

# La Conscience De Changer

Vivez les Changements en Conscience

Patrice Fosset



Download free books at

[bookboon.com](http://bookboon.com)

Patrice Fosset

# La Conscience De Changer

Un Guide Pratique Pour Vivre Les Changements En Conscience

---

La Conscience De Changer: Un Guide Pratique Pour Vivre Les Changements En Conscience

1ère édition

© 2014 Patrice Fosset & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-0760-3

# Table des matières

	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>De la peur au désir du changement</b>	<b>10</b>
1.1	Deux histoires, deux façons de vivre le changement	10
1.2	Quelques concepts théoriques pour donner du sens à nos réactions face au changement	10
<b>2</b>	<b>Pourquoi et pour quoi vouloir changer ?</b>	<b>15</b>
2.1	Quelques causes et origines	15
2.2	Donner sens (pour quoi) au changement	16
2.3	Choisir ou subir	19
2.4	Le non choix est un choix	19
2.5	Le désir de changement dans la relation à l'autre	20
<b>3</b>	<b>Sommes-nous outillés pour vivre le changement ?</b>	<b>23</b>
3.1	Le changement est affaire de ressources	23
3.2	L'impact de nos valeurs sur le changement	25
3.3	L'impact de nos croyances sur le changement	27

**DON'T EAT YELLOW SNOW**

What will your advice be?

Some advice just states the obvious. But to give the kind of advice that's going to make a real difference to your clients you've got to listen critically, dig beneath the surface, challenge assumptions and be credible and confident enough to make suggestions right from day one. At Grant Thornton you've got to be ready to kick start a career right at the heart of business.

Sound like you? Here's our advice: visit [GrantThornton.ca/careers/students](https://www.grantthornton.ca/careers/students)

Scan here to learn more about a career with Grant Thornton.

 **Grant Thornton**  
An instinct for growth™

© Grant Thornton LLP. A Canadian Member of Grant Thornton International Ltd



<b>4</b>	<b>Les Niveaux du changement</b>	<b>29</b>
4.1	Deux dimensions du changement : visible et invisible	29
4.2	6 niveaux, 6 logiques différentes	30
4.3	La conduite du changement et les niveaux logiques	32
4.4	Description et utilisation de chacun des niveaux logiques	33
<b>5</b>	<b>Guide pratique d'utilisation des Niveaux logiques</b>	<b>34</b>
5.1	L'Environnement	34
5.2	Comportements	35
5.3	Compétences	37
5.4	Valeurs / Croyances	39
5.5	Identité	40
5.6	Mission	42
5.7	Efficacité, Cohérence et Alignement	44
<b>6</b>	<b>Le cycle du changement</b>	<b>46</b>
6.1	Une image : les saisons	46
6.2	Une roue pour mieux piloter les changements	47

# Fast-track your career

## Masters in Management



London Business School  
Regent's Park  
London NW1 4SA  
United Kingdom  
Tel +44 (0)20 7000 7573  
Email [mim@london.edu](mailto:mim@london.edu)  
[www.london.edu/mim/](http://www.london.edu/mim/)

### Stand out from the crowd

Designed for graduates with less than one year of full-time postgraduate work experience, London Business School's Masters in Management will expand your thinking and provide you with the foundations for a successful career in business.

The programme is developed in consultation with recruiters to provide you with the key skills that top employers demand. Through 11 months of full-time study, you will gain the business knowledge and capabilities to increase your career choices and stand out from the crowd.

Applications are now open for entry in September 2011.

For more information visit [www.london.edu/mim/](http://www.london.edu/mim/)  
email [mim@london.edu](mailto:mim@london.edu) or call +44 (0)20 7000 7573



<b>7</b>	<b>La roue du changement</b>	<b>49</b>
7.1	Un parcours en 10 étapes clés	49
7.2	Etape 1 : formuler le projet	49
7.3	Etape 2 : lancer le projet	57
7.4	Etape 3 : Rentabiliser le projet	60
7.5	Etape 4 : la rupture	62
7.6	Etape 5 : entrer dans le deuil	63
7.7	Etape 6 : faire le bilan	66
7.8	Etape 7 : vivre le changement Niveau 1	68
7.9	Etape 8 : La maturation	69
7.10	Etape 9 : vivre le renouveau	74
7.11	Etape 10 : Réinventer le futur	76
7.12	La superposition des cycles	78
<b>8</b>	<b>Se faire accompagner pour le changement ?</b>	<b>81</b>
<b>9</b>	<b>Conclusion</b>	<b>83</b>
	<b>Bibliographie / Références</b>	<b>86</b>



360°  
thinking.

**Deloitte.**

Discover the truth at [www.deloitte.ca/careers](http://www.deloitte.ca/careers)

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.



# Introduction

Aborder le thème du changement dans un livre est un acte plutôt téméraire parce qu'il nous confronte à un paradoxe (*étymologie* : « contraire au sens commun »). Le changement inquiète, mobilise et crée même parfois des réactions violentes (résistances, révoltes ou révolutions) alors qu'il imprègne la vie de l'Univers et bien sûr celle des humains. Le changement est donc un fait d'une grande banalité – au sens noble du terme du fait de sa dimension universelle.

J'ai besoin d'un fil conducteur pour me guider et pour que vous, lecteur, ne soyez pas perdu dans les méandres d'un sujet tellement vaste. Je choisis de m'appuyer sur trois piliers :

- mon histoire personnelle et mon expérience professionnelle,
- les expériences des nombreuses personnes que j'ai accompagnées en tant que psychothérapeute puis en tant que consultant-coach.
- une approche plus technique, fruit de mon parcours d'apprentissage et d'acquisition de connaissances théoriques et méthodologique sur la conduite du changement.

Du fait de mon identité d'Analyste Transactionnel, le contenu de ce livre s'appuie régulièrement sur l'Analyse Transactionnelle dont le créateur, le Dr Éric BERNE, a donné de nombreuses clés pour aborder la complexité de l'humain. Vous remarquerez que je reviendrai souvent sur le thème de la conscience et de son développement, la conscience étant un des ingrédients de l'Autonomie dont parle BERNE. Je m'appuie aussi régulièrement sur les apports de la Programmation Neuro Linguistique, de la Gestalt et de l'approche systémique. Enfin, l'application des découvertes de la physique quantique sur la manière de piloter notre vie imprègne profondément ma démarche.

*Conduire en conscience les changements qui vont orienter notre parcours nous permet d'agir en acteur de notre vie.*

Cette phrase constitue un pilier de mon travail. Comment appréhender le mieux possible la réalité pour faire des choix conscients et décider du chemin que nous voulons emprunter, voilà un beau programme que je vous propose d'explorer au fil de la lecture de ce livre. J'ai choisi de l'articuler de la façon suivante :

- des clés pour comprendre nos difficultés à changer (résistances et autres freins),
- une réflexion sur les déclencheurs du changement (causes et sens),
- une exploration sur nos capacités immenses et souvent méconnues à changer (ressources),
- une clarification sur la complexité des types de changements (niveaux du changement),
- une grille de lecture et une méthodologie pour piloter efficacement nos projets de changement (la roue du changement),

- Un index des auteurs et des ouvrages (mes sources directes),
- Une bibliographie,
- Et pour ceux qui le veulent, des exercices que vous trouverez dans un tableau à la fin de chaque chapitre (votre diagnostic, des pistes de réflexion et un programme pour changer).

Je partage avec vous un questionnement récurrent, celui de ma légitimité à évoquer un sujet quel qu'il soit. Ce peut être lors d'une conférence, d'un enseignement ou lors d'un écrit. Cette fois-ci encore, je n'ai pas échappé à l'exercice et voici les réponses que je me suis données :

Je suis né il y a 61 ans en région parisienne et je vis depuis de longues années en Bourgogne, après un séjour de 11 ans en Franche-Comté. Faire des choix représentait une difficulté majeure pour moi : j'étais terrorisé par le changement, ce dont je n'étais pas conscient à cette époque. Mais la Vie est venue me chercher... Je me suis marié 2 fois alors que mon éducation rendait cela inconcevable. J'ai quitté en pleine conscience un groupe religieux qui m'a vu grandir et dans lequel je ne me reconnaissais plus. J'ai perdu mon père qui m'était cher il y a 10 ans (infarctus) et ma fille aînée a dit au revoir à cette vie à 36 ans, emportée par un cancer.

Je n'ai pas vraiment choisi mes études : je ne savais pas ce que je voulais faire comme métier car mon engagement religieux me poussait à faire des études courtes. Je me suis plutôt laissé choisir (on est venu me chercher pour tel ou tel travail). Et j'ai décidé un jour, après un travail thérapeutique personnel intense, que plus jamais on ne choisirait pour moi. C'est grâce à ce travail d'introspection accompagné par un psychothérapeute ainsi qu'à de nombreux stages de développement personnel que j'ai pu modifier profondément mon rapport à la nouveauté et au changement. Ma formation de psychothérapeute m'a réellement aidé à progresser énormément. En complétant avec de nombreuses formations sur les thèmes de la communication, du soin, de la conduite du changement, j'ai pu avec confiance et réussite opérer mes propres changements.

J'ai alors décidé de créer mon activité en profession libérale, puis j'ai créé une première, puis une seconde entreprise. J'ai ouvert un cabinet de psychothérapeute, puis un cabinet conseil qui s'est spécialisé dans la conduite du changement des organisations humaines. J'accompagne depuis plus de 20 années les personnes et les organisations à traverser le mieux possible les phases de changements. Et je forme depuis plus de 10 ans les acteurs du changement (dirigeants, managers, conseillers, formateurs, enseignants, coachs et autres consultants).



Ce livre s'adresse autant aux personnes à l'aise avec le changement qu'à celles que le changement effraie. Si vous faites partie des premières, vous trouverez de nombreuses pistes pour optimiser votre efficacité à piloter des projets nouveaux. Si vous vous reconnaissez dans les secondes, vous pourrez identifier vos freins et trouverez des pistes pour les accepter d'abord, puis pour les dépasser. Mon ambition est de vous faire découvrir le plaisir qu'il y a à vivre le changement, à expérimenter le renouveau dans votre vie.

Enfin, je précise que ce livre n'est en aucun cas un ouvrage scientifique. Mon propos est d'apporter un témoignage sur mes observations, sur mes expériences, sur ma connaissance des concepts liés à la façon dont chacun vit le changement. Les apports que je propose ont un but volontairement vulgarisateur. Acceptez que ma façon de les aborder ne puisse rendre compte du tout, et de ce fait, soit réductrice. Etes-vous prête, prêt à me suivre ?

# 1 De la peur au désir du changement

## 1.1 Deux histoires, deux façons de vivre le changement

Voici deux exemples extrêmes tirés de ma pratique professionnelle illustrant des comportements totalement opposés face au changement.

Jérôme, 36 ans, est chef d'atelier dans une usine. Il est reconnu par sa hiérarchie et par ses collègues. Il se forme régulièrement, progresse et obtient des résultats significatifs. Il est convoqué par sa direction qui lui propose un poste de responsable de chaîne de production dans une autre usine du groupe. C'est une belle promotion. Il est sur la réserve et ses responsables ne comprennent pas son attitude. En fait, Jérôme est terrorisé à l'idée de ce changement : quitter la région dans laquelle il a grandi, sa famille qui habite à proximité, ses collègues devenus des amis pour certains, son club de sport... Il est inquiet pour sa femme qui a un poste CDI à mi-temps dans une association. Il pense à ses 2 enfants qui sont bien dans leurs établissements scolaires respectifs et sont inscrits à des activités sportives.

Christine, 28 ans, a quitté sa famille à 18 ans pour parcourir le monde. Formée comme éducatrice spécialisée, elle a fait de l'humanitaire, a vécu le sac au dos en voyageant de pays en pays. Rentrée depuis 2 ans, elle a expérimenté plusieurs entreprises et plusieurs métiers. Elle est impatiente de partir avec son nouveau copain pour le Sud-Ouest de la France où ils vont ouvrir une petite entreprise d'aide à domicile pour les personnes âgées.

## 1.2 Quelques concepts théoriques pour donner du sens à nos réactions face au changement

Pour les uns, toute forme de changement est vécue comme un arrachement, une douleur, parfois une terreur alors que pour d'autres, le changement est synonyme d'excitation devant le nouveau, de plaisir de découvrir, de joie face à de nouvelles expériences, de source d'apprentissage. De qui vous sentez-vous le plus proche ? Il semble que nous ne soyons pas égaux devant le changement. Notre histoire personnelle avec nos expériences de vie, nos modèles parentaux ou autres, nos schémas internes, tout cela influence grandement notre façon de vivre de changement.

Je remarque une grande ambivalence chez les personnes que j'accompagne comme elle a longtemps existé en moi : d'un côté, une envie que les choses changent, d'un autre côté, une peur qu'elles changent. Et donc, des comportements que l'on appelle couramment « résistance au changement », terme que j'affectionne peu, car il peut être porteur de jugements. Il est en effet légitime d'avoir besoin de temps d'intégration quand les changements affectent notre structure profonde. Je vous propose, en préambule, quelques pistes qui prendront place ensuite dans un modèle de compréhension des étapes du changement. Je vous invite à accueillir ces éléments comme interdépendants, interconnectés. Regardez-les comme « systémiques » : ils se nourrissent les uns des autres pour former un ensemble constitutif de notre cohérence interne.

### 1.2.1 Première clé :

La sécurité interne. Cette sécurité se crée dans le ventre de la mère et se nourrit plus tard dans le lien à la mère. Une Confiance en la Vie ou au contraire une Angoisse face à l'Inconnu va s'installer durablement en chacun de nous, en fonction de ce premier contact avec la Vie. Posséder cette sécurité interne est un atout précieux face aux situations de changement. C'est comme une ancre ou un port d'attache intérieur. Nous pouvons nous y réfugier quand les repères externes changent autour de nous. L'absence de sécurité intérieure aura un impact plus ou moins important en fonction de notre histoire personnelle, des manques plus ou moins profonds.

### 1.2.2 Deuxième clé :

La façon dont nous avons franchi – enfant – les différentes étapes de notre développement. Pamela Levin (Analyste Transactionnelle, Prix International Éric Berne) les appelle Cycles de l'Identité. Chaque étape est en soi un changement essentiel dans notre construction intérieure. Plus nous avons reçu de Permissions (ouvertures) de la part de nos figures parentales (père, mère, grands-parents, éducateurs...) qui nous ont accompagnés, plus nous sommes « outillés » de ressources pour faire face à de nouvelles situations. Le changement n'est alors en rien inquiétant car nous savons que nous disposons – en nous – des ressources clés pour y faire face. Nous pourrions rêver notre futur, explorer de nouvelles voies, penser notre avenir, imaginer les actions à mener, réussir ce que nous entreprenons...et bien d'autres choses encore.

A l'inverse, le manque de réponses à nos besoins, des réponses inadéquates ou des messages limitant notre développement s'ancreront en nous comme de puissants freins. Il nous devient alors difficile d'affronter la nouveauté, Nos besoins ont reçu ainsi des réponses plus ou moins adaptées et l'ancrage de ces réponses (aidantes ou limitantes) nous marquent pour la vie.

### 1.2.3 Troisième clé :

La façon dont chacun de nous vit les expériences de la vie depuis l'enfance et en tire des conclusions plus ou moins justes. Ces conclusions sont posées très tôt dans notre vie et vont s'ancrer en nous sous forme de croyances qui deviennent pour la plupart inconscientes. Ces croyances issues de notre enfance vont guider nos choix, nos décisions, nos actions, comme si l'enfant de 5 à 7 ans dirigeait notre vie d'adulte. De telles croyances ne sont ni bonnes ni mauvaises. Elles sont plutôt aidantes ou limitantes en fonction des situations vécues. Le Dr Éric Berne nommait ce programme inconscient « scénario de vie ». Ce scénario structure notre personnalité car c'est une réponse vitale à un besoin qu'il appelle « soif de structure ». Il décrit 3 types de scénarios : gagnant, perdant, banal. Une caractéristique du scénario gagnant décrite par Éric Berne est éclairante pour comprendre les comportements face au changement : « *le scénario gagnant est le scénario de celui qui sait ce qu'il fera s'il n'atteint pas son objectif* ». Son message est réconfortant : oui, le monde change, rien n'est figé « pour toujours », nous sommes les scénaristes de nos vies et il nous est possible – à tout moment – de re décider nos choix précédents s'ils ne sont plus adaptés à qui nous sommes, ici et maintenant.

## Get a higher mark on your course assignment!

Get feedback & advice from experts in your subject area. Find out how to improve the quality of your work!

[Get Started](#)



Go to [www.helpmyassignment.co.uk](http://www.helpmyassignment.co.uk) for more info

 **Helpmyassignment**



#### 1.2.4 Quatrième clé :

Les liens entre notre structure profonde et notre position originelle de « survie ». Cette « construction personnelle » va orienter notre Vision du Monde, notre façon d’appréhender la réalité et d’entrer en contact avec les autres. Tout cela s’inscrit comme composante de notre « cadre de référence » et s’observe dans les modalités de fonctionnement de notre personnalité. Nous nous y reconnaissons en disant parfois « c’est bien moi, ça ! ». Le scénario est la meilleure option trouvée par l’enfant que nous étions pour être aimé et trouver sa place dans son environnement. L’amour était l’enjeu vital. Ne pas être aimé signifie ne pas pouvoir vivre. C’est pourquoi il est ici question de survie. De ce fait, remettre en question cet équilibre ne peut être vécu – dans notre inconscient – que comme éminemment risqué. Transformer cette structure ainsi construite (notre scénario), puis la modifier, va créer de fait une situation vécue comme dangereuse. Cela nous invite à beaucoup de respect pour notre soit disant « résistance au changement » qui correspond en fait au maintien d’un équilibre chèrement acquis dans notre vie. Il devient alors nécessaire d’intégrer la notion du temps comme composante du changement : on ne change pas de scénario comme cela !

#### 1.2.5 Cinquième clé :

Nous pourrions l’appeler le « cumul des mandats ». Quand le changement survient là où la sécurité interne est fragile (voir clé n°1), combiné à des messages limitants reçus très tôt (clé n°2) auxquels s’ajoutent nos conclusions/notre scénario de vie (clé n°3), ce qui donne des comportements récurrents auquel nous allons nous identifier (*c’est tout moi, ça !*), la personne a de bonnes raisons de « résister au changement » pour ne pas se perdre : « *si je change, ce ne sera plus moi !* » ou pour éviter de se sentir trop en danger. Le changement amène la personne à se retrouver avec l’impression de revivre les conditions extrêmes de sa survie originelle (clé n°4). Cette vision systémique de notre équilibre interne (homéostasie) stimule le respect envers nous-même et envers les autres. Le changement prend un tout autre sens.

#### 1.2.6 Sixième clé :

Les apports des neurosciences sur le fonctionnement du cerveau. La peur est une des émotions de base de l’humain. Elle a pour utilité de nous donner l’alerte grâce à des signaux sensoriels internes qui indiquent « il y a un danger ». Le danger peut être réel ou imaginaire. Tout changement vécu comme « dangereux » va générer un sentiment de peur (ce sentiment peut être perçu ou non par la personne), ce qui provoquera des pensées et des comportements associés. Dans de nombreux cas, la perception sera celle d’un danger, avec plusieurs réactions réflexes : la paralysie, la fuite ou l’agressivité.

Déclencher le changement peut être une attitude « scénarique » tout autant que résister au changement. Certaines personnes provoquent du changement pour garder la maîtrise de la situation, pour créer les conditions du changement plutôt que de les subir (par exemple, quitter son conjoint par peur qu’il nous quitte). La peur du changement est donc la même mais elle ne s’exprime pas de la même façon et peut s’avérer trompeuse. Ainsi, nous pourrions juger telle ou telle attitude (*il est courageux parce que.... C’est un froussard parce que....*) alors qu’il s’agit de deux comportements opposés ayant au fond la même origine !

Un dernier point me passionne sur ce thème : le cœur et les intestins possèdent des milliards de cellules nerveuses identiques à celles du cerveau. Oui, nous pouvons « penser » à partir de notre cœur et de notre ventre. Les scientifiques viennent de découvrir que notre cœur peut être aux commandes de nos décisions ! Alors, quelle partie de notre être va orienter nos choix de changement : notre tête, notre ventre ou notre cœur ?

#### EXERCICES

##### **Autodiagnostic**

Quelle est ma façon de vivre le changement ? Parmi les 6 clés citées, quelles sont celles qui me parlent le plus ?

##### **Guide de réflexion**

Je note le nombre de changements que la vie m'a amené à vivre. Je note comment je les ai vécus.

##### **Programme pour changer**

Je note, chaque fin de journée, pendant une quinzaine de jours, tous les changements vécus. L'objectif : développer mon niveau de conscience à propos des changements vécus au quotidien



**#1**  
in eco-friendly  
attitude

**STUDY AT  
LINKÖPING UNIVERSITY, SWEDEN**  
RANKED AMONG TOP 50 UNIVERSITIES UNDER 50

Interested in Strategy and Management in International Organisations? Kick-start your career with a master's degree from Linköping University, Sweden.

→ **Click here!**

 **Linköping University**

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Click on the ad to read more

## 2 Pourquoi et pour quoi vouloir changer ?

### 2.1 Quelques causes et origines

#### 2.1.1 L'origine peut venir de l'extérieur de nous

Les changements que nous allons vivre (acteur volontaire ou non) peuvent être générés par notre environnement. Nous pouvons vivre ce changement de différentes manières : comme normal et naturel, ou bien comme une contrainte, ou encore comme étant absolument insupportable et inacceptable. Les exemples sont infinis. Je vais en tirer quelques-uns de nos vies personnelles, professionnelles et sociales.

- Mon responsable hiérarchique me demande de m'adapter à une nouvelle situation, de modifier un comportement, de développer une nouvelle compétence.
- Notre entreprise est vendue à un groupe d'investisseurs ayant pour seul objectif de tirer le plus de dividendes possibles dans l'opération.
- Le cursus universitaire que je choisis m'amène à quitter le cocon familial pour aller m'installer à 500 km de la maison car cette filière n'existe pas dans ma région.
- Un ordre d'expulsion nous contraint à quitter la maison qui menace de s'écrouler en même temps que la falaise. Les eaux montent et la mer ronge la côte progressivement.

En reprenant l'exercice de fin du chapitre 1, je vous invite maintenant à sélectionner les changements qui ont affecté votre vie, changements venant de votre environnement : leur nombre, leur nature, la façon dont vous les avez vécus.

#### 2.1.2 Le moteur peut venir de l'intérieur de nous

Nous sommes agis par nos propres modifications internes. Nos aspirations, nos envies et nos besoins évoluent avec le temps. Notre corps se modifie avec l'âge. Notre vision du monde se transforme en fonction des événements traversés, des expériences de vie heureuses ou malheureuses, agréables ou désagréables. Ce type de changement peut se faire de façon très lente, en douceur, imperceptiblement ; comme un processus de métamorphose avec une maturation invisible qui aboutit à une transformation profonde. Ce qui peut paraître soudain, voire brutal pour l'environnement, n'est que l'aboutissement d'un tel processus de transformation / transmutation.

Mais il peut aussi être le fruit d'un choix conscient, mûri qui conduit à une décision définitive, parfois radicale.

Si je prends mon histoire personnelle, je peux citer deux exemples de processus de maturation longs.

- L'inconfort grandissant d'appartenir au groupe religieux qui avait bercé mon enfance et nourri ma vie de jeune adulte. Cela m'a pris plusieurs années pour modifier mes perceptions concernant les croyances et pratiques de ce groupe. Tout cela devenait insupportable à l'homme que je devenais progressivement. Malgré de nombreuses peurs, et conscient de rompre avec un réseau familial et social important, il m'a fallu environ 5 ans pour prendre la décision de me désengager totalement. Quand je l'ai prise, mes proches (famille et amis) ont été totalement surpris pas ma décision.
- La sensation d'avoir « fait le tour » de mon métier précédent de commercial : la découverte de mon intérêt puis de ma passion pour la psychologie m'a permis de décider de m'engager vers un métier centré sur la relation d'aide (psychothérapie et coaching). Ce cheminement a aussi pris du temps.

## 2.2 Donner sens (pour quoi) au changement

### 2.2.1 S'adapter pour survivre

Les études faites sur l'évolution de notre univers montrent combien celui-ci s'est modifié sur des périodes de temps qui dépassent notre entendement d'humain. La Matière n'est qu'une expression de l'Energie qui s'est transformée. De nombreuses espèces végétales ou animales ont disparu de la terre. Mais celles qui ont survécu ont su s'adapter aux nouvelles conditions de vie qui émergeaient. C'est vrai aussi pour ces peuples vivant dans des conditions de vie extrêmes (grands froids ou chaleurs extrêmes, abondance ou manque d'eau, hautes altitudes...). La capacité des humains à reconstruire leurs vies après des guerres destructrices illustre aussi l'aptitude des humains à s'adapter pour survivre.

Enfin, je tiens à citer les enfants comme des exemples de capacité d'adaptation et de survie face à des conditions parfois insoutenables (violence familiale et incestes). Nous en reparlerons plus loin en évoquant les notions de ressources et de résilience. Mais dans un quotidien plus banal, nous sommes aussi amenés à manifester notre capacité d'adaptation, en passant par des moments plus ou moins difficiles. En voici des exemples :

- quand un pays ou une région traverse une crise économique ou une guerre,
- quand une entreprise ferme ou se délocalise,
- quand notre conjoint nous quitte,
- et dans bien d'autres cas encore.



### 2.2.2 Grandir et se développer

Une des « tâches existentielles » des humains est de grandir (croître, se développer). C'est dans le programme génétique des espèces vivantes que de grandir et de croître. La croissance entraîne des changements qui viennent de l'intérieur et qui ont des conséquences sur notre environnement. Les parents savent cela, eux qui doivent renouveler régulièrement la garde-robe de leurs enfants en même temps que la taille du lit ou celle de la voiture. Les jeux des enfants ne sont pas les mêmes s'ils ont 4 ans, 12 ans ou 18 ans !

La nature du savoir, des connaissances ou des compétences à maîtriser évoluent aussi avec notre croissance.

Pour illustrer cela dans des contextes de la vie courante, je cite quelques situations :

- Quand nous changeons d'école, de collège, de lycée.
- Quand nous quittons le nid familial pour vivre « notre vie ».
- Quand nous suivons une formation pour accéder à une promotion professionnelle.
- Quand nous décidons de fonder une famille, d'avoir un enfant.
- Quand nous devenons grand parents et accueillons notre premier petit enfant.

It's only an opportunity if you act on it

IKEA.SE/STUDENT

© Inter IKEA Systems B.V. 2009

### 2.2.3 Se déployer et agir sur l'environnement

La conscience de leurs capacités (potentiel, aptitudes, compétences) et de leur pouvoir (pouvoir d'agir, pouvoir de penser, pouvoir de sentir) a stimulé les humains à développer leurs territoires, à agir sur leur environnement. L'esprit d'exploration, de découverte, de conquête a nourri l'humanité, avec des avancées scientifiques et technologiques extraordinaires tout autant que des guerres destructrices. Les humains ont profondément modifié leur environnement en exploitant les ressources de la terre. Et le constat est là : le monde a plus changé dans les 50 dernières années que dans les 5 siècles précédents.

Voici quelques exemples récents d'innovations qui ont changé notre quotidien :

- L'utilisation de la carte à puce
- Le déploiement des satellites (militaires ou civils...) avec leurs applications sur notre quotidien : télévision, téléphone portables, GPS
- Internet
- Le concept de location des vélos et des petites voitures en libre-service dans les grandes villes

### 2.2.4 Vieillir (s'acheminer vers une fin) et mourir

Enfin, la Vie se caractérise par ses cycles, de la naissance à la mort. La dégradation du corps due au vieillissement et aboutissant à la mort est une autre « marque » de notre humanité et constitue un changement majeur redouté par nombre d'entre nous. Autant pour ceux qui vont partir que pour ceux qui vont rester. Faire face à la mort comme perdre un être cher sont des épreuves pour la plupart d'entre nous. Ce processus concerne aussi la vie des entreprises, des produits et services, des métiers (cycles de la naissance à la mort).

La finitude et l'impermanence sont des contraintes existentielles qui alimentent notre façon de vivre le changement. Chacun peut accepter profondément cela comme il peut lutter contre de toutes ses forces.

Comme illustrations, j'ai pensé à des exemples récents :

- Entourée de sa famille proche, Jeanne, 87 ans, s'est rendue en Suisse pour quitter paisiblement les siens avec un processus de mort assistée.
- Une famille se déchire pour savoir s'il faut laisser en vie un de ses membres qui est dans un état végétatif chronique.
- Henri investit tout son argent dans des traitements qui ralentissent les marques de vieillissement (chirurgie esthétique et autres produits divers)

Et je vous propose des exemples récents issus de mon expérience professionnelle :

- J'ai vu la fin progressive des filatures des Vosges. J'ai vu les employés pleurer l'arrêt des machines pendant que d'autres luttaienent pour empêcher des fermetures inéluctables.
- J'ai vendu du papier pelure (moins de 50g/m<sup>2</sup>) jusqu'à la création du papier autocopiant qui a provoqué la mort et du papier carbone et du papier pelure.
- L'ordinateur a bouleversé complètement la vie des entreprises en voyant l'émergence de nouveaux métiers et la fin d'autres métiers.

## 2.3 Choisir ou subir

Si le changement est une constante dans notre vie, quelle « posture » allons-nous adopter ?

- Je peux ne rien choisir et laisser la vie, les autres décider pour moi. Dans ce cas, je subirai ma vie et je fonctionnerai en réaction aux situations. Cela peut être parfois confortable parfois désagréable. J'ai, pour ma part, vécu cela pendant les 35 premières années de ma vie. Dans sa manifestation extrême, cela peut produire des formes de laisser faire, de laisser aller, d'abandon (de soi), d'absence de projets, d'envie, de désir. La Toute Impuissance, la position de Victime, le risque de dépendance sont des expressions de cette posture.
- Je peux être dans une révolte permanente contre tout ce qui arrive (à moi, aux autres) avec un déni de réalité. Je n'accepte pas que les choses évoluent. Ou bien je voudrais qu'elles évoluent autrement. Je connais personnellement des personnes qui vivent cette posture. J'y vois parfois de la révolte, de la critique et du dénigrement, souvent de l'amertume et de la rancœur.
- Je peux mettre un contrôle maximum sur les situations avec l'illusion de tout maîtriser. Je peux poser, parfois imposer ma volonté aux autres, avec l'espoir que je peux décider de tout. Dans sa version extrême, cette posture peut nourrir un Ego qui flirte avec la Toute Puissance.

## 2.4 Le non choix est un choix

Bien sûr, nous avons choisi certains changements et nous en choisirons encore. Mais nous ne pouvons pas tout décider. Nous avons subi et nous subirons encore des événements qui impliqueront des changements pour nous et nos proches. Nos capacités d'adaptation seront alors mobilisées.

Le piège est de se laisser enfermer dans le dilemme suivant : ou je subis tout (toute impuissance), ou je contrôle tout (toute puissance). L'antidote se situe dans l'intégration d'un tout, qui peut s'exprimer dans le « *et... et...* » plutôt que dans le « *ou... ou...* »

*Je peux faire des choix, décider certains changements, influencer sur mon environnement. Mais, je n'ai pas tout pouvoir sur les événements et je sais que j'aurai à vivre des situations que je n'ai pas choisies. Je sais que les choses changeront mais je ne sais pas à l'avance ce qui changera et je l'accepte comme ma réalité.*

Durant les premières années de ma vie, je n'avais pas compris cette réalité toute simple : en laissant mon environnement guider ma vie, je choisissais de ne pas choisir. Et ne pas choisir est un choix !

Cette réflexion m'a permis de répondre aux questions suivantes :

- cela me convient-il ainsi ? Si oui, est-ce un choix acceptable ?
- si je refuse de subir et que je veux diriger mes choix de vie, jusqu'où ai-je le pouvoir sur ma vie ?
- quand je subis une situation, comment puis-je devenir quand même acteur et décideur ?
- ai-je envie de devenir profondément « acteur » de ma vie ? Et si oui, comment puis-je m'y prendre ?

## 2.5 Le désir de changement dans la relation à l'autre

Voici une série de questions qui sont souvent posées par les personnes que je côtoie, dans la vie privée autant que dans la vie professionnelle. Elles sont posées parfois explicitement, parfois elles sont sous-jacentes à d'autres interrogations de fond.

- Pourquoi devrais-je changer ?
- Qu'est-ce que je « dois » changer ?
- Qui décide que c'est à moi de changer ?
- Est-ce que je change parce que mon environnement change ?
- Pourquoi changer maintenant ?
- Pour aller vers quoi d'autre ?
- Jusqu'où je vais changer ?
- Ai-je le pouvoir de faire changer l'autre ? A-t-il le pouvoir de me faire changer ? Peut-on exiger de l'autre qu'il change ? Peut-il exiger que je change ?
- Dois-je changer si l'autre change ? Qui doit commencer ?
- Pourquoi je devrais faire l'effort de changer alors que l'autre ne bouge pas !
- Qu'est-ce que j'ai à gagner à changer ?
- Qu'est-ce que je vais perdre si je change ?

Voilà beaucoup de questions qu'on se pose rarement sous cette forme-là, parce que le changement fait partie de la vie, parce que nous ne pensons pas forcément notre vie. Nous ne développons pas naturellement la capacité de nous regarder en train de faire. Nous avons tous en nous un « observateur intérieur » qui peut nous observer en train d'agir. Mais nous sommes peu à l'utiliser, soit il est endormi soit nous ne savons pas qu'il existe.

Un élément clé dans la conduite du changement est notre conscience. C'est un des 3 éléments de l'autonomie selon Eric Berne.

- Suis-je conscient de ce qui se passe à l'intérieur de moi ?
- Suis-je conscient de ce qui se passe à l'extérieur de moi ?
- Suis-je conscient des interactions entre moi et mon environnement (les autres : mes proches, mes amis, mes relations, mes collègues, mon employeur, ....) ?

La conscience active la circulation de l'énergie qui me permet de fixer mon attention sur ce qui se passe et de donner du sens : que se passe-t-il ici maintenant ? Est-ce adapté/ajusté à mes besoins ? Si non, comment vais-je m'ajuster ? Et comment mon environnement va-t-il accueillir mon besoin ? Vais-je encore avoir ma place, une place dans cet environnement ? Va-t-on me reconnaître encore si j'exprime mon besoin ainsi ?

J'ai donc à clarifier ces « relations » : la relation entre moi et mes besoins ainsi que la relation entre moi et les besoins de mon environnement. C'est grâce à cette clarification que je pourrai donner, en conscience, des réponses adaptées à mes besoins et à ceux de mon environnement.

Tant que nous vivons quelque chose de gratifiant, d'harmonieux, de nourrissant, la majorité d'entre nous n'éprouvera pas la nécessité de changer quoi que ce soit ! Par contre, cette nécessité apparaît quand il y a rupture de notre harmonie interne ou celle du système auquel nous appartenons. Le changement peut se faire sous forme d'un simple réglage, d'un ajustement ou alors carrément d'un changement radical.

Le besoin de changement peut venir de moi (*je me demande de prendre soin de ma santé en modifiant mon alimentation et en faisant du sport régulièrement*), de l'autre vers moi (*mon compagnon me demande d'être plus présent dans notre vie de couple*) ou de l'autre vers lui-même (*mon collaborateur prend conscience de ses difficultés relationnelles avec le reste de l'équipe et choisit de modifier ses comportements*). Ce besoin peut aussi venir des deux conjointement (*un manager et son collaborateur sont en tension relationnelle depuis plusieurs mois. Ils décident de faire appel à un coach pour trouver d'autres façons de collaborer*).



ericsson.com

# YOUR CHANCE TO CHANGE THE WORLD

Here at Ericsson we have a deep rooted belief that the innovations we make on a daily basis can have a profound effect on making the world a better place for people, business and society. Join us.

In Germany we are especially looking for graduates as Integration Engineers for

- Radio Access and IP Networks
- IMS and IPTV

We are looking forward to getting your application! To apply and for all current job openings please visit our web page: [www.ericsson.com/careers](http://www.ericsson.com/careers)



Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Click on the ad to read more

Quand deux personnes expriment en même temps le besoin de s'ajuster (réglage) ou de changer, le changement est facilité ! D'autant plus si chacun assume sa part de responsabilité dans la situation.

Pour autant, j'ai observé deux freins courants dans la relation à deux :

- le besoin de changer peut être bien présent mais les personnes n'en ont pas explicitement conscience.
- Les acteurs peuvent avoir conscience de leur besoin mais il leur est difficile de l'exprimer.

Ces non-dits peuvent créer de l'incompréhension et déboucher sur une rupture de l'équilibre de la relation.

Imaginons Alice et Richard, couple d'une trentaine d'années. Ils s'aiment réellement et partagent leur vie depuis 8 ans. Dans l'équilibre de leur relation, Richard devance régulièrement les besoins d'Alice, ce qu'elle trouve charmant. Richard se sent reconnu, utile, important aux yeux de sa chérie. Avec le temps, Alice commence à éprouver un sentiment d'étouffement mais aussi de frustration. Ses besoins ont évolués, mais elle n'a plus l'habitude de les exprimer. Et elle a peur de blesser son homme si elle le fait.

Cette situation peut durer plus ou moins longtemps jusqu'à ce que l'un des deux dise : cet équilibre ne me convient plus. Quand la demande est entendue et acceptée, le changement peut être conjoint et facilité. Si l'un des deux a conscience de son besoin de changement, l'exprime et que l'autre ne le comprend pas, n'est pas disponible à l'accueillir, n'adhère pas à la requête, l'ajustement risque d'être difficile et peut parfois aboutir à une rupture de la relation.

Ces questions se posent à plein d'endroits de notre société : relations familiales, couples, parents/enfant, relations professionnelles, entre associés, entre un manager et ses collaborateurs, entre les collaborateurs, entre membres d'une équipe....

#### EXERCICES

##### **Autodiagnostic**

Je reprends la liste des changements (Exercices des chapitres 1 et 2) qui ont affecté ma vie et je note maintenant leur nature. Parmi ces changements, je liste ceux initiés par mon environnement (extérieur) et ceux qui viennent de moi (intérieur). Je note ce qui a caractérisé ces différents changements (adaptation/survie – croissance – expansion – fin/mort). Dans les interactions avec les autres (mon environnement) je note ceux qui ont initié des changements dans ma vie.

##### **Guide de réflexion**

A partir du diagnostic précédent, y a-t-il une ou plusieurs constantes qui se dégagent ?

Ai-je envie de changer quelque chose dans ma façon de penser ou dans ma façon de vivre le changement ? Si oui, qu'est-ce que je veux changer ?

##### **Programme pour changer**

Pendant les 15 jours qui viennent, je fais un point chaque soir et je note sur un carnet dédié :

Quels changements ai-je eu à traverser pendant la journée ? Comment ont-ils été générés ? Comment les ai-je vécus ? Je mets de la conscience sur ma façon de vivre ces différents changements : je note mes pensées, mes réactions, mes ressentis.

## 3 Sommes-nous outillés pour vivre le changement ?

### 3.1 Le changement est affaire de ressources

#### 3.1.1 La résilience, une ressource majeure

Boris Cyrulnik évoque le terme de « résilience » – du verbe latin *resilio*, littéralement « sauter en arrière », d'où « rebondir, résister » (au choc, à la déformation). Ce terme vient de la physique où il est utilisé pour caractériser la capacité d'un matériau soumis à un impact à retrouver son état initial.

Par extension, la résilience est décrite comme phénomène psychologique qui consiste, pour un individu affecté par un traumatisme, à « traverser » l'événement traumatique en y faisant face sans s'enfermer dans une position de victime, sans installer durablement un état dépressif. Il n'y a pas d'âge pour expérimenter la résilience et la reconstruction de la structure d'une personne est possible.



**You can fly.  
Can you soar?  
We'll help.**

You're looking for great growth opportunities. We're in the business of helping people and companies grow. Join our team and see for yourself why we've been named one of Canada's Best Workplaces seven years in a row. [ey.com/ca/Careers](http://ey.com/ca/Careers)

**See More | Growth**

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

© 2012 Ernst & Young LLP. All Rights Reserved.



Les changements dans notre vie ont évidemment de l'impact sur nous. Certains types de changement peuvent être vécus comme des traumatismes. Dans quel « état » allons-nous « ressortir » d'un changement majeur ? Le principe de résilience décrit comment la petite personne en croissance va mobiliser ses ressources pour faire face à des chocs et trouver les modalités adaptatives adéquates.

*Je vous invite à considérer la résilience comme une ressource majeure pour faire face aux changements, quel que soit votre statut social ou professionnel.*

### 3.1.2 Nos ressources sont-elles limitées ?

Depuis que nous sommes sur terre, nous avons mobilisé un nombre incommensurables de capacités, de compétences, de savoirs, de savoir-faire. Nous pouvons les appeler *ressources* (du vieux français *resurderer* qui signifie littéralement ressusciter). Ces ressources nous ont permis d'être là, vivants, de faire face à une multitude de situations nouvelles pour devenir qui nous sommes aujourd'hui. En fait, nous sommes tous des experts du changement avec notre potentiel de ressources infinies. Et j'ai constaté maintes fois combien nous sommes capables d'oublier cela.

Quelques exemples tout simples :

- Le passage à la station debout puis à la marche
- L'intégration du langage
- L'appropriation des repérages dans l'espace et dans le temps
- La maîtrise de la lecture et de l'écriture

### 3.1.3 Comment identifier nos ressources

Voici une méthode simple pour mettre le focus sur nos ressources fondatrices : je rappelle quelques actes fondateurs accomplis depuis notre naissance, puis j'associe quelques ressources mobilisées pour y arriver. Je commence par notre naissance. Vous pourrez continuer l'exercice de façon à retrouver nombre de vos ressources fondatrices, ressources dont vous avez encore besoin aujourd'hui !

- Je sors du ventre de ma mère au moment de ma naissance
  - o La coopération : je coopère (avec ma mère),
  - o Le courage : j'ose me lancer dans l'inconnu,
  - o Le lâcher prise : je m'abandonne au mouvement, je ne retiens pas ce mouvement.
- Je me dresse sur mes jambes
  - o Le mimétisme : j'ai envie de faire comme les autres que je vois debout
  - o Le plaisir : j'ai la jouissance de me dresser et d'expérimenter du nouveau
  - o La puissance : je commande à mes muscles,
- Je marche
  - o je dépasse de nouvelles peurs, je choisis une direction, j'ai la volonté d'aller vers quelque chose, trouve l'équilibre dans le mouvement,



## 3.2 L'impact de nos valeurs sur le changement

### 3.2.1 Définition de la notion de valeur

Imaginons la scène suivante : ce jour-là, le commerçant se trompe en vous rendant la monnaie. Il vous rend 50 euros au lieu de 20. Que faites-vous ? Vous pouvez considérer que c'est sa responsabilité de savoir compter et être attentif. Et vous gardez l'argent. Ce point de vue vous fait dire : « *c'est important d'être malin et opportuniste* ». Ou bien vous êtes gêné et lui signalez son erreur en lui rendant son billet de 50 euros. Avec un autre regard : « *l'honnêteté est essentielle pour qu'une société tourne rond* ».

La valeur, c'est ce qui est important pour la personne dans une situation donnée. La valeur est donc associée à une mesure, une valorisation ou une évaluation. A l'origine (latin *valor*), la valeur désignait le mérite ou les qualités d'une personne. Chacun mesure l'importance d'une situation, d'un événement en fonction de critères qui lui sont propres : des normes individuelles, des normes collectives, des normes sociales, éthiques, morales.

### 3.2.2 Comprendre notre échelle de valeurs

Nos valeurs sont imbriquées les unes dans les autres avec une hiérarchie, comme les poupées russes : une grosse poupée en cache une autre qui en cache une autre.... Pour chacun de nous, certaines valeurs sont plus importantes que d'autres. En fait, je pense que certaines valeurs sont plus prégantes que d'autres en fonction des étapes de notre vie. Voici un exemple issu du témoignage d'un manager d'entreprise. « Je n'ai plus de problème de gestion du temps depuis que j'ai fait un infarctus ! Avant, c'était mon boulot qui primait. Je commençais mes journées à 7 h du matin et les terminais à 20 h. Après 3 pontages et 8 mois d'arrêt de travail, j'ai compris que ma vie était plus importante que ma réussite sociale et j'ai décidé de prendre soin de ma santé ».

Voici un exemple, dans un registre moins dramatique : Nicolas, jeune étudiant célibataire fait la fête avec ses copains et multiplie les aventures (valeurs prioritaires : amitié, plaisir et amusement). Il rencontre l'amour de sa vie, se marie et fait un enfant. Ses amis le verront changer et diront de lui «il s'est rangé » (valeurs prioritaires : fidélité, responsabilité, famille, cadre protecteur pour l'enfant).

### 3.2.3 Peut-on changer de valeurs ?

Je ne sais pas s'il y a une vérité en ce domaine. J'ai plutôt constaté que nous changeons la hiérarchie de nos valeurs, ce qu'illustrent les exemples cités plus haut. Je fais l'hypothèse que pour la plupart d'entre nous, nous gardons les mêmes valeurs. Ce qui peut nous donner l'impression (ou l'illusion) de changer de valeur, c'est que nos valeurs sont associées à notre système de croyance. Pour ma part, j'ai quitté un attachement religieux mais je n'ai pas changé mes valeurs fondamentales : l'importance de donner du sens à la vie, d'agir en Conscience, d'aimer et de respecter l'autre, de nourrir les liens entre les humains, d'être relié au Tout....

### 3.2.4 L'articulation entre notre échelle de valeurs et notre système de croyances

La réalité de nos valeurs prend sens dans les situations courantes de la vie, en s'incarnant dans nos comportements, nos actes (valeur : l'honnêteté / comportement associé : je rends l'argent au commerçant). Cela passe donc par des « représentations mentales » qui associent nos valeurs à des comportements (voir l'article suivant sur les croyances). Avec la même valeur de base, nous pouvons avoir des comportements différents car nos croyances peuvent être différentes.

Exemple : Ce jour-là, Timéo nourrit une dispute violente avec Julien son ami. Timéo ne se sent pas respecté. Julien ne comprend pas : « j'ai un profond respect pour toi puisque je te dis tout ce que je pense. Je ne supporte pas le non-dit. C'est un manque de respect à mes yeux ». Et Timéo de répondre : « si tu me respectais, tu ne me balancerai pas toutes tes soi-disant vérités à la figure ».

Personne ne détient la vérité. Chacun se pense dans son bon droit. La clé est bien dans les croyances associées aux valeurs et non dans les valeurs elles-mêmes. On ne peut donc pas piloter du changement (pour soi et/ou pour les autres) sans tenir compte de l'articulation entre nos valeurs, leur hiérarchie et nos croyances.

I joined MITAS because  
I wanted **real responsibility**

The Graduate Programme  
for Engineers and Geoscientists  
[www.discovermitas.com](http://www.discovermitas.com)

**Month 16**  
I was a construction  
supervisor in  
the North Sea  
advising and  
helping foremen  
solve problems

Real work  
International opportunities  
Three work placements

**MAERSK**

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



### 3.3 L'impact de nos croyances sur le changement

#### 3.3.1 Définition de la notion de croyance

Pour ce qui nous occupe dans ce livre, il ne s'agit en aucun cas de croyances religieuses mais bien de notre façon de voir le monde. Ce sont nos représentations. Nous avons

- des croyances sur nous-mêmes : *je suis timide, je suis un bon joueur de tennis, j'ai un nez trop gros, je suis le meilleur, quel maladroit je fais...*
- des croyances sur les autres : *les Français sont râleurs, mes enfants sont adorables, les patrons sont des exploités, les femmes sont difficiles à vivre...*
- des croyances sur la vie : *la vie est belle et pleine de surprises, c'était mieux avant, chaque erreur est source d'apprentissage, la vie sur terre est compliquée...*

Les croyances ne sont ni bonnes ni mauvaises. Par contre, vous remarquerez que les représentations impactent nos comportements. Elles sont soit aidantes (*j'ai les ressources pour y arriver*), soit limitantes (*je suis timide*) dans une situation donnée (par exemple, je dois prendre la parole en public). Une même croyance peut être source de ressource dans une situation et source de frein dans une autre. Exemple avec la croyance *mes enfants sont adorables* : je peux être débordant d'amour pour mes enfants (*ils sont tellement adorables !*) et je peux être laxiste quand ils agissent de façon inconséquente (*il faut les comprendre !*). Nos croyances structurent notre personnalité et construisent notre vision du monde.

#### 3.3.2 Changer nos croyances

La Vie se charge de faire évoluer nos croyances. Les changements de croyance peuvent être lents, imperceptibles. Exemple de Georges, cadre dans la production : « *quand j'ai changé de région il y a 5 ans, j'imaginai rencontrer des personnes fermées. Au fil des années et des rencontres, j'ai découvert des personnes merveilleuses* ». Les changements peuvent au contraire être soudains, puissants, voire vécus comme violents. Sophie témoigne : « *je n'imaginai pas que mon père soit mortel et il est parti en quelques instants d'une crise cardiaque* ».

Nos croyances peuvent donc évoluer du fait d'événements externes. Mais nous pouvons aussi décider de changer notre vision du monde si elle ne correspond plus à notre réalité du moment.

Nous pouvons agir sur notre environnement pour qu'il change et corresponde à notre vision. Mais ce n'est pas toujours possible. Alors, si nous ne pouvons pas changer le monde, nous pouvons changer le regard que nous portons sur lui. Nous pouvons aussi changer d'environnement si celui-ci ne correspond pas à notre système personnel. Antoine avait nourri de grands espoirs quand il a été embauché dans l'entreprise qui le faisait rêver depuis toujours. Après quelques mois, sa déception est profonde. « *J'avais imaginé une belle entreprise au vu des discours tenus par les dirigeants, avec des valeurs humaines fortes. Je n'y vois que des guerres d'égo, des conflits de pouvoir et autres luttes d'intérêt. Je ne vais pas rester* ». L'évolution de nos croyances se fait régulièrement, parfois consciemment, parfois inconsciemment.

## EXERCICES

### **Autodiagnostic**

Je note des activités anciennes ou récentes qui m'ont amené à mobiliser des ressources. En face de chaque « Situation – Ressource ». Je note les capacités qui ont été présentes.

### **Guide de réflexion**

Je me pose les questions suivantes : Quelles ressources m'ont permis d'être la personne que je suis aujourd'hui ? Quelles sont mes valeurs clés (vie personnelle / vie professionnelles) ? Quelles croyances sont associées à ces valeurs clés En quoi ces associations valeurs/croyances sont-elles aidantes ? En quoi peuvent-elles être limitantes ? Y a-t-il des éléments que j'ai envie de faire évoluer (échelle de valeurs – système de croyances – articulation valeurs/croyances).

### **Programme pour changer**

Je prends la liste de mes ressources et je regarde en quoi elles peuvent m'être utiles dans mes projets Je mets de la conscience sur les croyances qui me structurent : je repère mes croyances aidantes et mes croyances limitantes. J'imagine quelles croyances aidantes pourraient remplacer mes croyances limitantes.

## Turning a challenge into a learning curve. Just another day at the office for a high performer.

### Accenture Boot Camp – your toughest test yet

Choose Accenture for a career where the variety of opportunities and challenges allows you to make a difference every day. A place where you can develop your potential and grow professionally, working alongside talented colleagues. The only place where you can learn from our unrivalled experience, while helping our global clients achieve high performance. If this is your idea of a typical working day, then Accenture is the place to be.

It all starts at Boot Camp. It's 48 hours that will stimulate your mind and enhance your career prospects. You'll spend time with other students, top Accenture Consultants and special guests. An inspirational two days

packed with intellectual challenges and activities designed to let you discover what it really means to be a high performer in business. We can't tell you everything about Boot Camp, but expect a fast-paced, exhilarating

and intense learning experience. It could be your toughest test yet, which is exactly what will make it your biggest opportunity.

Find out more and apply online.

Visit [accenture.com/bootcamp](https://www.accenture.com/bootcamp)

• Consulting • Technology • Outsourcing

  
High performance. Delivered.



## 4 Les Niveaux du changement

### 4.1 Deux dimensions du changement : visible et invisible

#### 4.1.1 L'école de PALO ALTO

Ce courant de pensée né dans les années 50, réunissant autour de Gregory BATESON un groupe pluridisciplinaire de chercheurs, a fait des apports majeurs sur la compréhension des processus de changement. Il est à l'origine du Constructivisme, de l'approche dite systémique en psychologie qui a vu la création des thérapies brèves et de la thérapie familiale. C'est G. BATESON qui va mettre en lumière les deux niveaux de changement dont nous allons parler dans la suite de ce chapitre.

#### 4.1.2 Les individus et les systèmes

Remarquons que les processus de changement dans les systèmes concernent autant les individus que les groupes humains auxquels ils appartiennent. Cela peut paraître évident qu'un groupe humain, une organisation (famille, entreprise, association...) soient des « systèmes ». Mais en réalité, chaque individu dispose d'un « appareil intrapsychique » qui est un système éminemment complexe. Parmi les théories de la personnalité qui confortent cette approche, citons l'Analyse Transactionnelle. Son modèle aborde la complexité du système interne de l'humain avec les notions d'Etats du Moi (Parent / Adulte / Enfant), de Scénario de vie, de Rôles dans les Jeux Psychologiques...

#### 4.1.3 Le changement de niveau 1

Tout système cherche à maintenir son existence face aux pressions internes ou externes. Pour s'adapter tout en maintenant son équilibre, le système va mettre en place des modifications minimales qui ne remettent pas en question les fondements de l'existant. *Comment résister et subsister quand tout change autour de nous ?* On parle alors d'homéostasie.

Ce modèle a ses limites dans la mesure où les ajustements minimaux ne suffisent pas quand le système n'est plus adapté à son environnement. On pourrait alors parler de rigidité, de repli sur soi, de résistance au changement, avec le risque de disparition du système

- Un exemple marquant pour illustrer ce type de changement avec une personne : Jean est un excellent professionnel, cadre dans une grande entreprise. Il vient me voir en se plaignant d'être épuisé et en me disant : « je viens pour que vous m'aidiez à mieux m'organiser ». C'est un travailleur hyperactif, hyper structuré et son épuisement est dû à son incapacité à prendre des temps de repos. Plus il s'organise, plus il ajoute du travail dans son emploi du temps. Il me demande donc de « faire plus de la même chose ». Si je réponds à sa demande, il sera encore plus épuisé qu'il ne l'est déjà.

- Un deuxième exemple pour illustrer le changement niveau 1 dans une organisation : la Société HOUPLA qui vend du matériel de sport voit la concurrence se faire plus virulente. Son marché est attaqué et elle doit réagir. L'entreprise répond en baissant ses prix, ce qui sauve momentanément les ventes mais a un impact négatif sur les marges. Si rien n'est fait dans le fond, les ventes continueront à faiblir et les marges à baisser. Au final, la société risque la faillite.

#### 4.1.4 Le changement de niveau 2

Le changement niveau 2 signifie un changement profond du système lui-même. Les valeurs, les croyances, la vision du monde, les normes, les règles, la structure seront modifiées. On parle de changement de paradigme dans le sens de changement de vision du monde. Notre vécu, l'ensemble de nos expériences qui ont forgé nos croyances et fondé nos valeurs se trouvent en décalage avec la réalité externe, ici maintenant. Ce qui nous permettait de donner du sens jusque-là ne fonctionne plus. Cette perte de sens est perturbante et nécessite un réajustement pour comprendre et appréhender notre environnement avec un nouveau regard.

*Je ne change pas le monde, je change le regard que je porte sur lui.*

Reprenons nos 2 exemples précédents :

- Jean va comprendre l'impasse dans laquelle il s'est enfermé. Il accepte de revisiter en profondeur sa vision du monde et d'expérimenter un nouveau style de vie : il va intégrer les notions de plaisir, de satisfaction et de détente, le travail et l'efficacité n'étant plus les seules valeurs clés dans sa vie.
- Les dirigeants de la Sté HOUPLA se lancent dans une réflexion en profondeur pour revisiter leur stratégie : resserrement et montée en qualité de la gamme, modernisation de l'outil de production, packaging revisité et évolution de la cible.

## 4.2 6 niveaux, 6 logiques différentes

Robert DILTS, chercheur et enseignant en Programmation Neuro Linguistique, complète les apports de G. BATESON et identifie 6 principaux niveaux de changement. Son modèle s'applique aux hommes et non aux organisations/systèmes. Chaque niveau ayant une logique différente des autres niveaux. Cet approfondissement des dimensions du changement (niveaux 1 et 2) de G BATESON permet de rendre compte de la complexité des humains. Chaque niveau évoque une dimension de notre vie en interaction avec d'autres dimensions ; ces dimensions ne peuvent se mélanger, et pourtant, elles sont présentes au même moment, en un même lieu pour la même personne.

A la lecture du descriptif de chaque niveau, vous pourrez mesurer que nous allons du plus observable (visible) au plus profond (invisible). Il est plus facile de changer d'environnement (je change le papier du salon = changement niveau 1) que de changer d'identité (je deviens père = changement de niveau 2).

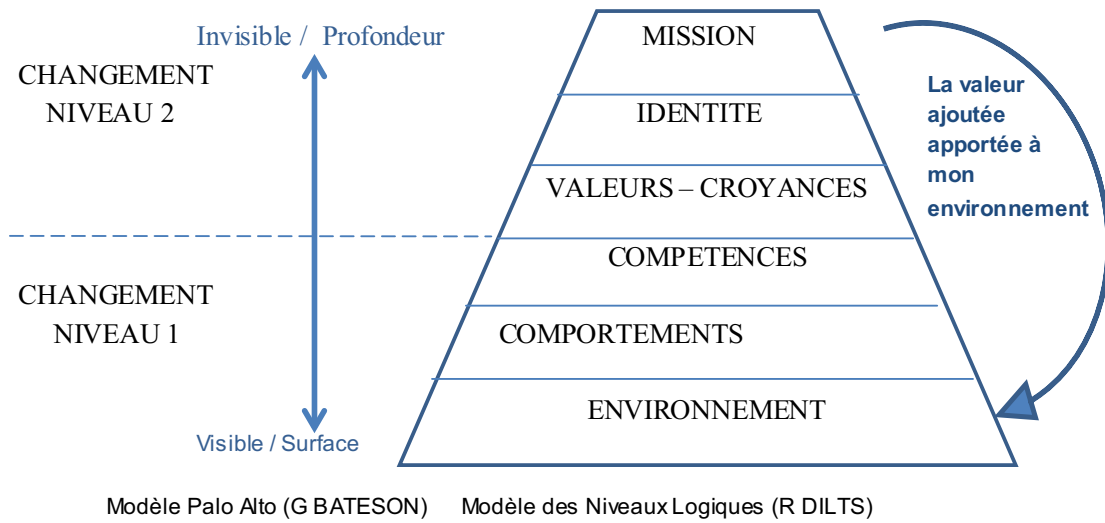


Schéma 1. Les niveaux logiques

# Brain power

By 2020, wind could provide one-tenth of our planet's electricity needs. Already today, SKF's innovative know-how is crucial to running a large proportion of the world's wind turbines.

Up to 25 % of the generating costs relate to maintenance. These can be reduced dramatically thanks to our systems for on-line condition monitoring and automatic lubrication. We help make it more economical to create cleaner, cheaper energy out of thin air.

By sharing our experience, expertise, and creativity, industries can boost performance beyond expectations. Therefore we need the best employees who can meet this challenge!

The Power of Knowledge Engineering

Plug into The Power of Knowledge Engineering.  
Visit us at [www.skf.com/knowledge](http://www.skf.com/knowledge)

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



## 4.3 La conduite du changement et les niveaux logiques

### 4.3.1 L'impact du changement sur les niveaux logiques

Tous les niveaux logiques sont en interaction les uns avec les autres. La question à se poser est la suivante : quel(s) niveau(x) sont touché(s) quand un changement survient ? Un exemple simple : Dimitri participe depuis 2 ans à la mise en service d'une plateforme offshore au large de la Norvège. Sa mission se termine et son employeur lui propose un nouveau poste. Il va animer l'équipe d'ingénieurs/chercheurs qui doit mettre au point une nouvelle technologie sur les futures plateformes. Sa **mission** change, son **identité** professionnelle change, il va mettre à l'œuvre de nouvelles **compétences** (management d'équipe entre autres), son **environnement** change (il aura son « chez lui », va rester à terre et travailler dans des bureaux), ce qui va modifier ses **comportements** quotidiens. Ce qu'il ne sait pas encore, c'est l'impact de tous ces changements sur son système Valeurs/Croyances.

Imaginons qu'une de ses valeurs soit l'action et que sa croyance soit « *pour être efficace, il faut que les choses bougent et avancent vite* ». Il se trouvait jusque-là comme un poisson dans l'eau au milieu des ouvriers et ingénieurs de la plateforme. Imaginons que le contexte culturel des bureaux européens soit : « *il faut prendre son temps pour mettre en commun les idées de tous, la réflexion prime l'action, chaque pièce du puzzle doit être méticuleusement étudiée, vérifiée, testée* ». Il se pourrait que Dimitri, en manque de stimulations (d'actions concrètes) se trouve en difficulté dans son nouveau poste. La difficulté pour lui se situerait alors au niveau logique Valeurs/Croyances.

Sera-t-il à même de modifier son échelle de valeurs et les croyances associées ? Si oui, il pourra trouver ses nouveaux repères et réussira. Sinon, il risque de perdre sa motivation, d'entrer en conflit avec ses collègues, d'être en décalage avec le projet....

### 4.3.2 La logique des niveaux logiques

Concrètement, quand nous nous préparons à vivre un changement, ou bien quand nous sommes au cœur du changement, un acte de santé pour nous et nos proches consiste à repérer le nombre de niveaux impactés. Chaque changement impacte un ou plusieurs niveaux. Plus il y a de niveaux impactés, plus le changement mobilisera notre énergie car nous aurons à trouver de nouveaux repères pour chacun des niveaux concernés.

Quand les niveaux du bas (environnement, comportements, compétences) sont touchés par un changement, il n'y a pas forcément d'impact sur ceux « du haut ». Exemple : Je change d'appartement mais je reste dans le même quartier. Quand les niveaux du haut sont touchés, il y aura la plupart du temps des répercussions sur les niveaux « du bas ». Voir l'exemple de Dimitri dont il est question juste avant.

Si nous sommes en difficulté, nous avons donc intérêt à identifier à quel niveau il y a frein ou blocage. Nous verrons plus loin comment modifier des croyances limitantes.



- Pour mieux gérer sa trésorerie, un groupe international de distribution de matériel réduit considérablement les stocks des agences locales pour les centraliser sur un énorme entrepôt national. Il est demandé aux magasiniers qui n'ont plus de stocks à gérer, de venir à la vente au comptoir pour mieux servir les clients. Malgré une formation à la vente, une majorité de magasiniers vit très mal ce changement et résiste à aller vers les clients.

Ce changement de mission touche tous les niveaux logiques : identité, environnement, compétences, comportements. Quand mon cabinet intervient, nous identifions que le blocage est au niveau valeurs/croyances. Parmi les croyances limitantes qui ont été repérées, en voici quelques-unes : « on ne peut pas vendre sans arnaquer un client, tous les vendeurs doivent dire des mensonges pour vendre, un vendeur est prêt à vendre n'importe quoi à son client, ... ». Les valeurs des magasiniers étant : qualité du service, honnêteté, franchise, pérennité de la relation client/fournisseur, les magasiniers ne voulaient pas être assimilés à des vendeurs.

Quand nous allons bien, quand notre énergie est disponible, libre, quand nous sentons que « ça roule, ça baigne », cela signifie en général que tous les niveaux logiques sont « alignés », en cohérence, au service les uns des autres.

#### 4.4 Description et utilisation de chacun des niveaux logiques

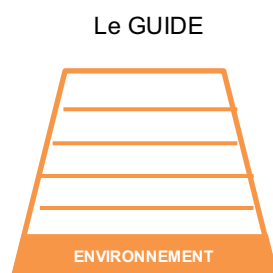
Vous trouverez dans le chapitre 5 suivant « le guide pratique d'utilisation des niveaux logiques » avec

- La place du niveau logique sur le schéma,
- Une description de chaque niveau logique,
- Un nom choisi par R.DILTS pour qualifier le type d'accompagnement (GUIDE, ENTRAINEUR...)
- Des pistes pour accompagner le changement à chacun des niveaux : des points de vigilance, des actions à se poser et des actions à mener à chaque fois qu'un changement impacte un des niveaux logiques. Si plusieurs niveaux sont touchés en même temps, le travail de réflexion est à faire pour l'ensemble des niveaux concernés

# 5 Guide pratique d'utilisation des Niveaux logiques

## 5.1 L'Environnement

### 5.1.1 Descriptif



**Schéma 2** – Environnement

A chaque instant de notre vie, nous évoluons dans un environnement donné. Nous pourrions faire un lien avec la règle des 3 unités (temps – lieu – action) propre au théâtre classique : cela se passe ici et maintenant. Les questions posées pour ce niveau : Où suis-je ? Avec qui suis-je ? A quel instant ? Quel sens ce moment a-t-il pour moi ? Qu'est-ce que je vis intérieurement, émotionnellement, à cet instant précis, dans ce lieu, avec ces personnes présentes ? J'en suis le témoin plus ou moins actif. Voici quelques exemples :

*Suis-je seul dans le désert, en pleine nuit sous un ciel étoilé ? Perdu au milieu d'une foule ? Assis derrière mon bureau au 55<sup>ème</sup> étage d'une tour ? Je participe au marathon de New York. Je suis allongé dans le lit auprès de ma compagne pendant que nos 2 enfants dorment dans leur chambre. Le soleil brille-t-il ou bien suis-je sans parapluie sous une terrible averse ?*

Je rappelle que je peux être à l'initiative ou que je peux subir le changement d'environnement

### 5.1.2 Accompagner un changement d'environnement

Dans un environnement donné, nous avons besoin de savoir lire la carte de ce territoire pour nous orienter, donner sens. Comment lire ce que nous vivons, éprouvons dans cet environnement. Comment nous sentir en sécurité. Comment explorer sans nous perdre quand nous n'avons pas les grilles de lecture, de compréhension, d'orientation, de sens. Dès que nous changeons d'environnement, notre besoin essentiel est un besoin de repères, et dans ce cas, nous faisons appel en général à un GUIDE (Modèle de R. DILTS).

Voici plusieurs exemples de changement d'environnement :

- Théo, 3 ans, apprendra assez rapidement que les codes ne sont pas les mêmes quand il est chez ses parents que chez ses grands-parents, quand il est à l'école ou quand il est à la maison
- Imaginons que vous visitiez la Chine profonde ou la Russie. Comment allez-vous vous repérer sans guide, lire les panneaux si vous ne connaissez pas du tout la langue écrite ?
- Ecoutez des techniciens échanger avec leur langage technique. Si vous n'êtes pas vous-même du métier et que vous n'avez pas un vulgarisateur pour vous traduire, vous ne comprendrez rien !

## 5.2 Comportements

### 5.2.1 Descriptif



**Schéma 3** – Comportement

Promenez-vous en tailleur mesdames ou en costume cravate messieurs en plein mois d'août sur une plage de méditerranée. Ou bien pointez-vous au bureau en maillot de bain, un masque sur le visage, un tuba dans la bouche et des palmes aux pieds. Ces deux exemples illustrent l'importance des comportements dans notre quotidien. Il est question ici de ce qui est observable : nos actions, nos réactions, nos attitudes.... Ce que nous faisons concrètement est visible, descriptible par moi et par les autres. Je pourrais être filmé et chacun pourrait revoir la scène.

Nos comportements sont en général soumis à des cultures (nationales, régionales) et à des codes sociaux auxquels nous souscrivons plus ou moins : la tenue vestimentaire, les attitudes, les gestes, le langage. Les mêmes comportements peuvent avoir des sens très différents selon les codes sociaux de telle ou telle culture. C'est ce qui crée parfois de grandes incompréhensions entre les peuples, mais aussi entre groupes d'appartenance dans une entreprise (le service commercial / le service production / le service comptable). Le poids des codes sociaux est considérable et peut freiner certains changements.

La facilité ou la difficulté à changer de comportement va aussi dépendre du niveau logique auquel ce comportement est relié. Par exemple, une croyance limitante peut totalement bloquer un changement de comportement. Illustrons : mon employeur me demande de m'exprimer plus souvent lors des réunions. Si ma croyance sur moi est « je ne suis pas intéressant, les autres sont plus intelligents que moi, je n'ai rien à dire » et que mes valeurs clés sont l'honnêteté, la sincérité, l'authenticité, j'aurai bien du mal à changer de comportement.

Certains changements de comportements se font naturellement. Par exemple : Nicolas, dont nous parlions plus haut, est un étudiant célibataire. A la fin de ses études, il décroche son premier emploi et décide de construire sa vie de famille avec son amie : ses comportements vont changer et ses amis le remarquerons.

Le rôle et la culture sociale peuvent bloquer le changement de comportements. Par exemple, dans les entreprises, la notion de comportement dérouté parfois les managers dans le cadre des évaluations professionnelles. Comment oser parler des comportements sans entrer dans le domaine de la subjectivité et des jugements de valeur ? Nombreux sont ceux qui craignent de franchir une frontière entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle. Une majorité de managers préfère rester centré sur le domaine technique, celui du savoir-faire car ils ne sont pas là l'aise pour aller dans le domaine du savoir-être qui est associé aux comportements.

### 5.2.2 Accompagner le changement de comportement

Aline est assistante comptable. Elle travaille seule dans un bureau pour saisir les comptes, factures et autres pièces comptables. La réorganisation des services la place à l'accueil (téléphonique et physique) du public en même temps qu'elle continue à s'occuper d'un certain nombre de dossiers administratifs. Plutôt introvertie, le poste précédent lui convenait bien. Son manager lui demande de faire des efforts pour regarder les clients et leur sourire. Comme Aline se trouve en difficulté pendant les premiers mois, son manager l'envoie suivre une formation à l'accueil.



**The financial industry needs a strong software platform**  
That's why we need you

SimCorp is a leading provider of software solutions for the financial industry. We work together to reach a common goal: to help our clients succeed by providing a strong, scalable IT platform that enables growth, while mitigating risk and reducing cost. At SimCorp, we value commitment and enable you to make the most of your ambitions and potential.

Are you among the best qualified in finance, economics, IT or mathematics?

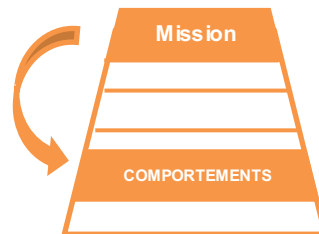
**Find your next challenge at**  
[www.simcorp.com/careers](http://www.simcorp.com/careers)

 **SimCorp**

[www.simcorp.com](http://www.simcorp.com)  
MITIGATE RISK | REDUCE COST | ENABLE GROWTH



Le changement consiste à trouver les bons codes, à nous entraîner à agir de façon appropriée dans un environnement inconnu qui devient le nôtre. Après avoir identifié les comportements à changer, nous pouvons avoir besoin, comme Aline, d'un soutien pour nous entraîner à agir avec ces nouveaux codes. R. DILTS appelle celui qui apporte ce soutien l'ENTRAINEUR.



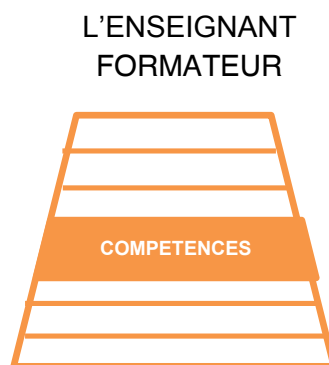
**Schéma 4** – Liens entre 2 niveaux

Deux cas de figure se présentent :

- Mon environnement change et je dois adapter mes comportements (le bas de la pyramide influe sur mes comportements)
- Je change quelque chose dans le haut de la pyramide (Mission / Identité / Valeurs-Croyances / Compétences) et je vais à adapter mes comportements au changement correspondant à ce niveau

## 5.3 Compétences

### 5.3.1 Descriptif



**Schéma 5** – Compétences

Nous parlons dans ce cas du savoir et du savoir-faire. L'acquisition des compétences professionnelles se fait tout au long de notre vie. Les compétences sont de registres très différents et relèvent principalement de la formation initiale (école, collège, lycée, université) puis de la formation professionnelle (soit dans des centres de formation spécialisé, soit dans les entreprises, soit par l'auto apprentissage) et enfin de la pratique professionnelle tout au long de notre vie.

Mais n'oublions pas les nombreuses autres compétences qui ne s'apprennent pas dans les écoles : vivre à deux (en couple), être parent, vivre en société... Bien souvent, un changement de compétence aura un impact sur les autres niveaux logiques : modification de comportements, parfois modification d'environnement (je change d'entreprise), d'identité professionnelle (je change de métier), de mission.

### 5.3.2 Accompagner le changement de compétences

Il est question ici d'apprentissage de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire en vue d'être efficace, de maîtriser une pratique : savoir langer un bébé et faire un biberon quand nous devenons de jeunes parents, savoir démonter un moteur pour un mécano, savoir effectuer des calculs, maîtriser une langue étrangère pour un cadre international... Nous avons besoin d'informations, de connaissances, de savoir. Mais aussi de pratiques nouvelles. Pour cela, l'ENSEIGNANT et le FORMATEUR sont essentiels à celui qui fait évoluer ses connaissances et développe de nouvelles compétences. Les questions à nous poser : Quel savoir, quelles connaissances, quelles nouvelles pratiques dois-je acquérir ? Auprès de qui puis-je apprendre et me former ? Comment devenir efficace dans telle pratique ? Quel est le bon geste professionnel ?

## TURN TO THE EXPERTS FOR **SUBSCRIPTION** CONSULTANCY

**Subscribe is one of the leading companies in Europe when it comes to innovation and business development within subscription businesses.**

**We innovate new subscription business models or improve existing ones. We do business reviews of existing subscription businesses and we develop acquisition and retention strategies.**

**Learn more at [linkedin.com/company/subscribe](https://www.linkedin.com/company/subscribe) or contact  
Managing Director Morten Suhr Hansen at [mha@subscribe.dk](mailto:mha@subscribe.dk)**

**SUBSCR****IBE** - to the future



## 5.4 Valeurs / Croyances

### 5.4.1 Descriptif

#### Le MENTOR

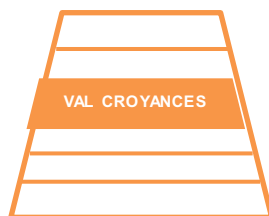


Schéma 6 – Valeurs et croyances

Nous en avons longuement parlé dans le chapitre précédent. Nos croyances et nos valeurs sont intimement liées. L'articulation entre valeurs et croyances est une clé essentielle à la compréhension des résistances au changement. Nous faisons vivre dans nos actions quotidiennes ce que nous considérons comme essentiel (nos valeurs) en fonction de nos représentations (croyances). Voici quelques exemples d'associations valeurs/croyances. Vous pouvez faire l'exercice suivant : identifiez en quoi les associations suivantes peuvent être aidantes et en quoi elles peuvent être limitantes :

- *Il est important de respecter les autres en écoutant tout ce qu'ils ont à dire*
- *L'harmonie est essentielle pour qu'un couple dure*
- *On ne peut pas réussir si on ne fait pas des efforts intenses.*

Je rappelle l'objectivité du modèle de R. DILTS : il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises croyances. Il n'y a pas de meilleures valeurs que d'autres. La question étant plutôt : l'association Valeurs/Croyances est-elle aidante ou limitante ?

### 5.4.2 Accompagner les changements de valeur/croyances

Ici, le niveau de conscience joue un rôle clé. Voici des questions clés : Suis-je conscient de mes croyances (aidantes ou limitantes) ? La construction actuelle de mon échelle de valeurs est-elle adaptée à mes conditions de vie (personnelles ou professionnelles) ? Le premier travail est un repérage de mes croyances combiné à une visite de mon échelle de valeurs.

Quand je repère qu'une croyance est limitante, qu'une association valeur/croyance est un frein dans la situation présente, je vérifie que j'ai envie et que c'est approprié de changer. Si je réponds oui (oui, c'est approprié, oui, j'ai envie de changer), je peux mettre à l'œuvre un changement conscient en utilisant une ou plusieurs des techniques. Je vous propose d'illustrer ces techniques en reprenant l'exemple des magasiniers qui freinaient pour ne pas aller vendre au comptoir :

*On ne peut pas vendre sans arnaquer le client,*

- La mise en doute de la croyance

*Comment est-ce je sais que le client est arnaqué ?*

*Ai-je assisté à toutes ces ventes pour pouvoir affirmer une telle chose ?*

- Le contre-exemple

*Ai-je déjà rencontré des acheteurs satisfaits de leur achat ?*

- Le raisonnement par l'absurde

*A chaque fois que j'ai acheté quelque chose, bien sûr, j'ai été arnaqué ! J'imagine toutes les arnaques dont j'ai dû être victime...*

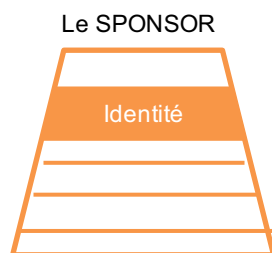
Reprenons un des exemples du paragraphe précédent et voyons ce que cela donne (je rappelle, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse) :

- *Il est important de respecter les autres en écoutant tout ce qu'ils ont à dire*
  - *En quoi est-ce important pour moi ?*
  - *En quoi le fait d'écouter tout ce qu'ils disent me fait-il respecter les autres ?*
  - *Ai-je déjà respecté quelqu'un alors que ce qu'il disait n'était pas intéressant ?*

Dans son modèle R.DILTS propose la terme de MENTOR pour évoquer la présence d'une personne bienveillante, non jugeante, qui permet l'exploration et la remise en question de mes systèmes croyances/ valeurs de façon à ce que je puisse trouver ce qui est « juste » (dans le sens de justesse) pour moi dans ma vie d'ici et maintenant. Une partie de mon système a été créé sous l'influence et en référence à de modèles externes (famille et environnement social). Le MENTOR me permet de trouver mes réponses, de construire mon modèle à partir de mon référentiel (ce que je pense, ce que je sens en fonction de qui je suis aujourd'hui).

## 5.5 Identité

### 5.5.1 Descriptif



**Schéma 7** – Identité

De quoi est-il question ? De notre sexe (homme/femme), notre âge, nos origines, notre religion, notre place dans la famille (père/mère, fils/fille, petit-fils/petite-fille, grand-père/grand-mère, oncle/tante...), notre pays, notre région... Mais aussi de nos études (elle a fait Sciences Po), notre appartenance professionnelle – métier, entreprise (il est ingénieur chez TOTAL). Et aussi nos engagements divers (sportifs, culturels, associatifs).

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



A ce niveau logique là, certains changements nous sont « donnés », tel que notre sexe, notre famille d'origine, notre place dans la fratrie.

Nous en subissons d'autres au cours de notre vie, comme le changement d'âge par exemple. Certains nous sont imposés par notre environnement : la naissance de notre première petite-fille fait de nous des grands-parents. Un changement de métier peut survenir suite à la fermeture de notre entreprise. Tel scientifique poursuit ses recherches dans ce qui est devenu son pays d'adoption après avoir fui des persécutions dans son pays d'origine. D'autres enfin relèvent de choix personnels : je deviens l'homme d'une femme en me mariant, et père, suite à la naissance de notre premier enfant.

### 5.5.2 Accompagner un changement d'identité

L'intégration d'une nouvelle dimension de notre être – c'est souvent une étape clé dans notre vie – demande du temps, de l'expérimentation, un accueil bienveillant de ce qui se met en place à l'intérieur de soi (entrer dans l'adolescence, dans la vie active, passer d'étudiant à salarié, devenir la compagne/le compagnon de quelqu'un, devenir mère/père, devenir champion olympique...). Nous avons de nouveaux repères à trouver, en nous bien sûr et dans notre rapport aux autres.



"I studied English for 16 years but...  
...I finally learned to speak it in just six lessons"  
Jane, Chinese architect

ENGLISH OUT THERE

Click to hear me talking before and after my unique course download



Pour accompagner cette étape, R. DILTS parle du SPONSOR. Le sponsor nous permet de devenir qui nous sommes. Dans le monde des entreprises, le sponsor est celui qui permet l'existence d'un projet en le finançant. Dans certains métiers, le tuteur peut jouer ce rôle. Quand nous entrons dans un nouveau « costume » professionnel, nous ne savons pas à l'avance quelles parts de nous vont se révéler. Qui sommes-nous dans ce devenir ? Ce que je partage avec vous, c'est l'idée que nous prenons conscience progressivement de qui nous sommes en agissant, en œuvrant avec cette nouvelle identité. Ce processus de révélation à nous-même et aux autres nous permet de nous découvrir. Nous ne savons pas tout ce dont nous sommes capables ni quelles nouvelles facettes de notre personnalité vont émerger. Alors, comment « piloter » cette étape ? Simplement en agissant selon nos projets, en osant être et faire !

La question « qui suis-je » plonge certaines personnes dans un abîme de perplexité. Elles n'arrivent pas à y répondre. De mon expérience, nous sommes des êtres en devenir. Qui je suis aujourd'hui (à 60 ans) est très différent de qui j'étais à 25 ans. Et pourtant, c'est toujours moi. C'est pourquoi un SPONSOR au sens où l'entend R. DILTS peut être une personne ressource pour nous permettre de trouver nos repères à l'instant T.

## 5.6 Mission

### 5.6.1 Descriptif



**Schéma 8** – Mission

Ce niveau logique implique les notions de sens (pour quoi...), de valeur ajoutée (qu'est-ce que ça apporte, à moi et aux autres), de « contribution à la marche du monde ». Dans le langage commun, nous demandons : *à quoi et à qui ça sert ?* Je peux légitimement donc me poser les questions suivantes : à quoi je sers ? Quel est mon rôle ? Quelle place cela me donne dans l'univers, le monde, la société, mon groupe d'appartenance ? Le lien avec l'environnement est direct : la mission n'a de sens que dans un environnement donné.

La Mission peut être celle que nous choisissons

- Etienne part 1 mois en mission humanitaire pendant ses congés pour construire des puits qui alimenteront en eau plusieurs villages d'Afrique.
- Amélie décide de faire des études de médecin pour soigner les gens,
- Marie est mère de 2 enfants. Elle décide de consacrer 20 ans de sa vie à leur éducation,
- Arnaud effectue son mandat de maire pour contribuer au bien-être des habitants de sa commune

La Mission peut être celle qui nous est attribuée en lien avec un métier, une fonction

- Je développe le chiffre d'affaire sur un territoire géographique déterminé en tant que commercial,
- Je suis nommé directeur général pour redresser la filiale en difficulté d'un grand groupe, Je manage une équipe de maçons en charge du gros œuvre pour un programme de construction de 3 immeubles de standing.

### 5.6.2 Accompagner le changement de mission

Nous touchons maintenant au plus profond de notre être. Les grandes « crises » dans la vie des humains correspondent souvent à des changements au niveau logique « mission » : la crise de la quarantaine, une réorientation profonde de la vie professionnelle, une crise de couple, le départ du petit dernier qui quitte la maison, un licenciement, l'arrêt de l'activité professionnelle (départ à la retraite). Ce que nous questionnons dans ces moments, c'est la valeur que nous nous accordons, le sens que nous donnons à la vie en général et à notre vie en particulier. Vous vous êtes certainement déjà posé quelques-unes des questions sur le sens de la vie : Pour quoi tout cela ? A quoi ça sert ? Qu'est-ce que je fais de ma vie ? Qu'est-ce que je veux ? Que vais-je devenir maintenant que... ?

Je constate combien nous pouvons vivre des périodes paisibles et en même temps actives quand nous savons ce que nous voulons, où nous allons et pour quoi nous nous levons chaque matin. Et de façon récurrente, par cycle, nous allons nous plonger dans les questionnements perturbants cités plus haut. Cette perte de sens est très inconfortable à vivre et peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années. Comme si une maturation profonde devait se faire à l'intérieur de nous, une alchimie de l'être qui va réélaborer ce qui a fait notre réalité passée pour en construire une nouvelle. Ce qui nous a nourri, agi, stimulé devient obsolète.

Nous avons à nous ouvrir à quelque chose de nouveau en nous. C'est pourquoi R. DILTS parle du rôle de l'EVEILLEUR, celui qui nous révèle à nous-même, nous met en lien avec notre potentiel, nous permet de trouver notre voie en nous éveillant à un espace que nous ne pouvions pas voir jusque-là. La Programmation Neuro Linguistique propose une technique intéressante pour le faire : le **Recadrage de sens**. Si nous ne pouvons pas changer nos valeurs, nous pouvons changer notre regard sur la situation, ouvrir notre champ de vision à une représentation nouvelle.

#### **Exemples :**

*Regarde-moi ce bazar dans la maison, rien n'est rangé !*

Imagine que tout soit rangé, que rien ne traîne.... Tu pourrais dire : quelle maison froide et sans vie !

*Nous sommes dans une période calme, le niveau des commandes baissent, je me sens inutile.*

Chouette, tu as du temps pour mettre de l'ordre. Cela fait un moment que je t'entends dire que tu n'arrives pas à trouver du temps pour cela.

Vous pourrez vous entraîner à cet exercice particulièrement efficace à partir de vos propres expériences  
Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)

## 5.7 Efficacité, Cohérence et Alignement

Identifier où et comment agir à chaque changement nous donne une grande efficacité pour piloter nos changements. Je vous recommande de prendre du temps à chaque fois que vous vivez un changement. Considérez cela comme un investissement pour lequel vous aurez obligatoirement du retour. Je vous propose une technique dans le tableau EXERCICES.

J'ai découvert que nous allons bien quand tous les niveaux sont en cohérence les uns avec les autres. Quand ils sont « alignés », l'énergie en nous peut circuler librement et nous allons bien. Quand un niveau n'est plus en cohérence, en alignement avec les autres, l'énergie ne circule plus bien et nous perdons notre confort intérieur ainsi que notre efficacité. Ceux d'entre vous qui pratiquent des techniques de méditation (yoga ou autres) savent comment l'énergie qui circule en nous via des chemins et des points précis du corps peut être ouverte ou fermée, alignée ou non, avec des conséquences sur l'équilibre de vie et sur la santé.



What do you want to do?

No matter what you want out of your future career, an employer with a broad range of operations in a load of countries will always be the ticket. Working within the Volvo Group means more than 100,000 friends and colleagues in more than 185 countries all over the world. We offer graduates great career opportunities – check out the Career section at our web site [www.volvogroup.com](http://www.volvogroup.com). We look forward to getting to know you!

**VOLVO**  
AB Volvo (publ)  
[www.volvogroup.com](http://www.volvogroup.com)

VOLVO TRUCKS | RENAULT TRUCKS | MACK TRUCKS | VOLVO BUSES | VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT | VOLVO PENTA | VOLVO AERO | VOLVO IT  
VOLVO FINANCIAL SERVICES | VOLVO 3P | VOLVO POWERTRAIN | VOLVO PARTS | VOLVO TECHNOLOGY | VOLVO LOGISTICS | BUSINESS AREA ASIA

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Click on the ad to read more

**EXERCICES**

**Autodiagnostic**

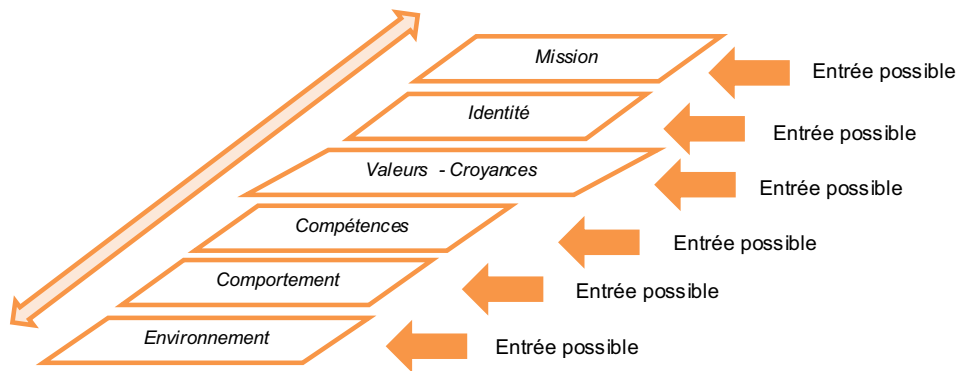
Je note le ou les changements en cours dans ma vie (perso / pro). Je note quels sont les niveaux percutés par ces changements. Je fais un lien avec les inconforts, les pertes d'énergie et les difficultés actuels de ma vie.

**Guide de réflexion**

Suite au diagnostic, quels constats je fais ? Quels sont les niveaux perturbés, affectés ? Quelles pistes de changement me parlent le plus dans les propositions faites dans ce chapitre ? Quelles actions me semblent adaptées pour retrouver de la cohérence ? Vers quel type d'accompagnement puis-je me tourner ?

**Programme pour changer**

A chaque changement en cours (ou à venir) : réservez une feuille A4 pour chaque niveau, écrivez le titre du niveau sur la feuille et les mettez au sol, comme un jeu de marelle. « Entrez » dans le jeu par le niveau qui vous parle le plus, circulez comme dans la marelle pour identifier les interactions avec les autres niveaux, prenez conscience de ce que vous ressentez, des pensées qui vous viennent, des compréhensions que cela suscite. Et mettez à l'oeuvre les pistes que je vous propose de suivre. Visualisez les changements que vous vous apprêtez à opérer et circulez dans les niveaux avec ces images et les sensations qu'elles suscitent en vous. Entraînez-vous à identifier les niveaux touchés et les interactions avec les autres niveaux logiques.



**Schéma 9** – la « marelle » avec les niveaux logiques

## 6 Le cycle du changement

### 6.1 Une image : les saisons

#### 6.1.1 Soyons bucolique pendant quelques instants....

Hormis sur la zone équatoriale, les humains vivent au rythme de 4 saisons. Les effets sur la nature sont bien connus :

Un printemps qui voit le renouveau d'une nature endormie pendant les mois d'hiver, la vie qui émerge sous toutes ses formes, l'arrivée de certaines espèces de migrants.

Un été synonyme de maturité mais aussi de profusion, d'abondance et de récolte.

L'automne signifie l'arrivée d'un déclin de l'énergie avec la chute du feuillage, le départ des migrants, la préparation à l'hibernation pour de nombreuses espèces.

Et l'hiver qui est là de nouveau, avec la sensation que tout est arrêté, que la vie ne reviendra pas alors que les transformations, bien qu'invisibles, se font dans le silence.

Les effets du changement peuvent être lents et l'impact peut parfois demander des années avant qu'il ne soit réellement visible : la fonte des glaces de l'antarctique en est un exemple.

Mais ils peuvent être soudains et extrêmement violents : tornades, tempêtes et autres ouragans, incendies.

#### 6.1.2 Les « leçons » de la nature

Plusieurs points retiendront notre attention. Les changements peuvent être prévisibles (l'arrivée du printemps) ou inattendus (la tornade du siècle).

Ils peuvent être espérés et bénéfiques (la pluie qui arrive après une période de sécheresse) ou craints et dévastateurs (l'orage de grêle qui détruit la récolte)

Ils peuvent être choisis (je m'installe dans une zone tropicale pour bénéficier de la chaleur constante) ou subis (l'éruption du volcan éteint depuis 300 ans à 200 km de mon lieu d'habitation).

Comme chez les humains, la nature a sa propre résilience. La vie reprend le dessus et si les cicatrices restent, les blessures s'estompent avec le temps et finissent par être oubliées. C'est une belle métaphore des « accidents de la vie » auxquels nous faisons tous face. *Nous ne pouvons changer ce qui nous est arrivé, mais nous sommes responsables de ce en faisons* pour paraphraser ce qu'a dit Jean Paul Sartre.

#### 6.1.3 La symbolique en mouvement chez les humains

Notre vie est constituée de cycles avec des périodes qui peuvent ressembler aux saisons. Comme pour l'hiver, il semble par moment que rien ne se passe, que tout est figé et suspendu alors qu'une lente maturation s'effectue en nous, souvent sans que nous le sachions nous-même. Nous pouvons connaître des périodes de vigueur pleines de l'énergie du renouveau. Nous avons alors envie d'aller de l'avant, de nous lancer, de construire.

Nous pouvons sentir que le temps de la récolte est là avec la satisfaction de jouir de ce qui est là, de tirer les bénéfices de ce que nous avons initié, de profiter de la réussite.

Il nous arrive aussi de vivre des temps de déclin, de désengagement, avec la conscience qu'une période arrive à sa fin. Encore une fois, la conscience de ce qui arrive est déterminante

## 6.2 Une roue pour mieux piloter les changements

Voici un modèle utile, concret et efficace pour aborder en conscience les différentes étapes d'un changement et développer votre capacité à réussir vos projets. C'est un excellent moyen de prendre sa vie en main, de devenir acteur, d'agir plutôt que de subir, même si – je le rappelle ici – nous n'avons pas tout pouvoir sur notre environnement et les événements qui surviennent dans notre vie.

Issus des travaux de Frédéric HUDSON, ce modèle m'a été enseigné par Gilles PELLERIN (TSTA –O), un de mes formateurs en Analyse Transactionnelle. J'y ai ensuite apporté ma touche en intégrant de nombreux apports d'autres Analystes Transactionnels (Taïbi KAHLER, Gisa JAOUÏ, Michel GUICHARD et Pamela LEVIN). J'enseigne ce modèle depuis plus de 10 ans et forme des consultants/coachs à utiliser ce modèle pour eux-mêmes et pour accompagner leurs clients.

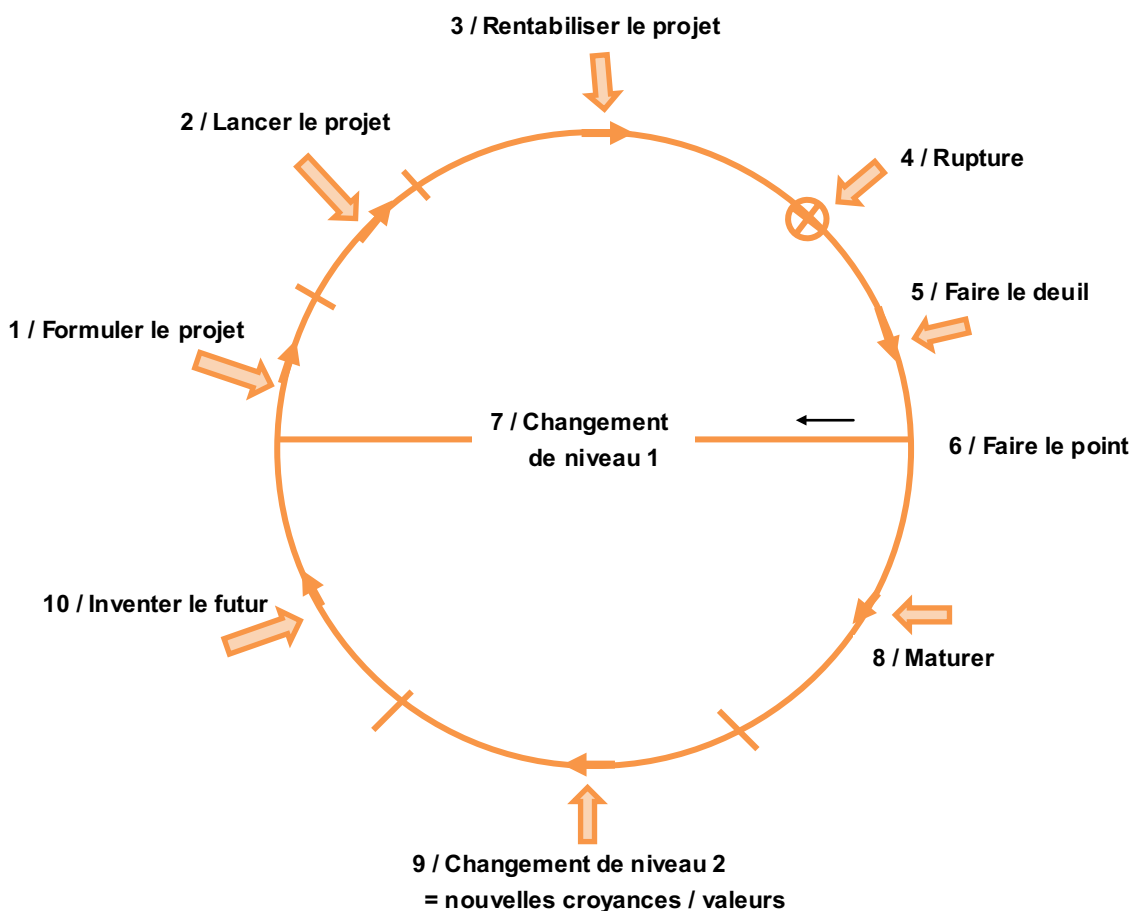



Schéma 10 – LA ROUE DU CHANGEMENT

Vous trouverez dans le chapitre suivant (chapitre 6) :

- un schéma directeur avec les 10 étapes de la roue du changement
- les caractéristiques de chacune des étapes
- les freins couramment rencontrés à chaque étape
- une méthodologie simple pour vivre et franchir efficacement chacune des étapes en dépassant les freins et en mobilisant toutes nos ressources, avec des Protections, des Permissions et des actions à mener.

## HIT YOUR EMPLOYEE RETENTION TARGETS

We help talent and learning & development teams hit their employee retention & development targets by improving the quality and focus of managers' coaching conversations.



*Start improving employee retention & performance now.  
Get your **FREE** reports and analysis on 10 of your staff today.*

**GET MY REPORTS**





# 7 La roue du changement

## 7.1 Un parcours en 10 étapes clés

L'idée de « roue » peut être reliée à la notion de « cycle ». Un cycle se termine (Etape 4) et un autre s'ouvre (Etape 1). Dès qu'une personne décide de construire un projet – personnel ou professionnel –, elle va mettre en route un processus de changement, processus qui suivra les étapes décrites dans le schéma 9 page 29. La métaphore des saisons évoquée avant est en arrière fond du modèle présenté. La dimension psychologique du changement est intégrée dans ce modèle et permet de tenir compte des processus internes profonds à traverser. Ces processus, que ce soit l'étape 5 (faire le deuil) ou l'étape 8 (maturer) sont régulièrement sous-estimés, négligés sinon ignorés alors qu'ils sont clés dans la réussite du changement. De même que la notion de changement de niveau 2.

Cette roue peut être lue et utilisée à partir de n'importe quelle étape. Après avoir parcouru ce livre, vous saurez où vous en êtes dans le cycle et par quelle étape aborder votre réflexion. L'approche de cette roue est systémique et chaque étape peut renvoyer à une autre étape. Exemple : j'ai vécu un deuil professionnel qui n'a pas été complètement bouclé (*je n'ai pas digéré la façon dont mon ancien employeur a mis fin à mon contrat*), une partie de mon énergie est bloquée à cet endroit-là et c'est ce qui me pose problème alors que je suis dans l'étape 1 du démarrage d'un nouveau projet professionnel.

## 7.2 Etape 1 : formuler le projet

Cette première étape se décompose en 3 sous étapes : parler du projet, explorer puis analyser la faisabilité du projet. Pour plus de clarté dans les propos qui vont suivre, je distinguerai un « projet » – l'action est lancée – d'un « projet de projet » qui est une phase exploratoire et donc préparatoire (exposer l'idée du projet, rassembler les informations nécessaires et analyser la faisabilité) avant une quelconque mise en route d'un projet.

### 7.2.1 Etape 1a : Parler du projet

#### 7.2.1.1 Caractéristique : Rêver et parler le rêve

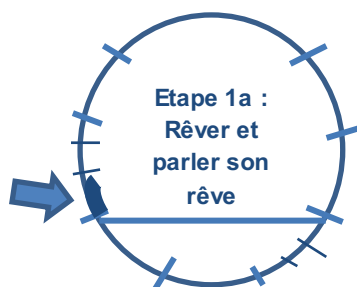


Schéma 11 – Etape 1a

Schéma 11 – Etape 1a

Avant toute chose, je vous invite à faire la distinction entre rêve et projet. Le rêve est une évocation de ce qui vous anime, ce que vous avez en vous (dans la tête, dans le cœur) comme envie, rêve, désir. Un rêve peut rester à l'état de rêve toute votre vie sans que cela pose le moindre problème à quiconque. Pour ma part, j'ai longtemps rêvé de faire le tour du monde en voilier et je suis quasiment sûr que je ne le réaliserai jamais. Pour autant, j'ai eu bien d'autres rêves que j'ai réalisés avec pleine satisfaction : devenir thérapeute, accompagner des personnes et des systèmes à réussir leurs changements, créer une entreprise, acheter une maison....

Le projet est la construction organisée d'un plan d'actions aboutissant à une réalisation concrète, avec des résultats mesurables dans un temps donné. Je constate dans mon expérience que les personnes qui lancent un projet et le réussissent avaient déjà élaboré en elle leurs rêves (vision du futur) pour qu'ils prennent forme. Quelqu'un qui ne sait pas ce qu'il veut, qui ne rêve pas, qui n'a pas d'envie, aura bien du mal à élaborer son projet !

Il y a donc une articulation précise pour qu'un rêve devienne un projet. La conscience de cette articulation est précieuse pour toute personne qui veut réaliser ses rêves ! Plus je vais « mettre en mots » mon rêve, plus il va prendre la forme d'un projet potentiel. Comme coach, je propose à mes clients qui sont à cette étape d'appeler ce qui émerge « projet de projet » pour le dissocier du projet lui-même.

C'est un passage important ; ayant pu parler plusieurs fois mon rêve qui se dessine en *projet*, je peux alors l'écrire. Je propose à mes clients de formaliser la première partie d'un sorte de *cahier des charges* de leur projet de projet avec les ingrédients suivants : sens, enjeux, résultats attendus, conditions de succès (critères de réussites)

### 7.2.1.2 Les freins possibles à cette étape

Je n'arrive pas à rêver, à me projeter. *Ça ne sert à rien de rêver, c'est trop beau pour moi, ce n'est pas pour moi, je n'y aurais jamais accès*

Je ne sais pas ce que je veux, ce dont j'ai envie. Je n'ai pas d'aspirations, de passions.

Les autres savent mieux que moi ce dont j'ai besoin, c'est à eux de me le dire.

Je ne vais pas déranger quelqu'un avec mes histoires.

Je ne vais quand même pas parler à quelqu'un, ça n'intéresse personne.

C'est trop intime, c'est mon jardin secret.

Avec quelles conséquences ? Concrètement, avec de tels messages intérieurs, je risque de « rêver ma vie » sans pouvoir imaginer que mes envies et rêves pourraient devenir des réalités. Je risque aussi de faire les choses seul, sans demander ni aide, ni soutien.

### 7.2.1.3 Mobilisons nos ressources

Si vous êtes concerné par ces blocages, des « antidotes » existent pour dépasser les freins à cette première étape. Un premier consiste à se donner la Permission de rêver. Et je recommande pour cela de trouver un interlocuteur bienveillant (un coach est indiqué), une personne qui saura vous écouter sans vous interrompre, qui saura accueillir ce qui émerge de vous, qui saura vous encourager à aller plus avant.

Voici des questions aidantes pour avancer à cette étape :

Quelle est ma vision de ce futur vers lequel je souhaite aller ? Quelle forme, quelles couleurs ? Puis-je le décrire ? Les images sont-elles claires ou bien floues ? Ce que j'exprime est-il compréhensible pour la personne avec qui je partage ce rêve ? Quelles sont mes sensations à l'évocation de ce rêve ? Sont-elles agréables ou désagréables ? Cela me nourrit-il ?

Si vous avez du mal à enclencher le processus, demandez-vous : quel était mon rêve d'enfant ? De quoi avais-je envie ? Au plus loin que je me souvienne, qu'est-ce que j'aurais voulu ?

Les Permissions : c'est permis que mon rêve existe, sans condition. Je peux le parler, le raconter, lui donner vie. Je peux passer du symbolique au social. Avec cette approche, les prémices, les contours d'un projet potentiel vont se dessiner. C'est le sens premier de projeter : jeter en avant. C'est en « racontant » mon rêve qu'il peut – petit à petit – prendre la forme d'un projet envisageable. C'est permis d'avoir plusieurs idées, d'être confus, brouillon, de faire des aller et retour.



Des Protections essentielle à cette étape :

- l'interlocuteur que je choisi m'aide à accueillir sans condition (sans jugement, ni aprioris) mes rêves, il en stimule l'expression, il encourage à aller jusqu'au bout de l'envie (« *et si c'était possible, comment ce serait...* »).
- Je formule puis j'écris clairement mes objectifs personnels, mes critères de sélection du projet à venir (ce que je veux, ce que je ne veux surtout pas, à quoi je saurai que c'est conforme, à partir de quel critère je dirai non).

### 7.2.2 Etape 1b : Explorer l'environnement

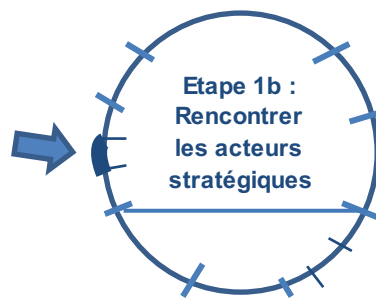


Schéma 12 – Etape 1b

### 7.2.3 Caractéristique : Rencontrer les interlocuteurs

A partir de mon *projet de projet*, j'ai 4 choses à faire :

- Lister les personnes à rencontrer
  - o des personnes qui ont déjà réalisé un ou des projets identiques au mien.
  - o des acteurs clés en lien avec mon projet : financeurs (par exemple banquier), futurs bénéficiaires du projet (clients potentiels), fournisseurs, partenaires
  - o des personnes et des lieux ressources : écoles ou centres de formation, coachs ou tuteurs...
- Lister les informations que je veux recueillir
- Dresser les questions que je veux leur poser pour obtenir ces informations
- Sentir et éprouver. De façon imagée, je vous invite à « sortir toutes vos antennes » pour sentir ce que vous éprouvez quand vous êtes au contact des informations données

L'objectif de cette étape est de vérifier plusieurs choses

- Ce projet a déjà été réalisé par d'autres, il est réalisable.
- Si le projet est totalement novateur, je vérifie qu'il correspond à un besoin (trop tôt ?).
- J'entends les expériences des autres (clés de succès, erreurs à éviter).
- A l'écoute des témoignages, je vérifie que ce projet me plait toujours.
- La possibilité que ce projet de projet soit décalé, arrive trop tard, soit irréaliste. Cette « étude du marché » me permet d'échanger avec les acteurs potentiellement concernés pour recueillir de l'information précieuse.

### 7.2.3.1 Les freins possibles

Je n'agis pas, je remets au lendemain (procrastination)

Je suis terrorisé (j'ai peur d'être mal accueilli, je crains que personne ne veuille me répondre.

Je n'ai pas d'objectifs clairement définis quand je vais à la rencontre des interlocuteurs.

J'écoute les avis sans discernement : le dernier qui a parlé a raison. Je n'arrive pas à me faire ma propre opinion par manque de confiance en moi.

Je zappe cette étape en considérant que je peux me débrouiller tout seul. Ou bien je n'écoute pas les réponses considérant que je n'ai besoin d'aucun avis (je sais déjà).

Je n'arrive pas à boucler mon questionnaire par peur d'oublier les bonnes questions (je veux un questionnaire parfait).

Je n'écoute pas mes sensations et ne peux donc me fier à mon intuition et à mes ressentis.

Seul mon intellect fonctionne (je rationalise tout).

### 7.2.3.2 Mobilisons nos ressources

Nous appuyant sur les neurosciences, nous pouvons dire que nous allons mobiliser notre *Cerveau gauche* pour structurer notre démarche et penser rationnellement. Nous avons des choses concrètes à faire et des informations concrètes à obtenir.

**qaiteye**<sup>®</sup>  
Challenge the way we run

**EXPERIENCE THE POWER OF  
FULL ENGAGEMENT...**

**RUN FASTER.  
RUN LONGER..  
RUN EASIER...**

**READ MORE & PRE-ORDER TODAY  
WWW.GAITEYE.COM**

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Puis nous allons mobiliser notre *cerveau droit* pour aller vers les autres, agir avec courtoisie, écouter avec notre cœur, sentir ce qui se passe au contact de ces lieux visités, de ces personnes rencontrées et de ces informations collectées.

Voici quelques Permissions utiles : c'est permis d'explorer, de découvrir le monde, d'ouvrir les yeux, d'apprendre des autres. De faire preuve de curiosité, d'aller vers les autres, de les solliciter, de demander des informations, de demander de l'aide.

Cette étape demande de la préparation, de la réflexion. Quelles informations collecter ? Quelles sont les questions à poser pour les obtenir ? Qui détient ce type d'information ? Comment lui demander ? Par quoi je commence ? En allant au contact de la réalité du terrain, je peux me rendre compte par moi-même.

#### 7.2.4 Etape 1c : Analyser les résultats

##### 7.2.4.1 Caractéristiques : établir la faisabilité du projet et la conformité à notre cahier des charges initial.

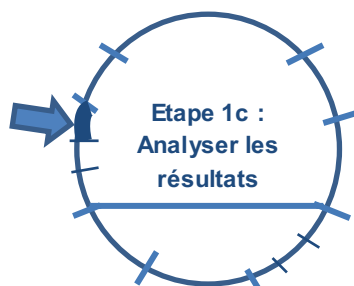


Schéma 13 – Etape 1c

C'est le moment de trier les informations, de les classer pour faire un état des lieux. Je vais « croiser » les informations recueillies avec les questions que je me posais et les éléments de mon *projet de projet*. J'ai 7 choses à faire :

- Lister les informations recueillies et voir en quoi elles constituent des réponses aux questions posées
- Analyser les données pour vérifier les points suivants :
  - o Ça confirme que c'est faisable : les données chiffrées sont là, je peux objectivement me lancer.
  - o Prendre le temps de me mettre au contact de mes ressentis en reliant les informations avec les émotions et sensations que cela provoque chez moi
    - J'ai vérifié que je me sens bien avec ce projet : *j'ai encore plus envie de me lancer, je me vois le faire*

- Ou bien j'ai vérifié que ça ne me convient pas : *je ne me vois pas vivre et faire vivre ce projet, ce n'est pas ce que j'avais imaginé, je n'ai plus envie, ça ne me conviendra pas, ce n'est pas pour moi.*
  - J'ai la mesure des moyens à mobiliser : temps et argent dépendants de moi seul, ressources internes (capacités, savoir, compétences, disponibilité...) et ressources externes (argent à emprunter, personnes à contacter, temps de réalisation, formation...)
- Planifier les actions à mener (retro planning)
- Imaginer un plan de replis (que ferai-je si mon objectif n'aboutit pas : voir la première partie du livre sur le Scénario gagnant)
- Faire un choix (j'y vais / je n'y vais pas) avec des options de réalisation
- Ecrire le cahier des charges du projet (Sens, finalité, enjeux, objectifs, résultats mesurables, critères de succès, moyens à mobiliser, planning des actions, points de contrôle, mesures d'ajustement).
- Décider de m'engager en validant que je réponds oui aux 3 points suivants :
  - Je sais faire, j'ai les moyens, c'est réalisable
  - J'ai envie de le faire, ça me motive,
  - C'est important pour moi de réaliser ce projet, je suis conscient des valeurs que je vais nourrir.

#### 7.2.4.2 Freins potentiels

L'impatience. Le besoin d'agir vite. Vouloir que mon projet se fasse à tout prix. Foncer dans le projet sans tenir compte des informations collectées ni faire les calculs (coût des moyens à mettre en œuvre, faisabilité...). Ne pas calculer les risques.

Retarder la décision en arguant que je manque d'informations et qu'il faut attendre pour avoir plus de données (Perfectionnisme).

Refuser d'écouter les avis des personnes rencontrées (de toute façon, c'est moi qui ai raison).

Déformer les éléments de réalité : atténuer les risques ou exagérer les difficultés.

Se mettre dans la confusion : ça fait trop d'informations, c'est compliqué, c'est difficile.

Sélectionner les informations qui alimentent ce que pensent les « gens qui me veulent du bien ». Et décider de me lancer dans le projet d'un autre, pour faire plaisir, pour être conforme, pour ne pas déplaire, pour être loyal. Ne pas penser par soi-même et s'en remettre uniquement à l'avis des autres.

Se laisser envahir par la peur d'y aller et bloquer la mise en action. Ne pas chercher les éléments de réassurance. Sélectionner les informations pour regarder celles qui nourrissent la peur et oublier celles qui rassurent.

### 7.2.4.3 Mobilisons nos ressources

C'est le moment de mobiliser notre cerveau gauche en premier. Ecrire est essentiel (formaliser un cahier des charges du projet de projet) pour que le rêve devienne un projet réaliste et réalisable. La formalisation permettra ensuite de communiquer avec les interlocuteurs clés (financeurs, partenaires, clients, fournisseurs...). Puis, nous pouvons relier le cerveau gauche (rationnel) au cerveau droit (intuitif et émotionnel). Nous avons à cette étape à penser rationnellement en même temps que nous éprouvons, ce qui nous permet d'associer objectivité et émotionnel : j'aime, je n'aime pas, j'ai des craintes, j'ai un doute, je suis emballé...

Pour les craintes, c'est le moment de trouver les éléments de réassurance. Si les craintes subsistent, il y a, soit à rechercher d'autres informations, soit à conclure que le projet est trop risqué pour nous.

C'est aussi garder bien vivants nos objectifs, nos engagements vis-à-vis de nous-même et savoir dire non aux pressions des membres de notre entourage qui peuvent se laisser guider par leurs peurs (*tu ne vas pas te lancer là-dedans, c'est trop risqué ! Regarde ce que tu as aujourd'hui, tu vas tout perdre !*)

Les Permissions : C'est permis d'avoir un avis, de penser par soi-même, de sentir, de relier ce que je sens avec ce que je pense (alliance cerveau gauche / cerveau droit), de décider (j'y vais, je n'y vais pas), de se tromper (de s'être trompé). C'est permis de demander de l'aide à un interlocuteur objectif, neutre et bienveillant pour clarifier nos pensées, structurer et formaliser notre démarche.

### 7.2.5 Un exemple concret pour illustrer l'étape 1

Olivier est agent de maîtrise dans l'industrie lourde. Il a fait le tour de son métier, veut en changer mais ne sait pas vraiment ce qu'il peut et veut faire d'autre. Il a fait un bilan de compétences mais cela ne lui a pas apporté de réponses satisfaisantes. Lors d'un congrès d'Analyse Transactionnelle, il m'entend présenter la roue du changement et me demande alors de l'accompagner.

Le premier travail a consisté à lui permettre d'exprimer ses rêves. Il pensait ne pas en avoir ni pouvoir arriver à les contacter si toutefois il en avait ! Au bout de 3 séances de 2 heures, 3 rêves ont émergé : devenir berger, devenir vigneron, ouvrir un gîte. Nous avons listé les interrogations présentes pour chacun de ses rêves. Qui pouvait répondre à ses questions ? Quelles questions allait-il poser et comment ? Il s'est donné 3 mois pour organiser ces rencontres avec 3 bergers dans 3 régions différentes, 3 créateurs de gîtes et 3 propriétaires-vignerons. Il a aussi rencontré des banquiers, des centres de formation....



Quand il est revenu me voir, une partie du tri était déjà faite. Il avait senti et compris que le métier de berger n'était pas pour lui, que la création d'un gîte demandait des apports financiers qu'il n'avait pas. Par contre, une formation de vigneron était possible dans la région, l'offre d'emploi était présente.... Après vérification de ses critères, mesure des chances de réussites et des risques potentiels, il a choisis cette voie et a décidé qu'il allait se lancer dans ce nouveau métier qui lui permettait de rester proche de sa famille.

### 7.3 Etape 2 : lancer le projet

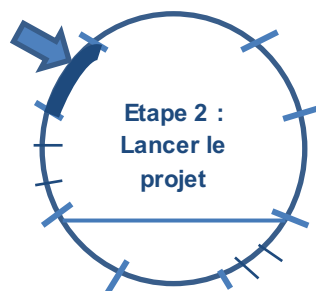


Schéma 14 – Etape 2

#### 7.3.1 Caractéristiques

C'est le moment de se jeter à l'eau en suivant le programme prévu, avec les étapes et les moyens. C'est une prise de risque calculée avec l'opportunité de me « découvrir » : me montrer aux autres et aller à la rencontre de talents et ressources que je ne me connaissais pas jusque-là. *C'est en forgeant qu'on devient forgeron* dit le proverbe. Un certain nombre d'actes symboliques et signifiants vont ancrer ce passage. Ce n'est plus un projet de projet mais bien mon projet que je mets en route.

- Je m'inscris à la fac de...
- Je signe l'acte de vente ou d'achat de la maison.
- Je dépose les statuts de mon entreprise, je fais imprimer mes premières cartes de visite, je loue un local et signe l'emprunt nécessaire au démarrage de l'activité, je pose la plaque professionnelle au pied de mes bureaux...

Ce qui était de l'ordre de l'imaginaire devient réalité. Cette épreuve de la réalité nécessite vigilance et rigueur sur les points suivants : le respect du cahier des charges et du timing de mon projet, la mise en place de points de contrôle périodiques pour en mesurer l'avancement (trop rapide ou trop lent ? faut-il ajuster ?), des mesures correctives à mettre en place. Autre point clé : Quel est mon rythme et comment trouver le bon tempo ?

Pendant cette étape, nous nous appliquons à respecter les règles du métier. Nous écoutons ce que nous ont dit nos « maîtres », nos enseignants, nos formateurs. Nous avons envie de bien faire, de respecter les codes. Nous avons besoin d'être rassuré sur notre capacité à faire bien, à produire dans les règles de l'art, selon les normes établies. C'est ainsi que nous nous ferons connaître et reconnaître.

### 7.3.2 Freins potentiels

Démarrer un projet à partir de l'étape 2 sans avoir pris le temps de l'étape 1, avec des conséquences :

- Je fonce compulsivement dans l'action sans réflexion ni préparation.
- Je me lance dans le projet d'un autre, sans avoir pris le soin de valider mes envies, mes besoins, mes objectifs propres. Ce n'est pas mon projet, je réalise le rêve d'un(e) autre – pour être conforme, pour faire plaisir, pour être aimé(e), par peur d'être rejeté(e).
- Je ne me lance pas dans le projet par peur que cela ne fonctionne pas ou qu'un succès ne se paie à l'arrivée (*on a un beau printemps, tu vas voir, on va le payer cet été !*)

Voici une liste de freins potentiels à l'étape 2 (lancement) :

- Repousser encore et encore le démarrage par peur de l'engagement.
- Compliquer les choses et faire plus d'efforts que nécessaire, comme si la quantité d'efforts était plus importantes que le résultat.
- Faire preuve de trop de rigidité (manquer de souplesse alors qu'il faut ajuster régulièrement pendant la phase de lancement).



**DON'T EAT YELLOW SNOW**

What will your advice be?

Some advice just states the obvious. But to give the kind of advice that's going to make a real difference to your clients you've got to listen critically, dig beneath the surface, challenge assumptions and be credible and confident enough to make suggestions right from day one. At Grant Thornton you've got to be ready to kick start a career right at the heart of business.

Sound like you? Here's our advice: visit [GrantThornton.ca/careers/students](https://www.grantthornton.ca/careers/students)

Scan here to learn more about a career with Grant Thornton.



 **Grant Thornton**  
An instinct for growth™

© Grant Thornton LLP. A Canadian Member of Grant Thornton International Ltd



- Montrer trop de flexibilité (ne pas respecter le programme prévu et s'éloigner des objectifs).
- Foncer, aller trop vite (action, action !) sans s'occuper de structurer et de construire au fur et à mesure
- Tout contrôler, trop contrôler et finir par ralentir l'avancée du projet par peur de faire des erreurs et/ou par manque de confiance.

### 7.3.3 Mobilisons nos ressources

Nous allons utiliser notre capacité d'appliquer ce que nous savons, ce que nous avons appris. Mais nous apprenons surtout en faisant. Le savoir abstrait, théorique, devient une connaissance pratique, en acceptant que le bon geste s'acquière avec la répétition. Se tromper et recommencer font partie de l'apprentissage.

Mais nous allons aussi agir avec confiance dans la qualité du projet et maîtrise du planning. Il y a un double mouvement à faire : à la fois, lâcher prise (j'ai confiance en ce que je construis, ça va fonctionner) et **en même temps**, mettre de la vigilance en fixant les points de contrôle nécessaires et suffisants. Suivre notre programme de réalisation bien construit à l'étape 1c donnera les repères suffisants. Je vous propose une Protection importante pour cette étape : l'objectif doit être flexible. Nous pouvons ainsi garder notre cap tout en faisant les réglages et les ajustements nécessaires. Le schéma suivant (n°15) montre comment intégrer dans le plan de réalisation la flexibilité à 2 endroits : flexibilité dans le temps (plus ou moins long) et flexibilité dans l'atteinte du résultat prévu.

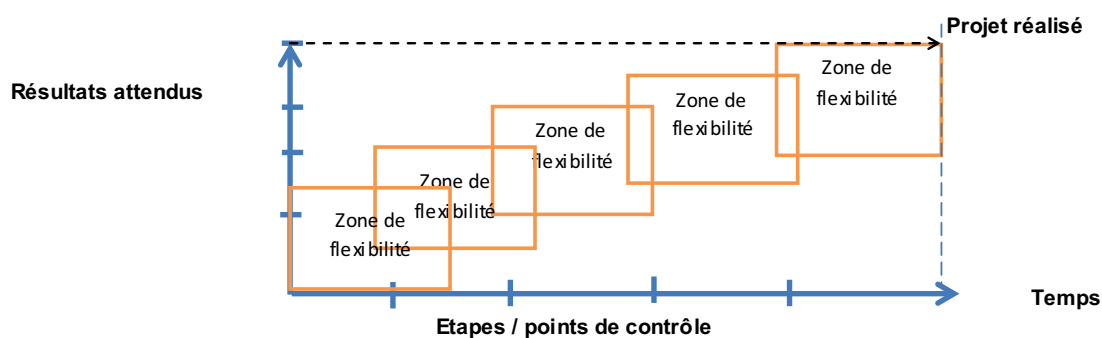


Schéma 15 – Planning de réalisation d'un projet

Voici d'autres Protections et Permissions utiles : mettre en place et respecter l'étape 1 dans sa totalité. Avoir confiance dans la qualité de notre projet ; Assumer la responsabilité de nos actes, des conséquences qu'ils auront sur notre environnement. C'est permis d'être rigoureux et souple en même temps. Le droit à l'erreur est essentiel à cette étape : il est donc permis de se tromper et de recommencer. Savoir demander des conseils, accepter les recommandations et savoir demander de l'aide sont autant de permissions aidantes.

## 7.4 Etape 3 : Rentabiliser le projet

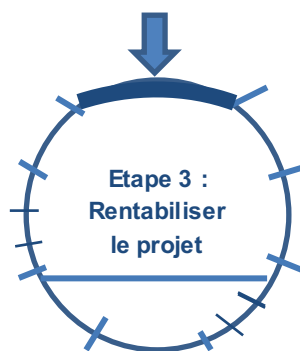


Schéma 16 – Etape 3

### 7.4.1 Caractéristiques

C'est l'étape la plus longue dans la roue du changement. En fonction de la nature du projet, elle peut durer quelques jours, quelques mois ou bien des années. Ce qui a été mis en route fonctionne et je peux en récolter les fruits. Je ne suis plus un débutant, je deviens progressivement un professionnel expérimenté et donc reconnu. La pratique et l'expérience me permettent de m'éloigner de mes maîtres et je peux même devenir créateur de nouvelles techniques, de nouveaux processus, de nouvelles méthodes.

Avec les années, je peux devenir moi-même enseignant et transmettre à d'autres. De nombreux projets peuvent prendre place lors de cette étape, comme de petites roues intégrées dans le grand projet en cours de réalisation. Je peux m'employer à développer mes compétences, à croître personnellement et me déployer. De même, je suis intéressé par la performance et les résultats.

### 7.4.2 Freins potentiels

Voici des freins qui peuvent empêcher de réussir, d'aboutir au succès, d'aller au bout pour profiter pleinement de ce qui est accompli. Le perfectionnisme s'exprime sous différentes formes et pourrait

- pousser à l'épuisement : je ne sais pas me détendre, m'arrêter pour me poser (ou me reposer) tant que tout n'est pas fini. Il y a encore et encore des choses à faire avant d'être satisfait.
- amener la personne à refuser de voir ce qui est réussi, à ne voir que ce qui ne va pas (la faute, l'erreur, le détail qui cloche) et être dans l'incapacité de se reconnaître (soi ou les autres), de se réjouir, de se féliciter.
- arrêter son projet en cours (ou le ralentir), la personne considérant qu'elle manque encore de connaissances, de savoir, de compétences pour être efficace et se lancer dans une énième formation. De telles personnes sont la plupart du temps brillantes. Leur entourage les considère comme exceptionnelles alors qu'elles sont incapables de se reconnaître elles-mêmes !

Penser avoir raison sur tout, se considérer au-dessus des autres et ne pas écouter les avis, devenir autoritaire dans le pilotage du/des projets. Le risque est celui de l'isolement, de la coupure avec la réalité.

Se comparer aux autres : ils savent mieux, font mieux, vont plus vite, sont plus... ou sont moins....

La peur de ne pas y arriver seul et le manque de confiance peuvent conduire à la dépendance. J'observe comment certaines personnes peuvent se mettre dans un rôle de « Victime » pour obtenir du soutien des autres, avec au fond d'elles de la colère retenue, de la frustration et de l'envie. Cette posture a pour effet de stimuler deux autres rôles complémentaires, celui « Persécuteur » et celui de « Sauveur » (Voir le concept de « triangle dramatique » de Karpman).

Autre type de frein : comme Sisyphe condamné à pousser éternellement son rocher au sommet de la montagne sans pouvoir y arriver (il était presque au sommet, le rocher retombait et il devait recommencer encore et encore), je peux m'épuiser à faire de nombreux efforts sans aboutir. Je donne l'exemple d'un de mes clients qui fait partie des 3 personnes retenues en final pour un poste important. Il rate son dernier entretien et se faire prendre la place. « *J'y étais presque* » dit-il ensuite. Ces personnes reproduisent les mêmes erreurs, peuvent compliquer la réalisation de leur projet, ce qui le ralentit ou peut les faire abandonner. Vous les entendrez souvent dire « *c'est difficile, c'est compliqué, pfff...* ». Ils vont recommencer et « faire plus de la même chose » avec un autre projet encore et encore.



**Fast-track your career**

**Masters in Management**

**Stand out from the crowd**

Designed for graduates with less than one year of full-time postgraduate work experience, London Business School's Masters in Management will expand your thinking and provide you with the foundations for a successful career in business.

The programme is developed in consultation with recruiters to provide you with the key skills that top employers demand. Through 11 months of full-time study, you will gain the business knowledge and capabilities to increase your career choices and stand out from the crowd.

Applications are now open for entry in September 2011.

For more information visit [www.london.edu/mim/](http://www.london.edu/mim/)  
email [mim@london.edu](mailto:mim@london.edu) or call +44 (0)20 7000 7573

**London Business School**  
London Business School  
Regent's Park  
London NW1 4SA  
United Kingdom  
Tel +44 (0)20 7000 7573  
Email [mim@london.edu](mailto:mim@london.edu)  
[www.london.edu/mim/](http://www.london.edu/mim/)



### 7.4.3 Mobilisons nos ressources

La Permission de réussir est un élément clé dans la conduite du changement. Si je reprends les freins énoncés précédemment, je peux trouver les antidotes suivants :

- Je me fixe des objectifs datés avec des échéances et des critères de succès de façon à mesurer ce qui est accompli, me féliciter, me remercier et me reposer avant de passer à l'étape suivante.
- Je me donne le droit à l'erreur. Toute erreur est une opportunité d'apprentissage.
- Je me fixe des objectifs personnels et m'y tiens.
- Je rends explicites mes besoins et je fais des demandes claires.
- J'accepte l'aide des autres, je sais la demander.

Ceux qui se laissent envahir par l'idée que c'est compliqué construisent en général une représentation de la totalité du projet. Cela leur donne l'illusion d'une tâche énorme à accomplir et donc impossible à réaliser. Ce processus est inconscient. L'antidote consiste à décomposer le projet en sous étapes et à avancer pas à pas, petit à petit. Appliquer le principe du schéma 15 p 36 peut être une aide.

D'autres Permissions peuvent libérer des énergies bloquées :

- Je peux réussir à mon rythme.
- C'est permis de me montrer, d'être différent, d'ouvrir de nouvelles voies, d'explorer de nouveaux territoires, de sortir du lot, de me faire remarquer.
- C'est permis de dépasser mes maîtres.
- Je ne suis pas obligé de suivre les traces de mes aînés, celles qu'on a voulu fixer pour moi.

## 7.5 Etape 4 : la rupture

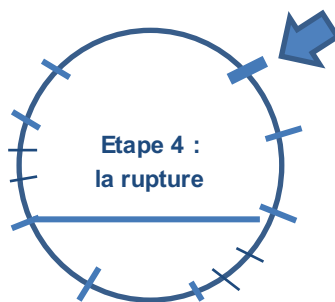


Schéma 17 – Etape 4

### 7.5.1 Caractéristiques

La rupture est généralement le « déclencheur » d'une prise de conscience qu'un changement se produit ! Et nous pouvons avancer l'idée que la rupture est le début d'un cycle de changement, plus que l'étape 1. La rupture peut être agréable ou non. Elle peut être anticipée ou non. Elle sera dans tous les cas et physique et psychologique. Et il n'y a pas toujours cohérence entre les deux. Voici des exemples pour illustrer :

- Julien, commercial pour un fabricant de meubles, n'a toujours pas accepté le retrait de la gamme « confort » qui faisait ses plus belles ventes depuis 8 ans. La nouvelle gamme « Euro luxe » ne correspond pas à ses goûts et ses performances s'en ressentent. Physiquement, la gamme n'existe plus, mais psychologiquement, il reste dans le passé.

Toute rupture, quelle qu'elle soit, va entraîner un processus de deuil.

### 7.5.2 Freins potentiels

Fondamentalement, le frein majeur est le déni, le refus de voir, d'accepter le fait que c'est fini, terminé. J'ai pu observer des personnes dans la sidération, comme si le temps s'était arrêté. Leur représentation est figée, elles ne peuvent plus avancer et elles se trouvent en décalage avec la réalité, celle de leur environnement.

### 7.5.3 Mobilisons nos ressources

Je vous rappelle l'importance de notre niveau de conscience tout au long du processus de changement. Voilà un autre endroit clé où la conscience est essentielle : nous avons à être conscient quand une chose s'arrête, se termine. **Oui**, c'est fini ! L'entreprise a fermé ses portes.... **Oui**, notre chef de service bien aimé a été muté ailleurs... **Oui**, la gamme AA a été arrêtée. **Oui**, les marchés se sont ouverts et nous ne pouvons empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents....

## 7.6 Etape 5 : entrer dans le deuil

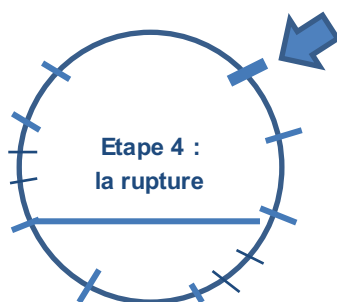


Schéma 18 – Etape 5

### 7.6.1 Caractéristiques

Dès qu'il y a fin de d'une chose à laquelle nous avons été lié (amour, engagement professionnel, attachement à un objet, un lieu, une activité, un travail, un groupe...), il y aura obligatoirement un processus de deuil. Le deuil peut être ressenti (conscience d'une fin) ou complètement occulté par la personne qui le vit. La durée et l'intensité du deuil sont directement liés à l'investissement que nous avons fait, à l'attachement que nous avons envers ce qui est perdu : un être cher, un travail, une ville, une maison, une croyance...

Le deuil suit un processus, avec des étapes qui ont été décrites entre autres par Elisabeth Kubler Ross : déni, rationalisation, colère, peur, marchandage, tristesse, acceptation. C'est un processus plus ou moins long en fonction de l'attachement et de la perte ressentie. Nous pouvons savoir qu'un processus de deuil est terminé quand nous arrivons à évoquer avec tranquillité, avec un certain détachement émotionnel « l'objet » perdu.

### 7.6.2 Freins potentiels

Le manque de connaissance et/ou de conscience des processus d'attachement, la difficulté à sentir ses émotions, le déni et la rationalisation, la peur de l'effondrement : tous ces éléments peuvent bloquer totalement ou ralentir un processus de deuil. *Un de perdu, dix de retrouvés... on ne va pas passer le réveillon là-dessus, il faut avancer... c'est la vie, il faut bien accepter...*



360°  
thinking.

**Deloitte.**

Discover the truth at [www.deloitte.ca/careers](http://www.deloitte.ca/careers)

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.





J'ai rencontré des personnes qui avaient « cumulé » plusieurs deuils successifs (séparation amoureuse, licenciement, perte d'un proche) sans jamais avoir pris le temps de le conscientiser et d'en faire quelque chose de bon. Et un jour, un événement en apparence anodin a provoqué une crise. La goutte d'eau a fait déborder le vase. Ces personnes se sont effondrées (burn out, dépression, suicide).

### 7.6.3 Mobilisons nos ressources

C'est un temps où nous avons besoin de consolation. Certains ont besoin de parler et d'autres de silence. Pour les uns comme pour les autres, la présence réconfortante de véritables amis est essentielle. Savoir les solliciter est une ressource. La connaissance du processus de deuil est particulièrement utile dans notre quotidien. Les accepter et les traverser permet d'accéder à d'autres expériences, à aller au-delà du vécu, donc du passé pour retrouver une énergie pleine et entière.

Les Permissions à se donner : C'est permis d'éprouver toute la gamme des émotions : de la colère (*pourquoi m'a-t-il abandonné(e) ?*), de la peur (*que vais-je devenir maintenant ?*), de la tristesse (*il me manque tellement !*). C'est permis de prendre le temps de vivre ces émotions, de passer par des états émotionnels qui peuvent sembler contradictoires.

Je partage une expérience vécue en conscience alors que j'étais encore commercial et déjà au fait de ces processus : un de mes clients fidèles et importants m'accueille un jour en m'annonçant qu'il avait décidé de changer de fournisseur, que je ne devais pas en faire une affaire personnelle. Malgré mes tentatives pour rattraper les choses, il me confirme sa décision. Seul dans ma voiture après cet entretien, je suis passé par toutes les couleurs....

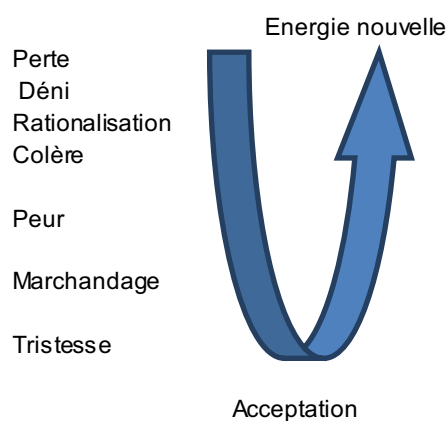


Schéma 19 – Processus de deuil

*ce n'est pas vrai, ce n'est pas possible (dénier)... Je comprends qu'il réagisse comme cela vu comment il a été mal livré depuis 3 mois (rationalisation)... Quel enfoiré, il aurait pu me prévenir avant (colère contre lui)... si l'usine avait bien livré, ça ne serait pas arrivé (colère contre les autres)... j'aurais dû venir le voir plus souvent, j'aurais détecté le problème à temps (colère contre moi)... Et maintenant, comment vais-je faire mon chiffre de cette année ? que va dire ma direction ? (peur)... Peut-être qu'il va quand même me passer quelques commandes dans l'année (marchandage)... J'aimais bien venir le voir, je vais regretter nos échanges (tristesse)...*

Pendant tout ce temps du processus, mon énergie était mobilisée par mes émotions. Ce « fil qui m'attachait au passé » ralentissait ma marche. Il m'a fallu plusieurs mois pour arriver à l'**acceptation** de cette situation, m'apaiser et « faire le deuil ». Et c'est alors que j'ai pu démarcher de nouveaux clients avec mon **énergie pleine** et entière.

## 7.7 Etape 6 : faire le bilan

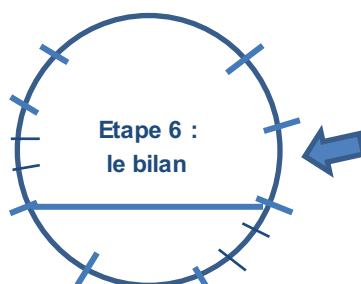


Schéma 20 – Processus de deuil

### 7.7.1 Caractéristiques

Plusieurs éléments caractérisent cette étape : prendre du recul, de la hauteur de vue, regarder autrement. Tout cela va nous permettre de mesurer ce qui a été réalisé, de recenser les actions conduites, d'identifier les ressources que nous avons utilisées, de mettre en perspective pour donner du sens à partir de l'ici / maintenant. Quand nous arrivons à cette étape, nous pouvons nous remercier, nous reconnaître (c'est bien moi !), nous faire reconnaître et célébrer. J'aime parler de capitalisation. C'est ce que vous invite à faire un conseiller en orientation quand vous faites un bilan de compétences, quand vous réalisez votre CV qui rassemble l'ensemble de votre parcours avec les compétences acquises et disponibles.

A l'heure de l'écologie, on pourrait parler de « recyclage » : ce qui a été consommé comme énergie et qui a produit des résultats concrets peut être réutilisé pour d'autres réalisations.

C'est aussi voir le « cadeau caché » : ce que nous avons *vécu* et qui est passé nous a permis de grandir, de développer des capacités et des compétences. Nous ne pouvons pas, à cette étape, prendre la mesure de ce que nous avons acquis, des ressources mobilisées (résilience).

Enfin, faire le bilan est un moyen d'accéder à l'autonomie. Chaque bilan est l'occasion pour nous de mesurer notre chemin de croissance, de capitaliser notre savoir et notre expérience, de prendre conscience de notre potentiel pour moins de dépendance et plus de liberté et d'autonomie.

### 7.7.2 Freins potentiels

Le principal frein est l'impossibilité de faire le deuil. Dans ce cas, notre état interne nous empêche de voir la situation passée avec recul et détachement. Faire le bilan dans ces conditions a peu de sens et l'efficacité en est limitée. C'est une des problématique rencontrée par les professionnels des bilans de compétences qui ont des impératifs de délais et de coûts face à des personnes à qui on demande de faire un bilan alors qu'elles sont encore en plein deuil non résolu !

Pour d'autres, la difficulté réside dans l'incapacité de se reconnaître, de voir ses qualités. Certains considèrent leurs réalisations avec dédain : *c'est banal, il n'y a rien d'extraordinaire dans ce que j'ai fait, j'ai simplement fait ce que je devais...*

Pour d'autres, c'est la difficulté à se réjouir, à célébrer. *C'est peu de chose, on ne va quand même pas monter cela en épingle !*

### 7.7.3 Mobilisons nos ressources

Chacun de nous est un être unique. Nos réalisations en sont les témoins objectifs et la réalisation d'un bilan est un acte qui contribue à notre développement. Voici quelques pistes concrètes :

- Reprenez la situation pour laquelle vous voulez faire un bilan et mettez votre observateur intérieur à l'action.
- Notez tous les événements liés à cette situation : les expériences vécues comme positives autant que celles vécues comme négatives.
- Notez tout ce que cette situation vous a permis de faire (vos actions concrètes), de vivre (expériences, ressentis, comportements), d'apprendre de vos réussites et de vos échecs ou erreurs (sur vous, sur les autres, sur le monde – votre métier, la vie...)
- Notez les ressources que vous avez dû mobiliser pour traverser cette situations
- Remerciez-vous d'avoir vécu tout cela, d'avoir appris, d'avoir réussi, d'avoir appris de vos erreurs.
- Notez en quoi toutes ces ressources vont pouvoir vous être utiles pour poursuivre votre vie, pour réaliser de nouveaux projets (capitalisation).

Célébrez : faites une fête, partagez vos expériences, invitez des amis, réjouissez-vous

Apprêtez-vous à vous faire connaître pour vos réalisations en formalisant tout cela de façon précise, concise et explicite sur votre CV, pour vos futurs entretiens de recrutements ou encore sur une plaquette de présentation qui parlera de vous si vous créez votre entreprise.

## 7.8 Etape 7 : vivre le changement Niveau 1

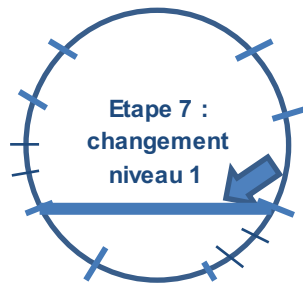


Schéma 21 – Etape 7

### 7.8.1 Caractéristiques

Souvenez-vous : c'est le passage d'un projet à un autre sans introspection. Nous ne modifions pas de façon significative notre cadre de référence (échelle de valeurs et système de croyances). Le projet précédent est terminé, le deuil est fait. Fort de l'expérience passée, armé d'un bilan bien structuré (conscient de nos ressources disponibles), nous pouvons démarrer un nouveau projet et aller à l'étape 1 de la roue du changement.

# Get a higher mark on your course assignment!

Get feedback & advice from experts in your subject area. Find out how to improve the quality of your work!

[Get Started](#)



Go to [www.helpmyassignment.co.uk](http://www.helpmyassignment.co.uk) for more info

 **Helpmyassignment**

### 7.8.2 Freins potentiels

Il peut nous arriver de croire que nous faisons un changement de niveau 2 et de démarrer un nouveau projet sans avoir réalisé qu'en fait, nous sommes dans un changement niveau 1. Une rupture non « digérée », un deuil non fait ou inachevée, un bilan incomplet ou pas fait du tout sont autant de freins potentiels au projet naissant. Ces éléments peuvent constituer des « poids morts » à traîner (de l'énergie bloquée), ce qui ralentira notre marche en avant dans un nouveau projet.

### 7.8.3 Mobilisons nos ressources

Je vous recommande de prendre la mesure de ce qui est terminé, bouclé, dépassé... ou non avant de démarrer un nouveau projet. C'est une façon adaptée de vérifier en conscience que nous allons démarrer libre du passé, chargé d'énergie disponible pour réussir notre nouvelle entreprise.

## 7.9 Etape 8 : La maturation

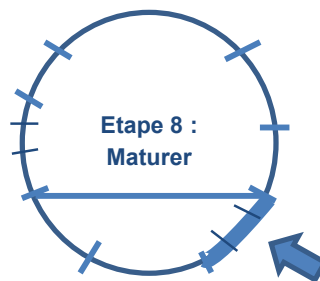


Schéma 22 – Etape 8

Il peut arriver à **chacun d'entre nous** de rester bloqué à l'étape de la rupture et du deuil. Le deuil et le bilan sont impossibles à élaborer, notre vision reste bloquée à cette étape. Ce qui nous est arrivé est vécu comme inacceptable. Notre équilibre de vie a été bouleversé (par l'extérieur ou par l'intérieur) et il y a déphasage partiel ou total entre des parties de notre système interne (de nous à nous) ou entre notre système interne et l'environnement.

Les symptômes peuvent être :

- une remise en question de soi, des autres, du système auquel nous appartenons (famille, équipe, entreprise, société...)
- une perte de sens, de la démotivation
- une révolte, de la colère,
- le burn out,
- la dépression, un sentiment de vide, de rien

On parle de crise dans sa forme positive comme d'une étape de remise en cause qui nécessite une « déconstruction intérieure » et nous oblige à reconstruire du nouveau en nous, de façon à retrouver un nouvel équilibre et une nouvelle mise en phase (de nous à nous, de nous à l'environnement). Cette étape est en général vécue comme inconfortable, déstabilisante, parfois douloureuse. Elle peut durer quelques semaines, des mois, voire des années pour certaines personnes. Et il n'est pas possible pour celui ou celle qui la traverse d'aller à l'étape 7 pour démarrer un nouveau projet.

Cette étape 8, dite de maturation, peut se décomposer en 3 sous étapes :

- 8a) entrer dans l'ombre,
- 8b) aller voir ailleurs,
- 8c) analyser les potentialités

#### 7.9.1 Etape 8a : entrer dans l'ombre

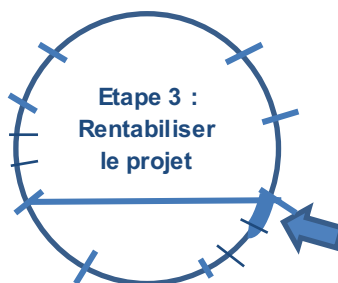


Schéma 23 – Etape 8a

##### 7.9.1.1 Caractéristiques

Nous rencontrons l'inconfort dans cette étape : perte de sens, colère, révolte, peur, perte de motivation, sentiment d'incompréhension de soi et des autres, dépression... Il est normal de vivre cela, d'éprouver de tels sentiments. Pourquoi ? Parce que le déphasage entre notre construction intérieure et notre environnement est tel qu'il remet en question notre équilibre, notre sécurité profonde (voir le chapitre 1).

Quand nous ne sommes pas prêts à accepter la remise en cause des fondements de notre équilibre intérieur ni à vivre un changement de paradigme dans notre vie, un travail dans les profondeurs doit se faire, une réélaboration intérieure qui prend du temps. Il peut être utile de « faire une pause », de s'arrêter, de partir en voyage, de prendre une année sabbatique...

##### 7.9.1.2 Freins

Le principal frein à cette étape est un refus de vivre l'inconfort émotionnel. L'idée même de dépression est insupportable à certains. Avec la peur que leur image soit associée à de la faiblesse. Ou de la peur de s'installer dans un état dépressif sans pouvoir ensuite en sortir. Il y a souvent confusion entre la dépression (maladie) et un état dépressif (passage normal suite à un événement marquant dans notre vie). *Tu ne vas pas te laisser aller ! Remue toi, tu vas voir, ça va passer !*

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)

Autre frein possible : entrer en lutte contre notre environnement. L'énergie est mise à prouver que nous avons raison – et sans discernement parfois – à partir en croisade contre le monde entier.

C'est dans ces moments-là que nos croyances limitantes entrent en action et nous empêchent d'envisager une vision différente de la même situation.

### 7.9.1.3 Mobilisons nos ressources

Il est essentiel d'accepter cet état. Plus nous voudrions lutter contre, plus il s'installera durablement. Les découvertes récentes sur le cerveau indiquent que la méditation est un excellent moyen de permettre à nos cerveaux d'opérer cette réorganisation et d'en accélérer le rythme.

Il est réellement utile de s'employer à des activités simples, peu engageantes. Voici quelques pistes concrètes : se faire arrêter pour se reposer, renouer avec une passion, un de nos hobbies, une activité simple et saine (dessin, peinture, marche, voyage...). « Entrer dans l'ombre » a un premier sens : accepter de rencontrer ce que j'ai considéré jusque-là comme mes parts d'ombre. Mais c'est aussi me retirer des « affaires », cesser de « briller socialement » pendant quelques semaines / quelques mois pour laisser ce travail *de* l'ombre et *dans* l'ombre se faire sans chanceler toute notre vie.

Un Permission utile à cette étape : c'est permis que notre mal être existe, qu'il soit présent, qu'il nous apporte du trouble et de l'inconfort.



#1  
in eco-friendly  
attitude

**STUDY AT  
LINKÖPING UNIVERSITY, SWEDEN**  
RANKED AMONG TOP 50 UNIVERSITIES UNDER 50

Interested in Strategy and Management in International Organisations? Kick-start your career with a master's degree from Linköping University, Sweden.

→ **Click here!**

 **Linköping University**

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Click on the ad to read more

Une Protection essentielle : ne nous lançons surtout pas dans un projet important et engageant à cette étape, ne prenons pas de décision définitive, du genre *Je demande le divorce !* ou encore *je claque la porte et je démissionne !* Ce n'est pas le moment car une partie de notre énergie est mobilisée en notre for intérieur pour réélaborer notre vision du monde.

### 7.9.2 Etape 8b : aller voir ailleurs

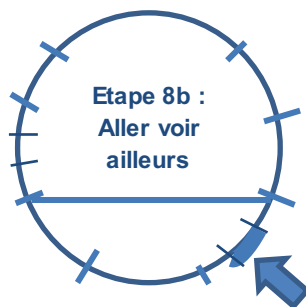


Schéma 24 – Etape 8b

#### 7.9.2.1 Caractéristiques

Une ou plusieurs activités « décalées » par rapport à notre quotidien vont nous apporter des temps de « respiration » et nous faire vivre de nouvelles expériences enrichissantes. Nous allons voir autre chose, ailleurs. Nous allons rencontrer de nouvelles personnes, découvrir de nouvelles activités et d'autres façons de voir la vie, le monde. Quel regard les autres ont-ils sur la vie ? Quelles sont leurs expériences ? Je repense à mon adolescence quand j'allais chez les copains. J'observais qu'il existait d'autres façons de voir la vie, d'autres façons de vivre en famille, d'autres musiques, d'autres règles que ce qui avait cours dans ma famille.

#### 7.9.2.2 Freins

En voici quelques-uns à cette étape : Faire plus de la même chose en allant voir ailleurs pour retrouver les mêmes choses que précédemment (même environnement, mêmes types de personnes, mêmes idées). Se refermer sur soi, s'enfermer dans son état. Ne rien faire (procrastination). Utiliser des substituts comme l'alcool, certains médicaments, de la drogue. Sélectionner les seules informations qui tendent à prouver que ma vision est la bonne.

#### 7.9.2.3 Mobilisons nos ressources

C'est un excellent moment pour retrouver son regard d'enfant sur le monde. Qu'y a-t-il à voir, à écouter, à sentir, à découvrir de nouveau. Y a-t-il des personnes qui ont vécu les mêmes choses que moi et qui en font autre chose que ce que j'en fais, moi ? Que puis-je apprendre de nouveau ?

Exemples : je pars en mission à l'étranger et je regarde comment mes homologues chinois, japonais, américains, indiens font dans les mêmes situations ? Quel regard ont-ils sur leur travail, leurs collègues, leurs employeurs ?



Nous avons besoin d'explorer, de faire les choses avec un regard neuf, d'observer ce que nous voyons et d'observer aussi ce que nous ressentons et pensons lors de ces nouvelles expériences de vie. Allons-nous confirmer nos croyances ou allons-nous développer un regard différent et réorganiser notre vision du monde ?

### 7.9.3 Etape 8c : analyser les potentialités

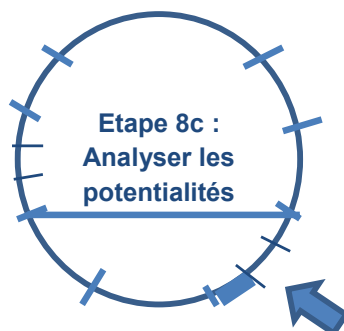


Schéma 25 – Etape 8c

#### 7.9.3.1 Caractéristiques

La suite de l'exploration précédente va nécessiter une analyse des expériences vécues et de l'apprentissage réalisé. Rappelez-vous : notre scénario de vie est une construction mentale qui découle de nos expériences d'enfant et aboutit à des conclusions. Ces conclusions qui sont devenues nos croyances étaient celles de l'enfant que nous avons été. Il devient alors évident que nous avons à revisiter ces anciennes conclusions au filtre de nos expériences présentes et cette étape 8b est une excellente opportunité de le faire.

#### 7.9.3.2 Freins

Au moment d'analyser et de tirer de nouvelles conclusions (sur nous, les autres, le monde), il peut y avoir un refus de regarder et de « voir ». Voir que la vision qui nous a animé jusque-là était erronée. Mais aussi de « voir » que notre vision de la situation était juste ! Ces deux attitudes parlent de l'égo, l'égo blessé étant un frein redoutable à notre développement. Que ce soit l'orgueil ou un manque fort de confiance en soi, ce sont les deux faces de la même chose : un égo blessé !

#### 7.9.3.3 Mobilisons nos ressources

Le questionnement et l'introspection vont nous aider. Nous pouvons faire un passage en revue de nos croyances et de notre échelle de valeurs. Voici quelques questions utiles à cette étape :

*Où en suis-je dans le processus de deuil ? Suis-je apaisé ? Lors de mes explorations, ai-je découvert de nouveaux horizons, d'autres modèles de penser, d'autres façons de faire ? Puis-je donner un sens différent aux événements vécus qui m'ont amené à rester bloqué dans la phase de maturation ? D'autres auraient-ils réagi différemment et pourquoi ? Qu'auraient-ils fait d'autre ? Comment auraient-ils pensé ?*

*Certaines de mes croyances sont-elles obsolètes, décalées, inadaptées ? Qu'ai-je vécu ? Qu'ai-je appris ? La vision du monde qui a été la mienne jusque-là a-t-elle encore du sens ?*

J'aime cette citation de Sartre « *L'important n'est pas ce qu'on t'a fait, l'important, c'est ce que tu fais de ce qu'on t'a fait !* »

Je me souviendrai toujours de Fred, cadre licencié pour la 3<sup>ème</sup> fois de sa carrière. Ce jour-là, j'anime un groupe de parole pour chômeurs en recherche d'emploi. Il raconte sa dépression suite à son premier licenciement 5 ans auparavant. Il dit son désarroi, son désespoir à l'époque. Il explique que seul son travail comptait à ce moment-là et que son monde d'alors s'était écroulé. Il explique : « *J'ai découvert que j'avais une compagne et une petite fille, qu'elles étaient présentes, qu'elles me soutenaient !* » Il a poursuivi : « *J'ai compris où étaient mes valeurs. Je sais que je ne suis pas seul et qu'un licenciement n'est pas la fin du monde. Je sais que je vais retrouver du travail et je n'investis plus mes postes de la même façon.* »

## 7.10 Etape 9 : vivre le renouveau

### 7.10.1 Caractéristiques

On pourrait parler de « saut quantique », de transformation, de transmutation.... J'ai régulièrement observé comment une personne pouvait radicalement changer sa vision du monde d'un seul coup. L'échelle des valeurs bougent ainsi que les croyances qui leurs sont associées. Ce changement de niveau 2 peut être spectaculaire car la personne change d'orientation, de cap, de compréhension.

It's only an opportunity if you act on it

IKEA.SE/STUDENT

Reduce  
Recycle

WORK WITH US

to gether ness

save water. Shower together

everyone deserves good design

IKEA

© Inter IKEA Systems B.V. 2009



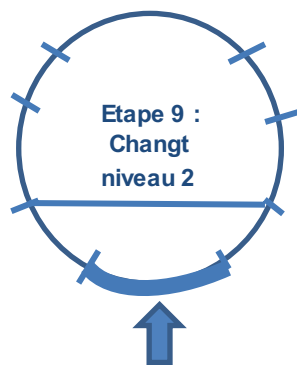


Schéma 26 – Etape 9

Elle donne un sens nouveau au passé, à sa vie. En réalité, le changement s'est fait en profondeur, hors la conscience directe de la personne. Cela a pris du temps (la période de maturation) et une nouvelle vision émerge qui va modifier le cours des choses pour la personne concernée. Une cliente m'a dit un jour « *c'est comme si j'avais marché la tête en bas depuis toujours et que d'un seul coup, je me mettais à marcher normalement* ». Une autre m'avait dit : « *j'ai changé de lunettes ! Je voyais tout en gris et maintenant, je vois en couleur* ».

Trois voies s'ouvrent à nous :

1. La situation n'a pas changé mais c'est nous qui avons changé le regard sur la situation. Nous pouvons abandonner nos conclusions archaïques et construire de nouvelles convictions et une échelle de valeur revisitée (revoir le chapitre sur les croyances et les valeurs). Nous pouvons alors « repartir », aller de l'avant, en phase avec notre environnement, en paix avec nous, plein d'une énergie renouvelée, disponible. De nouveaux projets sont possibles et nous sommes prêts à nous y engager.
2. Nous pouvons rester dans le même environnement mais changer la mission qui a été la nôtre
3. Nous pouvons quitter notre environnement. Nous confirmons que notre désaccord et donc notre positionnement étaient justes. Nous arrêtons de nous remettre en question. Nous tenons ferme nos valeurs et nous ne nous fourvoyons plus en hésitations et compromis. Nous décidons de partir car nous ne sommes plus en phase. J'ai constaté qu'il y avait aussi changement des croyances.

#### 7.10.2 Freins potentiels

Entrevoir et imaginer l'impact de notre nouvelle vision du monde sur notre vie peut nous effrayer et nous amener à renoncer à aller dans une telle voie. Cette remise en question de tout ou partie de notre modèle du monde peut créer un retour arrière qui bloque tout le processus de changement 2.

Croire qu'on a fait un changement de niveau 2 alors qu'on « fait plus de la même chose ». Ceci est une situation que j'ai vu de nombreuses fois. Et j'atteste l'avoir vécue moi-même.

Des conclusions erronées qui peuvent nous amener à des décisions inappropriées par rapport à qui nous sommes aujourd'hui et à nos besoins actuels. Placer la « barre trop haut » peut aussi nous entraîner vers des peurs bloquantes pour faire du changement ou vers des désillusions qui ne manqueront pas d'arriver plus tard.

### 7.10.3 Mobilisons nos ressources

Mon expérience me fait dire que nous avons besoin d'être accompagné dans ces moments, pour pouvoir parler de ce qui se passe, de ce que nous vivons. Mais aussi pour avoir un regard externe neutre, bienveillant, accueillant, non jugeant. Nous avons aussi besoin de réassurance par rapport aux peurs des conséquences. J'insiste sur un point : le changement de niveau 2 est intérieur, la mise en œuvre du changement avec les conséquences à vivre se prépare en mettant en place un processus de projet (voir le schéma 3 de la roue), en amenant les ressources (étape 6), en énonçant le projet(étape 1a), en explorant....

## 7.11 Etape 10 : Réinventer le futur

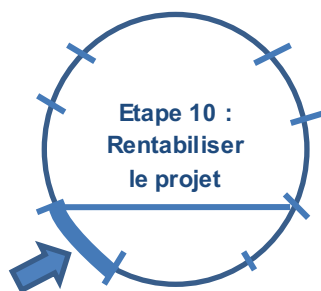


Schéma 27 – Etape 10

### 7.11.1 Caractéristiques

J'ai été de nombreuses fois frappé par l'énergie, la vitalité, la joie qui se dégage d'une personne quand elle traverse cette étape. Une expression populaire exprime bien cela : « *j'ai envie de croquer la vie à pleines dents* ».

Les personnes qui arrivent à cette étape sont pleines de vie, de ressort car elles vivent en général une sorte d'ouverture sur tous les possibles. Elles se sentent libres des encombrements passés (les vieilles croyances laissées au placard), vivantes, disponibles à avancer. Le monde devient un champ d'exploration, avec de nombreuses pistes ouvertes. Notre part créative et imaginative est particulièrement active. Nos envies sont nombreuses et il va nous falloir canaliser cette puissante énergie de vie.

### 7.11.2 Freins potentiels

J'ai souvent entendu des personnes nommer une sensation de « vertige », de tournis, avec de la peur : *c'est trop, c'est trop beau, c'est vertigineux et je n'y arriverai pas*. Face à cette énergie et à cette pulsion de vie et d'envies, la dispersion est un risque majeur car les opportunités sont nombreuses. Il y a un vrai risque de nous perdre dans toutes ces pistes qui émergent, en papillonnant, en nous dispersant. Nous pourrions suivre plusieurs pistes à la fois, ou bien en démarrer une puis passer à une autre.

Un autre frein potentiel, c'est l'impossibilité de choisir quand faisons partie des personnes dont l'appétit de vie est immense. Nous voulons tout. Et au bout du compte, nous risquons l'extinction de notre flamme de vie intérieure par lassitude parce qu'il y a trop de pistes possibles.

### 7.11.3 Mobilisons nos ressources

Plusieurs Protections et actions sont nécessaires à cette étape :

Canalisons nos pulsions et envies tout en mobilisant notre énergie disponible, sans éteindre notre flamme. Tout un programme ! Donc, évitons la précipitation. Par contre, accueillons tout ce qui émerge, comme un florilège de cadeaux de Noël. Nous pouvons les classer, les ranger et ensuite, travailler cette « matière » pour en tirer la quintessence. Je pense aux méthodes de créativité, entre autres, celles de Gordon : produire, produire, produire de la matière (comme lors des brainstormings), puis trier, ranger, organiser et ensuite relier avec vos envies profondes, le sens que vous voulez donner à votre vie. C'est comme cela que vous pourrez passer de cette étape 10 de la roue à l'étape 1 d'un nouveau cycle : énoncer votre projet....



ericsson.com

# YOUR CHANCE TO CHANGE THE WORLD

Here at Ericsson we have a deep rooted belief that the innovations we make on a daily basis can have a profound effect on making the world a better place for people, business and society. Join us.

In Germany we are especially looking for graduates as Integration Engineers for

- Radio Access and IP Networks
- IMS and IPTV

We are looking forward to getting your application! To apply and for all current job openings please visit our web page: [www.ericsson.com/careers](http://www.ericsson.com/careers)



ERICSSON



Autres points : acceptons et accueillons les sensations de vertige. C'est normal à cette étape. Trouvons de la réassurance en prenant en compte qu'il est bon de rêver et qu'un rêve ne nous engage pas automatiquement dans une réalisation. Acceptons les allers / retours et la dispersion des idées. Refusons la dispersion des actions. Nous ne nous lancerons pas dans un nouveau projet tant que nous n'aurons pas fait du tri et que nous n'aurons pas sélectionné entre 3 et 5 projets potentiels pour démarrer la phase 1 d'un nouveau cycle. Alors, nous pourrons commencer à ré écrire notre scénario pour en faire un « scénario gagnant ».

## 7.12 La superposition des cycles

J'imagine que depuis que vous parcourez en lecture les 10 étapes de la roue du changement, vous vous êtes dit, à un moment où à un autre : « *mais en fait, il doit y a plusieurs cycles en même temps !* ». C'est juste. C'est une des raisons pour laquelle nous sommes nombreux à nous perdre dans les méandres des actions à mener, des questions à se poser, des émotions à vivre.... Nous allons prendre deux exemples pour illustrer cela :

### 7.12.1 Exemple A

L'exemple de Paul (Voir le schéma 28) – A 45 ans, Paul est cadre chez un constructeur automobile. Il vient d'être promu au Japon pour piloter un projet industriel stratégique pour son groupe (= nouvelle mission). Cela faisait 2 ans qu'il préparait ce projet avec sa direction et avec son équipe. Il s'en réjouit. Il a célébré sa promotion et le lancement officiel du projet avec ses collègues (Roue n°1 – étape 2 / Lancement).

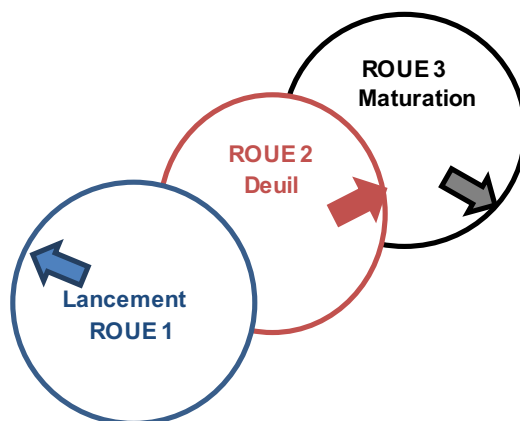


Schéma 28 : la superposition des cycles, exemple A

Quatre mois avant cela, son père, auquel il était très attaché, est décédé d'une crise cardiaque. La douleur de la perte est encore très présente (Roue n°2 – étape 5 / Le deuil). Enfin, vice-président d'une association caritative importante, il vit un profond conflit de valeur avec le nouveau président de cette association. Il vit de la déception, de la colère et se trouve partagé entre l'envie de claquer la porte et celle de se battre pour ses idées (Roue n°3 – Etape 8 / Maturation).

Dans ce cas de figure, Paul vit **3 situations en parallèle**. Imaginez 3 roues avec ce qui peut se passer pour lui et en lui. Pour une part, de la célébration, de la joie avec l'énergie du succès pour le lancement du projet. A cela s'ajoute de la peine, du chagrin, de la tristesse, de la lourdeur avec le décès de son père. Enfin, mettez une touche de colère, de frustration et de perte de sens à l'endroit de son engagement associatif. Il y a de quoi être perturbé ! Comment s'y retrouver ? Comment vivre pleinement chaque situation sans être parasité par les autres ? Mais en même temps, son équilibre de vie reste solide car il repose sur plusieurs appuis. Et tout ne s'effondre pas en même temps.

### 7.12.2 Exemple B

Voici maintenant le cas de Magali (Voir le Schéma 29). A 33 ans, elle manage depuis bientôt 5 ans une petite équipe d'assistantes commerciales sédentaires pour un distributeur de matériel. Tout va bien pour elle, mais elle a fait le tour de son poste et commence à s'ennuyer. Il n'y a pas d'opportunités autres dans son entreprise et ne sait pas vers quoi s'orienter (Roue 1 – fin de l'étape Rentabiliser). Elle vit de la même façon une usure de son couple. Elle « aime bien son homme » mais ne sait plus si elle est encore amoureuse (Roue 2 – fin de l'étape rentabiliser).

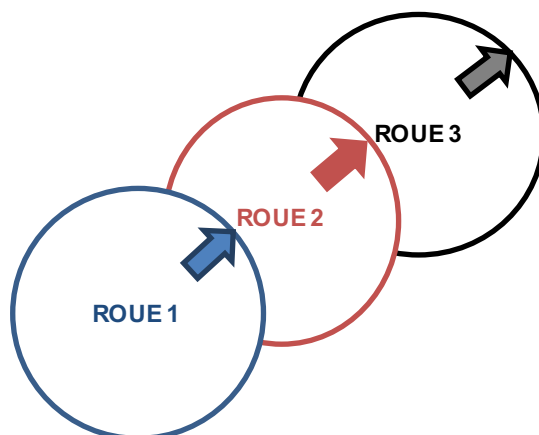


Schéma 29 : la superposition des cycles, exemple B

Sportive de haut niveau en judo, elle n'a plus l'envie de se battre pour être sur le podium. La compétition ne l'intéresse plus et elle pense à raccrocher sans trop savoir quoi faire après. (Roue 3 – fin de l'étape Rentabiliser).

Dans le cas de Magali, la superposition de 3 fins de cycles dans le même espace de sa vie crée un cumul qui peut réellement la perturber. Les 3 piliers fondateurs de sa vie sont fragilisés en même temps par un manque de sens, la perte du goût et de l'envie, l'absence de plaisir et de motivation, le risque de dépression, des sensations de vide, des peurs (par exemple, elle ne sait plus, ni quoi faire, ni où aller, ni quelles orientations donner à sa vie. C'est un gros « chantier » à ouvrir.

Comme pour chacun de nous, Paul et Magali ont les ressources pour traverser ces tribulations de la vie. Pour autant, cela demande un niveau de conscience développé pour faire du tri dans tout cela, pour accueillir chaque réaction au bon endroit, pour vivre dans l'instant présent, en conscience.

#### EXERCICES

##### **Autodiagnostic**

Je dessine ma (mes) roue(s) de vie et je note :

A quelle(s) étape(s) de la roue j'en suis.

Combien de cycles j'ai parcouru dans ma vie personnelle / dans ma vie professionnelle / dans d'autres vies. Comment je les ai vécus et traversés.

##### **Guide de réflexion**

Qu'est-ce qui me marque ? Y a-t-il des récurrences ? Y a-t-il des étapes que je franchis facilement et d'autres difficilement ? Lesquelles ? Quels sont les freins dans lesquels je me retrouve ? De quelles Permissions et Protections puis-je avoir besoin pour avancer ?

##### **Programme pour changer**

Je note sur quelles étapes je décide de progresser, avec quels changements et quelles évolutions. Je fais la liste et je priorise : je choisis par quoi je commence. Qu'est-ce que je veux changer ? Quelles pistes proposées me conviennent ? Quelles actions je peux mettre en place, avec les Permissions et les Protections.



**You can fly.  
Can you soar?  
We'll help.**

You're looking for great growth opportunities. We're in the business of helping people and companies grow. Join our team and see for yourself why we've been named one of Canada's Best Workplaces seven years in a row. [ey.com/ca/Careers](http://ey.com/ca/Careers)

**See More | Growth**

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

© 2012 Ernst & Young LLP. All Rights Reserved.

Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Click on the ad to read more



## 8 Se faire accompagner pour le changement ?

« La Vie » est notre terrain d'exploration, d'expérimentation et d'apprentissage. Elle met à notre portée les opportunités de faire évoluer nos repères (internes et externes), nos comportements, nos connaissances, nos croyances et nos valeurs, notre identité et le sens de la mission que nous nous donnons. Certaines expériences sont si marquantes qu'elles produisent en nous des changements forts, de niveau 2.

Dans le courant de la vie, pour la plupart d'entre nous, nous opérons des changements tranquillement, par étapes, au fil des situations. Mais parfois, nous pouvons rester bloqués, empêtrés, aveugles, sourds, incapables de penser, de regarder, de choisir, de décider et/ou d'agir... Nous pouvons avoir besoin d'une énergie extérieure à nous, celle d'un guide, d'un entraîneur, d'un enseignant, d'un mentor, d'un sponsor ou d'un éveilleur pour reprendre les termes utilisés par Robert DILTS. Alors, vers qui se tourner ? Des amis, des proches ou des professionnels ?

Nous avons des amis et des proches. Les rois avaient des conseillers (stratèges militaires, prêtres, astrologues, artistes, bâtisseurs et autres régisseurs). Le fou du roi était indispensable pour rappeler aux monarques leur folie potentielle. Les religions ont fourni leur lot de prêtres, présents pour orienter les choix de leurs ouailles. Le XXème siècle a vu l'apparition des « psys » (psychanalystes, psychologues, psychothérapeutes...). Les années 1980 ont vu l'arrivée des coachs en tout genre. Et les hasards de la Vie nous permettent des rencontres qui peuvent éclairer notre chemin de vie.

Les proches et amis peuvent être présents pour nous et en même temps manquer de recul sur la situation que nous vivons car ils sont impliqués émotionnellement. Les conseillers peuvent apporter de la connaissance, du savoir, des techniques et de la méthode, mais ils ne peuvent pas penser à notre place (nous sommes uniques) et ils ne seront pas à notre place pour la mise en place. Les prêtres vont apporter, chacun avec son système de croyance, leur vision spirituelle de la situation. Le psychologue nous écoutera, le psychanalyste nous permettra de comprendre pourquoi nous agissons ainsi et le psychothérapeute nous permettra de guérir de vieilles blessures de l'enfance.

Je ne peux que vous recommander de vous faire accompagner par des professionnels de l'accompagnement compétents, auprès desquels vous trouverez un lieu neutre, bienveillant et professionnel pour analyser votre situation et lui donner du sens, repérer où vous en êtes, prendre le recul nécessaire sur la situation. Vous pourrez exprimer sans jugement vos ressentis, vos doutes, vos aspirations, vos envies et aussi faire du tri dans toute cette complexité. Vous serez accompagné à trouver les repères utiles pour orienter vos choix en fonction de vos nécessités et de votre environnement. Vous pourrez explorer les pistes possibles, « accoucher » de votre vérité intérieure en vous rapprochant de votre être profond. C'est vous qui déciderez pour vous-même, en ayant fait monter votre niveau de conscience, en toute autonomie, libre de vos scénarios passés. C'est une marque de respect pour vous que de prendre le temps de prendre soin de vous de cette façon.

I joined MITAS because  
I wanted **real responsibility**

The Graduate Programme  
for Engineers and Geoscientists  
[www.discovermitas.com](http://www.discovermitas.com)



**Month 16**  
I was a construction  
supervisor in  
the North Sea  
advising and  
helping foremen  
solve problems

Real work  
International opportunities  
Three work placements



Téléchargez des eBooks gratuitement sur [bookboon.com](http://bookboon.com)



Click on the ad to read more

## 9 Conclusion

Si vous en êtes à ce chapitre, c'est que vous avez accepté de me suivre jusqu'au bout de ce chemin. Vous avez visité avec moi une partie des concepts sur lesquels j'appuie ma pratique. Vous avez parcouru quelques-unes des techniques et méthodes qui en découlent. Peut-être avez-vous expérimenté les exercices proposés. Alors, où en êtes-vous ? Voyez-vous le changement avec les mêmes yeux qu'avant d'avoir lu ce livre ? Y a-t-il quelque chose de changé en vous ? Pouvez-vous le nommer ? Je me rends compte que je continue à poser des questions. D'accord, c'est mon métier. Je pose le même type de question à mes clients. Et ce sont ces mêmes questions que je me pose régulièrement et qui me font avancer encore et encore.

*Réussir le changement* est la « signature » du cabinet que nous avons créé avec ma compagne il y a 14 ans maintenant. C'est un thème qui m'anime et qui m'a mobilisé ces 20 dernières années. Le travail personnel que j'ai réalisé sur ce thème m'a permis de réparer des manques, de panser des blessures et de devenir davantage acteur de ma vie, cela en conscience.

Réussir vient du bas latin « *uscita* » qui signifie la porte, l'ouverture. Parmi les définitions données au terme réussir, vous trouverez : *avoir un résultat heureux, obtenir un succès, se terminer par un succès, réaliser ses ambitions, s'acclimater, se développer favorablement, être bénéfique à quelqu'un, faire avec succès*. Réussir parle donc du passage. Je sors d'un endroit pour entrer dans un autre, je quitte une chose pour aller vers une autre, je dis au revoir à un espace de vie et je dis bonjour à un espace ouvert sur un futur nouveau. C'est aussi l'exutoire qui libère, c'est l'aboutissement, le couronnement de quelque chose.

Réussir le changement est donc un processus continu de passages, d'ouvertures et de fermetures, de débuts et de fins comme l'illustre parfaitement la roue du changement. Ces cycles font partie intégrante de la vie. Le changement, c'est la vie !

Mais je souhaite partager avec vous quelque chose de plus. Il s'agit de la puissance de l'intention. Poser une intention sur une réalisation future, c'est investir de notre énergie dans un projet, c'est nous projeter dans le futur (littéralement *se jeter en avant*). Pendant des années, j'ai transmis le message suivant aux personnes que j'ai accompagnées et formées : *nous sommes les créateurs de notre chemin, nous créons ce que nous souhaitons mais aussi ce que nous redoutons. Nous créons le bon tout autant que le mauvais*. Une question se pose donc : que projetons-nous de nous dans notre futur ? De quelle « empreinte » sera marqué le projet et donc sa réalisation ? Oui, nous avons le pouvoir de faire de notre vie un paradis ou un enfer. Cette formule est un peu réductrice, j'en conviens. Mais constitue une stimulation à prendre conscience de notre « pouvoir créateur ».

Poursuivons plus avant notre pensée avec un regard complémentaire. Et si le changement n'était en fait qu'une quête plus ou moins consciente, notre quête visant à retrouver notre « graal », qui pourrait être notre être perdu. Cet être, Berne l'appelait le *Prince* ou la *Princesse*, qui a été transformé, à un moment de sa vie, en crapaud ou en grenouille. Cela a créé une « coupure » entre qui nous sommes véritablement et qui nous croyons être. Et tout cela s'est nourri du scénario que nous avons construit en son temps pour survivre. L'Ennéagramme, enseignement spirituel transmis oralement dans la tradition soufi, évoque que chacun d'entre nous est un être magnifique (pur) qui s'est éloigné de son centre, de sa vérité première. Une vieille légende hindoue évoque le même processus de façon imagée :

*Il y eut un temps où tous les hommes étaient des dieux. Mais ils abusèrent tellement de leur divinité que Brahma, le maître des dieux décida de leur ôter le pouvoir divin et de le cacher à un endroit où il leur serait impossible de le retrouver. Mais quelle cachette trouver ? Les dieux mineurs furent convoqués à un conseil pour résoudre le problème, et ils proposèrent ceci : « Enterrons la divinité de l'homme dans la terre ». Mais Brahma répondit : « Non, cela ne suffit pas, car l'homme creusera et la trouvera ». Alors les dieux mineurs répliquèrent : « Dans ce cas, jetons la divinité dans le plus profond des océans ». Mais Brahma répondit à nouveau : « Non, car tôt ou tard, l'homme explorera les profondeurs de tous les océans, et il est certain qu'un jour, il la trouvera et la remontera à la surface ». Alors les dieux mineurs conclurent : « Nous ne savons pas où la cacher car il ne semble pas exister sur terre ou dans la mer d'endroit que l'homme ne puisse atteindre un jour ». Alors Brahma dit : « Voici ce que nous ferons de la divinité de l'homme : nous la cacherons au plus profond de lui-même, car c'est le seul endroit où il ne pensera jamais la chercher ». Depuis ce temps-là, conclut la légende, l'homme a fait le tour de la terre, il a exploré, escaladé, plongé et creusé, à la recherche de quelque chose qui se trouve en lui.*

Changer peut alors être vu comme un processus de retour vers soi. C'est un travail de déconstruction de notre scénario pour nous libérer de notre *persona* (du verbe latin *personare*, per-sonare : *parler à travers*). A l'origine, la *persona* était un masque porté par les acteurs de théâtre pour incarner un personnage bien identifié à travers le masque. Carl Gustave Jung a utilisé ce mot – *persona* – pour évoquer la construction de notre personnalité. Nous avons eu besoin de nous mouler dans un personnage socialement acceptable par notre entourage pour trouver notre place, pour être accepté à défaut d'être aimé, en jouant un rôle social. Ce processus nous a amené à nous perdre dans ce personnage et ne plus savoir qui nous sommes exactement.

Changer peut devenir – en pleine conscience – un acte fort : la déconstruction de la *persona*, la réparation de ce qui, en nous, a été entamé et la reconstruction en vue de retrouver notre être véritable. C'est le sens d'un changement de niveau 2. Il se pourrait alors que certains changements de niveau 1 pourraient être des tentatives d'accéder à un changement de fond sans pouvoir y arriver car nous n'y sommes pas encore prêts. Et nous pourrions alors avoir un regard bienveillant sur nous dans ces cas-là !

*Avec ce regard, réussir le changement revient à faire aboutir avec succès le chemin du retour vers soi.  
Et c'est un bonheur de le vivre en conscience.*

Pour terminer, voici quelques **PERMISSIONS** qui m'ont beaucoup aidé :

***Tu peux réussir  
Ne te compare pas  
C'est permis d'être toi-même  
Fie toi à tes propres ressources  
Avance comme étant toi-même  
Fie toi à tes propres valeurs  
Je t'engage à t'engager dans ta voie  
Tu peux ouvrir un style, une culture qui soit différente  
C'est permis d'être différent des autres et d'être toi parmi les autres  
Ne t'occupe pas de nous pour identifier directement qui tu es  
C'est permis d'avoir des pairs et des repères, mais ne nous prends pas pour bagage.***

## Turning a challenge into a learning curve. Just another day at the office for a high performer.

### Accenture Boot Camp – your toughest test yet

Choose Accenture for a career where the variety of opportunities and challenges allows you to make a difference every day. A place where you can develop your potential and grow professionally, working alongside talented colleagues. The only place where you can learn from our unrivalled experience, while helping our global clients achieve high performance. If this is your idea of a typical working day, then Accenture is the place to be.

It all starts at Boot Camp. It's 48 hours that will stimulate your mind and enhance your career prospects. You'll spend time with other students, top Accenture Consultants and special guests. An inspirational two days

packed with intellectual challenges and activities designed to let you discover what it really means to be a high performer in business. We can't tell you everything about Boot Camp, but expect a fast-paced, exhilarating

and intense learning experience. It could be your toughest test yet, which is exactly what will make it your biggest opportunity.

Find out more and apply online.

Visit [accenture.com/bootcamp](https://www.accenture.com/bootcamp)

• Consulting • Technology • Outsourcing

  
High performance. Delivered.



# Bibliographie / Références

**Frédéric HUDSON**, écrivain et penseur. Il a fondé l'Institut Hudson of Santa Barbara qui forme des professionnels aux techniques de coaching. Ses ouvrages : *Les Années adultes*, *The Handbook of Coaching*, et *LifeLaunch: Un guide passionné pour le reste de ta vie*

## **Analyse Transactionnelle**

Van Joines et Yan Stewart *Manuel d'analyse transactionnelle* InterEditions

Pamela LEVIN *Les Cycles de l'identité* InterEditions

Gisa JAOUI (TSTA) *Des étapes pour réussir* Actualités en analyse Transactionnelle (AAT) n°35 p 139-142

Maxime LOOMIS *Contrats et niveaux de changement* AAT n° 26 p 51-56

Michel GUICHARD (TSTA-P) *Conférence LES PERMISSIONS – REUSSIR* Besançon 1994

Gilles PELLERIN (TSTA-O) *Séminaire « Comprendre et vivre le changement »* Paris

## **Ecole de Palo Alto**

Paul Watzlawick, J Helmick Beavin et D. D. Jackson, *Une logique de la communication*, 1967

Paul Watzlawick, *La réalité de la réalité – Confusion, désinformation, communication*, 1976, Seuil, 1978

Paul Watzlawick, *Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique*, 1978, trad. Seuil

Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit* (deux tomes), 1977 et 1980

Paul Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité, Contributions au constructivisme*, 1981, trad. Seuil 1985 rééd. 1984 et trad. 1988

Paul Watzlawick, *Faites vous-mêmes votre malheur*, 1983, Norton, trad. Seuil 1985

Paul Watzlawick, *Comment réussir à échouer*, 1986, Norton, trad. Seuil 1988

## **Programmation Neuro Linguistique**

Robert DILTS *Etre coach : de la recherche de la performance à l'éveil* InterEditions

Robert DILTS *Changer les systèmes de croyance avec la PNL* InterEditions

R. BANDLER et J.GRINDER *Le recadrage, transformer la réalité avec la PNL* InterEditions

## **Autres**

*Du désir au plaisir de changer* F. KOURILSKY-BELLIARD Editions DUNOD

Elisabeth KUBLER-ROSS, David KESSLER et Joëlle TOUATI *Trouver un sens à sa peine à travers les cinq étapes du deuil*

Elisabeth KUBLER-ROSS et Renate PRYM-KHOSHKISH *La mort est un nouveau soleil : Quand la mort est une porte ouverte sur une autre vie*