

# Qui a piqué mon fromage ?

Une étonnante façon d'aborder les changements  
dans votre vie personnelle et professionnelle

Du DR SPENCER JOHNSON

---



© 1999, Spencer Johnson, MD and DoubleTake Productions

*Avant-propos par KENNETH BLANCHARD Ph.d.  
Du Co-auteur du Best-seller The One Minute Manager*

*Traduction par le Dr CHRISTELLE FOURNEL  
DMV, Executive MBA, Expert MBTI*

*Pour télécharger gratuitement le texte en anglais  
[http://www.nr.edu/ite105/docs/WHO\\_MOVED\\_MY\\_CHEESE\\_eBook.pdf](http://www.nr.edu/ite105/docs/WHO_MOVED_MY_CHEESE_eBook.pdf)*

*Pour voir le dessin animé en anglais  
<http://www.youtube.com/watch?v=91YxXk3fmw8>*

*La vie n'est pas un couloir rectiligne quelconque dans lequel nous voyageons librement et sans entrave, mais un labyrinthe à travers lequel nous devons chercher notre chemin, perdus et confus, nous retrouvant parfois dans une impasse. Mais toujours, si nous avons la foi, Dieu nous ouvrira une porte, peut-être pas celle à laquelle nous pensions, mais qui se révélera finalement bonne pour nous.*

A. J. Cronin

## Contenu du document

---

L'histoire derrière l'histoire - Kenneth Blanchard, Ph.d. ....	2
Une rencontre à Chicago.....	4
L'histoire de fromage.....	5
Une discussion, un peu plus tard, le jour même .....	13

## L'histoire derrière l'histoire - Kenneth Blanchard, Ph.d.

Je suis ravi de vous raconter l'histoire derrière *Qui a piqué mon fromage?*, car cela veut dire que le livre est écrit et que tout le monde peut le lire, en profiter et le partager avec d'autres. Je le souhaite vivement depuis que j'ai entendu Spencer Johnson raconter sa remarquable histoire, des années avant que nous écrivions notre livre *The one minute manager*. Je me souviens avoir pensé à quel point cette histoire était intéressante et me serait utile.

*Qui a piqué mon fromage?* est une fable sur le changement. Elle se déroule dans un labyrinthe où quatre personnages amusants cherchent leur fromage - le fromage étant une métaphore de ce que nous voulons posséder, que ce soit un travail, une relation, l'argent, une grande maison, la liberté, la santé, la reconnaissance, la paix spirituelle ou même une activité comme le jogging ou le golf.

Chacun de nous a sa propre idée de ce que représente son fromage et nous le poursuivons car nous supposons qu'il nous rendra heureux. Si nous l'obtenons, nous nous y attachons souvent. Et si nous le perdons ou s'il nous est enlevé, il peut en résulter un traumatisme.

Le labyrinthe de cette histoire représente l'endroit où vous passez du temps à rechercher ce que vous voulez. Ce peut être l'entreprise dans laquelle vous travaillez ou le réseau social que vous bâtissez au cours de votre vie.

Je raconte l'histoire du fromage que vous vous apprêtez à lire, dans mes conférences, partout dans le monde et j'entends souvent parler de l'impact que cette histoire a dans la vie des gens. Croyez-le ou non, elle a permis de sauver des vies, des mariages et des carrières!

L'un des nombreux exemples véridiques est celui de Charlie Jones, un professionnel de radio très respecté sur NBC-TV. Il a avoué que l'histoire *Qui a piqué mon fromage?* avait sauvé sa carrière. Son métier est unique, mais l'enseignement qu'il a tiré peut être utilisé par n'importe qui. Voici ce qui s'est passé : Charlie avait travaillé dur et fait un excellent travail de diffusion des épreuves d'athlétisme des Jeux olympiques précédents. Naturellement, il s'est décomposé quand son patron lui a annoncé l'avoir retiré de cet événement phare et assigné à l'événement "natation et la plongée". Ne connaissant pas aussi bien ces sports, il était déçu. Se sentant dénigré, il s'est mis en colère. Il a protesté : ce n'était pas juste! Sa rancœur a peu à peu affecté tout son travail. Puis, il a entendu l'histoire de *Qui a piqué mon fromage?*, s'est moqué de lui-même et a changé son attitude. Il a compris que son patron avait simplement "bougé son fromage" et s'est adapté. Il s'est initié aux deux sports et a constaté que la nouveauté le faisait rajeunir. Il ne fallut pas longtemps avant que son patron reconnaisse sa nouvelle attitude et son énergie, et lui confie de nouvelles missions. Il a alors connu plus de succès que jamais et fut plus tard intronisé au Pro Football 's Hall of Fame - Broadcaster's Alley.

J'ai vu l'impact que cette histoire a sur les gens - de leur vie professionnelle à leur vie amoureuse. Je crois tellement en la puissance de *Qui a piqué mon fromage?* que j'en ai récemment diffusé une copie au personnel de mon entreprise (plus de 200 employés).

Pourquoi? Parce que comme toutes les entreprises qui veulent non seulement survivre, mais aussi rester compétitives, Blanchard Training & Development est en constante évolution. Notre fromage bouge perpétuellement. Alors que dans le passé, nous cherchions des employés fidèles, aujourd'hui, nous avons besoin de personnes flexibles, capable de changer leurs habitudes. Et pourtant, comme vous le savez, vivre constamment en eau vive au travail ou dans la vie, peut être stressant, à moins que l'on perçoive les changements de manière à les comprendre.

Quand mes collaborateurs se sont mis à lire *Qui a piqué mon fromage?*, on pouvait presque sentir l'énergie négative qui se libérait. Dans chaque département, l'un après l'autre, ils ont pris la peine de me remercier et m'ont avoué combien cela les avait aidé à voir les changements actuels dans notre entreprise sous un jour différent. Croyez-moi, la lecture de cette courte parabole prend peu de temps mais son impact peut être déterminant.

Vous y trouverez trois chapitres. Dans le premier, *Une rencontre à Chicago*, d'anciens camarades de classe échangent lors d'une réunion de promo sur leur façon de gérer les changements survenant dans leur vie. La deuxième section, l'histoire *Qui a piqué mon fromage?* est le coeur de l'ouvrage. Dans la troisième section, *Une discussion, un peu plus tard, le même jour*, les camarades discutent de ce que l'histoire signifie pour eux et de la façon dont ils vont l'utiliser dans leur travail et dans leur vie.

Certains employés de mon entreprise ont préféré s'arrêter à la fin de l'histoire, sans lire la 3ème partie, et interpréter sa signification par eux-mêmes. D'autres ont apprécié la lecture d'*Une discussion* car elle a stimulé leur réflexion sur la façon dont ils pourraient appliquer cet enseignement à leur propre situation.

Dans tous les cas, comme moi, j'espère qu'à chaque fois que vous relirez *Qui a piqué mon fromage?*, vous trouverez quelque chose de nouveau et d'utile, que cela vous aidera à affronter les changements et assurer votre réussite,

quelle que soit votre définition du succès.

J'espère que vous apprécierez ce que vous découvrirez et je vous envoie mes vœux. N'oubliez pas, déplacez-vous avec le fromage !

Ken Blanchard San Diego, 1998.

## Une rencontre à Chicago

Un dimanche, sous le soleil de Chicago, d'anciens camarades de classe se réunissent pour déjeuner, suite à leur soirée de promo la nuit précédente. Ils veulent en apprendre davantage sur leurs vies respectives. Après une franche partie de rigolade et un bon repas, ils entament une conversation intéressante. Angela, l'une des personnes les plus appréciée de sa classe, commence :

- C'est sûr, ma vie a pris un tournant différent de celui que j'imaginais quand nous étions à l'école. Beaucoup de choses ont changé.

- Sans doute, fait écho Nathan.

Il est entré dans l'entreprise familiale, qui a toujours fonctionné plus ou moins de la même manière et fait partie de l'écosystème local du plus loin que ses camarades s'en souviennent. Aussi sont-ils surpris de voir Nathan réagir et demander :

- Mais, avez-vous remarqué comme nous ne voulons pas changer quand les choses changent?

- Je suppose, dit Carlos, que nous résistons au changement parce que nous en avons peur.

- Carlos, tu étais le capitaine de l'équipe de football, s'étonne Jessica. Je n'aurais jamais pensé t'entendre dire un jour que tu as peur!

Tous rient en réalisant que, bien qu'étant allés dans des directions différentes - du travail, à la maison ou à la gestion des entreprises, ils éprouvent des sentiments comparables. Ces dernières années, ils essaient de faire face à des changements inattendus et pour la plupart, admettent ne pas savoir comment s'y prendre. Alors, Michael déclare :

- Avant, j'en avais peur. Quand un grand changement survenait dans notre entreprise, nous ne savions pas quoi faire. Alors on n'a pas évolué et on a presque tout perdu. Et ce, poursuit-il, jusqu'à ce que j'entende une petite histoire drôle qui a tout modifié.

- Comment ça?, demanda Nathan.

- Eh bien, cette histoire a bouleversé ma perception du changement et après cela, ma situation s'est rapidement améliorée - au travail comme dans ma vie. Ensuite j'ai raconté l'histoire à certains collègues qui l'ont racontée à d'autres, et nos affaires ont rapidement prospéré parce que nous nous sommes tous adaptés pour suivre le changement. Et comme moi, l'histoire en a aidé beaucoup dans leur vie personnelle.

- Quelle est cette histoire?, demanda Angela.

- Elle s'appelle *Qui a piqué mon fromage?*

Le groupe éclate de rire.

- Je l'aime déjà, s'enthousiasme Carlos, peux-tu nous la raconter?

- Bien sûr, répond Michael, j'en serais heureux; elle n'est pas longue.

Et il commence.

## L'histoire de fromage

Il était une fois, il y a bien longtemps dans un pays lointain, vivaient quatre petits personnages qui couraient à travers un labyrinthe à la recherche de fromage pour se nourrir et les rendre heureux. Deux d'entre eux étaient des souris nommées Sniff et Vouf, et deux étaient des nains, Hum et Ha. Aussi petits que les souris, les nains ressemblaient et agissaient néanmoins comme les Hommes de notre époque.

En raison de la petite taille de ces personnages, il était facile de distinguer ce qu'ils faisaient. Mais si vous regardiez d'assez près, vous pouviez découvrir une activité des plus étonnantes!

Chaque jour, souris et nains passaient leur temps dans le labyrinthe à la recherche de leur propre fromage. Les souris, Sniff et Vouf, possédaient de simples cerveaux de rongeurs, mais aussi un bon instinct. Ils recherchaient du fromage à pâte dure qu'ils aimaient grignoter, comme souvent pour des souris. Les nains, Hum et Ha, se servaient de leur esprit plein de multiples croyances, pour chercher leur Fromage - avec un F majuscule - très particulier qui, selon leur conviction, les comblerait de bonheur et de réussite.

Aussi différents que les souris et les nains étaient, ils avaient quelque chose en commun ; tous les matins, ils revêtaient leur jogging et leurs chaussures de course, quittaient leur foyer et se précipitaient dans le labyrinthe à la recherche de leur fromage préféré. Le labyrinthe était un dédale de couloirs et de pièces. Quelques uns contenaient le délicieux fromage. Mais il y avait aussi des recoins et des impasses. S'y perdre était aisé. Cependant, s'ils trouvaient leur chemin, le labyrinthe renfermait des secrets qui leur offraient une vie meilleure.

Les souris, Sniff et Vouf, utilisaient la méthode simple mais efficace, de l'essai-erreur. Ils couraient dans un couloir. S'il s'avérait vide, Sniff et Vouf faisaient demi-tour et se hâtaient vers un autre. Sniff, à l'aide de son flair, sentait approximativement d'où venait l'odeur de fromage et Vouf se précipitait. Comme vous vous en doutez, ils se perdaient, allaient dans la mauvaise direction et tombaient souvent sur des murs.

Les nains Hum et Ha, eux, utilisaient une méthode différente. Ils s'appuyaient sur leur capacité de réflexion et d'apprentissage à partir de leurs expériences passées, même si parfois, ils se laissaient guider par leurs certitudes et leurs émotions.

Finalement, un jour, tous découvrirent ce qu'ils cherchaient - leur propre fromage, au bout de l'un des couloirs à la Station Fromage F. Les matins suivants, souris et nains s'habillèrent en tenue de sport et se dirigèrent vers la Station Fromage C. Il ne fallut pas longtemps avant que chacun adopte une routine.

Sniff et Vouf continuaient de se réveiller tôt et se ruaient à travers le labyrinthe en suivant toujours le même itinéraire. À leur arrivée, les souris retiraient leurs chaussures de course, les attachaient ensemble et les suspendaient à leur cou - de sorte qu'ils pouvaient rapidement s'en saisir en cas de besoin. Puis, ils savouraient le fromage.

Au début, Hum et Ha se ruaient aussi vers la Station Fromage C pour apprécier les nouveaux et savoureux morceaux qui les attendaient. Mais après un temps, une routine différente se mit en place chez les nains. Hum et Ha se réveillaient chaque jour un peu plus tard, s'habillaient un peu plus lentement et marchaient vers la Station Fromage C. Après tout, ils savaient où le fromage se trouvait désormais et comment s'y rendre. Ils n'en connaissaient pas la source, ni qui le plaçait là. Ils accrochaient leur tenue de jogging, rangeaient leurs chaussures de course et mettaient leurs pantoufles. Ils prenaient allègrement leurs aises.

- C'est fantastique, dit Hum, ici, il y a assez de fromage pour toute la vie.

Les nains se sentaient heureux et triomphants. Ils se pensaient en sécurité. Rapidement, Hum et Ha considérèrent le fromage de la Station Fromage C comme leur fromage. C'était un tel gisement qu'ils finirent par déménager pour s'en rapprocher et créer une nouvelle vie sociale. Pour se sentir davantage chez eux, Hum et Ha décoraient les murs de citations et dessinaient même des fromages autour d'eux, ce qui les faisait sourire. On pouvait lire :

Avoir du fromage te rend heureux.

De temps à autres, Hum et Ha invitaient leurs amis à voir leur tas de fromage de la Station Fromage C et le leur montraient fièrement en disant :

- Pas mal ce fromage, hein?

Parfois ils le partageaient. Parfois non.

- Nous méritons ce fromage, affirmait Hum. Nous avons travaillé longtemps et durement pour le trouver.

Il en ramassait un beau morceau bien frais et le mangeait. Ensuite, il s'endormait souvent. Tous les soirs, les nains se

dandinaient vers la maison, repus. Tous les matins, ils étaient confiants de pouvoir revenir chez eux en fin de journée. Cela dura un bon moment. Puis la confiance de Hum et de Ha se transforma en arrogance. Bientôt, ils ne remarquèrent même pas ce qui se passait.

Pendant ce temps, Sniff et Vouf poursuivaient leur routine. Ils arrivaient tôt, reniflaient, grattaient et se précipitaient vers la Station Fromage C, inspectant la zone pour évaluer la moindre évolution depuis la veille. Ensuite, ils s'asseyaient pour grignoter le fromage.

Un matin, ils arrivèrent à la Station Fromage C et découvrirent qu'il n'y avait plus de fromage. Ils ne furent pas surpris. Sniff et Vouf avaient remarqué que l'approvisionnement se réduisait chaque jour; ils étaient préparés à l'inévitable et surent instinctivement quoi faire. Ils se regardèrent, dénouèrent leurs chaussures de course malicieusement attachées et suspendues autour du cou, les mirent aux pattes et les lacèrent. Les souris ne sur-analysèrent pas la situation. Elles ne s'encombraient pas de nombreuses croyances complexes. Pour elles, le problème et la réponse paraissaient simples. La situation à la Station Fromage C avait changé. Alors, Sniff et Vouf avaient décidé de changer.

Ils regardèrent le labyrinthe. Sniff releva la truffe, renifla, puis fis un signe de tête à Vouf qui se précipita à travers le labyrinthe pendant que Sniff suivait aussi vite que possible. Rapidement, ils se retrouvèrent très loin, à la recherche de nouveau fromage.

Plus tard ce même jour, Hum et Ha arrivèrent à la Station Fromage C. Ils n'avaient pas prêté attention aux petites modifications qui s'étaient produites les jours précédents. Ils tenaient pour acquis l'existence de leur fromage et n'étaient pas préparés à ce qu'ils virent.

- Quoi? Pas de fromage? s'écria Hem. Pas de fromage ? Pas de fromage?, comme si, s'il criait assez haut et fort, quelqu'un le remettrait. Qui a piqué mon fromage?

Enfin, il mit ses mains sur les hanches, le visage rouge et cria du plus fort qu'il put :

- Ce n'est pas juste!

Ha, incrédule, secoua simplement la tête. Lui aussi pensait trouver le fromage. Choqué, il se tenait immobile. Il n'était tout simplement pas préparé à cela. Hem hurlait, mais Ha ne l'écoutait pas. Il ne voulait pas faire face au problème, alors il refusait tout échange. Le comportement des nains n'était ni intéressant ni productif, mais on pouvait le comprendre compte tenu de la difficulté à trouver le fromage, qui voulait dire bien plus que d'avoir assez à manger chaque jour.

Pour certains, trouver le fromage signifie posséder des choses matérielles. Pour d'autres, c'est se sentir en bonne santé, développer un sens spirituel du bien-être. Pour Ha, le fromage voulait dire simplement se sentir en sécurité, avoir un jour une famille aimante et vivre dans une maison confortable de la Rue Cheddar. Pour Hum, le fromage était énorme. C'était posséder une grande maison au sommet de la Colline Camembert.

Parce que le fromage était si important pour eux, les deux nains passèrent beaucoup de temps à décider quoi faire. Ils cherchaient autour de la Station Sans Fromage C pour voir si le fromage avait vraiment disparu. Pendant que Sniff et Vouf avançaient rapidement, Hum et Ha continuaient de faire des "Hum" et des "Ha". Ils tempêtaient et criaient à l'injustice. Ha sombrait dans la déprime. Que se passerait-il si le fromage n'était pas revenu le lendemain? Il avait bâti des projets en capitalisant sur ce fromage. Les nains n'y croyaient pas. Comment cela avait-il pu arriver? Personne ne les avait avertis. Ce n'était pas juste. Les choses n'étaient pas censées tourner ainsi. Hum et Ha rentrèrent chez eux ce soir-là, affamés et découragés. Mais avant leur départ, Ha écrivit sur le mur :



Plus ton fromage est important pour toi, plus tu t'y accroches.

Le lendemain, Hum et Ha quittèrent leur maison et retournèrent à la Station Fromage C, où ils pensaient trouver du fromage. Mais la situation n'avait pas changé, le fromage n'était plus là. Les nains se sentaient impuissants. Ils se tenaient là, immobiles comme deux statues. Ha fermait les yeux et posait ses mains sur ses oreilles. Il voulait tout bloquer. Il ne voulait pas admettre que l'approvisionnement en fromage avait peu à peu diminué. Il était convaincu que le tas s'était déplacé d'un coup.

Hem analysait la situation encore et encore et finalement son cerveau compliqué et plein d'un énorme système de croyances conclut.

- Pourquoi m'ont-ils fait cela?, demanda-t-il. Que se passe-t-il vraiment ici?

Ha ouvrit les yeux, regarda autour de lui et dit :

- D'ailleurs, où sont Sniff et Vouf? Penses-tu qu'ils sachent quelque chose que nous ignorons?
- Que pourraient-ils savoir?, fit Hem, moqueur. Ce sont de simples souris. Ils réagissent seulement à ce qui se passe. Nous, nous sommes des nains. Nous sommes spéciaux. Nous devrions être capables de le comprendre. En outre, nous méritons mieux. Cela ne devrait pas nous arriver, ou au moins, nous devrions bénéficier de quelques avantages.
- Pourquoi devrions-nous être avantagés?, demanda Ha.
- Parce que c'est notre droit, déclara Hum.
- Notre droit?, voulut savoir Hem.
- Nous avons droit à notre fromage.
- Pourquoi?, demanda Ha.
- Parce que nous ne sommes pas responsables de ce problème, dit Hum. Quelqu'un d'autre l'est et nous obtenir une compensation.
- Peut-être devrions-nous arrêter d'analyser autant la situation et partir trouver du nouveau fromage, suggéra Ha.
- Oh non, soutint Hum. Je veux mener cette réflexion au bout.

Tandis que Hum et Ha hésitaient toujours, Sniff et Vouf étaient sur la route. Ils avaient pris de l'avance, sillonnant les couloirs, cherchant le fromage dans chaque Station Fromage qu'ils pouvaient trouver. Ils ne pensaient à rien d'autre que trouver du nouveau fromage. Bredouilles pendant un moment, ils allèrent dans une zone du labyrinthe jusque là inexplorée : la Station Fromage N. Extasiés, ils se mirent à crier. Ils avaient trouvé ce qu'ils cherchaient : une grande réserve de nouveau fromage. Ils pouvaient à peine en croire leurs yeux. C'était le plus grand monceau de fromage qu'ils n'aient jamais vu.

Pendant ce temps, Hum et Ha, à la Station Fromage C, évaluaient leur situation. Ils souffraient des effets du jeûne. Frustration et colère montaient. Ils se blâmaient mutuellement de cette situation. À partir de là, Ha se mit à penser aux souris, Sniff et Vouf, et se demanda s'ils avaient trouvé du nouveau fromage. Il pensait qu'ils avaient eu du mal, connaissant les incertitudes de cette course à travers le labyrinthe. Mais il savait aussi que probablement, cette situation dure peu. Parfois, Ha se représentait Sniff et Vouf en train de trouver du nouveau fromage et de le savourer. Il songeait à quel point il apprécierait de reprendre l'aventure dans le labyrinthe et de trouver du nouveau fromage bien frais. Il rêvait de son goût. Plus Ha s'imaginait trouver du nouveau fromage et l'apprécier, plus il se voyait quitter la Station Fromage C.

- Allons-y!, s'exclama-t-il, tout-à-coup.
- Non, répliqua Hum. J'aime cet endroit. Il est confortable. C'est ce que je connais. De plus, c'est dangereux à l'extérieur.
- Pas du tout, soutint Ha. Nous avons déjà parcouru de nombreuses parties du labyrinthe, nous pouvons encore le faire.
- Je suis trop vieux pour ça, déclara Hum. Et je n'ai pas envie de me perdre et me ridiculiser. Pas toi?

Alors la peur de l'échec revint dans l'esprit de Ha et l'espoir de trouver du nouveau fromage s'évanouit. Donc chaque jour, les nains firent de même. Ils allaient à la Station Fromage C, ne trouvaient aucun fromage et rentraient chez eux, remportant leurs soucis et leurs frustrations. Ils niaient ce qui se passait, mais avaient plus de mal à trouver le sommeil, moins d'énergie le lendemain et devenaient irritables. Leurs maisons n'étaient plus l'endroit réconfortant d'autrefois. Les nains dormaient mal et cauchemardaient à l'idée de ne plus trouver de fromage. Mais Hum et Ha retournaient encore et encore à la Station Fromage C et attendaient là toute la journée. Hum dit :

- Tu sais, peut-être que si nous travaillons plus dur, nous nous apercevrons que rien n'a vraiment changé. Le fromage doit se trouver tout près. Peut-être l'ont-ils simplement caché derrière le mur.

Le lendemain, Hum et Ha se munirent d'outils. Hum tenait le burin tandis que Ha cognait sur le marteau jusqu'à creuser un trou dans le mur de la Station Fromage C. Ils regardèrent à travers mais ne trouvèrent rien. Ils furent déçus, mais crurent que cela résoudrait le problème. Alors ils commencèrent plus tôt, restèrent plus tard et travaillèrent plus dur. Mais au bout d'un moment, tout ce qu'ils obtinrent était un gros trou dans le mur. Ha commençait à comprendre la différence entre l'activité et la productivité.

- Peut-être, dit Hum, devrions-nous rester assis ici et voir ce qui se passe. Tôt ou tard, ils remettront le fromage.

Ha voulait y croire. Alors chaque jour, il rentrait se reposer et retournait à contrecœur avec Hum à la Station Fromage C. Mais le fromage n'est jamais réapparu. À présent, la faim et le stress affaiblissaient les nains. Ha était



fatigué d'attendre que leur situation s'améliore. Il commençait à se dire que plus ils restaient sans fromage, moins ils s'en sortiraient. Il savait qu'ils se faisaient distancer. Enfin, un jour, Ha finit par se moquer de lui-même :

- Ha, Ha, regarde-moi. Je fais et refais les mêmes choses et je me demande pourquoi rien ne s'améliore. Si ce n'était pas si ridicule, ce serait encore plus hilarant.

Ha n'aimait pas l'idée d'avoir à courir à travers le labyrinthe à nouveau, parce qu'il savait qu'il pouvait se perdre et n'avait aucune idée d'où trouver du fromage. Mais il se tordit de rire, quand il réalisa ce que la peur produisait sur lui. Il demanda à Hum :

- Où avons-nous mis nos survêtements et nos chaussures de jogging?

Il leur fallut beaucoup de temps pour les trouver. Ils les avaient mis de côté en arrivant à la Station Fromage C, car ils pensaient ne plus en avoir besoin. Voyant son ami s'habiller, Hum dit :

- Tu n'envisages pas de retourner dans ce labyrinthe, n'est-ce pas? Pourquoi ne te contentes-tu pas d'attendre ici le retour du fromage?

- Parce qu'il ne reviendra pas, dit Ha. Je ne voulais pas le voir non plus, mais maintenant, je réalise que l'ancien fromage ne sera plus remis. Ça, c'est le fromage d'hier. Il est temps de trouver le nouveau fromage.

- Mais que se passera-t-il si il n'y a aucun fromage dehors?, argua Hum. Ou même s'il y en a, et que tu ne le trouves pas?

- Je ne sais pas, déclara Ha.

Il s'était questionné de trop nombreuses fois et se sentait à nouveau paralysé par la peur. Puis il repensa à trouver du fromage ainsi qu'à toutes les bonnes choses qui l'accompagnaient et rassembla son courage.

- Parfois, dit Ha, les choses changent définitivement. C'est le cas aujourd'hui, Hum. C'est la vie! Et elle continue. Et nous aussi, nous devons continuer.

Ha regarda son compagnon émacié et lui donna des arguments qui avaient du sens pour lui. Mais les peurs de Hum s'étaient muées en colère et il n'écoutait pas. Ha ne voulait pas se montrer grossier envers son ami, mais il rit en voyant leur sottise. En se préparant, Ha commençait à se sentir plus vivant. Il pouvait enfin rire de lui-même, lâcher prise et avancer. Il s'exclama :

- C'est l'heure du labyrinthe!

Hum ne rit ni ne répondit. Ha ramassa une petite pierre aiguisée et écrivit une pensée sur le mur pour que Hum médite. Comme à son habitude, Ha dessina même un fromage tout autour, en espérant que cela rendrait le sourire à Hum et le motiverait à aller chercher du nouveau fromage. Mais Hum ne voulait pas le voir. L'inscription disait :

Si tu ne changes pas, tu peux disparaître.

Puis, Ha sortit sa tête et anxieux, regarda le labyrinthe. Il repensa à la façon dont il s'était retrouvé sans fromage. Il avait cru qu'il n'y avait plus de fromage dans le labyrinthe, ou qu'il ne le trouverait pas. Ces croyances pleines de craintes le pétrifiaient et l'anéantissaient. Ha sourit. Il savait que Hum se demandait qui avait piqué son fromage mais lui se demandait pourquoi il n'avait pas bougé et suivi le fromage plus tôt.

Ayant commencé à déambuler dans le labyrinthe, Ha regarda en arrière et se sentit en zone de confort. Il avait l'impression d'être revenu en territoire familier - même en l'absence de fromage. L'anxiété monta. Il se demandait s'il voulait vraiment aller dans le labyrinthe. Il écrivit une phrase sur le mur en face et la considéra un instant :

Que ferais-tu si tu n'avais pas peur?

Il méditait. Il savait que parfois la peur a du bon car les choses se dégradent si on ne réagit pas et la crainte peut inciter à l'action. Elle n'est pourtant pas salubre en excès car elle inhibe le mouvement. Il regarda à sa droite, vers une partie du labyrinthe jamais explorée et ressentit cette peur. Puis, il prit une grande inspiration, tourna à droite et courut lentement, vers l'inconnu. Alors qu'il tentait de trouver son chemin, Ha se faisait du souci pensant qu'il avait peut-être attendu trop longtemps à la Station Fromage C. Un jeûne si long l'avait rendu faible. La traversée du labyrinthe, plus pénible, lui prenait aussi plus de temps. Il décida que si cela se reproduisait, il s'adapterait au changement plus tôt pour faciliter les choses. Puis, Ha sourit légèrement alors qu'il pensait : *Mieux vaut tard que jamais.*

Les jours suivants, Ha trouva un peu de fromage par ci par là, mais rien de très durable. Il espérait trouver assez de fromage pour en ramener à Hum et l'encourager à sortir dans le labyrinthe. Mais il manquait de confiance et admettait que le labyrinthe le troublait. Les choses semblaient avoir changé depuis la dernière fois. Juste quand il pensait s'en sortir, il se perdait dans les couloirs. Il faisait deux pas en avant, un pas en arrière. Même si c'était un défi, il admit que retourner dans le labyrinthe et chercher du fromage n'était pas aussi pénible qu'il l'avait craint.

Peu à peu, il commençait à se demander s'il était réaliste de compter sur du nouveau fromage. N'avait-il pas eu les yeux plus gros que le ventre? Puis il rit, réalisant qu'il n'avait de toute façon rien à manger pour le moment. À chaque moment de découragement, il se rappelait qu'aussi désagréable que fût son activité du moment, elle n'était pas pire que de rester sans fromage. Il prenait le contrôle de la situation plutôt que de subir les choses. Après tout, si Sniff et Vouf pouvaient avancer, alors il le pouvait aussi!

Plus tard, en revoyant le passé, Ha comprit que le fromage à la Station Fromage C n'avait pas disparu du jour au lendemain, comme il l'avait initialement pensé. Vers la fin, la quantité de fromage avait diminué et ce qui restait avait vieilli. Il n'avait pas aussi bon goût. La moisissure avait même poussé bien qu'il n'eût rien remarqué. Néanmoins, il dût admettre, que si il l'avait voulu, il aurait probablement pu prévoir ce qui allait arriver. Mais il n'avait rien vu.

Ha réalisait maintenant que le changement ne l'aurait sans doute pas surpris s'il avait observé ce qui se passait au fur et à mesure et s'il avait anticipé le changement. C'est peut-être ce que Sniff et Vouf avaient fait. Il s'arrêta pour se reposer et écrivit sur le mur du labyrinthe :

Hume souvent le fromage pour savoir quand il vieillit.

Quelque temps plus tard, Ha tomba enfin sur une gigantesque Station Fromage à priori prometteuse. Cependant, en entrant, il fut déçu de la voir vide.

- Ce sentiment de vide m'assaille trop souvent, dit-il.

Il avait envie d'abandonner. Ha perdait sa force physique. Il se savait perdu et avait peur de ne pas survivre. Il pensa faire demi-tour et rentrer à la Station Fromage C. Hum y était toujours, Ha ne serait pas seul au moins. Puis il se posa de nouveau la question : "Que ferais-je si je n'avais pas peur?" Il avait peur plus souvent qu'il ne l'admettait. Il ne savait pas exactement ce qui l'effrayait mais, dans son état de faiblesse, la solitude le pesait. Sans en être pleinement conscient, il était freiné, alourdi par des croyances et assailli par la peur. Ha se demandait si Hum avait bougé ou s'il était toujours paralysé par ses craintes. Puis, Ha se souvint qu'il s'était très bien senti dans le labyrinthe quand il le parcourait. Il écrivit sur le mur, autant pour se faire un rappel à lui-même que pour marquer le chemin à son copain Hum qui le suivrait peut-être :

Se mouvoir dans une nouvelle direction t'aide à trouver du nouveau fromage.

Ha regarda le couloir sombre. Il était conscient de sa peur. Qu'y avait-il? Était-il vide? Ou pire encore, existait-il des dangers cachés? Il commença à imaginer tout ce qui pouvait lui arriver d'effrayant. Il avait peur de mourrir. Puis il se mit à rire de lui-même. Il comprit que ses craintes empiraient les choses. Alors il fit ce qu'il aurait fait si il n'avait pas eu peur. Il changea de direction et se mit à courir dans le couloir sombre, en souriant. Ha ne le comprenait pas encore, mais il découvrait ce qui nourrissait son âme. Il lâchait prise et faisait confiance à ce qui l'attendaient, même sans savoir de quoi il s'agissait. À sa grande surprise, Ha s'amusait de plus en plus.

- Pourquoi est-ce que je prends autant de plaisir?, se demandait-il. Je n'ai pas de fromage et je ne sais pas où je vais.

Peu après, il sut pourquoi il se sentait bien. Il s'arrêta pour écrire à nouveau sur un mur :

Lorsque tu dépasses ta peur, tu te sens libre.

Ha se rendit compte qu'il avait été captif de sa propre peur. Évoluer dans une nouvelle direction l'avait libéré. À présent, il sentait la douce brise qui soufflait dans cette partie du labyrinthe et le rafraîchissait. Il inspira profondément et se sentit revigoré. Une fois sa peur dépassée, il prit plus de plaisir que jamais. Il avait presque oublié combien chercher du fromage était amusant.

Puis, il fit mieux : il construisit une image mentale. Il se vit très distinctement assis au milieu d'une montagne de tous ses fromages préférés - du Cheddar au Brie! Il les mangeait et se délectait de ce qu'il voyait. Il savourait tous ces goûts merveilleux. Plus il se représentait clairement l'image du nouveau fromage, plus elle devenait réelle et plus il sentait qu'il allait trouver. Il écrivit :

M'imaginer profiter du nouveau fromage que je n'ai pas encore trouvé, me conduit à lui.

- Pourquoi n'ai-je pas fait cela avant?, se demanda Ha.

Puis il courut avec plus de force et d'agilité. Peu après, il repéra une Station Fromage et s'enthousiasma en trouvant de petits morceaux de nouveau fromage près de l'entrée. Inédits, ces types de fromages semblaient magnifiques. Il les goûta et les trouva délicieux. Il mangea presque tout ce qu'il put trouver, en mit un peu dans sa poche pour plus tard et peut-être partager avec Ha. Il commençait à reprendre des forces. Très optimiste, il entra dans une Station Fromage. Mais, à sa grande déception, il la trouva vide. Quelqu'un était déjà passé par là et avait seulement laissé quelques miettes. Il comprit que s'il avait bougé plus tôt, il aurait très probablement trouvé pléthore de nouveau fromage ici. Ha décida de revenir sur ses pas pour voir si Ha était prêt à se joindre à lui. En retraçant son chemin, il s'arrêta et écrivit sur le

mur :

Plus vite tu abandonnes le vieux fromage, plus vite tu trouves le nouveau.

Après un moment, Ha retrouva la Station Fromage C et Hum. Il lui offrit des morceaux de nouveau fromage, mais Hum les rejeta bien qu'il appréciait le geste de son ami. Il dit :

- Je ne veux pas de nouveau fromage. Ce n'est pas celui auquel je suis habitué. Je veux qu'on me rende MON fromage. Je ne bougerais pas jusqu'à ce que j'obtienne ce que je veux.

Ha secoua simplement la tête en signe de déception et à contrecœur, repartit seul. Son ami lui manquait, mais il aimait ce qu'il découvrait. Avant même qu'il ait trouvé la grande quantité de nouveau fromage qu'il espérait, il savait que ce qui lui faisait plaisir n'était pas simplement d'avoir du fromage. Il était heureux de ne plus être guidé par sa peur. Il aimait ce qu'il faisait désormais.

Sachez-le, Ha ne se sentait plus aussi faible que quand il était dans la Station Fromage Sans Fromage. La prise de contrôle sur sa peur et sa réorientation le nourrissaient et lui donnaient des forces. Il se dit que c'était juste une question de temps. En fait, il sentait qu'il avait déjà trouvé ce qu'il cherchait. Il sourit en réalisant :

Il est plus sûr de chercher dans le labyrinthe que de rester dans un endroit sans fromage.

Ha pensa encore une fois, que ce dont on a peur n'est jamais aussi mauvais que ce qu'on imagine. La peur qu'ON laisse germer dans son esprit est pire que la situation réelle. Il avait tellement redouté de ne jamais trouver de nouveau fromage qu'il ne voulait même pas commencer à en chercher. Mais depuis son départ, il trouvait assez de fromage dans les couloirs pour entretenir sa forme. Il attendait désormais avec impatience d'en trouver davantage. Regarder simplement l'avenir devenait passionnant. Son ancien système de pensée était assombri par ses soucis et ses craintes, pensant plus à ce qui pourrait mal aller qu'à ce qui pourrait bien se passer.

Mais cela n'existait plus depuis qu'il avait quitté la Station Fromage Sans Fromage. Auparavant il croyait que le fromage n'était jamais déplacé et que le changement était mauvais. Désormais, il se rendait compte que le changement se produisait sans cesse et de manière spontanée, que l'on s'y attende ou pas. Le changement peut surprendre si on ne s'y attend pas et si on ne le cherche pas. Lorsqu'il réalisa qu'il avait changé ses convictions, il s'arrêta pour écrire sur le mur :

D'anciennes convictions ne te conduisent pas vers le nouveau fromage.

Ha n'avait pas encore trouvé de fromage mais, tout en courant à travers le labyrinthe, il réfléchissait à ce qu'il avait déjà appris. Ha avait intégré que ses nouvelles croyances entraînaient de nouveaux comportements. Il se comportait différemment depuis qu'il avait quitté la Station Sans Fromage. Quand on change ce en quoi on croit, on modifie aussi sa manière d'agir. On peut penser qu'un changement nuira et y résister. Ou on peut se dire que trouver du nouveau fromage aidera à gérer le changement. On a le choix de ses croyances. Il écrivit sur le mur :

Dès lors que tu constates que tu peux trouver et apprécier du nouveau fromage, tu changes de cap.

Ha savait qu'il aurait été en meilleure forme s'il avait accepté le changement bien plus tôt et abandonné plus tôt la Station Fromage C. Il se serait senti plus fort dans son corps et son esprit. Il aurait mieux fait face au défi. En fait, il

aurai probablement déjà trouvé du fromage, plutôt que de perdre son temps à nier la réalité du changement.

Remotivé, il décida d'explorer de nouvelles parties du labyrinthe. Il trouvait de petits morceaux de fromage de temps à autres et retrouva force et confiance. Se remémorant d'où il venait, Ha se félicitait d'avoir écrit sur les murs en de nombreux endroits. Il était convaincu qu'elles serviraient de balises pour Hem, si celui-ci choisissait de quitter la Station Fromage C. Il espérait juste qu'il suivrait la bonne direction. Ha écrivit alors ce sur quoi il avait médité :



Remarquer très tôt les signaux faibles t'aide à t'adapter aux changements majeurs à venir..

À présent, Ha avait mis de côté le passé et s'adaptait à l'avenir. Il traversait le labyrinthe avec plus de force et de rapidité. Et peu après, c'est arrivé! Alors qu'il lui semblait avoir passé toute sa vie dans le labyrinthe - ou du moins une grande partie, son voyage trouva une fin rapide et heureuse. Ha avait trouvé du nouveau fromage à la Station Fromage N!

En y entrant, Ha fut éberlué par la plus grande quantité de fromage qu'il eût jamais vue. Il n'en reconnut pas toutes les variétés, car certaines étaient nouvelles. Puis il se demanda un instant si sa vision était le fruit de son imagination, jusqu'à ce qu'il vit ses anciens amis Sniff et Vouf. Sniff accueillit Ha par un hochement de tête et Vouf agita sa patte. Leurs gros ventres montraient qu'ils étaient ici depuis un moment. Ha les salua rapidement et mordit bientôt dans chacun de ses fromages préférés. Il retira ses chaussures et son jogging et les plia soigneusement à proximité, au cas où il en aurait à nouveau besoin. Puis il sauta dans le nouveau fromage. Quand il fût repu, il prit un bout de fromage frais et porta un toast :

- Vive le changement!

Tout en savourant le nouveau fromage, Ha réfléchissait à ce qu'il avait appris. Lorsqu'il avait eu peur de changer, il s'imaginait que le vieux fromage était encore là. Alors qu'est-ce qui l'avait fait changer? Était-ce la peur de mourir de faim? Eh bien, ça avait aidé. Puis il sourit en se rendant compte qu'il avait commencé à changer dès qu'il avait su rire de lui et de ce qu'il faisait mal. Il comprit que le moyen le plus rapide de changer est de rire de sa propre folie... seulement alors on peut se laisser aller et évoluer rapidement.

Il avait aussi appris du comportement de ses copains, Sniff et Vouf. Ils vivaient simplement. Ils n'analysaient pas en excès et ne compliquaient pas les choses. Lorsque la situation changeait et que le fromage se déplaçait, eux-mêmes changeaient et se déplaçaient avec le fromage. Il s'en souviendrait.

Puis Ha, avec son merveilleux cerveau, fit ce pour quoi il était plus doué qu'une souris. Il réfléchit sur les erreurs passées et organisa son avenir en conséquence. Il est possible d'apprendre à gérer le changement : il faut garder à l'esprit la nécessité de simplifier les choses, de rester flexible et de se déplacer rapidement. Inutile de complexifier la situation, ni de se perdre dans des croyances abreuvées de craintes. On peut parfois remarquer les petits changements et mieux se préparer au grand changement qui pourrait survenir. Il devait s'adapter plus rapidement car sinon, il ne s'adapterait pas du tout. Il dû admettre que la plus grande résistance au changement réside en soi, et que rien ne va mieux tant qu'ON ne change pas.

Peut-être plus important encore, il comprit qu'il y avait TOUJOURS du nouveau fromage ailleurs qu'on le reconnaisse ou non. Et on en est récompensé lorsqu'on dépasse sa peur et apprécie l'aventure. On doit en partie écouter sa peur, car elle protège de dangers réels. Mais la plupart des peurs sont irrationnelles et empêchent de changer lorsqu'on en a besoin.

Même si Ha n'aimait pas qu'il dure trop longtemps, le changement s'était avéré être une bénédiction car il l'avait amené à trouver un meilleur fromage. Il avait même trouvé une meilleure partie de lui-même. Puis, il songea à son ami Hum. Il se demandait s'il avait lu ses inscriptions à la Station Fromage C et dans le labyrinthe. Hum avait-il décidé à lâcher prise et de bouger? Était-il entré le labyrinthe? Avait-il découvert ce qui pourrait rendre sa vie meilleure?

Ha envisagea de revenir chercher Hum à la Station Fromage C - en supposant qu'il puisse retrouver son chemin. Il pensait pouvoir lui montrer comment s'en sortir. Mais il se rendit compte qu'il avait déjà essayé de faire réagir son ami. Hum devait trouver sa propre voie, en dehors de sa zone de confort et par delà ses craintes. Personne ne pourrait le faire pour lui, ni le convaincre. Il devait lui-même prendre conscience du bien fondé de changer. Ha avait laissé une trace et Hem pourrait trouver son chemin, il lui suffirait de lire les écritures sur les murs.

Il fit le point et a écrit un résumé de ce qu'il avait appris sur le plus grand mur de la Station Fromage N. Puis il dessina un gros morceau de fromage autour des ainsi formulées et sourit en constatant ce qu'il avait appris :

**Le changement survient.** Ils déplacent le fromage sans cesse.

**Anticipe le changement.** Prépare-toi à ce que le fromage bouge.

**Suit le changement.** Sens le fromage souvent afin de détecter dès qu'il se fait vieux.

**Adapte-toi rapidement au changement.** Plus vite tu abandonnes le vieux fromage, plus tôt tu trouveras du nouveau fromage.

**Change.** Déplace-toi avec le fromage

**Apprécie le changement!** Savoure l'aventure et déguste le nouveau fromage.

**Sois prêt à changer rapidement et profite-en à nouveau.** Ils déplacent le fromage sans cesse.

Ha se rendit compte de tout le chemin qu'il avait parcouru depuis qu'il avait quitté Hem à la Station Fromage C, mais il savait combien il était aisé de se laisser aller quand on se sent trop à l'aise. Chaque jour, il inspectait la Station Fromage N pour vérifier le stock de fromage. Il ferait tout ce qu'il pouvait pour ne pas se laisser surprendre par un changement inattendu.

Même si Ha avait encore une grosse quantité de fromage à disposition, il sortait souvent dans le labyrinthe et explorait de nouvelles zones pour assimiler ce qui se passait autour de lui. Il avait appris qu'il était plus prudent d'avoir conscience des choix réels que de s'isoler dans sa zone de confort.

Puis, Ha entendit ce qu'il pensa être un bruit de mouvement dans le labyrinthe. Comme le bruit s'amplifiait, il comprit que quelqu'un venait. Se pouvait-il qu'Hum arrive? S'en était-il sorti?

Ha fit une petite prière et espéra - comme tant de fois auparavant - que peut-être, enfin, son ami avait pu...

**Bouger avec le fromage et l'apprécier.**

## Une discussion, un peu plus tard, le jour même

Michael achève de raconter l'histoire et parcourt la pièce des yeux. Ses anciens camarades de classe lui sourient. Plusieurs le remercient : ils ont tiré un bon enseignement de cette histoire. Nathan demande alors au groupe :

- Que diriez-vous de se réunir à nouveau et d'en discuter ?

La plupart acceptent donc ils conviennent de se réunir après le diner pour prendre un verre.

Le soir venu, ils se retrouvent dans le salon de l'hôtel et se mettent à blaguer sur leur recherche de fromage et leur visite du labyrinthe. Puis Angela, d'humeur enjouée, demande :

- Alors, qui étiez-vous dans l'histoire ? Sniff, Vouf, Hum ou Ha?

Carlos répond :

- Eh bien, je me posais la question cet après-midi. Je me souviens très bien qu'une fois, avant d'avoir cette affaire lucrative dans le sport, j'ai difficilement supporté un changement. Je n'étais pas Sniff - je ne flairais pas l'environnement pour en scruter les prémices. Et je n'étais certainement pas Vouf non plus - je ne plongeais pas immédiatement dans l'action. Je ressemblais plus à Hum, en voulant rester en territoire familier. À la vérité, je ne voulais pas faire face au changement. Je refusais l'évidence.

Michael, qui n'a pas vu le temps passer depuis les années d'école passées avec son grand ami Carlos, demande :

- Qu'est-ce qui s'est passé, mon pote?

- Un changement d'emploi inattendu, répond Carlos.

- Tu a été viré?, s'exclame Michael.

- Eh bien, disons que je ne voulais pas aller à la recherche de nouveau fromage. Je pensais que le changement ne pouvait pas arriver dans ma vie. Alors à l'époque, j'en ai été bouleversé.

Certains anciens camarades de classe, calmes au début, se sentent plus à l'aise et commencent à s'exprimer, y compris Frank, un militaire :

- Hum me rappelle d'un de mes amis. Son unité fermait, mais il le niait. Son équipe était transférée. Nous avons tous essayé de le persuader des nombreuses opportunités qu'offrait son entreprise à ceux qui faisaient preuve de souplesse, mais il n'imaginait pas devoir changer. Il était tout seul quand son unité a fermé. Maintenant il lui est difficile de s'adapter à ce changement qu'il pensait improbable.

- Je ne pensais pas cela m'arriverait non plus, mais mon fromage a été déplacé plus d'une fois, déclare Jessica.

Plusieurs membres du groupe rient, sauf Nathan.

- Peut-être est-ce toute la question, dit-il. Le changement arrive à nous tous. J'aurais aimé que ma famille connaisse cette histoire de fromage plus tôt, ajoute-t-il. Malheureusement, nous ne voulions pas voir ce qui devait arriver à notre entreprise, et maintenant il est trop tard - nous devons fermer plusieurs magasins.

Cela surprend bon nombre de convives. Pour eux, Nathan a la chance de posséder un emploi sur lequel compter, année après année.

- Qu'est-il arrivé?, s'enquiert Jessica.

- Notre chaîne de petits magasins est tout-à-coup devenu obsolète quand un hypermarché avec son large choix et ses prix bas s'est installé en ville. Nous ne pouvions simplement pas rivaliser. Je réalise maintenant qu'au lieu d'être comme Sniff et Vouf, nous étions comme Hum. Nous restions là où nous étions et ne changions pas. Nous avons ignoré ce qui se passait et maintenant notre situation s'est nettement détériorée. Nous aurions dû prendre une ou deux leçons de Ha.

Laura, aujourd'hui femme d'affaire accomplie, a écouté mais très peu parlé jusque là :

- Je réfléchissais à l'histoire cet après-midi. Je me demandais comment ressembler davantage à Ha, ce que j'avais mal fait et ce sur quoi rire de moi, changer et faire mieux. Je serais curieuse de savoir combien parmi vous redoutent le changement?

Personne ne répond, alors elle suggère :

- Pourquoi ne pas lever la main?

Seule une main s'élève.

- Eh bien, il semblerait que nous n'ayons qu'une personne honnête dans le groupe!, dit-elle. Peut-être serez-vous plus à l'aise avec cette question : combien pensent que les autres ont peur du changement?

Tout le monde lève la main. Et tous rient.

- Qu'est-ce que cela nous apprend?

- Le déni, répond Nathan.

- Parfois nous n'avons même pas conscience d'avoir peur, admet Michael. C'était mon cas. En entendant l'histoire la première fois, j'ai aimé la question : "Que feriez-vous si vous n'aviez pas peur?"

Puis Jessica ajoute :

- Eh bien, ce que j'en ai appris, c'est que le changement se produira - que j'en ai peur ou pas, que je l'aime ou pas. Je me souviens qu'il y a plusieurs années, notre entreprise vendait des encyclopédies en plusieurs tomes. Une personne a tenté de nous dire que nous devrions mettre nos documents sur disquette et réduire le prix de vente. Cela aurait coûté beaucoup moins cher à fabriquer et donc beaucoup plus de gens auraient pu se l'offrir. Mais nous avons tous résisté.

- Pourquoi?, demande Nathan.

- Parce que nous croyions alors que la force de notre entreprise était la taille de notre équipe de vente en porte-à-porte. Leur motivation dépendait des importantes commissions permises par la cherté de notre produit. Notre activité prospérait depuis longtemps et nous n'imaginions pas de fin.

- C'était votre fromage, dit Nathan.

- Oui, et nous nous y accrochions. Quand je pense à ce qui nous est arrivé, je réalise que le fromage n'a pas seulement été piqué. Il a une vie propre et finalement, s'épuise. Quoi qu'il en soit, nous n'avons pas changé, à l'inverse d'un concurrent et nos ventes ont sévèrement chuté. Nous avons traversé une période difficile. Maintenant, un autre grand changement technologique se produit dans notre industrie et personne dans la société ne semble s'en préoccuper. Ça ne présage rien de bon. Je pense me retrouver bientôt sans emploi.

- C'est l'heure du labyrinthe!, s'écrie Carlos.

Tout le monde rit, même Jessica. Carlos se tourne vers elle et dit :

- C'est bon signe que tu puisses rire de toi-même.

- C'est ce que l'histoire m'a appris, réplique Frank. J'ai tendance à me prendre trop au sérieux. J'ai remarqué à quel point Ha a changé quand il est enfin parvenu à se moquer de lui et de ce qu'il faisait. Pas étonnant qu'il s'appelle Ha.

Puis Angela demande :

- Pensez-vous que Hum a changé et trouvé le nouveau fromage?

- Je pense que oui, dit Elaine.

- Je ne pense pas, déclare Cory. Certaines personnes ne changent jamais et elles en paient le prix. Je vois des gens comme Hum dans mon centre médical. Ils s'arrogent leur fromage. Ils font les victimes quand il leur est enlevé et accusent les autres. Cela les rend plus amères que ceux qui ont lâché prise et évoluent.

Alors Nathan dit tranquillement, comme s'il se parlait à lui-même :

- Je suppose que la question est : "Que devons-nous lâcher et vers quoi aller?"

Tout le monde se tait un instant.

- Je dois admettre, poursuit Nathan, que j'ai vu ce qui se passait dans d'autres régions de notre pays, mais j'espérais que cela ne nous affecterait pas. J' imagine que c'est beaucoup mieux d'initier des changements dès que possible, plutôt que d'y répondre en s'y adaptant. Peut-être devrions-nous déplacer nous-mêmes notre fromage.

- Que veux-tu dire?, demande Franck.

- Je ne peux pas m'empêcher de me demander où nous serions aujourd'hui si nous avions vendu nos vieux magasins pour en construire un grand, moderne et rivalisant avec les meilleurs, répond Nathan.

- C'est peut-être ce que Ha sous-entendait lorsqu'il a écrit sur le mur "Savoure l'aventure et déplace-toi avec le fromage", enchaîne Laura.

- Je pense que certaines choses ne devraient pas changer, réplique Frank. Par exemple, je veux préserver mes

valeurs fondamentales. Mais je me rends compte maintenant que je ne m'en trouverais que mieux si j'avais bougé avec le fromage beaucoup plus tôt dans ma vie.

- Eh bien, Michael, c'était une belle petite histoire, déclare Richard, le sceptique de la classe, mais comment l'as-tu réellement appliqué dans ton entreprise?

Le groupe ne le sait pas encore, mais Richard vit lui-même quelques changements. Récemment séparé de sa femme, il essaie maintenant de concilier sa carrière avec l'éducation de ses enfants adolescents. Michael répond :

- Vous savez, je pensais que mon travail consistait simplement à gérer les problèmes quotidiens, au fur et à mesure de leur arrivée, alors qu'il s'agissait en fait de se projeter dans l'avenir et de regarder dans quelle direction nous allions. Et ma foi, je résolvais ces problèmes 24h par jour. Je n'étais guère amusant pour mon entourage. J'étais pris dans une course effrénée et ne parvenais pas à en sortir. Cependant, après avoir entendu l'histoire *Qui a piqué mon fromage?* et vu l'évolution de Ha, j'ai réalisé que mon travail consistait à imaginer le nouveau fromage. Et à le faire avec tellement de clarté et de réalisme que mes collaborateurs et moi-même aimions ce changement et la réussite collective.

- C'est intéressant, déclare Angela. Parce que, pour moi, la partie la plus puissante de l'histoire est quand Ha a dépassé sa peur et s'est représenté intellectuellement le nouveau fromage. Courir à travers le labyrinthe devenait alors moins effrayant et plus agréable. Et il a finalement obtenu mieux.

Richard, qui avait froncé les sourcils lors de la discussion, dit :

- Ma supérieure m'a averti que notre entreprise doit changer. Je pense qu'elle voulait me dire que c'est moi qui devais changer, mais je n'ai pas voulu l'entendre. Je suppose que je n'ai jamais vraiment su ce qu'était le nouveau fromage, ni ne me suis imaginé en profiter. Pourtant il éclaire tout. Il diminue la peur et motive à concrétiser le changement. Je pourrais peut-être l'utiliser à la maison. Mes enfants semblent penser que rien ne devrait jamais changer dans leur vie. Cette idée les met en colère. Je suppose qu'ils ont peur de l'avenir. Je ne leur ai peut-être pas peint un tableau réaliste du nouveau fromage. Sans doute parce que je ne le vois pas moi-même.

Le groupe se tait pendant que plusieurs songent à leur propre vie de famille.

- Eh bien, dit Elaine, on a beaucoup parlé travail, mais lorsque j'écoutais l'histoire, je pensais à ma vie personnelle. Il me semble que ma relation actuelle est du vieux fromage avec quelques belles moisissures.

Cory acquiesce en riant :

- Moi aussi. J'ai probablement besoin de mettre un terme à une mauvaise relation.

Angela réplique :

- Ou peut-être, le vieux fromage est-il juste un ancien comportement. Ce qu'il faut vraiment abandonner est notre comportement qui provoque nos mauvaises relations. Et puis passer à une meilleure façon de penser et d'agir.

- Aïe!, réagit Cory, bon point. Le nouveau fromage est une nouvelle relation avec la même personne.

- Je commence à penser qu'il y a plus à tirer de cette histoire que ce que je pensais, dit Richard. J'aime l'idée d'abandonner un vieux comportement plutôt qu'une relation. La même action provoquera systématiquement les mêmes effets. Au lieu de changer d'emploi, j'aurais peut-être dû faire partie de ceux qui aident mon entreprise à évoluer. J'aurais probablement obtenu un meilleur poste que l'actuel.

Puis, Becky, qui vit dans une autre ville mais est revenue pour la réunion, dit :

- En écoutant l'histoire et tous vos commentaires, je ris de moi-même. J'ai si longtemps ressemblé à Hum, hésitante et apeurée du changement. J'ignorais qu'autant de personnes se trouvaient dans mon cas. Je crois avoir inconsciemment transmis ce travers à mes enfants. En y réfléchissant, je me rends compte que le changement peut vraiment conduire à un nouvel endroit bien meilleur, même si on redoute initialement l'impasse. Je me souviens de l'époque où notre fils étudiait en deuxième année au lycée. Le travail de mon mari nous a obligés à déménager de l'Illinois dans le Vermont et notre fils était bouleversé à l'idée de quitter ses amis. Nageur hors pair, il était en colère contre nous car le lycée du Vermont ne possédait aucune équipe de natation. Finalement, il y est tombé amoureux, a repris le ski et skié dans l'équipe de son collège. Il vit maintenant heureux dans le Colorado. Si nous avions écouté cette histoire de fromage ensemble, autour d'une tasse de chocolat chaud, nous nous serions épargnés beaucoup de stress.

À Jessica de répliquer :

- Je rentre chez moi raconter cette histoire. Je demanderai à mes enfants qui ils pensent que je suis - Sniff, Vouf, Hum ou Ha - et qui ils pensent être. Nous pourrions identifier ce qu'est le fromage vieux dans notre famille et ce que



pourrait être le nouveau fromage.

- Quelle bonne idée!, déclare Richard.

Ensuite Frank commente :

- Je pense que je vais imiter Ha, me déplacer avec le fromage et en profiter! Et je vais raconter cette histoire à tous mes amis inquiets de quitter l'armée et leur dire ce que le changement signifie pour eux. Elle pourrait conduire à des discussions intéressantes.

- Eh bien, dit Michael, c'est comme cela que nous sommes sortis de la crise. Nous avons bien discuté sur la richesse de cette histoire de fromage et la manière de l'appliquer à notre propre situation. Elle est bien car c'est une manière amusante d'illustrer la gestion du changement. Elle se raconte très bien, en particulier dans nos entreprises.

- Comment cela?, demande Nathan.

- Eh bien, plus nous nous élevions dans la hiérarchie, moins les gens se sentaient puissants. Ils redoutaient naturellement l'impact d'un changement imposé d'en haut. Donc ils ont résisté au changement. En bref, un changement imposé provoque un changement opposé. J'aurais aimé entendre cette histoire de fromage plus tôt, ajoute Michael.

- Pourquoi?, demande Carlos.

- Parce qu'avant que nous ayons pu réagir au changement, notre activité s'était déjà tellement écroulée que nous avons dû laisser partir des gens, y compris de bons amis. Nous l'avons tous mal vécu. Toutefois, presque tous parmi ceux qui sont partis et ceux qui sont restés, ont dit que l'histoire de fromage les avait aidés à voir les choses autrement et à mieux faire avec. Ceux qui ont dû partir à la recherche d'un nouvel emploi ont dit que cela avait été difficile au début, mais se remémorer l'histoire les avait réconfortés.

- Qu'est-ce qui les a le plus aidés?, demande Angela.

Michael répond :

- Après qu'ils aient dépassé leur peur, d'après eux, ils s'étaient rendu compte avec plaisir qu'il y avait du nouveau fromage là, attendant simplement d'être trouvé! Se représenter l'image du nouveau fromage les soulageait, donc ils ont mieux réussi leurs entretiens d'embauche. Plusieurs ont obtenu de meilleurs emplois.

- Comment les gens restés dans l'entreprise ont-ils réagi?, demande Laura.

- Eh bien, répond Michael, au lieu de se plaindre des changements qui survenaient, ils ont dit : "On se déplace avec notre fromage. Cherchons le nouveau." Il ont gagné beaucoup de temps et se sont senti moins stressés. Peu de temps après, les gens qui avaient résisté ont perçu le bénéfice de s'adapter. Ils ont même aidé à apporter des changements.

- Pourquoi penses-tu que ça se soit passé ainsi?, dit Cory.

- Je pense que la pression des collègues dans une entreprise joue beaucoup. Qu'arrive-t-il dans les organisations dans lesquels vous avez travaillé, quand un changement est annoncé par la direction? La plupart pensent-ils que le changement est une bonne idée ou une mauvaise idée?

- Une mauvaise idée, réplique Frank.

- Oui, acquiesce Michael. Pourquoi?

Carlos dit :

- Parce que les gens veulent que les choses restent identiques et pensent que le changement leur sera néfaste. Quand une personne intelligente affirme que le changement est une mauvaise idée, les autres suivent.

- Oui, même s'ils n'en sont pas convaincus, dit Michael, ils veulent avoir l'air intelligent aussi. C'est le genre de pression exercée par les collègues qui résistent au changement dans toute organisation.

Becky ajoute :

- Dans les familles, la même chose peut se produire entre parents et enfants. Alors, comment la situation a-t-elle évolué après que les employés aient entendu l'histoire du fromage?

Michael dit simplement :

- Ils ont changé car personne ne voulait ressembler à Hum!

Tout le monde se met à rire y compris Nathan, qui dit :

- C'est un bon point. Aucun membre de ma famille ne voudrait ressembler à Hum. Il se pourrait même qu'ils changent de comportement. Pourquoi ne nous as-tu pas raconté cette histoire lors de notre dernière réunion? Elle aurait pu modifier tant de choses.

Michael partage une dernière pensée :

- Quand nous avons constaté à quel point cela a fonctionné pour nous, nous avons transmis l'histoire à nos partenaires privilégiés dont les organisations devaient aussi subir un changement. Nous avons suggéré que nous pourrions être leur nouveau fromage, c'est-à-dire les meilleurs interlocuteurs avec lesquels prospérer. Nous avons ainsi gagné de nouvelles affaires.

Ceci donne à Jessica plusieurs idées et lui rappelle qu'elle doit donner quelques appels de prospection en début de matinée. Elle regarde sa montre et dit :

- Eh bien, il est temps pour moi de quitter cette Station Fromage et de trouver un nouveau fromage.

Le groupe rit et se dit au revoir. Beaucoup voudraient continuer mais doivent partir. Ils remercient à nouveau Michael.

Celui-ci répond :

- Je suis très heureux que vous ayez trouvé l'histoire si utile et j'espère que vous aurez l'opportunité de la partager bientôt avec d'autres.