

Cahier de préparation à la gestion efficace du changement



Objectif

Cet outil de travail, présenté sous forme de cahier, sert à susciter la réflexion, à recueillir des idées et à apporter concision et clarté au processus de création d'un plan d'action pour se préparer à mener un changement. Il vous aide à élaborer un plan de changement qui tient compte de chaque élément d'une conduite du changement efficace : le contexte, la communication, l'engagement, la collaboration et la compassion.

Vous pouvez prendre des notes et répondre aux questions de façon électronique, ou imprimer le document et le faire sur papier. Des recherches démontrent les avantages de mettre ses idées sur papier.

Questions clés

1. Quel est le changement que je dirige?
2. Quel est mon rôle?
3. Quelle est l'incidence que je veux avoir sur ce changement?

Questions de réflexion

Réfléchissez et répondez aux questions suivantes pour chacun des éléments d'un leadership réussi en matière de changement.

Contexte

Le contexte renvoie à la culture organisationnelle ainsi qu'à l'environnement général dans lequel nous vivons et travaillons. Les valeurs, les croyances, les perceptions et les objectifs communs au sein d'une équipe peuvent donner lieu à une culture qui est favorable ou qui résiste au changement. La nature de l'environnement, notamment sur les plans social et économique, de même que ce que l'équipe a déjà vécu auront une grande incidence sur l'état de préparation au changement. Le contexte prépare le terrain au changement, et la compréhension et la définition de celui-ci aident l'équipe à comprendre pourquoi le changement est nécessaire.

Prenez en considération le contexte environnemental et culturel dans lequel aura lieu le changement que vous dirigez. Gardez à l'esprit les hypothèses que vous faites et la façon dont vous pourriez en vérifier l'exactitude.

1. Quelles sont les principales caractéristiques de mon environnement de travail et de ma culture, et de quelle façon influencent-elles les efforts visant à instaurer un changement?
2. Qu'est-ce qui rend la culture de mon équipe favorable ou résistante au changement? Comment puis-je le savoir?
3. Quel est le niveau de sécurité psychologique au sein de mon équipe, et de quelle façon celui-ci influence-t-il ma volonté de prendre des risques?



Communication

La communication renvoie non seulement à ce que nous disons et à la manière de dire les choses, mais aussi à la façon d'aller à la rencontre des membres de l'équipe et de les écouter. Il est essentiel de communiquer la nécessité d'un besoin commun, et d'établir un lien entre le changement et les valeurs de l'organisation pour accroître l'engagement des membres de l'équipe et renforcer la collaboration au sein de celle-ci.

Selon Simon Sinek, c'est dans le « pourquoi » du changement que les leaders inspirants mobilisent les gens. En utilisant un style de communication efficace et inclusif, les leaders du changement veillent à ce que tous les membres de l'équipe puissent avoir accès à des renseignements pertinents et exacts en temps opportun, et donner leur opinion sans crainte.

Le fait d'offrir aux équipes la possibilité de faire part de leurs commentaires constructifs et de proposer des solutions contribue à surmonter la résistance au sein d'une équipe, de même qu'à promouvoir la confiance et la productivité (Cran, 2016).

1. Quelles sont mes forces en matière de communication, et quelles sont les lacunes qui sont présentes dans mon style de communication et qui m'empêchent d'avoir l'effet escompté?
2. Comment puis-je améliorer ma capacité d'écoute?
3. De quelle façon puis-je poser des questions plus constructives et sincères?
4. De quelle façon puis-je adopter une approche plus inclusive dans mon style de communication, en utilisant différents moyens de communication qui permettent de respecter les préférences en matière de communication de tous les membres de l'équipe?

Engagement

L'engagement renvoie à l'idée de joindre le geste à la parole et d'adopter un état d'esprit axé sur la croissance à l'appui de son équipe et de l'objectif. Les leaders qui démontrent un engagement sont constants, et ils agissent en faisant preuve d'intégrité jusque dans le moindre détail. Le fait de démontrer son engagement aide à établir et à maintenir la confiance de l'équipe en période de changement. Il n'est jamais facile d'obtenir l'engagement de son équipe à l'égard d'une nouvelle orientation, et les leaders doivent montrer l'exemple.

1. Dans quelle mesure suis-je déterminé à appuyer ce changement, et de quelle façon cela influence-t-il l'effet que je veux avoir?
2. Dans quelle mesure suis-je déterminé à appuyer mon équipe, et comment celle-ci peut-elle reconnaître mon engagement?
3. Quels comportements, hypothèses et approches suis-je prêt à remettre en question à l'appui de l'objectif global du changement?
4. Dans quelles situations mes gestes cadrent-ils avec mes paroles? Comment puis-je renforcer mon engagement en faveur d'une confiance et d'une résilience accrues au sein de mon équipe?



Collaboration

La collaboration consiste à rassembler les membres de l'équipe en vue de la planification et de la mise en œuvre du changement. Il s'agit à la fois d'un état d'esprit et d'une compétence qui peut être continuellement améliorée. La réussite de la collaboration dépend de la communication efficace de la vision et des besoins communs, ainsi que de la clarté de ceux-ci. Il s'agit d'une approche inclusive qui permet de partager les risques et les avantages. La collaboration est plus efficace lorsqu'il existe une base de confiance et d'appréciation au sein de l'équipe, et que le leader du changement fait preuve d'une grande intelligence émotionnelle.

1. Comment puis-je rassembler les gens de façon à établir une responsabilité commune de la vision et à favoriser le travail d'équipe?
2. De quelle façon puis-je éliminer les cloisonnements et accueillir divers points de vue, peu importe le niveau et l'ancienneté, tout en respectant les protocoles en place?
3. De quelle manière puis-je me surpasser de manière à partager plus de risques et d'avantages associés à la collaboration?
4. Quelles sont mes propres forces et faiblesses en matière de collaboration?

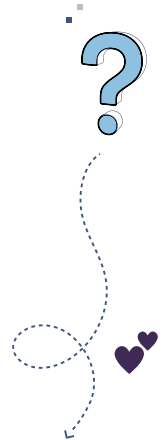
Compassion

La compassion, c'est l'empathie en action. Les leaders qui font preuve de compassion ont l'occasion de réduire les possibles répercussions négatives d'ordre émotionnel associées au changement sur les personnes concernées, tout en aidant celles-ci à s'adapter au changement plus rapidement.

Nul besoin de sacrifier les normes pour être un leader qui fait preuve de compassion. Il s'agit de se soucier des autres tout en accomplissant la tâche. Les leaders qui font preuve de compassion créent des environnements psychologiquement sûrs, ce qui, selon le projet de recherche Aristote de Google, est la caractéristique la plus importante à l'appui du rendement d'une équipe.

Selon le spécialiste du monde des affaires Peter Drucker, les leaders qui font preuve de compassion démontrent une plus grande intelligence émotionnelle, sont plus aptes à demeurer calmes lorsqu'ils sont sous pression, et sont en mesure de continuer de preuve de résilience lorsqu'ils sont confrontés à un changement radical.

1. De quelle façon puis-je faire preuve d'une plus grande empathie et approfondir mes liens avec les personnes au sein de mon équipe?
2. Quels obstacles ai-je de la difficulté à surmonter et qui m'empêchent de devenir un leader plus courageux?
3. Comment puis-je favoriser une plus grande conscience du point de vue des personnes lors d'un changement?
4. De quelle manière puis-je reconnaître et célébrer un plus grand nombre de victoires durant le parcours du changement?



Questions liées au plan d'action

En tenant compte de l'incidence que vous voulez avoir sur le changement auquel vous prenez part et de chaque élément d'un leadership réussi en matière de changement qui vous permet d'être plus efficace, répondez aux questions suivantes :

1. À quoi ressemble le succès?
2. Que dois-je faire pour avoir une telle incidence?
3. Comment dois-je me comporter pour avoir une telle incidence?
4. De quelles formes de soutien ai-je besoin pour y arriver?
5. Sur qui dois-je pouvoir compter pour y arriver?