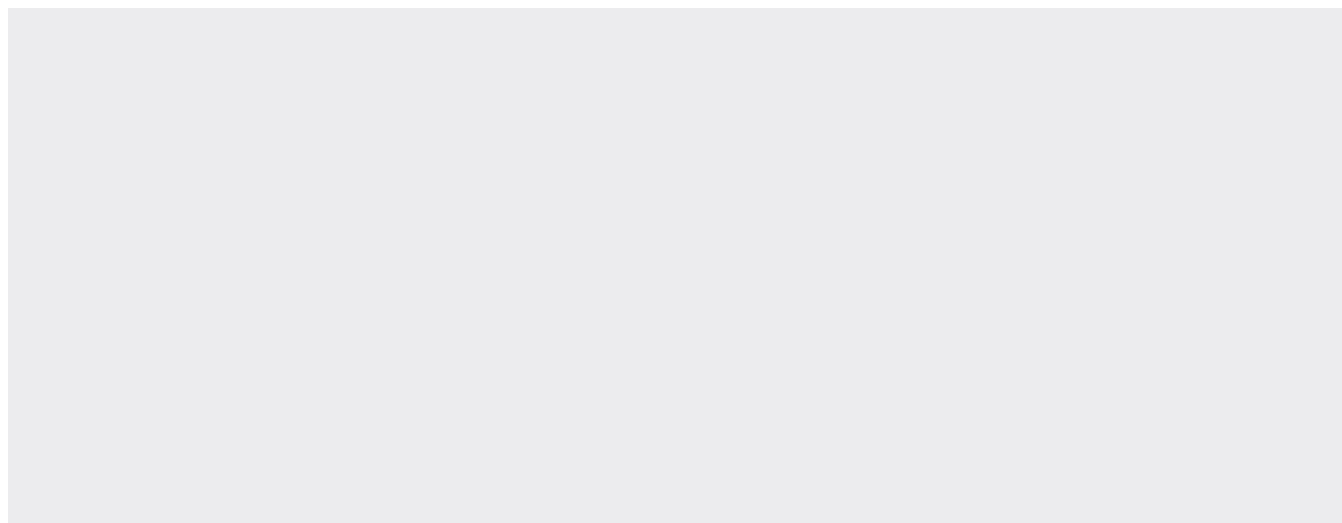
Que peuvent faire les membres de l'équipe pour l'atteindre ?

Comment peuvent-ils s'impliquer dans leur vision ? Que peuvent-ils faire pour aller de l'avant ? Leurs réponses à ces questions peuvent devenir un plan d'action.

Quel niveau d'engagement investiront-ils ?

Le changement n'est jamais facile. Quelle contribution apporteront les membres de l'équipe pour atteindre l'avenir qu'ils ont décrit ? Si vous avez expliqué comment ils en profiteront – vous avez répondu à la question « Qu'est-ce que j'en retire ? » – votre équipe sera disposée à contribuer bien plus que vous ne l'imaginez.

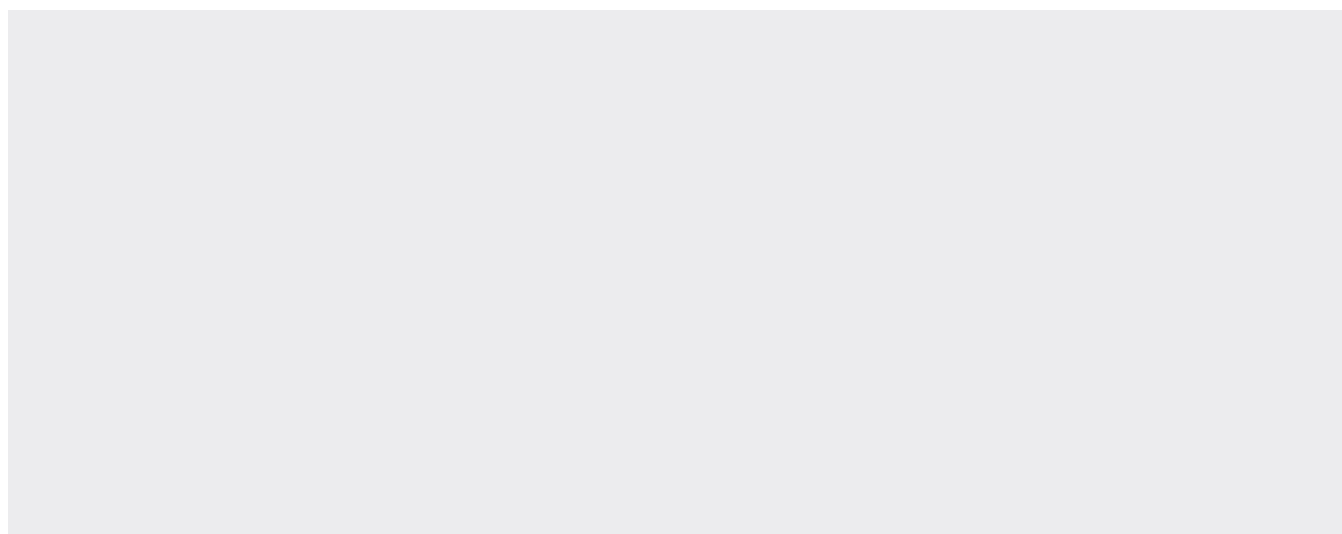
Quelles sont les premières étapes qu'ils peuvent prendre ? Autrement dit, qu'est-ce qui est immédiatement réalisable sans ressources supplémentaires ?



De quoi ont-ils besoin de votre part ?

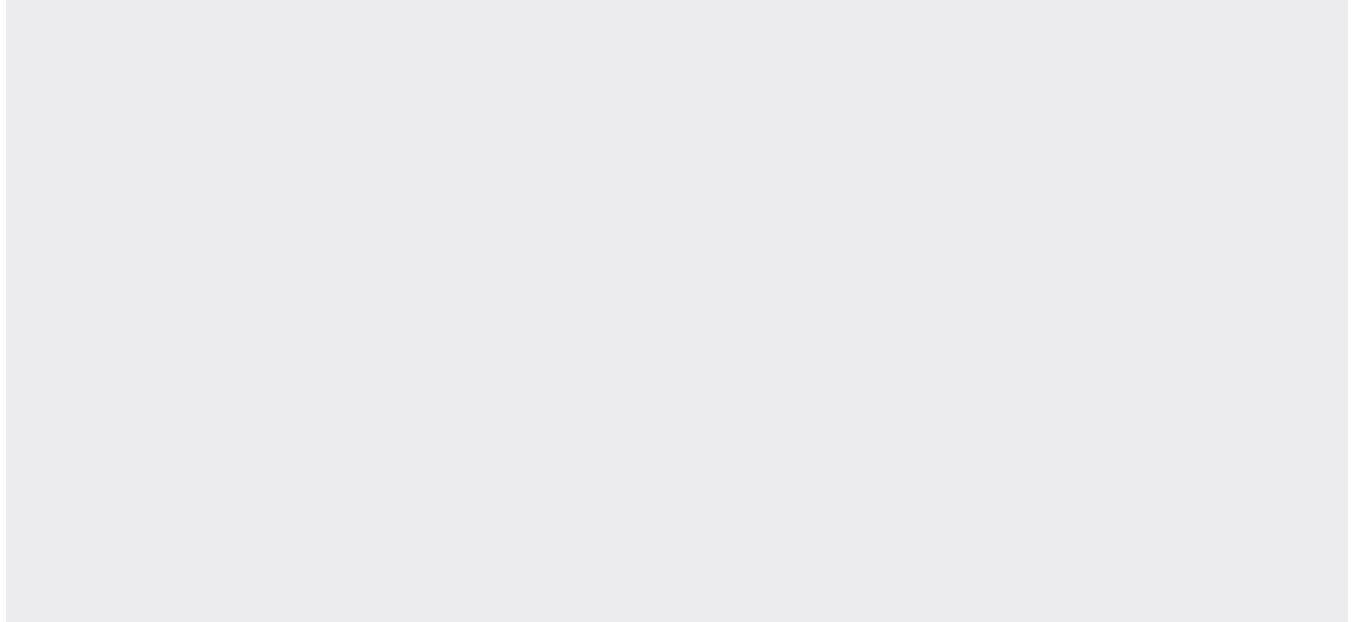
Le personnel a besoin du soutien de la direction. Cet appui de haut en bas est crucial pour un changement réussi. Si la haute direction ne croit pas au changement, alors celui-ci sera difficile à réaliser – pas impossible mais inutilement difficile. Avant de présenter un changement au personnel non cadre, assurez-vous que les batailles politiques au niveau de la gestion ont été résolues.

Quelles mesures l'équipe pourrait-elle prendre avec une aide supplémentaire ? Identifiez les étapes faisables et le soutien nécessaire.



Quand le plan de transition sera-t-il prêt ?

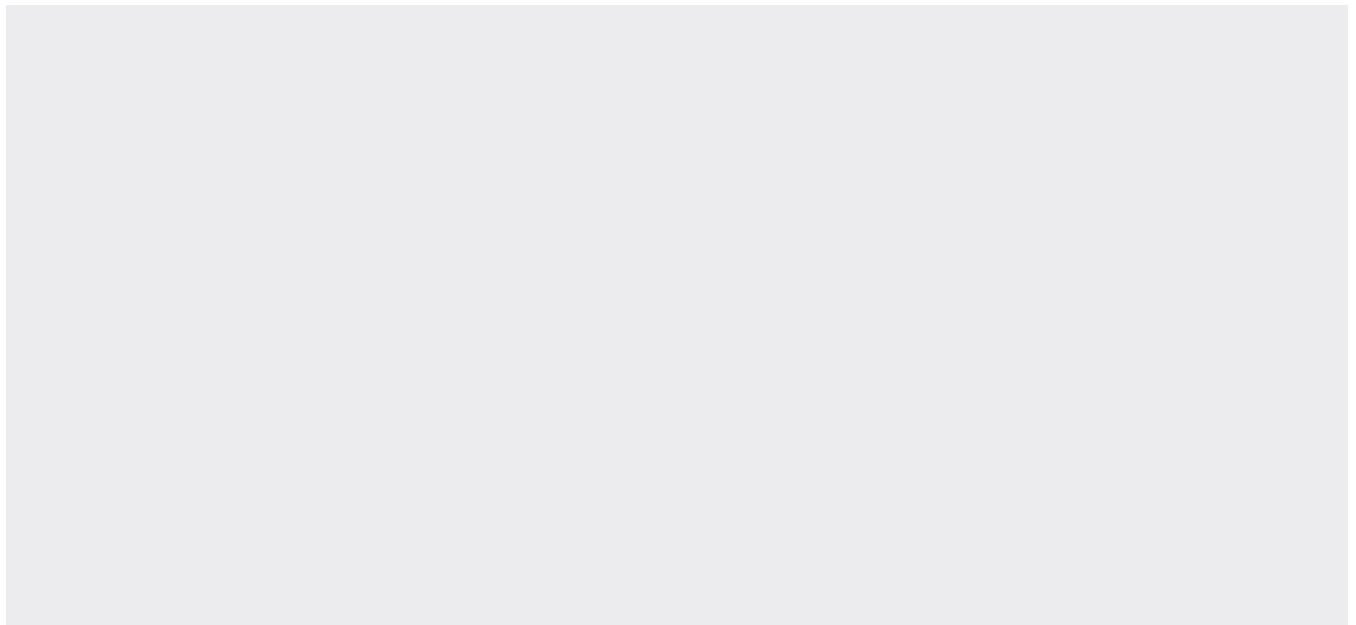
Fixez une date pour l'achèvement du changement. Rien n'arrive sans une date limite. Les dates d'échéance proposées de plein gré et avec une pleine connaissance du plan deviennent un engagement.



Qu'est-ce qui ne **changera** pas ?

C'est la clé. Les gens ont besoin de savoir quelles parties de l'ancien statu quo resteront inchangées. Même si seulement des petites parties du statu quo demeureront, ne sous-estimez pas leur valeur pour l'équipe.

Énumérez tous les éléments du plan de transition qui ne changeront **pas** (processus, équipes, espaces de travail physiques, etc.).



Renforcer les nouveaux comportements

Faire quelque chose de nouveau signifie que vous le ferez mal au début. Vous le ferez mal jusqu'à ce que vous appreniez à bien le faire. Il s'agit d'une période de découragement pour la plupart des gens. Il y a un sentiment que, malgré tous les efforts investis, très peu de progrès est réalisé. Mais même apprendre ce qui ne fonctionne pas est une forme importante de progrès. Rappeler aux équipes qu'elles réalisent des progrès continuera à les motiver – et vous, le meneur du changement, resterez tout aussi motivé.

Récompenser toutes les tentatives et tous les échecs

Nous aimons tous savoir que nos efforts sont récompensés par des progrès vers un objectif. Lorsque nous apprenons à faire des choses nouvelles pendant les premiers stades du changement, il y a très peu de progrès. Au bas de la courbe d'apprentissage, les progrès sont lents.

Remarquez l'accent mis sur les progrès réalisés – tentatives et échecs – et non simplement les réussites. Dans les premiers stades du changement, les réussites seront rares, pourtant, il y aura des progrès sous la forme de bévues, de faux départs et d'erreurs. Ces derniers font partie du processus et méritent d'être célébrés.

Examinez les premières étapes du changement – quels progrès avez-vous faits ? Comment avez-vous célébré ces petits pas vers l'objectif final ?

RAPPEL : Lors du changement, les gestionnaires doivent changer leur comportement pour cesser de récompenser uniquement les succès et plutôt récompenser TOUTES les tentatives de progrès. Ceux qui travaillent vers un changement ont besoin d'entendre que leurs tentatives d'apprendre la nouvelle façon de faire les choses sont remarquées et appréciées.

Récompenser toutes les questions

Lorsque les gens posent des questions pendant un changement, ils démontrent un engagement dans le processus de changement en cherchant des informations supplémentaires. Prenez le temps de répondre à ces questions. Si les gestionnaires ne sont disponibles pour répondre aux questions, les gens croient rapidement que la direction ne se soucie pas de la réussite de la mise en œuvre du changement. Même si ce n'est pas votre intention, c'est l'impression que vous donnerez à ceux qui mettent en œuvre le changement.

À quelles questions pouvez-vous attendre de la part de l'organisation à mesure que vous progressez ?

Voici une question plus difficile : Quelles questions ne souhaitez-vous **pas** qu'on vous pose ? Ce sont celles auxquelles vous devez vous préparer à répondre car elles vous seront posées. Prenez maintenant le temps d'envisager cet exercice. Quelles sont les cinq principales questions auxquelles vous ne **voulez pas** répondre ?

1.

2.

3.

4.

5.

Reconnaître ceux qui y résistent

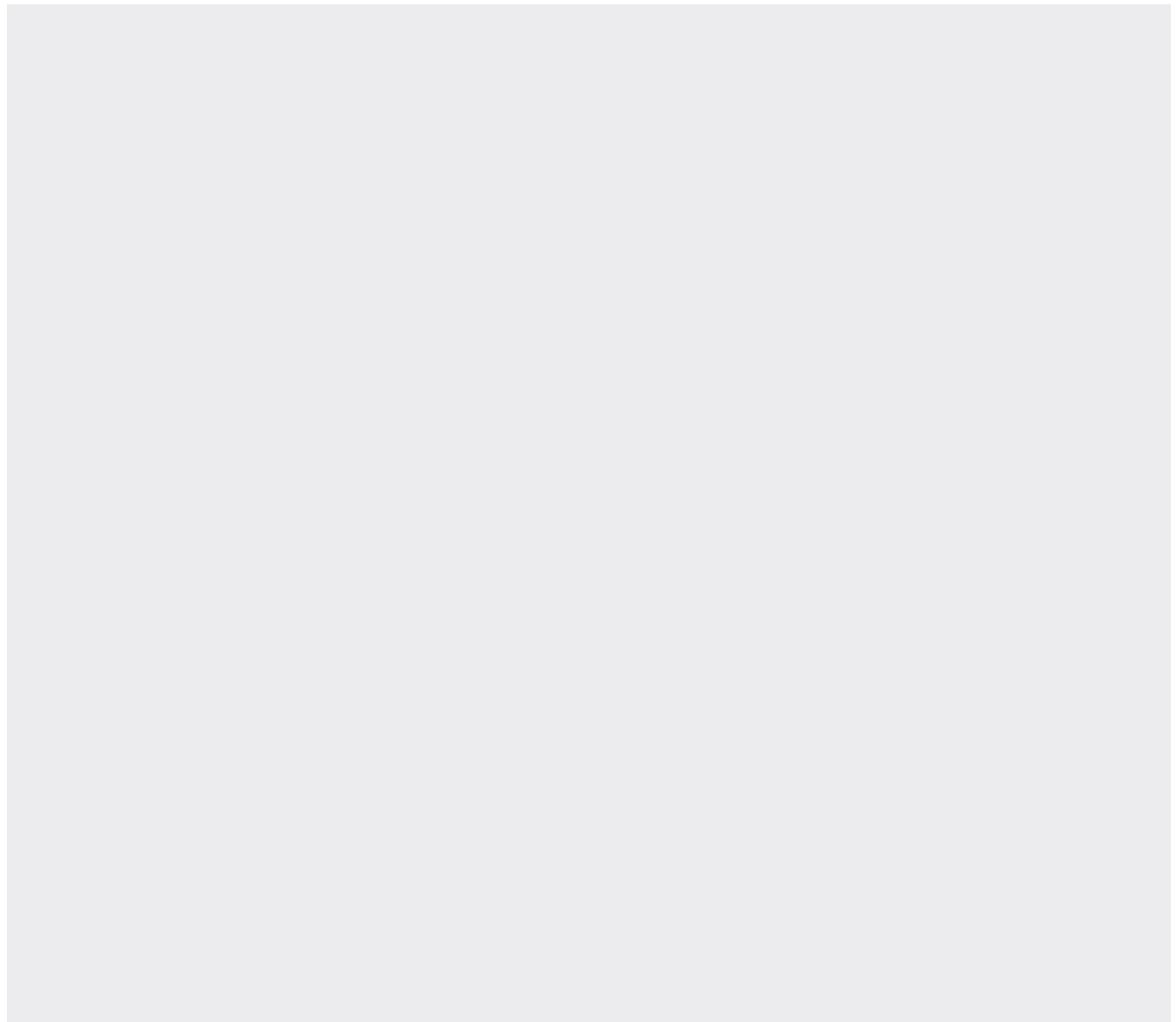
Alors que l'organisation entame le changement, le progrès hésitant des premiers stades peuvent saper la confiance des individus, sources de résistance. Ils peuvent se demander encore pourquoi ce changement est nécessaire. Ce n'est pas un signe d'une mauvaise attitude, ni l'indicateur d'une personne qui cherche à faire échouer le changement. La question de savoir pourquoi le changement est nécessaire est légitime et peut réapparaître aux premiers stades de la mise en œuvre. Ne confondez pas la résistance naturelle, normale et saine, et une tentative subversive de détruire ce que vous essayez d'accomplir.

Après quelques moments d'hésitation dans la mise en œuvre du changement, on vous demande pourquoi le changement est nécessaire. Écrivez trois réponses de différentes longueurs : 25, 50 et 100 mots.

N'ignorez pas ceux dans le déni

À la page 33 de ce cahier d'exercices, nous avons défini le déni comme l'utilisation continue de comportements qui étaient autrefois efficaces, mais qui ne sont plus appropriés à la tâche ou à la nouvelle réalité. Il faut du temps pour changer les vieilles habitudes.

Comment réagirez-vous quand vous découvrez une personne dans le déni ? Connaître la forme de votre réponse à l'avance vous donnera plus de contrôle.



“ *Les gens n'aiment pas être entourés de ceux qui connaissent plus qu'eux. Cela les agace. Vous ne les changerez pas avec vos paroles, ils doivent avoir envie par eux-mêmes d'apprendre, et quand ils ne veulent pas apprendre il n'y a rien à faire, sauf se taire ou parler le même langage.*

**To Kill A Mockingbird
Harper Lee**

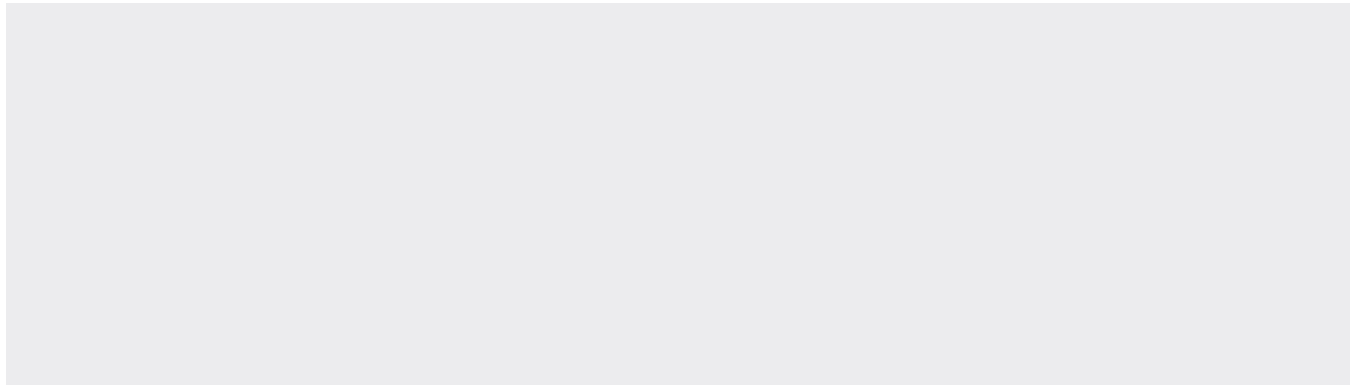
Finaliser

Arriver au début du nouveau statu quo est un parcours long et difficile qui mérite d'être célébré. En fait, deux aspects du parcours sont importants à célébrer : dire au revoir au passé et saluer l'avenir.

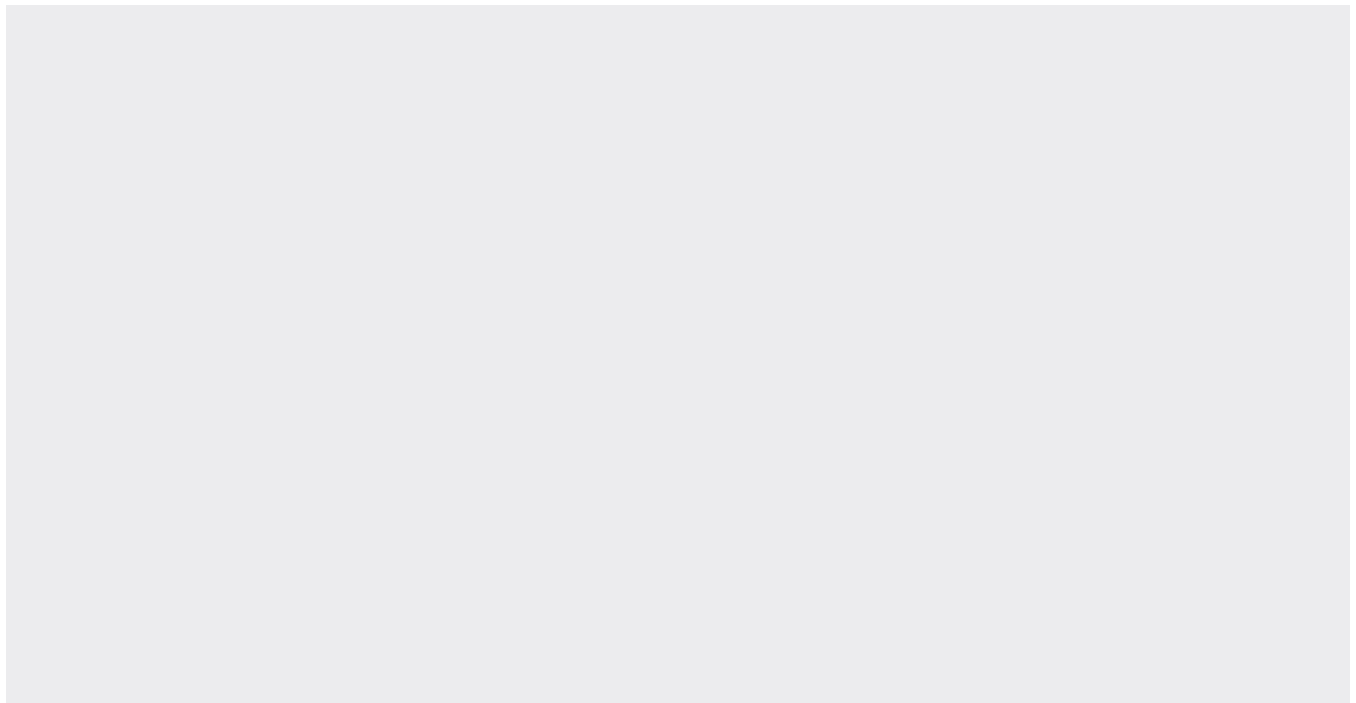
Célébrer les réalisations

Aujourd'hui, les organisations subissent rarement qu'un seul changement à la fois. Généralement, il y a une tempête de changements. Il est déraisonnable d'espérer qu'un jour, bientôt, tout se calmera et vous pourrez atteindre un état de sérénité. Donc, il est d'autant plus important de reconnaître quand un changement particulier a été réalisé et achevé. La célébration peut être une grande fête, un voyage dans un pays étranger ou une réunion d'équipe avec du café et des beignes. Célébrer ne nécessite pas un gros budget financier. Il suffit de comprendre que les gens travaillent mieux quand leurs efforts sont appréciés.

Pensez à l'achèvement de votre changement. Qu'est-ce que vous considérerez comme un succès ?



Comment allez-vous célébrer vos succès ?



Organiser une fête d'adieu pour la fin d'un statu quo

Dire au revoir au vieux statu quo de manière formelle nous aide à le mettre derrière nous, à l'isoler respectueusement dans notre mémoire et à accepter le nouveau statu quo sans hésitation. Rappelez-vous aussi que le changement peut générer un sentiment de perte. Lorsque nous avons fait quelque chose d'une certaine manière depuis une longue période de temps, nous ne voulons pas oublier les bonnes expériences de l'ancien statu quo.

L'objectif est de célébrer une nouvelle réalisation d'une manière qui comprend aussi le respect pour le passé. Nous ne voulons pas manquer de respect à n'importe quelle partie du parcours qui a contribué au nouveau statu quo, y compris l'ancien statu quo, le point de départ. L'objectif est de reconnaître que nous avons grandi et progressé.

“ *C'est le changement, le changement continu, le changement inévitable, qui est le facteur dominant dans la société aujourd'hui. Aucune décision judicieuse ne peut être prise sans prendre en compte non seulement le monde tel qu'il est, mais le monde tel qu'il sera.*

Isaac Asimov

Le plan de communication

Si vous avez été diligent, vous avez répondu à toutes les questions et écrit beaucoup de notes. Vous avez maintenant une grande quantité d'informations à votre disposition. Répondre aux questions dans ce cahier d'exercices a été un défi, mais si vous avez pris le temps d'y répondre, vous avez probablement quelques informations intéressantes. Des informations comme savoir exactement où vous êtes, la vision que vous souhaitez réaliser et les étapes que vous désirez prendre pour aller de l'avant.

Vous vous demandez peut-être où commencer pour changer votre organisation. Vous êtes plus avancé dans ce processus que vous ne le réalisez. Si vous avez discuté de ces questions avec simplement une personne qui pourrait être impliquée dans le changement, alors le changement a commencé.

Vous savez et ils le savent maintenant qu'il y a une façon différente de faire les choses. Ils pourraient examiner de plus près le statu quo existant et se demander ce qu'ils changeraient s'ils le pouvaient. S'ils se posent cette question, et si nous prenons le temps d'écouter et d'incorporer leurs réponses dans notre plan, nous avons atteint la phase la plus importante de tout changement : les convaincre de s'impliquer.

Vous aurez à condenser, organiser et structurer toutes les informations que vous avez recueillies à ce jour afin de bien comprendre les points clés. Pour continuer de diriger en tant qu'agent de changement, vous devrez communiquer succinctement. La section suivante vous aidera à structurer votre communication permanente avec les différents intervenants.

Sachez que chaque groupe d'intervenants requiert un ensemble différent de réponses à leurs questions. Leurs questions spécifiques seront différentes, même si elles relèveront toujours des sept catégories générales présentées.

Les sept questions sur le changement

Qu'est-ce que le meilleur moyen d'assurer qu'une initiative de changement provoquera une transition en douceur ? Communication.

Dans quelle mesure la communication est-elle nécessaire ? Et pendant combien de temps est-elle nécessaire ? C'est une activité constante, avant, pendant et après toute initiative de changement.

Vous le savez déjà. Si vous demandez à votre public cible de vous indiquer comment gérer le changement, ils vous diront simplement qu'ils souhaitent savoir ce qui se passe pendant la période de transition.

Mais que devriez-vous communiquer exactement ?

Vous pourriez commencer par des questions de type journalistique demandant qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi. Voici de bonnes questions avec lesquelles commencer. Mais le problème de la gestion du changement nécessite quelques autres questions qui aborderont directement la psychologie particulière du défi du changement.

Heureusement, vous avez passé quelques heures à répondre à des dizaines de questions, plusieurs d'entre elles abordant le même sujet sous différentes perspectives. Vous avez déjà devant vous **toutes** les informations dont vous avez besoin pour mettre sur pied un plan de communication détaillé. Votre défi est d'extraire l'information la plus pertinente parmi toutes les idées que vous avez recueillies.

L'art de la communication efficace consiste à répondre aux questions que votre auditoire veut demander avant qu'il ne les demande. Les pages qui suivent vous aideront à comprendre quelles questions sont susceptibles de survenir. Voici les questions les plus fréquemment posées spécifiques à la gestion du changement. Prendre le temps de répondre à ces questions vous préparera à affronter les principales préoccupations des personnes faisant face au changement sur le point d'être mis en œuvre.

1. Pourquoi le changement est-il nécessaire ?

C'est la question la plus fréquente que vous devrez affronter. C'est pourquoi cela a été répété tout au long de ce cahier d'exercices. Sans une réponse satisfaisante à cette question, les membres de votre organisation seront réticents à faire quelque chose de différent.

Bien que cette question est courte, votre réponse devrait être détaillée, complète et pertinente à leur compréhension du changement.

Votre objectif lorsque vous répondez à la question « pourquoi » n'est pas de convaincre la personne à l'écoute que le changement est bon, mais de fournir une explication claire aux raisons du changement.

Votre réponse vous oblige à expliquer le statu quo existant ; ce qui est l'élément étranger ; et, surtout, que se passerait-il si nous continuons à maintenir le statu quo face à l'élément étranger.

N'oubliez pas, les réponses que vous fournissez aux personnes utilisant les services, leurs partisans et leurs familles, la communauté et votre personnel, seront toutes différentes car chacun de leurs « pourquoi » sera fondamentalement différent.

2. Qu'est-ce que j'en retire ?

Cette question est un piège potentiel pour les gestionnaires du changement. Les soucis et les craintes des gens quant à la façon dont le changement les affectera personnellement peuvent devenir gênants pour eux-mêmes, pour autrui et même pour les agents de changement. Mais évitez de répondre à cette question. Si l'organisation ou les utilisateurs sont préoccupés par cette question, ils ne prêteront pas attention à toutes les autres informations que vous offrirez.

Considérez la question « Qu'est-ce que j'en retire ? » comme étant un gardien à la porte de leur attention. Jusqu'à ce qu'on donne le mot de passe au gardien, les renseignements dont il a besoin, aucun autre renseignement sur le changement lui parviendra.

Même si nous n'avons honnêtement aucune information sur la question « Qu'est-ce que j'en retire ? », vous devez toujours reconnaître que la question existe et que dès que vous aurez plus d'informations, vous la partagerez avec l'auditoire.

3. Que vais-je faire différemment ce lundi ?

Cette question mérite une mise en contexte. Imaginez avoir une vision pour l'avenir de l'organisation. Imaginez également que vous êtes capable de convaincre tout le monde que cette vision est la bonne façon de faire avancer l'organisation. Enfin, vous avez réussi à convaincre tous les acteurs principaux de progresser vers la vision, et ils sont tous enthousiastes à ce sujet.

Maintenant, la question : Que vais-je faire différemment, expressément et précisément, ce lundi (ou vendredi prochain... ou le mois prochain) pour nous faire avancer vers ce nouvel idéal ?

C'est une bonne question. Si vous voulez que les gens changent, vous devez décrire ce qu'ils vont faire différemment, et quand ces nouvelles mesures entreront en vigueur. Et vous aurez à les décrire dans des termes que tout le monde peut comprendre. Si vous ne pouvez pas le faire, votre vision est imparfaite et vous devez la remanier jusqu'à ce qu'elle soit réalisable.

4. Qu'est-ce qui ne changera pas ?

Qu'est-ce qui demeurera pareil au cours de ce changement ?

Le problème ici est que, face à un changement, seul l'inconnu semble évident. Il est facile de perdre de vue le fait que seulement une petite partie du statu quo sera changée et que le reste demeurera probablement pareil.

Par exemple, lorsque le système de comptabilité va changer, nous allons toujours être sous la responsabilité du même gestionnaire, gagner le même salaire et bénéficier des mêmes avantages. En fait, la plus grande partie de notre statu quo restera la même. Ce scénario s'applique à presque tous les changements.

5. Qu'est-ce qui pourrait tourner mal ?

Qu'est-ce qui **pourrait** mal se passer au cours de ce changement ? Et quels plans d'urgence avez-vous mis en place pour atténuer ces risques ?

Quand vous plongez dans l'incertitude du changement, apprêtez-vous à affronter des erreurs, du cafouillage et du désordre. Être mal préparé pour l'imprévu donne l'impression que vous n'avez pas bien réfléchi au changement.

Il existe au moins trois façons de gérer les risques : supprimer la possibilité de l'occurrence, réduire cette possibilité et minimiser les dommages lorsque l'événement se produit.

Il n'est pas très difficile de déterminer les risques qui doivent être gérés. En fait, lorsque vous annoncez un changement potentiel, presque toutes les personnes touchées voudront vous dire ce qui pourrait aller mal. Si nous leur prêtons attention, les risques sont faciles à identifier.

6. Qu'est-ce qui fera mal ?

Le changement fait mal. C'est presque la première loi du changement. Si nous faisons quelque chose de différent, alors nous allons nous retrouver au bas de la courbe d'apprentissage. Même si nous prêtons attention à la formation, au soutien et aux solutions de rechange, nous allons faire des erreurs, la productivité va diminuer et nous allons nous tromper.

Si nous prétendons que le changement se fera sans heurts ou qu'il sera « transparent pour l'utilisateur » comme on le dit souvent, les utilisateurs, votre équipe et l'organisation sauront que vous mentez ou que vous êtes irréaliste ou trop optimiste. Sachez que les gens seront anxieux et devront lutter pour leur nouvelle incompetence, même à court terme.

Il s'agit d'une occasion de consolider la complicité et la confiance avec les principaux intervenants. Offrez un soutien, tant moral qu'autrement (formation, etc.) et faites en sorte qu'ils se sentent confiants que vous êtes empathique vis-à-vis leurs préoccupations et leurs batailles.

Les plus importants intervenants – les gens qui sont pris en charge par l'organisation – vont vivre des changements importants dans leur vie, sans doute pour le mieux. Toutefois, il est critique que vous fassiez tout en votre possible pour atténuer les risques potentiels. Pour réduire la douleur associée à ce changement, ne rien enlever aux gens avant d'avoir un meilleur remplacement.

7. Jalons – Comment allons-nous mesurer nos progrès ?

Le changement ne se produit pas toujours rapidement. Il peut être lent – se réaliser à pas de tortue. Peu importe le rythme que vous établissez pour la création de ce changement, vous aurez besoin d'un moyen pour mesurer sa progression vers l'objectif final. En outre, les mesures sont un moyen de fournir une rétroaction, qui assurera à la fois le maintien de la motivation et de la volonté d'aller de l'avant. La question est : « Comment savons-nous que nous allons réussir dans nos efforts ? »

Comment utiliser ce schéma pour communiquer le changement ?

Ce ne sont pas les seules questions auxquelles vous devez répondre lors d'un changement, mais celles-ci sont cruciales. Si vous n'avez pas les réponses, le changement ne se produira pas. Gardez cette liste de questions où vous pourrez la voir chaque fois que vous écrirez un message de changement. En vous préparant, demandez-vous si vous répondez à ces questions.

En préparant votre message de changement, vous pouvez créer des diapositives portant chacune une question en titre. Mais une meilleure approche consiste à dresser votre plan et le parcourir ligne par ligne, pour noter et classifier les questions qu'il aborde. Une fois que vous avez passé à travers l'ensemble de votre communication, regardez votre classification et décidez quelles questions méritent plus d'attention. De cette façon, vous vous assurerez que toutes les questions ont été traitées au lieu de respecter rigoureusement un ordre spécifique.

Les premiers pas vers l'avant

Voici une suite possible des événements qui déclencheront et feront avancer votre changement. Chaque étape fournit une justification permettant d'effectuer cette étape. Je n'aborderais pas cette chronologie auprès d'un individu, mais plutôt auprès de votre organisation.

Mais avant d'entreprendre toute étape, il est utile de savoir qui pourraient en être les acteurs. L'illustration ci-dessous indique les candidats les plus probables, mais vous devez le remplir en fonction de votre situation.



REMARQUE : Remplir cette section uniquement après avoir complété le reste du cahier d'exercices. Toutes les informations que vous avez recueillies dans votre travail jusqu'à présent sont nécessaires pour effectuer un changement en douceur. Identifiez les sources de résistance, les influenceurs et les points sensibles, définissez le statu quo, etc. tout cela constitue la base d'informations nécessaires pour aller de l'avant.

ÉTAPE 00 : Remplissez d'abord ce cahier d'exercices

1. Pour mieux comprendre le fonctionnement d'un changement.
2. Pour comprendre dans quelle mesure ce changement affectera votre organisation.
3. Rencontrez ou discutez avec vos pairs du secteur des services d'ateliers protégés et développementaux. Il n'y a vraiment aucune raison de tenter de le faire par vous-mêmes.

ÉTAPE 01 : Réunion(s) de l'équipe de direction

1. Partagez vos réponses de ce cahier d'exercices avec l'équipe de gestion afin de résoudre les divergences d'opinions.
2. Créez des énoncés de consensus préliminaires pour chaque élément de la liste suivante.
 - a) Les principaux moteurs du changement sont (une liste complète de tous les moteurs).
 - b) Créez un énoncé de vision / mission pour ce changement.
 - c) Choisissez un nom pour le projet de changement, utilisez-le et encouragez tous les participants à l'utiliser.
 - d) Créez une ébauche de document avec au moins deux paragraphes pour chacune des sept questions (voir pages 73 à 76 du cahier d'exercices).
3. Préparez et décidez d'un exposé d'introduction au personnel.
 - a) Reconnaissez qu'il y a un changement à venir.
 - b) Identifiez les moteurs principaux (éléments étrangers), qui définiront l'avenir de l'organisation.
 - c) Demandez l'avis du personnel sur ce qui se passe.
 - d) Demandez au personnel comment ils pensent que vous devriez / ils devraient répondre.
 - e) Partagez ce que vous avez déjà accompli, en soulignant qu'il s'agit d'une première ébauche.
 - f) Demandez et **écoutez** les commentaires du personnel.

ÉTAPE 02 : Réunions de la direction et du personnel

Votre objectif est d'inclure le personnel dans votre idée, ce qui leur permet de contribuer au changement. Plus vous impliquez le personnel dans le changement, plus il sera disposé à adopter le changement.

1. Commencez par l'exposé d'introduction que vous avez préparé à l'étape 01.
2. Cherchez à atteindre le même niveau de consensus sur les mêmes éléments, comme vous avez réalisé dans l'étape 01, notant que tout plan exigera l'approbation du Conseil.

ÉTAPE 03 : Séance(s) de planification de la direction et du personnel

Jusqu'ici, vous avez créé et partagé la vision. Il est maintenant temps de créer une ébauche de plan décrivant les actions requises.

Le plan doit indiquer les actions clés nécessaires pour vous déplacer d'où vous êtes actuellement et atteindre le point où vous voulez être. Chaque action doit avoir une échéance de réalisation précise et une personne responsable de vérifier l'accomplissement de l'action. Veuillez noter que la personne désignée n'est pas nécessairement la personne qui entreprendra l'action. De préférence, la personne s'assurera que l'action est réalisée à l'intérieur du délai prévu.

Les éléments qui doivent être inclus dans le plan sont les suivants :

- Les principales objections que vous vous attendez à rencontrer de la part de chaque catégorie d'intervenants
- Réponses à toutes les objections identifiables
- Une chronologie, même si ce n'est qu'une estimation
- L'identification des sources de résistance et des partisans potentiels
- Identification des zones de service spécifiques et/ou les personnes que vous soutenez qui sont des candidats principaux pour les projets pilotes

ÉTAPE 04 : Séance(s) de planification de la direction

1. Vérifiez de toujours avoir un consensus de la direction après l'ajout de la rétroaction du personnel

REMARQUE : Revenir sur votre parole dans une réunion du personnel serait une erreur néfaste à ce stade. Cela détruirait la confiance dès le début de ce processus long et parfois douloureux.

2. Avec un plan en main, préparez un exposé pour le Conseil d'administration. Couvrez les mêmes informations que celles présentées au personnel, mais de manière plus succincte.

REMARQUE : Il y a des avantages à rencontrer le Conseil d'administration **avant** la réunion avec le personnel. Toutefois, cela signifie que vous présenterez un changement prédéfini au personnel, ce qui leur donne peu d'occasions de participer au processus de changement.

En discutant tout d'abord avec le personnel, en mentionnant que la décision définitive appartient au Conseil d'administration, vous pourrez défendre votre plan en le présentant aux personnes desquelles vous relevez et leurs dirigeants. Préciser que le personnel est déjà prêt à travailler avec le plan présenté est une bonne raison pour que le Conseil d'administration accepte le plan tel quel.

ÉTAPE 05 : Présentation de la direction au Conseil d'administration.

1. Si possible, incluez un ou deux hauts dirigeants dans cette réunion. Cela créera de la transparence dans le processus dès le départ. Les réunions privées n'inspirent pas la confiance.
2. Présentez ce qui a été créé à l'étape 04 :
3. Cherchez l'acceptation du plan et soyez prêt à le défendre aussi fortement que possible. Demandez à un membre du personnel d'être présent, cela lui permet de jouer un rôle actif dans la défense du plan. Il sera également conscient que, si le plan est modifié, vous avez fait de votre mieux pour protéger ce que la direction et le personnel ont tenté de créer.

ÉTAPE 06 : Réunion(s) de la direction

Si le Conseil d'administration a accepté le plan sans modification :

- Planifiez une réunion festive avec le personnel, parce que leur plan a été accepté.
- Obtenez leurs commentaires sur les prochaines étapes.

Si le Conseil d'administration a accepté le plan avec modification :

- Planifiez une réunion festive avec le personnel, car leur plan a été accepté avec certaines modifications.
- Expliquez les modifications et les raisons pour lesquelles elles étaient nécessaires.
- Obtenez leurs commentaires sur les prochaines étapes.

Si le Conseil d'administration n'a pas accepté le plan, revenez à l'étape 01.

- Sans le soutien du Conseil, il n'y a aucun changement.

ÉTAPE 07 : Réunions de la direction et du personnel

Vous avez déjà franchi le premier obstacle : vous avez un plan approuvé par le Conseil. C'est un événement à célébrer et le projet est lancé lors de cette réunion.

REMARQUE À ce stade, le plan est une feuille de route, mais il ne représente pas le parcours final. En chemin, vous allez faire des détours pour éviter les problèmes et les obstacles et également pour tirer profit des nouvelles possibilités qui se présenteront.

ÉTAPE 08 : Réunion(s) de la direction et du personnel pour la présentation aux familles

Préparez-vous pour la première réunion avec la famille pour les mettre au courant des changements à venir dans le secteur de l'atelier protégé au cours des prochaines années.

Une collection d'histoires de réussite que vous avez recueillie de vos collaborateurs du secteur est essentielle pour cette réunion. Idéalement, vous aurez deux ou trois histoires de gens qui sont à l'image des personnes que vous soutenez. Vous voulez être prêt à répondre aux objections spécifiques qui vont commencer par, « mon enfant est différent... »

Créez une liste de toutes les objections qu'une famille pourrait avoir, ainsi que vos réponses. Votre exposé devrait contenir ce qui suit :

- Une histoire de votre organisation.
- Les principaux moteurs du changement.
- Une déclaration de vos valeurs fondamentales, et comment vous les protégerez.
- Un aperçu de votre plan, et la mention claire que le personnel et le Conseil le soutiennent.
- Des histoires de réussite et comment vous émulez les meilleurs de l'industrie.
- Comment le modèle des sept questions sera le fondement de cette présentation.

Assurez-vous d'avoir l'intention d'offrir aux familles plusieurs occasions pour poser leurs questions tout au long de votre exposé.

REMARQUE : Il est utile de demander à des bénévoles de participer à des projets pilotes ; cependant, il y a aussi un risque considérable de le faire lors d'une réunion de groupe. Si personne ne se propose, vous venez de subir un mouvement de recul. Si vous **savez** que quelqu'un voudrait être le premier, demandez-le en public, mais si vous n'êtes pas certain, faites-le en privé après la réunion.

SUGGESTION : Veuillez communiquer avec les familles plus susceptibles de soutenir le changement avant la réunion, seulement si pouvez leur faire confiance pour ne pas répandre les nouvelles avant la réunion. Vos familles partenaires idéales seront celles qui seront à la fois ouvertes à l'idée et influentes au sein de la communauté familiale.

ÉTAPE 09 : Réunions de la direction / du personnel / du Conseil d'administration avec les familles

J'ai inclus la direction, le personnel et le Conseil dans cette rencontre comme un moyen de montrer leur solidarité à l'égard des idées que vous présenterez.

Pourquoi rencontrer les familles avant de lancer un projet pilote ?

La participation au changement est essentielle au succès. Les familles se soucient profondément de leurs proches qui accèdent à vos services : leur sécurité est primordiale. Les familles peuvent être inquiètes des changements que vous êtes sur le point d'apporter. Vous avez besoin des familles de votre côté. Toute famille peut arrêter un projet pilote en retirant leurs proches de votre organisation.

Il y a plusieurs objectifs pour cette rencontre.

1. Mettez-les à jour sur ce qui se passe dans l'industrie.
2. Permettez-leur d'exprimer leurs objections.
3. Donnez-leur la possibilité de s'exprimer.
4. Donnez-leur tout d'abord la possibilité de bénéficier du changement.

Dans la réunion, vous pourrez :

1. Présenter ce que vous avez préparé à l'étape 08.
2. Fournir un document contenant les informations et ressources clés.
3. Prévoir tout le temps nécessaire pour répondre à toutes les questions qu'ils pourraient avoir..
4. Identifier les familles qui seraient disposées à aller de l'avant dans un projet pilote si vous ne demandez pas des bénévoles..
5. Le calendrier des réunions de suivi avec les familles faisant du bénévolat ou que vous avez identifiées comme des partenaires potentiels pour votre projet pilote.

ÉTAPE 10 : Amorcer un premier projet pilote ou une première initiative

Nous avons abordé cette question à l'étape précédente : identifier les candidats les plus disposés à participer. Plusieurs familles de gens que vous soutenez pourraient être désireuses de participer. Vous connaissez leur potentiel de réussite.

Gardez à l'esprit que, bien qu'ils sont nombreux au sein de votre programme d'atelier protégé, l'objectif est de faire en sorte que **toutes les personnes que vous soutenez** jouissent d'une vie plus autonome. Pour votre projet pilote, vous devez identifier la personne **la plus susceptible** de réussir. Un attribut clé que votre bénéficiaire devra avoir est la soif de l'indépendance et le désir de se développer au-delà de ses limites actuelles.

Avec plusieurs candidats parmi lesquels choisir, vous pourriez revenir à la première liste d'activités que vous avez remplie pour eux à la page 5. Si le candidat ne connaît le monde que dans l'optique de l'atelier protégé ou un autre établissement de soins distincts, vous devrez ajuster la perspective « où sont-ils allés », « où aimeraient-ils aller » et « que voudraient-ils faire ».

Le défi est qu'ils ne savent peut-être pas quelles options s'offrent à eux. Comment vous procéderez ensuite, repose entièrement sur les capacités et les désirs de ceux que vous soutenez. Veulent-ils être indépendants ? Savent-ils même ce qui est possible ? Veulent-ils subvenir eux-mêmes à leurs besoins ?

Chaque personne est unique, donc il ne peut y avoir aucune approche standard qui fonctionnera pour chaque personne, mais chaque pilote doit commencer par découvrir ce qui fonctionne pour cet individu.

Une fois que vous avez mis en œuvre votre projet pilote, vous pouvez suivre le processus répété à plusieurs reprises dans ce cahier d'exercices.

1. Identifiez un public auquel vous présenterez le pilote.
2. Adaptez votre présentation pour atteindre les buts et les objectifs que vous avez pour ce groupe de personnes.
3. Identifiez leurs objections à votre proposition et préparez des réponses.

Les groupes potentiels pourraient inclure les personnes que vous soutenez et les chefs d'entreprises communautaires qui pourraient les employer.

ÉTAPE 11 : Amorcer le premier projet pilote ou la première initiative

Une fois que votre premier projet pilote est en cours, vous pouvez vous préparer à entreprendre le suivant. Vous pouvez en commencer un immédiatement ou attendre un certain temps pour avoir une meilleure compréhension de votre premier projet pilote, un aperçu qui pourrait faire avancer le prochain projet (et les projets subséquents) plus facilement. Peu importe le plan qui convient le mieux à votre organisation, suivez les étapes 1 à 10 décrites ici. Cette fois, cependant, certaines de ces réunions fourniront une meilleure idée des commentaires des projets pilotes en cours.

Vos premiers projets pilotes s'avéreront difficiles car votre organisation n'a jamais fait ce genre de travail auparavant. Cependant, après quelques succès, vous et votre équipe vous sentirez moins incompetents.

Prévoyez mettre en place un effet de rétroaction pour les différents projets pilotes. Partager ce qui a fonctionné et ce qui a échoué aidera à éclairer les décisions sur les projets ultérieurs. Vous mettrez chaque projet ultérieur sur la voie de la réussite et vous donnerez un sentiment de compétence à tous les participants.

Enfin, comme indiqué précédemment, n'oubliez pas de célébrer tout succès possible avec la direction, le personnel, le Conseil d'administration, ceux que vous soutenez, les familles et toute autre personne impliquée. Cela permet de garder tout le monde motivé pendant les quelques premiers projets pilotes.

En conclusion

Les listes d'étapes, de questions, de stratégies, de suggestions et de directives fournies dans ce cahier d'exercices ont été créées pour le passage de votre organisation de la démarche de l'atelier protégé à l'approche intercommunautaire pour ceux que vous soutenez. Toutefois, elles s'appliquent à **tous** les changements. Elles sont utiles si vous envisagez de déménager votre famille d'une ville à l'autre, de mettre en œuvre un ensemble de politiques et de procédures pour l'utilisation d'un ordinateur portable, pour automatiser un processus ou pour modifier le système de messagerie dans l'ensemble de l'organisation. Le changement est le changement.

Ces conseils sont aussi incomplets, par la nature du changement. Ils abordent certains concepts clés, mais ils sont de simples esquisses de ce que l'on devrait considérer lors de tout changement. Pour obtenir l'image complète de ce qui est nécessaire lors d'un changement spécifique, nous devons être impliqués dans ce changement particulier.

Il a été dit que la gestion du changement est un oxymore. Le but de ce cahier d'exercices est de vous aider à voir que vous pouvez avoir un impact positif sur le processus.

ANNEXES

Autres modèles de processus de changement

Le modèle de Virginia Satir n'est pas le seul modèle de changement que nous pourrions utiliser pour comprendre comment les personnes et les organisations réagissent au changement. Si vous souhaitez devenir un maître de la gestion du changement, je suggère que vous adoptiez une attitude d'apprentissage continu et que vous lisiez plusieurs douzaines de livres, de non-fiction et de fiction, dans le cadre de vos études. Plus nous savons comment les gens réagissent au changement en général, plus nous sommes capables de diriger les organisations par le biais de petits et grands changements.

Alors qu'une étude approfondie des modèles de processus de changement serait utile, il existe un risque de perte de concentration sur le changement spécifique auquel vous êtes confrontés. Par conséquent, notre objectif dans ce cahier d'exercices était de fournir suffisamment d'informations sur le changement afin de prévenir d'entreprendre un processus de changement à l'aveuglette.

Un autre modèle de changement bien connu en Amérique du Nord est le Cycle du deuil de Kübler-Ross. Ce modèle était prévu pour décrire les réactions émotionnelles ressenties par les personnes recevant un diagnostic d'une maladie en phase terminale. Les étapes identifiées sont :

Déni – Dans un premier temps, le refus d'accepter la nouvelle

Négociation – une tentative de reprendre le contrôle sur leur situation

Colère – Être en « colère » face à la situation est une réaction normale

Dépression – Le sentiment que nous ne pouvons pas reprendre le contrôle – nous perdons espoir.

Acceptation – Nous décidons d'agir le mieux possible à la situation maintenant acceptée

Alors que la séquence d'émotions ci-dessus est commune, le modèle ne s'applique pas aux situations de l'organisation. Cependant, il est assez facile de voir chaque état émotionnel se manifester dans toute l'organisation où la modification proposée est ; a) perçue comme immédiate, b) négative et c) est survenue sans avertissement.

Voici quelques références supplémentaires ;

Références de modèle de changement

Dans un souci d'exhaustivité, il est à noter que le modèle de processus du changement de Satir n'est pas le seul à considérer. Il y en a plusieurs d'autres :

Kotter

An eight step methodology for bringing about a
Change within Organizations
Leading Change – John P. Kotter – HBR Press

ADKAR

A five step overview of the Change Process
A proprietary model from Prosci
A Model for Change in Business, Government and Our Community
Jeffery M. Hiatt – PROSCI Learning Center Publications

Senge

Systems Thinking for Organizations
A way to gain a deeper understanding of how organizations work.
The Fifth Discipline – Peter Senge – Crown Business

Rogers

The Source for all things related to the diffusion of ideas within a community
For scientific evidence and anecdotes surrounding the adoption of new concepts.
The Diffusion of Innovation – Everett Rogers – Free Press

Pascale & Sternin

At the forefront of Change Management thinking to bring Change about inside
large communities.
The Power of Positive Deviance – Pascale & Sternin – HBR Press

Voici une liste des œuvres d'autres leaders d'opinion qui n'ont pas formé leurs propres modèles pour expliquer le changement, mais qui offrent une perspective convaincante.

Atul Gawande

The Checklist Manifesto – Picador
Pourquoi le lire ? De vrais exemples du pouvoir de l'implication dans le processus de changement

Gerald Weinberg

Becoming A Technical Leader – Dorset Press
Pourquoi le lire ? Devenir un meilleur chef de projets et de personnes

Jerry B. Harvey

The Abilene Paradox – Jossey-Bass Publishers
Pourquoi le lire ? L'article iconique sur la pensée influencée par les paires au sein des organisations

Références de modèle de changement

Dans un souci d'exhaustivité, il est à noter que le modèle de processus du changement de Satir n'est pas le seul à considérer. Voici une liste d'autres modèles du changement formels disponibles.

Modèle de gestion du changement ADKAR, <https://prosci.com/adkar/adkar-model>

Hiatt, Jeffrey M. *ADKAR : A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO : Prosci Inc. 2006.

Kotter, John P. *Leading Change*. 1996.

Un processus de huit étapes pour diriger le changement,
<https://kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Pascale, Richard, Jerry Sternin, et Monique Sternin. *The Power of Positive Deviance*. Boston : Harvard Business Press, 2010.

Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. Cinquième édition. New York : The Free Press, 2003.

Senge , Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York : Crown Publishing, 2006.

Introduction à la réflexion systématique,
<https://youtube.com/watch?v=eXdzKBWDraM>

Voici une liste des œuvres d'autres leaders d'opinion qui n'ont pas formé leurs propres modèles pour expliquer le changement, mais qui offrent une perspective convaincante.

Gawande, Atul. *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. New York : Metropolitan Books, 2009. – Picador

Harvey, Jerry B. *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. New York : Jossey-Bass, 1996.

Weinberg, Gerald M. *Becoming A Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach*. É.-U. : Leanpub, 2014 – 2016.

À propos de l'auteur – Peter de Jager

Peter de Jager est un orateur / écrivain / consultant sur les questions relatives à la gestion du changement de toutes les formes et de toutes les portées dans tous les types d'organisations. Il a publié des centaines d'articles à l'échelle internationale sur des sujets allant de la résolution de problèmes, la créativité et le changement, jusqu'à l'impact des technologies sur des domaines comme la protection des renseignements personnels, la sécurité et les affaires. Ses articles ont paru dans le *Washington Post*, le *Wall Street Journal*, *The Futurist* et *Scientific American*.

Il est surtout connu par les auditoires du secteur des TI et du Fortune 500 pour ses efforts à sensibiliser le public au problème Y2K – pour lesquels il a reçu plusieurs prix d'associations de TI et d'organismes gouvernementaux.

En plus de présentations et de séminaires sur les thèmes ci-dessus, Peter a écrit des dizaines de rubriques régulières. Ses auditoires ont inclus *Association Trends*, CIPS partout au Canada, *Enterprise*, *Globe & Mail Online* et *Municipal World*.

Peter a parlé dans plus de 40 pays et est reconnu mondialement comme un orateur passionnant, drôle, provocateur et engageant. Ses auditoires ont inclus le Forum économique mondial, la Banque mondiale et la Banque des règlements internationaux.

Ses présentations et ateliers sont hautement interactifs, drôles, irrévérencieux à l'égard des idées erronées et, plus spécifiquement, **provocatrices**. Il séduit le public en exposant des conflits entre leurs énoncés de croyances et leurs comportements, et en l'amenant à penser différemment sur ce qu'il croyait connaître. Vous pouvez visualiser une grande partie de son travail sur www.vimeo.com ou le contacter à pdejager@technobility.com ou au 905-792-8706.



odenetwork.com

