

Artisans du devenir

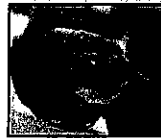
16 coachs témoignent de leurs méthodes et de leur expérience

Nous vivons une époque où les structures organisationnelles deviennent de plus en plus complexes, de plus en plus changeantes. Face à cet état de fait, des coachs, consultants et formateurs ont développé de nouvelles méthodes et de nouveaux outils d'accompagnement du « devenir », parfois inattendus mais toujours créatifs. Issues de l'expérience et de l'observation, ces approches témoignent de l'inventivité dont font preuve ces professionnels pour aider les individus et les groupes dans leur démarche de changement.

Réunis par leur goût commun de la recherche et du service du développement harmonieux et continu de leurs clients, 16 professionnels expérimentés partagent ici leur propre expérience, autour de trois axes :

- Les mécanismes méconnus du changement individuel : *Peut-on transformer ses peurs en atouts ? Comment utiliser l'art de la métaphore ? Que peut-on apprendre de son propre corps ? etc.*
- Les conditions de réussite d'un changement collectif : *véritable : Comment fluidifier la circulation de l'information ? Comment s'allier dans un groupe de co-coaching ? Comment faire émerger une intelligence collective intuitive ? etc.*
- Les règles incontournables du changement dans l'organisation : *Comment renforcer le lien social dans l'entreprise ? Comment gérer collectivement le stress ? Comment développer une culture et une stratégie communes ? etc.*

Un ouvrage foisonnant et stimulant, mêlant théorie et pratique, qui donne à voir les mille facettes du coaching ainsi que les étonnants résultats individuels et collectifs qu'il permet d'obtenir.



Danièle Darmouni dirige et anime depuis 1992 le réseau

d'intervenants d'International Mazak, « école du devenir ». Elle intervient auprès de ses clients en coaching de dirigeants et d'organisations. Elle a coécrit avec David Hadjadj *La Supervision des coachs* (Eyrolles, 2009) et contribué à *The Routledge Companion to International Business Coaching* (Routledge, 2009).



Philippe Gabilliet est professeur de leadership à ESCP Europe (Paris).

Il est spécialisé dans le management de l'anticipation et le développement des compétences de direction. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *Éloge de l'optimisme* (Saint-Simon, 2010), *Les Conduites d'anticipation* (L'Harmattan, 2008) et *Se former soi-même* (ESF, 1997).

Management

ISBN : 978-2-7440-6478-4

6478 0111 24 €



Sous la direction de

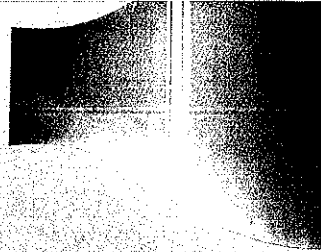
Danièle **Darmouni**
et Philippe **Gabilliet**

Artisans du devenir

16 coachs témoignent de leurs méthodes et de leur expérience

Artisans du devenir

D. Darmouni
P. Gabilliet



Le coaching initiatique

Devenir responsable de sa propre histoire

DANIEL GROSJEAN

L'enjeu du coaching tel qu'on le pratique aujourd'hui est de développer les talents et les compétences de celui qu'on accompagne. Dans ce genre de démarche, une première question se pose : la personne qui est en face de nous vient-elle nous consulter en se sentant objet de son environnement ou sujet – acteur de sa destinée ? Se sent-elle capable de transformer les choses qui se présentent à elle ou incapable d'agir sur les situations qui la paralysent ?

Un dirigeant qui se sent dépassé, vulnérable, soumis à son environnement, part souvent dans une spirale d'échecs qui nourrit son sentiment d'impuissance et d'incapacité à redresser la situation. Quand j'entends un patron me dire « je ne peux rien faire à cause du dollar qui monte [ou qui baisse], parce que mes concurrents [...], parce que l'international [...], parce que la mondialisation [...], parce que la crise [...], je sais que dans les six mois à deux ans son entreprise va s'arrêter, ou qu'il va être « remercié ».

Tout l'enjeu d'un coaching est d'aider cette personne à reprendre progressivement les manettes de son histoire. Et pour aller le plus loin possible dans cette reprise en main, je lui propose une des démarches que je trouve la plus appropriée à son sentiment d'impuissance et que j'ai nommée le « coaching initiatique ».

Comment définir le coaching initiatique ? Il se base avant tout sur la notion d'initiative, le fait de « reprendre l'initiative », d'« être à l'initiative de ». Initier, c'est débiter quelque chose, créer une nouvelle histoire. Pour y parvenir, il est important de se replacer à l'origine de ce qui nous arrive. Si nous ne le faisons pas, nous restons forcément objets de la situation.

Comment reprendre l'initiative si je ne me sens pas impliqué, voire responsable de ce qui m'arrive ?

Quelle est ma responsabilité ?

La responsabilité est un mot clé de la démarche initiatique : il s'agit de prendre ses responsabilités dans un événement pour faire tourner autrement la roue de son devenir.

Comment déterminer de quoi je suis responsable sans me sentir du coup responsable de tout et pour tout le monde ? Il y a là un paradoxe qui interpelle. Un des paradigmes que je propose pour basculer dans le positif de ce paradoxe est : *je suis objet de ce que je décide et je suis sujet de ce qui m'arrive*.

Être sujet de ce qui m'arrive demande de prendre conscience des raisons de mes réussites et de mes échecs pour les assumer, non dans un sentiment de culpabilité, mais de responsabilité. Si par ailleurs, je me souviens que je suis objet de ce que je décide, je sors d'une vision égocentrique qui pourrait me faire croire que je domine toutes mes décisions, que je suis totalement libéré de mon ego, de mon éducation, de ma culture et d'autres puissants déterminismes.

Pourquoi est-ce si important de garder à l'esprit ces deux postures de sujet (de ce qui m'arrive) et d'objet (de ce que je décide) ? Parce que sans cela, on se contentera de faire du coaching

« opérational, technologique », par opposition au coaching initiatique que je qualifie d'« intérieur, essentiel ».

L'approche technologique est classique dans le coaching : aider le client à découvrir son potentiel pour agir sur son environnement. Offrir pour ce faire un accompagnement, des outils, des recommandations, des conseils pour changer les formes extérieures. Par exemple, on dira à quelqu'un qui n'arrive pas à bien communiquer dans son entreprise : « Vous avez huit principes à mettre en œuvre pour bien faire passer un message et si vous les appliquez, vous serez capable de convaincre le monde extérieur. » Cet accompagnement traditionnel s'appuie essentiellement sur des outils conçus pour améliorer les compétences managériales : mieux animer une équipe, savoir écouter, prendre la parole, etc.

Ces outils sont utiles, mais limités dans leur efficacité, leur durée et leur impact réel sur la transformation de la personne accompagnée.

Ce que je propose dans le coaching initiatique est un travail plus en profondeur qui part du principe que pour être véritablement efficace dans sa compétence managériale, il faut d'abord travailler sur son univers intérieur. Partir du dedans en remontant le plus loin possible dans son histoire. Le principe étant que si le dedans est bien posé, le dehors se placera de lui-même, et le problème se résoudra sans effort – ce qui ne signifie pas sans rien faire.

Voici un exemple précis. Un de mes clients est cadre dirigeant dans une entreprise de sidérurgie. Dans ses premières séances de coaching, il se plaignait de tous les patrons qu'il avait eus jusqu'à présent, les jugeant incapables de découvrir ses talents, de percevoir ses compétences. Finalement, ils l'avaient toujours limité, ne cessait-il de répéter. D'où sa frustration grandissante...

Dans un premier temps, il est évidemment utile d'aider quelqu'un qui se trouve dans cette situation à mieux communiquer avec son patron, lui montrer comment sa façon de lui parler est fondée sur le rapport de force, de domination ou de rébellion. Il existe des outils pour que ses messages passent mieux avec sa hiérarchie. L'analyse transactionnelle est particulièrement efficace dans ces situations.

Mais si on veut permettre à cette personne de dépasser sa difficulté, le plus important est d'aller chercher quelles sont les causes des scénarios à répétition qu'elle porte en elle, de lui montrer qu'ils sont actifs dans tous les domaines de sa vie, en particulier dans ses relations à ses proches. S'il ne fait que réparer la relation à son patron actuel, il n'ira pas à la racine de son problème avec l'autorité. Et tant que la racine est là, l'arbre peut repousser...

Je l'invite donc à faire un travail intérieur, à plonger dans son histoire pour chercher l'origine de cette répétition. Je l'engage à une récapitulation qui l'amènera à revisiter son passé pour y trouver la racine de sa problématique.

Ainsi, avec cette personne que j'accompagnais, ingénieur d'une grande école, nous sommes remontés jusqu'à une frustration et une grande colère vis-à-vis de son père qui n'avait jamais valorisé ni sa réussite dans ses études ni sa réussite professionnelle. Dans son enfance, il l'avait d'ailleurs négligé, ignoré, pas méchamment, mais dans une espèce d'indifférence passive. Le père était ouvrier autodidacte devenu chef d'équipe, puis contremaître. Il n'avait jamais pu aller plus loin dans sa profession et cette limitation semblait l'avoir rendu indifférent à la réussite en général, et à celle de son fils en particulier. Celui-ci avait transféré sa frustration dans son milieu professionnel. Avec ce pouvoir immense, mais inconscient, que nous avons, tel un réalisateur, de remettre en scène le même scénario que celui qui nous a traumatisés, mon client recréait en permanence son film de fils frustré.

Retrouver l'origine de ce qui nous arrive revient précisément à prendre conscience des films à répétition que nous créons et à comprendre que si nous ne corrigeons pas le script de départ, nous ne pourrions que répéter encore et encore les mêmes films.

Ensuite, une fois la cause du schéma répétitif trouvée, il faut passer à la réparation du traumatisme. Prendre conscience de l'origine ne suffit pas, parce que si le client ne répare pas son traumatisme, il en garde l'empreinte et les habitudes de comportement qui en découlent – et le scénario originel se répètera tôt ou tard.

Le temps de la réparation

La méthodologie de réparation est très rigoureuse. Dans l'exemple que nous avons pris, le travail se fait en trois étapes :

1. Reconnaître son père comme son créateur, son premier supérieur hiérarchique.
2. Le remercier pour ce qu'il nous a transmis.
3. Faire une nouvelle alliance avec lui, ce qui revient à se remettre dans sa filiation.

Lorsque nous passons de la dépendance à l'alliance, nous pouvons réellement entrer dans une résilience qui n'est pas faite de faux pardons ou de dénégation. Le renouvellement, l'ouverture à de nouveaux possibles, s'offre alors à nous.

Pour en revenir à mon client, à ce stade, il était prêt à aller voir son père dans l'intention de transformer sa relation avec lui. Le travail sur le rapport de force s'est ainsi déroulé sur le plan réel autant que symbolique. Et le jour où il a pu faire la paix avec son père, son aliénation inconsciente à l'autorité, qu'il répétait dans sa vie professionnelle, a perdu le pouvoir qu'elle avait sur lui.

Huit jours plus tard, son ancien patron est parti. Quand mon client est revenu me voir à la séance suivante, il m'a dit : « J'ai un nouveau patron, il est extraordinaire, formidable, je travaille bien avec lui. On a une grande complicité. Je n'ai jamais eu un patron comme ça. »

Se placer à l'origine de sa propre histoire

Si mon client est prêt à aller plus loin dans son histoire, je lui proposerai de faire comme s'il avait choisi son père. C'est alors qu'il pourra vraiment se placer à l'origine de son histoire, et de sa naissance même.

Pour expliquer la puissance de ce travail initiatique sur la naissance, je m'appuie sur un récit trouvé dans un manuscrit

tibétain datant du septième siècle et qui s'intitule le *Bardo Thödol*, ou *Le Livre tibétain des morts*¹. On ne sait pas d'où vient ce manuscrit, sans doute un mélange de pratiques chamaniques locales et du bouddhisme originnaire d'Inde. Origine mystérieuse, mais texte intéressant, qui décrit comment piloter ses réincarnations. Croire ou ne pas croire aux réincarnations n'est pas vraiment important. Ce qui importe dans ce manuscrit, c'est la proposition d'un paradigme initiatique de positionnement par rapport à sa naissance : « Distingue bien le monde où tu naîtras et choisis avec soin ce monde. »

L'idée est la suivante : au moment de l'incarnation, l'âme va choisir un couple qui fait l'amour. En fonction du désir plus ou moins grand qu'elle a vis-à-vis du père ou de la mère, elle va décider de son sexe. Si elle a une attirance pour la mère, elle va décider de se réincarner en garçon. Si l'attirance va vers le père, elle va décider de se réincarner en fille. Une histoire qui n'est pas sans rencontrer la théorie œdipienne de Freud. Sauf que Freud considérait notre naissance comme un événement que nous subissons, une sorte de fatalité. Garçon, nous serions prisonnier du désir de la mère et fille, prisonnière du désir du père.

Qui tient les manettes de notre vie ? La question mérite d'être posée. Est-ce le « moi je » qui choisit ? Est-ce que j'ai un « je » capable de décider de mon futur ? Est-il possible ou inconcevable que je sois créateur de ma destinée ?

Ce texte du *Bardo Thödol* pose la question à l'origine de son histoire. Et cette hypothèse change tout ! Pourquoi ? Parce qu'en nous mettant à l'origine de notre naissance, elle rend impossible la position de victime. Elle nous rend responsables de nos choix. Nous devenons cocréateurs de notre existence, pilote de notre vie... et de notre réussite : c'est mon hypothèse.

S'entraîner à développer cette conscience des choses nous permet de gagner en marge de manœuvre.

L'enseignement tibétain² décrit trois *bardos*³ : celui de la mort par rapport à la naissance (décrit plus haut), et ceux du rêve et de la vie.

Le bardo du rêve : quand vous rêvez, neuf fois sur dix, vous êtes le sujet de votre rêve. Vous rêvez par exemple que vous êtes sur une voie ferrée et qu'un train vient vous écraser, vous vous ressentez victime d'une menace extérieure et vous devenez prisonnier, objet de vos propres peurs. Or, le rêve c'est vous qui l'avez créé, nous dit le texte. Freud l'avait bien pressenti, mais là où le *Bardo Thödol* (pourtant antérieur) va beaucoup plus loin, c'est qu'il va jusqu'à dire qu'on peut piloter ses rêves : je peux arrêter le train, et changer la fin de mon « film ».

Le bardo de la vie : vous êtes invité à regarder votre vie comme si c'était un rêve.

Je transpose cette proposition dans mon travail en invitant la personne que j'accompagne à regarder sa vie comme s'il était un projecteur.

Nous avons mémorisé en nous des scénarios, des films, des mises en scène. Si nous souhaitons changer notre histoire, il faut changer nos bobines intérieures.

Tout le travail d'un coaching initiatique consiste à repérer les mauvaises bobines, à les démonter et à en créer de nouvelles par un travail de montage conscient allant dans le sens des objectifs à atteindre, des rêves qu'on désire réaliser. On peut ajouter des images, tourner de nouvelles scènes, changer la musique. C'est un exercice difficile, mais possible. À ce moment-là, nous devenons vraiment créateurs de nouveaux commencements : l'enjeu ultime d'une démarche initiatique.

Les sept étapes du coaching initiatique

Le coaching initiatique se déroule en sept étapes d'application. Elles concrétisent cette façon particulière d'accompagner quelqu'un pour contribuer à la prospérité de son entreprise ou

1 *Le Livre tibétain des morts*, Dharma, 1997

2 *Ibid.*

de son projet par un travail intérieur qui libère la puissance créatrice à partir du sens de la responsabilité.

Étape 1 : se placer à l'origine de sa vie et de son histoire

L'outil consiste à faire comme si la personne avait choisi son père et sa mère. Faire « comme si » révèle très vite que nous sommes beaucoup plus que nous ne pourrions le croire à l'origine de nos choix.

Étape 2 : renforcer ses racines

Je ne peux pas avoir un arbre qui monte haut dans le ciel sans que ses racines soient solidement plantées en terre. L'outil principal de cette étape étant de faire alliance avec ses créateurs. 1) Reconnaître ce qu'ils nous ont transmis, nommer notre héritage. 2) Remercier : à la fois dire « merci » et symboliquement congédier — car en remerciant, je me sépare, je sors des relations de dépendance réactionnelle ou pire, fusionnelle. 3) Faire alliance, c'est-à-dire être en paix avec les liens que j'ai avec mes origines.

J'ai eu souvent l'occasion de constater qu'à chaque fois que quelqu'un a fait la paix avec ses « supérieurs hiérarchiques » familiaux, ses antérieurs, parfois jusqu'à une, deux ou trois générations, il monte dans sa hiérarchie professionnelle. La psychologie transgénérationnelle ne nous a-t-elle pas démontré que les déterminismes dépassent de beaucoup l'incarnation présente, qu'ils s'inscrivent dans la lignée biologique ? Ainsi, très souvent, on retrouve dans les métiers des grands-parents ou des arrière-grands-parents des pistes de compréhension de nos choix professionnels. Ainsi, nous choisissons souvent nos métiers pour répéter une blessure du passé, parentale ou affective (cela peut être le cas du médecin qui devient médecin parce que son père ou sa mère, ou le grand-père l'étaient aussi). Ou bien réparer une histoire familiale parce que dans la famille, quelqu'un a eu une maladie, un cancer dont il est mort, et qu'on souhaite symboliquement faire mieux que les médecins qui l'ont soigné.

Plus je vais devenir conscient de ces déterminismes, plus je vais pouvoir ouvrir mon champ du possible. Cela nous permet :

- ❖ de nous enraciner dans notre propre histoire ;
- ❖ d'augmenter notre capacité à trouver le sens de notre engagement dans tel métier, telle profession ou telle histoire.

Étape 3 : élargir le champ des possibles

L'important à ce stade est de repérer toutes les croyances limitantes que nous avons adoptées au cours de notre éducation, dans notre famille en particulier. Un exemple marquant pour moi est celui de Pierre Bellon, fondateur de Sodexo. Son entreprise comptait six cents personnes au départ et son banquier lui disait sans cesse : « Cher monsieur, vous êtes formidable comme vous êtes, restez bien à ce niveau, c'est la meilleure manière de bien conduire votre entreprise. » Fort de ce conseil, il est longtemps resté dans cette autolimitation d'entrepreneur « raisonnable ». Jusqu'au jour où, au cours d'un dîner avec des grands dirigeants d'importantes entreprises françaises, il s'est dit en les observant : ces personnes dirigent dix mille, vingt mille personnes et je n'ai pas l'impression d'avoir moins de compétences qu'elles à le faire. Ce soir-là, il s'est autorisé une ouverture de son champ des possibles. Il est devenu un patron « déraisonnable ». Aujourd'hui, il dirige une entreprise de trois cent cinquante mille personnes.

Étape 4 : harmoniser son masculin/féminin intérieur

La prospérité se construit sur le donner-recevoir. Un bon échange demande donc d'articuler de façon créatrice son masculin/féminin intérieur. Dans mon accompagnement initiatique, j'observe toujours la façon dont mon client se positionne dans sa dimension masculine, dans le positif ou le négatif. Dans le positif, il est combatif, endurant ; dans le négatif, il crée du rapport de force. Dans son féminin positif, il sait accueillir, apprendre. Dans le négatif, il est passif, dépendant. S'il le permet, je regarde aussi comment sa relation de couple est un miroir extérieur de la

bonne entente, ou des discordes entre son masculin/féminin intérieur.

Le modèle féminin est aujourd'hui un modèle vital, adapté au monde actuel pour celui qui veut prospérer. Je rappelle qu'une femme dirigeante d'entreprise est très souvent supérieure aux hommes dans ses performances économiques. Pourquoi ? Parce qu'en étant réceptive, sensible, à l'accueil de ce qui se passe autour d'elle, elle est plus efficace dans les prises de décision que le côté masculin hyperactif, qui trace sans discernement.

Le modèle du « macho » concentré sur la tâche n'est plus du tout d'actualité dans l'environnement à complexité croissante d'aujourd'hui.

Étape 5 : relier le rêve et la réalité, l'esprit et la matière, la pensée et le corps

Il convient à ce stade de se demander : où est le commencement de l'entreprise ? Du projet en cours ?

Toute entreprise a forcément commencé avec un rêve. En même temps, un rêve ne peut devenir une entreprise que s'il s'ancre dans la réalité. Il importe donc dans cette étape de vérifier l'envie de concrétiser le rêve. Rêve et réalité doivent rester liés du début à la fin d'un projet. C'est en jonglant avec le « tout est possible » qui caractérise l'esprit, la pensée, et la vérification constante des limites, que nous pouvons concrétiser de manière tangible les possibles, les ancrer dans la matière à travers la dynamique corporelle qui incarne le sens du concret.

Un être humain entreprenneur est comme un arbre où l'énergie circule dans les deux sens, d'en haut vers les racines et d'en bas vers le ciel. Comme pour la circulation sanguine, il importe qu'il n'y ait pas de ruptures entre cette double circulation dans notre morphologie énergétique. Est-ce qu'il manque des paliers dans l'envie qui nous anime ?

Les enfants savent très bien rester « fluides » entre rêve et réalité car leur mental est moins développé que leur cœur. Ils sont des entrepreneurs naturels car ils savent naviguer entre le réel et

l'imaginaire. D'où l'élan, la spontanéité, l'enthousiasme, qui permet au cœur de faire le pont entre l'esprit et la matière. Et c'est parce que cette qualité créatrice de l'enfant a toujours été fortement développée, bien accueillie et confortée chez elle, que l'Américain est un pays très entreprenneur. Entre la pensée et l'action, les Américains ont su mieux que nous donner sa place au cœur, clé essentielle de la réussite, souvent sous-estimée dans le monde de l'entreprise. Sans la passion du cœur, un projet n'a aucune chance... et toute la logique, la rationalité, le savoir faire, l'action, les reportings, les décisions tranchées n'y suffiront pas. C'est ce que l'on constate bien souvent lors de rachats d'entreprise. Si l'identité d'être, l'histoire, les valeurs de l'entreprise ne sont pas prises à « cœur », les rachats se soldent généralement par un échec.

Étape 6 : laisser de la place à l'improvisation créatrice

Une fois que nous avons relié rêve et réalité, une vision émerge. À partir de là, nous devons nous attacher à sortir des déterminismes qui nous habitent. L'être humain a une tendance profonde à la répétition. Il s'agit de l'inviter à percer le plafond de verre qu'il s'est imposé. Il n'est pas toujours facile de changer la partition que nous jouons à notre manière depuis toujours. Mais on peut s'ouvrir au fait que notre façon de l'interpréter, de la mettre en musique peut s'explorer à l'infini. Que l'on peut jouer de la dimension paradoxale entre déterminisme et liberté. Nous pouvons varier les interprétations d'une musique, et surtout laisser de la place à l'improvisation sur un thème imposé. À nous d'augmenter notre capacité d'adaptation créatrice à l'environnement en assumant pleinement notre identité de départ : notre mélodie de base.

Étape 7 : faire autorité sans tomber dans la toute-puissance

Comment vais-je déployer ma puissance, exprimer tout mon potentiel créateur sans tomber dans l'autoritarisme, la mégalomanie et l'égotisme ?

La meilleure façon d'y arriver est de partir du concept de « stratégie Océan bleu » développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne⁴. Ces auteurs proposent aux entreprises de défricher de nouveaux mondes, plutôt que de se battre les unes contre les autres dans les océans rouges du monde connu.

À chaque entreprise d'inventer une nouvelle voie. Nous parlions de Sodexo. Au départ, c'était une société de restauration collective. Aujourd'hui, son ambition est de devenir l'expert mondial des services qui améliorent la qualité de vie dans l'entreprise – par exemple, en créant chez Nokia à Pékin des espaces de « bien-être » avec salle de sport, massages et conciergerie.

Ce qui est vrai pour une entreprise l'est aussi pour chacun : à titre personnel, nous pouvons aussi inventer nos nouveaux métiers, créer de nouveaux futurs plutôt que de rester dans la comparaison et la rivalité darwinienne du plus fort. Ne pas se soumettre à ce qui existe déjà, sans pour autant nier l'interdépendance du genre humain.

Pour conclure, il me semble que si le coaching prend aujourd'hui tant d'ampleur, c'est parce que même les très grands entrepreneurs ont besoin d'un miroir, d'un mur de résonance pour poser un cadre à leur pouvoir. Se faire accompagner est une forme d'humilité qui permet d'exprimer toute sa puissance d'être sans tomber dans la toute-puissance, ce lieu où l'on pense qu'on peut faire seul, où l'on confond « être une source créatrice » et « se prendre pour la source créatrice ».

Le coaching d'une manière générale, et le coaching initiatique en particulier, offre à un entrepreneur l'occasion de trouver la limite entre la toute-puissance et toute la puissance de son être. Une étoile qui brille dans le ciel n'a de sens que parce qu'elle brille au milieu de toutes les autres.

Chapitre

L'art du lâcher prise

Contre l'alibi de la résistance au changement

CAROLE MARCHANDET

En explorant « le changement » avec des managers en charge de le déployer et des professionnels de son accompagnement, j'ai perçu un certain consensus sur le côté irritant, mais incontournable de ce que nous nommons communément « la résistance au changement ». Celui qui souhaiterait voir « les choses » ou « les autres » changer, ou qui souhaiterait changer mais n'y parvient pas, ou qui aimerait contribuer à ce que des changements se concrétisent, projette à un moment donné que « ça va résister ».

Et si ce consensus sur la résistance, largement repris par la littérature sur le changement, était en lui-même générateur de blocage ?

Mon intention dans ce chapitre est de vous faire partager ma propre évolution par rapport à la notion même de résistance au changement. Cette inflexion sensible s'est tout d'abord concrétisée en moi par un changement de point de vue, que j'illustrerai par le cas de Peter, dirigeant en charge de moderniser une entreprise, puis par un changement de rythme, que je retracerai à travers l'histoire de Pénélope.

4. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, 2005 ; rééd. 2010.