



Diriger en période d'incertitude : utiliser l'incertitude pour façonner l'avenir

En février 2020, l'idée qu'une grande partie de la fonction publique travaille à distance semblait bien lointaine, voire hautement improbable. Pourtant, à peine quelques semaines plus tard, c'était une réalité bien palpable et fonctionnelle!

Se faire catapultier directement dans le futur nous pousse à nous adapter, ce qui peut s'avérer assez intense. La bonne nouvelle : les humains sont faits pour s'adapter, et nous le faisons plus facilement lorsque nous disposons du soutien d'une communauté.

Plus la situation est chaotique, plus il est difficile de remettre les choses en ordre, tout en veillant au mieux-être des autres. Toutefois, les dirigeants qui le font bien mobilisent des équipes fidèles afin de franchir des obstacles en apparence insurmontables.

**Tout changement découle d'une occasion,
et toute occasion découle d'un bouleversement de nos certitudes.**

Cet outil vous aidera, en tant que leader, à réfléchir à votre environnement en pleine évolution et à appuyer la mobilisation de votre équipe pour façonner l'avenir. Prenez 30 à 60 minutes pour réfléchir à votre situation actuelle et pour envisager vos possibilités. Ensuite, utilisez le questionnaire d'équipe pour collaborer en vue de mener des changements dans votre organisation.

Reconnaître les occasions

Lorsque nous sommes stressés, notre cerveau reptilien s'active et passe en mode de survie. Dans cet état, nous nous tournons par défaut vers l'avenir pour anticiper ce qui pourrait mal tourner. Toutefois, avec un peu de pratique, nous pouvons consciemment mobiliser nos fonctions exécutives (cortex préfrontal) pour utiliser la raison, explorer les possibilités et évaluer les options qui se présentent à nous. Pour ce faire, nous devons reconnaître le désordre auquel nous faisons face et nous créer de l'espace afin de relaxer, réfléchir et être proactif.

Les bons dirigeants savent que chaque transition offre des occasions, et que plus la perturbation est importante, plus grandes sont les chances d'apprendre quelque chose de nouveau. Les grands dirigeants prennent le temps d'envisager les possibilités et d'appliquer des stratégies.

Explorez les occasions.

Exercice de réflexion sur soi

Pour vous préparer :

- Prévoyez 30 à 60 minutes pour vous concentrer sur la tâche à accomplir.
- Laissez vos idées circuler sans tenter de les effacer.
- Rappelez-vous que l'ensemble des possibilités est généralement plus grand que l'on croit.



Quels aspects de la situation actuelle aimeriez-vous conserver dans l'avenir?

Quels aspects de la situation actuelle aimeriez-vous laisser de côté?

Quelle nouvelle direction ou méthode existe aujourd'hui?



Créer une vision

En gérant le chaos et en faisant évoluer la situation vers un état plus ordonné, vous vous trouverez dans une position unique pour imaginer le futur, un avenir potentiellement très différent du passé récent. Tandis que nous nous interrogeons sur cette « nouvelle normalité », il importe de prendre le temps de définir clairement ce à quoi elle ressemblera.

Exercez votre vision.

Parmi les possibilités énumérées à la question précédente, choisissez-en une que vous aimeriez mettre en œuvre. Imaginez ce à quoi ressemblera le futur et ses répercussions sur cette occasion. Qui sont les acteurs et quel est leur comportement?

Quel est votre rôle et comment comptez-vous réussir? Quels sentiments recherchez-vous? Quels sentiments les membres de votre équipe recherchent-ils?

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. »

Peter Drucker

Savoir saisir les occasions

Pour insuffler un changement durable, il n'est pas obligatoire de prendre des mesures draconiennes. De petits gestes, comme l'adoption d'une nouvelle valeur et l'harmonisation consciente de vos comportements en fonction de celle-ci, peuvent avoir un effet exponentiel. Si chaque jour, vous vous rapprochez ne serait-ce que de 1 % d'un objectif, imaginez le changement que vous pourriez produire après seulement quelques mois.

Néanmoins, quand quelque chose d'important se produit, profitons-en!

Que les changements soient lents et réguliers, ou soudains et spectaculaires, la clé pour façonner l'avenir est d'avoir une vision claire et de savoir mobiliser vos équipes.



On peut laisser le changement se produire ou on peut être le changement.

La transition rapide vers le travail à distance illustre l'étendue du possible lorsque la recherche d'une solution à un problème commun est au premier plan de la conscience collective.

L'impossible devient possible.

Comment pouvez-vous présenter votre idée de manière à susciter la curiosité et l'enthousiasme? Comment pouvez-vous faire en sorte que vos équipes aient le sentiment de participer à quelque chose de significatif?

Dans votre milieu, quels éléments pouvez-vous accepter ou refuser afin d'être plus proactif que réactif?

Accepter

Refuser

Rallier les troupes

En posant des questions semblables à vos équipes, vous pourrez lancer une conversation vous permettant de mieux comprendre ce qui est important pour elles et ce qui leur permettra d'être à leur meilleur.

Accordez du temps à vos équipes pour réfléchir aux questions ci-dessous, puis prévoyez une réunion pour discuter de leurs réponses. Si vous le souhaitez, créez un sondage sur Slido.com pour recueillir de la rétroaction anonyme avant la réunion.



Questionnaire pour les équipes

Quels aspects de la situation actuelle aimeriez-vous conserver dans l'avenir?
Quels aspects aimeriez-vous laisser de côté?

Quelles nouvelles situations ou conditions souhaitez-vous voir à l'avenir?

Quel rendement souhaitez-vous obtenir?

Quels sentiments recherchez-vous?



Veiller à ce que les changements se produisent

Maintenant que votre équipe et vous êtes tournés vers l'avenir de manière proactive, profitez de cette dynamique pour concevoir une vision et un plan collectifs, et pour préciser les valeurs (attitudes) et les principes directeurs (comportements) à propos desquels les membres de l'équipe se tiendront mutuellement responsables.

Repérez les personnes qui affichent un état d'esprit axé sur la croissance. Posez-vous les questions suivantes sur vos équipes.

- Quel membre de votre équipe est curieux ou aime généralement essayer de nouvelles choses?
- Quel membre de votre équipe est motivé lorsqu'il est confronté à quelque chose de nouveau?
- Quel membre de votre équipe se place dans des situations potentielles d'échec?
- Quel membre de votre équipe voit ses tâches comme des répétitions plutôt que comme des solutions uniques?
- Quel membre de votre équipe cherche à obtenir des commentaires et de la rétroaction?

Ces personnes sont les plus susceptibles de devenir des ambassadeurs du changement. Une fois que vous les aurez ralliées à votre cause, elles la défendront, chercheront à surmonter les obstacles et aideront à soutenir ceux qui sont plus réticents à prendre des risques, renforçant ainsi la cohésion du groupe.

Conclusion

Les périodes de stress intense peuvent mettre à l'épreuve les liens unissant les membres d'une équipe, mais dans de bonnes conditions, ces mêmes facteurs de stress peuvent renforcer sa cohésion. Il est impossible de prédire les résultats, mais la solution réside dans une vision collective et une mission commune. Ainsi, les coéquipiers savent comment participer pour pouvoir avancer et façonner l'avenir recherché.