



Square des Utilisateurs

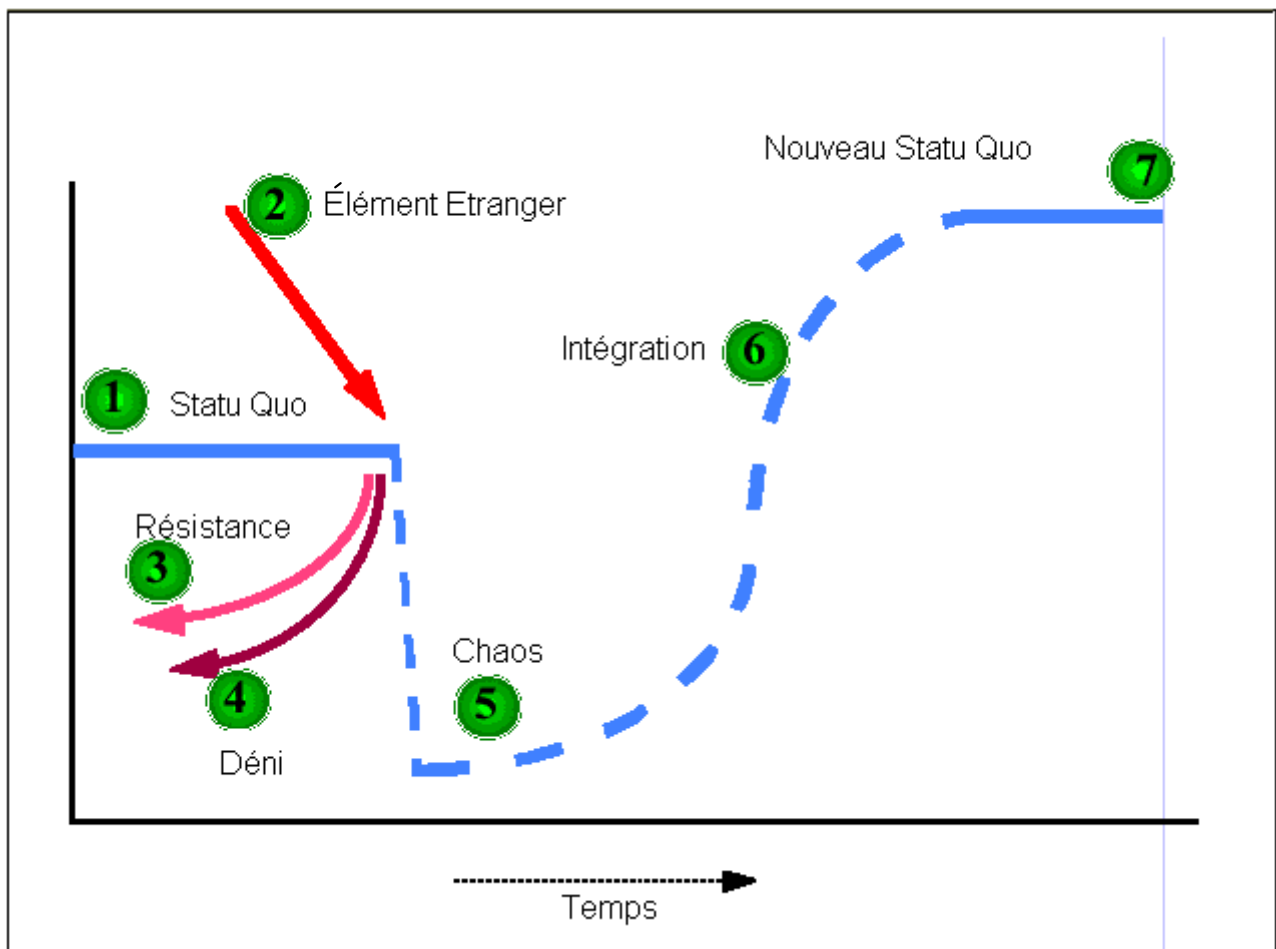
Conduire le changement

Présentation du modèle de processus de Virginia Satir

Si vous étiez en charge d'un projet en 2000, vous connaissez probablement Peter de Jager, consultant américain, qui pendant ces trois dernières années a animé le site www.year2000.com et s'est révélé un des meilleurs experts sur ce sujet. Peter, aujourd'hui, a réorienté son travail de consultant vers le domaine de la gestion du changement et diffuse une lettre mensuelle sur le web, « Managing change & Technology » à laquelle vous pouvez vous abonner¹. Peter nous a gentiment autorisé à traduire et publier l'article suivant qui nous apporte un point de vue très pertinent et très pragmatique sur la gestion du changement, grâce à la présentation du modèle de Virginia Satir.

Mais laissons la parole à Peter :

Le Modèle de Processus de Changement de Virginia Satir



¹ Envoyez un e-mail à Managechange@Technobility.com en indiquant MC&T comme sujet et « Subscribe » dans le corps du message.

Le « thème » de cet article est le Modèle de Processus de Changement de Virginia Satir sur lequel je fonde tous mes exposés sur le changement et mon activité de conseil. Virginia Satir (1916-1988) a été une pionnière en matière de thérapie familiale et fut appréciée dans le monde entier pour sa chaleur humaine et ses intuitions sur l'estime de soi et la communication. Elle est aujourd'hui considérée comme une référence par beaucoup de consultants et de thérapeutes.

J'ai eu connaissance de ses travaux au milieu des années 80 grâce à Gerald et Dani Weinberg. Dans tout ce qu'ils m'ont apporté, j'ai porté plus spécialement mon attention sur le modèle de processus de changement. J'ai inévitablement transformé les idées de Virginia afin de les ajuster à mes propres observations et expériences. Si vous souhaitez prendre connaissance de sa pensée d'origine, je vous conseille plutôt de commencer par la lecture de ses ouvrages.

[...] Un point fort de ce modèle est qu'il est extrêmement facile à communiquer et, ce qui est encore plus important, qu'il est également facile à comprendre et à mettre immédiatement en application.

La bureaucratie est un durcissement de la hiérarchie.

Peter de Jager

C'est un processus

Demandez à n'importe qui une définition du changement et on vous répondra par quelque chose du genre « Le moment où les choses deviennent différentes ». Ou bien « Quand elles ne sont plus comme auparavant ». Pas si mal, pour commencer, mais si vous essayez de creuser un peu, votre interlocuteur restera muet.

Après tout, ce n'est pas un problème tant que rien ne change, mais si les choses changent quotidiennement, si les changements sont importants, alors les quelques mots de cette définition sont un outil bien trop pauvre pour faire face au futur.

L'hypothèse de base des travaux de Virginia Satir peut s'énoncer ainsi :

Le changement n'est pas un événement, c'est un processus.

Mieux nous comprenons ce processus, plus nous devenons experts dans le changement et dans sa mise en œuvre.

Jetez un coup d'œil sur le graphique. L'axe horizontal représente le temps. L'axe vertical peut représenter plusieurs concepts. Je pense qu'il représente assez bien la « compétence », bien que vous puissiez penser qu'il représente la « productivité » (un cousin au second degré de la compétence) ou encore l'« estime de soi ». Ou une certaine combinaison des trois.

En gros, le modèle explique que, au moment du changement, la compétence part d'un certain niveau, tombe pratiquement à zéro, monte lentement selon la courbe familière en « S », également connue sous le nom de « courbe d'apprentissage », puis se stabilise à nouveau.

Il est important de noter deux observations au sujet du graphique. D'abord, il n'est pas dessiné « à l'échelle ». Vous ne pouvez pas prendre une règle et déterminer que quelqu'un devrait réagir d'une certaine manière pendant une certaine durée. Vous pouvez toutefois prévoir selon quel cycle une personne s'adaptera au changement.

Le second point à noter ? La partie plate vers la droite est plus élevée que la zone de départ du côté gauche... Ce n'est pas toujours le cas. Parfois, le changement ne vous amène pas finalement à une « meilleure » situation. Parfois, il vous conduit seulement à une situation différente. Cela dépend entièrement de la nature du changement et de votre façon d'y réagir.

① Le Statu quo

C'est le point de départ du processus de changement : c'est ce que nous laissons derrière nous. La plupart des modèles de changement prêtent peu d'attention au Statu Quo. Ceci est un oubli.

Qu'est ce que le Statu Quo ? C'est la somme totale de tous les investissements que vous avez faits. Le mot clé est ici « investissement ».

Vous êtes sans doute propriétaire d'une maison ? D'une voiture ? Pour vous assurer que personne ne vous vole vos biens, nous avons créé des administrations entières. L'armée, la police, le système juridique, existent pour protéger vos investissements. Nous ne pourrions obtenir ce résultat par aucun autre moyen.

De la même façon, nous avons fait d'autres investissements pour acquérir des compétences, de la considération, un mode de vie, un bon boulot, etc. ... Ces investissements représentent des biens au moins aussi importants que nos maisons et nos voitures.

En revanche, nous n'avons évidemment pas créé les institutions formelles pour protéger notre Statu Quo. Et nous serions stupides de jeter par-dessus bord tout notre passé et de repartir à zéro à l'arrivée de la moindre « nouveauté ».

C'est finalement de cela qu'il s'agit lorsque nous parlons du changement. Vous avez acquis cette chose appelée Statu Quo, êtes-vous disposé à la céder en échange d'autre chose ?

Cela dépend, n'est-ce pas ? Êtes-vous satisfait de votre Statu Quo actuel ? Qu'appréciez-vous spécialement, ou détestez dans la situation actuelle ? Comment la comparez-vous à ce qui vous est proposé en échange ?

De même, lorsque vous êtes responsable de la mise en œuvre du changement, savez-vous quel est le Statu Quo de départ ? Je ne sais combien j'ai observé de projets de changement, dans lesquels la personne qui essayait de mettre en œuvre un changement crucial était totalement ignorante de la façon dont ses interlocuteurs percevaient leur situation actuelle.

Le Statu Quo ne vous empêche pas toujours de changer. Parfois le Statu Quo est si intolérable que vous feriez n'importe quoi pour arriver à une autre situation, n'importe quelle situation, à partir du moment où vous pouvez lui échapper. Le Statu Quo peut être à la fois obstacle et motivation, parfois paradoxalement en même temps.

*La sécurité est un genre de mort.
Tennessee Williams*

② L'élément étranger

L'élément étranger est l'événement qui déclenche le changement, il n'est pas le changement lui-même. L'élément étranger est défini comme « l'événement qui menace le Statu Quo ». Il peut être imposé au Statu Quo par des forces externes ou être produit intérieurement par l'individu ou l'organisation envisageant le « changement ».

La distinction entre un élément étranger « externe » ou « interne » est utile. À la question de la définition du changement, une réponse raisonnable pourrait être « faire les choses différemment ».

Chose curieuse, cette même expression « faire les choses différemment » décrit également la « créativité »... Personnellement, je trouve intéressant que le « changement » et la « créativité » relèvent de la même définition, mais soient généralement perçus différemment, à savoir le changement comme quelque chose de mauvais et la créativité comme quelque chose de bon.

Je suppose que cette observation embarrassante vient du fait que le « mauvais » changement est habituellement perçu comme imposé de l'extérieur, alors que la « bonne » créativité est produite de l'intérieur.

Et pour en venir à la même conclusion à partir d'un autre point de vue, j'ajouterais ceci : Il y a une idée largement répandue sur le changement qui mène à cette pensée confuse: « les gens détestent le changement ». La bonne réaction vis-à-vis de ce point de vue est un aimable juron. Ce que les gens détestent, c'est d'être soumis au changement sans leur consentement ou sans aucun contrôle sur le processus.

Lorsque les gens ont la maîtrise du processus de changement, ils se soumettent volontairement aux formes les plus radicales de changement. Ils ambitionnent des promotions, se marient, ont des gosses, apprennent de nouveaux langages, etc.... Tous ces changements considérables sont tous recherchés ardemment. On ne peut vraiment pas dire que les gens « haïssent » le changement !

Une stratégie particulièrement efficace pour mettre en œuvre le changement est de rendre l'élément étranger aussi interne que possible. En d'autres termes, donnez autant de moyens de contrôle à ceux qui doivent subir le changement que vous le pouvez. Ce concept n'est pas si inhabituel. Cela s'appelle la délégation de pouvoir².

L'accès à l'information est une méthode élémentaire de contrôle du changement. Si votre auditoire connaît son Statu Quo (c'est généralement le cas) et s'il sait tout ce qu'il faut connaître sur l'événement extérieur... il est habituellement assez intelligent pour comprendre que « si les choses doivent rester les mêmes, alors les choses vont devoir changer »

Cette citation ressemble à un paradoxe amusant, elle contient, cependant, une vérité cachée. Le vrai noyau du Statu Quo est toujours « sécurité et confort ». Les gens sont assez intelligents pour se rendre compte que c'est ce qu'ils voudraient vraiment protéger.

L'une des erreurs que nous commettons dans nos organisations est d'essayer de simplifier à tout prix. Nous préférons ne fournir à nos gens que la quantité minimum d'information pour qu'ils restent tranquilles, plutôt que de leur fournir toute l'information nécessaire pour agir.

Un conseil : Lors de tout changement, plus vous pourrez fournir d'information, mieux ce sera !

Citation

N'abattez jamais une barrière avant de savoir pourquoi elle a été mise en place.
Robert Frost

...toutes les procédures et chartes ont été mises en place pour une raison, parfois oubliée. Ignorer ces raisons augmente vos risques d'erreur.

③ La résistance

La résistance et le « déni » sont sœur et frère dans la famille appelée « rejet ». L'un est actif, l'autre passif, et tous deux sont considérés comme des obstacles au changement.

J'ai entendu maintes fois des gestionnaires, par ailleurs astucieux, déclarer qu'ils souhaitaient embaucher des personnes qui n'offrent pas de résistance au changement.

Je comprends ce désir de changement tout en douceur, mais, pour ma part, je détesterais avoir des employés qui acceptent bon gré mal gré de renoncer à leurs compétences, seulement parce que quelque chose de nouveau est disponible.

Je préfère que les personnes combattent pour maintenir leurs niveaux de productivité durement obtenus, tant qu'ils ne sont pas convaincus que le changement est positif. Je préfère que les personnes résistent à un changement qui ne paye pas suffisamment de retour. Je préfère que les personnes résistent à un nouveau produit seulement parce que c'est dans l'ordre des choses et que c'est une attitude normale.

Lorsqu'on résiste au changement, on pose généralement une seule question vraiment légitime: « pourquoi devrais-je renoncer à mon Statu Quo si durement gagné? ». « Parce que je l'ai décidé !!! » est une réponse idiote par excellence.

² NDT en anglais : « empowerment »

Plus de 90% des problèmes de changement sont dus à un manque d'information concernant la nécessité du changement en question. Non seulement les organisations fournissent des réponses creuses aux questions raisonnables, mais, de plus, elles créent ainsi des structures où les problèmes sont toujours enterrés.

À l'appui de ce point de vue, je citerai le phénomène, observé par plusieurs d'entre nous, de ces « résistants » actifs et franchement impliqués dans le processus de changement. Combien de fois la personne la plus opposée à votre processus de changement n'est-elle pas devenue votre plus grand défenseur une fois qu'elle y voyait clair ?

Ceci nous conduit à une stratégie vigoureuse. Dans tout auditoire, on compte ceux qui, vis-à-vis du changement proposé, sont respectivement « activement contre », « neutres » et « franchement pour ». À votre avis et à la lumière de l'observation ci-dessus, à qui devez-vous donc consacrer le plus de temps ? Vis-à-vis de qui devez-vous faire le maximum pour maintenir ouvertes les voies de communication ? Le fait est que les résistants les plus actifs sont potentiellement vos appuis les plus positifs.

*Les questions ne devraient pas être une douleur lorsqu'on les pose !
Peter de Jager*

④ Le déni

Quel que soit le temps depuis lequel vous vous consacrez à cette activité appelée la « gestion du changement », je parie que le déni est l'une des réactions au changement qui vous aura le plus déprimé et fait grimper aux murs.

D'abord, qu'est ce que le déni ? Examinons la définition que la plupart des personnes donneraient. « le déni est l'acte de refuser de reconnaître qu'un changement s'est produit ».

Dans un sens, c'est précis. Une personne dans le déni ignore que son environnement a changé d'une façon quelconque. Jusque là, tout va bien. Le problème de cette définition est subtil. Le mot « refuser » implique fortement que la personne dans le déni a choisi d'ignorer ce qui est arrivé à son Statu Quo. Ce que je voudrais suggérer, c'est que les personnes dans le déni sont littéralement inconscientes du changement.

Une définition plus précise serait la suivante : « quelqu'un dans le déni n'utilise plus des comportements pertinents et efficaces adaptés à sa tâche »

Un exemple pourrait s'avérer utile ici. Quand j'anime des ateliers de changement, j'utilise un exercice où une personne aux yeux bandés doit trier un paquet de cartes dans un ordre particulier avec l'aide non-verbale de son équipe.

Pendant cet amusant petit exercice, un phénomène curieux se manifeste à maintes reprises, indépendamment de la composition de l'équipe, que ce soient des aides-comptables ou des cadres supérieurs. Les membres de l'équipe **montrent du doigt** l'endroit où la personne **aux yeux bandés** devrait placer la prochaine carte !

Il y a bien plus instructif :... quand, à voix haute et de façon très ironique mais également chaleureuse et délibérée, je leur fais remarquer leur comportement inutile, ils hochent la tête en signe d'accord et arrêtent tout de suite.

Pendant environ 5 minutes... puis ils recommencent... totalement inconscients de l'inadaptation de ce comportement par rapport à leur tâche. Comment « résoudre » cette résistance au changement ? La patience... tôt ou tard, ils y arrivent...

⑤ Le chaos

Au début, il y avait un Statu Quo établi sur la base des compétences durement obtenues. Puis est venu l'élément étranger qui a détruit ces compétences et a poussé notre ami fidèle dans les profondeurs de l'« incompétence » dorénavant baptisée « Chaos ».

Bon, le langage est un peu fleuri, mais c'est à peu près ce qui se produit. L'élément étranger supprime des compétences et nous rend « incompetents ».

Dans toute ma carrière de « techno-branché », j'ai été confronté à ce phénomène. Bien souvent, lorsqu'on s'assied pour la première fois devant une application, on espère l'utiliser correctement et puis on se retrouve frustré quand on n'y arrive pas... On se sent « stupide » parce qu'on ne sait pas encore utiliser le produit (ceci explique le succès de la série des fameux manuels « pour les nuls »)

Naturellement, quelques techno-branchés aggravent la situation en traitant le nouvel utilisateur d'« imbécile » seulement parce qu'il ne sait pas immédiatement utiliser une application qui a nécessité un gazillion³ d'heures de travail pour son développement, contient plusieurs milliers de fonctions et pas un seul message d'erreur utile.

Cette crainte de l'incompétence ou d'être considéré comme incompetent est endémique dans le monde de l'entreprise. Une preuve ? Combien de vos cadres suivent des cours collectifs d'informatique, comparés à ceux qui exigent, et en raison de leur position, obtiennent, une formation particulière ?

Certes, cette idée du fait que nous devrions toujours être « compétents », est peu raisonnable, peu réaliste et tout bonnement idiote... Mais c'est une réalité donc nous devons tenir compte si nous souhaitons maîtriser le changement. D'autre part, à titre personnel, nous pouvons essayer de modifier notre propre réaction face à l'incompétence.

La première étape vers cet objectif est d'observer nos propres sentiments quand nous subissons nous-mêmes le changement (reconnaissons que nous ne sommes pas différents des autres) et de nous demander constamment si ces sentiments sont raisonnables et adaptés.

⑥ L'intégration

Il n'y a pas d'autre qualificatif pour décrire cette phase du processus de changement que « sournoise ». Quel que soit le nombre de changements que vous aurez vécus, aussi prudent ou observateur que vous soyez devenu, il y a toutes les chances pour que ce phénomène de l'Intégration vous surprenne toujours et encore.

Pour comprendre cette affirmation, il est important de savoir ce que je veux dire quand je me réfère à cette chose appelée l'« Intégration ». Imaginez la situation suivante. Vous avez perdu quelqu'un dans votre vie, et passez par une période d'affliction. Après quelque temps, la douleur commence à s'en aller et vous prenez conscience que votre vie commune appartient au passé.

Vous n'êtes pas parvenu à une « meilleure » situation : l'être aimé vous manque toujours, mais vous vous êtes ressaisi, et n'êtes plus bouleversé par le sentiment incontrôlable de sa perte. Vous vous sentez bien mieux et vous avez l'impression de retrouver votre « force » ou votre « puissance ».

Puis, un matin, au réveil, instinctivement, vous vous retournez et cherchez votre compagnon...

Je pourrais décrire les émotions que vous ressentez à ce moment là... mais est-ce bien nécessaire ? Vous pensiez que tout cela était du passé, et vous découvrez maintenant que ce n'est pas le cas. Il y a un sentiment profond de désespoir, amplifié par votre sentiment précédent lorsque vous avez pensé que cette peine faisait partie du passé.

Un autre exemple moins émotif. Vous aviez appris à utiliser un logiciel de traitement de texte depuis plusieurs mois. Vous vous sentez très bon parce que vous connaissez maintenant assez bien le produit. Vous faites une fusion de courrier de plusieurs centaines de lettres et au moment où vous remplissez la

³ NDT : Néologisme construit sur le modèle des millions et autres trillions et représentant assurément une quantité astronomique..

dernière enveloppe, vous notez une erreur typo...aargh ! La même émotion à un degré moindre. Le même sentiment de passer d'un niveau de maîtrise de la compétence, à la découverte du fait que vous avez encore du chemin à parcourir.

L'Intégration est cette phase émotive courte dans le processus de changement, où lorsque nous avons le sentiment d'avoir accompli le changement désiré, nous réagissons de façon excessive à des perturbations insignifiantes.

⑦ Le nouveau Statu quo

Enfin. Vous y êtes. Vous avez laissé, derrière vous, votre niveau de compétence initial. Respirez. Détendez-vous. Ne vous installez pas trop confortablement. Le prochain élément étranger est juste au coin de la rue et alors le tour de montagnes russes recommencera à nouveau. Le prix d'entrée ? C'est gratuit.

Pendant que nous nous reposons dans cette oasis provisoire, examinons la seule compétence qui ne change presque jamais. Votre capacité à acquérir une nouvelle compétence. D'après mon expérience, la plupart des gens tendent à sous-estimer leur capacité à acquérir de nouvelles compétences.

Encore une question. Est-ce qu'un enfant de neuf ans pourrait accomplir les tâches que vous faites chaque jour pour gagner votre vie ? Cet enfant de neuf ans idéal saurait-il conduire une voiture, écrire un article, programmer un ordinateur, labourer un champ, enregistrer un document, créer une annonce, et réparer un four ?

Naturellement, la réponse correcte est oui. Avec la formation. La même formation que vous avez reçue depuis que vous avez neuf ans.

Je sais que cela ressemble à de la langue de bois de motivation, mais il s'avère justement que c'est vrai. La capacité à apprendre est notre talent le plus fort et c'est la compétence qui rend possible le changement, le fait de pouvoir passer de la compétence à l'incompétence et vice-versa. Nous sous-estimons toujours cette force.

Est-ce qu'apprendre à utiliser un nouveau logiciel ou à négocier des affaires est vraiment plus difficile qu'apprendre à nager ou faire du vélo ? Dans un cas, vous courez le risque de vous noyer et dans l'autre le risque de tomber et de vous casser la figure. L'utilisation de Windows 2000, bien que difficile, ne menace jamais vraiment votre intégrité physique.

*Lorsque vous devenez meilleur dans un domaine, celui-ci devient moins intéressant.
Jim Slater*

Une application du modèle : Quand changer volontairement ?

C'est une question importante, à laquelle il est incroyablement difficile de répondre. Il semble raisonnable de commencer par le Statu Quo actuel. Quelle valeur lui accordons-nous, et aussi, que détestons-nous dans la situation actuelle ?

Si nous savons apporter des réponses à cette question multiple, alors et seulement alors, nous sommes prêts à passer à la phase suivante. Le nouveau Statu Quo que nous envisageons renforcera-t-il les aspects que nous apprécions ? Ou bien les supprimera-t-il ?

Réduira-t-il le désagrément des aspects que nous détestons ? Et comment transformera-t-il ces autres aspects ? Les choses pour lesquelles nous n'avons ni amour ni aversion... Changeront-elles ? En mieux ? En pire ?

Lorsque nous essayons de répondre à ces questions, nous devons admettre le fait assez attristant que nous savons rarement ce qui a vraiment de la valeur pour nous. Que nous faisons une fixation sur des points qui ne le méritent pas. Qu'il est difficile, sinon simplement impossible, de prévoir ce qui se passera d'un changement quelconque. Et en conclusion, que souvent nous n'avons pas le moindre avis, ni bon ni mauvais, sur une situation jusqu'à ce qu'elle change irréversiblement.

Ce n'est qu'en ayant cet avertissement à l'esprit que nous pouvons comparer notre Statu Quo actuel au nouveau Statu Quo envisagé et décider du scénario le plus souhaitable.

Si nous faisons l'hypothèse pour le moment que le nouveau Statu Quo est souhaitable, alors nous pouvons céder à la tentation et dire « oui » ! Le changement est bon ! Et y aller.

Si nous prenons cette décision sans plus d'analyse, nous faisons une erreur de jugement. Il y a autre chose à prendre en compte. Le coût pour se déplacer de A à B. Il est rarement, voire jamais, nul.

Bon... Une dernière question : Quel est le coût en termes d'engagement, de désorganisation, d'énergie personnelle et bien sûr d'argent... pour faire le voyage, d'« ici » aux « pâturages plus verts » ?

Enfin ? Les avantages attendus justifient-ils ce coût ? Si oui, alors changeons volontiers !

Tout ceci n'est que de la théorie, des paroles en l'air, à moins que nous puissions l'appliquer aux changements dans la vie réelle. Nous pourrions tricher et appliquer cette méthodologie de débutant à un changement crucial et important où les problèmes sont facilement quantifiés, qualifiés et mis en équation, mais nous allons plutôt examiner un exemple ennuyeux et mondain. Passer d'une version de traitement de texte à une autre (j'examinerai les points non évidents et laisserai les détails mondains au lecteur).

Examen du Statu Quo :

Nous apprécions : La possibilité de « savoir » combien de temps va prendre une certaine tâche.

Nous n'aimons pas : L'impossibilité de lire 10% des documents que l'on nous a envoyés.

Examen du nouveau Statu Quo :

Valeur supplémentaire ? Une fois que nous aurons réappris le logiciel... nous retrouverons la capacité à estimer une tâche.

Désagréments en moins : Oui... jusqu'au prochain cycle de mise à jour ... puis nous serons confrontés au même problème.

Autres changements ? Rien que nous puissions prévoir.

Coût de transition :

- Potentiellement significatif...
- Coût direct des mises à jour
- Coût en temps de la formation
- Perte de productivité pendant la transition

Comparaison Statu Quo / Nouveau Statu Quo

Oui ou non ? A vous de choisir !

En creusant et analysant tous les critères d'évaluation ... vous devriez arriver à prendre une décision raisonnable. La clé de la réussite est de bien comprendre ce que vous avez, en comparaison de ce que vous pourrez obtenir après la phase coûteuse de transition.

Bonne chance pour votre prochain changement...

Dernières considérations

Gérer le changement n'est pas facile, vous ne pouvez pas le faire convenablement sans savoir un minimum de choses sur les individus et leur façon de réagir dans certaines circonstances.

Voici un exemple de la façon dont certains réagissent face à un changement violent. C'est un exercice que j'ai effectué des douzaines de fois. Toujours avec plus ou moins les mêmes résultats.

Imaginez une situation où l'on présente à un employé une méthode entièrement nouvelle pour faire son travail. Supposez que cette personne soit un bon exécutant et ait atteint sa position actuelle grâce à ses compétences passées.

Confronté à cette nouvelle façon de faire les choses, même avec une formation appropriée, que ressent-il la première fois qu'il est laissé seul pour accomplir sa « nouvelle » tâche ?

Il a évidemment peur... mais de quoi ? De la nouvelle tâche ? Ou de quelque chose de plus profond ?

Si vous prenez le temps de lui poser quelques questions, vous déboucherez sur une situation très « immatérielle ». Suivez ce dialogue pendant un moment :

De quoi avez-vous peur ? *De ne pas arriver à accomplir la nouvelle tâche..*

Qu'est-ce qui va se produire si vous n'y arrivez pas ? *Je serai viré et ne pourrai pas trouver un autre boulot.*

Et alors ? *Je n'aurai pas l'argent pour payer l'hypothèque et pour acheter la nourriture.*

Et alors ? *Je serai à la rue.*

Et alors ? *L'hiver arrive et sans nourriture je vais mourir.*

Cela semble stupide ? Les personnes raisonnables ne pensent pas de cette façon, n'est-ce pas ? eu ces appréhensions... 30 à 50% ont levé la main.

Ainsi... lorsque nous conduisons le changement, posons-nous ces questions :

Gérons-nous le changement en pensant à nos propres réactions personnelles face au changement ? Ignorons-nous que le changement fait souffrir ?

*Avec l'aimable autorisation de Peter de Jager
Consultant et conférencier spécialisé dans les questions de Changement et de Technologie
Version originale © 2000, Peter de Jager - pdejager@year2000.com
traduit par Martine Otter*