

Spencer Johnson

Qui a piqué mon fromage ?

Comment s'adapter
au changement
au travail, en famille et en amour

Numéro un des ventes aux États-Unis
Traduit en 26 langues



Spencer JOHNSON

QUI A PIQUÉ MON FROMAGE ?



Comment s'adapter
au changement
au travail, en famille et en amour

Traduit de l'américain
par Jean-Pascal Bernard

Michel
LAFON

*À mon ami le Dr Kenneth Blanchard, dont l'engouement pour cette
histoire m'a incité à écrire cet ouvrage.*

*Les projets les plus affûtés
des souris et des hommes
tombent souvent à l'eau.*

Robert Burns
1759-1796

*La vie n'est jamais un long couloir rectiligne
que l'on traverserait d'une traite, libre comme le vent,
mais un dédale de passages dans lequel il faut trouver
son chemin,
perdu et désorienté, condamné par moments
à échouer au fond d'un cul-de-sac.*

*Mais il se trouve toujours, pour peu qu'on ait la foi,
une porte entrouverte,
même la plus inattendue,
qui se révélera être la voie qu'il fallait prendre.*

A. J. Cronin

Nos réactions face au changement

Des plus simples aux plus complexes

Les quatre personnages de cette histoire – les souris Flair et Flèche, et les minigus Polochon et Baluchon – symbolisent l’esprit humain dans ce qu’il a de plus simple et de plus complexe, en dehors de toute considération d’âge, de sexe, de race ou de nationalité.

Nous avons tous une part de

Flair,

qui sait déceler le changement dès ses premières manifestations,

de ***Flèche,***

qui se précipite dans l’action ;

de ***Polochon,***

qui redoute et rejette le changement, craignant qu’il ne lui cause du tort ;

et de ***Baluchon,***

qui sait s’adapter à temps dès lors qu’il comprend que le changement peut être synonyme de *mieux* !

Quelle que soit l’approche que nous privilégions, nous visons tous au même but : trouver notre chemin dans le labyrinthe, et sortir la tête haute des périodes de changement.



L'histoire derrière l'histoire par Kenneth Blanchard

C'est avec la plus grande joie que je m'apprête à vous raconter « l'histoire derrière l'histoire », car cela signifie que ce livre a enfin vu le jour, et que nous pouvons tous le parcourir, l'apprécier, et le faire partager autour de nous.

J'attends ce moment avec impatience depuis la première fois que j'ai entendu Spencer Johnson me narrer cette fable merveilleuse, il y a plusieurs années de cela, avant que nous n'écrivions à quatre mains notre *Manager Minute*.

Je me souviens m'être dit à quel point je la trouvais riche, et combien elle me serait utile par la suite.

Qui a piqué mon Fromage est une fable sur le thème du changement, prenant pour toile de fond un labyrinthe dans lequel quatre personnages hauts en couleur recherchent leur « Fromage » – le fromage en question étant une allégorie de ce que nous attendons de la vie, qu'il s'agisse d'un métier, d'une relation, d'argent, d'une grande maison, de liberté, de santé, de reconnaissance, de paix intérieure, voire d'activités aussi basiques que le jogging ou le golf.

Chacun de nous a sa propre conception du Fromage, et nous le recherchons parce que nous y voyons la condition *sine qua non* de notre bonheur. Quand nous mettons la main dessus, nous avons vite fait de nous y attacher. Et

lorsque nous le perdons, ou qu'on nous le retire, cela peut constituer un réel traumatisme.

Le « labyrinthe » représente le terrain de notre quête. Il peut s'agir de notre lieu de travail, de notre vie de quartier, comme de nos relations humaines.

Je relate souvent cette parabole lors de mes conférences à travers le monde, et chaque fois de nombreuses personnes viennent me confier qu'elle a occasionné des bouleversements profonds et positifs dans leur existence.

Croyez-le ou non, on rapporte qu'elle a sauvé des carrières, des ménages, et même des vies !

Parmi les nombreux exemples de cette métamorphose, je citerai celui de Charlie Jones, grande figure journalistique de la chaîne NBC, qui m'avoua que *Qui a piqué mon Fromage ?* avait sauvé sa carrière. Indépendamment des particularités propres à son métier, les révélations qui furent les siennes peuvent devenir l'apanage de tous.

Charlie s'était donné à fond pour assurer avec brio la couverture des épreuves d'athlétisme et d'endurance lors des derniers Jeux olympiques. Aussi tomba-t-il des nues quand son patron lui annonça qu'on lui retirait la charge de ces disciplines vedettes lors des JO suivants, pour l'affecter à la natation et au plongeon.

Ne disposant que de connaissances approximatives dans ce domaine, il se sentit désavoué et meurtri par ce qu'il considérait comme une terrible injustice. Et son amertume commença à nuire sérieusement à la qualité de son travail.

Jusqu'à ce qu'il découvre l'histoire de *Qui a piqué mon Fromage ?*

Aussitôt, il se mit à rire de lui-même et révisa son attitude. Il comprit que son chef avait seulement « déplacé son Fromage », et il choisit donc de s'adapter en conséquence. Il potassa consciencieusement ses deux nouvelles disciplines et, ce faisant, se rendit compte que la nouveauté lui donnait un sacré coup de jeune.

Constatant ce regain d'énergie et d'enthousiasme chez son collaborateur, le rédacteur en chef ne tarda pas à lui confier des tâches plus gratifiantes. Sa carrière connut alors un second souffle qui, de succès en succès, le propulsa jusqu'au sommet de l'élite – parmi le gratin des commentateurs de football américain.

Je pourrais vous raconter mille autres anecdotes de ce type pour témoigner du formidable impact qu'exerce cette fable sur l'existence de nos contemporains, dans leur vie professionnelle comme dans leur vie affective.

La puissance de *Qui a piqué mon Fromage ?* a éveillé une telle ferveur en moi que j'en ai offert un exemplaire à chacun des quelque deux cents employés de mon entreprise.

« Pourquoi ? » vous demandez-vous peut-être. Parce que, comme toute entreprise normalement constituée qui cherche non seulement à survivre mais à rester compétitive, la Ken Blanchard Company est en constante évolution. Le « fromage » y bouge sans cesse. Si nous attendions autrefois de nos employés qu'ils se montrent loyaux, nous avons désormais besoin de collaborateurs souples et adaptables qui ne restent pas jalousement accrochés à leur petit pré carré.

Pourtant, vous et moi savons bien comment le fait d'être sans cesse sur les charbons ardents, au travail comme à la maison, peut se révéler particulièrement stressant en l'absence d'une vision positive qui nous permette de comprendre et d'apprécier le changement. C'est là tout l'intérêt de *Qui a piqué mon Fromage ?*

En évoquant cette fable devant mes employés, puis en leur remettant un exemplaire à chacun, je sentis se dissiper instantanément leur énergie négative. Contre toute attente, ils vinrent, tous secteurs confondus, me remercier les uns après les autres de leur avoir offert ce bouquin, et me dire combien il leur avait permis de voir sous un nouveau jour les transformations dans l'entreprise. Croyez-moi, cette brève parabole est aussi efficace que sa lecture en est rapide.

En parcourant cet ouvrage, vous verrez qu'il se décompose en trois parties. Dans la première, intitulée *Des retrouvailles*, d'anciens camarades de lycée discutent de la façon dont ils font face aux bouleversements qu'ils rencontrent dans leur vie. La deuxième partie, *L'histoire de « Qui a piqué mon Fromage ? »*, constitue le cœur de ce livre.

Dans *L'histoire*, vous verrez que ce sont les deux souris qui réagissent le mieux au changement car elles portent un regard simple sur les choses, là où le cerveau et les émotions des deux minigus ont l'art de les compliquer. Ce n'est pas que les souris soient plus intelligentes. Nous savons bien qu'il n'en est rien. Mais vous comprendrez, en regardant évoluer nos quatre personnages, et en voyant qu'ils représentent chacun une part de nous-même – de la plus simple à la plus complexe – que nous gagnerions tous à appliquer quelques recettes évidentes pour faire face à certaines péripéties.

Dans la troisième et dernière partie, *Une discussion*, les anciens camarades débattent de ce que *L'histoire* leur a apporté, et du bon usage qu'ils en feront aussi bien sur le plan professionnel qu'affectif.

Certains lecteurs du manuscrit original ont préféré s'arrêter à la fin de *L'histoire*, sans aller plus loin, pour l'interpréter à leur façon. D'autres ont en revanche apprécié cette conversation, pour ce qu'elle aura permis d'éclairer de leur propre situation.

Quelle que soit l'option que vous retiendrez, j'espère que, chaque fois que vous relirez *Qui a piqué mon Fromage ?* vous saurez, comme moi, y puiser une idée nouvelle et utile, que cela vous réconciliera avec le changement et vous ouvrira la voie de la réussite, quel que soit pour vous le visage de cette dernière.

Bonne lecture, et bon vent. Et n'oubliez pas : Bougez avec le Fromage !

Ken BLANCHARD
San Diego, Californie

Des retrouvailles

Au lendemain d'une réunion d'anciens élèves, par un beau dimanche ensoleillé, une poignée de vieux amis se retrouvèrent pour déjeuner dans un restaurant de Chicago. S'étant perdus de vue depuis le lycée, ils étaient curieux de savoir ce que les uns et les autres étaient devenus. Après un bon repas, riche en plaisanteries, la conversation s'orienta sur un débat intéressant.

– La vie a pris une tournure bien différente de ce que j'envisageais lorsque nous étions adolescents. Tant de choses ont changé... soupira Angela, qui était jadis l'une des filles les plus appréciées de l'école.

– À qui le dis-tu ! confirma Nathan.

Tous savaient que ce dernier avait intégré l'entreprise de sa famille, qu'ils avaient toujours connue florissante. D'où leur surprise de constater que leur ami semblait soucieux.

Celui-ci ajouta :

– Mais avez-vous remarqué comme il est difficile de s'adapter au changement ?

– Je pense que c'est parce qu'il nous fait peur, suggéra Carlos.

– Si je m'étais attendue à ça ! s'exclama Jessica. Toi, Carlos, l'ancien capitaine de l'équipe de football, tu nous parles de peur ?

Ils se mirent tous à rire en constatant que, malgré la diversité de leurs parcours respectifs – du travailleur indépendant au patron d'entreprise –, ils

se posaient dans l'ensemble les mêmes questions.

Tous essayaient tant bien que mal de faire face aux bouleversements survenus dans leur existence au cours de ces dernières années.

Michael dit alors :

– Autrefois, j'avais une peur bleue du changement. Quand notre entreprise fut confrontée à un brusque renversement de conjoncture, nous n'avons pas su réagir. Nous avons continué comme si de rien n'était, et nous sommes passés plus d'une fois à deux doigts de la faillite.

« Mais un jour, poursuivit-il, on me raconta une drôle de petite histoire qui transforma de fond en comble ma vision des choses.

– Comment ça ? demanda Nathan.

– Cette histoire me fit aussitôt voir le changement non plus comme une menace, mais comme une chance, et elle m'apprit à en tirer parti. Ce fut pour moi une véritable renaissance – dans mon travail comme dans ma vie privée. Au départ, je la trouvai trop simple pour être crédible. Elle avait tout de ces fables qu'on enseigne aux écoliers. Mais je compris rapidement que ma méfiance tenait au fait que je m'en voulais de ne pas avoir su prévoir l'inévitable et de ne pas avoir fait ce qu'il fallait pour mener à bien le changement.

« En me rendant compte que les quatre personnages représentaient chacun une part de moi-même, je choisis celui auquel je voulais ressembler, et je me mis à changer.

« Par la suite, j'ai raconté cette histoire à certains de mes collaborateurs, qui l'ont transmise à leur tour à leurs collègues, et de fil en aiguille notre entreprise releva la tête. Nous avons appris à faire face au changement. En outre, beaucoup m'ont confié depuis que cette parabole leur avait été d'un grand secours dans leur vie privée, comme ce fut le cas pour moi.

« Malgré tout, quelques individus persistèrent à dire qu'elle ne leur avait rien apporté. Soit parce qu'ils appliquaient déjà ses précieuses leçons, soit, pour la majorité d'entre eux, parce qu'ils pensaient déjà tout savoir et ne

voulaient rien apprendre. Ils ne comprenaient pas qu'elle puisse faire tant de bien aux autres.

« Lorsque l'un de nos directeurs, qui rencontrait de grandes difficultés d'adaptation, nous déclara que cette histoire constituait à ses yeux une pure perte de temps, il fut la risée de ses collègues, qui lui dirent qu'ils voyaient bien quel personnage il incarnait dans cette histoire – sous-entendu : celui qui ne voulait rien savoir et campait sur ses positions.

– Quelle est donc cette histoire ? demanda Angela.

– Elle s'intitule : *Qui a piqué mon Fromage ?*

Le groupe éclata de rire.

– Je sens qu'elle me plaît déjà, dit Carlos. Et si tu nous la racontais ? Peut-être aurons-nous aussi quelque chose à en retirer.

– Volontiers, répondit Michael. Vous verrez, elle est très courte.

Et sur ces mots il commença.

L’histoire de « Qui a piqué mon Fromage ? »

Il y a bien longtemps, dans un pays très loin d’ici, quatre petits personnages parcouraient sans relâche un labyrinthe à la recherche de fromage. Le fromage était à la fois leur unique moyen de subsistance et la condition *sine qua non* de leur bien-être.

Il y avait deux souris, Flair et Flèche, et deux minigus – des êtres aussi petits que des rongeurs mais qui ressemblaient fort, tant par leur comportement que par leur apparence, aux humains d’aujourd’hui –, répondant aux noms de Polochon et Baluchon.

Ils étaient si petits que leur manège pouvait facilement passer inaperçu. Mais une observation attentive révélait les choses les plus surprenantes !

Chaque jour que Dieu faisait, souris et minigus se rendaient dans le labyrinthe, chacun en quête de son fromage préféré.

Flair et Flèche, qui possédaient, comme toutes les souris, un simple cerveau de rongeur doté d’un instinct très développé, raffolaient de morceaux bien durs à grignoter.

Les deux minigus, Polochon et Baluchon, utilisaient leur gros cerveau, plein de croyances et d’émotions, pour trouver un tout autre Fromage – avec un grand F –, qu’ils considéraient comme la clé du bonheur et de la réussite.

Si différents fussent-ils, tous les quatre suivaient un rituel commun : chaque matin, au saut du lit, ils enfilaient survêtement et baskets, et quittaient

leur petit nid douillet pour regagner, l'eau à la bouche, le lieu du petit déjeuner.

Le dédale était une succession de couloirs et de salles, dont certaines renfermaient de délicieux fromages. Il était néanmoins truffé de coins sombres et de voies sans issue ; quiconque s'y aventurait pouvait très facilement s'y perdre. Mais ceux qui trouvaient leur chemin découvraient des trésors à même d'embellir leur vie.

Les deux souris, Flair et Flèche, appliquaient la bonne vieille méthode empirique pour trouver leur butin. Elles parcouraient de bout en bout un premier couloir, et s'il se trouvait vide, tournaient les talons pour passer au suivant. Elles mémorisaient ainsi les zones sans fromage et s'en allaient dans la foulée explorer de nouvelles contrées.

Grâce à son museau très développé, Flair reniflait la direction générale du fromage, et Flèche s'élançait tête baissée en éclaireur. Comme vous vous en doutez, elles se perdaient régulièrement, se retrouvaient dans des culs-de-sac, et se cognaient souvent contre les murs. Mais elles finissaient toujours par trouver leur chemin.

Comme leurs amies souris, nos deux minigus usaient également de leur intelligence pour tirer les leçons de leurs expériences passées. Mais leur cerveau sophistiqué leur permettait aussi d'élaborer des méthodes de recherche plus élaborées. Parfois cela fonctionnait à merveille, mais parfois leurs croyances et leurs émotions prenaient le dessus et assombrissaient leur vision des choses. Ce qui pouvait rendre bien difficile et éprouvante leur vie de prospecteurs dans le labyrinthe.

Quoi qu'il en soit, Flair, Flèche, Polochon et Baluchon finirent, chacun à sa façon, par atteindre leur objectif. Un beau jour, tous quatre mirent la main sur leurs fromages préférés, au bout d'un couloir de la Gare fromagère F.

Les matins suivants, sitôt revêtue leur tenue de sport, souris et minigus filèrent directement à la Gare fromagère F. Rapidement, ils y trouvèrent leurs marques et une routine fort agréable s'installa.

Sérieuses et disciplinées, Flair et Flèche continuèrent à se lever chaque matin avec les poules, pour rejoindre le labyrinthe en suivant toujours le même itinéraire.

Arrivées à destination, les souris déchaussaient leurs baskets, les suspendaient par les lacets autour de leur cou – prêtes à les enfiler rapidement en cas d’urgence – puis entamaient leur festin.

Les premiers jours, Polochon et Baluchon se dépêchèrent également de rejoindre la Gare fromagère F pour savourer les succulentes victuailles qui les y attendaient. Néanmoins, avec le temps, leur rituel matinal connut quelques aménagements.

Polochon et Baluchon faisaient désormais la grasse matinée, prenaient tout leur temps pour s’habiller, et se rendaient à la Gare fromagère F en flânant. Après tout, ils savaient où trouver le Fromage et ils connaissaient le chemin par cœur.

D’où provenait le Fromage, et qui l’avait placé là ? Ils n’en avaient pas la moindre idée. Mais quelle importance ? Ils parlaient du principe qu’il serait toujours au rendez-vous.

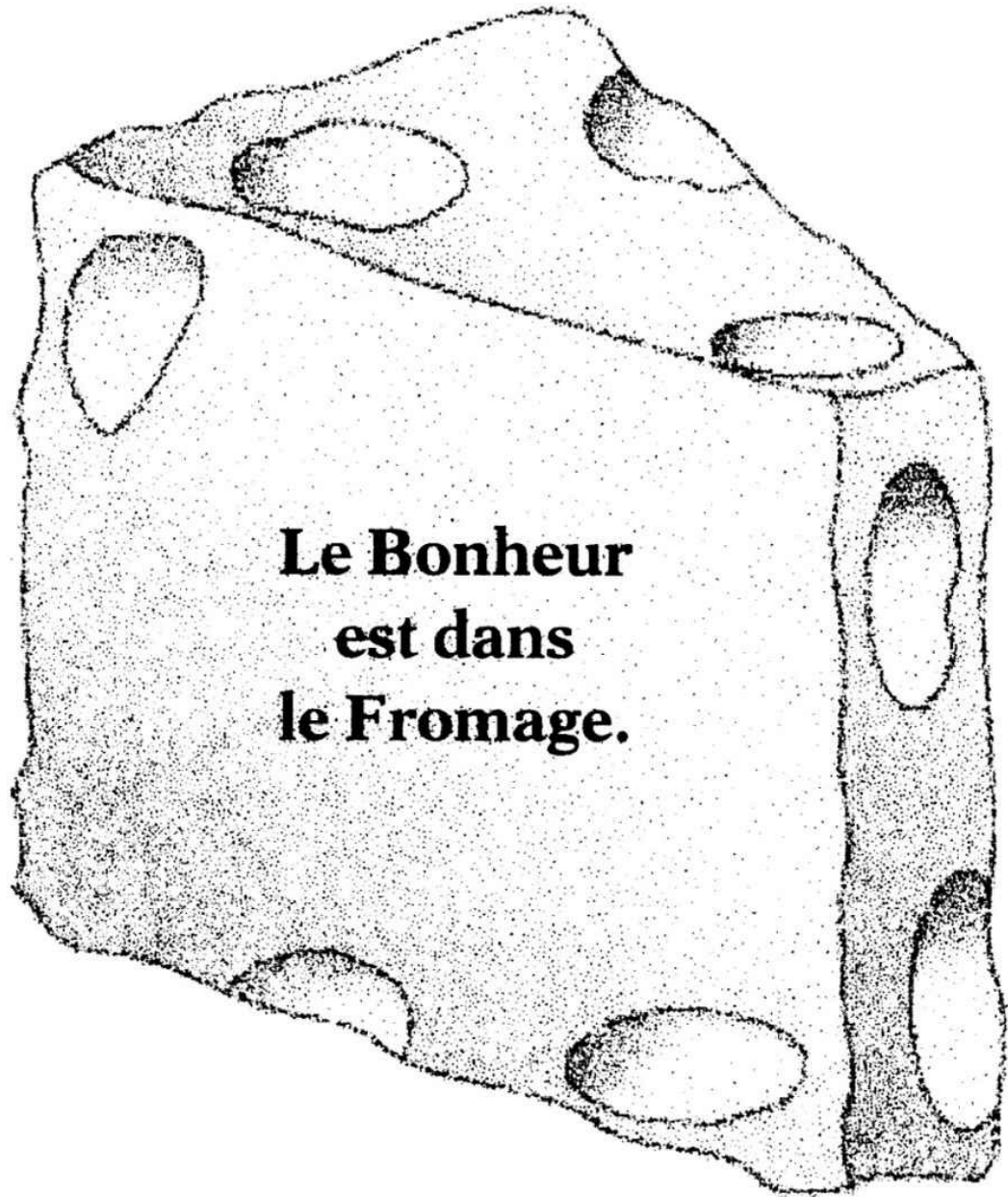
Chaque matin, en arrivant à la Gare fromagère F, ils s’installaient tranquillement et se mettaient à l’aise. Ils ôtaient leur survêtement, déchaussaient leurs baskets, et enfilaient leurs pantoufles. Maintenant qu’ils avaient le Fromage, ils menaient la grande vie !

– C’est formidable, dit Polochon. Il y a suffisamment de Fromage ici pour nous combler jusqu’à la fin de nos jours !



Touchés par la grâce, heureux comme des poissons dans l’eau, nos minigus se croyaient désormais à l’abri de tous les maux. Vite familiarisés avec leur nouveau bonheur, ils ne tardèrent pas à considérer ce Fromage comme le leur. Une telle abondance valant tous les grands soirs, ils élirent domicile à deux pas de la Gare. Savourant les plaisirs de leur nouvelle capitale, ils s’y constituèrent bientôt toute une vie sociale.

Pour se sentir vraiment chez eux, Polochon et Baluchon s'amusèrent à refaire la décoration, en recouvrant les murs de belles esquisses de Fromages agrémentées de slogans. L'un deux disait ceci :



**Le Bonheur
est dans
le Fromage.**

À l'occasion, Polochon et Baluchon invitaient leurs amis dans la Gare fromagère F pour leur faire faire le tour du propriétaire.

– C'est pas un beau Fromage, ça ? demandaient-ils fièrement en désignant leur magot.

Parfois, en grands seigneurs, ils offraient une tranche aux convives, mais le reste du temps ils gardaient tout pour eux.

– Nous méritons ce Fromage, déclara Polochon. Nous l'avons gagné à la sueur de notre front.

Et sur ces mots, il engloutit un beau morceau bien frais, avant de piquer un somme, comme souvent après le repas.

Chaque soir, repus, les minigus regagnaient lentement leur maison, le ventre bombé, et chaque matin ils revenaient, le cœur léger, pour refaire le plein.

Ce petit train-train dura un bon bout de temps.

Peu à peu, l'assurance de Polochon et de Baluchon se transforma en arrogance de parvenus. Grisés par leur nouveau confort, ivres de réussite, ils ne voyaient pas les nuages noirs qui se formaient à l'horizon.

Pendant ce temps, Flair et Flèche restaient fidèles à leur routine des débuts. Elles arrivaient chaque matin de bonne heure pour renifler, gratter, et scruter la Gare fromagère F dans ses moindres recoins, afin de voir si quelque chose avait changé depuis la veille. Puis elles passaient à table.

Un matin, en arrivant à la Gare fromagère F, elles constatèrent que le fromage avait disparu.

Flair et Flèche n'étaient guère surprises. Elles avaient bien vu que le stock de nourriture se réduisait de jour en jour. S'étant préparées à l'inévitable, elles savaient instinctivement comment réagir.

Elles croisèrent leurs regards, décrochèrent leurs baskets de leur cou, les chaussèrent, et nouèrent leurs lacets.

Les souris n'allaient jamais chercher midi à quatorze heures : pour Flair et Flèche, le problème était simple et la solution toute trouvée. La situation ayant changé dans la Gare fromagère F, il ne leur restait plus qu'à changer à leur tour.

Elles tournèrent les talons et se rendirent au premier carrefour venu. Flair tendit le museau, renifla un grand coup, fit un signe de tête à Flèche, et emboîta le pas de sa compagne qui filait déjà loin devant.

C'était reparti comme en quarante. En route vers le Nouveau Fromage !

Quelques heures plus tard, Polochon et Baluchon arrivèrent à la Gare fromagère F. N'ayant prêté aucune attention aux menues altérations survenues chaque jour, ils pensaient, comme de bien entendu, que leur Fromage les y attendrait.

Autant vous dire qu'ils tombèrent de haut.

– Comment ça, plus de Fromage ? s'exclama Polochon. Y'a plus de Fromage ? Y'a plus de Fromage ?

C'étaient les seuls mots qui lui venaient à la bouche. Comme s'il suffisait de crier pour que le Fromage revienne dare-dare !

– Qui a piqué mon fromage ? gronda-t-il de plus belle, à en ébranler les parois du labyrinthe.

Restant sans réponse, il porta ses mains à sa taille et, rouge de colère, poussa ce cri du cœur :

– C'est trop injuste !

Baluchon, de son côté, se contentait de secouer la tête, tel un boxeur groggy. Lui aussi était convaincu que le fromage les attendrait comme de

juste. Il semblait pétrifié, transi d'effroi. Il n'était pas préparé à un tel choc.

Les éructations de Polochon lui glaçaient le sang. Incapable de faire face à la nouvelle donne, Baluchon voulait plonger sa tête dans un trou.

Si l'attitude des minigus n'était guère constructive, elle était toutefois compréhensible. Le Fromage ne se trouvait pas sous le pas d'un cheval, et il constituait bien plus à leurs yeux qu'un casse-croûte ordinaire : la quête du Fromage représentait la quête du bonheur. Chaque minigus avait sa propre vision du Fromage, qui dépassait de loin les simples considérations d'ordre gustatif. Pour les uns, le Fromage, c'était la prospérité. Pour les autres, c'était le travail, la santé, ou l'épanouissement personnel. Une raison de vivre, en somme.

Pour Baluchon, le Fromage c'était simplement se sentir en sécurité, fonder une famille, et posséder un joli pavillon sur le boulevard Reblochon.

Polochon avait pour sa part une autre ambition : devenir un magnat du Fromage à la tête d'une puissante industrie, et faire construire une somptueuse villa sur les hauteurs de Frometon.

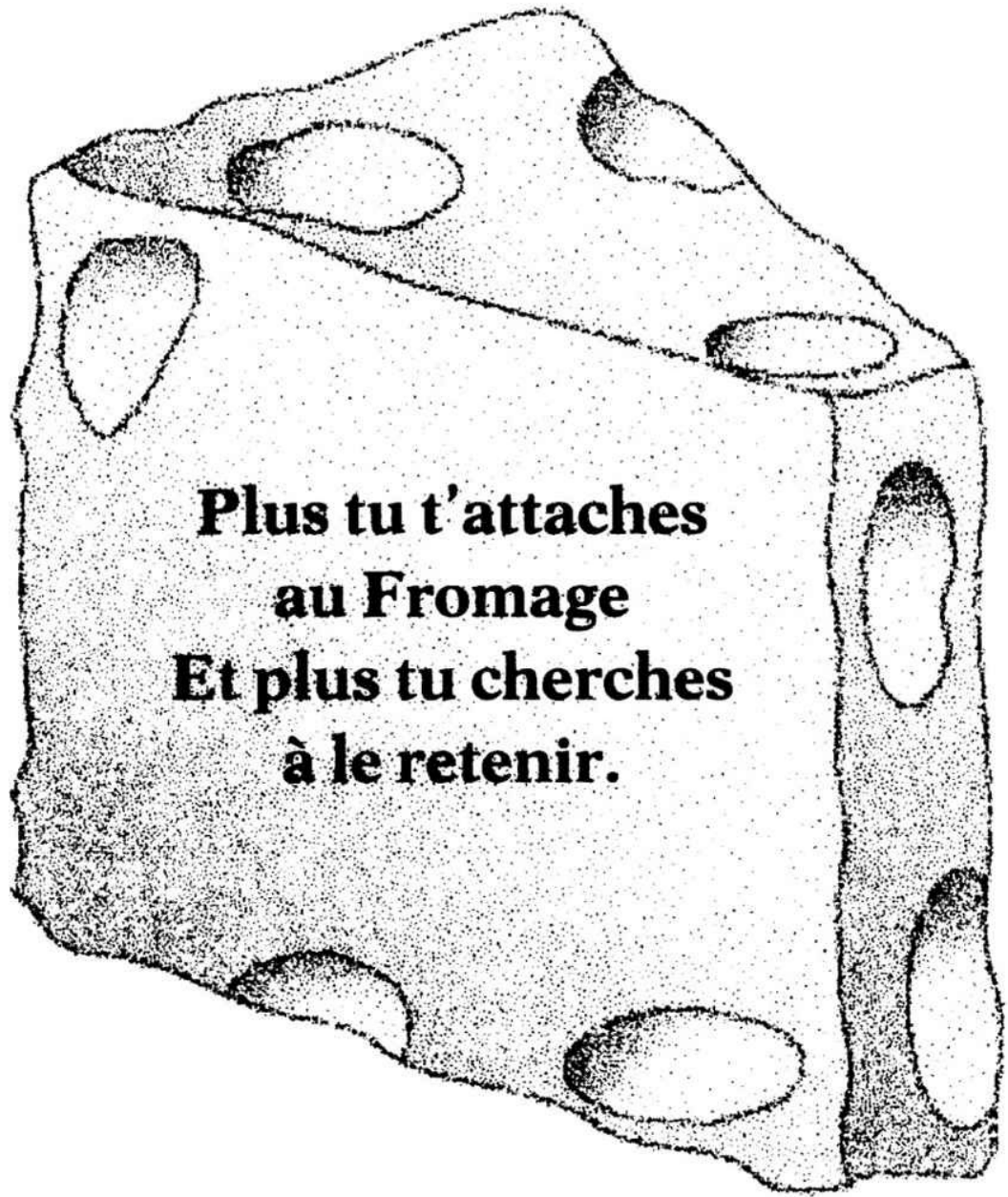
Tenant au Fromage comme à la prune de leurs yeux, nos deux minigus passèrent de longs moments à se demander ce qu'ils pouvaient faire. En guise d'idée de génie, ils arpentèrent indéfiniment la Gare fromagère F pour vérifier si le Fromage avait réellement disparu.



Si Flair et Flèche avaient repris leurs pérégrinations, Polochon et Baluchon restaient sur place à jouer les ronchons. Polochon tempêtait à n'en plus finir contre cette terrible malédiction, et Baluchon, touchant le fond, était à deux doigts de la dépression. Qu'allait-il devenir si le Fromage ne revenait pas dans la nuit ? Privé de Fromage, il était cuit, et ses rêves s'étaient évanouis.

Les deux compères ne pouvaient s'expliquer pareille mésaventure. Personne ne les avait prévenus. C'était trop injuste.

Ce soir-là, Polochon et Baluchon regagnèrent leur demeure affamés et abattus. Mais avant de partir, Baluchon écrivit sur le mur :



**Plus tu t'attaches
au Fromage
Et plus tu cherches
à le retenir.**

Le lendemain, Polochon et Baluchon retournèrent à la Gare fromagère F. Ils n'avaient pas perdu espoir de retrouver leur Fromage.

Mais la Gare était telle qu'ils l'avaient quittée la veille. Pas une miette de Fromage en vue. Perplexes, déboussolés, nos minigus ne savaient pas quoi faire. Alors ils restèrent plantés là, figés comme deux statues.

Baluchon ferma les yeux et se boucha les oreilles. Il voulait faire le vide, s'abstraire de cette insupportable réalité. Il ne voulait pas savoir que le stock de Fromage s'était progressivement épuisé. Il persistait à croire que quelqu'un l'avait déplacé du jour au lendemain, par pure malice.

Polochon analysa la situation encore et encore, faisant appel au vaste système de croyances et de connaissances de son puissant cerveau.

– Pourquoi m'ont-ils fait ça à moi ? geignit-il. Qu'est-ce qui se trame ici ?

Baluchon finit par rouvrir les yeux, et demanda, en regardant autour de lui :

– Au fait, où sont passées Flair et Flèche ? Tu crois qu'elles en savent plus que nous ?

– Tu parles ! le rembarra Polochon. Que veux-tu qu'elles sachent ? Ce ne sont que de vulgaires souris. Elles ne font que réagir instinctivement aux événements tels qu'ils se présentent. Nous autres minigus sommes bien plus intelligents. Nous parviendrons sûrement à tirer les choses au clair.

– Nous sommes peut-être plus intelligents, répondit Baluchon, mais, pour l'heure, je ne suis pas sûr que notre attitude soit la plus constructive. Les

choses changent autour de nous, Polochon. Peut-être faut-il que nous changions nous-mêmes.

– Et pourquoi devrions-nous changer ? demanda Polochon. Nous sommes des minigus. Nous sommes supérieurs. Ce genre de choses ne devrait pas nous arriver. Ou du moins devrions-nous en tirer un bénéfice !

– Pourquoi en tirerions-nous un quelconque avantage ? demanda Baluchon.

– Mais enfin, parce que nous y avons droit ! répondit Polochon en levant les yeux au ciel.

– Droit à quoi ? insista Baluchon.

– Droit à notre Fromage.

– Mais pourquoi ?

– Parce que nous ne sommes pas responsables de ce qui nous arrive, répondit Polochon. La personne qui nous a volé notre Fromage est tenue de nous dédommager.

– Nous ferions peut-être mieux d'arrêter de nous triturer les méninges, et de partir à la recherche d'un nouveau Fromage, suggéra Baluchon.

– Pas question, trancha Polochon. J'ai bien l'intention de faire toute la lumière sur cette histoire.



Tandis que Polochon et Baluchon continuaient à tergiverser, Flair et Flèche avaient déjà considérablement avancé. Elles découvraient chaque jour de nouveaux couloirs qu'elles arpentaient de long en large, traquant de gare en gare le moindre signe de fromage. Par monts et par vaux, bille en tête, elles poursuivirent ainsi leur infructueuse quête. Jusqu'à ce qu'elles tombent, hors d'haleine, sur un site inédit : la gare fromagère N, comme une lueur dans la nuit ! À l'unisson, nos deux souris glapirent d'émerveillement ; de mémoire de rongeur, c'était un fait sans précédent : une montagne de nouveau fromage se dressait sous leurs yeux écarquillés. Elles n'en avaient jamais vu en aussi grande quantité.

Pendant ce temps, Polochon et Baluchon s'empêtraient dans la Gare

fromagère F, à ruminer leur tragédie. Les effets dus à l'absence de Fromage se faisaient cruellement ressentir. Ils se sentaient frustrés et contrariés, et commençaient à se rejeter la faute l'un sur l'autre.

Baluchon pensait régulièrement à Flair et à Flèche : avaient-elles mis la patte sur du fromage ? Il leur souhaitait bien du courage, tant il savait combien l'exploration du labyrinthe était une entreprise hasardeuse. Mais il ne doutait pas qu'elles finiraient par trouver leur trésor.

Parfois, Baluchon imaginait Flair et Flèche découvrant du Nouveau Fromage et s'en remplissant la panse. Il songea au bonheur qui serait le sien s'il partait lui-même à l'aventure pour prospector du Nouveau Fromage. Rien qu'à cette idée, il pouvait presque le sentir fondre dans sa bouche.

Plus il s'imaginait découvrant et dégustant ce Fromage, et plus il se voyait quitter la Gare fromagère F.

– En route ! s'exclama-t-il soudain.

– Non, répondit aussitôt Polochon. J'aime trop cet endroit. J'y ai mon confort et mes habitudes. Tu oublies que c'est dangereux, dehors.

– Ce n'est pas si dangereux, insista Baluchon. Souviens-toi combien de fois nous avons parcouru le labyrinthe ensemble. Nous serions toujours capables de le faire.

– Ce n'est plus de mon âge, dit Polochon. J'aurais l'air de quoi, à me perdre comme un vulgaire débutant ?

En entendant ces mots, Baluchon sentit revenir au galop la peur de l'échec et s'éloigner la perspective du Nouveau Fromage, ce qui suffit à le dissuader de quitter son compagnon d'infortune.

Jour après jour, nos minigus poursuivirent donc leur petit manège. Ils se rendaient à la Gare fromagère F, constataient l'absence de Fromage, et rapportaient chez eux leurs soucis et leur frustration.



Ils avaient beau faire comme si rien n'avait changé, ils avaient le sommeil de plus en plus léger, de moins en moins d'énergie en se levant le matin, les nerfs à fleur de peau et la hantise du lendemain. Leurs

maisons n'avaient plus rien des nids douillets d'autrefois, les murs se fissuraient et il y faisait froid. De nuit comme de jour, leur vie devenait un cauchemar. À ce rythme, c'était certain, ils succomberaient tôt ou tard. Mais, invariablement, ils poursuivaient leur descente, regagnant chaque jour leur Gare pour s'y morfondre dans l'attente.

– Tu sais, dit Polochon, si on retrouse nos manches, on verra peut-être que rien n'a vraiment changé. Le Fromage est sûrement tout près d'ici. Peut-être l'ont-ils simplement caché derrière le mur.

Pour vérifier cette hypothèse, Polochon et Baluchon revinrent le lendemain munis d'outils. Polochon tint le burin pendant que Baluchon donnait de grands coups de marteau, jusqu'à ce qu'ils réussissent à transpercer le mur de la Gare fromagère F. Ils collèrent leurs yeux contre le trou, mais ne virent pas la moindre miette de Fromage.

Malgré leur déception, ils ne perdirent pas espoir. Les jours suivants, ils arrivèrent plus tôt, restèrent plus longtemps, et travaillèrent d'arrache-pied. Mais, au bout du compte, ils se retrouvèrent simplement avec un trou plus grand.

Baluchon commençait à saisir la différence entre activité et productivité.

– On ferait peut-être mieux de rester tranquillement assis, et on verra bien ce qui se passe, proposa Polochon. Tôt ou tard, ils seront bien obligés de nous restituer le Fromage.

Baluchon ne demandait qu'à le croire. Alors il continua à se rendre chaque jour, la mort dans l'âme, à la Gare fromagère F avec son ami Polochon. Mais le Fromage ne reparut jamais.

Baluchon n'en pouvait plus d'attendre passivement que les choses s'arrangent d'elles-mêmes. Il comprit qu'à force de se passer de Fromage, ils couraient droit à la catastrophe.

Un jour, Baluchon finit par éclater de rire :

– Regarde un peu de quoi on a l'air ! On répète inlassablement les mêmes gestes, et on s'étonne que rien ne bouge. Je te jure ! Si ce n'était pas si

affligeant, je trouverais ça vraiment comique.



Retourner dans le labyrinthe n'enchantait guère Baluchon : tout reprendre de zéro, se perdre, tourner en rond... Mais il fallait bien mettre un terme à cet immobilisme suicidaire. Il devait surmonter sa peur pour sortir de l'ornière.

– Où sont nos baskets ? demanda-t-il à Polochon.

Il lui fallut du temps pour les exhumer, car en s'appropriant le Fromage de la Gare F ils avaient laissé choir tout ce dont ils pensaient ne plus jamais avoir besoin.

Voyant son ami revêtir sa tenue de course, Polochon s'écria :

– Tu ne comptes pas sérieusement repartir dans le labyrinthe ? Pourquoi ne restes-tu pas tranquillement ici jusqu'à ce que le Fromage revienne ?

– Tu n'as décidément rien compris ! répondit Baluchon. Moi aussi, je refusais de voir les choses en face, mais j'ai enfin admis qu'il fallait tirer un trait sur le Fromage d'autrefois. L'heure est venue de débusquer le Nouveau Fromage.

– Et qui te dit qu'il y aura du Fromage là-bas ? À supposer même qu'il y en ait, qui te dit que tu sauras le trouver ?

– Je ne sais pas, dit Baluchon.

Lui-même s'était posé ces questions des centaines de fois. En les entendant dans la bouche de Polochon, il sentait ses angoisses revenir au galop.

Alors il s'interrogea à nouveau : « Où ai-je le plus de chances de trouver du Fromage ? Ici, ou dans le labyrinthe ? »

Une image se forma alors dans sa tête. Il se vit arpentant le dédale avec un grand sourire aux lèvres.

Pour surprenante qu'elle fût, cette image lui fit du bien. Il savait qu'il se perdrait régulièrement dans les arcanes du labyrinthe, mais il était convaincu qu'il finirait, tôt ou tard, par atteindre ce Nouveau Fromage aux mille promesses. Son courage reprenait le dessus.

Il fit alors appel à son imagination pour dépeindre le tableau le plus réaliste possible de sa nouvelle vie dans le Nouveau Fromage.

Il se vit ainsi savourant un merveilleux emmenthal aux beaux trous arrondis, de resplendissantes mimolettes et autres tranches de cheddar, de la mozzarella, du camembert au lait cru, et...

Un raffut de tous les diables le sortit de sa rêverie. C'était Polochon qui tentait de le ramener à la dure réalité de la Gare fromagère F.

Baluchon s'en indigna :

– Tu sais, Polochon, la vie n'est qu'une succession de changements. Parfois ces changements sont temporaires, et parfois ils sont irréversibles. En l'occurrence, je crois que nous sommes dans le deuxième cas de figure. Mais c'est la vie, Polochon ! La vie poursuit son bonhomme de chemin. Et nous devrions en faire autant.

Baluchon voulait faire entendre raison à son compagnon amaigri, mais ce dernier, passé de la peur à la colère, refusait même de l'écouter.

N'en déplaise à ce vieux bougon, Baluchon ne put s'empêcher de rire en voyant de quoi ils avaient tous deux l'air. Sa décision était prise : il était temps de reprendre la route.

En bouclant ses préparatifs, Baluchon se sentit déjà revivre. Il se savait maintenant capable de rire de lui-même, de dédramatiser, et d'aller de l'avant.

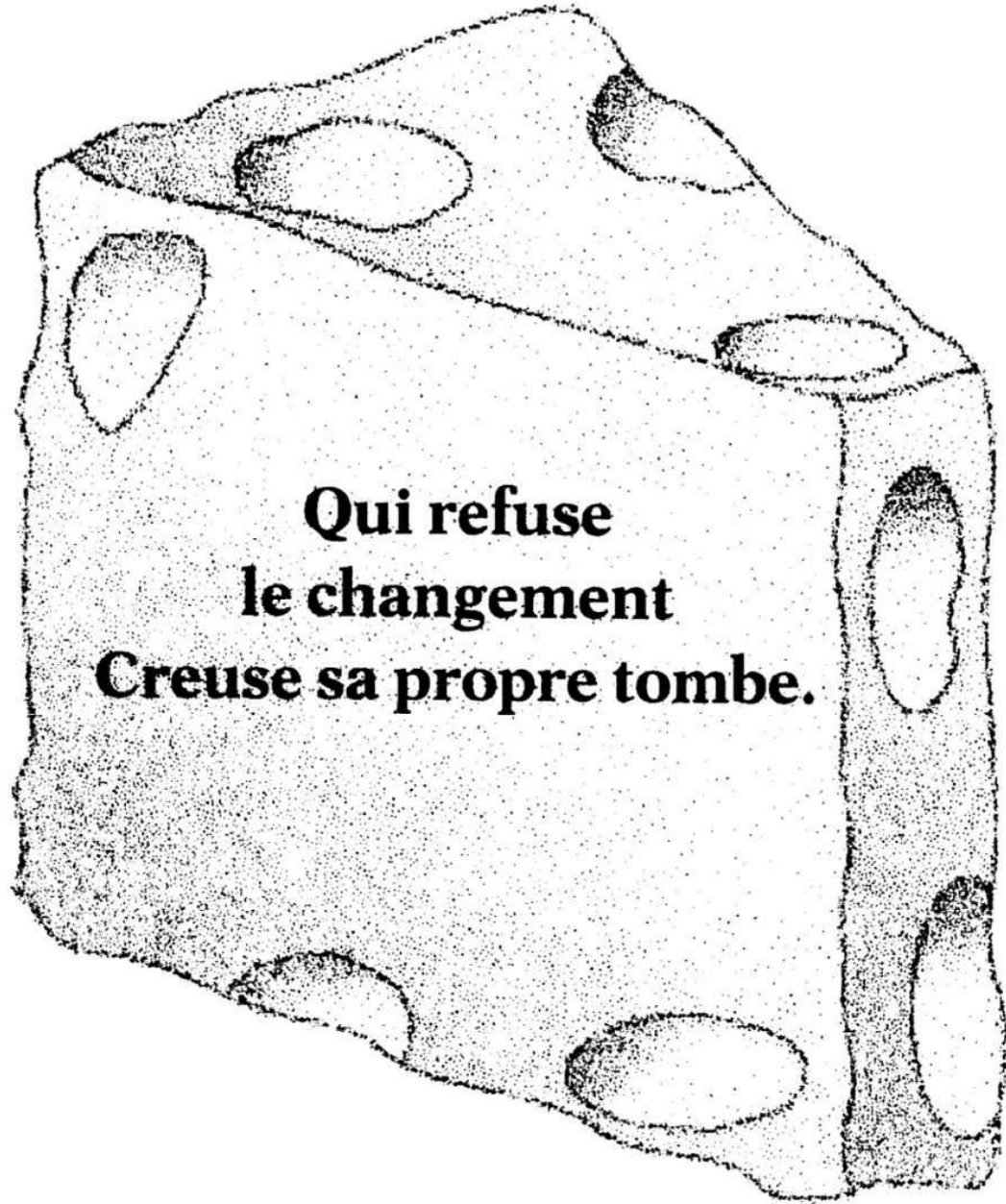
Dans un élan d'enthousiasme, il déclama :

– LABYRINTHE, ME VOILÀ !

Polochon resta de marbre.

Baluchon ramassa une petite pierre pointue, et grava dans le mur une pensée profonde, à l'adresse de Polochon. Comme à son habitude, il esquissa les contours d'un fromage autour de sa maxime, espérant ainsi déridier son ami, lui mettre du baume au cœur, et le remettre sur ses deux pieds pour partir à l'assaut du Nouveau Fromage. Mais Polochon lui tourna ostensiblement le dos.

Voici ce que Baluchon avait écrit :



**Qui refuse
le changement
Creuse sa propre tombe.**

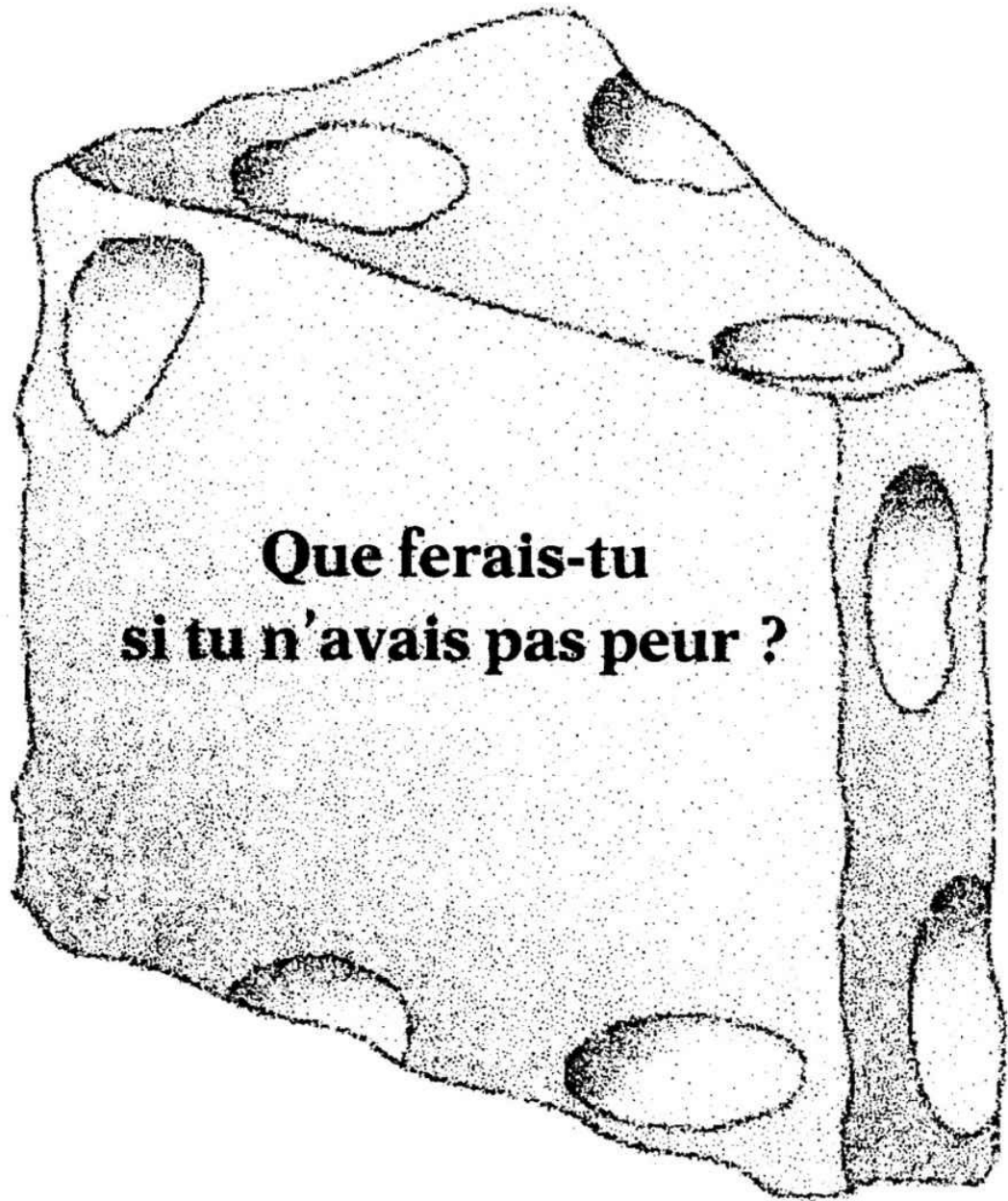
Baluchon posa un pied hors de la Gare et fixa le labyrinthe d'un œil inquiet. Il songea à la façon dont il s'était empêtré dans cette situation de « non-Fromage ».

Il s'était dit qu'il n'y avait peut-être pas de Fromage dans le labyrinthe, ou qu'il ne parviendrait jamais à mettre la main dessus. Et cette peur paralysante l'avait tué à petit feu.

Il savait que Polochon continuait à se demander : « Qui a piqué mon Fromage ? » Mais lui se demandait maintenant : « Pourquoi n'ai-je pas réagi plus tôt ? »

Après avoir avancé de quelques mètres dans le labyrinthe, Baluchon se retourna en direction de l'endroit qu'il venait de quitter. Ses habitudes et ses repères lui manquaient déjà. Ce territoire familier lui ouvrait grand les bras – bien qu'on n'y trouvât plus de Fromage depuis belle lurette.

Baluchon n'était plus sûr de vouloir s'aventurer dans le labyrinthe. Il écrivit une nouvelle phrase sur le mur devant lui, et la contempla un bon moment :



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

Il y réfléchit sérieusement.

Il savait que la peur a parfois du bon. Quand nous redoutons que les choses s'enveniment, cette peur peut nous aider à prendre le taureau par les cornes. Mais elle est parfois si forte qu'elle nous tétanise.

Il regarda sur sa droite, là où il n'avait jamais mis les pieds, et sentit la peur monter en lui.

Il prit une grande inspiration, pivota, et se lança, en trottinant, dans l'inconnu.

Maintenant qu'il avait repris la route, Baluchon craignait d'avoir trop attendu pour quitter la Gare fromagère F. Il n'avait rien avalé depuis des lustres et se sentait très faible. Son rythme s'en trouvait ralenti, et l'effort lui était pénible. Il se promet que si la chance devait se représenter, il renoncerait à son confort pour s'adapter au changement bien plus tôt.

Malgré sa souffrance, un sourire se dessina sur son visage éprouvé. « Mieux vaut tard que jamais », se dit-il *in petto*.



Les jours suivants, il repéra par endroits quelques miettes appréciables, de vieux restes de Vieux Fromage, mais jamais rien de bien conséquent. Il avait tant rêvé d'en trouver suffisamment pour ramener à Polochon de solides arguments : « L'avenir est ailleurs, mon ami, alors rejoins-moi dans ma quête ! Ensemble nous serons plus forts et nous relèverons la tête ! » Mais un tel retour était encore prématuré. Il n'avait, pour l'heure, d'autre choix que de continuer. Il faisait deux pas en avant, puis un

pas en arrière, mais, tout compte fait, était-ce aussi terrible que ça en avait l'air ?

Il devait bien admettre que le labyrinthe était quelque peu déroutant. Les choses avaient changé depuis la dernière fois qu'il s'y était aventuré. À peine croyait-il tenir le bon bout qu'il se retrouvait perdu dans ce dédale infernal de couloirs.

Il commença à se demander s'il était vraiment réaliste d'espérer dénicher du Nouveau Fromage. Et s'il n'était pas condamné à ronger son frein éternellement. Puis il éclata de rire : ça lui ferait au moins quelque chose à se mettre sous la dent !

Dès qu'il se sentait guetté par le découragement, il se répétait que, quelles que fussent les difficultés du moment, il valait toujours mieux se bouger que de rester sans Fromage. Reprendre son destin en main, plutôt que de subir les choses.

Puis il se dit que si Flair et Flèche avaient su s'adapter, alors lui-même en était forcément capable !

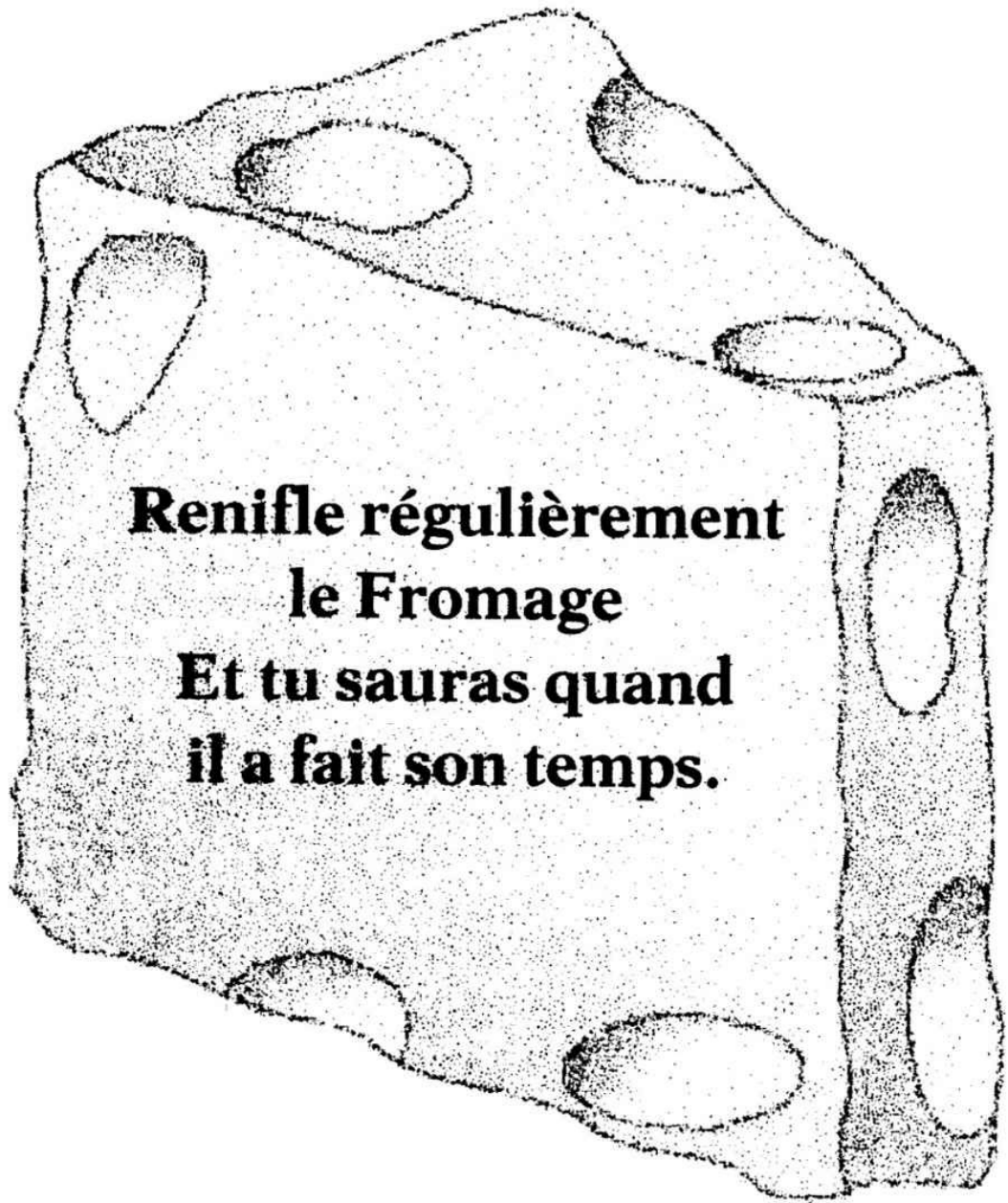
Un peu plus tard, en remuant ses souvenirs, il comprit enfin que, contrairement à ce qu'il avait cru, le Fromage n'avait pas quitté la Gare fromagère F du jour au lendemain. La réserve s'était lentement épuisée, et les derniers morceaux avaient du reste mal vieilli, au point de perdre toute saveur.

Peut-être même que la moisissure avait fait son apparition sur le Vieux Fromage, sans qu'il s'en fût rendu compte. Il se dit que s'il l'avait voulu, il aurait certainement pu voir à temps ce qui se tramait. Mais force était de constater qu'il n'y était guère disposé.

Baluchon en conclut que le changement ne l'aurait pas pris au dépourvu s'il avait su anticiper les événements. Tel était peut-être le secret de Flair et de Flèche.

Il résolut d'être désormais plus attentif. Conscient que le changement est inévitable, il tâcherait d'ouvrir l'œil. Il s'en remettrait dorénavant à son

intuition pour prévoir les évolutions, s'y préparer et s'adapter.
S'arrêtant pour souffler, il inscrivit sur un mur :



**Renifle régulièrement
le Fromage
Et tu sauras quand
il a fait son temps.**

Finalement, après une période de disette qui lui parut bien longue, Baluchon parvint aux abords d'une grande Gare fromagère aux allures prometteuses. Mais quelle ne fut pas sa déception de constater, en y pénétrant, qu'elle était déserte.

« Cette sensation de vide n'a que trop duré ! » fulmina-t-il. Il avait envie de tout laisser tomber.

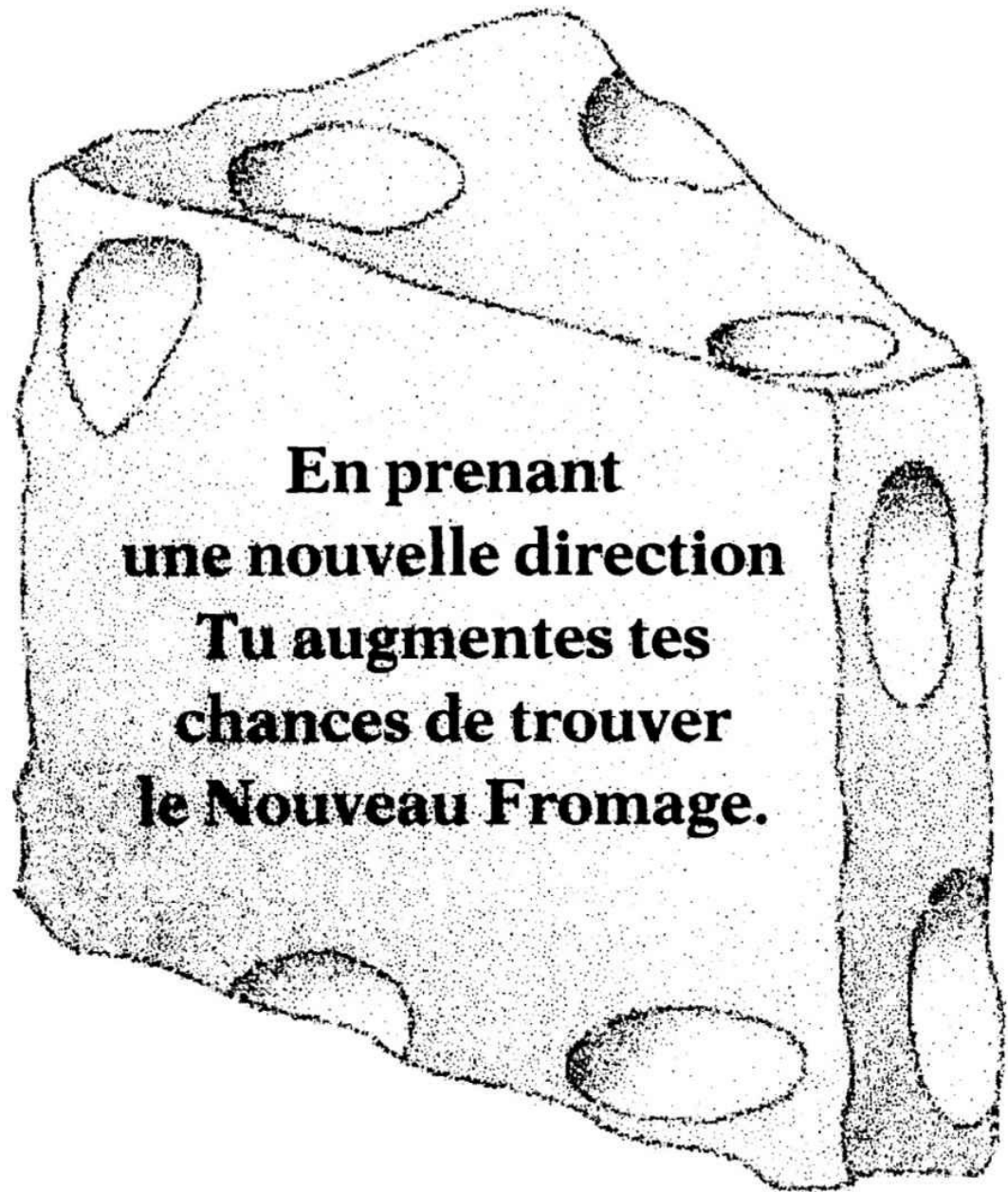
Baluchon était physiquement à bout. Se sachant perdu dans le labyrinthe, il craignait d'être perdu tout court ! Il envisagea de faire demi-tour pour regagner la Gare fromagère F. S'il y parvenait, et si Polochon s'y trouvait encore, au moins ne serait-il plus seul... Puis il se posa de nouveau cette question : « Que ferais-tu si tu n'avais pas peur ? »

Baluchon croyait avoir surmonté ses angoisses, et pourtant, bon gré, mal gré, elles revenaient souvent à la charge.

Très affaibli, il se disait simplement qu'il appréhendait de voyager seul. En réalité, si Baluchon avait tant de mal à avancer, c'était parce que de véritables angoisses le retenaient par les bretelles.

Baluchon se demanda si Polochon s'était enfin décidé à bouger, ou s'il restait paralysé par ses propres peurs. Puis il se remémora ses meilleurs moments passés dans le labyrinthe et se rendit compte qu'ils correspondaient tous à des périodes de mouvement.

Il écrivit une nouvelle phrase sur le mur, destinée aussi bien à lui servir de pense-bête qu'à soutenir Polochon si, par miracle, celui-ci décidait de le rejoindre :



**En prenant
une nouvelle direction
Tu augmentes tes
chances de trouver
le Nouveau Fromage.**

Au seuil d'un nouveau couloir sombre, Baluchon sentit son estomac se nouer. Qu'allait-il trouver au bout de ce corridor ? Le vide, comme d'habitude ? Ou, pire, l'endroit était-il truffé de pièges ? Les choses les plus sordides lui vinrent à l'esprit. À ce compte, il allait littéralement mourir de trouille.

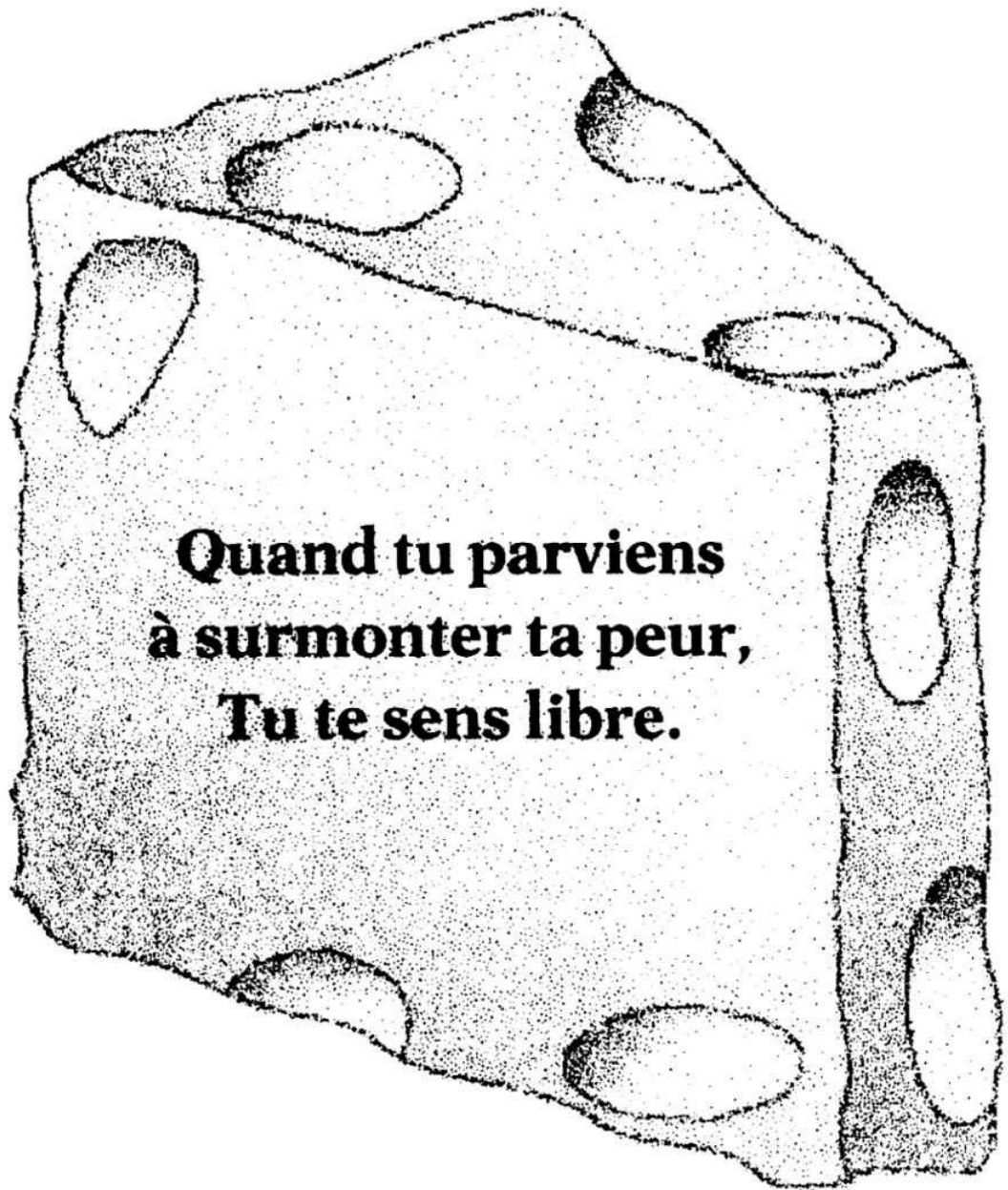
Puis il eut un sursaut, et se mit à rire de lui-même. Il comprit que ses craintes ne faisaient que lui compliquer la tâche. Alors il décida de faire ce qu'il ferait s'il n'avait pas peur : il s'engagea dans la galerie lugubre.

Un sourire se dessina sur ses lèvres. Sans en être conscient, il venait de percer le secret de la réussite : avoir confiance en l'avenir, même si l'on ne peut jamais savoir de quoi demain sera fait.

Baluchon commençait à se sentir de mieux en mieux. « Comment puis-je me sentir aussi bien ? se demanda-t-il. Je n'ai pas de Fromage, et je ne sais même pas où je vais. »

Mais il ne tarda pas à trouver sa réponse.

Il s'arrêta pour la graver dans le mur :



**Quand tu parviens
à surmonter ta peur,
Tu te sens libre.**

Baluchon comprit qu'il avait été prisonnier de sa peur, et qu'il s'en était affranchi en prenant une nouvelle direction.

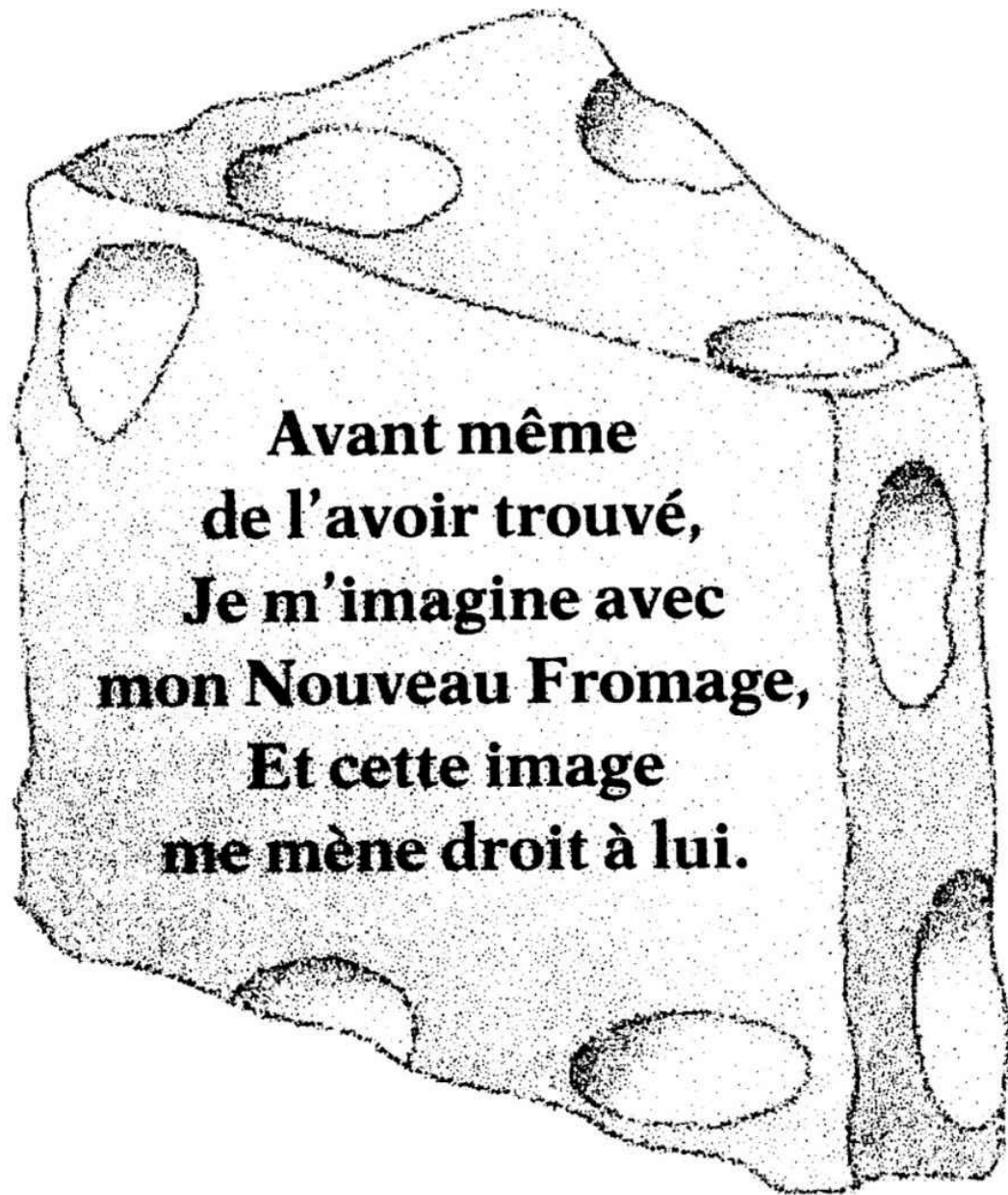
Dans cette partie du labyrinthe soufflait maintenant une brise rafraîchissante. Il inspira à pleins poumons, et en fut revigoré. Il ne s'attendait pas à un climat si favorable. Comme quoi, sa peur était infondée...

Cela faisait un bail que Baluchon ne s'était pas senti aussi bien. Il avait presque oublié tout le plaisir que l'on pouvait éprouver à aller de l'avant.

Pour être encore plus fort, il se composa une nouvelle image mentale. D'un réalisme saisissant, elle le représentait assis entre des monticules de ses fromages préférés – de la mimolette au brie ! Il se voyait dévorant lentement ces merveilles, et cette évocation le ravit. Puis il songea à toutes ces subtiles saveurs qu'il saurait désormais apprécier à leur juste valeur.

À mesure qu'elle se précisait dans sa tête, cette vision devenait de plus en plus crédible. Au plus profond de son être, il sentait maintenant qu'il allait y arriver.

Il écrivit :



**Avant même
de l'avoir trouvé,
Je m'imagine avec
mon Nouveau Fromage,
Et cette image
me mène droit à lui.**



Ravalant remords et regrets, tirant un trait sur le passé, Baluchon songeait désormais à ce qu'il pouvait gagner. Pourquoi toujours considérer le changement comme un danger, et non comme une chance, une voie vers la félicité ? S'en voulant seulement de ne pas l'avoir compris plus tôt, il poursuivit sa route en enclenchant le turbo. C'est ainsi qu'il parvint aux abords d'une Gare inédite, dont l'entrée était parsemée de curieuses pépites.

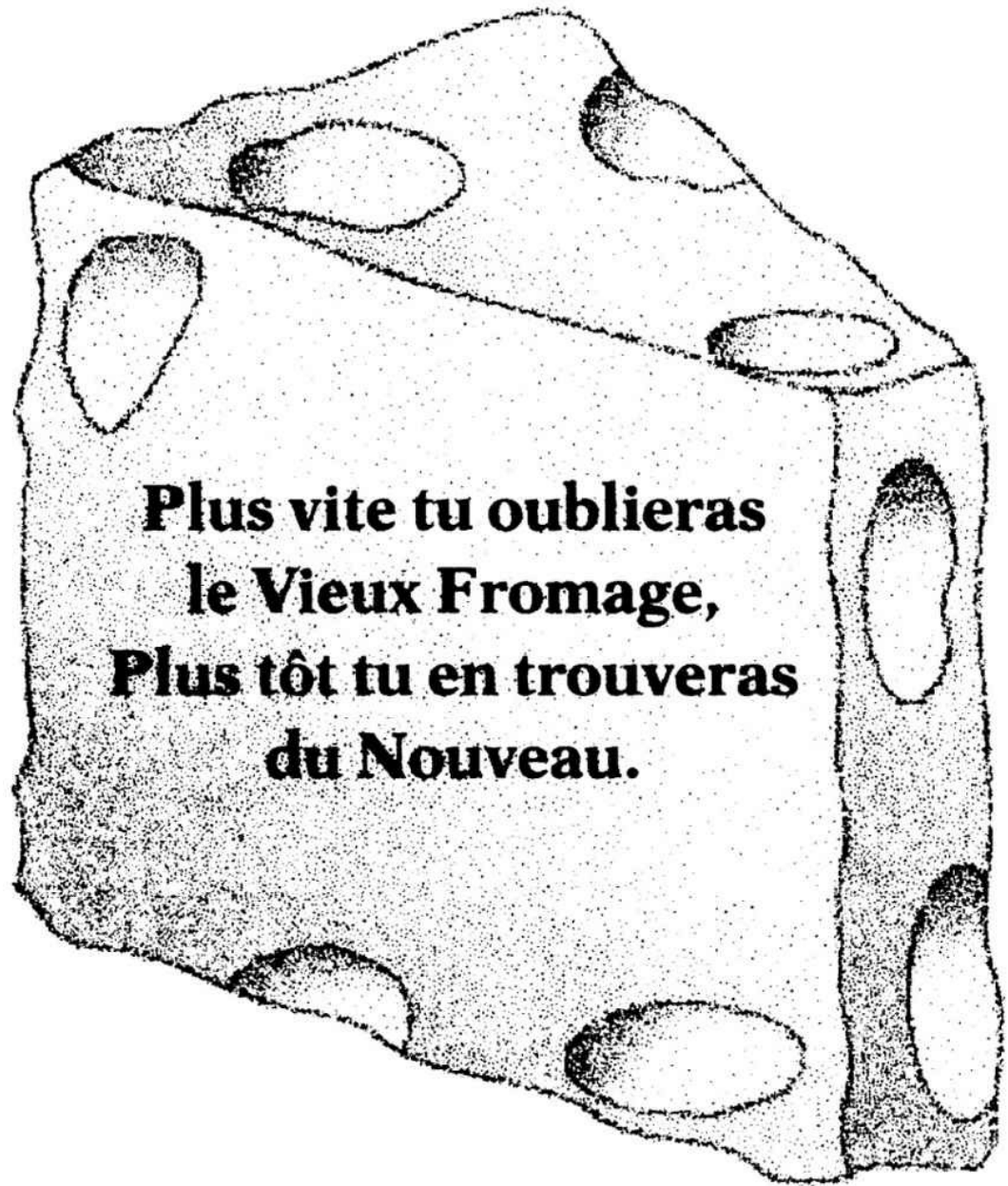
C'étaient des morceaux de Fromage d'un genre nouveau, mais d'aspect fort appétissant. Il en prit un, le goûta, et le trouva délicieux. Alors il se remplit le ventre de tout ce qu'il avait sous la main, hormis quelques morceaux qu'il mit dans sa poche en guise de provisions, et qu'il aurait peut-être – qui sait ? – le plaisir de partager avec Polochon. La forme des grands jours revenait peu à peu.

Tout excité, il pénétra enfin dans la Gare fromagère. Manque de chance, elle était vide. Quelqu'un l'avait précédé, ne lui laissant que les miettes devant l'entrée.

Il comprit que s'il avait réagi plus tôt, il aurait sûrement trouvé ici de grandes quantités de Nouveau Fromage.

Baluchon décida d'aller retrouver Polochon pour voir s'il était prêt à le rejoindre.

En rebroussant chemin, il fit une pause pour griffonner sur le mur :



**Plus vite tu oublieras
le Vieux Fromage,
Plus tôt tu en trouveras
du Nouveau.**

Baluchon parvint à retrouver le chemin de la Gare fromagère F et vit que Polochon n'avait pas bougé. Il lui tendit des morceaux de Nouveau Fromage, mais Polochon déclina l'offre.

Bien qu'il fût touché par ce geste, Polochon expliqua :

– Je doute fort que le Nouveau Fromage soit à mon goût. Je suis habitué à l'ancien. Je veux *mon* Fromage, et je n'en démordrai pas.

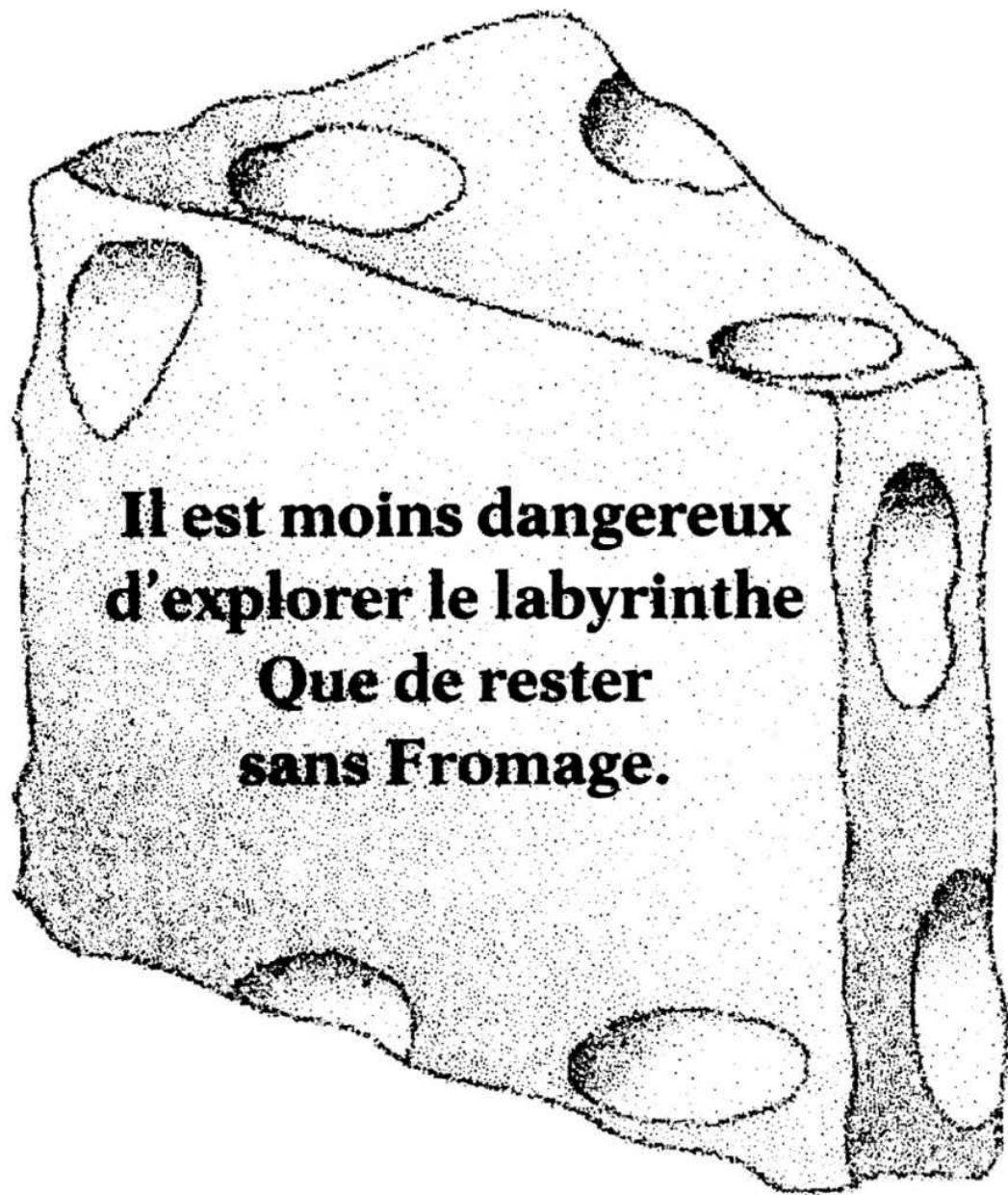
Navré, Baluchon secoua la tête, et se résolut à reprendre la route en solo. En retrouvant le point le plus avancé de sa course dans le labyrinthe, il se rendit compte que son ami lui manquait, mais qu'il appréciait malgré tout sa nouvelle vie. Avant même d'avoir touché à son but – un gros stock de Nouveau Fromage – il comprenait que son bonheur ne tenait pas seulement à ce qu'il possédait.

Il se sentait heureux quand il n'était plus en proie à la peur. L'aventure elle-même avait un goût savoureux.

Dès lors, malgré sa faim, il se sentait beaucoup plus fort que lorsqu'il se morfondait dans la Gare fromagère F. Savoir que la peur n'aurait plus jamais raison de lui, et qu'il avait pris un nouveau départ, le stimulait et lui donnait le courage de se battre.

Il devinait à présent que son succès n'était plus qu'une question de temps. D'une certaine manière, c'était comme s'il avait déjà trouvé l'objet de sa quête.

Une nouvelle pensée acheva de le reconforter :



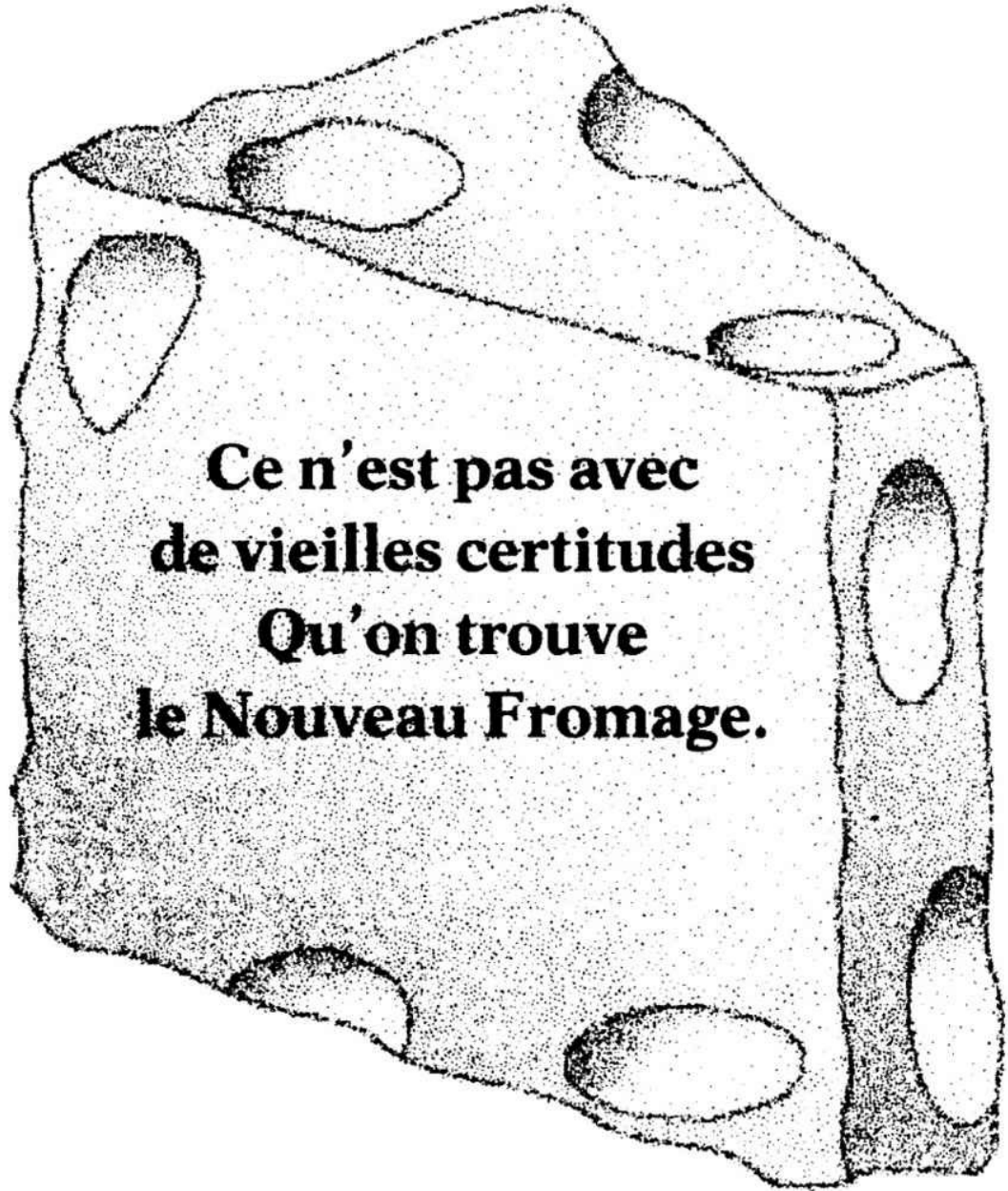
**Il est moins dangereux
d'explorer le labyrinthe
Que de rester
sans Fromage.**

Baluchon comprit à nouveau que la situation n'est jamais aussi grave que ce que l'on peut craindre. La peur qu'on *laisse* s'installer est toujours pire que la réalité des choses.

Persuadé qu'il ne trouverait jamais de Nouveau Fromage, il n'avait même pas voulu essayer. Mais depuis son nouveau départ dans le labyrinthe, il en avait trouvé suffisamment pour continuer à avancer. Son but était désormais d'en découvrir davantage. Le simple fait de viser plus haut était en soi un formidable défi.

Balayée l'idée selon laquelle le Fromage devait toujours rester au même endroit ! Baluchon prenait maintenant conscience que le changement est une chose inéluctable, que nous l'ayons prévu ou non. Le changement ne nous prend par surprise que lorsque nous refusons de le voir.

Pour immortaliser cette nouvelle philosophie de la vie, il écrivit sur le mur :



**Ce n'est pas avec
de vieilles certitudes
Qu'on trouve
le Nouveau Fromage.**

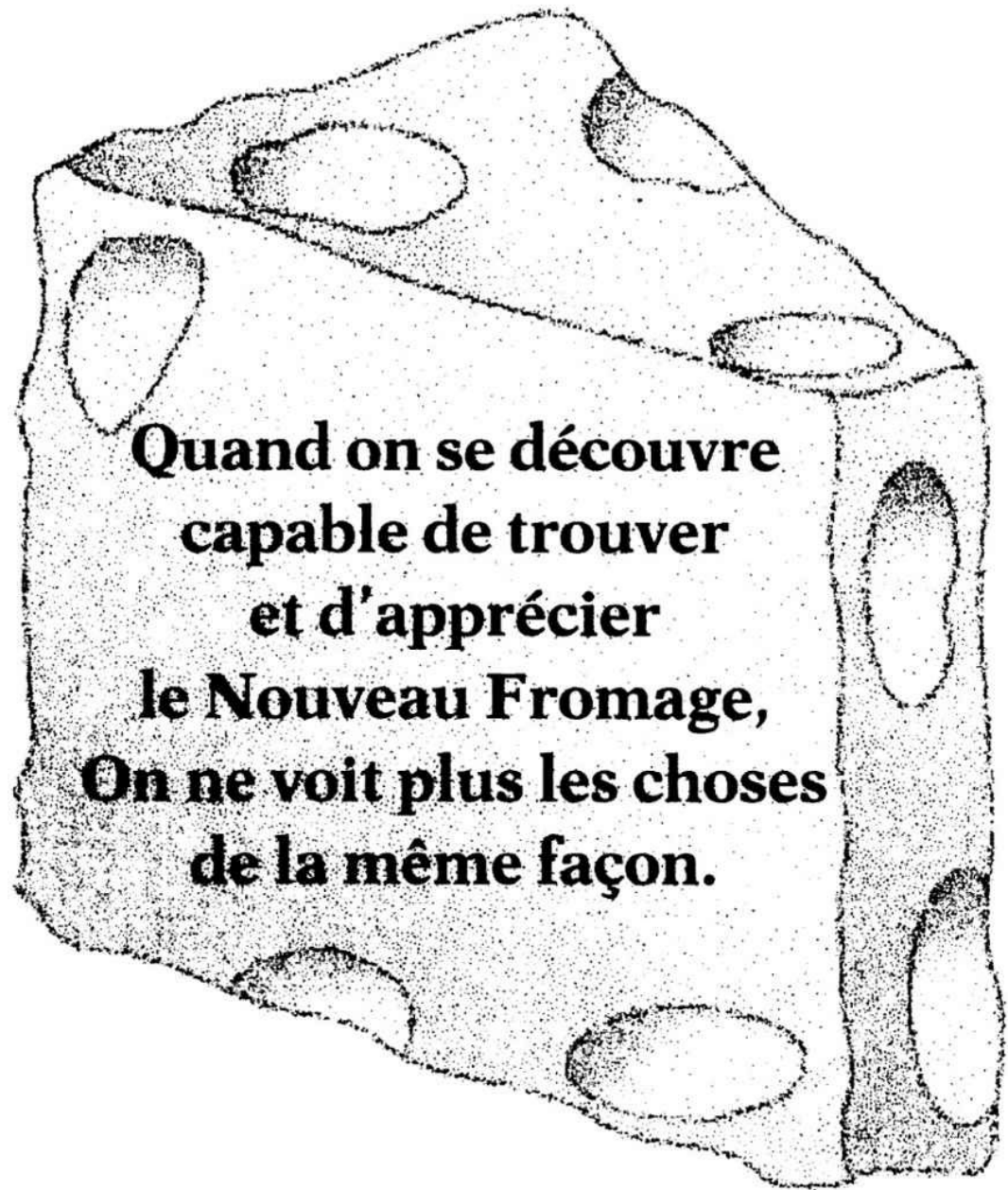
Baluchon n'avait pas encore mis la main sur son Fromage, mais cela ne l'empêcha pas de méditer ce qu'il avait appris.

Il comprit que de nouvelles convictions induisaient de nouveaux comportements. Fini le temps où il retournait inlassablement dans sa gare sans Fromage. Il savait maintenant qu'en changeant les croyances ancrées en soi, on changeait forcément d'attitude.

On pouvait considérer le changement comme une menace, et s'y opposer. Ou bien considérer le Nouveau Fromage comme une chance à saisir, et donc y adhérer.

C'était une simple question de choix.

Il écrivit sur le mur :



**Quand on se découvre
capable de trouver
et d'apprécier
le Nouveau Fromage,
On ne voit plus les choses
de la même façon.**

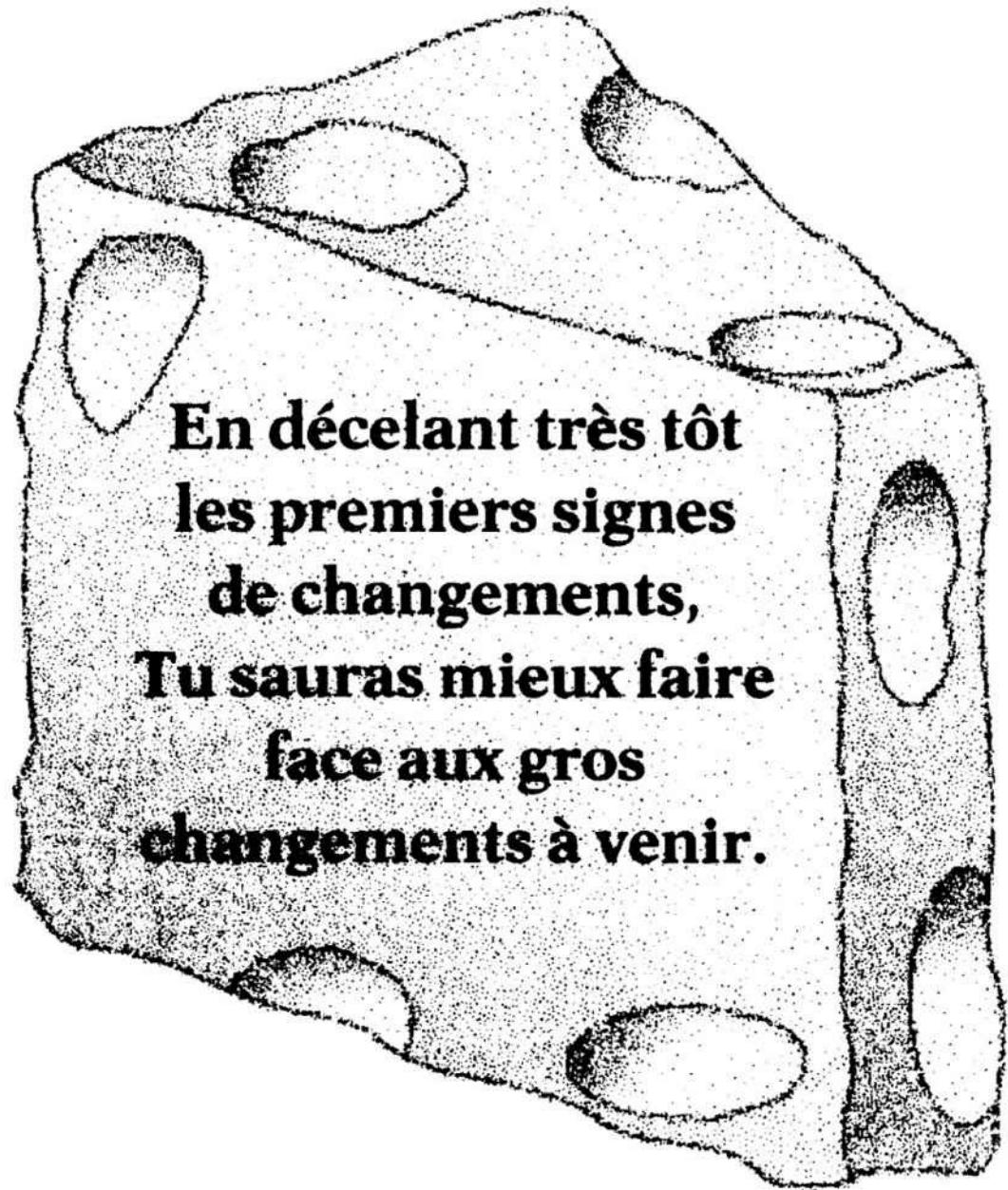
Baluchon savait qu'il serait aujourd'hui en meilleure forme s'il avait réagi au changement bien plus vite et quitté la Gare fromagère F plus tôt. Il se sentirait physiquement et mentalement beaucoup plus fort, et il lui serait bien plus facile de relever son nouveau défi. À vrai dire, il aurait sûrement déjà mis la main sur son Nouveau Fromage s'il avait su anticiper le changement, plutôt que de perdre un temps précieux à refuser d'ouvrir les yeux.

Il fit de nouveau appel à son imagination pour se projeter dans ses monticules de Fromage. Il décida alors de s'aventurer dans les endroits les plus reculés du labyrinthe, où il trouva çà et là des miettes pour se restaurer. Peu à peu, Baluchon se refit une santé et reprit confiance.

En considérant le chemin parcouru, Baluchon se dit qu'il avait bien fait de recouvrir les murs de sa prose. Ainsi pourrait-elle servir de balisage à Polochon, s'il se décidait un jour à quitter la Gare fromagère F.

Baluchon espérait seulement qu'il ne faisait pas fausse route. Il n'aurait pas aimé donner de mauvaises indications à son ami.

Il écrivit sur le mur une pensée qui le travaillait depuis un bon moment :



**En décelant très tôt
les premiers signes
de changements,
Tu sauras mieux faire
face aux gros
changements à venir.**



Poursuivant sa quête plus déterminé que jamais, il affronta le dédale avec une énergie décuplée. Décidé à en découdre, à remporter ce défi, il insista, la rage au ventre, et le miracle se produisit. Comme il commençait à trouver le temps bien long, le bout du tunnel apparut, éblouissant à l'horizon. Au détour d'un nouveau couloir, un rai de lumière dans le noir... Était-ce la fin de l'errance ? Était-il au bout de ses peines ? Mais oui, c'était bien du Nouveau Fromage, dans la Gare fromagère N !

Il pénétra à l'intérieur, et crut tomber à la renverse. Du sol au plafond se dressait le plus gros stock de Fromage qu'il ait jamais vu de toute sa vie, comprenant certaines variétés qu'il découvrait pour la première fois.

Il se demanda si tout cela était bien réel, ou si son imagination n'était pas en train de lui jouer un mauvais tour. Mais il sut que cela n'avait rien d'un rêve en apercevant ses vieilles copines Flair et Flèche.

Flair lui souhaita la bienvenue d'un hochement de tête, et Flèche d'un geste de la patte. On devinait à leurs ventres rebondis qu'elles étaient là depuis un certain temps.

Baluchon les salua rapidement, puis mordit à pleines dents dans chacun de ses Fromages préférés. Il ôta ses chaussures et se les attacha autour du cou, prêt à les renfiler en cas de besoin. Flair et Flèche rirent de bon cœur, opinant du chef en signe d'admiration. Puis Baluchon se jeta de tout son long sur le Nouveau Fromage. Quand il fut rassasié, il leva une belle tranche de Fromage jeune comme pour porter un toast :

– Vive le Changement !

Heureux comme un coq en pâte, Baluchon songea à tout ce qu’il avait appris.

Sa peur du changement l’avait longtemps maintenu dans l’illusion d’un Vieux Fromage inamovible. Mais qu’est-ce qui lui avait fait ouvrir les yeux ? Était-ce la peur de mourir de faim ? Baluchon sourit en se disant que cette dernière y était sûrement pour quelque chose.

Puis il s’esclaffa : tout avait changé du jour où il avait su rire de lui-même comme de ses erreurs. Il se rendit compte que le moyen de progression le plus rapide était encore l’autodérision – qui permettait de dédramatiser pour aller de l’avant.

Il était conscient de devoir l’une de ses plus belles leçons aux deux souris Flair et Flèche : elles savaient se simplifier la vie. Elles ne s’encombraient pas d’analyses et de complications à tout va. Face à la nouvelle donne – la disparition du Fromage –, elles avaient immédiatement réagi en changeant elles-mêmes. Il veillerait à ne jamais l’oublier.

Mais Baluchon avait également fait appel à son puissant cerveau de minigus pour faire ce dont les souris étaient incapables : il s’était mentalement projeté – avec force détails – dans un avenir meilleur. Bien meilleur.

En revoyant les erreurs qu’il avait pu commettre, il en tira de précieux enseignements qui lui serviraient à l’avenir :



Il faut toujours prendre soin de simplifier les enjeux, de faire preuve de souplesse, et de réagir vite.



Il ne sert à rien de monter les problèmes en épingle ni de se remplir l’esprit de peurs infondées.



En sachant déceler les signes annonciateurs de changement, on se prépare d’autant mieux à d’éventuels bouleversements.

Baluchon se dit qu'il devrait désormais s'adapter plus vite, car plus on traîne des pieds, et moins on a de chances d'y parvenir un jour.

Il était bien obligé d'admettre que le plus gros obstacle au changement se trouvait *en chacun*, et que les choses ne pouvaient s'améliorer que lorsqu'on changeait *soi-même*.

Par-dessus tout, Baluchon comprit qu'il y aurait toujours du Nouveau Fromage quelque part, prêt à être mangé, pour peu qu'on veuille bien l'admettre. Et que ce Fromage inconnu constituait une formidable récompense pour qui savait surmonter sa peur et prendre goût à l'aventure.

Certes, la peur a parfois du bon, notamment lorsqu'elle nous préserve du danger. Mais Baluchon se rendait compte que la plupart de ses angoisses étaient irrationnelles et l'avaient empêché de procéder rapidement aux ajustements nécessaires.

Bien qu'il l'eût trouvé détestable sur le moment, il reconnut que le changement survenu à la Gare fromagère F était en fait un cadeau déguisé, une formidable opportunité pour trouver un meilleur Fromage.

Au bout du compte, il s'était même découvert de nouveaux talents.

Tandis qu'il récapitulait ses acquis, Baluchon pensa aussi à son ami Polochon. Ce dernier avait-il lu les inscriptions gravées sur les parois de la Gare fromagère F et tout au long du labyrinthe ?

S'était-il enfin décidé à repartir de zéro ? S'était-il lancé dans le labyrinthe, et avait-il trouvé un nouveau sens à sa vie ? Ou était-il toujours aussi ronchon, à camper sur ses positions ?

Baluchon eut envie de reprendre le chemin de la Gare fromagère F – à supposer qu'il le retrouve – pour aller à la rencontre de Polochon. Il pensait ainsi pouvoir lui montrer comment relever la tête. Puis il se dit qu'il avait déjà essayé de sortir son ami du pétrin – en vain.

Polochon devait trouver la solution par lui-même, en renonçant à son confort et en surmontant sa peur. Personne ne pouvait le faire à sa place, ni

même l'en convaincre. C'était à lui seul de comprendre les bienfaits du changement.

Baluchon savait qu'il avait pavé le chemin pour Polochon, et que celui-ci n'aurait qu'à suivre les écritures du mur.

Il se rendit à l'extérieur de la Gare fromagère N, pour inscrire sur sa plus grande façade un condensé de ses découvertes. Il traça les contours d'un énorme fromage autour de son texte, et sourit en relisant tout ce qu'il avait appris :

Les inscriptions du Mur

Le Changement est inévitable.
Le Fromage change sans cesse de place.

Prépare-toi au Changement.

Attends-toi à ce que
le Fromage disparaisse.

Anticipe le Changement.

Renifle régulièrement le Fromage
pour savoir quand il devient trop vieux.

Adapte-toi rapidement.

Plus vite tu oublieras le Vieux Fromage,
plus tôt tu en trouveras du Nouveau.

Change.

Bouge avec le Fromage.

Profite du Changement !

Prends goût à l'aventure

et découvre la saveur
du Nouveau Fromage.

Sois toujours prêt à repartir
Pour profiter pleinement de la vie.
Le Fromage change toujours de place.

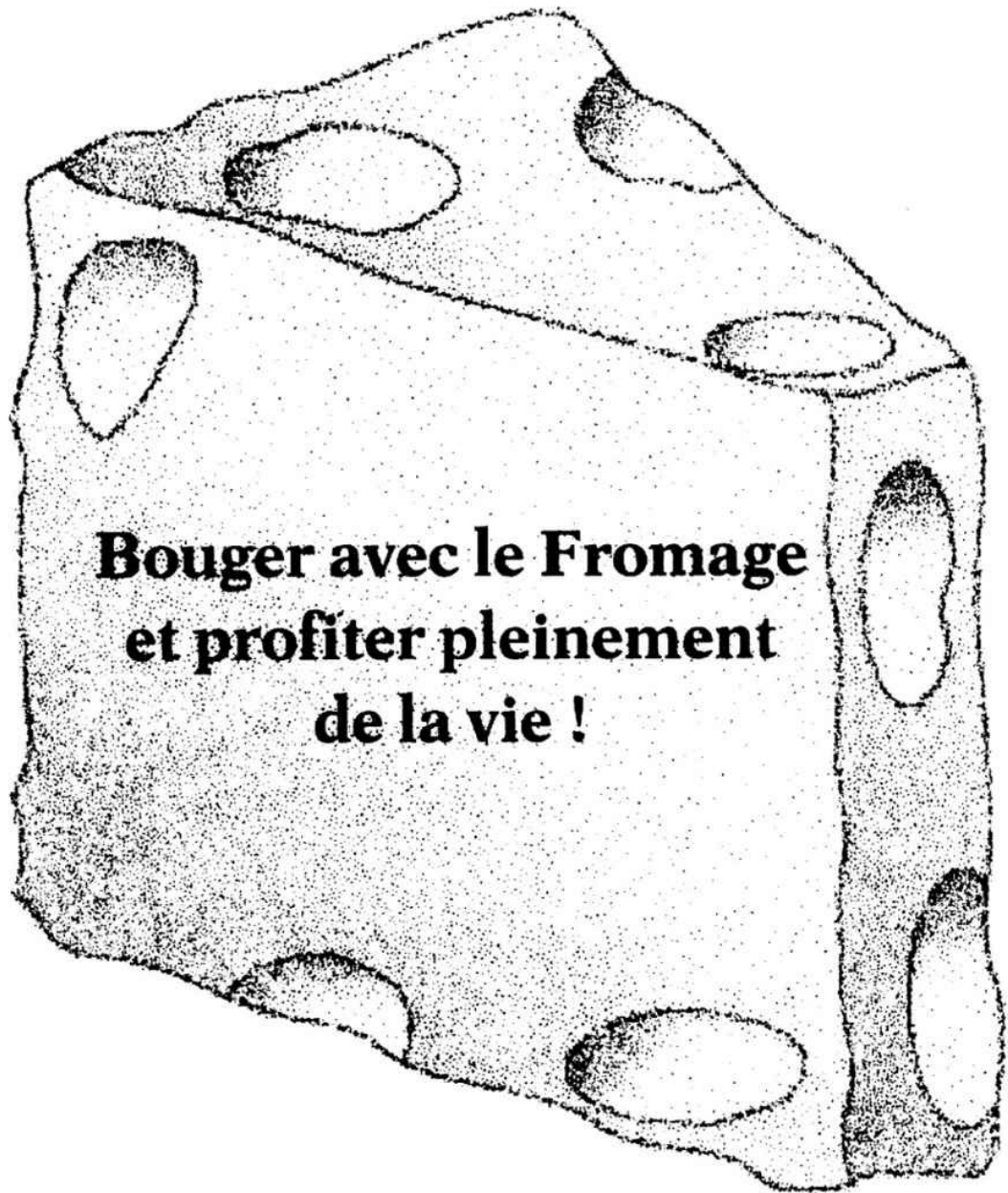
Baluchon mesura tout le chemin parcouru depuis le temps où il se laissait vivre dans la Gare fromagère F. Il savait combien il serait facile de retomber dans les mêmes travers s'il se laissait griser par son nouveau confort. Aussi prit-il le soin d'examiner chaque jour l'état de conservation de son Fromage. Il ferait désormais tout son possible pour ne pas se laisser surprendre par un nouveau bouleversement.

Il n'attendit pas que sa réserve se réduise comme peau de chagrin pour s'aventurer régulièrement hors de la Gare, afin de repérer de nouveaux sites et de rester au fait des évolutions de la conjoncture. Il comprit que la meilleure des sécurités était encore de mesurer l'étendue des possibilités offertes plutôt que de se calfeutrer dans un petit nid douillet.

Un jour, Baluchon crut entendre un bruit de pas dans le labyrinthe. En tendant l'oreille, il comprit que quelqu'un s'approchait.

Était-ce Polochon ? Son vieil ami allait-il surgir au fond du couloir ?

Baluchon récita une petite prière, espérant – comme tant de fois auparavant – qu'enfin, peut-être, son ami avait appris à...



FIN...
à moins que ce ne soit
un nouveau départ ?

Une discussion

Plus tard dans la journée

Quand Michael eut terminé son histoire, il scruta ses anciens camarades et vit qu'ils souriaient.

Plusieurs le remercièrent, disant qu'elle leur avait ouvert les yeux sur beaucoup de choses.

– Que diriez-vous de nous revoir ce soir pour en reparler ? lança Nathan à la cantonade.

La plupart d'entre eux furent enchantés à cette idée, si bien qu'ils prirent rendez-vous pour un apéritif.

Ce soir-là, en se retrouvant au bar d'un hôtel, ils commencèrent à plaisanter au sujet de leurs « Fromages » respectifs et de leur supposée quête dans le labyrinthe.

Puis Angela demanda aux autres, en toute camaraderie :

– Alors, qui seriez-vous dans cette histoire ? Flair, Flèche, Polochon ou Baluchon ?

– J'y pensais justement cet après-midi, répondit Carlos. Je me souviens d'une période de ma vie, bien avant que je n'ouvre ma boutique d'articles de sport, où le changement m'en a fait voir de toutes les couleurs. Je n'étais pas comme Flair – je n'ai rien vu venir. Et encore moins comme Flèche – j'étais

littéralement paralysé. J'étais plutôt comme Polochon, qui voulait rester en terrain connu. En vérité, je ne voulais pas faire face à ce changement. Je refusais même de l'admettre.

Michael, qui malgré toutes ces années se sentait toujours aussi proche de son vieux complice, lui demanda :

– Qu'est-ce qui t'est arrivé, mon ami ?

– Un brusque changement de boulot.

Michael se mit à rire :

– Tu veux dire que tu as été viré ?

– Disons simplement que je n'étais pas disposé à rechercher du Nouveau Fromage dans la boîte où je travaillais. Je pensais vraiment être à l'abri de tout. Inutile de vous dire que je suis tombé de haut.

Ceux qui n'avaient encore rien dit se sentaient maintenant plus à l'aise pour confier leurs propres aventures. Ainsi vint le tour de Frank, qui s'était récemment engagé dans l'armée :

– Polochon me fait penser à l'un de mes amis. La filiale du groupe pour lequel il travaillait était sur le point de mettre la clé sous la porte. Ils reclassaient les salariés les uns après les autres. Mais il ne voulait rien savoir. Nous avons tous essayé de lui présenter les nombreuses opportunités qu'offrait la maison mère à ceux qui étaient prêts à s'adapter, mais il ne se sentait pas concerné, estimant qu'il était bien là où il était. Il fut le seul surpris quand sonna l'heure du dépôt de bilan. Aujourd'hui, il trime comme un dingue pour rattraper le temps perdu.

– Moi non plus, confia Jessica, je ne m'attendais pas à ce que les choses changent, et pourtant on m'a « piqué mon Fromage » plus d'une fois.

Seul Nathan ne se joignit pas aux éclats de rire qui accueillirent cette remarque.

– Voilà peut-être le fond du problème, dit-il. Un jour ou l'autre, nos sommes tous confrontés au changement. Je regrette que ma famille n'ait pas entendu cette histoire plus tôt. Nous refusions de voir les évolutions du

marché, et maintenant c'est trop tard – nous avons dû liquider de nombreuses boutiques.

Cette nouvelle en surprit plus d'un. Ils s'étaient toujours dit que Nathan avait de la chance de travailler dans une entreprise prospère qui lui garantissait une certaine sécurité.

– Que s'est-il passé au juste ? demanda Jessica.

– Notre chaîne de petites boutiques a pris un sérieux coup de vieux quand le roi du secteur a ouvert un immense magasin en ville, avec un choix imbattable et des prix défiant toute concurrence. On ne lui arrivait pas à la cheville. Maintenant, je vois bien que nous n'avions rien de Flair ni de Flèche, mais tout de Polochon. Nous sommes restés immobiles, sans toucher à rien. Aujourd'hui nous le payons vraiment très cher. Baluchon aurait eu beaucoup de choses à nous apprendre – car nous étions bien incapables de rire de nous-mêmes comme de changer d'attitude.

Laura, qui était devenue une brillante femme d'affaires, écoutait attentivement, mais n'avait encore rien dit.

– J'ai moi aussi beaucoup réfléchi à cette histoire, lança-t-elle. Je me suis demandé comment je pouvais suivre l'exemple de Baluchon pour prendre conscience de mes erreurs, rire un bon coup, et repartir sur de nouvelles bases.

Elle s'interrompit un instant, puis ajouta :

– J'ai une question à vous poser : combien parmi vous redoutent le changement ?

Devant le silence de ses comparses, elle proposa :

– Que ceux qui ont peur lèvent la main.

Une seule main se dressa.

– Eh bien, il semble qu'il y ait une personne honnête dans ce groupe ! Alors je vais vous poser une autre question : combien parmi vous pensent que les autres craignent le changement ?

Ils levèrent la main à la quasi-unanimité, avant d'éclater de rire.

– Que peut-on en conclure ? demanda-t-elle.

– Qu'on se voile la face, répondit Nathan.

– C'est vrai que nous ne sommes pas toujours conscients d'avoir peur, reconnut Michael. Pour ma part, je ne m'en rendais absolument pas compte. Quand on m'a raconté cette histoire pour la première fois, j'ai particulièrement aimé cette question : « Que ferais-tu si tu n'avais pas peur ? »

Jessica ajouta :

– Moi, ce que je retiens de cette histoire, c'est que le changement est partout, et que ceux qui s'en sortent le mieux sont ceux qui savent s'adapter rapidement. Je me souviens qu'il y a plusieurs années, notre entreprise commercialisait une encyclopédie comportant plus de vingt volumes. Une personne tenta de nous convaincre de mettre l'intégralité de cet ouvrage sur CD-Rom, ce qui nous aurait permis de l'actualiser plus facilement, de réduire considérablement son coût de fabrication, et donc de la rendre bien plus abordable. Mais nous ne voulions rien savoir.

– Pourquoi ça ? demanda Nathan.

– Parce que nous estimions que le succès de notre société reposait sur notre puissante force de vente. Le prix élevé de nos produits permettait d'offrir de fortes commissions à nos commerciaux. Ce système faisait notre succès depuis des années, et nous le croyions éternel.

– Telle est peut-être la signification de cette « arrogance de parvenus » dont souffraient Polochon et Baluchon, suggéra Laura. Ils ne pensaient jamais avoir à revenir sur ce qui leur avait si bien réussi jusqu'alors.

– En somme, dit Nathan, vous considériez votre Vieux Fromage comme le seul Fromage possible.

– Exactement. Et nous étions bien décidés à nous y accrocher. Quand je repense à ce qui nous est arrivé, je comprends qu'on ne nous a pas seulement « piqué notre Fromage », mais que tout « Fromage » a une durée de vie limitée. Quoi qu'il en soit, ce que nous avons refusé de faire, un concurrent a

eu la bonne idée de le faire à notre place, et nos ventes ont piqué du nez. Nous sommes depuis dans une situation critique. Et aujourd'hui, alors qu'une nouvelle révolution technologique se profile dans notre industrie, personne dans l'entreprise ne semble s'en soucier. Tout cela me laisse présager le pire. Je sens que je ne vais pas tarder à me retrouver au chômage...

– Labyrinthe, me voilà ! s'écria Carlos.

Tout le monde rit, y compris Jessica.

Carlos se tourna vers cette dernière :

– Je vois que tu sais rire de toi-même. C'est un bon point.

– Et c'est surtout cela que j'ai retenu de cette histoire, dit Frank. Moi qui ai tendance à me prendre trop au sérieux, j'ai vu comment Baluchon parvenait à changer dès lors qu'il apprenait à rire de lui-même comme de ses erreurs.

– Et ce brave Polochon, demanda Angela, croyez-vous qu'il aura fini par s'adapter et trouver le Nouveau Fromage ?

– Je pense que oui, dit Elaine.

– Pas moi, objecta Cory. Certaines personnes ne changent jamais, quitte à en payer le prix fort. Je vois des patients de ce type tous les jours dans mon cabinet. Ils considèrent que leur « Fromage » leur est dû. Dès qu'on le leur retire, ils se dressent en victimes et en veulent au monde entier. Au final, ils souffrent bien plus que ceux qui se font une raison et passent à autre chose.

Comme s'il pensait à voix haute, Nathan dit alors :

– Finalement, la question est la suivante : renoncer à quoi, et pour aller où ?

Un ange passa.

– Je dois admettre, poursuivit Nathan, que j'avais bien vu ce qu'il était advenu des boutiques comme les nôtres dans d'autres régions du pays, mais j'espérais que nous serions épargnés. Je suppose qu'il est préférable d'initier le changement tant qu'on en a les moyens, plutôt que de courir après une fois qu'il s'est produit. En somme, c'est peut-être à nous de déplacer notre propre Fromage.

– Qu’entends-tu par là ? demanda Frank.

– Je ne puis m’empêcher de me demander où nous en serions aujourd’hui si nous avons revendu l’ensemble de nos locaux pour construire une grosse entité moderne capable de rivaliser avec les plus grands du marché.

Laura enchaîna :

– C’est peut-être ce que voulait dire Baluchon en écrivant sur le mur : « Prends goût à l’aventure et bouge avec le Fromage. »

– Pour ma part, dit Frank, je crois que certaines choses ne doivent jamais changer. Je refuserai toujours, par exemple, de renoncer aux valeurs auxquelles je crois. Cela dit, je me rends compte à présent que les choses iraient bien mieux si j’avais « bougé avec le Fromage » bien plus tôt dans mon existence.

– Dis-moi, Michael, ton histoire est bien jolie, dit Richard l’éternel sceptique, mais comment l’as-tu toi-même mise en pratique dans ton entreprise ?

Le groupe ne le savait pas encore, mais Richard traversait lui-même une période trouble. Récemment séparé de sa femme, il essayait tant bien que mal de concilier sa carrière avec la charge de ses enfants.

– En vérité, répondit Michael, je pensais que mon travail consistait seulement à gérer les problèmes au jour le jour, alors que j’aurais dû raisonner à long terme et regarder vers l’avenir. Dieu sait pourtant si j’en ai eu, des problèmes à gérer. Vingt-quatre heures sur vingt-quatre. J’étais la plupart du temps d’une humeur massacrate. Je me sentais pris au piège, incapable d’avancer.

– En somme, dit Laura, tu te contentais de *gérer*, là où tu aurais dû *diriger*.

– Exactement. Mais après avoir entendu l’histoire de *Qui a piqué mon Fromage* ? j’ai compris que mon rôle consistait à définir les contours d’un « Nouveau Fromage » que nous aurions tous envie d’atteindre, et qui nous pousserait à aller de l’avant, que ce soit au travail comme à la maison.

– Mais pour ce qui est de ton travail, qu’as-tu fait au juste ? demanda Nathan.

– Eh bien, en demandant à mes collègues quel personnage ils incarnaient dans cette histoire, je vis que les quatre tempéraments étaient représentés dans l’entreprise. J’en déduisis que les Flair, les Flèche, les Polochon et les Baluchon devaient être traités différemment.

« Nos Flair, étant capables de détecter les évolutions du marché, nous aidèrent à actualiser le projet de l’entreprise. Ils furent incités à anticiper les nouvelles demandes de biens et de services que nous aurions à satisfaire. Ils furent ravis de pouvoir enfin travailler dans un environnement novateur qui savait s’adapter à son époque.

« Nos Flèche, aimant l’action et le travail concret, furent encouragés à prendre des initiatives en relation avec le nouveau projet d’entreprise. Il fallut simplement veiller à ce qu’ils ne se dispersent pas dans tous les sens. On les récompensa largement pour les initiatives qui avaient permis de gagner de Nouveaux Fromages. Ils furent touchés de voir que leur entreprise était sensible aux performances de ses employés.

– Et qu’avez-vous fait de vos Polochon et Baluchon ? demanda Angela.

– Malheureusement, les Polochon étaient les boulets qui nous empêchaient d’avancer comme nous l’entendions. Ils étaient soit enracinés dans leur petit confort, soit effrayés à l’idée que quelque chose puisse changer. Certains de nos Polochon parvinrent tout de même à évoluer quand ils comprirent la pertinence de notre projet collectif.

« Leur premier souci étant la sécurité, nous devions montrer à nos Polochon que les changements en question étaient fondés, et qu’ils avaient eux-mêmes tout à y gagner. Quand ils comprirent que le véritable danger résidait dans le *statu quo*, notre projet permit de convertir certains Polochon en Baluchon.

– Et qu’avez-vous fait des Polochon jusqu’aboutistes ? demanda Frank.

– Nous avons dû nous séparer d’eux, dit Michael avec regret. Nous aurions aimé garder tout notre personnel, mais nous savions que si nous ne changions pas rapidement, nous aurions tous de gros ennuis.

« Mais la bonne nouvelle, c’est que nos Baluchon ont su vaincre leurs appréhensions initiales. Ils étaient assez ouverts d’esprit pour accepter la nouveauté, agir différemment, et s’adapter rapidement.

« Au final, ils ont appris non seulement à anticiper, mais à favoriser et à promouvoir le changement. Parce qu’ils connaissaient mieux que d’autres la nature humaine, ils nous ont aidés à dépeindre une image du Nouveau Fromage qui soit crédible et attractive aux yeux de tous.

« Nos Baluchon furent contents de travailler dans une organisation qui offrait à son personnel la confiance et les outils nécessaires pour changer. Et ils nous aidèrent à garder notre humour tout au long de notre quête du Nouveau Fromage.

– Et tout cela grâce à une simple histoire ? demanda Richard.

Michael sourit :

– La clé du changement ne fut pas tant l’histoire elle-même, que ce que nous en avons fait.

Angela reprit la parole :

– Ayant moi-même un fort côté Polochon, ce qui m’a le plus marquée dans cette histoire, c’est lorsque Baluchon se moque de sa propre peur, puis s’imagine en train de déguster son « Nouveau Fromage ». Cette image rend le labyrinthe moins hostile et sa quête plus agréable. Au bout du compte, Baluchon se retrouve bien plus riche à l’arrivée qu’au départ. Je vais tâcher d’en prendre de la graine.

– Ce qui prouve que certains Polochon peuvent comprendre l’intérêt du changement ! s’amusa Frank.

– Comme l’intérêt de conserver son emploi, enchaîna Carlos.

– Ou de recevoir une augmentation, ajouta Angela.

Richard, que cette discussion avait rendu bien songeur, intervint :

– Depuis quelque temps, mon chef me dit que notre entreprise doit évoluer. Je viens seulement de comprendre qu’il souhaitait en fait que ce soit *moi* qui évolue. J’avoue que je n’ai jamais compris quel était au juste ce « Nouveau Fromage » qu’il voulait nous faire entrevoir, ou du moins ce que j’avais à y gagner.

Il esquaissa un léger sourire en avouant :

– J’aime bien cette idée de représentation mentale du Nouveau Fromage. Elle offre une vision positive de l’avenir. C’est en voyant tout ce que le changement peut nous apporter qu’on a envie d’y adhérer.

« Je pourrais peut-être appliquer cette méthode à ma vie privée, poursuivit-il. Mes enfants semblent considérer que rien ne devrait jamais changer dans leur vie. En fait, ils se comportent comme Polochon – ils sont aigris. L’avenir leur fait peur. Je n’ai probablement pas su leur dépeindre une image suffisamment crédible de leur “Nouveau Fromage”. Sûrement parce que j’ai moi-même du mal à la visualiser.

Il y eut un nouveau silence, chacun méditant sur sa propre existence.

– Pour ma part, dit Jessica, cette histoire m’a interpellée au niveau de ma vie privée. Je crois bien que la relation que je vis en ce moment a tout d’un « Vieux Fromage » plein de moisissures.

– Pareil pour moi, renchérit Cory. Je crois que je ferais mieux de rompre avec mon ami.

– Pas forcément, rectifia Angela. Ce « Vieux Fromage » peut simplement représenter de mauvaises habitudes. Ce qu’il faut éradiquer, ce sont les comportements et les attitudes qui empoisonnent la relation, pour ensuite définir de nouvelles façons de penser et d’agir.

– Tu marques un point, reconnut Cory. En somme, le Nouveau Fromage serait ici une nouvelle relation avec la même personne. Intéressant...

Richard reprit la parole :

– Je crois que cet aspect des choses est plus important qu’il n’y paraît. J’aime beaucoup cette idée selon laquelle il vaut mieux rompre avec ses

vieilles habitudes que de rompre avec son ou sa partenaire. Car à répéter sans cesse les mêmes comportements, on obtient toujours les mêmes résultats.

« Pour ce qui est de mon travail, c'est un peu la même chose : plutôt que d'aller voir ailleurs, je ferais mieux de changer ma façon de faire. J'occuperais sûrement un meilleur poste, à l'heure qu'il est, si j'y avais pensé plus tôt.

Becky, qui avait quitté Chicago depuis des années, dit alors :

– En écoutant cette histoire, puis les commentaires des uns et des autres, je n'ai pu m'empêcher de rire de moi-même. Cela fait des années que je me comporte en parfait Polochon, à me reposer sur mes acquis, redoutant le moindre changement. Mais je ne pensais pas que nous étions si nombreux dans ce cas. Et je crains d'avoir involontairement transmis ce trait de caractère à mes enfants.

« Quand j'y réfléchis, je m'aperçois que le changement peut être réellement synonyme de mieux, quels que soient nos doutes au départ.

« Je me souviens de l'année où mon fils était en classe de première. Mon mari ayant obtenu une mutation, nous avons dû quitter l'Illinois pour le Vermont. Mon fils était furieux de devoir quitter ses amis. Qui plus est, il était féru de natation, mais son nouveau lycée ne proposait pas ce type d'activité. Autant vous dire qu'il nous en voulait à mort.

« Puis il tomba littéralement amoureux des montagnes du Vermont, découvrit les joies du ski, intégra l'équipe de l'université, et aujourd'hui il coule des jours heureux dans le Colorado.

« Si nous avions pu partager l'histoire du Fromage tous ensemble, autour d'un bon chocolat chaud, nous aurions épargné bien des tensions à notre petite famille.

– Dès mon retour, dit Jessica, je la raconterai à mes enfants. Je leur demanderai où ils me situent dans cette parabole – si je suis Flair, Flèche, Polochon ou Baluchon – et dans quels personnages ils se reconnaissent eux-

mêmes. Nous pourrions également réfléchir à ce qu'est le Vieux Fromage pour notre famille, et quel pourrait être le Nouveau.

– Bonne idée ! dit Richard, à la surprise générale (dont la sienne).

Frank dit pour sa part :

– Je pense que je vais suivre l'exemple de Baluchon. Je vais bouger avec le Fromage, et prendre plaisir à l'aventure ! Et puis, je vais transmettre cette histoire à tous mes amis qui appréhendent de quitter l'armée. Je pense que nous avons de bonnes discussions en perspective.

– C'est bien comme ça que nous avons redressé notre entreprise, dit Michael. Nous avons longuement débattu de ce que nous avons retenu de l'histoire du Fromage, et de ce qu'elle pouvait apporter à notre propre situation.

« Ce fut assez drôle de reprendre les noms et les termes de l'histoire pour évoquer les changements que nous rencontrions. En outre, cela nous simplifia considérablement la tâche, notamment quand cette histoire se répandit plus en profondeur dans l'entreprise.

– Qu'entends-tu par là ? demanda Nathan.

– À mesure que cette histoire est descendue jusqu'à la base, nous avons atteint les personnes qui se considéraient comme ayant le moins de pouvoir. Fort logiquement, elles étaient les plus méfiantes vis-à-vis des changements imposés par leurs chefs. Elles freinaient des quatre fers. Un changement imposé est souvent un changement refusé...

« Mais le fait de nous approprier collectivement cette histoire, sans laisser personne de côté, nous permit à tous de voir les transformations inéluctables sous un nouveau jour. Elle nous apprit à rire – du moins à sourire – de nos anciennes phobies, et à aller de l'avant.

« Je regrette seulement de ne pas avoir découvert cette histoire plus tôt.

– Pourquoi ? demanda Carlos.

– Parce que lorsque vint le moment de mettre en œuvre les transformations que nous avons décidées, nous étions dans une telle situation financière que

nous avons dû nous séparer de certains éléments, comme je vous le disais précédemment. Parmi ceux-là se trouvaient de bons amis. Ce fut une épreuve pour tout le monde. Malgré tout, ceux qui restèrent, et la plupart de ceux qui partirent, s'accordèrent à reconnaître que l'histoire du Fromage avait changé leur vision des choses et leur permettrait sûrement d'être plus forts à l'avenir.

« Ceux qui se mirent à la recherche d'un nouvel emploi nous confièrent qu'ils en avaient bavé au début, mais que le souvenir de cette histoire leur avait été d'un grand secours.

– Dans quelle mesure ? demanda Angela.

– Après avoir surmonté leur peur, ils eurent envie d'atteindre ce Nouveau Fromage qui les attendait forcément quelque part !

« Ils me dirent que le fait d'imaginer le Nouveau Fromage – de se voir réussir dans un nouveau travail – leur redonna confiance, et leur permit d'exceller dans leurs entretiens. Nombre d'entre eux ont aujourd'hui une situation bien meilleure qu'autrefois.

– Et que s'est-il passé pour ceux que vous avez gardés ? demanda Laura.

– Au lieu de s'apitoyer sur leur sort, ils se sont dit : « On nous a simplement retiré notre Fromage. À nous de trouver du Nouveau. » Ce qui nous fit gagner un temps précieux et réduisit considérablement les tensions.

« Ceux qui traînaient les pieds au début comprirent rapidement ce qu'ils avaient à gagner. Au bout du compte, ils furent de véritables acteurs du changement.

– Et selon toi, demanda Cory, qu'est-ce qui les a fait changer d'avis ?

– L'esprit de groupe, tout simplement. Que se passe-t-il, en général, quand la direction d'une entreprise annonce une restructuration à ses employés ? La première réaction est-elle favorable, ou défavorable ?

– Défavorable, répondit Frank.

– Bien sûr, confirma Michael. Et pourquoi ?

Carlos suggéra :

– Parce que les gens veulent que tout reste en l'état, craignant qu'on ne remette en cause leurs acquis. Et il suffit qu'un individu se braque pour que les autres lui emboîtent le pas.

– Absolument, dit Michael. Même s'ils ne sont pas tout à fait convaincus, ils suivent le troupeau pour ne pas rester à l'écart. C'est précisément ce genre de pression collective qui empêche les entreprises d'avancer.

– Mais en quoi l'histoire du Fromage a-t-elle changé cet état de fait ? demanda Becky.

– Disons que la pression du groupe s'est brusquement inversée, personne ne voulant passer pour un Polochon !

Cette réponse déclencha l'hilarité générale.

– Ils préféreraient flairer les changements et se lancer dans l'action, plutôt que de se faire assommer d'un coup de polochon et de rester sur le bord de la route.

– Je n'y avais pas songé, dit Nathan, mais il est évident que personne dans ma boîte n'aimerait être pris pour un Polochon. À elle seule, cette menace pourrait les inciter à évoluer. Pourquoi ne nous as-tu pas raconté cette histoire l'année dernière ? Je pense qu'elle pourrait marcher.

– C'est même certain, insista Michael. Il faut simplement veiller à ce que chaque personne concernée – que ce soit au sein d'une grande entreprise, d'une PME, ou du cercle familial – ait connaissance de cette histoire. Pour réussir le changement, il faut recueillir l'adhésion du plus grand nombre.

Michael livra une dernière pensée :

– Quand nous avons constaté le bien fou que cette histoire nous avait fait, nous l'avons confiée à certains de nos clients potentiels, qui se trouvaient également dans une phase de mutation. Nous leur avons fait comprendre que nous pourrions devenir leur « Nouveau Fromage », c'est-à-dire de précieux partenaires. Et c'est ainsi que nous avons gagné de nouveaux marchés.

Cette remarque éveilla d'autres idées chez Jessica, en même temps qu'elle lui rappela qu'une série de rendez-vous commerciaux l'attendaient le

lendemain matin. Elle consulta sa montre et dit :

– Les amis, il est temps pour moi de quitter cette Gare fromagère pour trouver le Nouveau Fromage.

Le groupe rit de bon cœur, et les embrassades commencèrent. Beaucoup auraient voulu prolonger cette discussion, mais il se faisait tard pour tout le monde. En repartant, ils remercièrent Michael une dernière fois.

– Je suis ravi que vous ayez trouvé cette histoire si riche d’enseignements, dit ce dernier, et j’espère que vous aurez bientôt l’occasion de la partager avec d’autres.

FIN

Retrouvez l'univers de
Qui a piqué mon fromage ?
sur le site internet de
Spencer Johnson
à l'adresse suivante :

www.whomovedmycheese.com

Vous y découvrirez les réactions
de lecteurs enchantés
des enseignements de ce livre
et de nombreux conseils
pour les appliquer au domaine
de votre choix. En outre, l'auteur
est heureux d'y recueillir
les commentaires de ses fans
des quatre coins du monde et
tient compte de leurs remarques
à chaque nouvelle édition.

Bougez avec le Fromage !

Ce livre est paru pour la première fois aux États-Unis
aux éditions G.P. Putnam's Sons sous le titre :
Who Moved My Cheese ?

© Spencer Johnson, 1998.

© Éditions Michel Lafon, pour la traduction française, 2000.
7-13, boulevard Paul-Émile Victor – Île de la Jatte
92521 Neuilly-sur-Seine Cedex

ISBN : 978-2-74992-568-4

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales