



Le Bulletin Zen Leader & Cie

L'art de communiquer le changement

Richard Poulin
Résilience et leadership du changement
www.zenleadercie.com

Changement et préoccupations

Les changements en entreprise provoquent souvent des préoccupations et des remises en question, chez ceux qui doivent s'adapter. Dans cette situation, le défi d'un leader sera d'aider son équipe à évoluer vers une nouvelle réalité du travail. Cette adaptation passera nécessairement par une mise à jour du « Mindset » (État d'esprit-Croyances-Attitudes) et des comportements.

« Mindset » et comportements sont des habitudes qui se sont cristallisées avec le temps (i.e. comme l'eau se cristallise en glace). Plus ces habitudes existent depuis longtemps, plus il faudra un effort important pour les modifier. Voici les trois phases à considérer lorsqu'un leader veut amener un groupe de personnes à changer ses habitudes :

- 1- La décristallisation des anciennes habitudes
- 2- Le déplacement (l'action pour changer)
- 3- La cristallisation des nouvelles habitudes

Décristaliser les anciennes habitudes

Dans la première phase de **décristallisation des habitudes**, le leadership doit s'orienter vers la communication et la démonstration du bien-fondé du changement (Pourquoi changer ?). Cette phase est critique car c'est à ce moment que vos collaborateurs choisissent d'adhérer ou non au changement.

On ne peut pas éliminer complètement la résistance au changement. D'un autre côté, on peut en diminuer l'intensité et la durée, en gérant les préoccupations et en présentant les idées d'un point de vue qui favorise l'ouverture au changement.

Les meilleurs communicateurs utilisent l'écoute et l'empathie pour comprendre et influencer les autres. Si on applique ce principe à la communication de votre changement, vous devrez adopter le point de vue de vos collaborateurs. Et ils auront besoin d'être rassurés sur deux aspects : le passé et le futur.

Éviter de dénigrer le passé

Dénigrer le passé est une erreur fréquente commise par des leaders souvent bien intentionnés. Ces leaders ne réalisent pas toujours qu'ils placent leurs collaborateurs sur la défensive, en faisant ainsi. Des personnes ont mis du temps et de l'énergie à construire ce passé. Reconnaissez-le. Si vous voulez les convaincre de changer, il faut d'abord reconnaître les efforts du passé.

Ensuite, démontrez l'évolution de votre contexte de travail, les changements que cela entraîne, les raisons de ces changements et les bénéfices pour votre organisation. C'est ce qu'on appelle « la légitimité du changement ».

Rassurer sur le futur

Ensuite, le défi sera d'abaisser le niveau d'insécurité engendré par l'inconnu. Comment ? En partageant l'information que vous possédez et en répondant aux questions que vos collaborateurs se posent, telles :

- Qu'est-ce qui changera ? Pourquoi ? Les bénéfices ?
- Quel est le plan ? Les étapes ?
- Comment cela affectera leur travail ?
- Seront-ils impliqués ? Si oui comment ?
- Quel sera le soutien offert durant la transition ?
- Les mesures d'atténuation des impacts ? Etc.

Tolérance face à l'incertitude

Peu importe le changement, il y aura toujours une part d'incertitude, surtout au début. **Cela est normal.** En cette ère de transformation majeure, il faut apprendre à vivre avec cette incertitude ou on risque de passer à côté de l'essentiel de notre vie au travail.

Soyez transparent sans promettre de chimères. Dites ce que vous savez, mais dites aussi ce que vous ne savez pas. Si vous n'avez pas toutes les réponses, soyez honnête et dites-le. Dites aussi ce que vous ferez pour trouver ces réponses.

Lorsque vos collaborateurs s'interrogent sur le « comment », cela peut indiquer qu'ils ne questionnent plus tant le changement lui-même, mais la manière dont il se fera. C'est le temps de démontrer votre plan d'action et d'impliquer vos gens. Attendez-vous à répéter aussi souvent que nécessaire. On a tendance à croire que les gens ont tout compris lors de la première séance de communication. C'est rarement le cas. Il faut répéter, répéter et répéter.

Wii FM : La station radio qu'ils écoutent

Vos collaborateurs vous écoutent en syntonisant toujours la même station radio : WiiFM (*What's in it for me ? Qu'est-ce qui est là pour moi ?*).

Plus vous démontrerez les bénéfices pour eux, plus vous leur donnerez le goût de vous suivre.

Richard Poulin / www.zenleadercie.com