



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Osons l'inconfort pour mieux progresser!

Du terrain remontent deux types de messages contradictoires en apparence: résistance au changement d'une part et stress et épuisement d'autre part. Trop de confort ou inconfort extrême?

La plupart d'entre nous sommes en quête permanente de confort dans notre vie matérielle, nos relations et nos activités. Ce que nous cherchons en fait, ce sont des situations que nous maîtrisons et dans lesquelles nous nous sentons à l'aise, en sécurité et en confiance. Nous aimons savoir que tout va bien se passer pour nous à l'avenir. Le confort nous permet de garder ce qui est efficace dans nos comportements mais aussi ce qui ne l'est pas, donc de rester dans nos schémas, nos habitudes et nos manières de penser et d'agir. Il nous permet d'éviter d'avoir à affronter des changements ou des situations d'incertitude qui nous font peur. Pourtant, dès que la situation devient difficile, il faut changer, s'adapter et réagir, vite. Si nous avons été habitués à sortir de notre confort, à vivre avec l'incertitude et le changement, nous trouverons cela stimulant. Mais si nous sommes restés trop longtemps dans notre confort, tout changement deviendra stressant, douloureux voire insupportable. Confort et inconfort extrêmes ne sont donc rien d'autre que deux manifestations de la difficulté qu'ont les entreprises à gérer le paradoxe suivant: pour fournir la performance et obtenir de la motivation et de la loyauté, elles doivent souvent assurer une stabilité et s'occuper du bien-être de leurs collaborateurs. Mais leur mission les oblige aussi à s'assurer de leur capacité à changer et de leur employabilité, donc de les faire sortir suffisamment de leur zone de confort pour les pousser à se dépasser

pour progresser. Les paradoxes ne sont jamais simples à gérer en soi. Pour les managers qui ont pour objectif premier la qualité des relations et l'harmonie, créer de l'inconfort paraîtra dangereux, parce que cela peut provoquer des réactions émotionnelles. Ils préfèrent les éviter et hésitent donc à mettre les problèmes sur la table et à courir le risque d'une confrontation voire d'un conflit.

A l'inverse, d'autres managers ont quasiment une «phobie» de la sclérose ou tendent à céder à la panique en cas d'urgence. Ceci les amène à être constamment en mouvement, à mettre de l'agitation et de la pression partout, tout le temps. Mais ce faisant, ils tendent à provoquer, au travers d'un inconfort extrême, exactement l'inverse de ce qu'ils souhaitent: du repli sur soi et de la résistance, tendant par là-même à confirmer leurs craintes et leur manière de faire. Ces deux types de comportements se révèlent «toxiques» dans la durée. Autant la fuite que l'«agression» sont à terme des stratégies inefficaces. Pourtant, l'inconfort constitue une condition clé pour réussir un changement. Tant qu'on ne sort pas de sa zone de confort, il n'y aura pas progression et les comportements n'évolueront pas. Mais si l'on en sort trop vite ou trop fort, il peut y avoir blocage, stress, rupture. L'art de créer le bon niveau d'inconfort et de le gérer constitue donc une compétence clé du management à tous les niveaux d'une organisation.

Diverses formations permettent d'acquérir les compétences théoriques pour le faire. Mais, manifestement, cela ne suffit souvent pas. En effet, au-delà de la théorie, on se rend compte qu'il s'agit d'abord pour chaque manager de gérer soi-même son propre inconfort, lié à ses peurs, à ses propres incertitudes et mécanismes de défense, de dépasser les réactions engendrées par notre cerveau reptilien (fuite ou agression).

Le succès durable de nos organisations (compétitivité et employabilité individuelle) présuppose donc d'oser l'inconfort dont le collectif comme les individus ont besoin pour évoluer et progresser. L'ouverture au changement présuppose donc une réelle culture de l'inconfort adapté, surtout lorsque l'environnement favorise la sérénité et la stabilité. Il s'agit donc d'oser: être prêt à assumer la confrontation, à écouter des réactions émotionnelles et à s'engager pour leur permettre de se transformer en énergie positive, parce qu'il s'agit du bien de l'entreprise et des individus. Il s'agit aussi de trouver la bonne mesure. L'inconfort dont nous avons besoin signifie faire évoluer l'organisation, les compétences et la culture par étapes, sans amener les collaborateurs ou les cadres en «zone rouge»! La théorie ne suffira souvent pas. C'est un art central qui se pratique et s'entraîne activement. ■

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, dheld@piman.ch, www.piman.ch.