

Quelques idées contre-intuitives pour enclencher un **changement durable**

Lorsque le changement peine à s'instaurer, c'est très souvent parce que la façon dont il est conduit ne crée pas les conditions requises pour changer nos habitudes. En effet, nous avons impérativement besoin que notre raison et nos émotions s'accordent. Faute de quoi, notre volonté ne suffira pas à nous empêcher de revenir à nos anciens réflexes. Certains psychologues comparent ainsi le cerveau émotionnel à un cheval, et le cerveau rationnel à son cavalier. Si le cheval ne veut pas bouger, ou s'il veut

Les effets
du changement
sont trop souvent
de courte durée.

continuer d'avancer dans une certaine direction, le cavalier aura toutes les peines du monde à l'amener à l'endroit désiré. Mais à l'inverse, si le cavalier ne donne pas de direction claire, le cheval risque de ne pas savoir où aller, voire de tourner en rond... avant de rentrer à l'écurie.

Cette image éclaire les trois principaux freins à la mise en œuvre réussie et durable du changement :

1 Un manque de compréhension

Ceux qui initient le changement ne lésinent généralement pas sur les explications. Pourquoi faut-il changer ? Quels bénéfices peut-on attendre du changement ? Le raisonnement est clair. Pour autant, **comment changer est une question bien plus rarement abordée**. Être à l'écoute du client, certes. Mais que faire s'il ne s'exprime pas ? Ou si ses demandes sont contradictoires ? Et comment remplir malgré tout les objectifs de productivité ? Etc. En l'absence de réponses concrètes, beaucoup renoncent et reviennent à leurs modes de fonctionnement habituels.

2 Un manque d'envie

On peut aussi comprendre les raisons du changement, être d'accord sur le fait qu'il est nécessaire, et savoir ce qui est attendu... sans pour autant réussir à se mobiliser pour le mettre en œuvre. La difficulté porte là sur une dimension que le raisonnement ne peut atteindre : **notre raison nous dit qu'il faut changer, mais nos émotions nous poussent dans le sens contraire**.

Tel ce service de support informatique, où l'on a constaté que les techniciens adoraient leur rôle de "pompier"... ce qui ne les incitait pas du tout à livrer des solutions sans défaut !

3 Un manque de persévérance

Enfin, le changement n'est jamais simple : il demande souvent un réel effort pour contrarier des réflexes enracinés de longue date. Susciter en amont l'enthousiasme sur les bénéfices que le changement va apporter est nécessaire. Mais il est tout aussi indispensable de **gérer les déceptions et frustrations face à des résultats qui se font attendre**. Faute de quoi, les collaborateurs risquent de ne plus trouver l'énergie nécessaire pour contrôler leurs comportements.

Pour pallier ces difficultés, les auteurs de *Switch* proposent une approche très pragmatique, inspirée de la psychologie comportementale. Plutôt que chercher à agir sur les attitudes et les croyances, mieux vaut agir directement sur les comportements. Le phénomène de "dissonance cognitive" fait que nous avons alors tendance à ajuster nos croyances pour que celles-ci soient cohérentes avec la façon dont nous agissons, et le changement devient alors pérenne.

Ancrer le changement dans les comportements suppose de procéder de façon pragmatique.

- 1 Renoncer à expliquer les raisons du changement
- 2 Accepter de ne pas résoudre tous les problèmes
- 3 Baisser son niveau d'ambition
- 4 Agir sur l'environnement
- 5 Se préparer à l'échec

1^{er} conseil

Renoncer à expliquer les raisons du changement

Quelques conseils

- Préférez l'observation à la démonstration logique
Ex : Microsoft a conduit ses développeurs à mieux tenir compte des utilisateurs finaux en leur faisant observer des utilisateurs en situation : ils ont alors perçu leurs difficultés de navigation, tandis que des explications ne les avaient jamais convaincus.
- Donnez un "script" précisant les principales actions du changement
Ex : Le simple fait de donner un mode d'emploi sur la façon de remplir ses notes de frais a suffi à une entreprise pour les obtenir à temps. Ce qui passait pour de la réticence de principe venait en fait de la complexité perçue.
- Fixez des règles "noir ou blanc" qui ne laissent pas de place à l'hésitation
Ex : L'objectif "Zéro défaut" évite de se demander quel degré de "non qualité" est acceptable.

"Avoir le choix ne libère plus, cela décourage."

Le Paradoxe du choix, Barry Schwartz, éd. Michel Lafon, 2006.

Lorsqu'un dirigeant décide d'un changement, c'est le plus souvent au terme d'un raisonnement qui l'a conduit à en identifier la nécessité et à choisir cette solution. Rien de plus naturel alors que de chercher à convaincre par ce même raisonnement les personnes concernées. Or on obtient généralement une adhésion de principe... très rarement suivie d'effet.

L'erreur est de croire que la raison suffit à déclencher un changement.

John Kotter et Dan Cohen relatent dans *The Heart of Change* les efforts infructueux de l'équipe chargée de réduire les coûts d'achat d'une entreprise industrielle. L'argument était sans appel : un calcul simple montrait que la suppression de dysfonctionnements bien identifiés permettrait d'économiser un milliard de dollars en 5 ans. Et pourtant... rien ne changeait. Jusqu'au jour où l'équipe a eu l'idée d'empiler sur une table un exemplaire de chacun des 424 différents modèles de gants utilisés, et de montrer que le prix d'une même paire variait de 5 \$ à 17 \$. Elle a ensuite invité chacun des patrons de division à se rendre compte par lui-même de ce que cela représentait. L'électrochoc a été salutaire. **Déclencher une émotion forte**

a suffi à mettre en route un changement que les raisonnements les plus sophistiqués n'avaient pas su initier.

Une autre erreur est de construire l'argumentation en fonction de ses propres préoccupations. En tant que décideur, on se soucie naturellement avant tout d'engager le changement dans la bonne direction. Ceux qui doivent le mettre en œuvre apprécient les explications qui leur permettront de se sentir confiants sur la direction prise. Mais **ils ont surtout besoin de connaître la marche à suivre.** Et ceci

Mieux vaut parler de comment changer que de pourquoi changer.

de façon suffisamment précise pour pouvoir agir sans se poser de questions, et donc sans états d'âme. Le nouveau directeur financier de la société de chemin de fer brésilienne America Latina Logistica (ALL) a choisi cette approche très pragmatique pour guider les décisions d'investissement des opérationnels. Il a défini quatre règles claires et simples à respecter. L'une d'elles, par exemple, consiste à préférer un retour rapide à un retour potentiellement plus élevé mais plus tardif. En donnant ainsi un "script" à suivre, il a réussi à mettre fin à la paralysie à laquelle étaient confrontées ses équipes depuis que la société était en difficulté.

Parler à la fois à la raison et aux émotions

La raison et les émotions ne convergent pas toujours lorsqu'il faut mettre en œuvre le changement. Dans ce cas, les émotions prennent généralement le dessus, conduisant souvent au maintien des anciennes habitudes.

Cerveau rationnel = "le cavalier"	Cerveau émotionnel = "le cheval"
Réfléchit et analyse	Agit et déploie de l'énergie
Privilégie la meilleure solution selon des critères rationnels, prend en compte le long terme	Privilégie la solution la plus simple et la plus efficace à court terme
Se concentre sur la résolution des problèmes	Se concentre sur l'atteinte du but
Redoute l'ambiguïté et l'incertitude	Redoute la complexité et l'effort
Se tétanise si un bon choix ne se dégage pas	S'épuise si le chemin est trop difficile
Contrôle les réactions émotionnelles... tant qu'il a des réserves d'énergie	Fait avancer les choses... s'il sait où aller, si le but le stimule et si le chemin est aisé

D'après *Switch*, Chip Heath, Dan Heath, éd. Broadway Books, 2010.

2^e conseil

Accepter de ne pas résoudre tous les problèmes

Un changement est généralement envisagé pour résoudre un problème. Notre réflexe est donc de tourner nos efforts vers la source du problème. Or le plus souvent, le problème n'est pas isolé. On s'aperçoit vite qu'il fait partie d'un système complexe et que ce qui améliore un aspect pourrait bien en détériorer un autre. Plus on l'analyse, plus le problème semble insoluble. D'où un risque de paralysie.

Plutôt que concentrer ses efforts sur l'analyse, les auteurs de *Switch* recommandent de s'inspirer de la psychologie comportementale. **Sans se préoccuper de comprendre d'où vient le problème, il s'agit en priorité de chercher comment changer les choses.** C'est la façon dont a procédé le responsable de l'association *Save the Children* au Vietnam dans les années 1990. Problèmes sanitaires, pauvreté généralisée, manque d'eau potable, illettrisme... : de multiples

Il est plus efficace de s'appuyer sur quelques succès que de chercher vainement à résoudre tous les problèmes.

facteurs rendaient apparemment insurmontable la malnutrition des enfants dans les campagnes. Jerry Sternin est parti du constat qu'il ne pourrait pas éradiquer ces fléaux. Il a commencé par rechercher les cas d'enfants en bonne santé malgré ce contexte. Il a ainsi découvert que les mères de ces enfants scindaient l'apport de nourriture en

quatre repas au lieu des deux traditionnels, ce que l'organisme tolérait mieux. De même, elles ajoutaient des pousses de patates douces à leur régime alimentaire – un produit traditionnellement considéré trop "bas de gamme" pour être donné aux enfants, mais qui apportait un complément salubre de vitamines et de protéines. Ces pistes ont été facilement transposables aux autres familles. L'observation et l'expérimentation ont ainsi permis de réussir un changement majeur : plus de 2 millions d'enfants en ont bénéficié.

La démarche

- **Oubliez un temps la source des problèmes**
Ex : Un DRH veut améliorer la fréquence du feedback des managers auprès de leurs collaborateurs. Il renonce à expliquer pourquoi les feedbacks sont trop rares.
- **Repérez ce qui fonctionne**
Ex : Le DRH identifie trois managers qui se distinguent par un feedback régulier.
- **Excluez les exceptions**
Ex : Un de ces managers passe un temps atypique au contact de ses collaborateurs. Il est exclu de l'analyse.
- **Analysez les succès**
Ex : Une manager a mis en place des "speed-feedbacks" en 2 minutes sur un unique sujet. Un autre a défini un créneau "porte ouverte" où ses collaborateurs peuvent lui demander un retour sur leur action. Etc.
- **Déduisez-en des pistes d'action à dupliquer**

3^e conseil

Baisser son niveau d'ambition

Pour enclencher de véritables changements, on recommande souvent de fixer un objectif très ambitieux de façon à ne pas laisser d'autre choix que de transformer ses façons de faire. C'est ainsi que General Electric est parvenue à des gains de productivité spectaculaires. Cette approche doit néanmoins être utilisée avec parcimonie : sa contrepartie est d'épuiser les équipes, qui ne parviennent pas à soutenir durablement de tels efforts.

Lorsqu'une transformation peine à s'enclencher, il est recommandé de réduire le degré de difficulté des changements demandés. En effet, de petits changements réussis facilitent la mise en œuvre de changements ultérieurs. C'est l'une des clés de la démarche de coaching. Ainsi, face à des équipes cloisonnées, deman-

der de systématiser la collaboration est voué à l'échec. En revanche, monter de premiers projets transverses peut suffire à enclencher une dynamique favorable.

Dans le même esprit, on gagnera à **souligner que le chemin à parcourir est assez court, voire qu'une partie de ce chemin a déjà été effectuée.** Un conseiller financier a eu recours à cette

Un objectif atteignable simplement peut enclencher un cercle vertueux.

approche pour inciter des ménages surendettés à mieux gérer leurs finances. Outre un rééchelonnement de la dette, il a négocié avec les banques que la part de capital remboursée soit élevée dès le départ. Une aberration d'un point de vue économique. Mais une méthode remarquablement efficace pour soutenir l'effort sur la durée : voyant ainsi qu'ils progressaient clairement vers leur but, les ménages ont maintenu leur motivation.

Astuce

Lorsque le changement est difficilement mesurable, comme c'est le cas lorsqu'il s'agit de changer des comportements, bâtir une échelle arbitraire aide à piloter les efforts.

- **Demandez à votre collaborateur d'imaginer ce qu'il pense être la situation idéale.** Affectez un "10" à cet objectif.
- **Demandez-lui à quel stade il pense être actuellement.** La réponse ne sera probablement pas "0". Une partie du chemin a donc déjà été parcourue, ce qui est encourageant.
- **Faites régulièrement des points d'étape.** Prenez le temps d'établir une note à ces occasions, en comparant avec la situation précédente. Vous montrerez à votre collaborateur que ses efforts sont payants et qu'il a raison de persévérer.

4^e conseil

Agir sur l'environnement

Exemples

Des gestes simples peuvent parfois favoriser le changement de façon spectaculaire. Par exemple :

- Réorganiser l'agencement des bureaux pour faciliter la coopération
- Mettre en place un signe visible "ne pas déranger" pendant les opérations critiques pour minimiser le risque d'erreurs
- Tracer une ligne de couleur au sol des usines pour signaler les zones à risque et ainsi accroître la sécurité
- Mettre en place une sonnerie de téléphone à volume croissant pour inciter le service client à décrocher plus vite
- Fixer un calendrier de "points individuels" pour favoriser un feedback régulier
- Réserver deux heures par semaine à des projets au choix du collaborateur pour favoriser l'initiative

On pense souvent que les comportements résultent d'un choix. Or de nombreux facteurs extérieurs les influencent tout autant que nos décisions. En conséquence, il suffit parfois de modifier les circonstances pour que les comportements changent, sans même avoir besoin de nommer la nécessité de changer. Ainsi, les agences bancaires ont réussi à éviter les oublis de carte dans les distributeurs en obligeant les usagers à retirer celle-ci avant de pouvoir empocher leur argent...

On néglige souvent l'influence de l'environnement sur les comportements.

Quelques mesures simples peuvent aider à enclencher un changement durable en rendant celui-ci plus na-

turel. Une société de services informatiques a ainsi transposé une règle des compagnies aériennes pour raccourcir les délais de développement de ses produits. Dans un avion, lors des phases critiques du décollage et de l'atterrissage, toute conversation hors des stricts besoins professionnels est interdite dans le cockpit. De la même façon, cette société a mis en place des "heures silencieuses" : de 9 heures à 12 heures trois fois par semaine, il était interdit de tenir une réunion ou d'interrompre ses collègues. La productivité a grimpé en flèche, et les heures supplémentaires ont même pu être réduites.

5^e conseil

Se préparer à l'échec

Astuce

La notion d'échec est souvent subjective. Ce que l'on interprète comme une résistance au changement tient souvent à ce que les personnes concernées ne se valorisent pas dans les comportements attendus d'elles.

Les aider à se construire une image valorisante d'elles-mêmes dans ce nouveau contexte est une façon de surmonter cette difficulté.

Ex : Un cabinet comptable peinait à instaurer la notion de service client. Son dirigeant s'est rendu compte que l'image de rigueur que tentaient de renvoyer ses employés nuisait au relationnel. Il a développé l'image du "comptable empathique", à laquelle ses collaborateurs ont réussi à s'identifier. Ceci leur a permis de changer leurs comportements sans avoir le sentiment de renoncer à leur identité.

Le changement est rarement une progression linéaire vers le but visé. Avancées et déceptions alternent, et la progression est souvent plus lente qu'on le souhaiterait. Le risque est alors que les émotions prennent le dessus et que le découragement fasse renoncer. En effet, face aux obstacles inattendus, le plus simple et plus efficace à court terme est souvent le retour à ses anciennes habitudes.

Le chemin vers un changement réussi n'est jamais parcouru d'une traite.

On peut pallier ce risque en envisageant d'emblée l'échec comme partie intégrante du processus de changement. L'auteur de *Mindset* souligne l'importance de développer un état d'esprit d'apprentissage, dans lequel l'effort et l'expérimentation sont autant valorisés que la compétence

acquise ou les résultats, ce qui permet de persévérer face à la difficulté. Une expérience a ainsi été menée auprès d'étudiants. Un groupe a été formé au fait que le cerveau s'exerce comme un muscle et que l'échec est ce qui lui permet de se perfectionner. Ses progrès académiques ont été spectaculairement supérieurs à ceux d'un groupe de contrôle, non sensibilisé au sujet. En effet, les revers ont été

vécus comme des opportunités d'apprentissage, stimulant même un effort accru. IDEO, leader mondial du design, a institutionnalisé cet état d'esprit en affichant dans tous ses locaux la courbe d'apprentissage en "U". Chacun sait qu'il peut passer par un creux, et rester optimiste et motivé !

"Tout changement peut être vu comme un échec à un moment ou un autre."

Rosabeth Moss Kanter

Comprendre d'où vient l'échec du changement

ON CROIT SOUVENT QUE...	EN RÉALITÉ...
Les salariés résistent au changement	Ils ne comprennent pas ce que l'on attend d'eux
Les salariés n'ont pas le courage de changer	Ils sont épuisés car on sollicite trop leur capacité d'adaptation et leur self-control
Les salariés choisissent de ne pas changer	Ils sont dans un environnement qui ne les incite pas à changer