

2017

Managers on the Move
Making the Most of Mobility
FR



ICG Consortium
eu management training

Contenu

CONTEXTE et OBJECTIFS	3
CARTOGRAPHIE.....	4
Réflexion et observation	4
Notes.....	5
ÊTRE UN MANAGER RÉSILIENT	6
Qu'est-ce que la résilience ?.....	6
Équilibre, rupture et transformation.....	6
La résilience en tant que processus.....	7
Outils pour l'agilité mentale	9
Soyez vigilant face au perfectionnisme permanent.....	9
Concentrez-vous sur ce que vous pouvez changer.....	9
Gardez votre sens de l'humour vis-à-vis de vous et des autres	9
Montrez votre créativité et votre inventivité.....	10
Pratiquez l'attitude positive et montrez de la gratitude	11
Notes.....	13
AYEZ UN IMPACT POSITIF	14
Concepts clés.....	14
Les sources de pouvoir.....	16
Augmentez votre voltage - Exercice	17
Le pouvoir de la volonté	20
Notes.....	21
ET QU'EN EST-IL DE L'ÉQUIPE?	22
Les émotions pendant la transition	22
Notes.....	25
PLAN D'ACTION PERSONNEL.....	26
Commencer, Arrêter, Continuer	26
COACHING EN SOUS GROUPE – SESSION 1	27
Mes objectifs.....	27
COACHING EN SOUS GROUPE - SESSION 2	28
Mes objectifs.....	28
COACHING EN SOUS GROUPE - SESSION 3	29
Mes objectifs.....	29
Pour aller plus loin	30

CONTEXTE et OBJECTIFS

Qui est concerné ?

Ce programme nouvellement conçu est destiné aux Chefs d'Unité qui doivent changer d'unité dans les prochains mois.

Les objectifs sont :

- Vous soutenir pour faire face à la mobilité/rotation avec succès.
- Explorer et identifier les stratégies qui vous permettront de comprendre et d'influencer votre nouvel environnement.
- Renforcer vos ressources personnelles pour gérer le changement et être opérationnel dès que possible.
- Identifier vos propres plans d'apprentissage et de développement pour les prochains mois.

La structure :

Le programme est destiné à vous aider pendant la période de transition. Il est dès lors conçu comme une succession d'étapes d'apprentissage reprises ci-dessous :

- Au préalable, un entretien téléphonique de 30 minutes afin de clarifier vos attentes et le travail préparatoire.
- Le travail préparatoire à l'atelier.
- 1 atelier d'un jour.
- 3 sessions de suivi en petits groupes d'échanges afin d'explorer les problèmes individuels et les challenges.

Contenu :

Analyser votre unité : la cartographie - explorer votre nouveau rôle et la situation dans votre unité. Clarifier votre situation, les besoins de votre unité et ce sur quoi vous devez vous concentrer pendant les prochains mois. Examiner votre réseau de soutien.

Être un manager résilient – gérer la transition efficacement et également aider votre équipe à traverser ces changements.

Avoir un impact positif – consolider vos nouvelles aires d'influence. Travailler efficacement avec vos nouvelles parties prenantes.

Concevoir un plan d'action – aller de l'avant avec votre nouvelle équipe – domaines spécifiques à développer pour établir une nouvelle dynamique dans votre unité.

Mes **OBJECTIFS** pour ce programme :

CARTOGRAPHIE

Réflexion et observation

Vous êtes le 'coach' et le partenaire d'entraînement de vos collègues.

Votre rôle est de prendre du recul et d'analyser la cartographie de vos collègues aussi objectivement que possible, de vous poser des questions, d'examiner et de donner du feedback honnête et détaillé sur ce que vous voyez.

Exemple de questions de réflexion

- Y a-t-il des modèles évidents ?
- Comment leur cartographie se compare-t-elle à la vôtre ?
- Qu'est-ce qui vous étonne ?
- Qu'est-ce qui vous frappe ?
- Qu'est-ce qui semble avoir le plus d'importance ?
- Qu'est-ce qui semble avoir moins d'importance pour vos collègues – du moins dans sa représentation ?
- Quels sont les forces et les défis ?
- La cartographie semble-t-elle en accord avec ce que vous disent vos collègues ?
- Relation avec le 'boss' – où est-il dans l'image ?
- Où se trouve la relation entre le boss et l'équipe ?
- Y a-t-il des chefs d'équipe, des chefs de section, un adjoint – si oui, où sont-ils placés ?
- Y a-t-il des groupes de personnes qui sont divisés ou segmentés ?
- Remarquez-vous certaines barrières ?
- Etes-vous plus proche de certains d'entre eux ?
- Certaines parties prenantes sont-elles absentes de manière significative, p.e. des pairs, des « clients », ou d'autres qui sont plus éloignées dans le tableau que ce que vous pensez qu'elles devraient être ?
- Où vous êtes-vous placé vous-même dans le tableau ? Au milieu, au-dessus, en bas – y voyez-vous une signification ?
- Où sont les dossiers, le travail ? Comment les avez-vous représentés ?
- Où se trouve le niveau politique ?
- Le tableau reflète-t-il la vision claire de l'objectif ou de la direction ?
- Le reste de la DG est-il représenté dans le tableau – si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- Comment les autres DG ou institutions sont-elles représentées – si c'est possible ? Les états membres, les citoyens ?

Notes

ÊTRE UN MANAGER RÉSILIENT

Qu'est-ce que la résilience ?

Pour des individus, des groupes, des organisations ou des communautés, la résilience est la capacité à mobiliser des ressources pour anticiper, accepter et surmonter des expériences ou des événements difficiles. C'est aussi la capacité de se développer soi-même au travers de ses propres expériences. (Derek Mowbray, 2010).

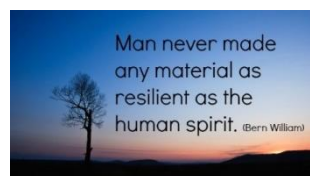
Pour expliquer la résilience et la différencier de la résistance au stress, nous pouvons utiliser l'image du coureur :

Résistance au stress pourrait correspondre à la situation d'un coureur qui continue et fait des efforts malgré une fatigue mentale ou physique.

Résilience ferait référence à la situation du coureur qui, ayant fait une chute ou s'étant arrêté pour reprendre sa respiration, est capable de se relever et de continuer sa course.

Être résilient, ce n'est pas seulement être capable de continuer ses efforts. C'est être capable de recommencer à bouger après un moment difficile, un accident en chemin ou un événement traumatique.

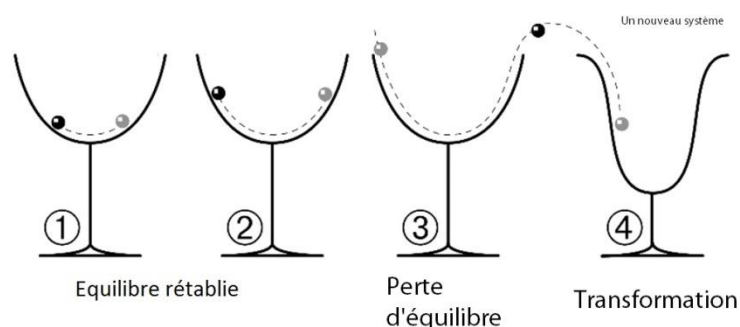
La résilience nous confronte à la question de la perte d'équilibre et sa transformation. Elle est souvent perçue comme difficile ou traumatique mais peut aussi être une vraie source de satisfaction quand nous sommes capable de mobiliser nos ressources et de les dépasser.



Équilibre, rupture et transformation

Nous vivons des expériences de rééquilibrage en permanence et quotidiennement. Notre capacité à nous adapter et à résister au stress nous aide, dans certaines circonstances, à continuer à fonctionner psychologiquement autant que que physiquement (① et ②).

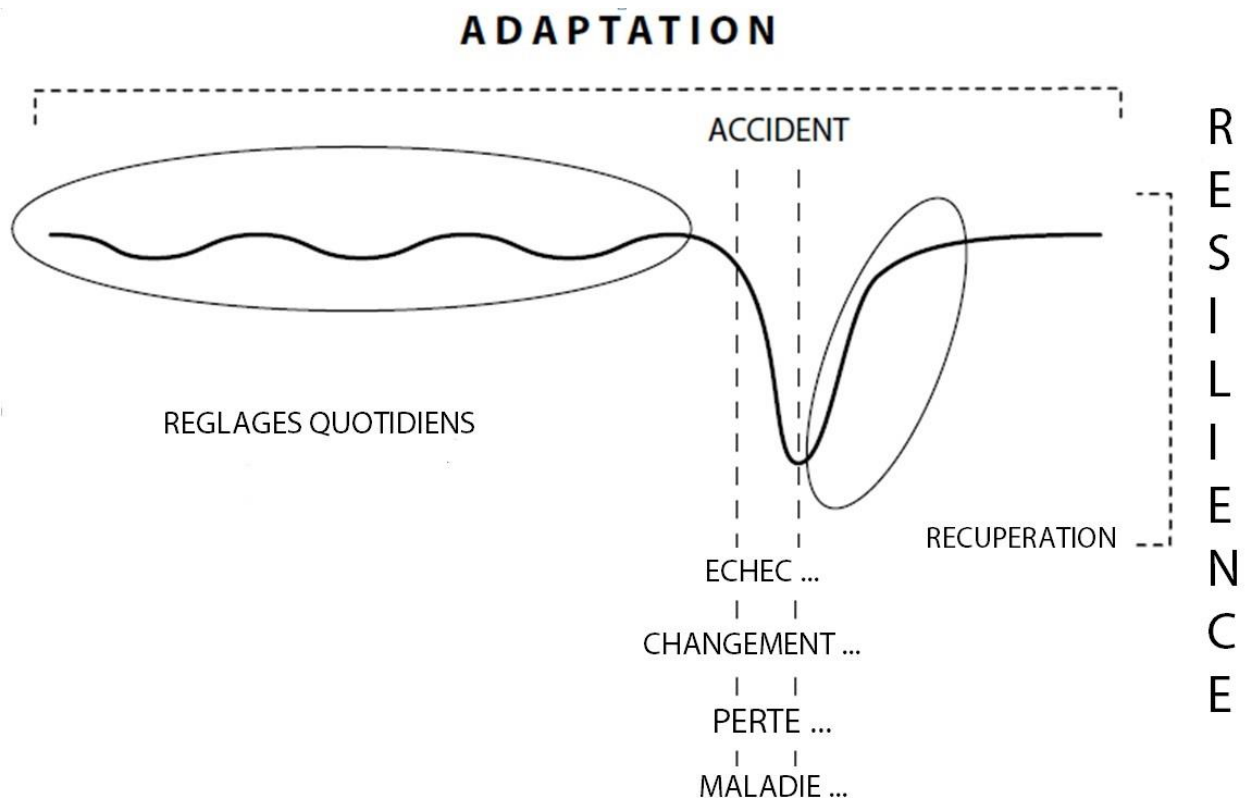
Si la pression est trop forte ou si un événement significatif survient, une perte d'équilibre s'ensuit③.



La rupture d'équilibre ③ entraîne une transformation ④ qui peut être inquiétante, difficile, voire douloureuse, mais elle n'est pas nécessairement négative et peut donner lieu à une situation nouvelle qui comporte même certains avantages, voire un meilleur équilibre.

Cette perte d'équilibre peut être le résultat de différentes choses. Voici quelques exemples tirés de la vie professionnelle et privée :

- **un échec** : la négociation que je menais depuis quelques mois n'a pas abouti;
- **un changement** : changer de poste;
- **une perte** : l'équipe avec laquelle je travaillais précédemment;
- **une maladie** : un sérieux mal de dos m'immobilise pendant quelques mois et je ne peux plus fonctionner comme avant.



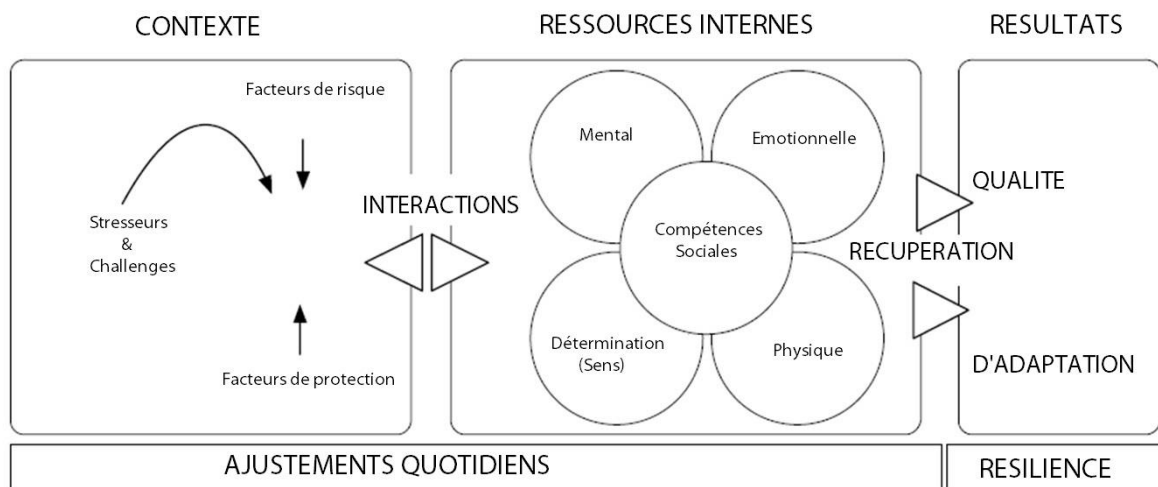
Dès lors, la résilience est plus qu'une simple adaptation. Elle présuppose « un accident » qui a fortement testé notre capacité à nous adapter.

La résilience en tant que processus

La résilience n'est pas un état résultant d'un événement difficile. C'est plutôt un processus.

Pour Oscar Chapital Colchado (2011): "La résilience est la capacité d'un individu à générer des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux pour résister, s'adapter et se renforcer afin de faire face à une situation de risque en créant un succès individuel, social et mental"

Pour illustrer ce processus, voici un modèle inspiré par McEwen's - *Building Resilience at Work*:



Les stressés ou les challenges peuvent créer des troubles dans notre équilibre, p.e. prendre un nouveau poste.

Le contexte se caractérise par :

1. des facteurs de risque (p. e.: un changement de poste imposé, un éloignement géographique significatif entre les membres de l'équipe, personne pour vous remplacer dans votre poste précédent, etc....).
2. des facteurs protecteurs peuvent atténuer les effets (p. e. : une très bonne atmosphère dans l'équipe, une équipe expérimentée, des relations de confiance ainsi qu'une communication ouverte).

Nous utilisons nos ressources internes pour interagir avec le contexte. Il y a cinq ressources principales :

- nos ressources mentales qui nous aident à mieux percevoir et à mieux comprendre le monde ;
- nos émotions qui nous guident et nous aident à mieux comprendre les autres ;
- notre santé physique qui nous apporte l'énergie dont nous avons besoin ;
- nos compétences sociales qui nous permettent de trouver les soutiens nécessaires ;
- notre détermination qui nous permet de trouver et de conserver la bonne direction. Elle donne du courage.

Tout ceci nous aide à faire des ajustements quotidiens qui influencent positivement notre capacité à nous adapter à une nouvelle situation.

Outils pour l'agilité mentale

Soyez vigilant face au perfectionnisme permanent

*Sonnez les cloches qui peuvent encore sonner
Oubliez votre offrande parfaite
Il y a une fissure en toute chose
C'est comme ça que la lumière pénètre*

Leonard Cohen

La tyrannie de la perfection, nous la vivons tous les jours, personnellement et professionnellement, et l'infligeons aux autres. Elle nous rend aveugle et nous empêche d'apprécier ce qui est bon, voire excellent. Elle nous met la barre si haut qu'elle nous bloque dans notre élan.

Un outil de la résilience mentale consiste à contrôler notre perfectionnisme et à ne pas le considérer comme une option par défaut.

Concentrez-vous sur ce que vous pouvez changer

« Donne-moi : la force de me battre contre ce qui peut être changé, la sagesse d'accepter ce qui ne peut l'être, mais surtout l'intelligence de savoir faire la différence entre les deux. »

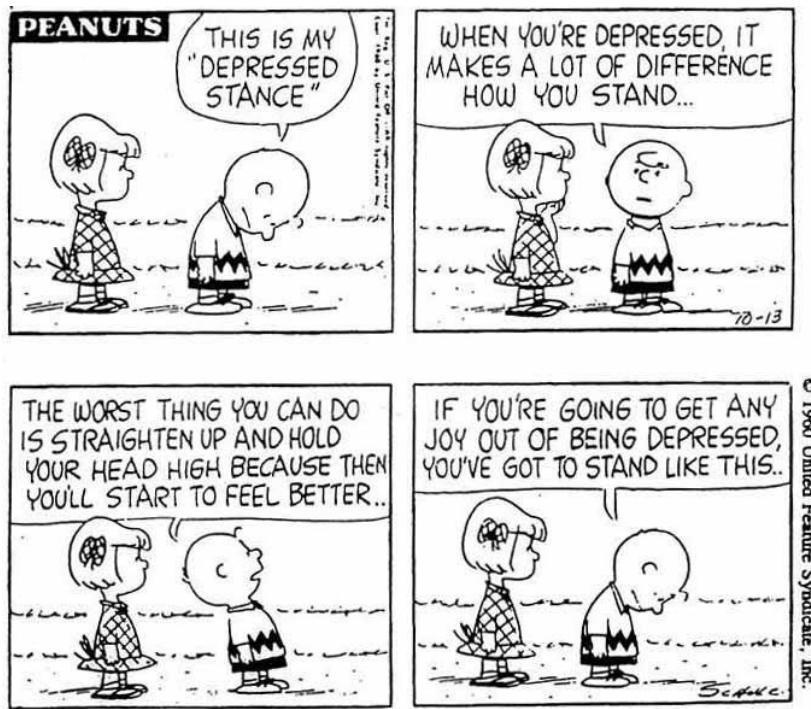
Marc Aurèle (121-180)

Gardez votre sens de l'humour vis-à-vis de vous et des autres

À ne pas confondre avec le cynisme, la moquerie, l'humiliation et la vengeance. L'humour est le moteur de la résilience mentale (et émotionnelle).

Être capable d'autodérision démontre une flexibilité psychologique et la capacité d'accepter les limites des autres, d'être moins rigide et plus libre.

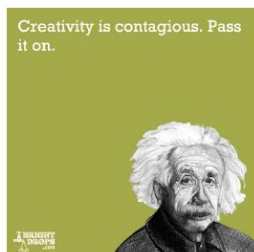
Faire preuve du sens de l'humour avec vos collègues et vos collaborateurs nécessite un minimum de pratique. En ce qui concerne l'humour, il existe un grand nombre de biais culturels. Qu'il s'agisse de la culture locale, professionnelle ou organisationnelle, ce qui est totalement accepté dans un endroit ne l'est pas nécessairement dans d'autres.



L'inverse du sens de l'humour est aussi dangereux. Être intolérant vis-à-vis de vous-même et des autres endommage la qualité de vos relations et vous empêche d'avancer.

Montrez votre créativité et votre inventivité

L'énergie mentale de la créativité et de l'inventivité est une voie efficace pour sortir de situations anciennes qui semblent sans issue. Les découvertes scientifiques sont une mines de preuves qui peuvent nous inspirer.



La créativité est contagieuse.
Transmettez-la.

Être créatif n'est pas toujours facile, spécialement face à des challenges et/ou des pertes.

Quelle que soit la technique que vous utilisez pour la résolution d'un problème, la vision stratégique ou en tant qu'outils dans le team building, la créativité peut revêtir un plus grand nombre de formes que vous ne pouvez l'imaginer.

Pratiquez l'attitude positive et montrez de la gratitude

Voyez-vous le verre à moitié vide ou à moitié plein ?



Nous ne sommes pas tous égaux à cet égard. Les succès et les échecs de notre vie nous poussent à privilégier une attitude ou une autre. Le but ici n'est pas de juger de la pertinence ou de la légitimité d'une approche par rapport à l'autre.

Le but est de vous aider à découvrir ce que l'attitude positive peut vous apporter. C'est un outil extrêmement personnel qui peut vous aider à surmonter des incidents difficiles et à rebondir.

Pourquoi extrêmement difficile? Parce que cet outil de résilience mentale ne fonctionne que si nous l'appliquons à nous-même. Quand il vient de quelqu'un d'autre, même si la personne a de bonnes intentions, cela peut être perçu comme une volonté de minimiser la difficulté avec une remarque condescendante.

Vous devez être conscient de certains éléments de votre attention et de votre dialogue intérieur afin de pouvoir les contrôler de manière consciente.

- **Attention sélective**

Pour les psychologues, l'"effet cocktail party" démontre notre capacité impressionnante et sous-estimée de fixer notre attention sur une seule voix dans la multitude. Dans un cocktail quand nous commençons à être ennuyé par la conversation de notre partenaire – et pour les auditeurs compulsifs – la capacité de notre attention auditive à parcourir l'environnement est très pratique.

- **Biais de la confirmation négative**

Cette forme particulière de l'attention nous pousse vers les aspects négatifs. Nous avons tendance à utiliser ce biais suite à des raisons de survie biologiques ou suite à des préférences culturelles.

→ **Contrôlez votre attention : les aspects positifs**

Nous pouvons volontairement changer notre attention quand nous réalisons que nous mettons l'accent sur le négatif. Nous pouvons délibérément choisir d'être attentif à quelque chose de plus positif. Évitez, néanmoins, l'optimisme aveugle mais pensez de manière optimiste. Évitez les généralisations telles que "toujours", "jamais", etc.

→ Recadrez les discours intérieurs négatifs et remettez en question les discours négatifs des autres

En moyenne, 80% de nos discours intérieurs ont un contenu négatif à divers degrés. Ces pensées négatives produisent des émotions négatives qui nous rendent moins aptes à agir comme nous le voudrions.

Par exemple : “J’aurai l’air stupide si je n’ai pas fait XXX avant » → « Je fais mon possible et je demanderai de l’aide pour la partie que je ne comprends pas »



Ces outils et processus sont tirés de “Compétences Clés – Développer sa résilience”. Cette formation d’1 jour, proposée par l’Ecole européenne d’administration est le lieu idéal pour approfondir vos connaissances en stratégies, outils et techniques afin de développer votre résilience. Il peut également être adapté pour répondre aux besoins spécifiques des équipes. Vous pouvez contacter Yves Caelen qui vous fournira de plus amples informations à ce sujet.

Notes

AYEZ UN IMPACT POSITIF

Concepts clés



Les concepts de l'influence, du pouvoir et du leadership sont interconnectés. Alors qu'un individu peut exercer un pouvoir sans être un leader, un individu ne peut pas être un leader sans avoir de pouvoir. Dans le contexte de ce programme, nous définissons le pouvoir aussi simplement que « le potentiel d'influencer les autres ». L'influence comme l'art d'amener les autres à suivre votre exemple- de croire à quelque chose que vous voulez qu'ils croient, de penser de la manière que vous voulez qu'ils pensent, ou qu'ils fassent quelque chose que vous voulez qu'ils fassent.

Dans les contextes organisationnels, les leaders doivent influencer afin d'atteindre les objectifs individuels, d'équipes et de l'organisation. Les leaders doivent être capables d'influencer ceux qui les suivent pour obtenir les meilleures performances ; leurs supérieurs et leurs pairs pour prendre d'importantes décisions et leurs parties prenantes pour assurer la vitalité de l'organisation. L'efficacité d'un leader dépend de sa capacité à influencer ses supérieurs, ses pairs et ses collaborateurs. Influencer dans une direction tendra à augmenter l'influence dans les autres directions.

Pouvoir et autorité sont souvent considérés comme des synonymes ; néanmoins il est utile de clarifier chaque terme :

Pouvoir Comment les personnes sont capables de s'influencer mutuellement.

Quand nous décrivons le pouvoir d'une personne, nous faisons aussi référence à la cible de l'influence, les objectifs de l'influence et à la période.

Le pouvoir est une dynamique variable qui change selon les conditions.

La façon dont le pouvoir est utilisé et les résultats des tentatives d'influence peuvent augmenter ou diminuer le pouvoir subséquent du leader.

Autorité Implique les droits, prérogatives, obligations et devoirs associés au poste particulier dans l'organisation.

L'étendue de l'autorité pour un leader est la gamme de demandes qui peuvent être faites correctement et la gamme d'actions qui peuvent être entreprises correctement.

De manière générale, il y a deux sources de pouvoir pour les leaders : le pouvoir organisationnel et le pouvoir personnel. Le succès d'une tentative d'influence dépend largement de la manière dont ce pouvoir est exercé. Les leaders efficaces ont tendance à utiliser un pouvoir subtil, prudent, qui minimise les différences de statut et évite les menaces à la personne cible ou à l'estime d'elle-même. En revanche, les leaders qui exercent le pouvoir d'une manière arrogante, manipulatrice ou dominante susciteront de la résistance.

Vous ne pourrez pas devenir plus influent sans avoir compris les éléments du pouvoir et construit la base du pouvoir nécessaire pour être efficace dans le domaine où vous travaillez. Sans pouvoir, il n'y a pas d'influence ou de leadership.

En envisageant le pouvoir de manière plus approfondie, une tâche cruciale en matière de leadership est de permettre aux autres de réaliser leur propre sens du pouvoir et du succès, en d'autres mots les rendre autonomes. Les leaders peuvent augmenter leur propre pouvoir et leurs propres opportunités de réussite en aidant les autres à s'assumer et en leur donnant une partie de leur pouvoir.

1. Sources de pouvoir

Il y a cinq sources de pouvoir organisationnel (rôle, ressources, information, réseau et réputation), cinq sources de pouvoir personnel (connaissance, expressivité, attraction, relation et caractère) et une méga source de pouvoir (volonté).

2. Métaphore de la batterie

Le pouvoir est comme une batterie. Plus le voltage de la batterie est élevé, plus la force électromotrice est élevée, plus la force est grande, et plus la batterie sera capable de travailler. Cette métaphore illustre comment le pouvoir fonctionne. Comme les cellules d'une batterie, nous avons un certain nombre de sources de pouvoir, plus nous avons de pouvoirs, plus nous pouvons faire de travail (leadership et influence).

3. Relationnel, contextuel et dynamique

Le pouvoir est relationnel et dépend du domaine dans lequel une personne opère. Vous pouvez avoir de nombreux pouvoirs dans votre domaine ou organisation mais relativement peu dans d'autres domaines. Le pouvoir fluctue dans les systèmes humains.

4. Utilise-le ou perd-le

L'amplitude de votre pouvoir dépend, en partie, de vos relations avec les autres dans votre domaine et s'ils vous reconnaissent (votre position, vos capacités, vos réussites et votre potentiel) et vous accordent ce pouvoir. Par exemple, si vous êtes très bien informé dans un domaine particulier, mais que d'autres ne le savent pas, il est peu probable que ce soit une forte source de pouvoir.

5. Assèchement du pouvoir

Chaque source de pouvoir peut aussi être vue comme une cause d'assèchement, elles peuvent vous donner le pouvoir mais aussi vous l'enlever. Le pouvoir peut s'assécher dans une grande variété de circonstances telles qu'un changement de job, quand les sources sont utilisées de manière impropre ou inefficace, ou lors d'erreur de jugement ou d'action.

6. Usage du pouvoir

Si le pouvoir n'est pas intrinsèquement moral, il peut déformer le détenteur de pouvoir et l'amener à justifier des actions qui sont contraires à l'éthique. Utiliser le pouvoir judicieusement et avec une bonne intention est donc crucial.

Les sources de pouvoir

Pouvoir personnel

Pouvoir de la connaissance	Connaissance, savoir-faire, expérience, éducation, intelligences multiples (QI, IE, IS), sagesse, aptitude à apprendre en permanence, curiosité.
Pouvoir de l'expressivité	Aptitude à communiquer efficacement sous forme orale et écrite (substantielle, concise, claire) ; affirmation de soi ; sensibiliser les autres à nos idées, sentiments, réactions, propositions ; s'assurer que le message est pertinent pour les autres et les touche à la fois intellectuellement et émotionnellement.
Pouvoir de la relation	Historique avec la personne (longueur et force de la relation) ; expérience partagée, familiarité mutuelle ; connexion ; affinité ; confiance ; réciprocité ; le tout soutenu par une expérience et un regard positifs.
Pouvoir d'attraction	Capacité d'attirer les autres en les amenant à vous aimer ; apparence physique ; personnalité (p. e., chaleur, convivialité, sens de l'humour) ; caractère (p. e. : sincérité, authenticité, gentillesse, générosité) ; similarité ; charisme.
Pouvoir du caractère	Sous-tend toutes les autres sources de pouvoir ; quand les comportements reflètent l'honnêteté, l'intégrité, la fiabilité, le courage, la détermination, le but, l'ouverture, la congruence, l'authenticité, la sincérité, la compassion, autrement dit les valeurs en action.

Pouvoir organisationnel

Pouvoir du rôle	Autorité légitimée par la position ; définit les droits, les obligations, les responsabilités des tâches, la portée du contrôle, l'autorité décisionnelle et les relations avec d'autres rôles ; comprend la récompense et la sanction.
Pouvoir des ressources	La propriété, la possession ou le contrôle des ressources dont d'autres personnes ont besoin ou désirent. Dans les organisations : budgets, ressources humaines, bâtiments, bureaux, équipement, fournitures, services, etc.
Pouvoir de l'information	Capacité à accéder et récupérer les bonnes informations dans le bon format au bon moment ; de les interpréter (analyser, trouver des modèles, créer du sens) ; les organiser sous une forme qui les rend le plus utile ; et les diffuser de manière opportune et précise.
Pouvoir du réseau	Relations avec d'autres personnes ; participation active à de nombreux réseaux sociaux ; accès à un large éventail de personnes et d'informations ; émerge seulement lorsque d'autres sources de pouvoir ont été développées.
Pouvoir de la réputation	Estimation de la qualité générale et du caractère d'une personne par d'autres dans la communauté à laquelle cette personne appartient ; reflète ce que la

communauté pense d'elle (opinion partagée sur sa valeur et son mérite).

Mega-Source

Pouvoir de la volonté Vient de l'intérieur et magnifie toutes les autres sources de pouvoir ;
détermination, passion et engagement couplés à l'énergie et à l'action.

Augmentez votre voltage - Exercice

Sources personnelles de pouvoir

Source de pouvoir	Idées pour augmenter votre voltage
CONNAISSANCE <ul style="list-style-type: none"> • Être très compétent et talentueux afin d'obtenir des résultats • Posséder une expertise spécialisée utile pour l'organisation • Être reconnu comme étant compétent et talentueux 	
EXPRESSIVITÉ <ul style="list-style-type: none"> • Être un bon orateur, parler clairement, de manière concise et efficace • Être celui dont les opinions, les commentaires et suggestions sont écoutés en réunion • Communiquer efficacement à l'écrit 	
RELATIONS <ul style="list-style-type: none"> • Être bon à établir des liens avec les gens • Être sociable, amical et capable d'établir un rapport et la confiance avec les autres rapidement • Prendre le temps d'investir dans les relations 	
ATTRACTION <ul style="list-style-type: none"> • Posséder les qualités que les gens aiment, être décrit comme charismatique • Être connu comme quelqu'un d'aimable, respectueux, spirituel et de compagnie agréable • Prendre soin de son apparence physique 	
CARACTÈRE <ul style="list-style-type: none"> • Être honnête et franc, considéré comme quelqu'un d'intègre • Défendre ce qui est juste même face à la résistance • Être le modèle de ce qu'il prêche, à qui les gens font confiance et le respectent 	

Sources organisationnelles de pouvoir

Source de pouvoir	Idées pour augmenter votre voltage
RÔLE <ul style="list-style-type: none"> • Avoir un rôle dans qui donne une autorité formelle dans l'organisation • Avoir la responsabilité de gérer des groupes ou des personnes • Avoir le pouvoir de prendre des décisions importantes 	
RESSOURCES <ul style="list-style-type: none"> • Avoir le contrôle des ressources clés dont d'autres ont besoin pour accomplir leur travail • Avoir un rôle qui inclut l'autorité budgétaire • Avoir un rôle qui permet à des personnes d'avoir accès à des personnes clés 	
INFORMATION <ul style="list-style-type: none"> • Avoir accès aux informations auxquelles peu de personnes ont accès • Mener des recherches qui fournissent des nouvelles informations importantes pour d'autres • Disséminer des informations utiles pour d'autres 	
RÉSEAU <ul style="list-style-type: none"> • Avoir un réseau très étendu de personnes • Être bien connecté tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation • Construire et entretenir activement un réseau 	
RÉPUTATION <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une excellente réputation au sein de l'organisation • Être recherché et tenu en haute estime • Être reconnu pour ses performances exceptionnelles et sa capacité à obtenir des résultats 	

Le pouvoir de la volonté

“La force ne vient pas de la capacité physique. Elle vient d’une volonté indomptable”.

Mahatma Gandhi

La force de la volonté vient de l’intérieur et elle peut démultiplier toutes les autres sources de pouvoir. C’est une méga source de pouvoir car elle est uniquement individuelle, n’est pas culturellement déterminée ou biaisée, et elle est disponible pour chacun, à condition de faire preuve de courage et de détermination pour la saisir. Le pouvoir de la volonté dépend totalement de la décision de la personne à agir ; cela requière de la passion et de l’engagement mais aussi de l’énergie et de l’action. C’est différent de l’ambition qui est louable mais risque de n’être qu’un simple rêve. C’est différent d’un désir ou d’un souhait. Ça ne vient pas de l’impulsion d’agir mais bien d’agir sur l’impulsion. Beaucoup de personnes regardent une situation et pensent qu’il faudrait faire quelque chose ; seule une poignée d’entre elles le font – et elles deviennent plus puissantes en influentes grâce au pouvoir de leur volonté. Il y a une grande différence entre les rêveurs et les acteurs. Le pouvoir de la volonté vient du leadership authentique et rien n’a jamais été créé sans cette source de pouvoir. Pour construire votre propre pouvoir, vous n’avez besoin de rien d’autre que de vous-même. Faites-le, tout simplement. Carpe diem !

Qu’est-ce qui affaiblit cette source de pouvoir ? Vous pouvez choisir d’agir ou pas. Vous pouvez choisir de faire la différence ou pas. Vous pouvez décider de mener ou de suivre, d’être au-devant ou à l’arrière, de rester silencieux ou de parler, de prendre l’initiative ou d’attendre que quelqu’un d’autre le fasse. Personne ne peut vous donner le pouvoir de la volonté et personne ne peut vous le reprendre. Cela dépend totalement de vous.

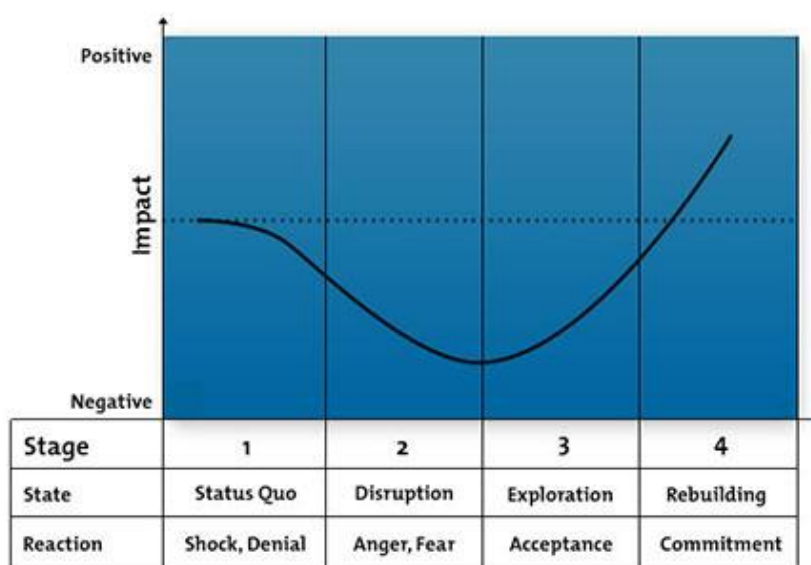
Notes

ET QU'EN EST-IL DE L'ÉQUIPE?

Les émotions pendant la transition

La courbe du changement est un modèle très populaire et très puissant pour comprendre les différentes étapes des transitions personnelles et organisationnelles. Il permet de prévoir la réaction des personnes face au changement de sorte que vous pouvez les accompagner tout au long de leur propre transition et être certain qu'elles ont l'aide et le soutien dont elles ont besoin.

La courbe du changement de la psychiatre Elisabeth Kubler-Ross est issue de ses recherches sur les transitions personnelles lors de deuil ou de douleur. Le modèle de la courbe du changement décrit les quatre étapes par lesquelles la plupart des personnes passent lors d'un changement.



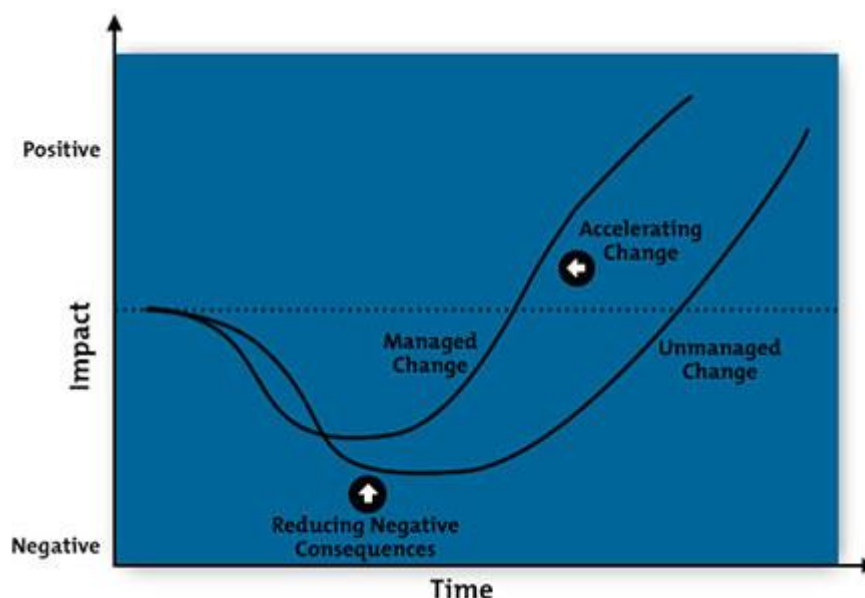
Lorsqu'un changement a lieu, la réaction initiale d'une personne peut être le choc ou le déni selon qu'elle réagisse au défi du statu quo. C'est l'**étape 1** de la courbe du changement. Une fois que le changement se concrétise, les personnes ont tendance à réagir négativement et à passer à l'**étape 2** de la courbe du changement. Elles peuvent craindre l'impact et résister de manière virulente, être en colère et protester fortement contre les changements. Certaines craindront, à tort, les conséquences négatives du changement. D'autres identifieront, avec raison, les menaces réelles de leur situation. L'organisation en subira des perturbations qui, si elles ne sont pas correctement gérées, conduiront au chaos.

Tant que les personnes résistent au changement et restent à l'étape 2 de la courbe du changement, le changement sera un échec, en tous cas pour celles qui réagissent de la sorte. C'est une étape stressante et très désagréable. Il est donc plus sain, pour tous, de glisser vers l'**étape 3** de la courbe du changement, là où le pessimisme et la résistance font place à l'optimisme et à l'acceptation.

À l'étape 3 de la courbe du changement, elles arrêtent de se braquer sur ce qu'elles ont perdu. Elles commencent à lâcher prise et à accepter le changement. Elles commencent à tester et à explorer la signification du changement, à comprendre la réalité de ce qui est bon et moins bon et comment elles doivent s'y adapter.

À l'**étape 4**, non seulement elles acceptent les changements mais ils y adhèrent. Elles reconstruisent leur façon de travailler. C'est seulement à cette étape que l'organisation commence à retirer des bénéfices du changement.

Sur la base de la courbe du changement, vous pouvez prévoir comment minimiser les impacts négatifs et aider les personnes à s'y adapter plus rapidement. Votre objectif est de rendre la courbe moins ample et plus courte :



Quelques idées d'actions possible à chaque étape :

Étape 1

À cette étape, les personnes peuvent être choquées ou dans le déni. Cela arrive quand la réalité du changement heurte, même si le changement a été bien planifié et bien compris. Les personnes ont besoin de temps pour s'ajuster, d'informations pour comprendre ce qui se passe et de savoir où trouver de l'aide.

C'est une étape critique pour la communication. Vérifiez bien que vous communiquez assez souvent mais aussi que vous ne submergez pas les personnes. Elles ne sont capables d'assimiler qu'un certain nombre d'informations à la fois. Soyez certain que les personnes savent où aller pour trouver plus d'informations si besoin et vérifiez que vous consacrez assez de temps pour répondre à des questions qui surviennent.

Étape 2

Comme les personnes commencent à réagir au changement, elles peuvent commencer à être préoccupées, en colère, à avoir du ressentiment ou de la peur. Elles peuvent résister de manière active ou passive. Elles peuvent ressentir le besoin d'exprimer leurs sentiments, leurs préoccupations voire leur colère.

Pour l'organisation, cette étape est une "zone de danger". Si elle n'est pas correctement gérée, l'organisation peut passer de la crise au chaos.

Cette étape nécessite donc de prudentes planification et de la préparation. En tant que personne ayant une position de leadership, vous devez préparer cette étape en considérant avec grande attention les étapes, les objections et les peurs que les personnes pourraient avoir.

Soyez certain de traiter cette étape très rapidement avec une communication claire, du soutien et en prenant des mesures pour minimiser et atténuer les problèmes que les personnes pourraient rencontrer. Étant donné que la réaction au changement est très personnelle et peut être très émotionnelle, il n'est pas toujours possible de tout anticiper. Dès lors, vérifiez bien que vous êtes bien à l'écoute et attentif pendant cette étape (ou que vous avez des outils pour vous aider à le faire) de manière à pouvoir faire face à l'imprévu.

Étape 3

C'est le point d'inflexion pour les individus et pour l'organisation. Une fois cette étape 3 amorcée, l'organisation sort de la zone de danger et est en voie pour faire du changement un succès.

Plus l'acceptation individuelle augmente, plus les personnes vont ressentir le besoin de tester et d'explorer ce que le changement signifie. Elles le feront plus facilement si elles sont encouragées et aidées pour le faire même si c'est aussi simple que de leur accorder du temps pour le faire.

Pendant que les personnes gèrent les changements, vous pouvez stabiliser cette étape en vérifiant que les personnes sont bien formées et en donnant rapidement l'opportunité d'expérimenter les apports du changement. Soyez conscient que cette étape est vitale pour l'apprentissage et l'acceptation et que ça prend du temps. Ne vous attendez pas à ce que les personnes soient productives à 100% pendant cette période. Pendant ce temps de contingences, mettez en place ce qui permettra aux personnes d'apprendre et d'explorer sans trop de pression.

Étape 4

Cette étape est celle que vous attendiez ! C'est le moment où les changements deviennent une seconde nature. Les personnes s'ouvrent aux améliorations de leur façon de travailler. En tant que gestionnaire du changement, vous allez finalement commencer à voir les bénéfices. Votre équipe, unité ou organisation commence à être productive et efficiente. Les aspects positifs du changement commencent à être visibles.

Pendant que vous êtes occupé à engranger les bénéfices, n'oubliez pas de célébrer le succès ! Le parcours a peut-être été semé d'embûches. Cela a été probablement pour le moins inconfortable pour certaines personnes impliquées. Mais tout le monde mérite de partager le succès. En célébrant l'accomplissement vous entamez aussi l'historique du succès qui rendra les choses plus faciles la prochaine fois qu'un changement sera nécessaire.

Source : MindTools - Accelerating Change and Increasing Its Likelihood of Success.

Notes

PLAN D'ACTION PERSONNEL

Commencer, Arrêter, Continuer

Je vais



Arrêter



Continuer



Commencer

Ma prochaine action concrète est

COACHING EN SOUS GROUPE – SESSION 1

Mes objectifs

COACHING EN SOUS GROUPE - SESSION 2

Mes objectifs

COACHING EN SOUS GROUPE - SESSION 3

Mes objectifs

Pour aller plus loin

Bacon, T.R., "The Elements of Power: Lessons on Leadership and Influence", Amacon, 2011

Bacon, T.R., "The Elements of Influence : The art of getting others to follow your lead", Amacon, 2012

Bal, V., Cambell, M., Steed, J. & Meddings, K. "The Role of Power in Effective Leadership", A CCL Research White Paper, Center for Creative Leadership, 2008

Cialdini, R.B., "Influence: The Psychology of Persuasion", New York, William Morrow, 1993

McEwen, Kathryn, "Building Resilience at Work", Australian Academic Press, 2011

Covey, Stephen, "The Seven Habits of Highly Effective People",

Tracy, D. "The Power Pyramid: How to Get Power by Giving It Away", William Morrow & Co., 1990

Yukl, G.A., "Leadership in Organizations", Prentice Hall, 2012

Dr Johnson, Spence, "Who Moved my Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in your Work and in your Life", Ebury Publishing, 1998

Cyrulnik, Boris, "Resilience, How your inner strength can set you free from the past", Penguin Books, 2011.

O'Keefe, Niamh, "Lead Your Team in the First 100 Days", Pearson Education Ltd, 2013