



lesechos.fr Marc-Alphonse Forget

Ce qui empêche la France de se réformer

LE CERCLE/POINT DE VUE - Il existe dix poisons qui entravent l'engagement et la réussite des réformes en France. Tour d'horizon.



En ces temps de début de quinquennat, les réformes sont à l'ordre du jour. Après la moralisation de la vie publique et le Code du travail, l'exécutif planche déjà sur celle de l'assurance-chômage.

Seulement, il y a quelques jours, en marge de son déplacement en Europe de l'Est, Emmanuel Macron a déclaré que «La France n'est pas un pays réformable, les Françaises et les Français détestent les réformes. Dès qu'on

peut éviter les réformes, on ne les fait pas. C'est un peuple qui déteste cela. Il faut lui expliquer où on va, et il faut lui proposer de se transformer en profondeur...»

Il est vrai que dans notre histoire, notamment depuis la Révolution de 1789, il a fallu attendre et atteindre des extrêmes (difficultés économiques, défaites militaires...) pour avoir le sursaut de la transformation. Pour tous ceux qui ont à initier et piloter des processus de réforme, de transformation, il est important de connaître les dix poisons qui entravent l'engagement et la réussite des réformes. Cela pourra les aider à s'en prémunir et à mettre en œuvre les antidotes efficaces.

1. La défiance

Toute réforme ou changement se trouve fortement compromis si l'on ne fait pas confiance à ceux qui les initient et les portent (politiques, dirigeants, managers..). La confiance concerne aussi bien l'honnêteté que la compétence, on peut résumer cela par la crédibilité.

2. La carence de sens

Le deuxième poison, c'est la carence de sens, c'est-à-dire la non-connaissance et/ou la non-compréhension des raisons pour lesquelles la réforme est initiée. Ajoutons-y les enjeux, les contraintes à intégrer, les opportunités à saisir.

Cela intègre aussi la pertinence du changement : son utilité, sa nécessité voire son caractère incontournable. Faute de sens, le changement ne sera ni accepté ni intégré par ceux qui sont impactés par sa mise en œuvre.

3. L'iniquité de la réforme

Si ceux ou certains de ceux qui sont impactés par la réforme, le changement y perçoivent de l'iniquité, il y aura rejet et parfois rejet violent. Cette dimension est extrêmement sensible aujourd'hui. Lorsque l'on demande des efforts, encore faut-il qu'ils soient équitablement répartis.

4. La dictature du court terme et des solutions simplistes

Dans les entreprises comme au niveau des nations, c'est souvent la vision à court terme qui l'emporte. Cela peut être lié à la pression des actionnaires, au comportement cynique de certains investisseurs et fonds de pensions, aux jeux politiques, voire à la démagogie. Très souvent, cette myopie s'accompagne d'une absence de vue d'ensemble et d'une impasse sur les conséquences à plus long terme. Les solutions simplistes (et souvent démagogiques) se traduisent par des formules du type : «Il suffit de», «y'a qu'à», «faut qu'on»...

5. Le déni de réalité

Beaucoup de réformes nécessaires ne sont pas engagées, car les responsables concernés, avec parfois la complicité de ceux qui seront impactés, refusent de voir une réalité perçue comme dérangeante, inconfortable. Cela notamment lorsque le changement bouscule les habitudes, remet des avantages acquis en cause. Lorsque la réalité ne correspond ni à nos désirs, ni à nos croyances, ni à nos opinions, ni à nos valeurs, nous avons une tendance naturelle à l'occulter.

C'est ce que le psychosociologue Leon Festinger appelle la «dissonance cognitive». Il a montré que le besoin de cohérence personnelle l'emporte presque toujours sur la réalité, si cette dernière la remet en cause.

Pour engager les réformes nécessaires, il faut accepter de voir la réalité telle qu'elle est. Tôt ou tard, elle se rappelle à notre bon souvenir et les problèmes qui existaient n'ont souvent fait qu'empirer. La politique de l'autruche mène nécessairement dans des impasses. Nier la réalité, ne l'efface pas.

6. L'illusion que les choses finir par s'arranger

L'illusion est une sorte de cousin germain du déni de réalité. Ici, le problème, la difficulté voire les risques sont identifiés, mais on décide de ne pas agir. On vit dans «l'illusion» que les choses finiront bien par s'arranger. Ça peut arriver, mais le plus souvent les choses empireront. C'est typiquement la posture de certains économistes et dirigeants qui pensent que de toute façon le marché finit par s'auto-réguler. Les crises de 1929 et 2008 ont montré les limites d'une telle approche. Laisser pourrir les problèmes est rarement la bonne solution.

7. L'absence de courage des réformateurs

Engager certaines réformes n'est pas sans risques pour ceux qui les initient. Il peut y avoir des oppositions (conflits sociaux, grèves...). Dans les réformes d'ampleur, il y aura nécessairement des contestataires, des opposants. Il faut l'accepter et ne pas renoncer. Comme l'avait dit Antoine Veil dans une émission de télévision : «Après les Trente Glorieuses, il y a eu les trente somnolentes.» Le courage a manqué à de nombreux dirigeants. Quand on dirige (politiquement, économiquement notamment) ce qui sera au final le plus reproché, c'est l'inaction, le renoncement.

8. L'enfermement idéologique

C'est l'enfermement dans un système de représentation du monde ou de ce que devrait être le monde. L'idéologie entraîne une rigidité : tout ce qui ne rentre pas dans le moule idéologique est rejeté.

En politique, cette rigidité est souvent maintenue au nom d'un avenir meilleur, voire idéal et parfait. Cette posture entraîne inéluctablement une déconnexion d'avec le réel. L'idéologie produit donc des solutions inadaptées, donc des résultats désastreux.

Pour se maintenir au pouvoir, les tenants de l'idéologie n'ont d'autre solution que de mettre en place des systèmes de pouvoir autoritaires, voire totalitaires dans l'univers politique. L'enfermement idéologique est notamment dangereux par le fait qu'il donne l'illusion qu'on détient la solution et qu'en dehors de cette solution, il n'y a pas d'autres alternatives. Et, si ça ne marche pas, ce qui sera généralement le cas, on invoquera des causes extérieures : trahison, sabotage, bouc émissaire, complot, conjoncture..., bref on recherchera des coupables.

9. Le recyclage des solutions du passé

Puisque ça n'a pas marché, recommençons-le ! C'est un comportement extrêmement fréquent tant dans l'univers politique que dans celui de l'entreprise. On ne reproduit pas forcément exactement la même chose, on fait de petits aménagements, de petites restructurations, mais le fondamental de la démarche, de la solution reste le même. Assez souvent, ces solutions ont marché dans le passé, mais le monde, le contexte ayant changé, il faut inventer autre chose.

10. La solution unique et définitive

Penser qu'il n'y a qu'une solution revient à un enfermement et à une limitation des possibles. Les problématiques que nous avons à résoudre dans l'univers politique et entrepreneurial sont généralement complexes. Il faut donc s'obliger à rechercher des solutions possibles (qu'on discriminerait ensuite à l'aide de critères : coût, faisabilité...), ce qui suppose des démarches participatives où l'on promeut l'intelligence collective.

Attention aussi au fait de croire qu'on a réglé une problématique une fois pour toutes. Dans un monde en dynamique permanente de changement, c'est une profonde illusion. En réalité, toute solution ou mix de solutions est à considérer comme nécessairement imparfait et provisoire. Peut-on sérieusement croire qu'on va résoudre une fois pour toutes et de façon parfaite les questions de croissance, de chômage, de délinquance...

Il faut donc évaluer dans la durée l'efficacité des solutions retenues et savoir remettre sur le métier quand leurs résultats s'altèrent. Il faut également rester conscient du fait que la résolution (temporaire) d'un problème n'empêche pas le surgissement de nouveaux problèmes. Il convient également de s'interroger non seulement sur les effets supposés bénéfiques d'une solution, mais aussi sur ses possibles effets pervers.

Conclusion

Conduire la réforme, le changement, ce sont des démarches extrêmement difficiles et à haut risque. Dans un monde qui bouge et continuera à bouger, ne rien faire, rester sur le statu quo est encore plus risqué.

Nous n'avons d'autre choix que d'accepter, sous réserve de leur pertinence, la nécessité de la réforme, du changement. Ne pas se faire piéger par l'un ou plusieurs des poisons évoqués aidera à se donner plus de chances de réussite. C'est aussi accepter le principe de la prise de risque, car comme le notait Wladimir Wolf Gozin : «Vivre prudemment, sans prendre de risques, c'est risquer de ne pas vivre !»

[Marc-Alphonse Forget](#) est consultant, coach et formateur auprès de grandes entreprises et de structures publiques

[Enregistrer](#)

[Enregistrer](#)