



Développement du leadership :  
les tendances de demain

Auteur : Nick Petrie

Version : décembre 2011

## TABLE DES MATIÈRES

3	À propos de l'auteur
3	Experts consultés dans le cadre de l'étude
5	À propos du projet
6	Leadership : le point sur la situation actuelle
7	Section 1 - Les défis d'aujourd'hui
10	Section 2 - L'évolution des tendances en développement du leadership
29	Bibliographie
30	Références
32	Annexes

## À propos de l'auteur

Professeur senior œuvrant au sein de Center for Creative Leadership, [Nick Petrie](#) fait partie du corps enseignant du campus de Colorado Springs. Il est membre de la faculté en charge du programme de développement du leadership (Leadership Development Program ou LDP®) ainsi que de la branche juridique. Originaire de Nouvelle-Zélande, Nick a amassé une expérience considérable au Japon, en Espagne, en Écosse, en Irlande, en Norvège ou encore à Dubaï, autant de pays où il a vécu et travaillé pendant dix ans. Avant de rejoindre CCL, il a dirigé son propre cabinet de conseil et a consacré ces dernières années à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de leadership personnalisés, destinés aux cadres dirigeants du monde entier. Nick est titulaire d'un master de l'université de Harvard ; il a auparavant été diplômé en gestion d'entreprise et en éducation physique à l'université d'Otago (Nouvelle-Zélande). Une carrière de sept ans en tant que joueur de rugby et entraîneur professionnel a précédé ses débuts dans les affaires.



## Experts consultés dans le cadre de l'étude

Je souhaite remercier les experts cités ci-dessous, qui ont donné de leur temps et contribué par leur réflexion à l'élaboration de ce livre blanc, qui est grâce à eux plus étoffé. Quant aux faiblesses de cet ouvrage, j'en suis seul responsable et tiens à les assumer toutes. Un grand merci à tous.

[Bill Torbert](#), professeur émérite en leadership à la Carroll School of Management, Boston College

[Chelsea Pollen](#), spécialiste en recrutement, Google

[Chuck Palus](#), responsable du projet "Connected Leadership", Center for Creative Leadership

[Craig Van Dugteren](#), chef de projet senior, Learning and Development, police de l'État de Victoria, Australie

[David Altman](#), vice-président exécutif, département Recherche, innovation et développement de produits, Center for Creative Leadership

[David Carder](#), vice-président et conseiller de direction, Forum Corporation

[Lisa Lahey](#), co-fondatrice et directrice, MINDS AT WORK™; directrice associée du Change Leadership Group, Harvard University Graduate School of Education

[Lyndon Rego](#), directeur Directeur, Leadership Beyond Boundaries, Center for Creative Leadership

[Jeff Barnes](#), directeur du département Global Leadership, General Electric

[Jeffrey Yip](#), étudiant en doctorat, Boston University School of Management ; chercheur invité, Center for Creative Leadership

[John Connell](#), Harvard School of Public Health

[John McGuire](#), professeur senior, Center for Creative Leadership

[Josh Alwitt](#), vice-président, Sapient Corporation

[Lucy Dinwiddie](#), directrice du Global Learning and Executive Development, General Electric

[Maggie Walsh](#), vice-présidente du Leadership Practice, Forum Corporation

[Marc Efron](#), président, Talent Strategy Group ; auteur de l'ouvrage One Page Talent Management

**Michael Kenney**, professeur adjoint en politique publique à la School of Public Affairs,  
Université de l'État de Pennsylvanie

**Robert Burnside**, associé et Chief Learning Officer, Ketchum

**Roland Smith**, professeur senior et chercheur principal, Center for Creative Leadership

**Simon Fowler**, conseiller-associé en méthodologie, Forum Corporation

**Stan Gryskiewicz**, chargé de recherches, Center for Creative Leadership ;  
président et fondateur de " Association for Managers of Innovation"

**Steve Barry**, cadre supérieur, département Marketing stratégique, Forum Corporation

**Steve Kerr**, ancien Chief Learning Officer et directeur général de Goldman Sachs, et actuel conseiller principal de l'entreprise ; ancien vice-président du département Corporate Leadership Development et Chief Learning Officer, General Electric

## Université de Harvard

Mes remerciements les plus sincères vont aux professeurs et mentors cités ci-après dont les idées, le questionnement et le refus de fournir une réponse directe à mes questions m'ont encouragé à poursuivre mes efforts de recherche.

**Ashish Nanda**, Titulaire de la chaire "Robert Braucher", Harvard Law School ;  
directeur de la faculté de formation des cadres dirigeants, Harvard Law School

**Daniel Wilson**, chercheur principal au sein du in quotations (LILA, laboratoire d'innovation en formation), Harvard Graduate School of Education

**Dean Williams**, maître de conférences en politique publique, enseignant et chercheur en leadership adaptatif et en gestion du changement ; Directeur du programme de cadres dirigeants « Leadership for the 21st Century: Global Change Agents » (Le leadership au XXIe siècle : les agents du changement à l'international), Harvard Kennedy School of Government

**Monica Higgins**, professeur à la Harvard Graduate School of Education, spécialisée dans le développement du leadership et le changement organisationnel

**J. Richard Hackman**, Titulaire de la chaire Edgar Pierce en psychologie sociale et organisationnelle, département de psychologie, Harvard University

**Robert Kegan**, Titulaire de la chaire William and Miriam Meehan en formation des adultes et en développement professionnel, Harvard Graduate School of Education

## À propos du projet

Ce sont mes propres doutes à propos des méthodes utilisées par le passé par mes collègues et moi-même pour le développement des cadres en entreprise qui sont à l'origine de ce livre blanc. Même si d'après leurs propres feedbacks, les cadres étaient tout à fait satisfaits de ces programmes, je ne pouvais m'empêcher de penser que quelque part, ce que nous proposons ne correspondait pas vraiment à leurs besoins.

La nature des défis que les cadres étaient amenés à affronter était de toute évidence en perpétuelle évolution, tandis que les méthodes que nous utilisions pour leur développement restaient figées. Les améliorations progressives que nous apportions aux programmes consistaient plutôt en ce que Chris Argyris appellerait l'« apprentissage en simple boucle » (c'est-à-dire un ajustement des techniques en place), par opposition à un « apprentissage en double boucle » (qui correspond à une modification de la pensée et des hypothèses sur lesquelles reposent les programmes).

*« À l'ère agricole, l'école était un jardin où poussaient les talents. À l'ère industrielle, l'école était un atelier qui formait à la chaîne. À l'ère du numérique, à quoi ressemblera notre école ? »*

**Lucy Dinwiddie**

Directrice, Global Learning and Executive Development,  
General Electric

Ces doutes persistants m'ont conduit à prendre une année sabbatique à l'université de Harvard afin de trouver la réponse à la question suivante : **à quoi ressemble l'avenir du développement du leadership?** Pour englober le plus de facettes différentes possible, je me suis penché sur les diverses approches adoptées par les facultés de l'université (éducation, commerce, droit, sciences politiques, psychologie) pour le développement des cadres, parallèlement à une revue de la littérature dans le domaine du développement du leadership. Je me suis en outre entretenu avec 30 experts de ce domaine, afin de récolter leurs différents points de vue ainsi que leurs réponses aux questions suivantes :

1. Parmi les approches utilisées actuellement, quelles sont d'après vous les plus efficaces ?
2. Dans le développement des cadres, sur quels aspects pensez-vous qu'il serait judicieux d'insister ?
3. Selon vous, quels seraient au contraire les aspects à minimiser, à ne plus aborder ou à exclure totalement ?
4. Dans quelle voie se dirige d'après vous le développement du leadership ?

Le présent livre blanc se divise en deux sections. La première (et la plus courte) fait le point sur la situation actuelle et les défis qui attendent les formateurs en développement du leadership dans un monde de plus en plus complexe et incertain. La deuxième examine en profondeur quatre tendances en développement du leadership identifiées par les experts interrogés, ainsi que les pratiques émergentes constituant un point de départ possible pour les programmes de développement du leadership de demain.

# Leadership : le point sur la situation actuelle

## Bilan

- L'environnement a changé : sa complexité, son instabilité et son imprévisibilité vont crescendo.
- Les compétences de leadership nécessaires ont elles aussi évolué : les capacités requises sont supérieures en termes de profondeur de réflexion comme de flexibilité de la pensée.
- Les méthodes utilisées par les formateurs en leadership n'ont pas évolué avec le temps.
- La majorité des cadres se développent sur le terrain, par des formations ou du coaching, ou avec l'aide d'un mentor ; même si ces moyens conservent une importance considérable, ils ne permettent plus aux cadres de se développer à la vitesse et de la façon exigées par ce nouvel environnement.

## Le défi à venir

- Le défi qui se présente ne concerne plus seulement le leadership seul (c'est-à-dire définir ce qu'est un leadership efficace), mais son développement (ou comment s'y prendre pour « faire grandir » l'esprit).
- Les cadres sont aujourd'hui experts en matière de leadership, mais restent des novices quant à leur propre développement.

## Développement du leadership : les quatre tendances qui se profilent

1

### Importance croissante du développement vertical

Il y a deux types de développement: le développement horizontal et le développement vertical. Les formateurs se sont déjà très largement penchés sur le développement horizontal (c'est-à-dire le développement des compétences), mais ont très peu abordé le développement vertical (les étapes du développement). Ces deux types de développement font appel à des techniques très différentes. Le développement horizontal peut faire l'objet d'une « transmission » (par un expert), tandis que le développement vertical s'acquiert par soi-même.

2

### Optimisation de l'appropriation des principes du développement par l'individu

Lorsque l'on se sent responsable de sa propre progression, on se développe plus rapidement. Actuellement, nous sommes amenés à nous décharger de cette responsabilité sur les autres, qu'il s'agisse des ressources humaines, de notre supérieur ou de notre formateur. Notre rôle consistera à encourager les individus à se prendre en main dans ce domaine.

3

### Mise en avant du leadership collectif, qui prend le pas sur le leadership individuel

Individualisme et élitisme : deux chemins sur lesquels le développement du leadership est allé trop loin. Nous observons une transition de l'ancien paradigme selon lequel le leadership est une question d'individu ou de fonction, à un modèle nouveau où le leadership est un processus collectif qui s'exprime à travers un réseau de

personnes. La question n'est plus « qui sont les leaders ? » ; la problématique s'attache désormais à définir les conditions nécessaires à un leadership en réseau florissant, et à la façon de le déployer dans toute l'entreprise et de le démocratiser.

# 4

## Plus grande influence de l'innovation dans les méthodes de développement du leadership

Il n'existe aucun modèle simple ou programme tout fait suffisant au développement des niveaux de leadership collectif nécessaires pour faire face à un avenir à la complexité croissante. Au contraire : les entreprises vont devoir se montrer réactives en termes d'innovation afin d'expérimenter de nouvelles approches associant plusieurs concepts de façon inédite, et de les partager. L'internet et la technologie fourniront l'infrastructure et seront moteurs de changement. Les entreprises qui sauront évoluer sortiront leur épingle du jeu.

### Développement du leadership : quatre transitions

ACTUELLEMENT	À L'AVENIR
Nature du leadership	Développement : concept et méthodes
Développement horizontal	Développement horizontal et vertical
Développement détenu par les RH ou les organismes de formation	Appropriation par l'individu de son propre développement
Leadership défini au niveau de l'individu	Leadership collectif déployé en réseau

## Section 1 - Les défis d'aujourd'hui

### Un environnement en constante évolution : vers une complexité croissante et des défis plus nombreux

Parmi les plus grands défis qui attendent les cadres d'aujourd'hui et de demain, deux se sont nettement démarqués par leur omniprésence dans les réponses des experts interrogés : la rapidité du changement et la complexité des défis à venir.

Ces dix dernières années, nombreux ont été les secteurs à entrer dans une ère de changement à un rythme de plus en plus soutenu. La très récente récession mondiale, qui a débuté en décembre 2007, a contribué à façonner un environnement qui, selon les experts sollicités, diverge radicalement de la situation d'il y a 10 ans.

« *Les frontières ont disparu.* »  
**Jeff Barnes**  
 Directeur, Global Leadership, General Electric, General Electric

Pour Roland Smith, professeur senior au sein de Center for Creative Leadership (CCL®), évoluer dans un tel environnement revient à naviguer en eaux vives. Son impression de climat plus tourmenté est appuyée par une étude IBM incluant 1 500 PDG<sup>1</sup>. Interrogés sur la première de leurs préoccupations, ces PDG ont désigné la complexité croissante de l'environnement dans lequel ils évoluent ; la majorité d'entre eux ont ajouté que leur entreprise ne disposait pas des outils pour affronter cette complexité.

Ce point est maintes fois revenu dans la bouche des experts consultés dans le cadre de cette étude, qui ont parfois décrit le nouvel environnement de travail des cadres en ces termes :

- **instable** : le changement intervient rapidement et à grande échelle
- **incertain** : impossible d'établir des prévisions avec précision
- **complexe** : la difficulté des défis à relever réside dans de nombreux facteurs, et les causes et solutions sont souvent multiples
- **ambigu** : la signification des événements et leurs possibles conséquences restent floues

Les chercheurs ont identifié plusieurs critères en raison desquels ces environnements complexes sont d'autant plus difficiles à gérer<sup>2</sup>.

- Le nombre d'éléments en interaction qu'ils englobent est considérable.
- Les informations qu'ils renferment sont particulièrement ambiguës, incomplètes ou inexploitable. Les interactions entre les éléments du système sont non linéaires et étroitement liées, de sorte qu'un petit changement peut avoir un impact disproportionné.
- Les solutions sont le résultat de la dynamique du système, et ne peuvent être imposées de l'extérieur ni produire des résultats prévisibles.
- Percevoir et prévoir sont deux choses bien différentes, car le système se compose d'éléments et de conditions en perpétuelle évolution.

Outre ce qui précède, les facteurs les plus souvent cités par les experts interrogés sur les défis à venir pour les cadres sont les suivants :

- une surcharge d'informations
- l'interconnexion entre systèmes et communautés professionnelles
- la disparition des frontières classiques de l'entreprise
- les nouvelles technologies en rupture avec les pratiques professionnelles existantes
- l'écart entre les valeurs et attentes existantes et celles des nouvelles générations d'actifs
- la mondialisation croissante, et la nécessité qui en résulte d'un leadership interculturel

En résumé, ce nouvel environnement se caractérise par un plus haut degré de complexité et d'interconnexion. Exemple donné par l'un des experts consultés : pour les cadres de son entreprise, il est très difficile de piloter des équipes dont les membres sont répartis à travers le monde. L'économie n'est plus un phénomène local, mais international : pour ces cadres, il n'est plus possible de se concentrer uniquement sur des aspects régionaux ou nationaux. Les interactions à l'échelle mondiale sont telles qu'ils sont forcés d'adapter leurs stratégies et leurs tactiques aux événements économiques des autres régions et pays. Cette difficulté est encore aggravée par le fait qu'avant même de s'attaquer aux diverses facettes de leur mission, ils doivent gérer le pluriculturalisme de leurs équipes ainsi que l'important décalage horaire qui en sépare les membres.





## Des compétences clés en pleine mutation : nécessité d'une capacité de réflexion supérieure

Les changements touchant l'environnement s'accompagnent également d'une profonde mutation des compétences dont les cadres auront le plus besoin à l'avenir. Les compétences, capacités et caractéristiques les plus citées par les experts interrogés sont les suivantes :

- l'adaptabilité
- la connaissance de soi
- le décloisonnement
- la capacité à collaborer
- la réflexion en réseau

Une revue de la littérature portant sur les compétences nécessaires aux futurs cadres a également mis en lumière les caractéristiques suivantes :

- Selon les PDG interrogés dans l'étude IBM de 2009, c'est la créativité qui ressort comme la compétence d'avenir la plus importante pour les cadres.
- Dans l'étude « Trends in Executive Development » (les tendances en développement des dirigeants) conduite en 2009/2010, de nombreux PDG se sont montrés préoccupés par les lacunes de la relève recrutée par leur entreprise, dans des domaines comme la réflexion stratégique et la gestion du changement<sup>3</sup>.
- D'après Jeffrey Immelt, PDG de General Electric, les cadres du XXI<sup>e</sup> siècle devront posséder une capacité de réflexion systémique leur permettant de gérer un manque de clarté général<sup>4</sup>.

En raison de ses nouvelles caractéristiques (instabilité, incertitude, complexité, ambiguïté), le nouvel environnement exige des cadres non plus des compétences comportementales isolées, mais une capacité de réflexion plus subtile. Les cadres devront posséder des compétences adaptatives telles que la flexibilité d'apprentissage, la connaissance de soi, la gestion du manque de clarté, ou encore la pensée stratégique. Face à une telle évolution des qualités intellectuelles que l'on attend des cadres, une question prédomine : comment développer chez le cadre une telle capacité de réflexion ?

## Des méthodes de développement qui n'ont (presque) pas bougé

Les entreprises s'appuient de plus en plus sur leur département des ressources humaines pour les pouvoir en cadres capables de diriger avec créativité en période de turbulence. Cependant, il semble que les cadres et dirigeants ont de plus en plus le sentiment que les programmes de leadership qu'ils suivent ne suffisent plus : ils ont l'impression que ces formations ne les aident pas à développer les capacités dont ils ont besoin à leur poste actuel.

À partir des entretiens menés, les méthodes de développement les plus couramment utilisées sont :

- la formation
- l'attribution de missions
- l'apprentissage par l'action
- le coaching de dirigeants
- le mentorat
- le feedback à 360 degrés

Même si les méthodes énumérées ci-avant conservent leur importance, nombreux ont été les experts interrogés à remettre en question la pertinence de leur format actuel pour aider les cadres à atteindre les niveaux de développement nécessaires afin d'affronter les difficultés qui se profilent pour les prochaines décennies. Comment y faire face, si ces méthodes sont insuffisantes ?

*« Ce qu'exprime le plus le discours de mes clients en ce moment, c'est une certaine hébétude : en fait, ils sont choqués par l'inadéquation des programmes de développement du leadership en place avec les besoins de leur secteur d'activité qui changent à mesure des bouleversements économiques radicaux traversés ces dernières années<sup>5</sup> ».*

**Bill Pelster**  
Directeur, Deloitte Consulting

## Section 2 - L'évolution des tendances en développement du leadership

### Déplacement de la problématique : il ne s'agit plus simplement de leadership, mais de développement du leadership

D'après le sentiment d'une grande partie des experts sollicités, nombreuses sont les méthodes (notamment les formations au contenu très riche) utilisées actuellement pour le développement des cadres du XXI<sup>e</sup> siècle qui sont désormais redondantes et obsolètes à la fois. Elles répondaient certes aux besoins et aux défis du siècle dernier, mais correspondent de moins en moins aux challenges d'aujourd'hui.

« Maints programmes de leadership se basent sur l'hypothèse erronée qui consiste à croire que si nous montrons aux cadres ce qu'ils doivent faire, ils seront automatiquement capables de le faire », commente Marshall Goldsmith<sup>6</sup>. Pourtant, entre savoir

*« De même que certains croyants veulent remettre Jésus-Christ au centre de la fête de Noël, je souhaite replacer la notion de développement au centre du développement du leadership. »*

**Robert Kegan**  
Titulaire de la chaire William and Miriam Meehan en formation des adultes et en développement professionnel, Harvard Graduate School of Education

définir un leadership efficace et savoir pratiquer un leadership efficace, il y a un pas. Nous arrivons peut-être à un point où enseigner aux cadres du contenu, alors que ces derniers ont besoin d'outils concrets de développement, conduit à des résultats en baisse.

# 1

## Tendance n°1 : importance croissante du développement vertical (les étapes du développement)

Question posée en entretien dans le cadre des recherches : *selon vous, quels seraient les aspects à ne plus aborder ou à exclure des méthodes de développement du leadership actuelles ?*

- « Les compétences : soit trop nombreuses, soit trop générales. Elles peuvent servir en l'absence d'autre structure, mais leur utilisation aboutit rarement un résultat positif. »
- « Les compétences n'apportent aucune valeur ajoutée. »
- « Les modèles de compétences comme unique méthode de développement. Il s'agit seulement d'un aspect parmi d'autres, et leur application a été surexploitée. »
- « Les compétences, en particulier pour le développement des cadres dirigeants. Par contre, elles peuvent encore servir aux cadres moins expérimentés. »
- « Les modèles statiques de compétences personnelles. Les méta-compétences (flexibilité, connaissance de soi, etc.) sont des outils bien plus précieux. »

*« Les entreprises ont appris à développer chez leurs cadres des compétences personnelles, mais ont pour la plupart négligé le défi que représente la transformation de l'état d'esprit, nécessaire pour passer d'un niveau d'encadrement à un autre. Le développement horizontal qui a cours aujourd'hui doit laisser sa place à un développement vertical, pour des esprits plus affûtés. »*

**John McGuire et Gary Rhodes,**  
*Transforming your Leadership Culture,*  
Center for Creative Leadership

Pendant longtemps, développer le leadership a consisté à définir les compétences dont un cadre avait besoin, et à l'aider à acquérir ces compétences, à la façon d'un culturiste qui s'attache à travailler différents groupes musculaires. Les recherches menées ces 20 dernières années sur la formation des adultes expliquent l'une des raisons pour lesquelles le modèle de compétences comme unique moyen de développement des cadres semble obsolète pour plus d'un expert interrogé : notre incapacité à faire la différence entre deux types de développement très différents, le développement vertical et le développement horizontal.

### Types de développement

Le développement horizontal correspond à l'acquisition de compétences, capacités et comportements nouveaux : il s'agit d'un apprentissage technique. Cette méthode est très utile devant un problème clairement défini, pour lequel il existe des solutions connues. Un exemple type de développement horizontal peut être observé dans l'enseignement de la chirurgie. L'étudiant en chirurgie apprend son métier par un processus d'interrogations successives, posées par le chirurgien en charge de la formation. Ce questionnement approfondi pousse l'étudiant jusque dans ses derniers retranchements : lorsqu'il n'a plus la réponse, il retourne à ses livres pour se documenter<sup>7</sup>. Même si ce processus d'apprentissage n'est pas facile, la clarté des réponses leur permet d'être systématisées et transmises via des sources fiables : elles viennent alors enrichir les compétences chirurgicales de l'étudiant. Le développement vertical se rapporte quant à lui aux étapes que traverse une personne en progression, et leur rapport logique. Tandis qu'il est facile d'observer un enfant passer par toutes les phases du développement à mesure qu'il grandit, il est traditionnellement admis que l'adulte cesse de se développer à environ 20 ans : sa « croissance »



La raison pour laquelle les cadres dont le développement cognitif est supérieur sont plus performants est qu'ils sont capables d'une *réflexion* plus complexe.

Selon McGuire et Rhodes (2009), Center for Creative Leadership,

« Chaque niveau ou palier successif renferme une capacité supérieure à apprendre, à résoudre des problèmes complexes, à définir une nouvelle orientation ou encore à conduire le changement. À chaque progression, l'individu est capable d'assimiler plus de contenu, de s'adapter plus vite et de penser des solutions encore plus sophistiquées qu'avant. Cette rapidité d'apprentissage et de réaction est la conséquence d'esprits plus larges et plus affûtés. Plus son niveau de développement cognitif est élevé, plus l'individu sera fin stratège, c'est-à-dire en mesure d'envisager les différents aspects d'un problème et de les lier entre eux selon divers scénarios. C'est peu et beaucoup à la fois. »

Lorsque l'on parle de niveau supérieur de développement, il ne s'agit aucunement de donner une valeur supérieure à tel ou tel être humain. Un enfant et un adolescent sont deux êtres égaux. Il n'en reste pas moins qu'un adolescent est capable d'une réflexion plus complexe qu'un enfant, et est donc en mesure de réaliser davantage de choses. Aucun niveau de développement n'est mauvais en soi ; la question réside plutôt dans l'adéquation entre le niveau de développement d'une personne et la tâche qu'elle doit réaliser. En termes de leadership, si l'on considère que le futur réserve aux cadres un environnement à la fois plus complexe, plus instable et plus imprévisible, il est raisonnable de penser que les entreprises où les cadres présentant un haut niveau de développement sont nombreux seront avantagées.

*« Dans le domaine du leadership, un nouveau paradigme semble voir le jour : on s'éloigne inexorablement de la communication unilatérale, hiérarchique, centrée sur l'entreprise, pour s'orienter vers un style de leadership collaboratif et participatif bilatéral qui s'articule autour d'un réseau. Mais la première nécessité est de toute évidence l'adoption d'un nouvel état d'esprit, avant l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles. Si l'individu est incapable de changer, ou imperméable au changement, tous les outils du monde ne lui seront d'aucun secours. »*

**Grady McGonagill and Tina Doerffer**  
«The Leadership Implications of the Evolving Web»,  
Bertelsmann Stiftung Leadership Series

## Les étapes du développement : description

Il existe différents systèmes utilisés par les chercheurs pour la mesure et la description du niveau de développement cognitif. Voici ci-dessous une brève description des niveaux de développement vus par Robert Kegan, et de leur correspondance avec les résultats des autres chercheurs du domaine.

## Les niveaux de développement chez l'adulte selon Kegan

- **3 - Socialisation** : à ce niveau, l'individu est façonné par les attentes des personnes qui l'entourent. Sa pensée et ses propos sont fortement influencés par ce qu'il estime que les autres souhaitent entendre.
- **4 - Indépendance d'esprit** : l'individu a développé son propre système de pensée, dont il se sert comme orientation. Sa perception de lui-même est construite à partir de ses croyances, de ses valeurs et de son code de conduite. Il est capable de prendre position et de fixer ses propres limites.



- **5 - Capacité de transformation :** l'individu possède son propre système de pensée, mais il est également capable de prendre du recul par rapport à ce dernier et d'en appréhender la partialité ou les limites. Il est capable de tolérer des arguments opposés à sa pensée, et ne ressent plus le besoin de graviter autour d'une pensée centrale.

### Les niveaux de développement chez l'adulte

NIVEAU	LES NIVEAUX SELON KEGAN	LES COMPORTEMENTS SELON CCL	LES COMPORTEMENTS SELON TORBERT & ROOKES <sup>11</sup>
5	Capacité de transformation	Interdépendance - Collaboration	Moqueur (> 1 %)* Alchimiste (2 %) Stratège (5 %)
4	Indépendance d'esprit	Indépendance - Réalisation	Individualiste (11 %) Performer (30 %) Expert (37 %)
3	Socialisation	Dépendance - Conformisme	Diplomate (11 %) Opportuniste (4 %)

\* Étude portant sur 4 510 cadres. Ces pourcentages indiquent la proportion de cadres mesurée à chaque étape du développement à l'aide du test de complètement de phrases.

D'après les experts interrogés, pour relever les défis que leur réservent les décennies à venir, les cadres devront de plus en plus faire appel à certaines qualités : la pensée stratégique, la collaboration, la réflexion systémique, la conduite du changement et la gestion du manque de clarté. Ces capacités se renforcent à mesure que l'individu s'approche du niveau 5. Pourtant, selon des études réalisées par Torbert et Fisher<sup>12</sup>, moins de 8 % des cadres ont déjà atteint ce niveau de développement. Ceci peut en partie expliquer pourquoi aujourd'hui, nombreuses sont les personnes stressées, perdues, débordées par leur travail. Une grande part des actifs sont employés à des postes où leurs responsabilités les dépassent (Kegan, 2009).

« L'un des principaux aspects de notre travail consiste à aider les personnes à développer leur mode de pensée. La manière d'élaborer réponses et solutions importe plus que jamais. »

**Jeff Barnes**

Directeur, Global Leadership, General Electric

### Le développement vertical : comment l'initier

Le développement vertical et le développement horizontal font appel à des techniques très différentes. Le développement horizontal peut faire l'objet d'une « transmission » (par un expert), tandis que le développement vertical s'acquiert par soi-même. Il est possible de résumer le résultat des recherches de ces 75 dernières années sur les fondements du développement vertical en quatre conditions prérequis (Kegan, 2009) :

- l'individu se sent régulièrement frustré par une situation, un problème ou un défi rencontré,
- cette frustration lui fait prendre conscience des limites de son mode de pensée actuel,
- cette frustration touche un domaine qui lui tient particulièrement à cœur,
- il bénéficie d'un soutien suffisant pour persévérer face à l'anxiété et aux difficultés à affronter.

La progression d'une étape de développement à une autre est en général mue par la prise de conscience des limites du niveau actuel. Lorsque les défis rencontrés sont plus nombreux et plus complexes, et qu'il est impossible de les relever à l'aide des connaissances possédées et des compétences maîtrisées, l'individu est poussé à évoluer (McGuire & Rhodes, 2009). En outre, si l'individu est capable de faire remonter les hypothèses qui le maintiennent à son niveau actuel de développement et de remettre en question leur validité, cette évolution s'accélère encore.

McGuire et Rhodes décrivent le développement vertical comme un processus en trois étapes.

1. **Prise de conscience** : l'individu se rend compte qu'il existe d'autres perceptions du monde et d'autres modes d'action.
2. **Désapprentissage et discernement** : il analyse et remet en question les hypothèses sur lesquelles il se basait jusque là. Il expérimente et met à l'épreuve d'autres hypothèses qui sont autant de nouvelles possibilités à exploiter dans la sphère privée comme dans la vie professionnelle.
3. **Progression** : l'évolution est rendue possible par la pratique et les efforts fournis ; la nouvelle conception se renforce et commence à dominer les conceptions précédentes. Le nouveau niveau de développement (ou logique de leadership) procure une compréhension qui correspond mieux aux attentes.

D'après les recherches menées par Torbert et al., le niveau de développement cognitif peut être mesuré et amélioré non seulement à l'échelle de l'individu, mais aussi à celle de l'équipe ou de l'entreprise. McGuire et Rhodes (2009) ont souligné la nécessité pour les entreprises souhaitant amener un changement durable, de développer une culture du leadership, en plus de se soucier du développement individuel de leurs cadres. Leur méthode utilise un processus en six étapes, qui vise en premier lieu à faire progresser la culture du leadership des cadres dirigeants avant de cibler les cadres intermédiaires<sup>13</sup>. Si le développement vertical personnel impacte l'individu, le développement vertical culturel influence toute l'entreprise.

Pour les entreprises souhaitant accélérer le développement vertical de leurs cadres et de leur culture, le défi consistera à élaborer des processus et à créer des opportunités intégrant ces principes de développement dans le milieu professionnel.

## Exemple de processus de développement vertical : l'imperméabilité au changement<sup>14</sup>

Le processus d'« imperméabilité au changement » a nécessité 20 ans de développement par Robert Kegan et Lisa Lahey, professeurs et chercheurs à l'université de Harvard. Cet outil de développement s'appuie sur les rouages de l'évolution comportementale et les éléments qui entravent le changement, même chez l'individu qui souhaite changer.

**Fonctionnement :** le cadre sélectionne un comportement qu'il souhaite ardemment faire évoluer. Il utilise alors un processus de cartographie qui lui sert à identifier les peurs et préjugés qu'il a développés sur le résultat du changement projeté. L'individu prend ainsi conscience de son « imperméabilité au changement » cachée, c'est-à-dire de ce qui le retient d'aller au bout du changement souhaité. Le participant conçoit et exécute une série de petites expériences dans son environnement professionnel pour tester la validité de ses hypothèses. Lorsqu'il réalise que les hypothèses sur lesquelles il s'appuyait sont fausses, ou tout du moins partiales, sa résistance au changement diminue : le changement comportemental visé s'opère alors plus naturellement.

**Mécanisme d'accélération du développement :** cette technique favorise la progression des personnes car elle se concentre directement sur les quatre conditions nécessaires au développement vertical (frustration ciblée, limites du mode de pensée actuel, domaine qui tient à cœur, disponibilité d'un soutien). Nombreux sont les programmes de leadership qui partent du principe que montrer aux cadres comment encadrer suffit à les rendre efficaces. Cependant, les plus grandes difficultés que les cadres ont à traverser dans leur vie professionnelle sont souvent liées aux limites de leur compréhension de leur niveau de développement actuel. Lorsqu'un individu arrive à faire émerger ses propres hypothèses sur le fonctionnement du monde, il est amené à les remettre en question et à se donner l'occasion d'adopter une perspective plus élevée. Par exemple, un cadre peut éprouver des difficultés à prendre une décision en l'absence de directives de son supérieur, non parce qu'il ne dispose d'aucun outil de prise de décision, mais en raison de l'anxiété que génère une prise de position à son niveau actuel de compréhension (« socialisation »).

**Utilisation :** cette technique est actuellement intégrée à des programmes de développement du leadership utilisés par des banques, des sociétés de services financiers et des cabinets de conseil stratégique d'envergure mondiale. Elle convient plus particulièrement aux cadres possédant déjà les compétences techniques indispensables à leur succès, mais ayant besoin d'élargir leur capacité de réflexion pour accroître l'efficacité de leur leadership.



## 2

### Tendance n°2 : optimisation de l'appropriation des principes du développement au niveau de l'individu

Question posée en entretien : *quels seraient les aspects à ne plus aborder ou à exclure totalement des méthodes de développement du leadership ?*

Réponse : *ne plus forcer les cadres à assister à des formations qui ne les intéressent pas.*

D'après les psychosociologues, la motivation des personnes à se développer est au plus haut lorsque ces dernières ont l'impression de progresser avec autonomie<sup>15</sup>. Cependant, certains des experts interrogés sont d'avis que le modèle de formation qui s'est répandu au sein des entreprises ces 50 dernières années a malencontreusement engendré de la dépendance : ainsi, les personnes sont convaincues d'être non pas la locomotive, mais un wagon seulement du train qui les conduit sur la voie de leur développement. « Être envoyé en séminaire de formation » ou encore « subir une évaluation à 360 degrés » sont autant d'expressions passives qui témoignent d'un transfert de la responsabilité du développement du cadre à une autre entité : les RH, les sociétés de formation, le supérieur hiérarchique, etc.

Même si les méthodes ont évolué (on peut ici évoquer le feedback sur les performances, l'apprentissage actif ou encore le mentorat), il règne parmi les cadres une attente : que quelqu'un leur dise ce dont ils ont besoin pour s'améliorer, et comment l'obtenir. Nombreux sont ceux à qui il est déjà arrivé de confier, sans en avoir conscience, leur propre développement à des personnes extérieures, bien intentionnées certes, mais qui ne les connaissaient pas, ne comprenaient pas leurs besoins, et n'accordaient pas à leur développement l'importance qu'elle méritait. Ce modèle conduit à subir plutôt qu'à agir. Le défi : rendre aux cadres les rênes de leur propre développement.

Parmi les experts interrogés, plusieurs soulignent que la problématique exposée ci-dessus a été aggravée ces 10 dernières années par une responsabilité supplémentaire confiée aux cadres : celle de coacher et de développer les talents. Les collaborateurs restent cependant sceptiques lorsqu'on leur propose d'être coachés par des cadres qui ne semblent pas travailler à leur propre développement. Pour reprendre la formule du titre de l'ouvrage de Rob Goffee de 2006,<sup>16</sup> « pourquoi lui pour encadrer mon développement ? » Dans une entreprise où tout le monde est chargé du développement de quelqu'un d'autre, mais où personne ne prend en charge son propre développement, il est légitime de se demander si le développement est abordé sous le bon angle.

Malgré les doutes exprimés par les collaborateurs au sujet des méthodes de développement descendant ayant cours aujourd'hui, il est possible de discerner dans cette demande croissante en coaching de dirigeant des indices de ce que sera à l'avenir le développement du leadership. Quels sont les principes que l'on peut en retirer, et qui sont applicables à toutes les techniques de développement ?

Les facteurs d'intérêt inhérents au coaching pourraient être les suivants :

- les points à développer sont choisis par le cadre, et non par le coach,
- le processus est adapté à chacun,
- c'est la personne coachée qui tient les rênes de son propre développement ; le rôle du coach se limite à guider le processus (par ses questions),
- le coach accompagne la réflexion, et ne fait pas office d'expert,
- le coaching n'implique aucun programme obligatoire à couvrir,
- on s'éloigne de la session de formation ponctuelle pour s'approcher d'un processus de développement sur la durée.

Cependant, l'étendue du processus est difficile à déterminer en termes de coût et de temps nécessaire au coach. Cette difficulté est un obstacle persistant, malgré la demande en coaching. Pourtant, si l'individu se réapproprie son processus de développement, et que les ressources humaines, les consultants externes et les cadres retrouvent une place d'accompagnateur, rien ne peut plus s'opposer à l'application de ces mêmes principes à plus grande échelle au sein d'une entreprise.

## Le développement du leadership pour tous

Bien que de nombreuses entreprises déclarent avoir besoin de leaders à tous les niveaux de leur hiérarchie, de nombreux experts interrogés dénoncent une incohérence entre cette affirmation et les pratiques observées, qui consistent à former et à développer uniquement une élite de cadres. La démocratisation du développement du leadership est possible dès lors que les collaborateurs sont amenés à mieux comprendre ce qu'est le développement, son importance pour leur carrière, et de quelle façon le prendre en main.

Dans son étude sur les moyens trouvés par les trafiquants de drogue colombiens pour accroître leurs activités malgré des décennies de lutte et les milliards employés par le gouvernement américain contre eux, Michael Kenney démontre que l'un des facteurs clés est la capacité des trafiquants à apprendre des méthodes appliquées contre eux, à s'y adapter et à aller au-delà<sup>18</sup>. Kenney a mis en lumière le fait que les trafiquants, malgré leur absence d'éducation, sont conduits à apprendre et à se développer par le rapport « haut rendement/risque élevé » : ceux qui progressent s'enrichissent et montent en grade, tandis que ceux qui stagnent risquent la prison ou même la mort. Les cartels colombiens ne disposent d'aucun département des ressources humaines et ne font appel à aucune société de formation gérant pour eux des programmes de développement ; et pourtant, ces jeunes trafiquants souvent dépourvus d'éducation sont capables de trouver la motivation suffisante dans ce rapport « haut rendement/risque élevé » pour se développer.

Les entreprises convaincues que leurs collaborateurs ne sont pas capables de se motiver pour s'approprier leur développement, devraient se demander si le rapport bénéfices/risques lié à l'apprentissage est suffisamment clair et visible au sein de leur structure.

## Formes potentielles du développement

Selon Kegan et Lahey (2009), on reconnaît une entreprise où les collaborateurs ont activement pris les rôles de leur développement au fait que n'importe lequel d'entre eux, interrogé au hasard, est capable de dire :

1. **quel est le projet** en cours dont la réussite va nécessiter de sa part une progression?
2. **quelle est sa manière** d'y travailler?
3. **qui sont les autres personnes** impliquées ou au courant? et

*« Comment le développement du leadership est-il devenu aussi élitiste ? Telle est la question que doit se poser ce secteur. Les difficultés mondiales à affronter le présent ont pris une ampleur telle qu'elles nous conduisent à réfléchir sur un moyen de démocratiser le développement du leadership et d'en favoriser l'accès à tous : pas seulement la couche supérieure, mais toutes les couches de la pyramide socio-économique. »*

**David Altman,**  
Vice-président exécutif, (comma instead of dash) - Recherche, innovation et développement de produits, Center for Creative Leadership

.....  
*« Débuter un processus de développement des dirigeants à partir d'un certain niveau hiérarchique seulement, comme le pratiquent de nombreuses entreprises, n'a que peu d'intérêt. Au contraire : le processus doit être initié tôt dans une carrière. »*

**Morgan McCall, Jr**  
Professeur de Management et Organisation, Marshall School of Business, University of Southern California, cité dans  
« Executive Ask »  
*Academy of Management Executive*<sup>17</sup>



#### 4. quelles sont les raisons qui le poussent à viser cet objectif.

Les experts interrogés suggèrent qu'en plus des points cités ci-dessus, certains des facteurs suivants témoigneraient également d'une entreprise où les collaborateurs se sont réapproprié leur développement :

- Les cadres dirigeants sont conscients que dans un environnement complexe, une stratégie commerciale ne peut être exécutée que par des cadres avancés dans leur développement (et que le développement horizontal ne suffit plus).

- Les cadres dirigeants reconnaissent qu'il est indispensable d'utiliser de nouvelles méthodes de développement, et donnent l'exemple en les adoptant les premiers.

- Les collaborateurs sont formés aux rouages du développement et informés de l'avantages que représentent pour eux une progression.

- L'ensemble des collaborateurs est sensibilisé aux raisons pour lesquelles le développement est plus efficace lorsqu'il n'est pas subi.

- Le système de récompense est revu de manière à encourager le développement, au même titre que la performance.

- Comme le suggère Rypplé<sup>19</sup>, de nouvelles technologies sont employées afin de permettre aux collaborateurs de prendre le contrôle sur leur feedback et de récolter en continu des propositions d'amélioration.

La culture d'entreprise adoptée favorise le type de prise de risque indispensable pour que le collaborateur sorte de sa zone de confort et progresse.

Certains de ces exemples sont déjà observables au sein d'entreprises innovantes comme W.L. Gore et IDEO, ou d'entreprises plus jeunes comme Google, où les cadres peuvent avoir jusqu'à<sup>20</sup> subordonnés directs chacun. Pratiquer le coaching ou le feedback descendant auprès de subordonnés directs si nombreux est malaisé ; les

collaborateurs sont ainsi poussés à prendre leur propre développement en main, en s'appuyant sur leurs pairs pour identifier leurs terrains de développement et obtenir un feedback, et en se coachant les uns les autres.

### Le développement, un phénomène qui s'auto-entretient

Si l'appropriation future de leur développement par les collaborateurs réjouit sans nul doute bon nombre de services de ressources humaines, certains peuvent cependant être amenés à douter de la motivation intrinsèque des collaborateurs à progresser. Pourtant, le développement est lui-même moteur de développement : ce phénomène bien connu est largement observable dans la plupart des environnements de travail.

D'après le modèle ERC (existence, relations, croissance) des besoins chez l'homme mis au point par Clayton Alderfer, le besoin de croissance diffère du besoin de bien-être ou encore de celui de tisser des relations<sup>20</sup>. Les recherches d'Alderfer ont abouti à la conclusion que les besoins de bien-être physique et de relations s'apaisent lorsqu'ils sont satisfaits (le besoin diminue lorsqu'il est comblé), tandis que le besoin de croissance n'est jamais assouvi (la progression accomplie entretient le besoin de croissance). Par conséquent, si nous sommes en mesure d'aider les collaborateurs à mettre le pied à l'étrier d'un authentique développement vertical, leur dynamique de progression ira en s'amplifiant<sup>21</sup>.

En outre, les psychosociologues ont depuis longtemps établi qu'un sentiment d'autonomie (ou appropriation) est essentiel à la motivation intrinsèque. Si l'expérience de développement est associée à un sentiment d'autonomie tout au long du processus, il est probable que la motivation des collaborateurs n'en sera que renforcée. Au final, les recherches menées par Kegan et Torbert convergent vers une conclusion commune : plus le passage de la phase de socialisation à celle de l'indépendance d'esprit touchera de nombreuses personnes, plus ces dernières seront naturellement poussées vers une appropriation de leur développement.

Bien entendu, tout ne peut pas être organisé et réalisé au niveau de l'individu ; les professionnels du développement et de la formation en entreprise ont encore de beaux jours devant eux. Cependant, le rôle qu'ils jouent est susceptible de se rapprocher davantage de celui de partenaire de développement, qui aura à charge d'élaborer des structures et des processus de développement nouveaux. D'après Marc Efron, président de Talent Strategy Group, la fonction principale des ressources humaines sera à l'avenir le développement des talents, tandis que le reste sera externalisé.

Ceci impliquerait que les professionnels de la formation, plutôt que de répartir des personnes dans des programmes, auraient pour mission la mise en relation d'individus, de processus, de systèmes et de structures, et l'animation des communautés en réseau ainsi formées, afin de répandre une culture du développement au sein de l'entreprise. Parmi les experts interrogés, plusieurs ont souligné que les programmes de développement du leadership les plus efficaces attribuent la responsabilité du développement des cadres non pas aux ressources humaines, mais aux cadres de l'entreprise. Chez G.E., par exemple, on attend du PDG et des cadres dirigeants qu'ils consacrent un temps non négligeable au sein de leur université de leadership (à Crotonville) pour la formation de leurs futurs dirigeants. Les professionnels de la formation devraient alors s'associer aux cadres dirigeants, afin de bâtir une culture du développement authentique, une tâche pour laquelle le niveau de compétence et de développement de ceux qui l'entreprennent revêt une importance capitale. La fonction de professionnel de la formation n'en deviendrait que plus centrale pour l'entreprise, et plus délicate à assurer. Toujours d'après les experts interrogés, même si de nombreux éléments semblent indiquer une volonté d'appropriation plus marquée du processus, il faudrait toutefois faire preuve d'encore un peu de patience. L'état d'esprit actuel vis-à-vis du développement a nécessité 50 ans pour mûrir ; la transition vers un autre modèle pourrait elle aussi prendre un certain temps.

## Exemple de processus de développement favorisant l'appropriation : le coaching par feedforward

**Définition :** il s'agit d'un processus de changement comportemental destiné aux professionnels très occupés, pour des résultats mesurés. Le processus de feedforward est un processus de coaching entre pairs : l'individu sollicite quelques collègues en qui il a confiance, et leur demande de se focaliser uniquement sur le *futur*, de formuler seulement des *suggestions*, et de les façonner en un projet *positif* que la personne pourra *mettre en œuvre*.

**Fonctionnement :** le participant sélectionne un ou deux terrains de développement, et entre cinq et huit collègues de confiance qui lui serviront de coaches de feedforward. Avec l'aide d'un coach interne ou externe, le participant sollicite chaque mois auprès de ses coaches de feedforward des suggestions d'amélioration dans les terrains de développement choisis, ainsi que leurs observations sur sa progression. À six et douze mois, une petite enquête est réalisée pour mesurer le changement comportemental accompli (annexe 1).

**Efficacité pour le développement :** peu chronophage, cette méthode consomme uniquement deux à trois heures par mois, implique les personnes les mieux placées pour aider le cadre dans son développement, permet de mesurer le résultat obtenu, engage la responsabilité du participant sur le long terme et traite le changement comportemental comme un *processus*, et non comme un *événement ponctuel*. Avec le feedforward, l'individu est responsable de son développement : c'est lui qui élabore le processus qui lui convient en choisissant les personnes impliquées, les points à travailler et la méthode de communication. En outre, la structure du processus lui garantit un soutien et un suivi continu de la part d'un coach, qui le motive à persévérer.

### 3

## Tendance n°3 : déclin du leadership individuel et avènement du leadership collectif

Ces 50 dernières années, le développement du leadership s'est principalement concentré sur l'individu. À la suite de différentes découvertes sur ce qui fait un bon leader, des pratiques ont été mises au point pour aider toute une génération d'individus à s'approcher autant que possible de cet idéal. L'environnement professionnel récompensait ceux qui étaient capables d'analyser une situation et de la résoudre par des procédures élaborées avec soin, et mises à exécution, par l'équipe dirigée. Le leadership n'était pas chose facile, mais le processus en lui-même avait au moins le mérite d'être clair. Cependant, ces 15 dernières années, ce modèle a perdu en efficacité, car la capacité de résolution du leader isolé et la nature des défis posés par son environnement professionnel correspondent de moins en moins. La complexité de ce nouvel environnement donne de plus en

« Si le leadership est envisagé comme un processus social qui implique chacun des membres d'une communauté, alors investir exclusivement dans les compétences de leaders individuels perd nettement en pertinence. »

**Grady McGonagill et Tina Doerffer**  
« The Leadership Implications of the Evolving Web », Bertelsmann Stiftung Leadership Series

plus lieu à ce que Ronald Heifetz appelle des « défis d'adaptation », c'est-à-dire des situations qu'un individu ne peut ni résoudre, ni même définir seul (exemple : la récente crise de la dette aux États-Unis). Ces défis d'adaptation nécessitent au contraire une collaboration entre différentes parties prenantes, qui détiennent chacune la clé de l'une des facettes du problème, et qui doivent pour la plupart s'adapter et progresser si elles souhaitent voir le problème résolu. Ces collectifs, qui dépassent souvent les frontières géographiques, hiérarchiques et organisationnelles, doivent ensemble partager des informations, élaborer des plans, exercer leur influence et prendre des décisions.

Les formateurs en charge du développement du leadership peuvent en déduire une conséquence très simple : il est temps de commencer à former les cadres à un ensemble de compétences totalement nouveau, où les maîtres mots sont collaboration et influence. Pourtant, plusieurs experts interrogés soulignent qu'il s'agit peut-être d'un phénomène plus important encore, la fin d'une ère dominée par des leaders isolés, et le début d'une autre, où le leadership se pratique en *réseau*.

Dans le domaine de l'innovation, ce processus a déjà commencé. Andrew Hargadon, dont les recherches ont porté sur les rouages de l'innovation au sein des entreprises, déclare que jusque récemment, il était courant de penser que l'innovation était le fruit de génies isolés, le résultat de « révélations ». Cependant, ces 10 dernières années, cette théorie de « l'homme supérieur » a été contrée par des recherches montrant que l'innovation est le résultat d'un grand nombre d'interconnexions au sein d'un réseau, qui facilitent la réorganisation d'idées existantes en des concepts innovants. Les chercheurs estiment désormais que l'innovation n'est pas le fruit de personnes isolées, mais *existe quelque part dans le réseau social*.

De même, le domaine du leadership a longtemps tenu les figures héroïques pour des exemples de leaders émérites capables de conduire et d'inspirer les entreprises. Le public, comme le monde de l'entreprise, ont fait écho à cette idée, et ont cherché à glaner les secrets de leadership de ces leaders dans leurs livres et leurs conférences. Cependant, les environnements complexes et incertains qui formeront l'avenir s'accordent beaucoup moins bien avec les capacités de résolution des problèmes de figures d'autorité décidant seules, qu'avec les efforts collectifs de réseaux de leadership intelligents et flexibles.

Cette transition entre un mode de pensée et un autre ne s'opèrera pas forcément rapidement ou facilement. Ce phénomène s'est tout particulièrement manifesté lors du « printemps arabe », dans les efforts de la presse pour déterminer le leader du mouvement ayant renversé l'ancien président égyptien Hosni Moubarak. Aucun des entretiens réalisés par les journalistes ne mettait clairement en évidence qui était à la tête du mouvement. Par contre, les jeunes utilisant les médias sociaux pour forcer le régime au changement après 30 ans d'immobilisme exprimaient catégoriquement que pour eux, cette révolution n'était pas menée par un individu seul (pas de leader à proprement parler), mais que le leadership était distribué au sein de leur réseau. Bien qu'il ne s'agisse pas de la première génération à être frustrée par le pouvoir en place et à vouloir le renverser, c'était la première fois que la population disposait des outils et de l'état d'esprit collectif nécessaires pour y parvenir.

La nouvelle génération est à l'aise avec les réseaux sociaux, et les utilise en priorité pour former des cercles d'influence et de réseautage. Cela suggère que l'acceptation de l'exercice du leadership en réseau ne leur posera que peu de problèmes. Mais à quel rythme le leadership en réseau sera-t-il adopté par les autres ?

## Un leadership redéfini

Aider leurs collaborateurs à redéfinir la notion de leadership constitue un point de départ possible pour les entreprises. L'une des grandes tendances observées parmi les penseurs de l'univers de l'entreprise est de considérer le leadership non plus sous un angle individuel, comme une fonction, mais de le traiter comme un processus. Par exemple :



- Le leadership est le processus consistant à mobiliser les personnes nécessaires pour surmonter une difficulté (Heifetz, 1994).
- Il implique toute personne engagée dans la mise en place et le maintien des cinq conditions de performance nécessaires pour qu'un groupe fonctionne efficacement<sup>22</sup> (Hackman, 2002).
- Tout collaborateur de l'entreprise activement engagé dans la définition d'une ligne directrice, l'adhésion à cette ligne et son respect, est un leader (McCauley et Van Velsor, 2004).

La différence majeure que l'on peut observer dans toutes les définitions données ci-dessus est que le leadership n'est pas rattaché à une fonction donnée ou à une responsabilité déterminée au sein de la hiérarchie, mais peut être l'œuvre de chacun. En fait, Heifetz est d'avis que l'exercice du leadership en dehors d'un poste à responsabilités, c'est-à-dire hors des contraintes amenées par l'autorité, est plus facile. Autre aspect capital, ces définitions ne lient pas le leadership à un individu précis. La répartition du leadership est donc libre au sein des réseaux, et franchit les frontières de toutes sortes. *L'individu* qui exerce un leadership a moins d'importance que *l'action* requise par le système et la façon dont *le groupe* parvient à son objectif.

Si le leadership est effectivement un *processus* partagé plutôt qu'un ensemble de compétences personnelles, les cadres dirigeants doivent alors repenser la meilleure manière de favoriser le leadership au sein de leur entreprise. Le leadership en réseau est facilité lorsque certaines conditions sont rassemblées, notamment :

- l'ouverture des flux d'information
- la flexibilité de la structure hiérarchique
- la distribution des ressources
- la répartition des décisions à prendre
- la décentralisation du commandement

Les entreprises qui choisissent d'adopter ces conditions se mettent en position de mieux exploiter les nouvelles technologies, dont l'apparition bouleverse nos méthodes de travail et la structure de notre environnement professionnel. D'après Grady McGonagill et Tina Doerffer (2011), les trois premières étapes de l'innovation technologique ont déjà eu lieu :

1. **Le Web 1.0 (1991-2000)**, qui a vu l'émergence et la diffusion à grande échelle d'outils de communication plus rapides, plus pratiques et moins onéreux (les e-mails, par exemple).

2. **Le Web 2.0 (2001-2010)**, qui correspond à l'utilisation d'outils de communication d'un nouveau genre (comme les wikis et les blogs), ayant permis un nouveau type d'interaction et de communication.

*« Les entreprises et les leaders potentiels n'ont pas d'autre choix que d'accepter l'évolution de leur environnement qui, à l'avenir, ne ressemblera plus guère à ce qu'ils ont connu. Que ce changement soit ou non bienvenu, il est inévitable, et est déjà en marche au sein de nombreuses entreprises, à une cadence surprenante. Le seul choix qui existe consiste à nier et à repousser ces modifications culturelles et économiques, ou au contraire à les accepter et à les adopter. Ensuite, il est de la responsabilité des entreprises comme des individus de favoriser ou non la culture, l'état d'esprit, les compétences et les connaissances nécessaires pour tirer parti de l'énorme potentiel qu'offrent les outils d'un Web en constante évolution, afin d'atteindre plus facilement leurs objectifs. »*

**Grady McGonagill et Tina Doerffer**

« The Leadership Implications of the Evolving Web », Bertelsmann Stiftung Leadership Series<sup>23</sup>



3. **Le Web 3.0 (2011-...)** où, grâce à de nouvelles plateformes informatiques très puissantes (le « cloud »), des outils de recherche de deuxième génération et des méthodes de gestion des connaissances de niveau supérieur (comme les balises et les systèmes d'indexation personnelle), l'individu commence à exploiter le potentiel du Web pour générer de la connaissance immédiate et personnalisée à partir d'informations archivées.

Tandis que nous commençons à peine à réfléchir sur le développement du leadership comme un processus collectif, il semble de plus en plus probable que pour les générations futures, le leadership en réseau sera perçu comme un phénomène tout à fait naturel. Internet et les réseaux sociaux aplatissent la pyramide hiérarchique et contribuent à décentraliser le commandement : ils démocratisent le leadership. Et les méthodes de développement *devront* tôt ou tard les suivre sur ce terrain.

### Le leadership en réseau : quelles différences ?

Pour que les entreprises gagnent en efficacité dans leur utilisation des réseaux de leadership, les experts interrogés proposent certains changements qu'ils considèrent indispensables. Tout d'abord, à l'échelle collective, l'entreprise devrait se focaliser sur la création de réseaux de leadership intelligents, capables de se former et de se dissoudre en fonction de la nature des défis attendant l'entreprise. Ces réseaux pourraient englober des personnes de localisation géographique, de fonction hiérarchique et de spécialisation professionnelle différentes, internes ou externes à l'entreprise. À la manière d'un cerveau qui renforce ses capacités à mesure que s'établissent des connexions neuronales plus nombreuses, plus une entreprise favorise la mise en relation sociale et la création d'une culture du leadership partagé, plus elle saura s'adapter et plus sa force collective sera puissante. De plus, les entreprises pourraient employer leurs programmes de développement du leadership dans le but de faire comprendre que le leadership n'est pas une affaire de fonction, mais de processus se déroulant en réseau, afin de clarifier la ligne directrice choisie, d'en favoriser le respect et de susciter son adoption par les parties prenantes. Même si parfois le lea-

*« Les innovations les plus décisives des décennies à venir ne seront pas technologiques, mais humaines : ce seront nos nouvelles manières de travailler ensemble, rendues possibles par l'avancée technologique. »*

**Thomas Malone**  
Titulaire de la chaire Patrick J.Mc  
Govern en management,



dership peut venir d'un individu seul, il sera de plus en plus initié par un groupe, où les contributions personnelles influenceront l'action globale du collectif. À mesure que ces changements interviennent, la distinction entre leaders et suiveurs perdent en pertinence ou s'estompent, car chaque membre du groupe endossera les deux rôles, à des moments différents.

Center for Creative Leadership (CCL®) et la Fondation Bertelsmann (centre allemand de recherche et de publication) étudient actuellement de nouvelles façons de penser le développement du leadership à l'échelle collective. Tous deux s'accordent à penser qu'il convient d'envisager les différents niveaux auxquels le leadership est susceptible d'intervenir. CCL identifie quatre sphères : société, entreprise, groupe et individu. Pour chacune de ces sphères, il existe différentes pratiques innovantes conçues tout spécialement pour accroître le niveau de développement de la sphère concernée<sup>24</sup>.

Dans leur étude complète sur les meilleures pratiques en développement du leadership, Bertelsmann Stiftung (2010) suggère qu'à l'avenir, il sera possible aux entreprises de choisir de concentrer leurs efforts de développement sur cinq niveaux de capacité différents :

- le niveau de l'individu
- le niveau de l'équipe
- le niveau de l'entreprise
- le niveau du réseau
- le niveau du système

En fonction du niveau auquel l'accroissement de capacité est souhaité, les entreprises viseront des groupes de tailles différentes, et emploieront des méthodes de développement spécifiques (annexe 4). L'adoption de ce nouveau paradigme ne sera pas nécessaire à toutes les entreprises. Les sociétés classiques évoluant dans des environnements stables, où la créativité n'est pas primordiale, pourront tout à fait atteindre un niveau d'efficacité supérieur en conservant les styles de management connus, où le leadership est une affaire d'individus. Cependant, celles qui naviguent dans un environnement instable, incertain, complexe et ambigu, auront rapidement besoin de tisser des réseaux et de favoriser des cultures permettant un leadership collectif. Non seulement la souplesse et la réactivité d'un leadership en réseau feront merveille dans de tels environnements, mais les entreprises devront très bientôt combler l'écart creusé par l'attention exclusive qu'elles ont consacrée au modèle du leadership individuel.

## 4

### Tendance n°4 : un vent d'innovation en développement du leadership

Si ne serait-ce que quelques-uns des changements évoqués dans les sections précédentes sont pris en compte, il n'existe pour le moment aucun modèle ou programme capable de produire les niveaux de leadership nécessaires. Bien qu'il soit facile aux entreprises de reproduire les pratiques de leadership qui leur sont familières, le maintien de techniques conçues pour résoudre les problèmes d'il y a 10 ans est assez peu logique. C'est pourquoi une nouvelle ère d'innovation se profile.

La mise au point de nouvelles méthodes de développement sera jalonnée de découvertes. Il est fort probable que les transformations débutent par le biais de petites poches d'innovation au sein des entreprises sensibles aux besoins ou à l'inévitabilité du changement. Ces poches d'innovation devront se préparer à tester leurs idées et à affronter plus d'un échec afin de récolter des feedbacks nombreux, à partir desquels ils élaboreront leurs

tentatives suivantes. En formation et en développement, ceci se traduira par la recherche de partenaires en dehors comme au sein des entreprises, intéressés par la création de prototypes visant à repousser les limites des pratiques existantes.

De tels prototypes innovants sont déjà en cours d'élaboration. Au sein de CCL, Chuck Palus et John McGuire font équipe avec des cadres dirigeants afin d'élaborer des « cultures du leadership » plutôt que des programmes de développement du leadership basés sur l'individu. Les équipes de leadership, ainsi engagées dans un processus de progression, ouvrent la voie par ce biais. De leur côté, David Altman et Lyndon Rego diffusent la capacité de leadership dans l'ensemble du système, en apportant les connaissances amassées par CCL à la « base de la pyramide », en Afrique, en Asie ainsi qu'en Inde, dans la rue comme dans les villages.

*« Notre secteur doit en premier lieu accepter le défi de trouver une approche nouvelle pour le développement du leadership. Ce premier cap n'a pas encore été franchi. Nous allons devoir accepter de repenser complètement notre façon de procéder. Nous devons abandonner un mode de pensée désormais obsolète, et nous tourner vers les personnes se trouvant déjà en marge du modèle. »*

**Lucy Dinwiddie**  
Directrice, Global Learning and Executive Development, General Electric

Actuellement, Robert Kegan et Lisa Lahey travaillent à leur processus d'« imperméabilité au changement » avec la collaboration d'universités, d'entreprises et de personnel enseignant du monde entier. Plutôt que d'agir seuls, ils confient aux consultants, au service des ressources humaines et aux étudiants la mission de diffuser leur travail au sein de leurs communautés respectives. « Nous ne sommes que deux, nous ne pouvons bien entendu pas nous charger de tout », commente Lisa Lahey.

Pour ses programmes de leadership, DUSUP, un producteur de pétrole du Moyen-Orient, est passé de « sessions d'apprentissage de contenu » à des « processus de développement » par lesquels ses cadres se réapproprient leur développement. Tous les cadres dirigeants se sont engagés dans un processus de six mois au cours duquel ils ont appris les principes du développement, et les ont mis personnellement en application. C'est seulement après avoir expérimenté ces nouveaux outils sur eux-mêmes qu'ils ont commencé à coacher leur équipe sur leur utilisation.

Toutes ces tentatives sont des essais de mise en pratique des principes énoncés dans ce livre blanc :

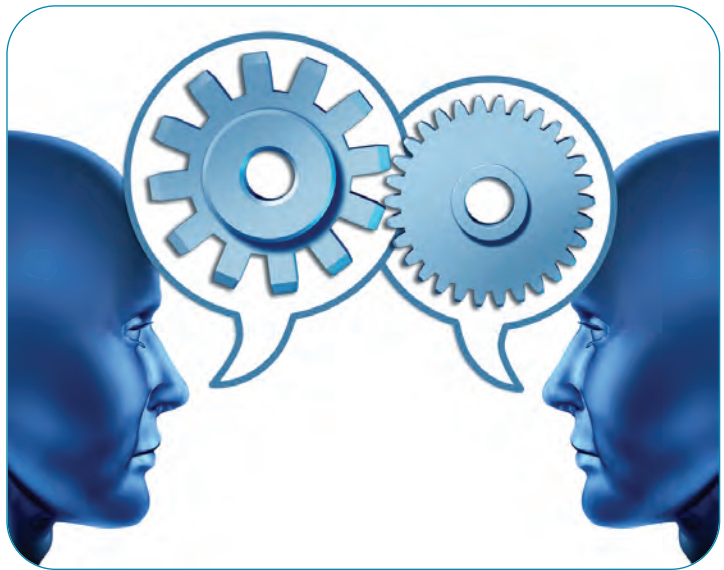
- privilégier un leadership collectif par rapport à un leadership individuel, en bâtissant des réseaux,
- ne pas se limiter au développement horizontal, mais s'intéresser au développement vertical,
- redonner à l'individu les rênes de son propre développement.

Les cas cités ne sont pas des réponses à ce défi de développement, mais simplement des exemples d'approches innovantes. Demain, d'autres idées encore plus révolutionnaires feront peut-être leur apparition grâce à des réseaux de personnes qui mettront en commun différents concepts de diverses provenances et les réarrangeront de façon innovante. Même si les communautés de développement du leadership existent déjà dans ce but, nombreuses sont celles dont la capacité d'innovation est limitée en raison de l'homogénéité du groupe, notamment du fait que ses membres proviennent d'horizons culturels similaires (ressources humaines, même génération, etc.). Ceci restreint l'efficacité de ces collectifs, autant en termes de diversité des idées apportées qu'en ce qui concerne la mise en pratique de ces idées, qui peut omettre de prendre en compte les différentes valeurs et priorités des parties prenantes devant adopter ces nouvelles pratiques.

À l'avenir, les réseaux de développement du leadership innovants devront diversifier leurs points de vue en dépassant les frontières actuelles des communautés de développement du leadership, et en faisant participer à leur réflexion d'autres parties prenantes pour aboutir à des transformations innovantes. Les conférences regroupant les spécialistes du développement du leadership seront à terme remplacées par des réseaux virtuels animés par des professionnels du développement d'entreprises, dont la tâche sera de mettre en relation différents groupes de parties prenantes : cadres dirigeants, cadres intermédiaires, clients, fournisseurs, et pour finir, spécialistes du développement du leadership.

Pour de nombreux professionnels de la formation et du développement, ceci nécessiterait un ensemble de compétences très différent : en effet, ils passeraient de la création de programmes à destination des cadres, à l'animation d'un processus de construction qui impliquerait tous les acteurs concernés.

À partir de là, le plus grand challenge qui attend le secteur de la formation et du développement sera peut-être la capacité à gérer un réseau de connexions sociales, de façon à maximiser le nombre de points de vue mis en relation et pris en compte. Ce qui révolutionnera le développement du leadership en profondeur, ne sera peut-être pas les pratiques nouvelles créées, mais plutôt le processus de mise en réseau social qui conduira à proposer sans cesse de nouvelles pratiques diffusées au sein du réseau.



## Conclusion

Pas plus tard qu'hier, j'ai déjeuné avec deux amis néo-zélandais récemment diplômés de deux universités prestigieuses de la ville de Boston. Notre discussion a porté sur la création d'entreprise. L'un de mes amis nous a alors exposé que désormais, les professeurs de son université conseillent à leurs élèves de ne plus perdre de temps à élaborer un business plan, car il est impossible de prévoir tous les événements importants qui se produiront une fois l'entreprise créée. En lieu et place, on leur enseigne à adopter une « démarche titubante », qui consiste à avancer dans la direction définie sans pour autant se sentir obligé de progresser en ligne droite. « Très intéressant », a répondu mon autre ami. « Dans mon université, ceci s'appelle la méthode du "missile à tête chercheuse". Elle consiste à se lancer à la poursuite de cibles potentielles, puis à faire quelques tentatives jusqu'à repérer une cible intéressante et ne plus la lâcher. »

*« En hockey sur glace, on vous apprend à vous déplacer non pas vers le palet, mais dans la direction où ce dernier va être envoyé. »*

**Ashish Nanda**  
Titulaire de la chaire Robert Braucher

Au début de ce projet, j'espérais aboutir à des réponses claires quant au devenir du leadership, mais après plusieurs dizaines d'entretiens, des mois de lecture et des semaines de consolidation des données, je dois dire que mon résultat s'apparente plus à une hypothèse, fondée certes, mais une hypothèse tout de même. Les entreprises vont-elles réellement concentrer une part plus grande de leurs efforts sur le développement vertical ? Vont-elles véritablement former leurs collaborateurs et les pousser vers une réappropriation de leur développement ? Le leadership sera-t-il au final vraiment vu comme un processus plus collectif qu'individuel ? Il le devrait, du moins tel est mon avis ; mais puis-je affirmer qu'il le sera ?

Cependant, il y a une chose dont je suis sûr : les méthodes utilisées par le passé pour le développement des cadres ne suffiront plus à l'avenir, car elles ne préparent pas aux défis complexes qui attendent les entreprises (et la société en général). Il existe bien des domaines de l'entreprise sur lesquels les services de ressources humaines, les spécialistes du développement d'entreprises, les consultants et les sociétés de formation ne sont pas en mesure d'exercer une influence ; mais s'il y en a un sur lequel ils pèsent, c'est sur la façon dont le concept de leadership est conçu ainsi que sur son développement. Cette tâche s'annonce selon moi bien plus difficile à remplir avec efficacité, d'autant plus que son importance ne cesse de croître.

Pour ceux d'entre nous qui pourraient se sentir démoralisés au vu de la taille des défis qui nous attendent, il est possible de retrouver courage en considérant que pour la plupart des challenges de leadership à venir, nous ne disposons d'aucune solution parce qu'il n'en existe pas (encore). Aucun rapport (même très bon) n'en fournira les clés. Les réponses seront trouvées au fur et à mesure que l'innovation suivra son cours tortueux. Et bien que je me plaise à penser que dans nos recherches, nous serons incisifs comme un missile à tête chercheuse, je crains toutefois que notre progression ne se fasse effectivement selon une démarche titubante. Malgré un manque certain d'élégance, il faudra nous rassurer par la certitude que dans cette démarche, le plus important restera la volonté d'aller de l'avant. En espérant que ce rapport soit le premier pas d'un long cheminement.

Nick Petrie  
Cambridge, Massachusetts, août 2011

## Bibliographie

- EDA Pearson. (2009) «Trends in executive development ». Disponible à l'adresse : [http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA\\_Trends\\_09\\_Survey%20Summary.pdf](http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA_Trends_09_Survey%20Summary.pdf)
- Goffee, R. (2006, March). *Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Goldsmith, M., & Reiter M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- IBM. (2009). «Capitalizing on complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study ». Disponible à l'adresse : <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr, S. (2004, August).« Executive ask: How can organizations best prepare people to lead and manage others?», *Academy of Management Executive*, 18(3), p118.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kenney, M. (2007). *From Pablo to Osama: Trafficking and terrorist networks, government bureaucracies, and competitive adaptation*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- McCauley, C., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McGonagill, G., & Doerffer, T. (2011). January 10). « *The leadership , implications of the evolving Web* ». Disponible à l'adresse : [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID6822B895FCFC3827/bst\\_engl/hs.xsl/100672\\_101629.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID6822B895FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm)
- McGuire, C., & Rhodes, G. (2009). *Transforming your leadership culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McIlvaine, A. (2010). «The leadership factor ». Disponible à l'adresse : <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=330860027>
- Uhl-Bien, M., & Russ, M. (2009, August). « *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso mode* », *The Leadership Quarterly*, 20(4), pp 631-650.

## Références

- <sup>1</sup> Consulter IBM, «Capitalizing on complexity: *Insights from the Global Chief Executive Officer Study* ». Disponible à l'adresse : <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
- <sup>2</sup> Perrow, 1986; Snowden & Boone, 2007.
- <sup>3</sup> Consulter EDA Pearson. (2009) «*Trends in executive development* ». Disponible à l'adresse : [http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA\\_Trends\\_09\\_Survey%20Summary.pdf](http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA_Trends_09_Survey%20Summary.pdf)
- <sup>4</sup> Consulter A. McIlvaine, «*The leadership factor* ». Disponible à l'adresse : <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=330860027>
- <sup>5</sup> Ibid.
- <sup>6</sup> Consulter M. Goldsmith and M. Reiter, *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful* , 2007.
- <sup>7</sup> Il est intéressant de noter que le fort attachement des chirurgiens à cette méthode d'enseignement par interrogations successives, « pinging » en anglais, a influencé de nombreuses expressions, notamment « pimp 'em till they bleed ».
- <sup>8</sup> Kegan, communication personnelle, janvier 2010.
- <sup>9</sup> R. Kegan and L. Lahey, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization* (Harvard Business School Press, 2009).
- <sup>10</sup> Ibid., p 23.
- <sup>11</sup> Pour de plus amples explications sur les comportements selon Torbert & Harthill Associates, consulter l'annexe 3.
- <sup>12</sup> Consulter Fisher, D., Torbert B., & Rooke, D., (2000). *Personal and Organizational Transformations: through action inquiry*, Boston , MA: College Boston, Edge / Work Press.
- <sup>13</sup> McGuire et Rhodes (2009) expliquent les six étapes qu'ils recommandent pour le développement de cultures du leadership : la phase d'expérimentation de points de vue différents ; la phase d'exposition volontaire et de prise de risque ; la phase d'ouverture et d'accroissement de l'engagement ; la phase d'innovation ; la phase d'élaboration de processus structurels, systémiques et organisationnels ; et pour finir, la phase de transformation du leadership.

<sup>14</sup> R. Kegan , & L. Lahey, *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*, 2009.

<sup>15</sup> Richard Hackman, communication personnelle, novembre 2010.

<sup>16</sup> R. Goffee, *Why Should Anyone Be Led by You?: What it takes to be an authentic leader* (Harvard Business School Press, March 2006).

<sup>17</sup> *Executive Ask: How can organizations best prepare people to lead and manage others?* (Academy of Management Executive 18(3), 2004)

<sup>18</sup> Pour en savoir plus sur la très intéressante étude menée par Kenney sur l'avènement de l'apprentissage au sein des cartels de la drogue et des groupes terroristes, consulter son livre *From Pablo to Osama: Trafficking and terrorist networks, government bureaucracies, and competitive adaptation* , 2007.

<sup>19</sup> Pour en savoir plus, lire cet article de Chelsea Pollen (Google), qui explique comment tirer parti des médias sociaux en ligne pour le développement : <http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=reviews&article=19-1>

<sup>20</sup> Hackman, communication personnelle, octobre 2010.

<sup>21</sup> Ceci pose une question très intéressante : allons-nous ou pas assister à des divergences de développement au sein des entreprises ? C'est ce qui s'est produit ces 50 dernières années en matière de salaires, avec le net fossé qui s'est creusé entre la rémunération des dirigeants et celle de leurs subordonnés. Allons-nous être témoin d'un phénomène similaire avec les niveaux de développement, et si oui, quel en serait l'impact ?

<sup>22</sup> D'après Hackman, ces cinq conditions sont les suivantes : une équipe réellement soudée, un projet prenant, une structure adaptée, un contexte favorable, le coaching d'un expert. Pour en savoir plus, consulter J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the stage for great performances* performances, 2002.

<sup>23</sup> G. McGonagill, T. Doerffer. *The Leadership Implications of the Evolving Web*, (10 janvier 2011), [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst\\_engl/hs.xsl/100672\\_101629.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm)

<sup>24</sup> Consulter McGuire and Rhodes, *Transforming your leadership culture*, 2009.

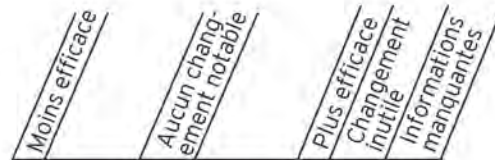


## Annexe 1 : Feedforward - Synthèse des données de feedback d'un groupe de 7 cadres

### Résultats d'une enquête à petite échelle

#### Synthèse du feedback fourni par les subordonnés immédiats

Ces derniers mois, votre supérieur s'est-il montré plus (ou moins) efficace concernant les points suivants :



	-3	-2	-1	0	1	2	3	Chin	inf Ma
<b>Points d'amélioration personnelle :</b>									
Synthèse du feedback des subordonnés immédiats (nb de répondants) .....		1	1	4	4	16	19	2	1
..... %		2.2	2.2	8.9	8.9	35.6	42.2		
Au cours de ces derniers mois, ce cadre a-t-il fait preuve d'un leadership plus efficace ? .....	1		1	4	1	4	12	1	1
..... %	4.3		4.3	17.4	4.3	17.4	52.2		
<b>Réaction et suivi</b>									
Ce cadre a-t-il abordé avec vous le contenu de son feedback et la question de son plan d'action après avoir suivi l'atelier de leadership ? .....								OUI = 20 80 %	NON = 5 20 %
Quel degré de suivi ce cadre a-t-il consacré à l'action considérée ? .....	3	12 %	Pas de réaction, pas de suivi						
	4	16 %	Réaction, mais pas de suivi						
	2	8 %	Réaction, suivi TRÈS PEU fréquent						
	5	20 %	Réaction, suivi PEU fréquent						
	5	20 %	Réaction, suivi FRÉQUENT						
	6	24 %	Réaction, suivi RÉGULIER / CONSTANT						

Quelques-unes des compétences de leadership spécifiques que la personne s'est engagée à améliorer :

Je m'engage à

- Traiter les problèmes et conflits en tous genres de façon à la fois positive et constructive.
- Mettre au point une stratégie (spécifique à mon équipe) en lien avec la stratégie commerciale (de l'entreprise).
- Bâtir la meilleure équipe possible.
- Prendre conscience de ce qui motive mon équipe dans la réalisation des différentes tâches confiées.
- Déléguer des tâches à ma nouvelle équipe avec efficacité.
- Prendre garde à ne pas tenir des propos qui heurtent, mais au contraire chercher à proposer des solutions.
- Déléguer avec plus d'efficacité.
- Accroître mon aisance dans la gestion des difficultés non prévues par les partenaires internes.
- Améliorer ma communication avec les parties prenantes concernées par mes projets.
- Tenter de mieux saisir ce qui motive les personnes qui m'entourent.
- M'informer sur les besoins de mes clients et les communiquer.



## Annexe 2 : Imperméabilité au changement - Exemple de cartographie

Cartographie du changement comportemental			
<p><b>1</b> Objectifs comportementaux (objectifs observables)</p> <p>Je dois me montrer plus patient avec mes collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attendre patiemment qu'ils aient terminé de parler.</li> <li>• Parler plus lentement</li> <li>• Me déplacer dans le bureau de façon plus posée.</li> <li>• Ne pas trop mettre mes collaborateurs sous pression.</li> <li>• Laisser aux autres des occasions de s'exprimer.</li> <li>• Écouter activement les autres.</li> </ul>	<p><b>2</b> Comportement actuel/ action manquante (comportements qui nuisent à l'objectif visé)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai tendance à interrompre mes collaborateurs lorsqu'ils m'adressent la parole.</li> <li>• Je prends des décisions très rapidement.</li> <li>• Je me déplace à vive allure dans le bureau.</li> <li>• Je parle fort, à un rythme soutenu.</li> <li>• J'omet's parfois de saluer certaines personnes.</li> <li>• Il m'arrive de ne pas prêter attention aux personnes qui ont la parole.</li> </ul>	<p><b>3</b> Buts cachés en concurrence avec les objectifs visés</p> <p><b>Inquiétudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je vais devoir passer 3 à 4 heures de plus au travail chaque jour. Mes journées vont considérablement s'allonger.</li> <li>• Ma vie de famille en sera affectée</li> <li>• Ma vie privée et ma vie professionnelle vont se faire concurrence.</li> <li>• Je vais me laisser distraire par des détails de peu d'importance au lieu de me concentrer sur les sujets prioritaires, qui vont du coup prendre du retard.</li> </ul> <p><b>Mes engagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas perdre mon temps avec les détails.</li> <li>• Ne pas nuire à ma vie privée.</li> <li>• Ne pas laisser des sollicitations envahissantes influencer négativement sur mon niveau de performance.</li> <li>• Ne pas laisser une baisse de mes performances nuire à mon image et être un frein à ma carrière.</li> </ul>	<p><b>4</b> Mes hypothèses infondées</p> <p>Pour obtenir des résultats, je dois en permanence me montrer rapide et impatient.</p> <p>Si je ne fais pas sans cesse preuve d'impatience et de rapidité, mes résultats vont en souffrir et mon image va se dégrader.</p>

### Annexe 3 : Les comportements selon Torbert & Harthill Associates

Comportement	Caractéristiques	Points forts pour le leadership	Terrains de développement
<b>Opportuniste</b>	Emploie tous les moyens à sa disposition pour parvenir à son but. Se montre égocentrique et manipulateur; est adepte de la loi du plus fort.	Est efficace dans les situations d'urgence; sait saisir les opportunités commerciales qui se présentent.	Affiche un comportement fortement intéressé et manipulateur. Est insensible à tout feedback, accuse les autres en cas d'échec.
<b>Diplomate</b>	Évite les conflits ouverts. Cherche à s'intégrer, suit les règles du groupe, remet rarement en question.	Apporte de la cohésion au sein d'une équipe, adopte un comportement rassembleur.	Évite le conflit, fait preuve d'une conformité rigide, est motivé par l'ascension hiérarchique. Considère le feedback négatif comme une punition.
<b>Expert</b>	Suit une logique dictée par son expertise. Cherche à atteindre une efficacité rationnelle.	Apporte des contributions individuelles généralement très prisées.	Se montre critique et catégorique. Préfère l'efficacité à l'efficaciter. Est imperméable à tout feedback subjectif.
<b>Performer</b>	Remplit ses objectifs stratégiques. Sait atteindre des objectifs en équipe, parvient à jongler entre la réalité du marché et sa mission d'encadrement.	Constitue le cadre parfait, privilégie l'action et l'atteinte des buts fixés.	Peut se montrer trop exigeant, à la poursuite de normes qu'il a lui-même fixées. Ne perçoit pas toutes les subtilités de la subjectivité.
<b>Individualiste</b>	Sait conjuguer intérêts personnels et intérêts de l'entreprise en concurrence. Est capable de combler le fossé entre stratégie et performance en créant des structures inédites.	Est efficace en création d'entreprise et en conseil.	Peut se montrer anticonformiste, marginal, rebelle. Fait preuve d'une indépendance qui peut nuire à la collaboration.
<b>Stratège</b>	Est moteur de changement personnel aussi bien qu'organisationnel. Pratique le questionnement mutuel, la vigilance et la prise de risque, à court comme à long terme.	Se montre un leader efficace en période de changement au sein de grandes structures comme les entreprises.	Est tenté par le côté obscur du pouvoir. En fonction du contexte, peut être amené à ne pas exercer ses talents.
<b>Alchimiste</b>	Sait initier les changements sociaux. Est capable d'intégrer les transformations à la fois matérielles, mentales et sociétales.	Excelle dans l'introduction de changements à l'échelle de l'entreprise.	Peut laisser des problèmes personnels faire obstacle à l'utilisation de ses compétences.

Pour en savoir plus, consulter: <http://www.harthill.co.uk/leadership-development-framework/seven-action-logics.html>

## Annexe 4 : Le développement du leadership selon Bertelsmann Stiftung

### Grille d'investissement dans le développement du leadership

#### Objectif de l'effort de développement

		Capacité de l'individu	Capacité de l'équipe	Capacité de l'entreprise	Capacité du réseau	Capacité du système
niveau du système ciblé	<i>Individus</i>	1. Développer chez les individus la capacité à prendre conscience d'eux-mêmes, à apprendre en continu et à prendre des initiatives.	2. Développer chez les individus la capacité à travailler en groupe et à diriger une équipe.	3. Développer chez les individus la capacité à comprendre et à diriger les entreprises.	4. Développer chez les individus la capacité à cultiver et à tirer parti de leurs relations avec leurs pairs.	5. Développer chez les individus la capacité à prendre du recul, à comprendre les causes profondes et à influencer les systèmes.
	<i>Équipes</i>	6. Développer la capacité des équipes à solliciter et à déployer tout le potentiel de chacun de leurs membres.	7. Développer la capacité des équipes à définir leurs objectifs et à les atteindre.	8. Développer la capacité des équipes à optimiser la performance organisationnelle.	9. Développer la capacité des équipes à coordonner leurs objectifs et leurs actions au-delà des frontières.	10. Développer la capacité des équipes à ouvrir la voie en matière de changement systémique.
	<i>Entreprises</i>	11. Développer la capacité des entreprises à appuyer le développement de leurs collaborateurs, bénévoles et membres du CA.	12. Développer la capacité des entreprises à soutenir le travail en équipe.	13. Développer la capacité des entreprises à favoriser la collaboration interne, afin de s'adapter efficacement aux situations difficiles.	14. Développer la capacité des entreprises à collaborer les unes avec les autres.	15. Développer la capacité des entreprises à former des coalitions afin de conduire le changement systémique.
	<i>Communautés</i>	16. Développer la capacité des communautés à appuyer un apprentissage réflexif ainsi que l'adhésion des membres de la communauté.	17. Développer la capacité des communautés à faciliter et à soutenir les initiatives de groupes inclusifs.	18. Développer la capacité des communautés à créer et à conserver des entreprises qui favorisent leur bien-être.	19. Développer la capacité des communautés à progresser ensemble et à joindre leurs efforts pour atteindre leurs buts communs.	20. Développer la capacité des communautés à défendre le changement systémique.
	<i>Politiques et pratiques</i>	21. Développer la capacité de ces domaines à cultiver une réflexion innovante au travers des leaders et des exécutants.	22. Développer la capacité de ces domaines à s'articuler autour de leurs intérêts et objectifs communs.	23. Développer la capacité de ces domaines à organiser et à diffuser les connaissances et les meilleures pratiques.	24. Développer la capacité de ces domaines à former des synergies en franchissant les cloisonnements institutionnels et les frontières entre disciplines.	25. Développer la capacité de ces domaines à élaborer des politiques en réponse aux problématiques, et à transformer la culture et les pratiques institutionnelles.

[http://www.ila-net.org/members/directory/downloads/webinars/2010.05-Leadership\\_Development\\_in\\_US\\_Presentation.pdf](http://www.ila-net.org/members/directory/downloads/webinars/2010.05-Leadership_Development_in_US_Presentation.pdf)





## À propos du Center for Creative Leadership

Le Center for Creative Leadership (CCL®) est un prestataire renommé d'envergure internationale spécialisé dans la formation de cadres supérieurs visant à accélérer l'obtention de résultats stratégiques et commerciaux par le développement du potentiel de leadership des personnes et des entreprises. Organisme à but non lucratif fondé en 1970 et consacré exclusivement à la formation et à la recherche en leadership, CCL accompagne ses clients du monde entier dans la culture d'un leadership créatif, c'est-à-dire la capacité à obtenir des résultats plus élevés que prévu par une réflexion et des actes allant au-delà des frontières. Pour cela, il propose une offre de programmes, produits et services très divers. Classé parmi les 10 meilleurs prestataires au monde en formation de cadres supérieurs par Bloomberg BusinessWeek et le Financial Times, CCL a son siège à Greensboro en Caroline du Nord (États-Unis) et possède des filiales à Colorado Springs dans le Colorado, à San Diego en Californie, ou encore à Bruxelles, à Moscou, à Singapour, à Pune en Inde et à Addis-Abeba en Éthiopie. Son travail est soutenu par plus de 500 professionnels de l'enseignement universitaire.

### CCL – Amériques

One Leadership Place  
PO Box 26300  
Greensboro, NC (États-Unis)  
27438-6300  
Tél. : +1 800 780 1031  
Fax : +1 336 282 3284  
E-mail : [info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

### CCL – Europe, Moyen-Orient, Afrique

Rue Neerveld 101-103 Neerveldstraat  
1200 Bruxelles (Belgique)  
Tél. : +32 (0)2 679 09 10  
Fax : +32 (0)2 673 63 06  
E-mail : [ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

### CCL – Asie-Pacifique

89 Science Park Drive  
Singapore Science Park I  
The Rutherford  
Lobby B, #03-07/08  
(Singapour) 118261  
Tél. : +65 6854 6000  
Fax : +65 6854 6001  
E-mail : [ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

### Autres campus :

**Colorado** - 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905 (États-Unis), tél. : +1 719 633 3891

**Californie** - 8910 University Center Lane, Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029 (États-Unis), tél. : +1 858 638 8000

**Afrique** - Unity University, Sub-City: Bole, Kebele: 11, House No: 632, PO Box 6722, Addis-Abeba (Éthiopie), tél. : +251 913 204 547

**Inde** - 238 Regus Connaught Place, Level 2, Kumar Connaught Place, Bund Garden Road, Pune, 411 001 (Inde),  
tél. : +91 20 4014 7709/10

**Russie** - 8th Marta Street 10, Building 14, Moscou (Russie) 127083, tél. : +7 495 662 31 39

Le Center for Creative Leadership s'engage à suivre une politique d'égalité des chances dans le cadre de l'admission des étudiants, afin de prévenir toute discrimination fondée notamment sur la race, la couleur, la religion, le sexe, l'âge, l'origine, l'orientation sexuelle ou le handicap. De même, les pratiques de CCL dans le cadre de ses activités, de ses programmes ou de ses politiques excluent toute discrimination fondée sur un quelconque de ces aspects.

Center for Creative Leadership, CCL®, et son logo sont des marques déposées de Center for Creative Leadership.  
©2011 Center for Creative Leadership. Tous droits réservés.