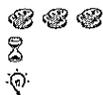


LA ROUE DE HUDSON



Accompagner le changement

François KLEIN

Cabinet Manadoxe. Coach et accompagnateur de changements.

HISTORIQUE ET AUTEUR

Dipômé de l'Université de Columbia, professeur d'universités, Frederic Hudson a fondé en 1986 The Hudson Institute of Santa Barbara, spécialisé dans le coaching, le renouveau de la vie adulte et la résilience. Frederic Hudson est un coach, expert de la formation des adultes, du management et du développement organisationnel.

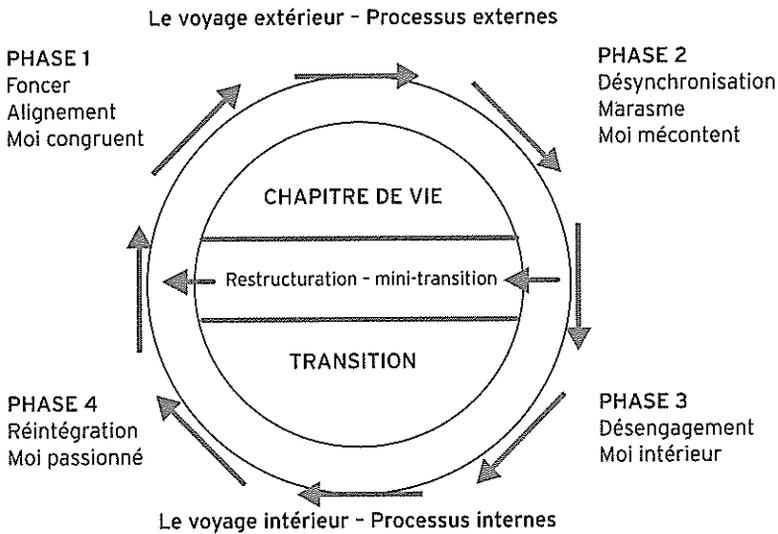
DESCRIPTION DE LA ROUE DE HUDSON

Pour Frederic Hudson, notre vie se déroule en plusieurs cycles. Dans chaque cycle, il identifie quatre grandes phases, identiques à des saisons. Il parle de chapitres et de transition. Écrire un chapitre se traduit par le fait d'être tourné vers l'extérieur et dans une dynamique d'accomplir, faire, créer, agir, bâtir, avoir des objectifs. Vivre une transition consiste à être centré sur soi avec des tendances à l'introspection et la prise de recul. Ces quatre phases ont le plus souvent des durées différentes pouvant aller de quelques mois à des années.

Cette description s'appuie sur un constat : nos modes de fonctionnement actuels n'ont plus rien à voir avec ceux des précédentes générations. Ainsi, la progression et le développement en cycles ont remplacé la linéarité de l'évolution de nos vies. Par ailleurs, nous sommes aujourd'hui davantage acteurs et responsables de nos choix ; chacun peut construire sa vie, moins déterminée qu'avant par l'ordre social. Autrement dit : nos décisions viennent de l'intérieur de nous-

mêmes et plus de l'extérieur. Troisièmement : l'apprentissage tout au long de la vie a remplacé la formation en début de vie. Nous ne cessons d'apprendre. Enfin, nos objectifs s'adaptent constamment. Le changement est constant, pas la constance, avec ce qu'elle comportait de stabilité et de sécurité.

Présentation de la roue du changement



Phase 1 : nous démarrons quelque chose; c'est un nouveau début, le lancement d'un projet, la définition de nouveaux buts. L'énergie est alors porteuse et positive → il peut être intéressant pour chacun de nous d'apprendre à faire durer cette phase.

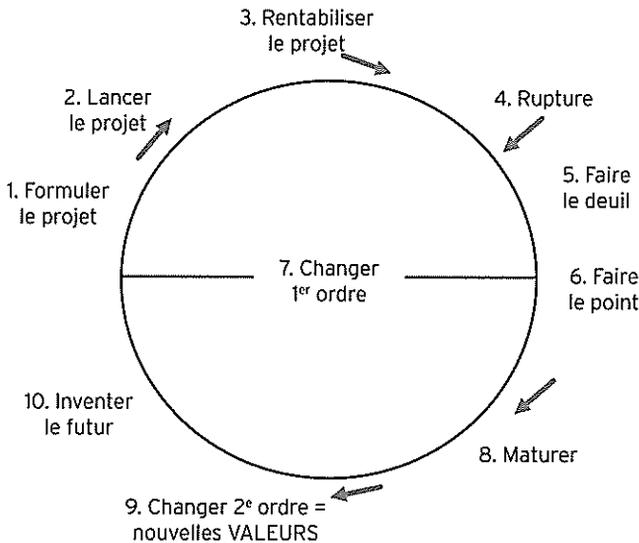
Phase 2 : nous croyons encore au projet, mais plus comme avant. L'énergie baisse, laissant la place aux doutes, à l'ennui, au manque de satisfaction. À ce stade, soit nous développons une stratégie qui permet de réinjecter de la nouveauté, de la fantaisie et de retrouver de l'énergie dans le projet. Nous retournons ainsi en phase 1. Cette option constitue alors une mini-transition (changement de niveau 1), qui parfois suffit à nous relancer. Soit, *a contrario*, nous pouvons nous sentir acculés et nous nous engouffrons au bout de la phase 2. En fin de phase 2 arrivent la démission intérieure, l'inhibition, l'irritation, le

sentiment d'impuissance puis de colère : nous effectuons alors une grande transition (changement de niveau 2) et passons en phase 3.

Phase 3 : le sentiment de doute s'intensifie ouvrant sur la tristesse, la peur, la perte, l'inertie. C'est le temps de l'interrogation sur notre propre identité qui laissera peu à peu place à la renaissance de valeurs fondamentales. Nous savons ce que nous ne voulons plus, mais ignorons encore ce que nous souhaitons vraiment.

Phase 4 : les choses s'éclaircissent, nous retrouvons de la cohérence. Nous sommes créatifs et sortons du tunnel. Notre projet n'est pas encore très clair, mais nous sommes curieux de voir ailleurs. Nous identifions ainsi de nouveaux objectifs.

Si nous détaillons ces quatre grandes phases, nous obtenons alors les étapes suivantes :



APPLICATIONS POSSIBLES

Ce modèle facilite une certaine compréhension des situations et en même temps invite au questionnement. Dans quelle phase sommes-nous ? Qu'est-ce qui pourrait nous attendre après ? Quels sont les points de vigilance selon les phases ? Comment se sont passées nos

précédentes transitions ? Dans quelles phases aimons-nous rester ou sommes-nous facilement bloqués ? Quelle durée, pour quelle phase ?

En tant que manager, la roue de Hudson permet d'élargir sa palette d'actions, en adaptant son management à l'étape dans laquelle se trouve le collaborateur. Exemple : faire expliciter les enjeux en phase 1, favoriser la créativité pour les collaborateurs en phase 10, accueillir les doutes des personnes en phase 5, accepter le cocooning ou repli sur soi des individus en phase 8.

APPORTS ET LIMITES

Le modèle de Hudson peut sembler normatif : une roue qui définit ou prédéfinit toutes les étapes du changement. Il est en réalité dans son intention et dans ses applications éminemment respectueux du processus de chacun. Il n'y a pas d'obligation à changer immédiatement et le rythme de chacun est acceptable. Sa connaissance aide à franchir des étapes difficiles et à prolonger les étapes les plus agréables. Il facilite donc l'acceptation pour nous et nos collaborateurs de moments plus ou moins difficiles à vivre. En revanche, il ne donne pas en lui-même de clés pour sortir d'une phase ou la prolonger. Ces réponses se trouvent ailleurs, en soi ou en complétant avec d'autres modèles.

Les conseils de l'expert

Ce modèle se veut cyclique mais en spirale. À chaque cycle traversé, nous repartons un cran plus haut car nous avons appris quelque chose sur nous, sur nos besoins, nos modes de fonctionnement, nos réussites et nos erreurs. Par ailleurs, il convient d'être attentif au fait que nous pouvons être dans des phases différentes entre le plan personnel et la dimension professionnelle. Exemple : je viens de me marier (phase 1) et je suis au chômage, en réflexion sur ma vie professionnelle (phase 3).

Une dimension très utile de ce modèle repose sur le distinguo existant entre les petites transitions ou les grandes transitions de vie. Pour nous et nos collaborateurs, il est intéressant de questionner le niveau de changement souhaité et souhaitable. Changer de poste ou changer de métier ? Changer de manager ou changer d'entreprise ? Changer de projet ou changer de stratégie ? Autrement dit, chercher à savoir si la satisfaction recherchée s'apparente à un réajustement ou à la recherche d'une énergie nouvelle, avec une remise en question plus profonde.

TÉMOIGNAGE

« La découverte de cette théorie m'a d'abord perturbée sans que je comprenne pourquoi; j'ai ensuite réalisé que pour mon épanouissement professionnel à venir, je ne pouvais pas faire l'économie d'un profond inconfort. Aujourd'hui, je suis ravie d'avoir traversé ce tumulte salvateur » (Morgane E., directrice de clientèle).

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

HUDSON Frederic M., *The Handbook of Coaching*, Copyrighted Material, 1999.

TURNER Jane et HÉVIN Bernard, *Construire sa vie adulte*, InterÉditions, 2005.