

Immunothérapie individuelle : le cas de Cathy

6

De l'impossibilité de gérer ses émotions

Cathy adore son travail. Responsable marketing, elle est douée, énergique et affiche une belle réussite. Elle travaille pour une des plus grandes compagnies pharmaceutiques du monde. Elle a par ailleurs tendance à être stressée, sur les nerfs et hyper-émotive quand les problèmes surviennent. Ses collègues pensent qu'elle est un atout énorme dans l'équipe mais ils aimeraient aussi que le prix à payer ne soit pas aussi élevé. Son chef pense qu'elle pourrait devenir une star, mais que pour ce faire, elle doit d'abord développer une meilleure maîtrise d'elle-même.

Peu importe la manière d'exprimer l'objectif : mieux gérer mes émotions, prendre les choses moins à cœur, prendre plus de recul, mieux gérer mes passions et mes enthousiasmes, ne pas sur-réagir, maintenir une distance émotionnelle plus professionnelle, ou arrêter de porter mes émotions comme un étendard... Le défi de Cathy est aussi largement représenté que celui de David au sein des entreprises !

Cathy a travaillé sur ses axes de changement personnel au cours d'un travail d'équipe sur l'immunité (chapitre 7). Se poser un défi personnel

dans le cadre d'un processus collectif peut renforcer la motivation et le sentiment d'être soutenu.

L'immunité de Cathy

Voici la première rédaction de Cathy sur son objectif de colonne 1 : « Quand il y a des problèmes dans un projet ou avec une personne, je veux arriver à contenir mon mécontentement. Je veux ensuite traiter le problème et ne pas laisser mon mécontentement déborder sur d'autres interactions ou sur d'autres projets. Cela m'aidera à mieux gérer mon état émotionnel et mon bien-être, ce qui contribuera également à l'équilibre de mon équipe ».

Pour Cathy, le problème était de taille : même lorsqu'elle parvenait à le cacher aux autres, elle se sentait fréquemment accablée et la plupart du temps stressée. Elle savait qu'elle payait son stress au prix fort sur le plan physique (elle était démolie et fatiguée) et mental (elle devenait incapable de réfléchir clairement). Elle avait peur de faire un burnout et craignait que son effondrement ne déteigne sur les performances de l'équipe, juste au moment où ils étaient en train de développer une stratégie de marketing à plusieurs millions de dollars pour le lancement d'un produit.

Dans le contexte de ce travail de développement d'équipe, un critère de qualité supplémentaire pour son objectif de colonne 1 était qu'il soit clairement lié à l'objectif d'amélioration collectif de l'équipe, à savoir améliorer la qualité des relations interpersonnelles.

Comme David, Cathy a bénéficié du questionnaire d'évaluation (tableau 5-3) pendant le cycle de coaching pour renverser son immunité. Elle a demandé à ses collègues membres de l'équipe d'être ses répondants et tous ont dit oui. Cela lui permettrait de se confronter à des données objectives et de valider son objectif.

Les résultats ont confirmé l'auto-évaluation de Cathy, tout en célébrant les côtés positifs de son énergie émotionnelle. Écoutons ces contributions : « Dans l'ensemble, Cathy gère bien les situations. Cependant il arrive que

la situation prenne le dessus – et pas de façon positive. Sa raison d'être hyper-émotive/stressée/préoccupée est souvent justifiée, mais sa réaction est souvent incontrôlée et cela devient un problème ».

« Les membres de l'équipe se sentiraient plus à l'aise s'ils pouvaient avoir des échanges sereins, s'ils savaient qu'elle ne réagirait pas avec ses émotions et que celles-ci n'allaient pas déteindre sur les autres projets. Cela leur permettrait de se concentrer sur ses idées plutôt que sur le risque d'explosion. Elle serait alors reconnue comme une responsable marketing à fort potentiel. Ceci dit, les émotions positives de Cathy et sa spontanéité ne sont pas remises en question car cela fait partie de sa personnalité unique et de sa contribution spécifique à l'équipe.

« Cathy produit une énorme quantité de travail et ses résultats sont toujours de haute qualité. Elle a prouvé par l'expérience sa capacité à mener les projets à bien. Même si certains apprécient qu'elle se charge du travail des autres, elle n'arrive pas à s'équilibrer et n'aide pas d'autres personnes à se développer autour des projets qu'elle dirige.

« Cathy est passionnée par son travail et son équipe, et c'est vraiment une belle qualité. Cela apporte un sentiment de gaité et de motivation au groupe et peut avoir un impact positif sur ceux avec qui elle interagit même au-delà de l'équipe. Il est vraiment important qu'elle travaille à mieux gérer ses réactions émotionnelles. Elle devrait se concentrer sur les situations où elles ont un impact négatif sur elle ou ses collègues. Elle doit préserver les moments où ses émotions ont un impact positif car c'est un de ses atouts les plus puissants ».

Cathy admet que le domaine où elle souhaite s'améliorer constitue également une de ses forces et conclut que « mieux gérer son état émotionnel et l'expression de ses émotions » est une meilleure formulation de son objectif d'amélioration. Le tableau 6-1 montre sa carte d'immunité complète.

Tableau 6-1 : La carte d'immunité initiale de Cathy

1 Objectif d'amélioration	2 Faire/Ne pas faire (à l'encontre de l'objectif)
<p>J'ai pour objectif de mieux gérer mon état émotionnel et l'expression de mes émotions, et notamment :</p> <p>En cas de problème dans un projet ou avec une personne, restreindre mon mécontentement. Essayer ensuite de traiter le problème directement et ne pas laisser mon mécontentement se répandre dans mes interactions avec d'autres ou dans d'autres projets.</p> <p>Cela m'aidera à mieux gérer mon état émotionnel et à préserver mon bien-être, ce qui contribuera aussi à l'équilibre de l'équipe.</p>	<p>Je me laisse ressentir toute l'émotion.</p> <p>Je réagis émotionnellement (intensément et rapidement).</p> <p>Je ne me pose pas la question : comment est-ce que je me sens ?</p> <p>Je n'ai pas conscience, jusqu'à ce que mes émotions ressortent dans une autre situation, que je déverse mes émotions.</p> <p>Je ne demande pas d'aide.</p> <p>Je ne dis pas non.</p> <p>Je fais tout ce que je considère nécessaire.</p> <p>Je me pousse à faire chacune de ces choses à 110% en termes d'exigence de qualité.</p> <p>Je ne fais pas la différence entre ce qui est critique/essentiel et ce qui l'est moins.</p> <p>Je me mets sur tous les fronts (fréquemment et pendant de longues périodes).</p>

3 Motivations concurrentes cachées	4 Grandes suppositions
<p>Je suis obligée de donner le meilleur de moi-même pour tout et à n'importe quel prix - faire à peine moins, c'est laisser tomber mon équipe et moi-même.</p> <p>Je veux être vue comme une personne vers qui on peut aller, la co-équipière sur laquelle on peut compter pour que les choses soient faites, et comme il faut - même si c'est irréaliste et extrêmement coûteux pour moi, ce qui au final va m'épuiser et faire chuter la performance de l'équipe.</p> <p>Je m'oblige à cacher mes cartes et à éviter les discussions conflictuelles (par exemple, refuser, demander de l'aide, dire « Je ne peux pas », etc.).</p> <p>Toutes ces motivations cachées combinées avec une intense motivation pour livrer un produit final parfait peuvent me mettre dans un état explosif. Je me contrôle jusqu'à ce que cela fasse des ravages sur moi physiquement (je suis épuisée et je me traîne) et mentalement (je suis à bout et mes performances en souffrent). C'est seulement là que j'exprime mon épuisement émotionnellement.</p>	<p>Si je laissais tomber mon équipe, je compromettrais mon image de co-équipière sur qui on peut compter et à la hauteur des standards de l'équipe.</p> <p>Si je me laissais aller, j'aurais l'impression de ne pas donner autant que je devrais.</p> <p>Je crois qu'on est bon quand on est à 150%. C'est valable pour moi et pour les autres.</p> <p>Je crois que tous les membres de l'équipe ont les mêmes standards.</p> <p>Je crois que ça vaut la peine de m'épuiser plutôt que de ne pas atteindre 150%.</p> <p>Si je ne suis pas la référence, je risque de perdre mon statut dans l'équipe.</p> <p>Je crois que mon équipe a besoin de me voir comme une superwoman sur qui on peut compter.</p> <p>Dire non une seule fois à quelqu'un de mon équipe est contraire à mes principes.</p> <p>Je crois que je devrais être capable de contrôler mon état émotionnel même quand je suis sur les nerfs.</p>

Cathy ne fait pas les choses à moitié ! Pour comprendre ce qui fait que l'objectif de Cathy est adaptatif, passons en revue les trois premières colonnes de sa carte d'immunité. Commençons par la colonne 2 : ce qu'elle fait et ne fait pas à l'encontre de son objectif de colonne 1. On peut regrouper les éléments en trois aspects :

- **être hyperémotive** (elle ressent beaucoup et réagit intensément et rapidement, sans être consciente de la façon dont elle se sent) ;
- **en faire trop** (elle ne demande pas d'aide, ne dit pas non, elle fait tout ce qui est à faire) ;
- elle est **perfectionniste**, que le sujet soit critique ou pas.

Son dernier élément : « Je me mets sur tous les fronts (fréquemment et pendant de longues périodes) » est en accord avec les deux derniers aspects. Voyons comment ces éléments concourent à l'empêcher de gérer son état émotionnel et de maîtriser l'expression de ses émotions. Les motivations cachées de colonne 3 permettent de faire le lien.

La caractéristique d'un bon énoncé de colonne 3 est qu'il est autoprotecteur. Cathy dit qu'elle ne doit pas se laisser aller et ne jamais laisser tomber son équipe, à aucun prix, même si cela signifie devenir hyper-stressée. Ne jamais décevoir personne signifie pour elle, donner le meilleur d'elle-même en toute chose, être la personne vers qui on se tourne et ne rien faire qui pourrait suggérer le contraire (par exemple dire non). Or tout cela peut sembler insuffisamment autoprotecteur. En effet, elle pourrait mieux prendre soin d'elle-même. Mais ce que nous recherchons ici, c'est comment la personne **protège la personnalité qu'elle veut que les autres voient**, la façon dont elle veut se voir, même si cela lui coûte cher en termes d'énergie. Cathy indique clairement les conséquences dans la dernière phrase de la colonne 4. Elle fait une très bonne synthèse de ses croyances pour montrer comment elles la conduisent à des emportements. Elle nous montre l'image parfaite d'un système immunitaire bien en place : elle doit gérer son état émotionnel tout en vivant selon des normes de perfection qui lui garantissent la rupture émotionnelle à terme.

Les comportements de colonne 2 mettent en œuvre une forme d'autoprotection visant à servir les motivations de colonne 3 (tout en travaillant contre l'objectif initial).

Tournons-nous maintenant vers ses grandes suppositions (colonne 4) pour explorer le modèle mental qui maintient le système immunitaire en place. Certaines de ces croyances viennent de la formule : « Si (contraire de la colonne 3), alors _____ », tandis que d'autres sont des suppositions directes. Deux formulations sont particulièrement importantes pour comprendre ce qui fait de son objectif un défi adaptatif : sa croyance au sujet des normes d'effort (une bonne Cathy produit 150 pour cent et cela vaut la peine de faire un burnout plutôt que de donner moins). Il n'est pas difficile d'imaginer comment cette croyance conduit à un stress élevé (même s'il est auto-imposé). Et le niveau de stress renforce le risque de rupture émotionnelle. Tout est à fort enjeu quand vos attentes de performance sont hautes.

Comprendre que l'objectif de Cathy est adaptatif a des implications sur la manière de l'aider à réussir. Les méthodes qui se focalisent sur la réduction du stress, comme l'exercice, des techniques de respiration ou le yoga, peuvent aider Cathy, mais pas la faire changer. À n'en pas douter, elle s'engagerait dans ces activités à 150 pourcent ! Pour s'améliorer, il faut qu'elle révise ses grandes suppositions. Quand on s'engage dans un défi adaptatif, il est impossible de savoir à l'avance quels aspects de son schéma mental vont changer et à quel point.

UN RAPPORT DE PROGRESSION IMPRESSIONNANT

Faisons un bond en avant de six mois pour voir ce que Cathy a accompli. Voici les témoignages des membres de son équipe à la deuxième évaluation : « Elle a atteint un niveau de gestion de ses émotions très remarquable. Elle l'a démontré dans de nombreuses situations. Un des meilleurs exemples fut son sensationnel management du projet RollOut dans des circonstances très difficiles et pour la plupart hors de son contrôle. À très peu d'exceptions près, elle a très bien géré ses émotions... J'ai pu la voir travailler personnellement sur son objectif pendant cette période. C'était

Le terreau le plus puissant pour progresser en matière de changement (même si le problème semble insoluble) combine deux couches :

- des individus travaillant sur leur immunité personnelle en lien avec une aspiration d'amélioration pour le groupe,
- l'équipe dans son entier travaillant sur une image de son immunité collective autour de la même aspiration.

Les équipes perdent souvent beaucoup de temps à parler – sans résultat durable – de leurs difficultés. Si elles exploitaient ce temps pour construire des supports de renversement de leurs immunités individuelles et pour créer des opportunités d'exploration des grandes suppositions, intégrant ces processus à l'histoire, au langage et à la vie du groupe, il existerait alors une structure solide pour combiner apprentissage personnel et réussite collective.

Comme le suggèrent les cas présentés dans la partie 2, le bénéfice potentiel de la démarche va transcender de beaucoup le simple fait d'atteindre un objectif d'amélioration de colonne 1. Faire des apprentissages adaptatifs permet de mettre en place, même à l'âge adulte, une croissance continue. Ainsi sommes-nous capables, si nous le voulons, de construire des compétences de plus en plus complexes, individuellement et collectivement, transposables dans tous les domaines de nos vies.

Conclusion

Tous les ans, le *Forum Économique Mondial* rassemble deux mille dirigeants de compagnies, d'universités, de chaînes de télévisions, des intellectuels et des chefs d'état dans le petit village alpin de Davos, en Suisse. C'est un temps pour considérer ce qui se passe dans le monde. Le seul et unique sujet est encore et toujours le changement : « Le monde change, le business change et si vous avez du bon sens, vous feriez bien de changer aussi ».

Pourtant, on oublie de se demander pourquoi le changement est si difficile. Les discussions prêtent trop peu d'attention à la face cachée de l'iceberg : les émotions, l'anxiété et les peurs qui produisent des engagements passionnés à ne pas changer.

Le présent ouvrage synthétise vingt-cinq ans de recherches et de pratique sur le seul véritable phénomène qui empêche le changement individuel et collectif et sur ce que vous pouvez faire pour le dépasser. Les leaders et les organisations qui maîtriseront l'immunothérapie du changement sauront relever les défis du 21^e siècle. Ils sauront atteindre leurs objectifs. Ils seront exemplaires. Ils bénéficieront de la loyauté et de l'engagement de leurs salariés.

Comment une organisation peut-elle incuber en permanence les transformations continues des talents ? Comment débloquer tous les potentiels ? Le leader et la culture organisationnelle doivent adopter une posture favorisant la croissance des êtres, c'est-à-dire qu'ils doivent envoyer le message qu'ils s'attendent à ce que les adultes puissent grandir et être eux-mêmes exemplaires.

Quelles sont les caractéristiques de cette posture ? Pour nous, il y en a sept et nous allons maintenant les passer en revue. Mais elles forment en réalité un continuum dans lequel chaque organisation fixera ses propres priorités.

On grandit à tout âge

Nous avons tendance à concevoir l'apprentissage formel chez les jeunes comme une préparation à la vie adulte, ou comme la rampe de lancement d'une trajectoire de carrière. Les leaders du 21^e siècle reconnaissent qu'il est essentiel de promouvoir la croissance des capacités mentales tout au long de la vie.

Si l'enjeu de la formation est bien compris par la majorité des entreprises, les pratiques effectives restent généralement fondées sur la transmission de savoir d'un expert à un apprenant. La notion de croissance personnelle est associée à l'ajout de connaissances. Or si on se limite à ce type d'apprentissage, on n'apprend pas à réinventer, reconstruire, découvrir. Le système d'exploitation possède plus de dossiers, mais lui-même n'a pas évolué.

Dès lors que les décideurs se mettront à proposer à leurs collaborateurs plus de formations-action à visée transformante, ils rendront obsolètes les modalités actuelles de la formation : plans de formation, universités d'entreprise... toutes méthodes qui reproduisent à l'intention des adultes les méthodes de l'environnement d'apprentissage de l'enfant et de l'adolescent.

Les formations à contenu sont utiles pour implémenter de nouveaux savoir-faire et intégrer des techniques. Ce qui va disparaître, c'est de se limiter à ces seules formations pour couvrir tous les besoins d'apprentissage.

Il est intéressant d'observer les mécanismes d'apprentissage en vigueur au sein de votre organisation. Quelle image implicite de l'intelligence au travail révèlent-ils ? Donnent-ils lieu à une augmentation du répertoire ou à la possibilité de l'auto-transformation ?

Apprentissage technique vs adaptatif

Nos méthodes actuelles ne permettent pas l'apprentissage transformationnel nécessaire pour répondre aux défis adaptatifs. Comme le dit Ron Heifetz, l'erreur majeure et la plus fréquente des décideurs est d'essayer de répondre à des défis adaptatifs par des moyens techniques. Et c'est ce que font bien des organisateurs d'universités d'été !

Les leaders attendent maintenant de leurs collaborateurs qu'ils fassent de nouveaux apprentissages. Le directeur d'une compagnie suisse de services financiers nous disait : « Le monde change. J'ai besoin que nos gestionnaires de comptes soient capables de reconcevoir leur travail. Ils sont bons pour les instruments financiers, les chiffres, les analyses et les prévisions. Maintenant il faut qu'ils soient bons humainement. Il faut qu'ils soient capables d'écouter leurs clients parler de leur vie, de ce qu'ils aiment et de ce qui leur tient à cœur, de la façon dont ils veulent utiliser leurs actifs en conséquence. C'est un travail complètement différent ».

Le directeur du district scolaire de Cincinnati nous a tenu pratiquement le même langage : « Le monde change. Il faut que nos directeurs d'établissement reconçoivent leur mission. Ces vingt dernières années, ils ont été d'excellents managers. Maintenant, il faut qu'ils soient des leaders de l'amélioration de l'enseignement. Il faut qu'ils aillent dans les salles de classe pour prendre conscience des besoins des enseignants et des élèves pour que l'apprentissage soit plus efficace. C'est un travail complètement différent ».

Dans le meilleur des cas, même lorsque les moyens sont donnés en termes d'investissement et de ressources pour la formation, même lorsque les salariés sont eux-mêmes engagés et motivés, tout le monde continue à se battre contre vents et marées avec peu de chance de réussite. En effet, ils continuent à espérer d'un système initialement conçu pour délivrer de l'apprentissage aux enfants qu'il réponde aux besoins des adultes.

Les directeurs d'établissement et les chargés de clientèle se retrouvent sur les bancs de l'école. La chose est artificielle, c'est un regroupement tempo-

raire de personnes qui n'ont pas de but collectif ni de compte à se rendre les uns aux autres et qui, après une période prédéterminée et relativement brève, ne se reverront probablement jamais. Leurs supérieurs hiérarchiques les envoient en formation en espérant secrètement que quelque chose va se passer, de l'ordre du transfert de compétences, la possibilité que les collaborateurs soient capables de réutiliser ce qu'ils ont appris, de l'appliquer en réel, dans l'environnement de travail.

Les organisations apprenantes seront capables de choisir des approches orientées résultat (tableau C-1). Elles sauront favoriser les formations-action destinés à des groupes opérationnels fortement motivés pour apprendre en lien avec leurs objectifs et leurs missions. Parce qu'ils travaillent ensemble au quotidien à la résolution de problèmes de terrain, ils seront naturellement impliqués envers le changement et l'amélioration de chacun de leurs collègues et ils seront automatiquement enclins à les apprécier lorsqu'ils surviendront.

Tableau C-1 : De la salle de classe à l'apprentissage adulte : concevoir la formation au sein d'une organisation apprenante

La formation du 20 ^e siècle se limitait à	La formation du 21 ^e siècle apporte en plus
Orientée sur le contenu	Orientée sur le résultat
Apprentissage par petits groupes artificiels	Apprentissage au sein de groupes de travail réels
Hors du temps, loin du flux de travail	Infuser de l'apprentissage à l'intérieur du flux de travail
Limité en temps	Souple en termes de temps
Responsabilité indirecte de l'apprenant	Responsabilité directe de l'apprenant
Informatif/Technique	Transformant/Adaptatif
Un transfert d'apprentissage dans l'entreprise qui se fait après coup	Le transfert se fait avant et est ancré dans le concret de l'activité
Former des équipes au service des leaders	Apprendre ensemble

Une frontière solide entre formateur et personne formée	Une logique de co-apprentissage formateur/personne formée
Déconnectée de la stratégie globale de l'entreprise	Fortement connectée à la stratégie globale de l'entreprise
En amont d'un projet	En soutien pendant le projet

Imaginez une équipe de direction engagée dans la démarche de devenir apprenante, qui se réunirait régulièrement pour progresser ensemble vers la réalisation de ses objectifs. Imaginez qu'elle soit capable de passer du mode opérationnel ordinaire, celui que nous connaissons tous, au mode apprenant. Les membres de l'équipe seraient conscients de leur immunité individuelle et collective, ainsi que de leur tendance à se protéger du progrès souhaitable. L'équipe deviendrait un espace pour conduire des expériences d'apprentissage et les débriefer. Le groupe serait un incubateur de nouvelles compétences pour reconstruire l'avion tout en restant en vol. C'est précisément l'intention de l'apprentissage adaptatif.

La vie d'une équipe n'est pas toujours confortable. Certains moments nécessitent des prises de risque qui demandent du courage. Apprendre peut faire peur. Mais une fois que l'apprentissage a eu lieu, vous aurez du mal à trouver des collaborateurs préférant revenir aux anciennes façons de faire, même parmi les plus sceptiques ou résistants. Être capable d'apprendre ce qui nous permet d'être en croissance continue est très précieux. Il nous fait nous sentir plus vivants. Nous nous régénérons tout comme nous régénérons nos organisations.

Cultiver la motivation intrinsèque de grandir

Il vaut la peine de réfléchir à ce que votre organisation ou sa culture considèrent comme une priorité durable. On nous dit que le pont du *Golden Gate* à San Francisco est sans arrêt en train d'être repeint. Et votre organisation ? Sur quoi doit-elle veiller en permanence ?

Même les organisations qui ont embarqué dans le contrôle qualité et pensent en termes d'amélioration continue des opérations et des systèmes, ne pensent habituellement pas à développer les capacités humaines en continu. Comme la plupart des améliorations systémiques sont constitutives de défis adaptatifs, elles ne peuvent se contenter des sempiternelles refontes structurelles ou organisationnelles. C'est précisément pour cela que tant de consultants stratégiques brillants apportent si peu en dépit de la qualité de leurs analyses et de la sincérité de leurs intentions.

En revanche, la plupart des organisations considèrent le développement des talents comme une priorité qui peut être mise en œuvre par la formation continue et les séminaires de ressourcement. Elles organisent des universités d'entreprise, des programmes de formation et de développement du leadership, elles donnent des années sabbatiques. Au final, ce modèle ressemble étrangement à celui de nos rythmes privés et leur répartition entre temps de travail et temps de vacances. On va se mettre au vert, une fois de temps en temps, pour recharger les batteries, se ressourcer et ramener un nouveau souffle dans l'organisation. Or est-il sensé au 21^e siècle, avec tout ce que nous savons aujourd'hui sur le potentiel de développement de l'adulte, que notre modèle de transformation des talents consiste à compenser la fatigue par le repos ?

Nous croyons que toute organisation peut mettre en place un vrai programme de désensibilisation :

- Vous pouvez faire venir dans votre structure un coach formé à la technique, choisir quelques salariés, peut-être vous, et tout le monde pourrait répondre à la question suivante : Quel serait le point d'amélioration personnel sur lequel vous pensez devoir travailler ?
- Chacun, à tous les niveaux de l'organisation et quelle que soit son ancienneté, se mettrait à travailler sur une bonne problématique d'apprentissage personnel. Un bon problème est celui sur lequel on travaille, pas tant pour le résoudre, mais pour qu'il nous résolve. Un bon objectif nous demande de grandir pour l'accomplir (et non pas d'ajouter un outil quelconque à nos savoir-faire).

- Chacun aurait au sein de l'entreprise au moins un collègue qui connaît son objectif et se soucie de savoir s'il le réalise ou non.
- Enfin, chacun pourrait dire pourquoi il est important pour lui/elle personnellement de mettre ce changement en œuvre et à quel point ce serait bénéfique pour l'organisation également.

Selon nous, il n'est pas de conjugaison d'intérêts plus parfaite entre les besoins d'une organisation et ceux de ses membres que la croissance continue des êtres humains au travail. Il n'est pas de meilleur bénéfice que l'organisation puisse apporter à ses collaborateurs que celui de répondre à la soif d'apprendre et de se développer en continu et de voir plus en profondeur (vers l'intérieur et vers l'extérieur) afin d'agir plus efficacement à partir d'un éventail de possibles toujours plus large. L'immunothérapie du changement est un outil qui transforme les objectifs difficiles en bons problèmes, en problèmes bien posés qui vont nous résoudre pour que nous les résolvions.

Tout collaborateur d'une entreprise devrait avoir en permanence un bon problème « qui travaille sur lui ».

Le changement prend du temps et se fait par paliers

La transformation prend du temps. La question n'est pas tant de savoir patienter. Avons-nous de bonnes raisons d'être pressés ? Lorsque nous rencontrons des dirigeants et que nous présentons notre processus d'accompagnement du changement, la première chose que l'on nous dit, c'est : « Nous n'avons pas le temps ! » L'argument est irrecevable et faux de surcroît. Pour chaque salarié, combien de temps cumulé a-t-il déjà été consacré aux formations traditionnelles ? Tous ces investissements certes ponctuels pour développer la fonction managériale mis bout à bout représentent bien plus que les quelques mois nécessaires pour aider quelqu'un à dépasser une immunité. En réalité, vous avez plus de temps qu'il ne vous en faut.

Pourquoi le changement prend-il du temps ? Parce qu'il travaille la matière humaine au niveau de la culture et non pas de l'ingénierie. L'évolution de la complexité mentale requiert un processus graduel de différenciation et d'intégration. **La personne doit se mettre à observer sa manière de créer du sens. Elle doit cesser d'être le sujet de ses croyances pour faire de celles-ci un objet d'étude.**

Prenons un exemple. Vous pensez cela à propos de l'un de vos collaborateurs : « Mais il est évident qu'il doit se fier à son intuition et moins se focaliser sur les avis des autres. Si je ne peux lui expliquer cela en une heure, sûrement que quelqu'un d'autre dans l'organisation le peut ». Eh bien, cela peut vous paraître évident si vous êtes au stade auto-transformant. Mais, si ce collaborateur voit le monde à partir du stade référence externe, pour lui, ce n'est pas si évident.

Pour clore une fois pour toutes la question de la patience, il est une chose importante que vous devez savoir : ce n'est pas qu'il faut de la patience pour accompagner la croissance des êtres. C'est le fait d'accompagner la croissance des êtres qui va vous donner de la patience.

Accompagner la croissance des êtres ne consiste pas à se résigner à attendre. Les actions que vous allez entreprendre seront tout simplement différentes. On ne peut pas tirer sur le bourgeon pour le faire éclore ni former une chenille afin qu'elle se mette à voler. En revanche, nous pouvons fertiliser le sol et donner à la chenille la bonne nourriture qui lui permettra de devenir papillon. Les bons problèmes, tels les conflits internes, seront alors le signe d'une maturité et l'opportunité d'explorer activement les grandes suppositions qui donnent lieu à ces conflits et les alimentent : voilà ce qui nourrit la transformation des schémas mentaux.

Le changement doit impliquer la tête et le cœur

La plupart des leaders se sentent incompetents à l'heure de s'engager dans la dimension affective de la relation professionnelle. Ils ne savent pas gérer

les problèmes de façon constructive, productive et appropriée. De ce fait, ils tendent à les ignorer en espérant que « le temps arrangera les choses » ou ils le « sous-traitent » hors des murs de leur département, dans ce cas au niveau des ressources humaines. Au mieux, ils organisent un séminaire de cohésion d'équipe avec un cabinet de coaching.

C'est très compréhensible. Un leader n'est pas un psychologue et n'aspire nécessairement pas à le devenir. Par ailleurs, il se pourrait fort bien que vous tombiez sur un psychologue qui ne comprendra pas le monde du travail.

Il reste vrai néanmoins que vos collaborateurs arrivent au bureau avec leur humanité (vous aussi, d'ailleurs) et que tant que nous n'aurons pas trouvé comment la vie émotionnelle participe à l'activité travail, nous ne réussirons pas à atteindre nos objectifs les plus importants. Cela signifie qu'il convient de reconnaître que le cloisonnement vie privée/vie professionnelle est un choix improductif, voire inconsidéré.

Les leaders que nous avons accompagnés (et qui font les exemples de ce livre) ont trouvé particulièrement intéressant dans l'approche le langage commun, le cadre partagé pour à la fois amener l'univers ses émotions dans l'espace de travail et les lier fortement à l'accomplissement d'améliorations personnelles bien ciblées et focalisées qui étaient hautement souhaitables pour l'organisation et l'individu.

Dans votre structure, les émotions ont-elles droit de cité ? Et si c'est le cas, est-ce de manière à soutenir l'apprentissage individuel et collectif ?

Le cognitif nourrit le comportemental et vice versa

Il subsiste une mise en opposition des approches cognitives (réfléchir à nos comportements et en attendre une transformation) et des approches comportementales (adopter de nouveaux comportements et espérer que ceux-ci vont devenir des réalités intégrées). Notre contribution à ce débat

est que toute structure en thèse-antithèse a besoin elle-même d'être transcendée. Comment mettre ces deux approches en complémentarité afin que le résultat soit bien plus que leur addition ?

D'expérience, il n'est pas fructueux de contempler nos grandes suppositions sans rien faire, mais toute tentative de modifier les comportements de colonne 2 directement est inutile. C'est pour cela que nous proposons la praxis qui consiste à explorer différentes manières de travailler sur nos théories personnelles et organisationnelles.

Les personnes avec qui nous avons travaillé se sont transformées grâce à des changements comportementaux conçus pour générer une transformation au niveau des schémas mentaux, mais aussi grâce à des changements de schémas mentaux qui ont généré des changements comportementaux durables leur permettant d'atteindre leurs objectifs.

Défis et soutien : le bon dosage pour accomplir les transformations

Pour que l'intelligence puisse croître, elle a besoin de deux choses : défi (un bon problème) et soutien. Ce sont bien là deux tenants de la pédagogie et il nous reste à appliquer au développement adulte un bon siècle de recherches sur les transformations mentales de l'enfant. Le processus d'immunothérapie permet de convertir n'importe quelle ambition non réalisée en un bon problème pour apprendre à se transformer. Il permet en outre de relever le défi tout en prenant soin de l'anxiété qu'il soulève.

Même si vous soutenez des personnes qui entreprennent ce travail dans un contexte de coaching en face à face, il est important de reconnaître que ce qu'elles vont entreprendre – si cela fonctionne – va conduire à des tâtonnements avant d'obtenir une amélioration. Quand votre collaborateur s'aventure en dehors de sa zone de confort et que vous avez des doutes sur ses capacités à le faire, sans doute êtes-vous le sujet de votre croyance : « Bob sera toujours Bob... Il ne changera jamais, ce bougre ! » Eh bien vous êtes

justement en train d'observer les premiers signes de changement. Alors qu'attendez-vous pour l'encourager et lui témoigner votre appréciation ?

Même si les premiers mouvements de Bob peuvent vous sembler maladroits, ils sont le résultat de son courage et de sa volonté d'agir sur sa manière de gérer son anxiété. Si vous avez des craintes, lui est bien plus inquiet que vous. Il s'aventure dans des espaces balisés « zone interdite » par ses grandes suppositions. Votre encouragement sera crucial pour qu'il aille plus loin.

Par ailleurs, dans le cadre d'une équipe, le travail de dépassement de l'immunité implique que tout le monde doit abattre ses cartes. Pour ce faire, le niveau de confiance doit être approprié et il vous appartient, en tant que leader, de créer un contexte sécurisant.

Souvenez-vous du comité directeur présidé par Peter Donovan. Au début du travail, l'un des plus sceptiques a dit tout haut ce que certains autres pensaient tout bas : « J'ai des doutes sur cette démarche. Quand vous laissez les autres connaître vos points faibles, vous leur donnez des munitions. Peut-être qu'aujourd'hui nous n'avons pas peur de ça parce que nous sommes tous ensemble. Mais comment être certain que tôt ou tard, l'un de nous ne va pas charger son arme et tout nous renvoyer dans la figure ? »

Peter l'a sincèrement remercié de son courage. Il a reconnu que ce qu'il proposait comportait des risques. Il a été honnête en disant que rien de ce qu'il pourrait faire ou dire ne pourrait réduire le risque à zéro. Il leur a aussi rappelé que l'entreprise avait déjà réalisé de grandes choses et que cela s'était fait en prenant des risques. Il est allé plus loin en instaurant un principe sacré selon lequel il était interdit d'utiliser l'angle mort d'un autre contre lui ou de le dénigrer.

Harry Spence a fait de même avec les salariés du service de protection de l'enfance. Il s'est engagé à ce que rien de ce qui ressortirait du travail d'immunité ne soit consigné dans les fichiers permanents du personnel.

Conclusion

Défi et soutien – les deux sont nécessaires. Avez-vous une idée de la manière d'apporter un cadre de sécurité afin de faire en sorte que vos collaborateurs ne se mettent pas en danger pendant le processus ?

La meilleure façon de rester connecté avec ces impératifs est de faire en sorte que vous soyez en train de travailler sur votre propre immunité. Connaître (et ressentir) à quoi ressemble le parcours vu de l'intérieur est le meilleur moyen d'augmenter votre capacité à diriger dans un cadre où les autres peuvent avec succès et de façon sûre débloquer leur potentiel.

Nous avons écrit ce livre avec une conviction et un objectif :

- Il n'est jamais trop tard pour continuer à grandir. Peu importe votre âge, votre histoire (et celle des autres).
- Vous donner les clés d'un nouveau moyen à la fois conceptuel et pratique pour libérer les potentiels, en vous et en vos collaborateurs.

En guise de conclusion, voici quelques mots de Peter Donovan : « Dites ceci aux leaders que vous accompagnez : lorsqu'on a le courage de se lancer dans une telle transformation, cela donne de l'énergie, c'est contagieux ! À la fin, tous les départements de l'entreprise voulaient s'y mettre ! »

Nous vous souhaitons de grands sauts et de beaux atterrissages en douceur.