

CHIP HEATH et DAN HEATH

SWITCH

HOW TO CHANGE THINGS
WHEN CHANGE IS
HARD

*Comment changer les
choses quand changer est
difficile.*

The logo for MAA CONSEIL is a rectangular box with a colorful, geometric pattern of triangles in shades of green, yellow, and red. The text "MAA CONSEIL" is written in white, bold, uppercase letters across the center of the box.

MAA CONSEIL

SYNTHÈSE : MARIE-ANGE ALEXANDRE

Les références du livre original :

Chip & Dan Heath (2010), **Switch – How to Change Things when Change is hard**, Broadway Books, New York, USA, 309p.

Bonne lecture !

Introduction :

La plupart du temps, ce qu'on considère comme un problème individuel (lié au tempérament) se révèle être un problème de situation (= d'environnement).

Ce livre se propose de traiter de manière holistique les changements individuels, organisationnels et sociétaux en partant du principe que tous les changements majeurs ont trois choses en commun qu'il s'agit de régler en priorité. La première : pour changer le comportement de quelqu'un, il faut changer son environnement.

Nous devons tous fonctionner avec deux entités de notre esprit qui prennent souvent des décisions opposées : la part rationnelle et la part émotionnelle. On peut aussi considérer qu'on est dirigé par deux forces : un éléphant puissant et un cornac faible. Le cornac est celui qui est capable de donner la direction, de planifier nos actions. L'éléphant a l'énergie de les réaliser. Toute l'affaire consiste à apprendre à chacun à fonctionner avec l'autre.

Si vous travaillez en force - c'est-à-dire en exerçant votre volonté au maximum sur une situation, votre stock de self control sera épuisé pour les autres situations à affronter. La volonté et le self-control sont des ressources limitées (qu'on peut seulement apprendre à développer un petit peu).

Deux types d'activités : celles qui nécessitent un contrôle attentionnel et/ou émotionnel (coûteuses) et celles qu'on peut réaliser en automatique.

Quand on veut effectuer des changements, généralement on va mettre en place des activités de type I (à fort contrôle), ce qui va consommer beaucoup de nos ressources. Quand on épuise sa maîtrise de soi, on épuise les mêmes "muscles" mentaux qui nous permettraient de réaliser le changement qu'on cherche. C'est un cercle vicieux.

Quand on veut effectuer un changement sur le long terme, le cornac (les chiffres, les faits objectifs, l'analyse) seul peut donner la direction mais sans la motivation puissante de l'éléphant (et son énergie), les efforts s'arrêteront en cours de route.

Souvent, ce qui paraît (de l'extérieur) être l'expression d'une résistance au changement est en fait, un manque de clarté. Si vous voulez que quelqu'un change vous devez lui donner une direction claire. Le

message doit être extrêmement précis (par exemple, non pas "mangez plus sainement" mais "la prochaine fois que vous serez dans le rayon du lait, prenez du lait écrémé plutôt que du lait entier").

Les 3 principes qui seront développés dans le livre :

- dirigez le cornac / donnez des instructions claires et sans ambiguïté
- motivez l'éléphant / ce qu'on prend pour de la faiblesse ou de la fainéantise est souvent le signe d'un épuisement des ressources de la volonté / engagez les émotions des personnes
- structurez le chemin / ce qu'on prend pour un problème individuel est souvent un problème d'environnement / changez l'environnement pour que les changements individuels soient faciles à réaliser et alors peu importe les problèmes qui s'imposeront au cornac et à l'éléphant

A. DIRIGER LE CORNAC

Trouver les points lumineux d'une situation problématique (ex. les seuls enfants en meilleure santé dans une communauté) et identifier ce qui en fait des exceptions positives. Puis utiliser les personnes "responsables" de la mise en place de ces pratiques donnant de bons résultats comme des enseignants pour les autres (ex. les mères qui nourrissaient leurs enfants 4 fois au lieu de 2 et qui donnaient quelques crevettes en plus ou des patates douces). Leur faire faire les choses en commun - pas d'enseignement de type académique (ex. faire la cuisine et nourrir leurs enfants ensemble)

>> Cette façon de faire résout plusieurs problèmes en même temps (par ex. le fait d'arriver avec une solution "toute faite" qui sera - d'emblée - mal considérée par les protagonistes) et permet de reconnecter le cornac, l'éléphant et le chemin.

Le Cornac de notre esprit a plusieurs qualités : il pense et planifie et peut imaginer une stratégie pour améliorer le futur. Mais il a une grosse faiblesse : une tendance à mouliner, à être plus dans la conception, la théorie que dans le concret. Ses analyses sont plus centrées sur les problèmes que sur les points lumineux. Et lorsqu'une situation doit être modifiée, passer des heures sur le "pourquoi" n'apporte pas grand chose et ne permet souvent pas (même quand on a compris les raisons) d'initier et de faire durer le changement.

Pour que le cornac puisse donner sa pleine mesure, il doit avoir une direction claire et précise (sinon, il tourne dans tous les sens), savoir quoi faire exactement. C'est pourquoi les points lumineux sont si importants (ils donnent la direction et la manière d'agir au cornac).

Il faut passer du temps à analyser ce qui va bien, ce qui fonctionne parfaitement et trouver les facteurs qui rendent ça possible. Ensuite, il "suffit" de formaliser les premières étapes du changement de manière claire.

Thérapie centrée sur la solution :

La question miracle : Imaginez que vous allez vous coucher ce soir et que vous vous réveillez demain matin reposé. Quelle est le tout petit signe qui vous indiquera qu'il y a eu un miracle dans la nuit et que votre problème a entièrement disparu ?"

La question de l'exception : Quand avez vu pour la dernière fois un peu du miracle, même sur une très courte période ?

Le but est d'analyser les exceptions positives de toutes les situations problématiques afin d'être en mesure de reproduire les conditions qui ont présidées à leur émergence : qu'est-ce qui a fonctionné et comment pourrait-on avoir plus de cette chose là ?

Ne pas oublier que très souvent des problèmes importants peuvent être résolus en changeant de très petits éléments. Le temps fera son œuvre - c'est l'effet composé !

Nécessité d'apprendre activement à cesser de se centrer sur les difficultés (tendance naturelle), sur les mauvais éléments d'une situation car il est nettement plus utile de se centrer sur ce qui se passe bien même (et surtout) lorsqu'on veut solutionner des problèmes. On observe un déséquilibre systématique en faveur du côté négatif des choses.

Ex. Votre enfant rentre de l'école avec son bulletin de notes : il a obtenu un 18/20, quatre 13/20 et un 3/20. Sur quel aspect du bulletin allez-vous focaliser votre attention ? Immanquablement, les gens répondent le 3/20

Quand le cornac est face à des situations où tout va bien, il n'a rien à faire (et est sans doute frustré de cette absence de sollicitation) alors que lorsqu'il est devant quelque chose qui fonctionne mal, sa capacité d'analyse centrée sur les problèmes peut donner sa pleine mesure.

Formuler clairement les étapes clés / les éléments critiques du changement :

Face à un choix, nous avons tous tendance à vouloir garder le statu quo. L'ambiguïté que représente le fait de choisir entre de très nombreuses options paralyse la prise de décision. L'ambiguïté nous rend anxieux. Pour réussir un changement, nous devons transformer les buts ambigus en comportements concrets.

Décider des quelques règles/étapes fondamentales qui feront toute la différence, les énoncer clairement et les faire respecter plus que toutes les autres (ex. proposer du lait à 1% pour solutionner surpoids au lieu de dire "mangez équilibré" qui est une consigne vague).

Il existe une grande différence entre un objectif vague et imprécis et un objectif comportemental. Le premier ne permet pas de soutenir une vision au quotidien.

Les gens n'aiment pas changer, ils résistent aux changements, ils se complaisent dans leurs habitudes même si elles sont mauvaises, les gens sont têtus. La clarté dissout la résistance.

Préciser la direction :

Les buts que nous formulons doivent pouvoir être touchés du doigt - le court-terme (1 semaine, 1 mois, 1 an) est en mesure de cultiver la motivation si et seulement si l'objectif est assez ambitieux (*a Big Hairy Audacious Goal*).

Lorsque nous devons concrétiser un changement, notre premier réflexe est de procurer un tas de données à traiter au cornac (notre esprit adore les données). Le problème, c'est que nous nous perdons facilement dans l'analyse de ces données puisque par définition, elles ne sont pas organisées, structurées. Il est donc nécessaire de rediriger toute cette énergie. En donnant un objectif clair, précis, quantifiable à notre esprit, il va utiliser ses forces (l'analyse) pour trouver comment l'atteindre. Il faut aussi que cet objectif soit suffisamment fort émotionnellement (qu'il nous prenne aux tripes) pour engager la motivation de notre éléphant.

Très souvent, on conseille aux gens de formuler des objectifs SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevant, Timely), ce qui est une bonne chose lorsque l'on vise le statu quo "en mieux". Mais les objectifs SMART ne sont absolument pas adaptés lorsqu'on vise le changement parce qu'ils ne génèrent pas l'émotion nécessaire (on présume qu'elle y est déjà).

La vision (destination postcards) fait un double travail : indiquer un chemin clair au cornac et démontrer à l'éléphant pourquoi le voyage vaut le coup.

Que faire si les personnes à qui vous vous adressez (équipe, classe, famille, conjoint, vous-même...) ne sont pas inspirées par la vision que vous leur proposez ? Que faire quand votre bonne résolution du nouvel an tombe à l'eau devant un gros paquet de bonbons (l'éléphant veut absolument manger ces bonbons) ?

Ce qui se passe généralement dans cette situation, c'est que votre esprit va tout faire pour rationaliser, se convaincre que bah, ce n'est pas 5 ou 6 bonbons qui vont changer les choses et puis je mangerai une salade ce soir et blablabla.

Une des réponses qu'on peut apporter à ce dilemme entre l'esprit et le corps émotionnel c'est de concevoir des buts extrêmement normés et rigides (voire autoritaires). Mais ce n'est pas une solution qui fonctionne - nous le savons tous puisque notre éléphant sait très bien négocier en "s'engageant" sur le futur hypothétique. ex. un alcoolique qui s'impose une règle du type « 1 verre par soir » aura vite fait de négocier un verre supplémentaire en échange de zéro verre demain !

On peut être tenté de créer des règles en tout ou rien : plus jamais d'alcool par ex. Ce genre de but ou de règle formate le comportement de manière claire et précise mais attention, ils ne sont pas en mesure de créer une vision suffisamment forte pour gérer l'émotionnel sur le long terme.

Comment combiner la force des règles en tout ou rien avec la force de la vision à long terme ? Créer des situations qui combinent des buts long-terme avec des actions critiques à court-terme c'est-à-dire générer des visions associées à des scripts comportementaux clairs. Mais il ne sert à rien d'anticiper toutes les difficultés qu'on rencontrera inévitablement sur la route. Se concentrer uniquement sur des patterns comportementaux simples et actionnables du début (les premières actions concrètes), quitte à les revoir à la hausse au fur et à mesure.

Une des qualités extraordinaires du cornac c'est son côté visionnaire et il est prêt à faire des sacrifices à court terme pour les gains à long terme (c'est pourquoi il lutte si souvent avec l'éléphant, qui préfère généralement une satisfaction immédiate). C'est aussi un tacticien intelligent. Donnez-lui une carte et il suivra parfaitement le chemin.

Mais nous devons également considérer les gros défauts du cornac - ses réserves limitées de volonté, sa paralysie face à l'ambiguïté et au choix, et sa tendance tenace à focaliser sur les problèmes plutôt que sur les solutions.

La bonne nouvelle c'est qu'il est tout à fait possible de limiter l'impact de ses défauts : chercher les points lumineux, indiquer une direction claire avec un début et une fin, donner un script comportemental précis.

B. MOTIVER L'ELEPHANT !

I. Déchiffrer les sentiments

Si on demande à la plupart des gens comment fonctionnent, s'opérationnalisent les changements, ils rapportent la séquence suivante : analyser la situation, réfléchir à comment la modifier, effectuer le changement. Or, ce que les chercheurs en psychologie ont compris c'est que la séquence efficace est : voir, ressentir, changer ! Vous êtes confrontés à une évidence qui vous fait ressentir quelque chose. Il peut s'agir d'un regard perturbant sur le problème, d'un aperçu de la solution ou d'un reflet délibéré de vos habitudes actuelles, mais indépendamment de cela, c'est quelque chose qui vous frappe au niveau émotionnel. C'est quelque chose qui parle à l'éléphant.

Très souvent, quand quelqu'un ne parvient pas à faire changer le comportement d'un autre individu, il explique ceci par le fait que l'autre ne **COMPREND** pas. Il réduit l'échec du changement à un manque de compréhension. En fait, les gens n'ont aucun mal à comprendre que fumer, par exemple, est mauvais pour la santé. Le problème vient de l'éléphant et pas du cornac.

Nous avons tous tendance à nous estimer au dessus des autres sur toutes les caractéristiques (psychologiques, intellectuelles...). Cette illusion positive constitue un problème important pour opérationnaliser un changement. Il faut être en mesure de supprimer ce phénomène sans pour autant le remplacer par une dépréciation. On croit souvent que les personnes ne peuvent changer qui si elles ont atteint un point de rupture, qu'elles traversent une crise ou qu'elles font face à un événement effrayant ; ce qui constituerait pour elle une motivation suffisamment forte pour initier le changement. Bien sûr, ressentir une émotion négative pousse à l'action (fuir, se battre...) mais ce n'est pas la seule voie pour stimuler et surtout pour maintenir la motivation. Les émotions négatives portent en elles le germe d'une action précise : fuir, se battre... Les émotions positives sont, elles, plus subtiles à distinguer (joie, contentement, fierté, amour, intérêt...) et elles n'impliquent pas une action déterminée ; chaque personne les "traduit" en acte de manière différente.

Les émotions négatives produisent généralement un effet de rétrécissement qui concentre tout ce qui se passe autour de l'émotion principale. Les émotions positives, au contraire, élargissent et construisent notre répertoire de pensées et d'actions. La joie par exemple, donnerait envie de jouer, nous procurant la ressource et l'énergie pour chercher autour de nous ou pour inventer une nouvelle activité de jeu. Il

en est de même pour l'intérêt qui nous transforme en explorateurs, en chercheurs, en étudiants. La fierté nous encourage à avoir confiance en l'avenir et à planifier.

Ainsi, quand on veut que des individus soient en mesure de résoudre des problèmes importants, il est indispensable de stimuler leur créativité et d'entretenir leurs espoirs.

2. Limiter le changement

Une façon de motiver l'action consiste à faire croire aux gens qu'ils sont plus proches de la ligne d'arrivée qu'ils ne le pensent (ex. carte avec tampon pour gagner 1 exemplaire de quelque chose fonctionne mieux quand elle est déjà remplie de 1 ou 2 tampons).

L'éléphant en nous est facilement démoralisé. Il est facilement effrayé, il déraile facilement, et pour cette raison, il faut le reconforter, même pour la toute première étape du voyage. Un cliché assez communément répandu serait que pour faire avancer des individus, il faudrait relever la barre des exigences. En fait, cela produit souvent exactement l'effet inverse de celui escompté puisque les personnes sont découragées avant même de commencer.

Si vous avez l'intention de motiver un éléphant récalcitrant, abaissez le niveau d'exigence ou faites-lui croire qu'il a déjà parcouru une partie du chemin.

Lorsqu'on doit atteindre un objectif qui nous semble énorme (avoir une maison propre, disposer de millions d'argent...), la seule méthode qui fonctionne pour lutter contre la peur que constitue "the whole picture", c'est celle des petits pas. Personne n'a peur de nettoyer un verre, personne n'a peur de mettre 20 euros dans une tirelire. cf. méthode Flylady (27 flying boogie, minuteur 5 minutes).

L'éléphant en vous aime recevoir des gratifications immédiates et aime savoir qu'il a mené jusqu'au bout une tâche qui lui incombait : avoir fait 5 minutes de ménage, avoir révisé pendant 25 minutes... Par ailleurs, tout le monde sait qu'il n'y a que le premier pas qui coûte : avoir fait la première étape d'un long processus joue le rôle du déclencheur qui permettra de faire les suivantes.

Ex. Dans la méthode de la boule de neige de Dave Ramsey, celui-ci conseille de commencer à rembourser la créance la moins importante, même si ce n'est pas celle qui a le taux d'intérêt le plus haut. C'est totalement opposé à ce que tous les calculs mathématiques indiquent. La raison pour laquelle cette méthode fonctionne a à voir avec la motivation de l'éléphant. Lorsqu'on parvient à rembourser une dette, le moral remonte et on enclenche un cercle vertueux qui permettra de continuer le processus de remboursement encore et encore. C'est la perte de contrôle qui caractérise le plus les personnes qui sont en difficultés financières - le fait de rembourser une première dette leur permet de

reprendre le contrôle. C'est la même chose avec la méthode FlyLady pour le ménage. Quand on accompagne de telles personnes il faut leur montrer qu'elles sont en mesure de gagner.

Fragmenter la tâche (= limiter l'investissement individuel) en tâches plus petites qui puissent être réalisées sans peine par tout un chacun est la clé. Quand celles-ci sont réalisées, elles entretiennent un carburant essentiel pour la motivation : l'espoir.

Il y a un avantage à mettre en perspective chaque avancée vers l'objectif (ex. vous avez déjà réalisé 20% du chemin, vous avez deux tampons sur 10...) : ça démystifie l'objectif. Grader le chemin est une bonne chose pour garder la motivation mais il ne faut pas oublier de célébrer l'atteinte de chaque niveau comme il se doit et de rester concentré sur ce niveau et aucun autre. Petit pas par petit pas, petite victoire après petite victoire, l'objectif se rapproche inexorablement et l'individu gagne en confiance à chaque avancée.

"A small win reduces importance ('this is no big deal'), reduces demands ('that's all that needs to be done'), and raises perceived skill levels ('I can do at least that')." Karl Weick

Toutefois, les étapes doivent, pour remplir leur office d'élément motivant, posséder deux caractéristiques importantes : être signifiantes et pouvoir être atteintes très rapidement. Et si on ne peut sélectionner que des étapes qui ne possèdent qu'un trait, choisir la deuxième caractéristique : la rapidité d'exécution. Il faut donc être très clair sur les actions concrètes à entreprendre pour atteindre ces mini-étapes.

3. Faire grandir les individus

Il n'est parfois pas possible de limiter le changement, de fragmenter les objectifs en petites étapes. Il existe une deuxième façon de motiver l'éléphant : faire évoluer les mentalités des gens. Il a été montré que quand des individus font des choix, ils tendent à se conformer à deux modèles de décisions assez basiques : celui qui est lié aux conséquences du choix ou celui qui est lié à leur identité.

Le modèle "conséquence" est bien connu : nous estimons les coûts et bénéfices de nos choix de manière rationnelle et analytique.

Dans le modèle "identité", nous nous posons 3 questions principales : Qui suis-je ? (quelle sorte de personne suis-je ?) A quel type de situation dois-je faire face ? Que font les personnes comme moi dans cette situation ? La question de l'identité ici n'est pas liée à qui nous sommes en naissant (blanche,

femme, française) mais à quelle personne nous voulons être. Quelle sorte de personne veux-je être ? Nous aspirons à être un bon père, une bonne enseignante... A mesure que nous définissons qui nous voulons être, cela devient une part incontournable de notre personnalité. Lorsque des individus doivent faire un choix, l'issue ne doit pas violer l'essence de l'identité qu'ils se sont construits.

Comment donc transformer les décisions des personnes en décisions identitaires ? Trouver un moyen pour qu'elles se disent "je veux être une personne qui fait ce choix-là". L'identité de quelqu'un peut débiter par un tout petit sentiment mais une fois qu'il est installé dans la représentation que cette personne a d'elle même, elle va avoir tendance à agir en cohérence avec ce trait, ce qui va avoir pour effet de le développer et de le consolider.

Un important problème demeure : il est parfois difficile de devenir "cette sorte de personne" qu'on ambitionne d'être sans difficultés, sans doute et sans échecs sur la route. Et l'éléphant déteste échouer, se sentir ridicule ou douter de lui. Comment faire ? La réponse est contre-intuitive : il faut créer l'anticipation des échecs.

Il existe deux grands types de personnes : à mentalité figée ou à mentalité souple.

Si vous êtes dans le premier groupe, vous pensez que vos capacités de base sont définies une fois pour toutes et votre comportement reflète donc ces habiletés "naturelles". Dans ce cas, vous avez tendance à éviter les challenges parce que si vous échouez, vous avez peur que les autres voient cet échec comme le signe que vous êtes un loser (en général). Par ailleurs, pour réussir vous ne faites pas beaucoup d'efforts parce que vous pensez que votre talent "naturel" doit suffire.

Lorsqu'on a une mentalité flexible (ou évolutive), au contraire, on conçoit les compétences comme des muscles que l'on peut développer en s'exerçant. Vous n'avez pas peur des challenges parce que vous acceptez d'échouer - vous concevez l'échec comme une partie du processus de réussite. Vous acceptez les critiques parce que vous avez conscience qu'elles peuvent vous faire progresser.

Si vous voulez atteindre votre plein potentiel, vous devez développer un état d'esprit évolutif et adaptable (cf. travaux de Carol Dweck) et apprendre à considérer les échecs comme une partie du processus d'apprentissage.

Anticiper les échecs signifie prendre conscience des phases les moins faciles d'un processus (de changement, de création...). "*Nous lutterons, nous échouerons, nous serons renversés, mais grâce à tout ça, nous allons nous améliorer et à la fin, nous réussirons.*"

Echouer est l'une des meilleures façons d'apprendre et donc, chaque échec précoce est un investissement nécessaire. Lorsqu'on veut faire grandir (=évoluer) les individus, la première chose à faire est de changer leur croyance sur leur capacité à le faire (= mentalité figée vs mentalité flexible). On peut aussi agir en fractionnant l'objectif en petits buts atteignables facilement (cf. première technique).

C. CONCEVOIR LE CHEMIN

1. Ajuster l'environnement

Souvent, un problème qui semble être causé par des individus l'est en fait par la situation. C'est l'erreur d'attribution fondamentale (Lee Ross) qui consiste à attribuer le comportement d'une personne à sa personnalité et pas à la situation qu'elle vit.

Quand on veut changer le comportement de quelqu'un, on peut clarifier la direction (pour le cornac), augmenter sa motivation ou sa détermination à le faire (l'éléphant) mais on peut aussi tout simplement dégager le chemin pour que le changement soit le comportement le plus naturel à adopter.

Un manque de volonté ou de self-control peut être surmonté par une modification de l'environnement (ex. ne pas avoir de bonbons à la maison si on veut arrêter d'en manger). Par ailleurs, il est très satisfaisant de savoir qu'on peut se challenger soit même et réussir à adopter de nouveaux comportements en changeant seulement la manière dont est conçu notre environnement - sans effort.

En réfléchissant un peu, il est tout à fait possible de construire un environnement au sein duquel il est plus difficile d'adopter les comportements indésirables que ceux qu'on souhaite mettre en place.

La matrice de Haddon peut nous aider à concevoir le chemin le plus sûr possible en imaginant des interventions aux 3 grands moments d'un comportement indésirable : avant, pendant, après.

2. Construire des habitudes

Notre environnement peut renforcer ou faire disparaître nos habitudes qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Les habitudes sont utiles parce qu'elles permettent au cornac et à l'éléphant de ne pas avoir à faire preuve de self-control et de continuer à avancer en pilote automatique. Changer d'environnement oblige (ou permet de) à changer d'habitudes. Mais ce n'est pas la seule voie d'accès ; on peut aussi

changer d'habitude en le voulant consciemment et en structurant notre environnement de telle façon que cela aboutisse à modifier nos habitudes (dans le bon sens).

Comment faire ? Concevoir des déclencheurs d'action associés à des comportements déjà existants. Par exemple, je ferai ça à tel moment quand je viendrai de finir telle chose (j'irai à la gym demain matin en rentrant de l'école). Attention, les déclencheurs ne sont pas en mesure de vous faire faire quelque chose que vous n'avez pas du tout envie de faire - ils agissent simplement en pré-chargeant la décision que vous avez prise à un autre moment dans un autre contexte de réaliser une action après telle autre. Ils peuvent vous aider à faire les choses que vous savez bonnes pour vous (= que votre cerveau froid a décidé que vous devriez faire).

Pour être efficaces, les déclencheurs doivent être très clairement définis et associés à un comportement lui aussi clairement défini et installé depuis longtemps. Ex. appeler un ancien client tous les matins avec votre premier café. *Où* et *quand* sont les deux questions auxquelles répondre quand on veut créer une nouvelle habitude.

L'habitude à créer doit aussi être cohérente avec deux autres principes : faire avancer la mission (le projet) et être relativement facile à adopter - sinon, elle risque fort d'être un challenge trop important et constituer en elle-même un changement avec tout ce que ça implique comme charge mentale et émotionnelle. Par ex, au lieu de décider d'aller à la gym tous les soirs (si vous n'y allez jamais), peut-être faut-il passer par une phase où vous y allez une fois par semaine, puis deux...

Un autre outil indispensable pour dégager le chemin de l'éléphant : la checklist c'est-à-dire la to do list organisée en étapes à suivre pour parvenir à un résultat. Elle est une trace écrite de la procédure et en ce sens, elle permet de lutter contre les effets négatifs de l'hyper confiance qui fait faire des erreurs.

3. Rassembler le troupeau

Dans des situations ambiguës qui impliquent une réaction de la part d'individus (de la fumée qui sort d'une grille, une personne qui tombe...), on peut observer deux types d'actions selon que les personnes sont seules ou en groupe. Lorsqu'elles sont seules, environ 75% d'entre elles ont le comportement adapté (prévenir, secourir...). Par contre, lorsqu'elles sont en groupe, seulement un tiers des individus font ce qui doit être fait. Pourquoi ? Parce qu'avant de réagir, on regarde ce que les autres font et si les autres le font aussi (regarder les autres au lieu d'agir), cela crée une sorte de paralysie sociale.

La pression du groupe est l'un des phénomènes les plus étudiés et les plus documentés en psychologie sociale et c'est bien normal puisque nous sommes des individus sociaux. Il ne s'agit pas d'une pression à

proprement parler mais de la simple perception du comportement des autres qui joue le rôle fondamental de prescripteur de sa propre manière d'agir.

Nous avons une tendance naturelle à imiter le comportement des autres surtout lorsque nous sommes face à une situation non familière ou ambiguë. Et le changement EST une de ces situations.

Comment faire pour modifier le comportement du troupeau ?

- Communiquer sur le fait que la plupart des membres du groupe adopte le comportement attendu.
- Répéter la norme sociale de nombreuses fois pour la faire entrer dans l'inconscient collectif
- La mettre en scène dans différents contextes
- Utiliser l'humour pour modifier subtilement la représentation populaire

Si parmi un ensemble de personnes, certaines adhèrent au changement et d'autres pas, il faut donner aux premières un espace de discussion qui leur permette de développer une identité de groupe et des stratégies d'action (arguments pour convaincre les autres, modes d'action...) et ce, afin de donner envie à d'autres personnes de rejoindre le groupe.

Garder l'interrupteur allumé

S'il est vrai qu'un long voyage commence toujours avec un premier pas, il est vrai aussi qu'un premier pas ne garantit pas un long voyage. Comment faire en sorte que d'autres pas suivent le premier ? Déjà, célébrer le premier puis renforcer tous les suivants. Au travail, nul besoin de découvrir de quel type sont vos collègues, contentez-vous de renforcer les comportements (même les petits débuts de comportements) attendus. Il faut considérer le changement non pas comme un événement mais comme un processus.

L'effet d'exposition simple est un processus psychologique intéressant : plus on est exposé à quelque chose et plus on l'apprécie. De même que la dissonance cognitive : les personnes détestent agir d'une façon et penser d'une autre. Ces deux phénomènes peuvent être mis à contribution pour renforcer les comportements et pour soutenir le changement. Ainsi, lorsque les gens commencent à agir différemment, ils commencent à se penser différemment et, au fur et à mesure que leur identité évolue, ils vont renforcer la nouvelle façon de faire les choses.

Et donc, même si l'inertie s'oppose dans un premier temps au changement, à partir d'un certain point de bascule, elle devient un support du changement et entraîne l'effet boule de neige.

RESUME : COMMENT FAIRE BASCULER LES CHOSES ?

Diriger le cornac

- suivre les points lumineux : chercher les endroits où le changement existe déjà et copier-les
- formuler les étapes critiques : ne pas penser en grand, proposer des comportements spécifiques réalisables par tous
- pointer vers la destination : le changement est facilité quand on sait clairement où on va et que ça en vaut le coup

Motiver l'éléphant

- trouver les émotions : savoir (avec sa tête) n'est pas assez pour provoquer le changement > faire ressentir des émotions.
- limiter le changement : fragmenter en toutes petites étapes réalisables
- éduquer les gens : cultiver l'identité des individus et instiller un état d'esprit flexible et évolutif

Dégager le chemin

- modifier l'environnement : quand la situation change, le comportement change
- construire des habitudes : quand le comportement est habituel, il est facile, il n'embrouille pas le cornac / chercher des façons d'encourager les habitudes, des moyens de les ancrer
- rallier la troupe : le comportement est contagieux, l'aider à se propager

12 OBSTACLES COURANTS QUAND ON CHERCHE A IMPLEMENTER UN CHANGEMENT

1. Les gens n'éprouvent pas le besoin de changer

Il n'y a aucune utilité à faire appel au cornac, convoquez plutôt l'émotion. Quelle démonstration spectaculaire pouvez-vous organiser ? Créez de l'empathie. Modifiez l'environnement de façon à ce que les gens soient obligés de changer.

2. Les gens résistent à votre idée parce qu'ils disent "Nous ne l'avons jamais fait comme ça avant"

Travaillez l'identité : n'y aurait-il pas des parties de votre idée qui pourraient correspondre à ce que les gens pensent d'eux, même à la marge. Trouvez les points lumineux.

3. Je sais que quelque chose doit être fait mais je m'enlise dans l'analyse.

Trouvez quelque chose qui fera bouger l'éléphant. Créez une "destination postcard" de façon à ce que l'analyse porte sur comment atteindre l'objectif plutôt que sur ce qu'il faut changer. Simplifiez le problème en formulant les étapes-clés.

4. L'environnement a changé et je dois m'adapter, changer mes vieux comportements.

Essayez de créer de nouvelles habitudes. Programmez des déclencheurs d'action, pré-chargez vos décisions en imaginant les lieux et moments où vous les acterez. Créez des routines. Soyez sûr d'éliminer totalement les vieux schémas sans ambiguïté.

5. Les gens n'ont pas envie de changer, tout simplement.

Identifiez les éventuels conflits d'identité. Encouragez les personnes à faire de tous petits pas vers la nouvelle destination. Créez une nouvelle "destination postcard" suffisamment attractive. Mettez la barre moins haut pour que les gens puissent l'atteindre. Utilisez la pression du groupe. Faites en sorte que le chemin du changement soit le plus facile à emprunter de sorte que même la personne la moins motivée le prenne.

6. Je changerai demain

Rétrécissez les objectifs de façon à pouvoir implémenter le changement aujourd'hui. Programmez des déclencheurs d'action. Rendez des comptes à quelqu'un d'autre.

7. Les gens continuent de dire que ça ne fonctionnera jamais

Trouvez un point lumineux qui montre le contraire. Il n'y a aucune situation qui est un échec à 100%. Si certaines personnes pensent que le changement est positif et fonctionnera, faites en sorte de leur trouver les moyens de se rassembler et de communiquer.

8. Je sais ce qui doit être fait mais je ne le fais pas.

Savoir ne suffit pas. Vous devez impliquer l'éléphant. Commencez doucement : quelle est la toute petite chose que vous pourriez faire dès maintenant ? Cherchez des solutions "environnementales" pour vous forcer à faire ce que vous devez faire. Trouver quelqu'un comme vous et cheminez ensemble.

9. Mon équipe déteste absolument le changement.

Relisez le chapitre sur l'erreur d'attribution fondamentale.

10. Les gens sont plein d'entrain au début et puis le souffle retombe rapidement.

Focalisez-vous sur la construction d'habitudes. Motivez l'éléphant en rappelant régulièrement aux personnes tout ce qu'elles ont déjà fait. Cultivez un état d'esprit flexible et évolutif.

11. Il y a trop à faire

Fragmentez l'objectif en petites étapes réalisables facilement. Commencez à développer un état d'esprit évolutif et flexible. Les échecs sont une partie du processus de la réussite.

12. Tout le monde semble d'accord sur le fait que nous avons besoin de changer mais rien ne se passe.

Rappelez-vous que ce qui peut passer pour de la résistance est souvent un manque de clarté. Dégagez le terrain : y a-t-il des obstacles que vous pourriez éliminer ? Cherchez des points lumineux et reproduisez les conditions de leur existence.

J'espère que cette synthèse vous a plu et qu'elle vous accompagnera avec profit dans votre processus de changement.

Plus de contenus :

<https://simplepratique.net>

<https://www.facebook.com/maaconseil/>

<https://www.pinterest.fr/maaconseil/>

<https://www.instagram.com/maaconseil/>

A bientôt !!

Marie