



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## La grande et profonde illusion du changement

Nombreuses sont les résolutions de changement prises en ce début d'année. A titre personnel ou professionnel. Qu'en restera-t-il en fin d'année? Vraisemblablement pas grand-chose!

Selon plusieurs recherches scientifiques, la proportion des changements annoncés – dans les entreprises, les équipes de direction ou les secteurs d'activités – qui se concrétisent vraiment en succès visibles, ne dépasse pas 25%. On dit souvent un peu superficiellement que la résistance au changement est humaine... C'est une évidence, mais cet argument résonne surtout comme une justification. Le changement est difficile. Donc inconfortable. Il présuppose de notre part de modifier le regard que nous portons sur notre environnement. C'est déjà très difficile, car le poids de notre passé est souvent lourd. Un exemple: un échec avec le recrutement d'une personne donnée (un jeune, un handicapé, un senior...), peut se transformer en préjugé sur le recrutement de toute personne de ce type, sans chercher à comprendre les réelles causes de l'échec. Le changement présuppose aussi d'abandonner certains modèles et schémas – comportements, préjugés, croyances ou valeurs dont nous sommes parfois prisonniers. Ceux-ci ont été construits tout au long de notre vie. Ils nous ont à certains moments conduits au succès, mais nous avons souvent aussi appris à vivre avec l'échec. Notre regard sur notre environnement et nos comportements définissent notre zone de confort. Nous nous y réfugions parce que nous en connaissons les tenants et aboutissants, que nous nous y sentons en

sécurité même si les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. Rester dans notre zone de confort ne permet pas d'avancer. Mais elle permet de justifier les comportements d'autrui (par exemple défendre son territoire) ou de rationaliser sur notre sort, en nous mettant en position de victime (du système, de notre chef, de l'éducation de nos parents...). Le statu quo est souvent renforcé par l'inconfort extrême subi lorsque nous avons tenté d'en sortir: en allant trop vite ou trop loin, en prenant de gros risques relationnels ou en adoptant des positions extrêmes et peu authentiques. En situation de confort, le changement n'est pas possible. Il ne l'est pas non plus en situation d'inconfort extrême. Il s'agit donc de nous mettre en position d'inconfort modéré, suffisant pour devoir apprendre du nouveau, pas trop important pour nous mettre sous stress et nous bloquer. Réussir le changement présuppose donc une vision souhaitable du résultat final: la situation à laquelle nous voulons aboutir est nettement plus «désirable» que la situation actuelle. La démarche passe par une vision du chemin à parcourir pour y arriver, sachant que les étapes du succès se gravissent l'une après l'autre. Elle passe aussi par la mise en place de conditions cadre adaptées au changement à prévoir: celles-ci doivent assurer que les initiatives pour changer soient bien accueillies, reconnues et

apportent plus d'avantages que le statu quo. Il est en effet essentiel, pour réussir le changement, que le non-changement soit clairement moins confortable que l'action. Il est tout aussi important que les personnes qui s'engagent dans le changement se sentent soutenues, accompagnées et reconnues. La vraie question qui se pose est la suivante: au fond, ce changement que nous préconisons, le souhaitons-nous vraiment et sommes-nous prêts à tout mettre en œuvre pour le favoriser, à titre personnel et collectif? Les réponses obtenues sont toujours positives, mais résistent rarement à un examen plus approfondi. On se rend compte notamment de la difficulté à tous les niveaux, dirigeants en tête, à fonctionner selon d'autres références, d'autres modèles et schémas que ceux qui nous sont familiers. Le changement ne devient possible que si les nouveaux comportements attendus ont pu être expérimentés, se sont révélés efficaces et que nous y avons retrouvé un certain confort. C'est ce à quoi devrait viser la formation de nos cadres. Les modes expérimentiels devraient donc prédominer sur les démarches cognitives. Celles-ci restent cependant très prisées, parce qu'elles nous gardent en zone de confort tout en nous donnant l'illusion du changement! ■

\* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch), [www.piman.ch](http://www.piman.ch).