

Pivoter en toute sérénité : comment gérer les craintes de son équipe

Un pivot, un changement de staff, un rachat... Le changement peut susciter de nombreuses craintes parmi les collaborateurs. Pourtant, des principes simples permettent de traverser ces évolutions avec plus de calme et de sérénité.

13 octobre 2020

Le changement est inhérent à toute activité professionnelle. Il n'empêche que guider ses équipes à travers les vagues du changement peut être un exercice de haute voltige. Que ce soit un nouveau management, la mise en place d'une technologie novatrice ou simplement l'évolution des envies des clients, les managers doivent à la fois prendre la décision du pivot pour rester en adéquation avec le marché et apaiser les craintes de leurs collaborateurs·trices s'accrochant à leurs croyances ou leurs habitudes.

L'efficacité avec laquelle les managers gèrent une transition pourrait bien être la différence entre la croissance et le caniveau. Un exemple : Blockbuster était un géant américain de la location de VHS et DVD, avec plus de 80 000 employé·e·s en 2004. Elle n'a pas réussi son pivot contrairement à son concurrent de l'époque... Netflix.

Les managers les plus doués et les plus délicats adoptent une approche de coach pour gérer ces cycles de changements. Ils font preuve d'empathie, mais maintiennent le bon niveau d'exigence - et de soutien. Ils s'engagent à de nouveaux objectifs mais écoutent les inquiétudes de leurs coéquipiers·ères.

Et, avant tout, ils emmènent leurs équipes sur un terrain plus solide et plus sécurisé. Ils capitalisent le changement et s'en servent comme d'une opportunité pour que tous et toutes puissent y contribuer et que l'entreprise croisse.

Voici comment vous pouvez mener vos employé·e·s à travers les périodes de changements les plus difficiles de votre entreprise.

Restaurez un sentiment de sécurité

La victime directe du changement, c'est la sécurité. Pour beaucoup de travailleurs·euses, le changement est synonyme de perte (de statut, de responsabilités, voire même de collègues). Le stress que cela cause peut tuer la productivité, la créativité et même sérieusement attaquer

la santé.



À lire aussi

Vous voulez que votre entreprise s'adapte ? Permettez à vos collaborateurs d'être autonomes

Les managers peuvent endiguer cet auto-sabotage en restaurant un sentiment de sécurité au sein de l'environnement professionnel. Des chercheurs de la UCLA ont montré que le simple fait de verbaliser ses émotions leur donne plus de contrôle sur leurs peurs.

Aidez par exemple votre équipe à discerner la réalité de leurs peurs imaginaires en leur demandant de formuler le pire qu'il puisse leur arriver : "Qu'est-ce qui pourrait se passer de mal, et comment pouvez-vous le gérer ?" Ecouter les craintes de vos employé·e·s vous permettra de mieux en comprendre les causes.

Les faits, rien que les faits

La nouvelle d'un changement (une proposition de fusion, des mouvements dans le staff ou un ravalement de façade complet du règlement intérieur) peut rapidement partir en une spirale de spéculation, de doute et de désinformation. Pour maintenir le wagon sur les rails, il est important de relayer des messages clairs et cohérents qui distinguent la réalité de la fiction.

Au lieu d'annoncer les développements futurs dans un e-mail adressé à toute l'entreprise ou lors de grandes réunions, mieux vaut préférer une approche plus ciblée. De petites réunions avec un personnel choisi donne aussi la possibilité aux leaders de parler avec franchise et justesse à leurs employé·e·s. Cela donne la possibilité d'analyser ensemble les idées reçues, de

rétablir la vérité et de clarifier les objectifs.

Demandez-leur : “Quelle information vous manque pour vous sentir mieux à propos de ces changements ?” Le savoir a un côté réconfortant.

Remettez l’accent sur le présent

Tôt dans le cycle de changement, devoir s’ajuster à de nouvelles réalités au travail peut causer une baisse de performance de certain·e·s employé·e·s. Ils peuvent par exemple déclarer se sentir apathiques, frustrés ou surmenés au vu des nouvelles demandes. Les managers peuvent les aider en focalisant à nouveau l’attention sur le présent, en leur demandant tout simplement : “Sur quoi travailles-tu en ce moment, et comment je peux t’aider ?”

Remettre un pied dans le présent soulage. Dans une série d’études s’étalant sur plus d’une décennie, des chercheurs ont montré que les personnes faisant face à un changement (une nouvelle école, une nouvelle relation par exemple) pouvaient reprendre la main avec un exercice tout simple : passer dix minutes à lister les choses positives qui émanent des valeurs qui leur sont chères.

Un exercice similaire avec vos collaborateurs·trices peut soulager le stress qui est naturellement créé par un bouleversement. Essayez par exemple : “Qu’est-ce qui vous apporte le plus de satisfaction dans ce métier, et comment pouvez-vous le retrouver dans cet environnement qui évolue ?”

Recentrez-vous sur la croissance

Au fur et à mesure que la peur laisse place à l’acceptation, les managers et leaders devraient concentrer leurs efforts sur la croissance : trouver des moyens concrets pour que les employé·e·s se servent du changement comme d’un levier pour acquérir des bénéfices à long-terme. Une fois que les collaborateurs·trices ont montré qu’ils se sentaient à l’aise avec le changement, c’est le moment idéal pour créer des procédures internes afin que cet esprit soit nourri et solidifié.

Commencez par esquisser le patron de la croissance. A quoi ça ressemble, la croissance, et quels sont les obstacles qui se dressent sur le chemin ? Suscitez l’engagement de votre équipe dans le processus de planification et demandez leur avis, leurs conseils à chaque étape. Créer

ce patron exige que tous les membres de l'équipe soient au courant de ce qui est attendu d'eux et comment ils contribuent ainsi à la visée du groupe et à ses priorités.

Personne n'a peur du changement - ils ont peur d'être changés. En le reconnaissant et en prenant en compte les émotions qui peuvent surgir avec le changement, non seulement vous aiderez les autres à le traverser, mais vous en sortirez grandi·e.

Retrouvez l'article original de Joe Hirsch [ici](#).

Article écrit par Joe Hirsch