



Lever les obstacles au changement

L'enjeu

Tout dirigeant, tout manager, fait régulièrement l'expérience de la difficulté de changer les comportements dans une organisation. Les obstacles sont certes nombreux. Mais ils sont aussi très largement surestimés, car souvent mal compris. Par exemple, beaucoup se plaignent que leurs équipes sont "fondamentalement résistantes au changement". Et pourtant... combien de ces collaborateurs se sont mariés ou ont eu des enfants ? Des changements autrement plus importants que ceux que leur demande l'entreprise... Identifier quels sont les véritables obstacles au changement est une première étape indispensable pour orienter efficacement ses efforts.

Quatre natures d'obstacles possibles

Les obstacles au changement peuvent porter sur des registres très différents :

Symptômes

Manque d'adhésion au projet de changement

- "On a toujours fait comme ça et ça marchait très bien"
- "Ça fonctionne peut-être chez d'autres, mais chez nous, ce n'est pas pareil"
- "Êtes-vous sûrs que ça va améliorer les choses ?"

Manque de foi en la faisabilité du changement

- "On n'y arrivera jamais"
- "Les équipes sont trop résistantes au changement pour accepter ça"
- "Peut-on vraiment changer des habitudes ancrées depuis si longtemps ?"

Manque d'impulsion pour initier le changement

- "Ça peut bien attendre quelques mois"
- "Par où commencer ?"
- "Tout le monde est d'accord sur le principe, mais il ne se passe rien..."

Manque de persévérance face à la difficulté

- "C'est trop dur"
- "On était tout feu tout flamme au début, mais depuis, l'élan est retombé"
- "Ça n'a rien changé pour l'instant, à quoi bon continuer ?"

Conseils

Parlez à la raison, mais surtout aux émotions

- **Frappez les esprits** en sollicitant les sens (vue, ouïe...)
Ex : Une publicité montrant les déchets ménagers accumulés par une famille moyenne sur une année est plus efficace qu'une analyse chiffrée pour inciter au tri sélectif.
- **Soulignez le risque** encouru à ne pas changer
Ex : Un dirigeant a fait croire que son entreprise était rachetée pour souligner l'urgence du changement.

Fixez des objectifs atteignables à court terme

- Définissez des **objectifs intermédiaires** accessibles
- Montrez qu'**une partie du chemin** est déjà **parcourue**
Ex : Fixez une échelle arbitraire attribuant 10 au "miracle", et demandez à vos collaborateurs à quel niveau ils pensent se situer : c'est un bon début !
- **Appuyez-vous sur des collaborateurs** ou des entités qui ont déjà réussi un changement similaire

Facilitez la mise en œuvre du changement

- **Donnez des instructions spécifiques**
- **"Mâchez le travail"** autant que possible
Ex : Un formulaire prérempli a permis à des consultants de retourner (enfin !) leurs feuilles de temps dans les délais.
- **Restreignez les choix** pour éviter la paralysie
Ex : Les Alcooliques Anonymes prônent l'arrêt total d'alcool pour éviter de s'interroger sur la quantité autorisée.

Jouez à la fois sur la volonté et les habitudes

- **Célébrez les premiers succès** et le chemin parcouru pour renforcer la volonté
- **Mettez en place des "déclencheurs d'action"**
Ex : Tracer une ligne bleue sur le sol des usines autour des zones dangereuses a permis à un industriel de déclencher un réflexe d'attention soutenue dans ces zones.
- **Empêchez le retour en arrière** en modifiant les processus