

*Règle d'apprentissage: si le besoin de changement se fait sentir vous pouvez l'initier en*

- (1) informant les collaborateurs des risques de la situation actuelle (unfreezing)*
- (2) établissant une coalition dirigeante*
- (3) qui décrit de manière engagée et assurée la nouvelle vision et les nouvelles valeurs sur lesquelles elle se base (moving)*
- (4) créant un espace pour la réaction et l'input des collaborateurs*
- (5) encourageant les actions qui cadrent avec et/ou renforcent la nouvelle vision (refreezing)*

*Explication/Détails:*

### **(1) informer les collaborateurs des risques de la situation actuelle (unfreezing)**

- Donnez l'exemple de situations concrètes qui ont un impact (immédiat ou à moyen terme) sur l'équipe, les collaborateurs, l'entreprise.
- Faites éventuellement une analyse SWOT avec l'équipe et utilisez les résultats comme cadre de référence.
- Clarifiez les gains que l'on peut espérer à court/moyen terme en saisissant les opportunités et quels obstacles/difficultés on risque de rencontrer en ne changeant pas.

### **(2) établir une coalition dirigeante**

- La coalition gagnante est une équipe de personnes qui écrivent ensemble la vision (ambition collective) et la traduisent en faits et actions.
- Former une coalition gagnante: les membres doivent avoir (1) suffisamment de crédibilité (être respecté et avoir le statut social), (2) être complémentaires en ce qui concerne leurs compétences et (3) être complémentaires en ce qui concerne leur style comportemental (par ex; plus orienté tâche, plus orienté relationnel, ...).

### **(3) décrire de manière engagée et assurée la nouvelle vision et les nouvelles valeurs sur lesquelles elle se base (moving)**

- Les anciennes valeurs/usages sont mises en question; dans cette phase on discute des normes, lignes de conduite, et décisions qui ont abouti à la situation présente.
- On promeut une nouvelle hiérarchie de valeurs et on redéfinit l'identité sociale du groupe.
- On utilise un langage qui indique le futur et des techniques de visualisation (imagery) (cfr. *create a promised land*).

### **(4) créer un espace pour la réaction et l'input des collaborateurs**

- Donnez la place aux questions, réactions, résistances, ... des collaborateurs en les écoutant activement et en recueillant les réactions émotionnelles (aikido mental), puis en questionnant plus avant.

### **(5) encourager les actions qui cadrent avec et/ou renforcent la nouvelle vision (refreezing)**

- Assurez-vous d'un certain nombre de *gains rapides*, pour rendre palpable/visible le fait que la nouvelle vision procure des résultats.
- Soulignez le changement réalisé (par ex. fêtez les succès, faites circuler les histoires de succès par le biais de témoignaux) et ancrez les changements de procédures, de procès, de structures...

