

LE STADE DE DEVELOPPEMENT ULTIME DU LEADER

Publié le 11/04/2021



Comment accompagner nos leaders de leaders ? C'est la question que m'a posée la Responsable Learning & Development d'un grand groupe international cette semaine. Loin d'être une demande isolée, de plus en plus d'organisations s'interrogent aujourd'hui à ce sujet.

Quel est le prochain niveau de développement pour ce top 200 ou plus, qui a suivi tous les programmes de formation

internes et externes possibles, qui a été évalué ou typé par un ou plusieurs outils de personnalité, qui connaît tout du manager-coach, du servant leader ou du leader empathique, qui a été coaché, individuellement ou avec son équipe ? Ces leaders sur qui l'organisation compte, qui connaissent toutes les recettes de leadership mais ne réussissent à en mettre en œuvre qu'une partie, et qui n'arrivent plus à progresser ?

Robert Kegan et Lisa Lahey, chercheurs à Harvard, ont passé 30 ans à étudier comment réduire l'écart entre ce que les personnes ont sincèrement l'intention de faire et ce qu'elles sont véritablement en capacité de faire. Ils ont découvert un phénomène appelé « *Immunity to Change* », une dynamique jusque-là cachée qui nous empêche activement (et brillamment) de changer. Voici pourquoi nos leaders, malgré tout l'accompagnement et la bonne volonté possibles, finissent par plafonner dans leur développement.

Et pourquoi cette résistance ? Pour préserver nos croyances et la façon dont nous donnons du sens à notre réalité. L'approche fait en effet la distinction entre les changements techniques, qui nécessitent un apport de nouvelles connaissances ou compétences, et les changements adaptatifs, qui impliquent de transformer la façon dont nous apprenons et comprenons le monde. C'est dans la mise en œuvre de ces changements adaptatifs que s'active le mécanisme naturel et puissant de notre immunité au changement.

Quelle que soit l'importance d'un objectif pour nous et notre motivation à l'atteindre, nos croyances peuvent créer des résistances cachées et agir comme un superpouvoir qui s'oppose à notre évolution. La bonne nouvelle, c'est que grâce à l'approche de Kegan & Lahey, nous pouvons surmonter notre immunité et mettre en place des changements durables, ce qui constitue une véritable opportunité de développement du potentiel de nos leaders de leaders.

Cette approche se décline en 3 phases :

- 1- Cartographier notre immunité, afin de rendre l'invisible visible. Ce processus incontournable du développement de l'adulte est ce que Kegan appelle la transition sujet-objet, où on arrive à se détacher de ce qui jusque-là nous contrôlait à notre insu. C'est à ce stade que nous comprenons en quoi nos croyances se mettent en travers de notre propre développement.

- 2- Récolter des données. Nous explorons la façon dont nous avons construit notre compréhension du monde, mais nous observons aussi l'énergie que nous déployons à la maintenir en place. C'est là que nous prenons conscience de ce que nous coûte cette dynamique.
- 3- Modifier notre immunité au changement, juste assez pour arriver à atteindre l'objectif jusqu'ici inatteignable. En challengeant nos croyances sur plusieurs itérations, nous augmentons notre état d'esprit afin de nous permettre d'adopter nouvelles habitudes. C'est à cette étape que nous nous libérons des croyances qui nous empêchaient d'évoluer.

Bien évidemment, l'approche de l'immunité au changement n'est pas réservée aux leaders de leaders. C'est une technique puissante au service de tous les leaders et organisations qui souhaitent passer un cap dans leur évolution, individuelle et collective. Parce que les équipes aussi développent des croyances qui peuvent se mettre en travers des changements ambitionnés, et cette méthode s'applique à elles avec autant d'efficacité. Ce n'est donc pas une surprise de voir cette technique anglo-saxonne se déployer de plus en plus au sein des entreprises européennes.

Ce ne sont pas les organisations qui changent, ce sont les hommes et les femmes qui la composent. Les aider à surmonter leurs résistances, c'est permettre à l'organisation de garder une longueur d'avance. L'immunité au changement est l'approche qui peut aider tous les managers et les équipes à relever le défi qui leur résiste, au service d'une performance décuplée et d'un engagement renouvelé. « *Immunity to Change* » est l'outil qui permet d'accéder au stade de développement ultime du leader, de l'équipe, et de l'organisation.

