



Le pouvoir des habitudes en entreprise

Comment changer efficacement de culture managériale ?

Par Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva

Des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle, l'Internet des objets et la robotique viennent bouleverser la manière de répondre à nos besoins et vont changer profondément dans les années qui viennent nos façons de travailler. Une étude menée par Mercer montrait en 2018 que 96% des entreprises prévoyaient de réorganiser leur mode de fonctionnement d'ici 2021. Nous sommes à l'aube d'une révolution majeure dans les modes de gestion des entreprises.

Investir dans le digital figure aujourd'hui dans les premières priorités des entreprises, mais il serait dommageable que cela se fasse au dépend d'investissements dans le capital humain. La réussite de la transformation digitale viendra de l'approche qu'adopteront les hommes en matière de collaboration et d'innovation. La transformation digitale est avant tout une question de transformation humaine.

La plupart des entreprises vont devoir faire évoluer leur culture managériale, ce qui signifie que les salariés vont devoir changer leurs habitudes. (VitalSmarts France définit la culture comme l'ensemble des comportements

et habitudes adoptés au sein d'un groupe et partagés par tous). Dans un monde de plus en plus numérique et connecté, les employés vont devoir adopter une posture davantage axée client, inclusive et agile.

La lecture d'une [étude de McKinsey](#) publiée en 2018 indique que seulement 37 % des initiatives de changement réussissent, il semblerait donc que la majorité des entreprises qui tenteront de s'adapter aux nouveaux usages n'y parviendront pas. Que leur manque-t-il pour réussir à changer ?

96% des entreprises prévoient de réorganiser leur mode de fonctionnement d'ici 2021.

37% des initiatives de changement réussissent.

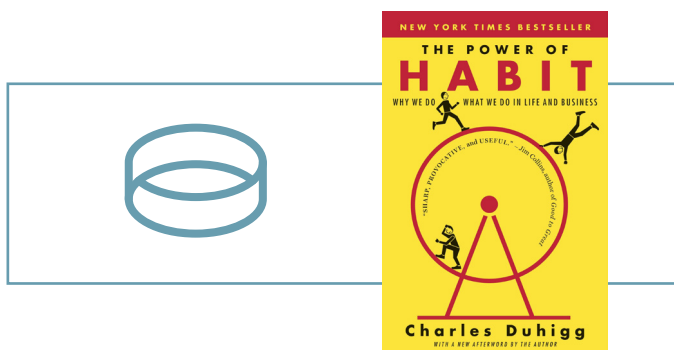
Le pouvoir des habitudes

Vous pensez peut-être que les erreurs stratégiques ou le manque d'investissement sont les principales raisons qui expliquent l'échec de projets de changement. Il n'en est rien. C'est l'incapacité de changer les habitudes formées au fil du temps dans une entreprise qui en est la principale cause. Cas après cas, les constats sont identiques : la stratégie était la bonne, les moyens étaient suffisants, le projet avait été bien planifié, mais les personnes n'ont pas suivi. Cette résistance au changement est directement liée aux habitudes et à la manière dont les collaborateurs apprennent, se développent et grandissent.

En psychologie, il est communément admis qu'une habitude en est une lorsqu'une action est effectuée automatiquement sans réflexion de notre part. En 1899, William James, fondateur de la psychologie en Amérique écrivait : « *Toute notre vie n'est qu'une accumulation d'habitudes – pratiques émotionnelles et intellectuelles – systématiquement organisées pour notre bonheur ou notre malheur, et qui nous poussent irrésistiblement vers notre destinée, quelle qu'elle puisse être.* »

Notre façon d'agir au quotidien répond en effet à des mécanismes que notre cerveau a mis en place pour effectuer le moins d'effort possible. Le cerveau a besoin de transformer la moindre tâche répétitive du quotidien en habitude pour se préserver et garder toute son efficacité pour des tâches plus importantes dans la journée. Saviez-vous que plus de 40 de nos actions quotidiennes ne relèvent pas de véritables décisions, mais simplement d'habitudes ?

A moins de les combattre délibérément et de mettre en place de nouvelles routines, nos schémas de comportements continuent d'obéir à des automatismes. C'est pour cela que le changement paraît souvent difficile et pénible. Adopter de nouveaux comportements qui permettent d'installer de nouvelles habitudes demande des efforts.



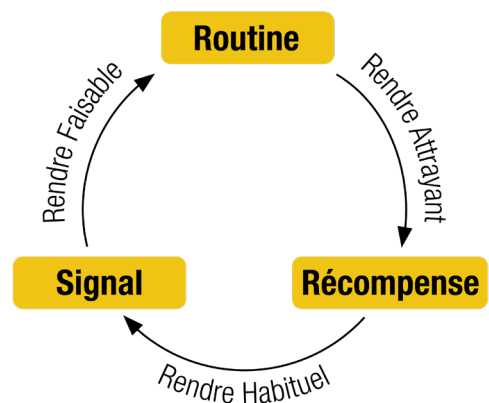
Comment créer une habitude ou se défaire d'une habitude ?

Charles Duhigg, Journaliste au New York Times et lauréat en 2013 du prestigieux prix Pulitzer dans le domaine du journalisme a mené des recherches sur la science des habitudes.

« *Une habitude est un choix que nous avons délibérément arrêté, à un certain stade, pour ensuite cesser d'y penser, mais sans pour autant arrêter de le reproduire, tous les jours, ou presque,* » explique Charles Duhigg, « *A un certain moment, nous avons consciemment décidé quoi manger, sur quoi nous concentrer en arrivant au bureau, combien de verres nous buvons par jour ou quand nous sortons courir ou comment nous gérons notre équipe. Ensuite, ce comportement a cessé d'être un choix, et il est devenu automatique.* »

S'appuyant sur les dernières recherches en psychologie et en neurosciences, il s'est intéressé au fonctionnement du cerveau humain pour nous expliquer comment les habitudes se forment, comment on peut s'en défaire et comment il est possible d'en installer de nouvelles. Dans *Le pouvoir des habitudes*, publié en 2016 chez Flammarion, il partage la découverte de la boucle neurologique qui est au cœur de toute habitude. Révélée par des chercheurs du MIT, cette boucle consiste en 3 parties - un signal, une routine, une récompense.

Disséquer une habitude permet de la comprendre et de la changer. Avec le temps et des efforts, toutes les habitudes ou presque peuvent être remodelées.



4 étapes importantes pour changer une habitude:

- 1. IDENTIFIER LA ROUTINE:**
Il s'agit du comportement que vous souhaitez changer. Pour changer d'habitude, vous trouverez une routine de remplacement.
- 2. DÉTERMINER LA RÉCOMPENSE:**
Déterminer la récompense : pour comprendre quelles envies alimentent quelles habitudes particulières, il est utile d'expérimenter différentes récompenses. Ceci permet d'isoler quelles envies alimentent votre routine, ce qui est essentiel pour remodeler une habitude.
- 3. ISOLER LE SIGNAL:**
Pour identifier les signaux déclencheurs des habitudes, il est nécessaire de trier les informations à notre disposition dans des catégories qui ont été identifiées par la science. En étudiant la localisation, l'heure, l'état émotionnel, les personnes présentes, l'action précédant la routine, vous parviendrez à déterminer pourquoi votre habitude se déclenche.
- 4. ARRÊTER UN PLAN:**
Une fois que vous avez compris votre boucle de l'habitude, vous pouvez envisager de changer votre comportement. Vous pouvez adopter une nouvelle routine en prévoyant le signal et en choisissant un comportement qui vous apporte la récompense dont vous avez envie. Pour cela il faut un plan.

Duhigg nous explique que nous pouvons choisir nos habitudes : dès lors que nous avons conscience d'une habitude, nous pouvons décider de la modifier. Pour travailler le muscle de la volonté, l'homme a besoin des compétences qui lui permettent de comprendre la boucle de l'habitude qu'il souhaite remodeler ou installer.

Les clés pour réussir une transformation

Les recherches synthétisées par Duhigg sur les habitudes de travail de plusieurs milliers de personnes dans une même entreprise montrent une cohérence forte dans les comportements observés alors même que la boucle de l'habitude était légèrement différente d'une personne à l'autre. La conclusion des chercheurs a été d'en déduire une même boucle de l'habitude : un signal déclencheur qui induit un certain automatisme, récompensé en général par une forme de reconnaissance financière ou une opportunité de carrière.

Pour réussir à se transformer, l'entreprise se penchera donc sur les normes et les modes de fonctionnements qui guident le comportement des hommes et des femmes qui la composent. Il est important en premier lieu de comprendre les mécanismes qui sont en place dans une structure, qu'il s'agisse d'une équipe, d'un site, d'une business unit ou d'un groupe. En s'intéressant à la boucle de l'habitude, on remodelera les habitudes en place pour installer de nouvelles pratiques (c'est-à-dire de nouvelles routines) qui viendront soutenir la transformation de l'entreprise.

Pour en savoir plus

Nous vous invitons à nous suivre sur [LinkedIn](#), pour y découvrir nos dernières actualités dans le monde des soft-skills !

Des questions sur nos programmes, sur les outils ou les modalités ? [Contactez-nous !](#)

Un de nos experts se fera un plaisir d'échanger avec vous sur le sujet pour répondre à votre besoin.



Cathia Birac Co-fondatrice du cabinet Axel Performance, une entreprise présente et reconnue dans le Top 20 Leadership Training. Formatrice et experte en Conversations Cruciales, leadership et influence, elle accompagne les entreprises sur la voie de la réussite en changement comportemental. axelperformance.com



Dagmar-Doring Riva est Master Trainer et Co-fondatrice du cabinet Axel Performance, une entreprise présente et reconnue dans le Top 20 Leadership Training. Elle accompagne les organisations pour traverser des changements culturels ou stratégiques, pour développer la performance et leurs équipes dans les domaines du leadership, de la communication, de la gestion du changement et de la gestion de l'intégration multiculturelle. axelperformance.com



The Power of Habit™

La capacité d'adaptation est essentielle pour réussir dans notre monde en constante évolution. Pourtant la plupart des organisations, des équipes ou des hommes ne parviennent pas à modifier leurs comportements ou réaliser leurs aspirations, car leurs habitudes prennent le pas sur leur volonté de changer. Avec *Le Pouvoir des Habitudes*, appuyez-vous sur les dernières recherches en psychologie et en neurosciences, analysées par Charles Duhigg dans son best-seller, pour vous lancer dans une démarche de changement, adopter de nouveaux comportements et installer de nouvelles habitudes.

Rendez-vous sur axelperformance.com
Ou appelez-nous au +33 388666670.

