

# Pourquoi changer ? Changer pour quoi ?

*Une expérience vécue d'immunothérapie du changement.*

Etienne Angrand, mai 2016.



*Ce qui te manque, cherche-le dans ce que tu as.*

*Pour savoir si l'eau d'un bol est chaude ou froide, il faut y mettre le doigt ... il ne sert à rien de discuter.*

Koan zen

Ce texte est mis à disposition par [Etienne Angrand](#) selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International](#).

## Introduction

Changer semble être devenu aujourd'hui difficile à éviter, au vu de la complexité croissante du monde qui nous entoure et de son aptitude à évoluer en permanence et de plus en plus vite. Il faut donc s'adapter, naviguer et trouver sa place au centre de cette complexité et, si l'on occupe un rôle de manager ou d'animateur d'équipe, aider ses collaborateurs à changer eux-mêmes pour le mieux. Mais une fois posé ce point incontournable commence le vrai débat : changer d'accord, mais comment et pour aller vers quoi ? A cette double question il n'est bien entendu pas de réponse toute faite, c'est à chacun de trouver les motivations pour aller de l'avant, de fixer ses propres objectifs d'évolution à court ou moyen terme, d'utiliser telle ou telle méthode ou outil lui permettant de franchir les étapes nécessaires. Sur ce dernier point il est devenu bien difficile de faire son choix, tant il existe aujourd'hui de propositions accessibles un peu partout : selon moi il n'y a pas de bonne ou de mauvaise recette, c'est à chacun de trouver celle qui lui convient le mieux. Pour ma part j'ai tâtonné durant pas mal de temps avant de découvrir celle qui m'a permis de franchir des étapes décisives, et de m'engager sur un chemin que j'espère sans fin : ***l'immunothérapie du changement*** s'est ainsi révélée - et se révèle encore quotidiennement - une source de richesse incomparable tant dans ma vie professionnelle que dans ma vie privée.

Agé de 54 ans, biologiste de formation, je suis informaticien depuis bientôt 30 ans. Mon parcours professionnel et une curiosité qui ne s'est jamais tarie m'ont poussé à évoluer à plusieurs reprises et à pratiquer ainsi successivement le développement d'applications et de logiciels système, l'administration de serveurs et de bases de données, le support utilisateur, la fourniture de services et de prestations. Le fil conducteur de tous ces parcours aura été une envie toujours renouvelée d'apprendre et de découvrir, puis progressivement de partager et de transmettre. Après un certain nombre d'années à animer des équipes de tailles diverses, j'ai également découvert à quel point il est tout aussi passionnant de jouer le rôle de catalyseur et de permettre aux autres de grandir, d'avancer, de progresser, de se révéler. L'image que je me faisais de mon rôle en tant que manager a ainsi peu à peu évolué pour essayer de correspondre au mieux à une vision que j'ai toujours ressentie de façon très intuitive : ***les individus au sein d'une organisation ne sont jamais aussi efficaces que lorsque ils sont heureux et qu'ils se sentent bien dans leur environnement de travail.***

## Le contexte

Au début de l'année 2015, j'ai proposé à l'équipe d'une quinzaine de personnes que j'anime au sein de mon entreprise (le *Centre Hospitalier Universitaire Vaudois* à Lausanne, en Suisse) de travailler sur un objectif principal en complément des objectifs opérationnels qui guident une partie de notre activité chaque année. Cet objectif principal s'énonce ainsi : ***être plus efficace tout en étant plus heureux.*** Etre plus efficace, c'est en gros ce que l'on nous demande tous les jours, et souvent avec des moyens qui ne sont pas en phase avec les objectifs visés; être plus heureux donc, car je suis

convaincu qu'être plus efficace ne veut pas nécessairement dire travailler plus, et qu'être plus heureux rend plus efficace !

J'avais décidé de proposer pour nous permettre d'atteindre ensemble cet objectif ambitieux d'utiliser les valeurs et les principes de l'agilité<sup>1</sup> qui remettent l'humain au coeur des processus, et j'ai choisi de me former afin de parfaire certaines de mes connaissances sur le sujet, qui demeuraient essentiellement théoriques. J'avais initialement pensé suivre dans un premier temps le cours *Management 3.0* basé sur l'ouvrage éponyme de Jurgen Appelo, puis de le compléter par le cours intitulé *Surmonter la résistance au changement et réussir votre transition Agile* qui est basé sur les travaux de Robert Kegan et Lisa Lahey portant sur l'immunothérapie du changement. Au dernier moment, j'ai décidé de commencer par le cours sur le changement qui me semblait a priori plus abordable et plus adapté pour débiter un parcours tel que le mien. Je crois avec le recul que ce choix était aussi lié à une vieille peur que je trainais depuis des années et qui me poussait à me dévaloriser et à me faire fuir toute participation à ce type de formation orientée sur le développement personnel et nécessitant un minimum d'engagement, tant vis-à-vis de soi-même que vis-à-vis des autres. Cela faisait déjà plusieurs années que, même si professionnellement les choses se passaient plutôt bien pour moi, je sentais que j'avais atteint une sorte de palier que j'éprouvais de grandes difficultés à franchir. J'étais relativement à l'aise dans mon rôle de manager, les équipes avec lesquelles je travaillais étaient en général assez satisfaites de notre collaboration, mais il me manquait toujours un petit quelque chose pour me permettre d'aller plus loin et de continuer à progresser. Cela se manifestait en particulier dans le domaine de la communication, et je sentais qu'il fallait que je franchisse un cap et que je m'affranchisse d'un certain nombre de comportements qui affectaient la qualité de mes relations avec les autres et l'image que je pouvais susciter chez eux, tant sur le plan professionnel que sur le plan privé. Je pourrais aujourd'hui résumer cette situation en disant que ***je me sentais intellectuellement capable de continuer à avancer, mais qu'émotionnellement j'étais en complet décalage et que cette dichotomie bloquait durablement mon évolution personnelle et la qualité de mes relations avec les autres.*** J'avais tenté plusieurs approches pour résoudre cette difficulté, mais aucune ne m'avait permis de franchir un cap décisif, et mes retours en arrière répétés me décourageaient profondément. C'est probablement une des raisons pour lesquelles, plus intuitivement que consciemment, je me suis tourné vers la formation sur l'immunité au changement. J'ai donc proposé à deux de mes collègues de m'accompagner, et nous avons suivi ce cours donné par la société Pyxis à Genève, le 9 avril 2015.

## La formation

Le cours était animé par François Beaugard et Tremeur Balbous, dont le rôle s'est avéré décisif. Il est en effet étonnant de constater qu'une telle journée qui peut nous amener à nous révéler à nous-mêmes, aux formateurs et aux autres participants des éléments extrêmement intimes

---

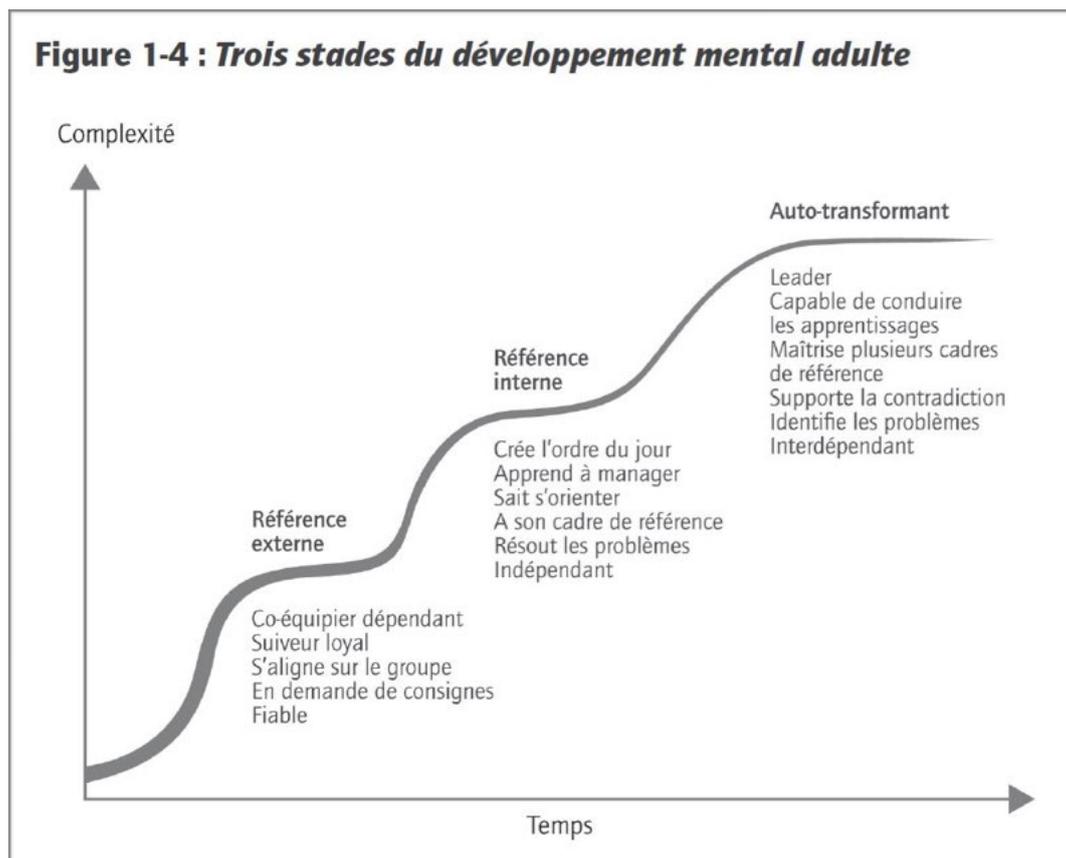
<sup>1</sup> Agilité : voir une définition (théorique) du management agile sur [Wikipedia](#), et une très belle description des principes et des valeurs associées sur le site de [Agileom](#) qui délivre des formations sur le sujet.

et personnels, se déroule avec une simplicité et une fluidité remarquables. Leur ouverture d'esprit, leur implication émotionnelle et physique dans la démarche, par des regards, des gestes, des sourires, sont des atouts qui ont amené ce jour-là une douzaine de personnes dont la plupart ne s'étaient jamais rencontré à se livrer, à se faire confiance mutuellement, à s'exprimer avec la plus grande liberté et la plus grande disponibilité. Je renouvelle donc envers eux les remerciements que je leur ai déjà transmis précédemment, car au-delà du contenu de cette formation, ce sont eux qui parviennent à donner corps à la démarche, à la faire vivre, et à enclencher chez les participants un engagement durable. Je tiens également à remercier ici Thomas Gibot pour la qualité et la justesse des échanges que nous avons pu partager ce jour-là, et qui m'ont aidé à aller aussi loin et à rendre cette journée aussi féconde.

La formation s'ouvre sur une citation de Brené Brown : ***la vulnérabilité est la source de l'innovation, de la créativité et du changement.*** J'avoue que cette citation a immédiatement résonné en moi de façon très forte, car elle rejoint une idée à laquelle je suis attaché depuis longtemps, mais que je n'avais jamais creusé suffisamment. Nous sommes tous habitués, de par notre éducation et les modes de fonctionnement liés à nos sociétés et aux entreprises dans lesquelles nous travaillons, à vivre de façon un peu schizophrène en séparant de façon radicale notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Il nous est ainsi quasiment interdit de ressentir des émotions sur notre lieu de travail, nous passons notre vie à ne pas être nous-même, afin de satisfaire à des critères établis que personne jusque-là n'avait songé à remettre en cause. De même nous ne bénéficions pas du droit à l'erreur, nous devons toujours nous montrer sans faille ni défaut, il ne nous est pas permis de nous écarter de la voie traditionnelle qui repose sur la compétition, la réussite et le progrès constant. En quelques secondes, la citation de B. Brown cassait ce modèle et révélait qu'au contraire, il fallait savoir apprendre de nos erreurs, accepter nos faiblesses, nos émotions, nos propres valeurs et nos talents cachés, tout cela pour en faire une source d'innovation, de créativité et de changement.

Afin d'illustrer un peu plus précisément ce sur quoi reposent les travaux de Kegan et Lahey, il importe de souligner qu'ils se basent sur une vision du développement mental des individus qui se différencie de la vision que nous en avons traditionnellement. Robert Kegan et Lisa Laskow Lahey travaillent ensemble depuis plus de 25 ans à Harvard, où ils effectuent principalement des recherches en sciences de l'éducation. Ils ont créé il y a quelques années *Minds at Work* ([mindsatwork.com](http://mindsatwork.com)) qui a pour vocation d'accompagner les transformations et le développement du leadership au sein des organisations. Traditionnellement donc, le développement mental est décrit comme étant quasiment le pendant du développement physique : tout comme le corps, l'esprit se développerait durant les années d'enfance et d'adolescence pour atteindre un palier à l'orée de l'âge adulte. A partir de là, plus rien de fondamental ne serait susceptible de changer et il faudrait se contenter d'ajustements mineurs, mais toute transformation durable et essentielle serait impossible. Ce modèle semble aujourd'hui dépassé, et le développement mental des individus ne semble plus aussi figé qu'auparavant. Il est possible de changer tout au long de la vie, et le développement se fait par paliers successifs entrecoupés de phases de stabilité. Trois stades de complexité mentale sont ainsi décrits, entre ces trois stades se trouvent bien évidemment des étapes intermédiaires, et le

développement ne se fait pas de façon continue, il comporte des phases de changement et des phases de stabilisation.



Source : *Immunothérapie du changement* - Robert Kegan et Lisa Laskow Lahey - Traduction française de Marie-Claire Dagher, Véronique Campillo et Pierre Mirailès - Editions Colligence - 2015.

Dans le monde de plus en plus complexe dans lequel nous vivons, il apparaît clairement que les individus ayant pu se libérer du stade *Référence externe*, voire ayant atteint le stade *Auto-transformant*, seront plus efficaces et plus innovants, mieux à même d'agir de façon autonome, d'assumer des responsabilités, de prendre des décisions, de faire grandir leurs collaborateurs en les entraînant dans leur sillage, de changer pour faire évoluer l'organisation à laquelle ils appartiennent afin de lui permettre de s'adapter. Ces changements auxquels nos organisations sont confrontées à un rythme de plus en plus élevé ne sont plus seulement techniques - c'est-à-dire permis par un apprentissage de nouvelles compétences ou par le perfectionnement de compétences existantes -, ils sont devenus adaptatifs, ce qui signifie qu'ils nécessitent une transformation de nos schémas mentaux, une évolution vers un stade plus élaboré du développement de notre esprit. La démarche proposée par R.Kegan et L.Lahey va dans ce sens, en nous permettant d'identifier les mécanismes qui empêchent notre évolution, et en nous donnant ainsi la possibilité d'aller vers un nouveau stade de développement.

L'immunité au changement est un mécanisme extrêmement puissant et intelligent que nous avons développé inconsciemment, souvent depuis de nombreuses années, et qui a pour but

principal de nous protéger du danger représenté par un changement dans nos habitudes, nos modes de vie et de pensée, par une sortie de notre zone de confort, et ce afin de nous éviter de revivre des expériences vécues que nous avons assimilées comme négatives ou traumatisantes. Les auteurs n'ont pas seulement décrit la réalité de ce mécanisme, ils proposent également un outil simple et abordable permettant de l'identifier, de le décomposer, d'en trouver l'origine, pour entamer ensuite une démarche nous permettant de nous en libérer. Tout cela est matérialisé par la réalisation de notre carte d'immunité qui identifie concrètement l'ensemble du mécanisme et qui devient la source de notre démarche personnelle, à travers ses 4 colonnes qui représentent ses 4 niveaux de décomposition. Une fois cette carte établie, il nous sera possible de poursuivre la démarche afin d'engager le processus de désensibilisation et de renverser notre immunité, de la dépasser pour parvenir à changer en atteignant l'objectif que nous nous sommes fixés dans la première colonne.

### Ma carte d'immunité

J'ai donc terminé la journée de formation avec une première version de ma carte d'immunité, et je suis rentré chez moi en sentant qu'il s'était passé quelque chose de fondateur, que j'avais enfin touché du doigt ce qui se cachait en moi et que je cherchais en vain depuis des années. Je ressentais une grande exaltation à l'idée de pouvoir enfin tenter de faire changer ce qui me perturbait depuis si longtemps, même si j'étais incapable d'imaginer comment tout cela allait se passer concrètement. J'ai eu en tout cas le sentiment que, ***pour la première fois, j'avais assisté à une formation sur le développement personnel qui me parlait effectivement de mon développement personnel.*** Puis la tension est retombée, et je n'ai plus rien fait de concret pendant près de trois semaines. Je crois que la peur m'a très vite rejoint, insidieusement et sans s'annoncer : peur que le travail à fournir pour avancer dans la démarche s'avère long et difficile, peur de ce que j'allais découvrir sur moi-même, peur des pas à franchir pour changer, peur des bouleversements à venir que je sentais malgré tout profonds.

Lorsque je me suis finalement remis au travail, je me suis tout d'abord concentré sur la première colonne de ma carte d'immunité, qui identifie un ***objectif d'amélioration (engagement à changer)***, un objectif de changement que nous nous fixons, et qui concerne un point que nous jugeons important voire essentiel. Lorsque l'on détermine cet engagement au début de la session de formation, il s'agit d'identifier un point sur lequel nous souhaitons travailler, qui est essentiel pour nous, et que souvent nous n'avons pas réussi à faire changer jusque là malgré notre volonté et notre conviction que le changement en question est nécessaire et nous sera bénéfique. Ce point peut également être important pour ceux qui nous entourent, si c'est le cas il est bon de le partager avec d'autres pour valider qu'il s'agit bien d'un point sur lequel notre propre changement aura un impact sur notre entourage. Dans mon cas personnel, j'ai rapidement choisi de travailler sur la communication, puisque ce point constituait pour moi un écueil et un échec durable à évoluer depuis plusieurs années. Il est important à ce stade de définir un objectif qui ne soit pas trop large ni trop ambitieux, au risque de devoir y consacrer des années ou de se décourager à force de ne pas

parvenir à l'atteindre. Pour ma part, cet objectif est donc formulé ainsi : ***je m'engage à être meilleur pour communiquer mon ressenti et mes émotions en me respectant moi-même.*** Je décidais ainsi d'améliorer la manière dont je communiquais mes sentiments et mes émotions à mon entourage, bien conscient du fait que ma façon d'agir habituelle était souvent de nature à susciter chez les autres incompréhension et rejet. J'y parlais également de respect envers moi-même, car François Beauregard m'avait aidé à prendre conscience du fait que c'était une forme de manque de respect et de désamour de moi-même qui me poussait à agir comme je le faisais avec les autres.

Dans la deuxième colonne, nous allons matérialiser les ***comportements et actions concrètes (ce que nous faisons ou ne faisons pas)*** que nous mettons en oeuvre inconsciemment, et qui vont à l'encontre de notre objectif de première colonne, qui nous empêchent de changer et de l'atteindre. Il s'agit là de décrire des comportements concrets et réguliers, des actions que nous menons - ou ne menons pas ! -, sans chercher à les analyser ou à se justifier, ni à en comprendre la raison profonde. L'étude de ces comportements doit rendre évident le fait qu'ils vont à l'encontre de notre objectif de première colonne, et qu'ils nous empêchent durablement de l'atteindre.

Dans la troisième colonne, nous allons tout d'abord lister les ***peurs*** qui, toujours inconsciemment, nous habitent et nous poussent à mettre en pratique les comportements en opposition que nous avons décrits précédemment. Pour ce faire, nous allons imaginer agir à l'inverse des comportements que nous avons listés dans la 2ème colonne, et chercher à identifier quelle peur nous allons ressentir. Nous allons ensuite remonter à la source de ces peurs en décrivant les ***promesses cachées (ou les buts contradictoires)*** que nous nous sommes faites à nous-même, les obligations inconscientes qui constituent en réalité un mécanisme d'auto-protection, un moyen de ne jamais les ressentir.

Enfin, nous allons remonter à la source de notre immunité en identifiant dans la 4ème colonne les ***croyances fondamentales (ou grandes suppositions)*** qui sous-tendent l'ensemble de notre schéma mental, et qui nous ont amenés à nous faire à nous-mêmes les promesses de la 3ème colonne. A ce stade, plus nous sommes allés loin dans la recherche de notre propre immunité, et plus les croyances que nous allons identifier seront douloureuses, difficiles à regarder en face et à assumer. Pour ma part, j'avoue avoir ressenti un très profond malaise - y compris physique - en écrivant les phrases qui décrivaient mes propres croyances, et en réalisant à quel point je pouvais être une personne bien éloignée de l'image que je souhaitais donner de moi et à laquelle, pour l'essentiel, je croyais moi-même.

Afin d'illustrer quelque peu le mécanisme qui permet de compléter sa carte d'immunité, et de mieux comprendre à quel résultat il est possible d'arriver, le plus simple me paraît être de prendre un exemple tiré de ma propre carte. Comme je l'ai cité plus haut, mon engagement de 1ère colonne est le suivant : ***je m'engage à être meilleur pour communiquer mon ressenti et mes émotions en me respectant moi-même.*** A partir de cet engagement, j'ai identifié dans la 2ème colonne un certain nombre de comportements que je manifestais au quotidien et qui vont à l'encontre de cette volonté, comme par exemple ***je me referme sur moi-même*** ou ***j'exprime une émotion que je ne ressens pas.***

On voit clairement que ces comportements faussent la relation, et peuvent même aller jusqu'à empêcher la communication de se dérouler normalement. J'ai ensuite pris conscience que ces comportements répondaient à un certain nombre de peurs que je ressentais, comme *la peur d'exprimer mes émotions* ou *la peur de devoir dire aux autres quelque chose qu'ils n'ont pas envie d'entendre*. J'ai ensuite complété ma 3ème colonne en décrivant les promesses cachées que je m'étais faites à moi-même, et qui visent à m'éviter de ressentir ces peurs, comme le fait de *ne pas exprimer mes émotions* ou de *ne pas parler aux autres lorsque je dois leur dire quelque chose qui ne va pas leur plaire*. Enfin, j'ai matérialisé dans la 4ème colonne les croyances qui sous-tendent ce mécanisme, et qui constituent la base du schéma mental sur lequel repose mon comportement depuis de nombreuses années. Parmi ces croyances, *je crois que si j'exprime mes émotions, les autres vont me percevoir tel que je suis et qu'ils vont cesser de m'aimer*, ou encore *je crois que si les autres ne pensent pas comme moi, je vais être obligé de renoncer à certaines de mes idées ou convictions*.

On voit donc que, une fois la carte complétée étape par étape, le mécanisme d'immunité au changement qui nous guide devient apparent et fluide, et qu'en remontant à son origine nous parvenons à le décrire complètement et à en comprendre le fonctionnement. Du stade initial ***inconsciemment immunisé*** (je ne suis pas conscient de l'existence de mon mécanisme d'immunité), la réalisation de la carte permet de passer au stade ***consciemment immunisé*** (j'ai identifié et décrit mon mécanisme d'immunité). Nous sommes donc encore loin du changement en lui-même, car il est essentiel de prendre le temps de décrire, de comprendre et de valider sur le terrain la validité de notre immunité avant de commencer à s'engager sur le chemin du changement effectif.

### Une démarche personnelle

Lorsque j'ai décidé de commencer à travailler sur ma carte d'immunité, je me suis très vite rendu compte d'une difficulté majeure : se lancer dans cette démarche demande un engagement personnel fort, et un niveau d'introspection que je n'avais clairement jamais atteint, en tout cas pas sur la durée. En particulier, ***il faut s'accepter tel que l'on est réellement, faire preuve d'humilité, accepter de mettre en lumière des pans entiers de soi-même qui ne sont pas toujours très beaux, et que l'on s'était jusque là attaché à dissimuler soigneusement à son propre regard***. De plus, il semblait clair que les changements n'allaient pas se faire en un jour, et qu'il me faudrait faire preuve d'une grande abnégation si je souhaitais avancer durablement. Conscient du risque de me décourager en chemin, et convaincu qu'il fallait vraiment que j'aie au bout des choses, j'ai cherché un moyen qui me pousserait à ne pas m'arrêter en route. Il m'est alors apparu très vite que la meilleure solution consistait à m'engager vis-à-vis d'autres personnes, à les impliquer d'une manière ou d'une autre dans ma démarche afin de me sentir redevable envers elles de mon propre avancement. J'ai bien évidemment commencé par parler de tout cela avec mon épouse, ce qui m'a paru assez évident. Très vite, l'idée m'est venue de partager également l'intégralité de mon parcours avec mon équipe. Cette décision qui s'est par la suite avérée décisive répondait en réalité à une double exigence : d'une part, comme je l'ai dit plus haut, m'engager vis-à-vis d'eux m'obligeait à

poursuivre la démarche et à montrer qu'elle pouvait apporter des résultats, d'autre part elle constituait pour moi une occasion supplémentaire (et peut-être la dernière ...) de parvenir à faire vivre un certain nombre de changements sur lesquels nous butions ensemble depuis plusieurs semaines. En effet, il me semblait que tout le monde était bien conscient de l'importance et du bienfait que les adaptations proposées à notre propre fonctionnement pouvaient apporter, mais que nous ne parvenions pas à franchir une barrière au-delà de laquelle chacun se sentirait prêt à s'engager pleinement et durablement. Je sentais qu'un certain nombre de comportements issus de notre passé commun persistaient et ne parvenaient pas à être dépassés, et que la communication n'était pas aussi libre que je le souhaitais. Il me semblait naturel de penser que mon propre comportement et ma façon de communiquer étaient à l'origine de ce phénomène, et **qu'il m'incombait donc de changer moi-même afin d'amener les autres à suivre le même chemin.**

J'ai donc proposé à l'ensemble de l'équipe de partager ma démarche personnelle, je leur ai indiqué que chacun serait libre de me faire part s'il le souhaitait de ses sentiments et de ses appréciations personnelles, tant sur les constats décrits dans ma carte d'immunité que sur les changements que je souhaitais opérer. Je leur ai bien entendu laissé pleine liberté de ne pas participer du tout ou de s'arrêter à tout moment s'ils le souhaitaient, et c'est ainsi qu'une partie de l'équipe a accepté cette proposition, alors que dans le même temps une autre partie a préféré ne pas le faire. Dans les mois qui ont suivi, nous nous sommes réunis à quatre reprises, et à chaque fois j'ai fait part aux participants de mon avancée, en leur exposant l'intégralité de ma carte d'immunité et en les tenant au courant du déroulement des différentes étapes qui complètent la démarche. Les échanges ont été à chaque fois extrêmement riches et féconds, et la confiance entre nous s'en est trouvée renforcée à un point que je n'imaginai pas. Progressivement, le fait que je m'expose autant vis-à-vis d'eux les a amené à me considérer autrement, à exprimer des choses qu'ils n'auraient jamais osé exprimer auparavant, et ce alors même que je les y incitais fortement. J'ai moi-même compris que l'incitation n'était pas la bonne méthode à employer, et que les changements devaient venir d'eux-mêmes. Je cherchais à les convaincre qu'ils avaient la liberté d'agir avec moi de façon différente, je n'avais pas compris que je ne pouvais pas les convaincre et qu'il fallait simplement que je les amène à changer par eux-mêmes, à décider qu'ils pouvaient faire usage de cette liberté.

Ce choix a donc constitué pour moi un premier changement majeur : **je ne m'étais jamais jusque là autant engagé personnellement vis-à-vis d'un groupe, et de façon aussi authentique. J'étais pleinement moi-même, je me sentais en accord total avec ce que je ressentais au fond de moi, et j'avais réussi à surmonter ma peur et à la dépasser.**

### **La phase d'observation**

Comme je l'ai indiqué précédemment, une grande partie du temps consacré à la démarche va consister tout d'abord à collecter de l'information. Il s'agit avant tout de pratiquer l'auto-observation, et d'accumuler ainsi le plus de données possibles concernant notre propre mécanisme

d'immunité, afin d'en valider les fondements et les origines, mais sans chercher à opérer un changement conscient et délibéré qui fera l'objet de la dernière étape. Plusieurs exercices sont proposés qui nous permettent d'approfondir notre connaissance de nous-même, et cette phase peut être frustrante dans le sens où nous aimerions assez rapidement passer au changement en lui-même. Il est important de prendre son temps, de ne pas brusquer les choses, et de bien comprendre ce qui se passe en nous avant de vouloir aller plus loin.

Nous allons ainsi consigner par écrit, le plus régulièrement possible, nos constats et nos réflexions au sujet des croyances fondamentales que nous avons identifiées dans la quatrième colonne. Il s'agit en particulier de déterminer à quels moments et dans quelles circonstances ces croyances se manifestent, quelles sont nos pensées, nos émotions au moment où elles se matérialisent. Nous allons également nous projeter dans l'avenir et décrire quelles sont nos pensées et nos émotions, de quelle façon nous allons nous comporter, en imaginant franchir les 3 étapes suivantes : nous avons fait un premier pas en direction de notre objectif de 1ère colonne; nous sommes à mi-parcours en direction de notre objectif; notre objectif est atteint. Il ne s'agit pas ici de décrire comment nous allons procéder pour atteindre notre objectif, mais bien de nous projeter dans l'avenir et de décrire notre propre comportement à ce moment-là.

Le dernier exercice, la **biographie des croyances fondamentales**, va s'avérer extrêmement riche et fécond, mais également particulièrement fort sur le plan émotionnel. Il s'agit en effet de travailler sur nos croyances fondamentales et de chercher à identifier comment elles sont apparues, quelle en est l'origine, comment elles se sont renforcées et ancrées en nous jusqu'à faire partie intégrante de notre schéma mental, de notre représentation du monde. Nous allons pour ce faire effectuer un retour dans notre enfance et notre adolescence, afin d'identifier quelques souvenirs ayant une connotation troublante, gênante, décevante, énigmatique, bouleversante, effrayante. Il ne s'agit pas nécessairement de décrire des événements traumatisants, mais plutôt d'essayer de comprendre ce que chacun de ceux que nous aurons retenus nous ont appris à propos de nous-mêmes, de nos proches, du monde en général, et comment ils ont pu nous amener à élaborer nos croyances. Il s'agit également d'identifier dans quelle mesure ces événements qui remontent à quelques années, voire quelques dizaines d'années, continuent à résonner fortement en nous aujourd'hui, et de quelle manière les enseignements que nous en avons tirés à l'époque s'appliquent toujours à l'heure actuelle de façon inconsciente.

Cette phase nous permet ainsi d'accéder à une vision de plus en plus complète et précise de notre propre carte d'immunité, d'une part en remontant à sa source et en identifiant l'origine de notre représentation du monde, d'autre part en comprenant de quelle façon et dans quelles circonstances s'expriment nos croyances fondamentales. Pour ma part, plus je pratiquais et plus la conscience de mon immunité se faisait précise et immédiate, au moment où elle se manifestait. Dans les premiers temps j'analysais mon propre comportement après qu'il se soit manifesté, puis plus j'ai pu développer cette connaissance de moi-même et plus j'ai pris conscience des événements au moment même où ils se produisaient.

Notre immunité au changement va ainsi passer de *sujet* à *objet*, d'un état initial où nous sommes inconscient de son existence à un état où nous l'avons identifiée et comprise, où nous avons pu remonter à son origine et aux évènements de notre vie qui nous ont amené à la construire et à la mettre en place pour ce qu'elle est, c'est-à-dire ***un mécanisme de protection extrêmement intelligent et extrêmement sophistiqué destiné à nous protéger et à nous maintenir dans notre propre zone de confort, à ne pas nous exposer à une situation dangereuse.***

### La dernière étape

La dernière étape de la démarche va nous permettre de mettre en oeuvre des changements effectifs, de dépasser notre propre immunité et de modifier notre cadre de référence, afin d'atteindre l'objectif de changement que nous nous sommes fixés.

Lorsque nous nous lançons dans la démarche, il est clair que nous sommes impatients de parvenir à ces changements, que nous aimerions qu'ils se produisent le plus rapidement possible, et que nous brûlons d'essayer de modifier consciemment notre comportement, de dépasser les croyances ou les peurs que nous avons identifiées. En réalité, il est essentiel de prendre son temps, de commencer par accumuler un maximum d'informations, de nous connaître nous-même avec le plus d'acuité possible, de ne pas chercher à brusquer un changement même s'il nous semble qu'il est immédiatement accessible. Une fois que nous avons identifié les comportements qui vont à l'encontre de notre objectif, il est tentant de se dire qu'il suffit de ne plus les reproduire pour que le changement suive naturellement. Ce n'est pas tout à fait aussi simple, car ces comportements sont motivés par un ensemble de croyances qu'il nous faut dépasser si nous ne voulons pas les voir revenir rapidement, contre notre volonté.

Il va donc s'agir dans cette dernière étape de tester la validité de nos croyances fondamentales. Nous avons précédemment reconstitué la façon dont notre immunité au changement s'est construite au fil du temps, quels sont les évènements de notre vie qui nous ont amené à valider nos croyances et à bâtir le cadre de référence qui continue à nous guider. Encore une fois, il faut insister sur le fait que notre immunité au changement ne doit pas être vue comme quelque chose de néfaste ou d'handicapant, mais bien au contraire comme un mécanisme de protection extrêmement intelligent et extrêmement sophistiqué que nous avons nous-mêmes mis en place à un instant de notre vie afin de nous éviter de nous retrouver dans une situation dangereuse. Avec cette dernière étape, nous allons pouvoir prendre conscience que ce mécanisme, s'il était parfaitement justifié à l'époque où il s'est construit, ne l'est probablement plus aujourd'hui, alors que quelques années ou quelques dizaines d'années ont passé, et que la vie nous a permis d'accumuler des expériences et des connaissances qui nous permettent d'envisager les choses autrement.

Nous allons tout d'abord définir des tests nous permettant de mettre à l'épreuve la validité de nos croyances fondamentales, et ce dans un cadre bien défini. Nous allons ensuite appliquer ces

tests, les mettre en pratique, et interpréter leurs résultats afin d'en tirer des conclusions quant à la validité actuelle de nos croyances et de nos comportements. Il s'agit donc d'une démarche rationnelle, quasi scientifique, qui va nous permettre de dépasser de façon durable et définitive les fondements de notre immunité.

Pour chacune de nos croyances, ou pour chacun des comportements qui vont à l'encontre de notre objectif de changement, nous allons élaborer un test destiné à évaluer dans quelle mesure la croyance concernée est vraie, ou dans quelle mesure, si nous n'appliquons pas le comportement habituel, les choses ne se passent pas comme nous le pensions. Nous allons donc par exemple décider de modifier notre comportement dans une circonstance donnée, et observer ce qui advient. Est-ce que les choses se passent comme nous le pensions ? Comment nous sentons-nous émotionnellement ? Est-ce que notre croyance se vérifie ? Est-ce qu'au contraire nous pouvons valider le fait que nous avons le choix d'agir autrement que nous le faisons d'habitude, et que nous ne sommes pas confrontés à nos peurs ? Est-ce que nous pouvons envisager d'abandonner notre ancienne croyance et ainsi déplacer notre cadre de référence ?

Pour illustrer cette étape à partir de certains de mes comportements que j'ai cité plus haut - *je me referme sur moi-même ou j'exprime une émotion que je ne ressens pas* - j'ai décidé de faire l'effort conscient de me comporter différemment dans certaines circonstances que je savais être potentiellement risquées pour moi, de rester ouvert à la personne qui se trouvait en face de moi, d'exprimer simplement et clairement les émotions que je ressentais, et j'ai pu vérifier que les choses se passaient bien, que la communication était plus ouverte, que nous nous respections mutuellement, et que je n'étais pas contraint de renoncer à être moi-même et à me montrer tel que je suis.

Il faut là encore se donner du temps, ne pas hésiter à renouveler le test plusieurs fois, éventuellement en l'adaptant et en augmentant la difficulté ressentie, afin de collecter un maximum d'informations. C'est une étape qui peut être difficile à vivre, car nous tentons de sortir de notre zone de confort habituelle pour expérimenter de nouveaux comportements, de nouvelles façons d'être et d'agir. Il faut se lancer, et l'aide d'une personne proche peut être utile et nous aider à aller au-delà de nos peurs. Il faut donc l'impliquer en l'informant de la façon dont le test va se dérouler, et lui demander d'observer ce qui se passe et de nous donner du feedback. Après chaque test il est important de noter également de notre côté comment les choses se sont passées, ce que nous avons ressenti, quelles ont été nos émotions, nos sensations, nos pensées avant, pendant et après son déroulement.

Nous sommes alors à même de déterminer que nos croyances fondamentales, qui étaient vraies et parfaitement justifiées il y a 5 ans, 10 ans, 30 ans ... ne le sont peut-être plus aujourd'hui et que nous pouvons donc sans risque les dépasser, les abandonner, construire un autre cadre de référence, aller au-delà de nos peurs, et ce sans prendre de risque majeur. A ce stade nous sommes devenus **consciemment désensibilisé**, ce qui signifie que nous avons surmonté notre immunité et que nous adaptons notre comportement de façon consciente et volontaire, afin de ne pas reproduire

les comportements que nous avons identifié initialement. Assez rapidement, nous passons de façon très naturelle et majoritairement sans nous en rendre compte au stade ultime, ***inconsciemment désensibilisé***, ce qui signifie que nous n'avons plus besoin de décider consciemment de modifier nos comportements, cela se fait tout seul, automatiquement et intuitivement. Nous avons alors pleinement redéfini notre cadre de référence, nous avons très probablement élargi notre zone de confort, bien au-delà des limites qui existaient auparavant. Et bien entendu, nous avons atteint notre objectif, celui qui figurait depuis le début de la démarche dans la 1ère colonne de notre carte d'immunité.

### Les enseignements de la démarche

Pour commencer, j'insiste à nouveau sur l'apport des deux formateurs que j'ai eu la chance de côtoyer durant une journée et au-delà, François Beauregard et Tremeur Balbous. Il n'est pas indifférent qu'ils débutent la journée de formation en nous expliquant qu'ils utilisent eux-mêmes la démarche depuis plusieurs années. Cela, ajouté à leur attitude, à leur présence, à l'intention qu'ils expriment avec la plus grande clarté et qu'ils matérialisent à chaque instant, contribue fortement à générer un climat de confiance qui, pour ma part, m'a permis de m'engager ce jour-là dans une démarche qui se poursuit encore aujourd'hui.

Au-delà de la démarche proprement dite, j'ai donc choisi de la mettre en oeuvre au travers d'une approche bien particulière, en impliquant mon équipe et en lui révélant tous les détails de mon parcours. J'avoue qu'il n'a pas été simple de montrer ainsi ma vulnérabilité, mes émotions, de raconter une histoire personnelle que je n'avais jusque là révélé à personne ou presque. C'était la première fois de mon existence que je m'engageais autant vis-à-vis d'un groupe, et ce qui s'est passé s'est avéré riche d'enseignements. Je suis intimement convaincu que mon engagement, l'authenticité dont j'ai fait preuve durant plusieurs mois, ma persévérance dans la démarche, ont fortement contribué à lever des verrous qui affectaient le comportement du groupe et que je n'aurais pas réussi à surmonter autrement. Certes il nous reste du chemin à faire afin d'atteindre notre objectif (*être plus efficace tout en étant plus heureux*), mais la qualité de la confiance qui est née entre nous au cours de ces semaines, l'espace de liberté qui aura été généré, sont irremplaçables et ont amené les choses à changer de façon durable. Le feedback que m'ont donné les membres de l'équipe, spontanément ou à ma demande, m'a révélé à quel point ma démarche permettait à chacun de s'exprimer de façon beaucoup plus libre et authentique. Et même chez les personnes qui n'ont pas souhaité s'y associer directement, j'ai pu constater avec le temps une évolution, une plus grande liberté et une plus grande ouverture. Je pense qu'ils ont pu ressentir ce qui se passait pour l'ensemble du groupe, et qu'ils ont pu accéder eux aussi à une plus grande liberté dans leur comportement au quotidien.

Comme l'expriment les auteurs dans leur livre afin de comprendre pourquoi et comment la démarche fonctionne aussi bien et pour autant de gens différents, s'il est difficile de décrire quel

type de profil ou de personnalité est susceptible d'être plus ou moins réceptif, il ressort tout de même clairement que ***plus l'on s'engage avec son coeur, sa tête et ses tripes, plus l'on fait preuve d'authenticité, plus on exprime clairement ses intentions, et plus la démarche s'avère féconde et efficace. C'est en affirmant une cohérence de chaque instant entre ses pensées, ses paroles et ses actes - je dis ce que je pense, je fais ce que je dis - que ceux qui nous entourent prennent conscience de la force du changement qui s'opère et sont prêts à nous suivre.*** C'est en acceptant de nous appuyer à la fois sur nos pensées et nos émotions que nous parvenons à être pleinement nous-mêmes.

Si je dois résumer ce que ma démarche m'a apporté de plus marquant et de plus significatif, alors c'est sans aucune hésitation que je cite la très grande liberté intérieure qui me guide aujourd'hui. Je me rends compte à quel point je pouvais auparavant être prisonnier, inconsciemment la plupart du temps, d'un certain nombre de croyances qui m'imposaient des règles de vie particulièrement contraignantes. ***Je me rends compte à quel point je n'étais pas moi-même, à quel point mes actes et mes paroles n'étaient pas en accord avec ce que je suis profondément, à quel point je n'osais pas agir, parler, et même penser de façon satisfaisante.*** L'une des conséquences est que cet écartèlement permanent entre ce que j'étais intrinsèquement et ce que je me forçais à être en apparence entraînait, entre autres, les problèmes de communication que j'ai relevé et traité au cours de ma démarche, et qui se ressentaient très fortement dans mes relations avec les autres. Aujourd'hui je me sens beaucoup plus en phase avec ce que je suis réellement, et cette cohérence m'apporte liberté et sérénité. Je me rends compte que je prends beaucoup plus de recul qu'auparavant vis-à-vis des événements, que j'y accorde moins de poids, et cela me permet d'être beaucoup plus lucide et objectif dans mon approche et dans ma façon de communiquer.

Cette liberté nouvellement acquise ne va pas sans poser quelques problèmes, le plus significatif étant probablement la distance que je mesure aujourd'hui, avec beaucoup plus d'acuité qu'auparavant, entre moi et les autres. J'ai changé, mais nombre de personnes autour de moi sont restées les mêmes, et c'est donc à moi de m'adapter à cette nouvelle donne. Ce n'est certainement pas simple, d'autant plus que j'ai vraiment le sentiment d'être maintenant engagé dans une démarche permanente de changement, d'évolution, d'auto-observation, d'attention à moi-même. Je suis actuellement engagé dans une recherche similaire à travers une nouvelle carte d'immunité et un nouvel objectif, et je peux tout à fait imaginer de renouveler cette opération à de nombreuses reprises par la suite.

### **Et puis encore ?**

Aujourd'hui donc, après m'être engagé sur le chemin que j'ai décrit dans ce texte, la question se pose évidemment : et puis encore ? Où vais-je aller maintenant ? Où cette démarche m'a-t-elle amené ? Que vais-je en faire ? Quel intérêt est-ce que j'en retire, pas uniquement sur le plan

personnel, mais aussi avec l'équipe dont je suis responsable, avec l'entreprise dans laquelle je travaille ? En quoi va-t-elle altérer mon parcours professionnel ? A quoi sert le changement ?

La liberté dont j'ai parlé plus haut, j'envisage aujourd'hui de la mettre au service d'objectifs qui m'ont toujours paru fondamentaux, mais que je ne savais pas comment aborder auparavant, que je jugeais inaccessibles : contribuer à changer le fonctionnement de notre société, favoriser la responsabilité individuelle et encourager l'intelligence collective, susciter chez les autres l'envie de changer, d'avancer, de s'exprimer, de développer ses compétences et de les mettre en valeur.

Je crois, avec beaucoup plus de clairvoyance et de lucidité qu'auparavant, qu'il faut changer le modèle en vigueur, cesser de faire reposer la société sur l'assistanat et la déresponsabilisation, ne plus encourager le pouvoir pour le pouvoir mais redonner du sens au collectif, au partage, encourager la créativité à travers la vulnérabilité des individus, retrouver la liberté de penser, de créer, et en particulier de créer de la valeur. Il faut refuser la peur, la peur de l'autre, la peur du pouvoir, la peur des règles que l'on veut nous imposer, la peur de nous-mêmes, il faut dépasser la peur pour retrouver la force de créer. Je sais que tout le monde n'adhère pas à ma démarche, et que ce refus peut se manifester sous des formes très diverses. Auparavant cela m'aurait perturbé, aujourd'hui cela ne fait que stimuler ma conviction et ma détermination. L'une des principales leçons de l'immunité au changement, c'est que le changement doit venir de nous-même, qu'il faut cesser d'accuser les autres ou d'attendre qu'ils changent les premiers. **C'est en changeant moi-même que j'amène les autres à changer.**

Il faut élargir son propre champ de conscience, afin d'être en mesure d'aborder de plus en plus de complexité, d'aller de plus en plus loin dans l'appréhension de notre monde et dans l'accompagnement des individus et des équipes. La phrase de Margaret Mead résonne aujourd'hui en moi avec un peu plus d'acuité : ***Un petit groupe de citoyens engagés et réfléchis est capable de changer le monde. D'ailleurs rien d'autre n'y est jamais parvenu.***

Pour ma part, je reviens encore et toujours à l'objectif que j'ai proposé à mon équipe en 2015 : ***être plus efficace tout en étant plus heureux.***

Et je me réfère, encore et toujours, à la citation de Steve Jobs qui est affichée à côté de mon bureau depuis plusieurs années : ***Votre temps est limité, ne le gâchez pas en menant une existence qui n'est pas la vôtre. Ne soyez pas prisonnier des dogmes qui obligent à vivre en obéissant à la pensée d'autrui. Ne laissez pas le brouhaha extérieur étouffer votre voix intérieure. Ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. L'un et l'autre savent ce que vous voulez réellement devenir. Le reste est secondaire.***

## Notes et références

*Immunity to change : how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization.* Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey. Harvard Business Press, 2009.

*Immunothérapie du changement.* Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey. Traduction française de Marie-Claire Dagher, Véronique Campillo et Pierre Miraillès. Editions Colligence, 2015.

*Making Business Personal.* Robert Kegan, Lisa Lahey, Andy Fleming, Matthew Miller. Harvard Business Review, 2014.

*Immunothérapie pour le changement*, par Tremeur Balbous, 2015. Vidéo accessible sur le site d'InfoQ : <http://www.infoq.com/fr/presentations/scrumday-tremeur-balbous-immunotherapie-changement>

*Les peurs et les croyances qui mènent à nos comportements*, par François Beauregard, 2012. Vidéo accessible sur youtube : <https://m.youtube.com/watch?v=c3ytdco0Ym4>

*An evening with Robert Kegan and Immunity to change*, par Robert Kegan, 2012. Vidéo en anglais accessible sur youtube : <https://m.youtube.com/watch?v=FFYnVmGu9Zl>

*Le management agile*, selon Wikipedia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_agile](https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_agile)

*Définition de l'agilité et d'une organisation agile*, selon Agileom : <http://agileom.fr/agilite/>

*Pyxis*, formations et solutions agiles : <http://pyxis-tech.com/>

*Minds At Work* : <http://mindsatwork.com/>