

## Bienvenue

**R**elever le défi du changement ne suffit pas. Encore faut-il savoir le gérer. C'est de la conduite du changement que dépend votre réussite.

Individus et organisations sont bien souvent aveugles à la nécessité de changer. Que faire? Comment faire advenir le changement pour le meilleur? Comment conduire un changement durable? Autant de questions auxquelles se heurtent les entreprises, les systèmes éducatifs et les nations... sans toujours y apporter les bonnes réponses.

Cela fait des dizaines d'années que nous étudions le changement. Nous connaissons les pièges qui guettent même les plus intelligents d'entre nous. Nous connaissons les étapes qui assurent la réussite d'un groupe. Et nous allons vous faire partager nos découvertes.

Parce que nous ne croyons guère aux vertus des grands discours, nous vous offrons une fable, cette méthode de transmission aussi vieille que l'humanité.

Les fables ont ceci de particulier – et de particulièrement efficace – qu’elles s’emparent de sujets graves, déroutants et menaçants, pour les rendre clairs et accessibles. Contrairement à toutes ces informations que l’on oublie du jour au lendemain, les fables sont mémorables. Elles stimulent la réflexion, véhiculent des enseignements importants et motivent tout un chacun – jeunes et moins jeunes – à faire usage de ces enseignements. Une vérité que notre monde *high-tech* a tendance à nous faire oublier.

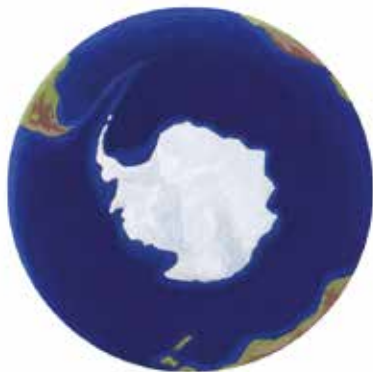
Si vous en savez long sur le lieu dans lequel nous avons choisi de situer notre histoire – l’Antarctique –, vous ne manquerez pas de remarquer que la vie de nos manchots n’est pas tout à fait celle que vous conterait un documentaire de *Thalassa*. Ainsi vont les fables. Si vous pensez que les histoires avec des dessins sont réservées aux enfants, vous ne tarderez pas à découvrir que ce livre parle de problèmes de la vie réelle qui frustrent quasiment tout le monde dans les entreprises.

La fable que vous allez lire a été inspirée par les recherches de John Kotter sur le changement. Nous sommes tous confrontés aux enjeux que croisent les manchots sur leur

route. Nous sommes beaucoup moins nombreux à trouver des moyens efficaces de les gérer correctement. Et tel est précisément le sujet de notre histoire.

## Notre iceberg ne fondra jamais

**I**l était une fois une colonie de manchots qui vivait dans les glaces de l'Antarctique, sur un iceberg à proximité de ce que nous appelons aujourd'hui le cap Washington.



L'iceberg était là depuis de très longues années. Baigné par des eaux riches en nourriture, il portait de très grands murs de neige éternelle qui permettaient aux manchots de s'abriter durant les redoutables tempêtes de l'hiver.

Aussi loin que se souvenaient les manchots, ils avaient toujours vécu sur cet iceberg. « C'est ici chez nous », vous diraient-ils si d'aventure vous parveniez à découvrir leur royaume de

neige et de glace. Ils vous diraient aussi, en toute logique selon leur point de vue : «et ce sera toujours chez nous».

En Antarctique, la moindre déperdition d'énergie peut être fatale. Tous les manchots de la colonie savaient qu'ils devaient se blottir les uns contre les autres pour survivre. Aussi avaient-ils appris à compter les uns sur les autres. Ils se comportaient souvent comme une grande famille (ce qui, naturellement, a de bons et de moins bons côtés).



C'étaient de magnifiques oiseaux. Répondant au nom de manchots empereurs, ils étaient les plus nombreux des dix-sept types d'animaux antarctiques qui ne quittent jamais leur smoking.

Deux cent soixante-huit pingouins vivaient dans la colonie. Dont Fred.

Fred avait beaucoup de traits communs avec ses congénères. Sauf à détester les animaux, vous le décririez probablement comme « mignon » ou « très digne ». Seulement voilà : Fred était différent de la plupart des autres manchots sur un point très important.

Fred était exceptionnellement curieux et observateur.

Les autres manchots partaient chasser des créatures en mer – ils n'avaient pas vraiment le choix, vu qu'il n'y a pas d'autre nourriture en Antarctique. Fred, lui, pêchait peu et étudiait beaucoup l'iceberg et la mer.

Les autres manchots passaient la majeure partie de leur temps avec des amis ou en famille. Fred était un bon mari et un bon père, mais la fréquentation de ses semblables n'était pas son passe-temps favori. Il partait souvent seul en observation, consignait par écrit ce qu'il voyait.



N'allez pas croire que Fred était un de ces drôles d'oiseaux dont les autres n'apprécient guère la compagnie. Non, il faisait simplement ce qu'il pensait devoir faire. Et en l'occurrence, il rentrait chaque fois un peu plus préoccupé de ses expéditions.

Fred avait une mallette bourrée à craquer d'observations, d'idées et de conclusions. (Oui, une mallette. C'est une fable.) Les informations étaient de plus en plus alarmantes. Les informations hurlaient...

## L'iceberg fond et menace de se rompre!

**S**i l'iceberg venait à se briser en mille morceaux, ce serait un véritable désastre qui frapperait la colonie, en particulier si la chose se produisait en plein hiver pendant une tempête. Beaucoup de manchots jeunes et moins jeunes y laisseraient à coup sûr la vie. Bien malin qui aurait pu prédire toute l'étendue des conséquences. Comme avec tous les événements inconcevables, il n'y avait pas de plan pour gérer pareille catastrophe.

Fred ne cédait pas facilement à la panique. Mais plus il étudiait ses observations, plus il était perturbé.

Fred savait qu'il devait agir. Mais il n'était pas en position de faire la moindre déclaration ni de dicter aux autres ce qu'ils devaient faire. Il ne comptait pas parmi les chefs de la colonie. Il n'était pas même fils, frère ou père d'un des chefs de la colonie. Et il n'avait aucun passé glorieux d'iceberologue.

Fred n'avait pas oublié la façon dont son congénère Arnold avait été traité lorsqu'il avait suggéré que leur iceberg devenait



plus fragile. Alors que personne ne semblait s'en soucier, Arnold avait essayé de rassembler des preuves. Tout ce qu'il avait recueilli, c'était des :

« Tu te fais du mouron pour rien, Arnold. Mange un calamar, ça ira mieux. »

« Fragile ? Tu plaisantes ? Vas-y, saute, Arnold. Et vous tous, allez-y, sautez. Alors ? »

« Tes observations sont fascinantes, Arnold. Mais on peut les interpréter de quatre façons très différentes. Vois-tu, si on fait l'hypothèse que... »

Certains manchots ne disaient rien, mais commencèrent à traiter Arnold différemment. Le changement, bien qu'imperceptible, n'avait pas échappé à Fred. Un changement qui n'avait rien de positif.