

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4703>

Cher Gemba Coach,

Avez-vous une psychologie du changement ? Si oui, quelle est-elle ? Par quoi devrions-nous commencer ?

Merci pour cette question passionnante. Oui effectivement, lors de mes Gemba Walk je me moque pas mal de ceux qui ont une théorie pour chaque système technique, mais aucune théorie claire sur ce qui fait vibrer les gens – alors que les gens sont la principale ressource des managers (je déteste ce mot, mais vous savez ce que je veux dire. Une richesse, vraiment).

Par où commencer ? Pourquoi quelqu'un accepterait-il de changer – ce qui est spécialement difficile – et plus que ça, pourquoi changerait-il dans la direction que vous souhaiteriez qu'il prenne ?

Tout d'abord, pouvons-nous accepter que les humains ne puissent s'empêcher d'attribuer des causes à des événements, qu'ils classent en général soit dans la catégorie des succès (je veux que cela continue) soit dans celle des échecs (je préférerais éviter cela à l'avenir). Il y a donc un biais intrinsèque qui nous incite à attribuer les succès à nos propres actions et les échecs à quelque chose d'extérieur qui est arrivé quelque part (on voit même parfois des comportements pathologiques sur le sujet). Nous trouvons donc incroyablement difficile d'accepter que la plupart des événements comportent une énorme part de pure chance – nous avons besoin de causes.

Dans l'ensemble, le point de départ est que nous avons tous tendance à ne pas vouloir changer nos habitudes, en espérant que les résultats finiront par changer dans le sens que nous souhaitons. Comme l'univers coopère rarement, nous faisons face occasionnellement au besoin de changer.

Beaucoup de théories sur le changement opérationnel semblent reposer sur l'hypothèse que les gens vont faire un lien rationnel entre une habitude et un résultat, dire haut et fort leur désir d'obtenir un résultat différent, et ensuite décider de changer leurs habitudes dans le but d'atteindre ce résultat. Cela marche dans des cas simples, comme décider que je suis en surpoids, de commencer à changer mes habitudes alimentaires en arrêtant de grignoter (essayez d'arrêter de grignoter si vous êtes un écrivain – c'est l'enfer car le cerveau consomme beaucoup de sucre lorsque vous écrivez), et ensuite s'astreindre à un régime plus équilibré, plus d'exercices, et perdre du poids. Ce serait un changement rationnel.

Rancune de groupe

Lorsque j'étais jeune, j'ai eu la chance de rencontrer et d'échanger avec le célèbre sociologue américain Robert King Merton, et ses mots sont restés gravés dans ma mémoire, car je peux en observer la confirmation à chaque Gemba Walk : rien n'a plus d'influence sur le comportement humain que le « Nous contre Eux. » Nous sommes capables des plus grands changements, sans même réaliser ce que nous faisons, dans le seul but d'être acceptés par le cercle de personnes que nous voulons rejoindre.

Le Lean par exemple crée un cercle de personnes qui croient que « le Kaizen changera le monde. » Ce cercle fait face à celui des « ne jouons pas les trouble-fêtes et tout ira au mieux », ainsi qu'aux « nous avons besoin de tout restructurer radicalement pour changer le cours des choses. »

Les cercles se définissent eux-mêmes autour de pratiques qui tendent à être exclusives mutuellement. Les tabous alimentaires, par exemple, soutiennent l'idée que vous ne pouvez manger qu'avec votre cercle. Si vous voulez rejoindre le cercle des vegan, vous devez sacrifier vos repas avec des personnes ordinaires, parce que dans notre société la plupart des repas contiennent de la viande. Dans le Lean, participer activement à un événement Kaizen ou faire une suggestion n'est pas compatible avec le fait de garder la tête basse, de ne pas se mouiller ni faire de vagues.

De ce point de vue, la question qui se pose à propos du changement n'est pas tant quel est le changement d'habitude que nous envisageons, mais quel est le cercle de personnes que nous voulons rejoindre. Vous voulez arrêter de fumer ? Se concentrer sur le simple acte de fumer est généralement voué à l'échec. Il convient de considérer l'ensemble des comportements qui sont associés à la cigarette (le soulagement du stress, le moment de socialisation, un temps pour soi, mais qui est de plus en plus désapprouvé et vous exclut de nombreux espaces publics) aussi bien que l'ensemble des comportements associés aux non-fumeurs (résistance au stress, sociabilité, et une autre approche du temps pour soi).

Cependant, bien que nous soyons des animaux sociaux, nous ne sommes pas complètement irrationnels non plus. A cause de la douleur qui va avec le changement d'habitudes, les gens devront faire avec le compromis suivant :

J'aimerais vraiment être accepté comme membre de ce nouveau cercle, mais ils m'en demandent beaucoup, donc j'ai besoin qu'on me confirme bien 1/ que je peux finir par être accepté, 2/ que je vais vraiment être heureux de l'être, et 3/ qu'au global cela m'apportera plus que cela ne me coûtera sur le long terme.

Par exemple sur le Gemba, un PDG que je connais était réellement en désaccord avec sa directrice financière, qui refusait catégoriquement de changer sa méthode de reporting pour qu'elle soit mieux alignée avec l'effort Lean en accord avec les pratiques basiques de comptabilité Lean. Sur le moment, je n'ai pas compris car c'était une bonne amie, intelligente et tolérante sur bien d'autres sujets. Et prête à travailler très dur. Le PDG a réalisé ultérieurement que le point de référence de la directrice financière était le groupe des auditeurs externes – le cercle qu'elle consulte. Dans son raisonnement, elle protège le PDG du non-sens du Lean, tout en donnant aux auditeurs le type de rapports, reporting et actions qui lui semblent convenir à ce qu'ils recherchent.

Comme cela fait quelques temps que ça dure, sa relation avec le PDG s'est dégradée, et elle en a été affectée. Le PDG est de plus en plus frustré par son incapacité ou bien son manque de volonté (toujours difficile de distinguer les questions de volonté/de compétences) à l'aider là où il a réellement le plus besoin d'aide de la part des finances - mais il s'accroche au fait que sa première priorité est de faire approuver les comptes. Ce qui est vrai aussi. Impasse.

A moins que le PDG n'arrive à la convaincre que rejoindre sa bande de penseurs Lean fous 1/ sera fun, 2/ est possible, 3/ s'avérera en fait fun pour elle, et 4/ pourrait même lui être bénéfique professionnellement, elle ne consacrera pas son initiative et son ingéniosité à trouver des manières de pratiquer la comptabilité Lean tout en satisfaisant ses auditeurs.

Etes-Vous « méritant » ?

Penser de cette manière peut nous amener à repenser radicalement notre théorie du changement. La théorie classique du changement était fondée sur la psychologie comportementale :

1. Apportez des limitations à l'habitude spécifique que vous voulez changer chez une personne,
2. Expliquez lui pourquoi vous voulez qu'elle change et essayez de les atteindre intellectuellement (comprenez où ils en sont dans leur réflexion, et accompagnez-les jusqu'à ce que vous voulez qu'ils comprennent),
3. Donnez-leur une incitation positive s'ils le font, une menace s'ils ne le font pas,
4. S'ils n'y arrivent pas, forcez-les à changer pas à pas, en espérant qu'ils finiront par piger et basculeront.

C'est cela qu'on appelle la « conduite du changement. »

L'alternative est de rendre plus attractif le fait de rejoindre un nouveau groupe– et de laisser le changement se produire tout seul, sous l'impulsion de la personne elle-même. Et, si vous êtes celui par lequel ce changement doit arriver, cela implique que vous devrez travailler sur *vous-même* pour être plus attractif.

Ce qui nous offre un angle d'attaque très différent : plutôt que de se préoccuper de la manière d'amener des suiveurs à changer, cherchez à créer des leaders qui sauront les amener à changer.

La théorie sociale actuelle établit que pour être un leader qui donne envie d'être suivi, vous avez besoin de démontrer deux qualités : compétences et fiabilité.

Les gens ont besoin de reconnaître la compétence de leurs leaders. Non pas la compétence réelle du leader, mais la compétence perçue:

- La capacité à montrer des gains à court-terme,
- Avec une théorie qui a du sens.
-

Et clairement, le leader d'une personne est un désastre pour une autre car les gens ne sont pas nécessairement d'accord sur ce qui est un gain (ou un retour en arrière) et sur ce qui donne du sens (ou ce qui semble clairement dingue). Cela nous amène à reposer une nouvelle fois la question du choix de son propre cercle.

Les gens ont aussi besoin d'avoir confiance dans leurs leaders, ce qui implique de croire que quelle que soit la solution que le leader a en tête, ils en feront partie.

Par exemple, on peut citer un cas étonnant de fermeture d'usine dans un pays nordique, dans lequel le déplacement de la production en Extrême Orient obtint des scores d'engagement très hauts, même parmi les gens qui perdaient leurs emplois de production. L'indemnité de départ était d'un an de salaire et un accompagnement pour trouver un nouveau travail. Dans ce cas, bien que la solution (fermer l'usine) ait semblé aller à l'encontre des intérêts des gens, ils ont néanmoins senti que leurs intérêts étaient bien pris en considération et bien satisfaits. Ils ont donc finalement participé au transfert de la production, dans le but d'évoluer vers leur nouvelle situation et leur nouvel emploi avec un pécule en poche.

La fiabilité apparente est fondée sur le sentiment que :

- Cette personne sait qui je suis,
- Je suis inclus dans leurs solutions

Pour répondre directement à votre question, ma théorie sur la psychologie du changement ne cherche pas vraiment à faire changer une personne – je ne sais pas si quelqu'un sait comment y arriver. Il s'agit plutôt de créer les conditions du changement.

Je veux que le concierge adopte le Lean (ou les fournisseurs, ce qui est un problème clef), je commencerai avec un leader qui soit prêt à adopter le Lean. Alors je travaillerai sur la compétence apparente de cette personne (ce que le Lean aide vraiment à faire avec le juste à temps et le Genchi Genbutsu – aller voir le lieu de travail pour trouver les problèmes et encourager les initiatives des gens pour les résoudre) et sa fiabilité apparente (ce que le Lean aide aussi avec le respect des personnes et de nouveau le Genchi Genbutsu).

Ensuite le leader aura besoin de repérer des managers dans l'organisation qui ont un penchant naturel pour le Lean et le Kaizen et qui aiment visualiser les processus, chercher une meilleure manière pour faire les choses et développer les gens (il y en a souvent quelques-uns). Cela crée un cercle « Lean » (qui n'est que rarement aligné avec l'organisation hiérarchique).

Il importe ensuite de rendre ce cercle Lean plus attractif, ici aussi en démontrant ses compétences et sa fiabilité pour aider les gens à bien faire les choses, avancer dans leurs carrières, et les faire collaborer pour obtenir à la fois des gains courts-termes et de l'amélioration à long-terme.

Un levier pour accélérer ce changement est de faire en sorte que les managers déclinent leur « Lean Thinking » pour développer leurs propres « Team Leaders », en repérant ceux qui ont le goût de la quête de la meilleure manière, et d'un meilleur travail avec leurs équipes, afin que dès que possible, chaque personne dans l'organisation ait un exemple concret d'un leader Lean dans son environnement immédiat – y-compris le concierge. Et ensuite, comptez sur la chance.

Traduit de l'américain par Nicolas Villemain.

Tous droits réservés : Institut Lean France.