

# L'ESPRIT DU LEADERSHIP

**Bob Anderson**

Fondateur, Président & Directeur du Développement

The Leadership Circle®

LEADERSHIP  
CIRCLE®

## UN VRAI CHANGEMENT EST-IL POSSIBLE ?

*«Les temps de croissance sont entourés de difficultés. Mais ces difficultés proviennent de la richesse de ce qui lutte pour prendre forme. Tout est en mouvement : c'est pourquoi, en persévérant malgré le danger, il existe une perspective de grand succès ».*

*- I Ching*

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à des enjeux d'ampleur mondiale. Les organisations, telles des navires emportés par une mer déchaînée/agitée, sont soumises aux bouleversements globaux. Un contexte où le moindre changement affecte tout le reste. Les questions qu'induisent le commerce interculturel, les mutations économiques mondiales, les contraintes liées aux ressources limitées, l'impact écologique et l'instabilité géopolitique redéfinissent le contexte même du leadership.

Nos anciennes manières de penser et nos pratiques de leadership ne sont plus adaptés au niveau d'interdépendance et de complexité auquel nous sommes confrontés. Ils ne sont tout simplement pas à la hauteur des défis posés par le changement mondial. Et à vrai dire, ils sont à peine à la hauteur des défis posés par les changements liés à l'organisation de l'entreprise.

Une étude récente, menée auprès de plus de 100 entreprises engagées dans des efforts majeurs de transformation, a démontré que dans 85 % des cas, ceux-ci ne produisaient pas de résultats tangibles, et encore moins durables. Pourquoi ?

Meg Wheatley, l'auteure reconnue de «Leadership and the New Science», suggère que *«La manière dont le plus souvent, nous avons appris à penser, à raisonner, à comprendre ne nous donne plus les moyens de prendre de décisions judicieuses. Nous ne savons pas comment répondre avec sagesse aux dilemmes et aux défis auxquels nous sommes confrontés quotidiennement. On ne nous a pas appris à appréhender un monde chaotique, un réseau global interconnecté d'activités et de relations ».*

## PEUT-ON DÉPASSER UN TAUX DE RÉUSSITE DE 15 % ?

Nous répondrons par l'affirmative, mais seulement si nous abordons le changement avec une approche intégrale, en faisant face aux exigences intérieures et extérieures. Le succès n'est possible que si nous acceptons de :

- Passer par la même « métanoïa » (transformation fondamentale du cœur et de l'esprit) que celle que nous souhaitons pour l'organisation.
- Nous engager dans un dialogue intérieur, permanent et exigeant, qui fera remonter à la surface tous les non-dits imposés par notre culture et permettra à notre transformation personnelle de se traduire en changement culturel et systémique.

# L'Esprit du Leadership

De grandes opportunités mais aussi de grands périls marquent l'époque que nous vivons. Les cinquante prochaines années seront intéressantes. Nous pourrions bien faire naître un nouvel ordre mondial au service du bien-être planétaire, allant au-delà du nationalisme. Nous pourrions tout aussi bien nous autodétruire. Le monde des affaires, par son impact global, joue un rôle majeur dans le devenir du monde, et ce même futur est pour lui aussi un enjeu considérable.

Pour le leadership, le défi lancé par le nouveau millénaire est immense. Einstein le décrit clairement : *«Les problèmes clefs auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus au niveau de pensée où nous étions quand nous leur avons donné naissance»*. Quelque chose doit changer dans notre conscience pour nous rendre capables d'appréhender les défis de notre temps.

## CE QU'EST THE LEADERSHIP CIRCLE

*«La pensée et l'analyse sont impuissantes à percer le grand mystère qui plane sur le monde et sur notre existence. La connaissance des vérités supérieures ne se révèle que dans l'action et le travail».*

*- Albert Schweitzer*

The Leadership Circle prépare les leaders au prochain millénaire, des leaders capables de trouver le savant équilibre entre rentabilité à court terme et bien commun de long terme. The Leadership Circle se consacre à servir des leaders soucieux de créer un avenir durable et prospère pour la planète tout en permettant des affaires florissantes.

Nous pensons que les dirigeants d'entreprise sont dans le siège du conducteur. Bien que la transformation que traverse notre monde exige toute la volonté des pouvoirs politiques, au-delà des programmes politiques, ce sont les entreprises qui détiennent le pouvoir. C'est le leadership d'entreprise qui déterminera l'agenda qui définira l'avenir de la planète.

Nous devons élargir notre conception de l'héritage laissé par l'entreprise à la notion de bien-être global. S'il est sûr que les organisations que nous dirigeons doivent rechercher l'excellence, il est temps de proposer une définition élargie de l'excellence qui inclut une rentabilité durable, mais aussi retour du sens. Cette excellence-là profite aux actionnaires, contribue à un environnement propice aux avancées technologiques, à l'amélioration du service et à l'épanouissement des acteurs dans l'entreprise. The Leadership Circle s'emploie à mieux mesurer l'excellence ; sans savoir pour autant où en sont les limites.

Voici la vision de The Leadership Circle : en mettant en place des expériences d'apprentissage et en suscitant des conversations éclairées entre les dirigeants les plus expérimentés et les plus éminents experts, nous pouvons devenir les leaders capables de relever les défis auxquels nous faisons face.

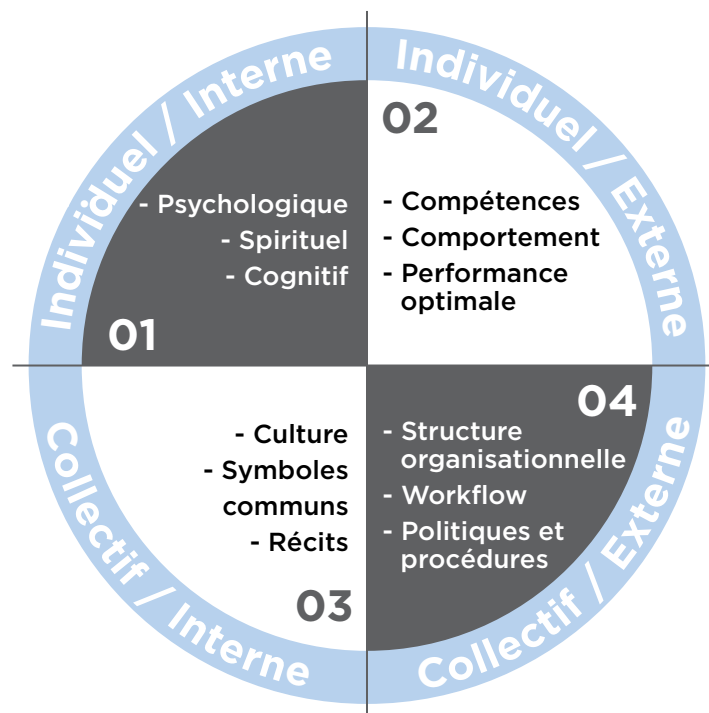
# L'Esprit du Leadership

## *Pourquoi les efforts de transformation échouent-ils ?*

Pourquoi nos efforts actuels de transformation n'aboutissent-ils pas ? La vérité est que nous sommes confrontés à un changement systémique extrêmement complexe. Or, il n'y a pas d'unique cause ni un seul antidote à ces résultats consternants. Néanmoins, en étudiant de plus près ces efforts infructueux, on discerne une tendance commune : certains facteurs, pourtant cruciaux, sont ignorés. La tendance habituelle est d'aborder les aspects les plus évidents et les plus faciles du changement. Les aspects plus sensibles, et moins visibles, qui sont ceux de la transformation émotionnelle ou culturelle, sont souvent exclus de l'équation.

Pourtant, pour que tout effort soit couronné de succès, il doit porter sur chacun des quatre quadrants du changement décrits ci-dessous.

## LES QUATRE QUADRANTS DU CHANGEMENT



**Le quadrant 1** correspond à l'aspect individuel/interne du changement. Il s'agit de la réalité intérieure des personnes. Il est lié au domaine du développement cognitif, psychologique et spirituel. Dans le champ de ce quadrant, les leaders se préoccupent du développement personnel des individus, reconnaissant qu'aucun changement substantiel n'est possible sans un changement préalable dans la conscience.

**Le quadrant 2** concerne les aspects individuels/externes du changement. Il s'agit du domaine des compétences techniques et interpersonnelles ainsi que ce qui constitue la science (physiologie/neurologie/psychologie) des performances optimales et le pôle d'attention principal des entraîneurs et des athlètes de haut niveau. C'est dans ce quadrant que les dirigeants s'intéressent au développement des compétences de chacun et à créer les conditions physiques et psychologiques qui suscitent la motivation et les performances maximales.

**Le quadrant 3** traite des aspects collectifs/internes du changement. Il s'agit du domaine de la culture ; le territoire intérieur, souvent caché, des représentations et des présupposés communs qui guident nos actions. C'est le domaine des mythes, des récits, des règles tacites et des croyances. Il rappelle aux leaders de prêter attention au sens profond des symboles, des intentions, des visions et des valeurs. Il s'agit moins de ceux exprimés sous forme de déclarations encadrées et affichées que par les messages subtils et implicites, communiqués par nos interactions quotidiennes.

**Le quadrant 4** concerne les aspects collectifs/externes du changement, le système social/technique/organisationnel. Il s'agit du quadrant de la structure organisationnelle, du workflow, de la technologie, des politiques et des procédures. Il rappelle aux dirigeants que la conception même du système détermine le degré de performance qui en découle. Aussi, si nous souhaitons un meilleur fonctionnement de ce système, il s'agit de le concevoir de manière appropriée.

Chacun de ces quadrants est relié aux autres. Le développement d'un quadrant est inextricablement lié à tous les autres. Quelques exemples :

- La conscience individuelle produit un effet sur la physiologie, et vice versa.
- La culture stimule ou retarde le développement individuel, et vice versa.
- La structure organisationnelle façonne la culture (et vice versa), qui définit les possibilités dont chacun dispose en termes d'expression de soi et de croissance.
- La conscience façonne et guide la conception du système, et vice versa.

Chaque quadrant produit un effet sur les autres. Chacun a un impact. Ignorer l'un d'eux peut conduire nos tentatives de transformation à des résultats hasardeux.

Lorsqu'on tente de modifier un système organisationnel complexe, il est nécessaire d'adopter une approche prenant en considération les quatre quadrants. The Leadership Circle qualifie cette approche d'intégrale. Il est possible d'améliorer considérablement le taux de réussite actuel de 15 % en matière de transformation organisationnelle, mais seulement si les leaders sont prêts à s'engager eux aussi dans des changements qu'ils préfèrent généralement éviter.

## QUE NÉGLIGE-T-ON ?

*«Les guerriers spirituels ont suffisamment de courage pour oser goûter à la souffrance et établir un rapport clair à leur peur...La souffrance n'est pas à considérer comme un échec ou une punition. C'est une purification»*

*- Sogyal Rinpoche*

L'objectif de la plupart des efforts de changement est de donner naissance à un nouveau système capable d'accroître l'efficacité interne et d'amplifier l'agilité et l'impact sur le marché. Il s'agit de donner à chacun plus d'énergie, de créativité, de sentiment de responsabilité et de productivité. À l'heure actuelle, on observe deux principales erreurs dans la mise en place des efforts de changement. La première est que ces efforts se font sans approche systémique globale. Si l'on se réfère à nos quadrants, la plupart des approches ne se situent que dans le quadrant en bas à droite (collectif-externe). Les efforts de changement débouchent sur un échec lorsque l'on traite des erreurs dans le design du système comme s'il s'agissait de problèmes isolés. Les efforts de changement se font au coup par coup, sans plan d'ensemble. On peut faire une analogie avec le cas d'une maladie : traiter les symptômes au lieu de la maladie elle-même. L'amélioration à court terme est souvent suivie d'une détérioration de la santé à long terme.

La seconde erreur est de loin la cause d'échec la plus classique (même dans le cas où l'on utilise une approche systémique globale). Elle consiste à ignorer totalement les deux quadrants «internes» (à gauche). Les efforts se concentrent alors uniquement sur l'aspect extérieur du changement. De nouvelles technologies sont introduites, l'organisation est restructurée, les équipes sont mises en place, les politiques et les systèmes de récompense sont modifiés, les flux de travail sont réorganisés, les individus et les équipes sont formés aux compétences requises par le nouveau système, etc. Exhaustif, n'est-ce pas ? Il semble que de solides bases ont été posées pour que tout fonctionne. Pourtant, c'est rarement le cas, tout simplement parce que le système ne peut s'organiser de manière durable au-delà d'un niveau médian de conscience, lui-même défini par les quadrants gauches (internes).

La plupart des efforts de transformation souffrent des deux omissions mentionnées ci-dessus : se concentrer sur les problèmes et non sur les systèmes et ignorer le besoin d'une évolution plus profonde en termes de conscience et de culture. Cependant, en utilisant le prisme du modèle intégral (c'est-à-dire les quatre quadrants), on comprend que le quadrant le plus souvent ignoré est, et de loin, le quadrant individuel/interne, suivi de près par le quadrant collectif/interne. En d'autres termes, tous les aspects intérieurs, plus profonds, de l'ordre du psychologique et du spirituel, du changement individuel et culturel sont négligés. Une telle négligence est d'autant plus grave que, dans le cadre d'une transformation organisationnelle du système et de la structure, on exige implicitement des managers et des employés qu'ils adoptent une nouvelle vision d'eux-mêmes et de leur environnement. L'évolution organisationnelle n'est pas simplement une question de compétences et de structure, mais également d'identité et de perception du monde.

## ***Pression en faveur d'une transformation personnelle***

Prenons un exemple de transformation organisationnel, tel que la mise en place d'une organisation fondée sur le travail en équipe visant une plus grande performance par la collaboration. Un tel changement exige une transformation du système interne d'identité personnelle de chaque individu dans l'organisation. L'identité (quadrant supérieur gauche, intérieur / individuel) est en effet le système intérieur qui définit le concept de « soi-même », le système à travers lequel on se relie au monde environnant. Dans le cadre de cet exemple, supposons également que l'effort de changement ait été conçu correctement vis-à-vis des deux quadrants externes situés à droite.

Des efforts de changement de ce type exigent des leaders qu'ils usent de leur pouvoir d'une manière différente, à savoir qu'ils l'utilisent afin de développer la capacité d'action et l'expertise de leurs subordonnés. Cette attente pose problème pour des d'individus qui tirent le sentiment de leur valeur personnelle de leur pouvoir de décision, de leur importance, de leur expertise, de leur capacité à être responsable et à se comporter en héros. Dans la nouvelle organisation, ils ne sont plus « celui qui est au centre », mais deviennent un parmi les autres. Pour un individu qui aurait passé sa vie à définir sa valeur personnelle en fonction de sa capacité à commander, de son expertise technique et de sa capacité à prendre des décisions, ce changement ne provoque rien de moins qu'une crise d'identité. Surgit probablement en lui la question : « Qui suis-je si je ne suis pas ma capacité à commander et à prendre les bonnes décisions ? ».

D'autres leaders et collaborateurs peuvent avoir renoncé à être en première ligne et avoir endossé le rôle du suiveur prudent, loyal et travailleur, recherchant ainsi à être protégé et bien considéré par leur propre management. Dans la réorganisation, ils doivent abandonner cette stratégie. Dès lors, on exige d'eux qu'ils prennent des risques, qu'ils s'engagent dans les conflits, qu'ils prennent des décisions difficiles et, de manière générale, qu'ils assument plus de responsabilités et de visibilité qu'ils n'en ont l'habitude. Pour ces individus aussi, il s'agit d'une crise d'identité. Chacun se demandera certainement : « Comment puis-je affirmer ma valeur et me sentir en sécurité, alors que je cours le risque de l'échec et du mécontentement de mes supérieurs ? ».

Cet exemple montre comment un changement organisationnel requiert, implicitement, une transformation intérieure profonde de la part de chaque membre de l'organisation. L'accent mis par une organisation centrée sur le travail d'équipe exige de chaque personne qu'elle modifie fondamentalement son système d'identité, et pas seulement qu'elle fasse quelques ajustements de compétences. On leur demande un changement radical vers une nouvelle manière de fonctionner et d'exprimer qui ils sont.

## ***La Dynamique interne de l'Identité***

La dynamique interne de l'identité est un ensemble de forces puissantes. Elles agissent à la fois au niveau individuel (qui je suis) et au niveau collectif/culturel (qui nous sommes). Pour la plupart d'entre nous, ces forces se sont organisées il y a des années. Elles ont des décennies d'expérience et d'influence. Si l'on ignore leur dynamique, elles peuvent aisément faire échouer le processus de changement, fut-il fondé sur les meilleures intentions du monde. Nous considérons qu'elles sont la cause du taux d'échec de 85 % que nous avons évoqué plus haut.

Pour que le changement organisationnel soit réel, nous devons travailler à notre propre transformation. C'est une entreprise périlleuse. Ce qu'on appelle résistance au changement est notre lutte, sur le plan individuel et collectif, pour réorganiser le système qui constitue notre identité. Les individus ont besoin d'aide et de soutien dans ce chemin intérieur de transformation. Pourtant, en pratique, c'est bien rarement le cas.

En somme, les changements systémiques profonds ne se produisent que si nous parvenons à incarner nous-mêmes le changement que nous souhaitons voir dans l'organisation et dans le monde.

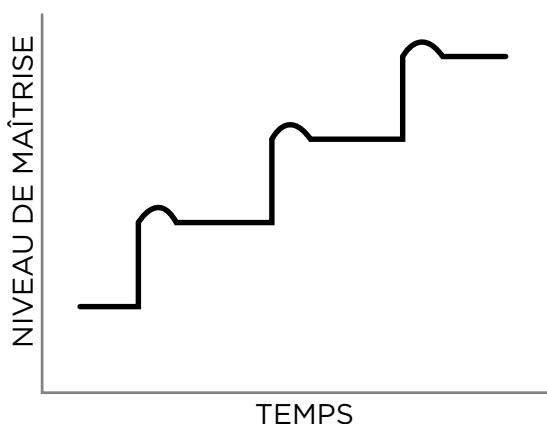
## QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION ?

*« Quand vous faites bouillir du riz, sachez que l'eau est votre propre vie »*

*- Zen saying*

Qu'entendons-nous par transformation ? Il s'agit là d'un grand mot. Selon la définition du dictionnaire Webster, il s'agit « d'un changement complet de forme, de dimension, de caractère ou de nature. Une métamorphose ». The Leadership Circle traite de transformation – une transformation intégrale.

Le modèle intégral présenté ci-dessus est un modèle en deux dimensions, qui met à plat les quatre quadrants à intégrer afin qu'un changement complet du système puisse avoir lieu. L'ajout du concept de transformation en fait un modèle en trois dimensions : une composante verticale vient en effet s'y adjoindre. La transformation implique donc que les quatre quadrants passent par une série de paliers, en progressant vers des niveaux supérieurs d'organisation et d'efficacité.



**LA COURBE DE MAÎTRISE**

On pourrait penser que la transformation est un processus linéaire qui se déroule pas à pas. Il n'en est rien.

George Leonard, dans son livre *Mastery*, décrit le processus de transformation comme un processus de croissance progressif vers la maîtrise (cela est vrai dans toutes les disciplines, comme la musique, le sport, les arts martiaux, le leadership ou le développement psychologique et spirituel). Il suggère que la transformation suit une courbe d'apprentissage comme celle représentée ci-après.

L'apprentissage de toute discipline nécessitant une pratique continue se déroule de la manière suivante : une phase de développement rapide ou une percée vers un nouveau niveau de



performance, suivie d'une petite contraction, soit l'incapacité de maintenir pleinement ce qui a été acquis. S'ensuit une longue période sans progression, ce que Leonard appelle «l'attente sur le plateau». L'apprentissage se cultive également à ce moment, mais il n'est pas aussi visible que lors de la période de percée vers un nouveau niveau. La phase de plateau marque le moment où l'apprentissage (qui semble se présenter comme un ensemble de nouvelle connaissance) est assimilé et intégré, non seulement cognitivement, mais aussi dans la structure du corps et de l'esprit. C'est un mécanisme semblable à l'initiation à un instrument de musique où, l'apprentissage purement mental dans un premier temps puis s'intègre peu à peu dans le corps et s'incorpore dans chaque technique particulière. Le plateau est donc un moment d'intégration et constitue une préparation essentielle pour la prochaine étape de progression.

## ***Le développement de la Conscience***

Le développement de la conscience suit le même schéma. Il implique des évolutions majeures, où la conscience (au fil du temps) se réorganise à un niveau supérieur d'ordre, suivi de longues périodes d'apprentissage, afin d'incarner la nouvelle façon d'être. La phase-plateau donne lieu à une croissance par petit pas, peut-être moins perceptible. Puis, finalement, grâce à une pratique intégrale constante, la conscience prend son élan et progresse vers l'étape d'évolution suivante.

Le principe au cœur du curriculum Leadership Circle est que le développement de la conscience progresse selon une série d'étapes bien définies. Les chercheurs en psychologie, de Piaget à Kohlberg, Gilligan, Lovinger, Maslow, Kegan, Hall, Fowler et Wilber, ont décrit la série d'étapes que chaque être humain traverse, de l'enfance jusqu'aux stades les plus élevés possibles pour l'adulte. Ce mouvement s'effectue selon plusieurs lignes de développement, de conscience morale, de conscience de l'égo et de conscience spirituelle pour n'en citer que trois. Il est remarquable que ces chercheurs (et beaucoup d'autres), en dépit de recherches menées de manière indépendantes, soient parvenus à une description assez similaire des différents stades.

## LA CONSCIENCE AUX COMMANDES

*«La pleine conscience doit être engagée. Une fois que nous avons vu qu'une action doit être entreprise, nous devons l'amorcer. La vision et l'action vont de pair. Sinon, à quoi servirait-il de voir?»*

*-Thich Nhat Hahn*

La recherche suggère clairement que la conscience humaine se développe à travers une série d'étapes. Cette série s'organise toujours selon le même ordre. Le développement suit une séquence invariante. Les études transculturelles montrent en outre que ces étapes existent dans toutes les cultures et que leur ordre reste inchangé. Ces stades sont donc universels et invariants. Le développement par stades de conscience est inscrit dans la nature humaine.

Ignorer la portée de cette recherche sur le leadership et le développement organisationnel équivaldrait à essayer de voyager dans l'espace tout en ignorant la loi de la gravité. Le changement organisationnel exige de chaque membre de l'organisation, sans exception, qu'il

accède à un stade supérieur de développement. Si cette transformation n'a pas lieu, le système connaîtra sans doute un progrès temporaire dans son fonctionnement, mais reviendra ensuite à son équilibre antérieur, par un « retour à la normale ».

La transformation consiste donc en un mouvement qui fait passer d'un stade à un autre. À chaque stade de développement progressif, la relation de soi au monde est transformée. Le réel ne change pas. Ce qui change, c'est la façon dont nous organisons la relation individu-monde. Comme si l'individu changeait de système d'exploitation, passait de DOS à un système d'exploitation Windows 95, à Windows 2000. L'interface entre l'individu et le monde est à la fois plus complexe et simplifiée. Il peut alors mieux gérer la complexité, avec plus d'aisance et de grâce. Les dilemmes insolubles aux précédents stades disparaissent dans la nouvelle réalité. Ce qui était irréalisable à l'étape antérieure devient soudain faisable. La personne découvre en elle un nouvel élan de créativité, d'efficacité, de liberté, de capacité et de joie. L'organisation bénéficie d'une personne qui utilise plus pleinement ses capacités de leadership. Le monde profite d'un individu capable de fournir une plus grande contribution.

Le leader se transforme en une meilleure version de lui-même. Le système et la culture de l'organisation se transforment, eux aussi, en des versions améliorées. L'évolution de chacun (l'individu et l'organisation) est interdépendante. Le système organisationnel ne peut atteindre un stade de développement supérieur à celui de la conscience du leader. Tant que le système (d'une organisation ou d'une société) n'atteint pas le nouveau niveau d'ordre, il freine le développement de la plupart des personnes qui y évoluent. Ce n'est que lorsque la majeure partie des individus (d'une organisation ou d'une société) atteint un nouveau stade de développement, que le système peut effectuer la prochaine étape dans son évolution.

Au bout du compte c'est le développement humain (psychologique et spirituel) qui est aux commandes.

La transformation organisationnelle ne peut avoir lieu sans une transformation préalable de la conscience du leadership. Le processus d'évolution culturelle se produit d'abord dans la conscience des individus. Ensuite, ceux-ci exercent une influence sur le système, le modifiant en conséquence. Le nouveau système encourage le développement d'une masse critique d'individus. Au fur et à mesure que cette masse critique se développe, le nouvel ordre atteint son plein potentiel. Le risque de régression à un niveau de développement précédent est diminué et les conditions pour une prochaine avancée dans le processus d'évolution se construisent peu à peu.

## LES STADES DE DÉVELOPPEMENT

*« Se connaître soi-même, c'est oublier. S'oublier soi-même, c'est s'ouvrir à toutes choses. »*

*- Dogen*

Le développement d'un stade à un autre ne se fait pas en une seule fois. La transformation peut prendre des années. Sans pratique, point de changement. Lorsque le changement se produit, il est toujours accompagné de l'émergence de capacités nouvelles et essentielles.

La recherche démontre également que les individus régressent rarement à un stade antérieur. C'est une bonne nouvelle. Nous ne rétrogradons pas parce que le nouvel état de conscience transcende les limites de l'ancien ; il correspond mieux aux exigences du monde. Il fonctionne tout simplement mieux.

Fournir une description détaillée de chaque stade de développement dépasserait le cadre de ce document. Aussi, le lecteur, si intéressé, est libre de consulter l'annexe qui présente une description plus approfondie. Ce qui suit n'est qu'un simple aperçu. Ne vous méprenez pas : le modèle de développement présenté ci-dessous a des implications primordiales pour le leadership et pour le développement organisationnel.

Robert Kegan, auteur et professeur à la Harvard Graduate School of Education, est à l'avant-garde de la théorie et de la recherche sur les stades de développement de l'adulte. Il est également membre du corps professoral du Leadership Circle. Les descriptions ci-dessous, ainsi que celles figurant en annexe, suivent de près son système de numérotation des stades de développement.

### **Le Moi Égocentrique**

(Selon Kegan, Stades 0-2)

Le développement du Moi Égocentrique implique plusieurs stades successifs, de la naissance jusqu'à l'adolescence. Comme le présent document est axé sur le leadership à l'âge adulte, nous faisons le choix de regrouper ces stades comme s'il s'agissait d'une seule étape.

La limite de la structure d'identité égocentrique est son incapacité à percevoir les besoins des autres, qui sont souvent en concurrence avec les siens. C'est ce qui constitue l'égoïsme : j'établis un rapport à l'autre pour satisfaire mes besoins, mais je ne sais pas encore accorder de l'importance aux besoins des autres.

Ce stade s'achève avec l'adolescence, une période de transition : j'apprends comment poursuivre mes désirs et mes besoins au sein d'un système de besoins concurrents plus large. C'est une période compliquée dans la vie de l'individu, car il perd soudain sa relation égocentrique au monde. L'univers ne tourne plus autour de lui et de ses désirs. Il doit alors abandonner son fonctionnement égocentrique afin de devenir un membre de la société humaine. L'adolescent ne sait pas encore que ce changement sera bénéfique et lui permettra d'obtenir ce qu'il désire, au sein d'un système plus large.

# L'Esprit du Leadership

Les recherches suggèrent que 15 % des adultes n'effectuent pas cette transition complète et par conséquent, se maintiennent au stade du Moi Égocentrique. Les leaders restés bloqués à ce stade ont tendance à vouloir tout contrôler, « c'est comme j'ai décidé un point c'est tout ». Quant aux employés, ils auront tendance à endosser les rôles de victime ou de rebelle. Les organisations dont la culture s'est organisée à ce stade de développement sont dictatoriales et oppressives.

## **Le Moi Socialisé**

(Réactif) (Selon Kegan, Stade 3)

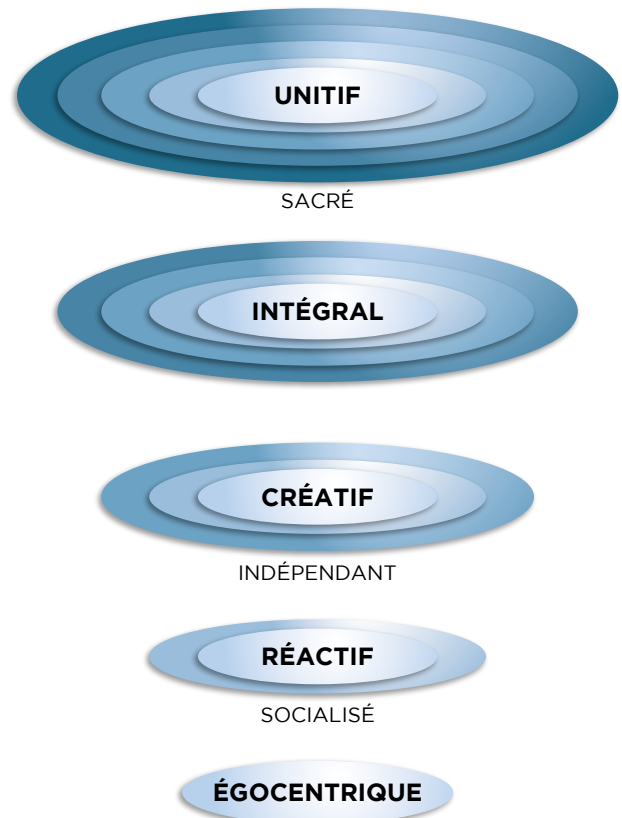
La plupart d'entre nous réussissent à traverser l'adolescence sans encombre et à devenir un citoyen adapté et efficace. Le stade 3 occupe une part importante de notre vie d'adulte.

Nous jouons un rôle, dans une société élargie, et nous nous identifions à ce rôle. La nouvelle structure du Moi peut s'articuler autour de l'axe « je suis mon rôle ». À cette étape, le Moi se sent conforté et tire l'estime de lui-même dans le sentiment d'appartenance et dans sa capacité

à se conformer à l'un des rôles socialement acceptés. C'est au sein de cette structure que nous construisons notre vie, souvent très efficacement. Au sein du Leadership Circle, nous faisons référence à cette structure sous le nom de structure réactive. En effet, elle fonctionne par réaction à des problèmes. Sa limite essentielle? la confusion inconsciente entre différentes dimensions : mon identité, ce que j'ai comme activité, ce en quoi je suis doué et et/ou ce pour quoi je suis accepté par les autres.

Le plus souvent, à ce stade, je ne remarque pas combien mes objectifs et mon comportement sont réellement prédéterminés par les autres ou par la culture à laquelle j'appartiens. C'est l'extérieur qui me définit. J'ai le sentiment que ma vision des choses est personnelle, car je ne distingue pas encore à quel point je suis les diktats du conditionnement culturel, tels qu'exprimés par les figures importantes : parents, employeurs, conjoints, normes et règles, etc. Ainsi, je ne suis pas encore assez libre pour suivre l'appel de « mon âme ». Il est aussi possible que j'entende cet appel et que je décide de l'ignorer, que je le déclare irréaliste, ou que j'y réponde par le compromis ou avec un excès d'ambition. La peur se met alors en travers du chemin.

Les leaders se situant à ce stade ne fonctionnent généralement plus comme des dictateurs ; ils se soucient davantage de leurs employés, souvent avec sincérité, et se comportent comme des parents bienveillants. L'organisation est hiérarchique et efficace. On sollicite l'avis des employés,



mais la prise de décision et l'expression créative sont toujours du ressort de la direction. Le leadership est souvent humain, mais la capacité de déléguer le pouvoir fait défaut.

## **Le Moi Indépendant (Créatif)**

(Selon Kegan, Stade 4)

La transition vers le Moi Indépendant est la transition majeure de la vie adulte. Au sein du Leadership Circle, nous faisons référence à cette structure sous le nom de « Créative » (je cherche à créer un résultat particulier). Seulement 25 % des adultes au sein de notre culture parviennent à ce stade. La transition a lieu lorsque nous cessons d'ignorer ou de déformer l'appel intérieur qui nous habite. Nous réalisons que suivre notre propre voie signifie souvent décevoir les autres, risquer l'échec et/ou aller à l'encontre des normes qui nous lient à la société et fondent, en tant que « Moi Socialisé », notre valeur.

Cette transition est périlleuse, car pour atteindre ce stade, je dois abandonner la manière dont j'ai pris l'habitude de me définir. J'abandonne la croyance profondément ancrée que ma valeur et mon utilité sont liées à ce que je fais. Ce ne sont plus les attentes de la culture qui m'entourent qui me définissent. Pour la première fois, la configuration de mon identité va de l'intérieur vers l'extérieur. La vision jaillit de l'intérieur. L'action devient l'expression authentique d'une intention qui émerge du plus profond de l'individu. Je commence à faire l'expérience de la puissance, de la créativité, de la liberté et de la satisfaction qu'il y a à vivre en accord avec mon aspiration profonde. Parallèlement, j'encourage les autres à en faire de même. Je commence à considérer les autres individus comme mes égaux, dont les droits, les idées et les aspirations doivent s'exprimer et s'harmoniser de manière créative. L'expression personnelle et la coopération deviennent les nouveaux principes d'organisation.

Les leaders ayant atteint ce stade commencent à partager le pouvoir. Ce partage n'est plus envisagé comme une perte de contrôle, mais comme l'occasion d'augmenter sa capacité d'action grâce au partage. Je valorise le développement personnel, le mien comme celui des autres. Les organisations se structurent alors en équipes performantes et autonomes. Je partage le leadership, sans pour autant atteindre encore le stade du véritable partenariat. À tous les niveaux de l'organisation se développent la créativité et la capacité de prendre des décisions critiques.

## **Le Moi Intégral**

(Kegan Stage 5)

Seulement 1 % des adultes environ atteignent ce stade. Cependant, 14 % sont sur le chemin pour y accéder. À ce stade, la définition de son identité passe de « Je suis un individu entier et complet, qui coopère avec d'autres individus, eux aussi entiers et complets » à la prise de conscience qu'en fait « Je ne suis pas un seul individu entier et complet ». Je suis plutôt « plusieurs moi ». Comme le dit sobrement l'Américain Norman Fisher, maître zen, « *Chacun de nous incarne plusieurs personnes. Nous en connaissons certaines, et d'autres, pas du tout – seuls les autres les connaissent. Certaines nous attirent, d'autres nous font fuir. Tout ceci crée une musique ; la mélodie de nos vies, si seulement nous pouvions nous arrêter pour l'écouter* ».

Il ne s'agit pas de schizophrénie, mais d'un engagement plus profond à explorer le côté sombre, ces parties que moi que j'ai ignorées et que je n'ai pas développées. Je réalise, pour paraphraser Pogo, que j'ai rencontré l'ennemi, et que c'est moi-même. Je n'ai plus besoin de feindre la complétude. Je peux me confronter avec compassion et curiosité aux aspects de ma personnalité que je n'ai pas voulu reconnaître jusqu'à ce jour. À présent, je suis capable d'appréhender toute la complexité de ma personnalité ; le bon et le mauvais, la clarté et l'obscurité, le dur et le tendre. Je parviens à observer cette complexité sans me dérober ni éprouver le besoin de m'engager dans une laborieuse entreprise d'amélioration personnelle. Je perçois les autres de cette même façon : des êtres multidimensionnels, complexes. C'est aussi ainsi que je vois le monde le monde : l'interaction dynamique de différentes forces. Me considérer enfin comme une riche écologie de la discordance et d'harmonie m'ouvre à la richesse et la complexité de mon univers professionnel et du monde en général.

Les leaders ayant atteint ce stade se mettent au service de la communauté. Le lieu de travail se transforme en une organisation capable de se renouveler sans cesse et dont les membres sont de véritables partenaires. L'héritage du leader repose dans sa capacité à développer l'organisation, afin d'en faire un véhicule au service du plus grand nombre. L'organisation est perçue comme un réseau de parties prenantes imbriquées au sein d'un système de réseaux plus grand. Souvent, la vision devient globale et s'oriente vers le service du bien de l'humanité. Le bien commun et l'impact à long terme deviennent des valeurs essentielles. Ce stade est celui du leadership par le service (en anglais « servant leadership »).

## ***Le Moi Sacré***

(Selon Kegan, Stade 6)

Les recherches indiquent clairement que les pratiques spirituelles telles que la méditation et la prière contemplative accélèrent le développement du stade 2 au stade 5, tels que décrits précédemment. Néanmoins, selon l'expérience et la recherche, il apparaît que le stade 6, le Moi Sacré, est rarement, voire jamais atteint, sans une pratique spirituelle régulière à long terme.

À ce stade, un autre changement majeur se produit. Jusqu'ici, le Moi était nettement perçu comme situé dans le corps et l'esprit. À présent l'individu réalise la chose suivante « je ne suis ni mon corps ni mon esprit ». Il s'identifie à l'âme – une âme en communion avec le divin. Le Moi Intégral n'est pas pour autant rendu inutile. C'est lui avec toute sa capacité de nuance qui agit dans le monde. Il a un rôle unitaire et constitue un outil pour l'esprit. C'est à ce stade que l'individu fait l'expérience du monde en tant qu'unité. Cette unité n'est pas qu'une simple idée ; ce n'est pas un concept qui aurait été glané dans un livre. Il s'agit de l'expérience authentique de faire un avec la vie même. C'est de cette unité que naît la compassion universelle ; l'individu sait que « moi, mon frère, ma sœur, la terre et le vivant ne faisons qu'un ».

Le leadership depuis ce stade, semble être rare, bien qu'il puisse exister grâce à des pratiques intégrales sur le long terme. Les leaders deviennent alors visionnaires. Ils sont l'instrument d'un service global au service du bien universel.

## TRANSFORMATION INTÉGRALE ET LEADERSHIP

Jésus a dit : « Si vous donnez naissance à ce qui est en vous, ce à quoi vous donnerez naissance vous sauvera. Si vous ne donnez pas naissance à ce qui est en vous, ce à quoi vous n'aurez pas donné naissance vous détruira.

*Évangile de Thomas*

Jusqu'à présent, nous avons essentiellement examiné les stades du développement du point de vue de la réorganisation de la structure interne d'un individu, et montré l'influence positive de cette réorganisation sur le niveau de maîtrise du leadership dans une organisation. Nous avons également suggéré que la culture organisationnelle (quadrant 3, en bas et à gauche) et la structure (quadrant 4, en bas et à droite) traversent des stades d'évolution qui correspondent à chaque stade de développement de la conscience individuelle. En fait, dans notre perspective, les stades du cadre de développement peuvent s'appliquer à tous les quadrants. Ainsi, bien que le but du présent document ne soit pas de décrire la progression par étapes dans chacun des quadrants, nous pensons bon de préciser que chaque étape de développement personnel a ses équivalents dans chacun des quadrants.

### **Plus qu'un changement intérieur**

Chaque stade représente plus qu'un éveil intérieur au sein de l'individu. Il s'agit certes d'un éveil, mais chaque stade apporte également une nouvelle vision du monde, une nouvelle organisation et une nouvelle société. La Déclaration d'Indépendance des États-Unis d'Amérique est un bon exemple de transformation multiquadrants. La conscience individuelle commençait à passer du niveau 3 au niveau 4 (surtout chez les leaders et les penseurs « clefs »). Alors que cette évolution se faisait peu à peu, les individus n'ont plus accepté la structure monarchique et oppressive. Ils ont imaginé de nouvelles visions de l'ordre social. Alors que le Mouvement des Lumières prenait de l'ampleur, la structure politique de gouvernance a fini par être renversée. Le même processus a eu lieu plus récemment en Afrique du Sud.

Aussi, à chaque stade, il se produit un changement dans le principe d'organisation de la conscience. Cela a pour effet de réorganiser la totalité de l'expérience humaine :

- Le monde, tel que nous le vivons et le percevons, apparaît nouveau.
- Notre relation au sacré s'approfondit.
- Notre paysage intérieur change à tout jamais.
- La dynamique de nos relations avec nos partenaires/amis se transforme significativement.
- La culture d'entreprise, la structure et les processus internes sont repensés et réinventés.
- Les structures sociales et politiques évoluent à leur tour.

Ces bouleversements se produisent parce qu'une nouvelle identité et une nouvelle vision du monde, plus fidèles et plus efficaces, viennent remplacer une identité et une vision trop étroites. La transformation de la conscience crée un potentiel de changement, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur.

Comme nous l'avons vu dans les chiffres, la plupart des gens sont en transition du Moi Socialisé au Moi Indépendant ; par conséquent, au sein de la plupart des organisations, nous sommes en train d'apprendre à cultiver la créativité individuelle, à redistribuer le pouvoir, à collaborer entre équipes autonomes, etc. Au niveau international, la chute du Mur de Berlin symbolise certainement au mieux cette phase de transition.

## ***Le monde change***

Les leaders et les organisations au stade Égocentrique, qui appliquent une approche dominatrice-hiérarchique, sont en déclin dans le monde entier. Il semblerait que le centre de gravité de l'évolution individuelle et sociale se trouve dans les quadrants 3 et 4. Certes, certaines cultures sont en retard. Des phénomènes tels que le « nettoyage ethnique », survenu par exemple au Kosovo, en témoignent. Le monde s'organise rapidement (ou très lentement, tout est affaire de point de vue) selon un principe d'ordre supérieur ; ainsi, l'ancien comportement (dictatorial, hiérarchique, etc.) devient de plus en plus intolérable.

Dans l'introduction de ce document, nous avons laissé entendre que la période actuelle est faite d'opportunités et de périls, et que les dirigeants de sociétés et les leaders politiques devront, au cours du siècle en cours, coordonner des changements de portée planétaire. Nous avons pour conviction que les seules structures de conscience capables de relever ce défi se situent au niveau des stades du Moi Indépendant, du Moi Intégral et du Moi Sacré. Ils sont les seuls systèmes de pensée et d'identité capables de suspendre l'identification que nous avons avec nos propres perspectives et de poser l'opposition de perspective comme une opportunité d'apprentissage et de coopération créative. Ce sont les seuls niveaux de leadership assez désintéressés pour se mettre au service de l'ensemble. Ce sont les seules structures de la conscience assez complexes pour nous permettre de voir dans « l'ennemi » notre propre part d'ombre. Par conséquent, la compassion intérieure pour son propre « non-développement » s'étend aux autres. Cela offre ainsi un terrain propice au véritable dialogue, au pardon et à la guérison.

La carence en leadership, souvent mentionnée, est bien réelle. Il réside dans l'écart entre le Moi Social et le Moi Indépendant. La plupart des dirigeants ont encore du mal à faire cette transition. Pourtant, les défis complexes qu'impose notre monde exigent un développement encore plus poussé : que des dirigeants savent fonctionner au stade du Moi Intégral. Le défi actuel du leadership est donc celui de l'évolution de la conscience. Les enjeux sont élevés, mais c'est toujours le cas aux moments clefs de l'évolution



## ÉQUILIBRER LE CORPS, LA TÊTE ET L'ESPRIT

*« Si nous nous représentons la vie de l'individu comme une pièce plus ou moins grande, il devient clair que presque tous n'apprennent à connaître qu'un coin de cette pièce, cette place devant la fenêtre, ce rayon dans lequel ils se meuvent et où ils trouvent une certaine sécurité »*

*- Rainer Maria Rilke*

Notre potentiel humain comprend un éventail de capacités physiques, émotionnelles, rationnelles et spirituelles. Au fur et à mesure que nous franchissons les différents stades de développement, nos intelligences corporelle, émotionnelle, rationnelle et spirituelle se développent et trouvent finalement un beau et puissant équilibre.

Lors du stade du Moi Égocentrique (stades 0-2), l'intelligence corporelle est l'objectif principal. Le nourrisson est son corps. Il ressent le monde dans son corps. Il n'y a pas « d'autre ». Il n'y a pas de monde. Il n'y a pas de concept de soi. Il n'y a que des sensations corporelles. La grande majorité des premières années d'un humain, jusqu'à l'adolescence (incluse), est dédiée à la croissance de l'intelligence corporelle. L'accent mis sur le jeu, le sport, l'apparence et le sexe prouve qu'une grande partie des premières années de la vie consiste à apprendre à habiter le corps qui nous est donné.

À l'adolescence, l'intelligence émotionnelle commence à émerger. Tous ceux qui ont eu de jeunes adolescents à la maison savent que les relations et les émotions sont une priorité essentielle à cette étape de la vie. Le concept d'individualité de l'adolescent se situe dans son corps et dans ses émotions. À ce stade de développement, « je suis ma capacité à satisfaire les besoins de mon corps et les désirs suscités par mes émotions ».

Au stade du Moi Socialisé, l'identité se déplace vers la sphère mentale. Bien entendu, les premiers stades donnent déjà lieu un développement mental, mais le Moi Socialisé est la première structure d'identité qui place le moi au niveau du mental. Une part des turbulences émotionnelles de l'adolescence est causée par le déplacement considérable de l'identité du corps vers la tête. Ce mouvement rend possibles tous les progrès que nous observons ensuite, tout au long de la vie adulte (famille, carrière, etc.).

### ***Abandonner la Sagesse du Corps***

Le revers de ce développement vers le Moi Socialisé est une tendance à abandonner notre intelligence corporelle et émotionnelle. Nous tendons à nous fier davantage à nos raisonnements rationnels qu'à notre instinct et notre cœur. Cette tendance est moins prononcée chez les femmes (qui se développent souvent avec la relation comme valeur première). Les hommes ont tendance à se concentrer sur la réussite. Mais, dans notre culture, et quel que soit notre genre, on constate un biais normatif vers la rationalité.

Le développement du Moi Socialisé et le choix de la rationalité font que nous perdons le contact avec notre intelligence corporelle et émotionnelle. En fait, d'un point de vue rationnel, le corps

et les émotions ne semblent pas être le siège de l'intelligence. Ils sont non verbaux, ambigus, «sensibles et délicats». Se couper du corps et des émotions peut être une protection, afin d'éviter d'être submergé par des sensations fortes (de douleur ou de plaisir). Enfants, centrés sur notre corps et nos émotions, nous n'avons pas la capacité cognitive de donner du sens aux blessures et aux louanges que nous recevons. Si maman ou papa est en colère, j'ai la «sensation» que c'est parce que «je suis mauvais». S'ils me complimentent, j'ai la «sensation» que «je suis bon». Ce n'est peut-être rationnel, mais l'interprétation est conforme à la logique de l'intelligence corporelle et émotionnelle. Aux premiers stades de développement, nous ne disposons pas encore d'une conscience de nous-mêmes et du développement cognitif suffisante pour penser autrement. Nous ne nous disons pas «La colère de papa/maman, c'est son affaire. Ça ne veut pas dire que je suis mauvais. Ça veut dire qu'il/elle a passé une mauvaise journée». Comme nous n'avons pas encore cette capacité à interpréter la réalité, nous serons facilement blessés. Certains d'entre nous ont grandi dans des conditions difficiles, porteuses d'immenses blessures. Dans un tel cas, que faire de ces blessures? Nous les rejetons hors de notre conscience. Nous les refoulons. S'il y a des émotions que nous refusons de ressentir, nous nous coupons de notre corps et de nos émotions. La douleur nous est ainsi épargnée, mais nous déconnectons aussi de notre intelligence corporelle et émotionnelle. Aussi, à ce stade, nous agissons dans le monde en n'utilisant qu'une partie limitée de notre plein potentiel.

## ***Affronter ses peurs***

Afin d'évoluer vers des stades supérieurs, nous devons nous réapproprier notre intelligence corporelle et émotionnelle. Affronter nos peurs d'abandon et d'échec. Nous découvrons comment les peurs du passé agissent dans le présent. Nous prenons conscience que nous conformer avec succès aux exigences de la culture ambiante est une manière de nous défendre et de nous protéger de nos blessures les plus profondes. En nous réappropriant alors ces sensations et émotions dont nous nous étions dissociés, nous découvrons en nous des ressources de force et de passion primales. C'est comme si l'enfant blessé, en chacun de nous, avait cessé de grandir. À présent, capables de compassion envers notre enfant intérieur, nous pouvons guérir ces blessures, nous grandissons et réintégrons l'intelligence corporelle et émotionnelle dans une nouvelle conscience de nous même, plus mature. Le corps, la tête et l'esprit s'équilibrent.

## QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE SPIRITUELLE ?

*«Si tu veux être entier, laisse-toi être incomplet.*

*Si tu veux être droit, laisse-toi être courbé.*

*Si tu veux être plein, laisse-toi être creux.*

*Si tu veux renaître, laisse-toi mourir»*

*- Tao Te Ching*

En quoi consiste l'Intelligence spirituelle? Il s'agit du savoir-faire permettant de naviguer sur les chemins de la transformation. L'art et la pratique de l'évolution intérieure et extérieure. C'est apprendre peu à peu à vivre pleinement le corps, l'esprit et l'âme. C'est faire le voyage du Moi

# L'Esprit du Leadership

Égocentrique de la jeunesse au Moi Socialisé et au Moi Indépendant, jusqu'au Moi Intégral, puis finalement s'abandonner à l'union avec le divin et le sacré.

L'intelligence spirituelle consiste à apprendre « comment faire » ; comment faire pour se mettre en mouvement, d'un stade au suivant ; comment faire recréer une nouvelle vision du monde à chaque stade; comment faire pour établir une relation plus profonde, plus totale avec le monde.

L'intelligence spirituelle s'accroît à chaque stade de développement, jusqu'à atteindre son paroxysme dans la conscience unitive et le don complet.

Nous considérons que le développement du leadership est intimement lié à l'intelligence spirituelle. Les grandes figures de ce monde, quelle que soit leur discipline (spirituelle, scientifique, artistique, politique, etc.), fonctionnaient à un niveau de conscience unitif. Ou tout du moins, à un stade de conscience d'un ou deux degrés plus élevé que la moyenne de leurs contemporains.

C'est ce que nous nommons Intelligence spirituelle : une façon de voir et d'agir qui se concentre sur le travail difficile de transformation du corps, du cœur de la tête, le cœur et l'âme, transformation à la fois personnelle, interpersonnelle, organisationnelle et globale.

Adopter cette perspective évolutionnaire et transformatrice consiste aussi à accepter que la transformation de l'organisation et du monde est inextricablement liée à la nôtre. L'intelligence spirituelle, c'est la connaissance active de la pratique de la transformation.

## LE DIALOGUE : UNE INTELLIGENCE SPIRITUELLE COLLECTIVE

*« La réalité, c'est que la guérison se produit entre les gens. La blessure en moi évoque le guérisseur en vous, et la blessure en vous évoque le guérisseur en moi, puis les deux guérisseurs collaborent »*

*- Rachel Naomi Remen*

Bien que la transformation individuelle soit essentielle à la transformation des organisations et du monde, elle n'est pas suffisante. Il s'agit d'établir des relations d'ordre supérieur entre nous afin de découvrir et de créer conjointement des systèmes d'ordre supérieur. Le développement individuel de la conscience rend possibles des relations d'ordre supérieur. Le dialogue est un outil clef pour établir de telles relations et mettre au jour des systèmes d'ordre supérieur. Il permet d'accéder à la sagesse supérieure/ profonde du corps, de l'esprit et de l'âme du collectif.

On réapprend que le dialogue est un outil de transformation. Lorsque les gens se réunissent pour pratiquer concrètement le dialogue (dénué de jugement, dans l'écoute attentive, en équilibre entre l'affirmation de ses idées et l'écoute active, etc.), la magie opère. La conversation devient progressivement plus authentique.

Les personnes partagent la vérité de leur expérience et écoutent l'expérience des autres. Elles se montrent plus vulnérables en parlant des risques, des peurs et de ce qui généralement n'est pas dit. Plus la conversation s'approfondit, plus nous avons de chances d'exposer et de réexaminer les

hypothèses et les croyances qui façonnent notre réalité collective. À mesure que ces hypothèses et croyances sont réécrites, le comportement du groupe et du système peut évoluer. C'est la fonction même du Dialogue, du grec *Dia-Logos*, qui signifie passer au travers. Le dialogue est un outil d'apprentissage de changement collectif à grande échelle.

## ***Individuel et Collectif sont liés***

L'individuel et le collectif étant interdépendants, le dialogue est aussi un outil de transformation personnelle. Lorsque le dialogue s'intensifie, une chose étonnante se produit : la conscience de groupe s'amplifie et accède à un état de «flux». Les gens peuvent ressentir ce qui se déroule, de manière palpable. C'est ce qu'on entend par espace sacré. Les groupes ont le pouvoir de créer un espace sacré : un vaste terrain de confiance, de connexion et d'apprentissage. Dans cet espace sacré, la sagesse collective est plus facilement accessible. L'élargissement de la prise de conscience au sein du groupe touche l'ensemble des membres. Elle encourage chacun à dépasser les frontières de son identité et de sa vision du monde. Les limites sont temporairement suspendues. Chaque individu est transcendé et fait l'expérience d'un niveau de conscience plus élevé. Les individus accèdent à des parties de leur être plus élevées (intuition spirituelle) et plus profondes (sagesse corporelle), parfois pour la première fois. Y avoir accédé une fois augmente la possibilité de pouvoir continuer à y accéder. On peut donc conclure que le passage au stade supérieur de développement est encouragé et stimulé par les vertus sacrées du dialogue.

## ***Le dialogue catalyse le changement***

Le dialogue permet de faciliter simultanément l'apprentissage personnel, culturel et systémique. Le dialogue est un catalyseur de la transformation de l'individu, du groupe et du système. C'est un outil de croissance spirituelle et d'intelligence collective. Emerson a dit : «*Nous sommes dans le giron d'une immense intelligence. Nous sommes les récepteurs de sa vérité et les organes de son activité*». Lorsque les individus dialoguent, créent un espace sacré et trouvent l'équilibre entre intuition et raison, «la vérité se manifeste». Le dialogue est une discipline fondamentale de The Leadership Circle.

## LA DOUBLE-COMPÉTENCE ÂME-SYSTÈME

*«Écoute. Fais place pour toi à l'intérieur de toi-même. Cesse de regarder ailleurs. Tu as déjà en toi le précieux mélange qui te rendra heureux. Utilise-le.»*

*- Rûmi*

L'objectif de The Leadership Circle est d'accompagner la transformation. Il est empiriquement conçu pour aider les leaders (et leur organisation) à se situer dans la séquence développementale, et à amorcer l'avancée évolutive qui pourrait catalyser la transformation systémique. The Leadership Circle cherche à créer des «changements de phase» dans la vie psychologique et spirituelle du leader. Il lui ouvre de nouvelles perspectives scientifiques, systémiques et culturelles nécessaires à la transposition de sa nouvelle conscience personnelle en changement au sein de l'organisation et du monde.

Le processus d'évolution culturelle commence par la prise de conscience des individus et doit toujours être en rapport avec les luttes présentes au sein de la culture. Toute crise culturelle stimule la réflexion et l'évolution dans la conscience des leaders émergents. Ces individus exercent ensuite une influence sur le système, le modifiant en termes de structure, processus, politiques et fins. Le nouveau système établit les conditions propices au développement de ses autres membres. La potentialité d'un nouvel ordre se réalise à mesure qu'une masse critique d'individus entament leur développement. La probabilité d'un retour à un stade de développement antérieur se voit réduite. Lorsque nous travaillons de manière intégrale (en couvrant les quatre quadrants) nous rendons possible le passage simultané des quatre quadrants à un stade supérieur d'expression. Le cadre propice à la prochaine avancée évolutive est ainsi fixé. Le changement conduit ainsi à la transformation. Le modèle à quatre quadrants s'exprime alors à un niveau supérieur, plus intégré.

Notre postulat est clair : une transformation organisationnelle ne peut avoir lieu sans une transformation préalable dans la conscience du leadership. Prendre à cœur les dilemmes de l'entreprise et du monde accélère la transformation de l'individu. Nous devons donc nous initier à un ensemble de pratiques intégrales (action au niveau des quatre quadrants), pour faciliter et accélérer le processus de transformation en cours.

### ***La tendance à éviter le travail difficile***

Il est facile d'aborder le sujet de la transformation interne. La plupart d'entre nous la souhaitent, d'ailleurs. Pourtant, il est également très facile, trop facile de l'éviter. Une part de nous-mêmes est tentée d'esquiver le défi que représente le travail sur soi. Cette même part de nous qui préférerait, plutôt que de procéder à une transformation profonde, bénéficier d'un apaisement passager des tensions engendrées par la situation actuelle.

Cependant, il y a une autre partie qui vit en nous, authentique, qui n'accepte aucun compromis, clairvoyante face aux réponses faciles et aux solutions rapides. Cette part de nous est consciente que si les raccourcis existaient, nous les aurions déjà tous empruntés et jouirions à présent des fruits de notre succès. Elle sait qu'il n'existe pas de raccourci vers la grandeur d'âme. Elle est prête à consacrer temps et efforts nécessaires pour faire en profondeur ce travail intérieur. Elle sait que le goût de la transformation s'acquiert au cours des années, à force de pratique et de travail sincère.

### ***Compétence spirituelle***

La majorité des leaders manque de connaissance lorsqu'il s'agit de procéder à une transformation interne, qu'elle soit personnelle ou culturelle. Un manque de connaissance ne signifie pas un manque d'intelligence ou de compétences. Il signifie simplement que nous ignorons que nous sommes ignorants.

Certains d'entre nous sont parents. Ils ont apprécié, encouragé et célébré le processus d'apprentissage de la lecture chez leur(s) enfant(s). La reconnaissance de chacune des lettres, puis le son de chaque caractère. Ces lettres sont ensuite devenues des mots, puis les mots des

phrases qui, à leur tour, se sont transformées en paragraphes et en livres. Les jeunes enfants n'ont pas conscience d'être analphabètes, bien qu'ils le soient. D'ailleurs ils ne comprennent pas toujours pourquoi il est important d'être initiés à la lecture. En tant que parents, nous connaissons l'importance du fait de savoir lire et écrire, de l'alphabétisation. Aussi, nous expliquons clairement à nos enfants qu'ils n'ont pas d'autre choix et qu'ils doivent apprendre à lire et écrire pour pouvoir revendiquer leur place dans la société adulte. Le développement de « l'alphabétisation développementale » prend des années, voire des décennies. C'est la raison pour laquelle nous soutenons ardemment ce processus, car nous le savons primordial.

Il en va de même pour le changement interne : psychologique, spirituel et culturel (le domaine du travail de l'âme). Nous ne sommes pas nés « alphabétisés » dans le travail de l'âme. Nous ne savons pas, instinctivement, développer cette aptitude. Ce n'est pas quelque chose que nous savons naturellement faire. De plus, nos systèmes éducatifs n'accordent que peu, voire aucune attention au développement de cette habileté. Le développement de la connaissance intérieure exige des efforts intentionnels et une attention soutenue, appuyée de conseils avisés. Quant au développement de la compétence systémique, il requiert de nouvelles visions du monde. Cette double compétence acquise, nous pouvons alors poursuivre la transformation de la conscience (individuelle et collective) ; celle qui garantit la pérennité des changements organisationnels performants.

The Leadership Circle traite précisément de cette compétence. Il est résolument axé sur le développement personnel et spirituel. Cependant, notre ambition n'est pas le développement personnel à titre individuel, mais le développement dans le contexte plus vaste du leadership global. The Leadership Circle recherche la connaissance en action, incarnée, et non la simple connaissance. La mission du Cercle est de créer, pour les leaders, à l'échelle mondiale, la plus intense des expériences de transformation. Ce curriculum présente et explore les disciplines de la pratique intégrale. Nous développerons plus spécifiquement des compétences dans les domaines suivants :

## ***Intelligence spirituelle***

L'élément central du cercle est le self, le moi en évolution. Le leadership est l'émergence du Moi profond. Il se déplace d'une persona à une essence, et de là se met au service du monde. C'est le périple intérieur que les Traditions de Sagesse décrivent depuis des millénaires. Chaque séance de travail permettra d'approfondir notre relation au Moi et notre relation au Divin. Chaque séance explorera le travail intérieur nécessaire à la transition d'un stade à un autre. Elle présentera des pratiques réflexives et porteuses de croissance, pratiques venant soutenir la transformation en cours. Chaque session établira le lien entre le travail intérieur et les disciplines extérieures du leadership.

## ***La nouvelle science***

Les nouveaux paradigmes scientifiques confirment largement ce qui était connu dans les traditions de sagesse. Ils ont également un impact significatif sur notre compréhension des connexions corps-esprit, de l'énergie humaine, de la créativité, de l'intuition et de la synchronicité, ainsi que

de la conception et la dynamique des organisations. Ce thème aidera les leaders à mettre à jour les paradigmes dans lesquels ils opèrent quant à la nature sous-jacente de la réalité physique et métaphysique. Ces nouveaux modèles aideront les leaders à percevoir la cohérence de la vision du monde émergente, et donneront des indications sur la manière dont les organisations futures seront dirigées.

## ***Dialogue et Espace sacré***

On redécouvre actuellement les vertus du dialogue, puisqu'il est un processus essentiel à la mise en exergue de la sagesse inhérente à un groupe. Les leaders apprendront donc l'art et l'exercice du dialogue. Chaque semaine offrira l'occasion de s'adonner au dialogue et d'acquérir les compétences nécessaires à sa pratique. Ces compétences sont en lien direct avec ce que les leaders sont en train d'apprendre sur eux même.

Au-delà du fait créer un dialogue, il y a la puissance d'apprentissage que permet la communauté. Les leaders seront donc encouragés à établir des relations authentiques et profondes avec les autres et, au fil du temps, à créer un haut niveau d'honnêteté et un sentiment de sécurité au sein du groupe, ce qui est, en soi, extrêmement transformateur. Les leaders apprendront également à devenir les catalyseurs de la création d'une communauté au sein de leurs organisations respectives. C'est une pratique centrale pour qu'une organisation puisse accéder aux stades 4 et 5.

## ***Créer des organisations capables de se renouveler***

Aborder ce thème aidera les leaders à comprendre ce qu'est une organisation capable de se renouveler et comment en créer une. On abordera la manière actuelle dont la pensée systémique s'articule avec la pratique du renouvellement organisationnel. Cela leur permettra d'aborder ces thèmes au sein même de leurs organisations respectives. Ainsi, les leaders devront entreprendre un effort de développement d'équipe ou de leur organisation afin de mettre en pratique les apprentissages. Les membres du corps professoral pourront être consultés au sujet de ces efforts de changement. Au cours de la deuxième année du programme, chaque leader devra présenter une étude de cas à l'ensemble du groupe.

## ***Héritage et Service Global***

La notion d'héritage est liée à un monde qui a besoin de bénéficier de la sagesse d'un leadership éclairé. Traditionnellement, le voyage du héros commence souvent par une crise dans la communauté : une famine, le fléau de la pauvreté, etc. Le héros/l'héroïne entreprend alors un périple afin de rapporter une contribution créative qui sauvera la communauté dans le besoin. L'un des principaux objectifs du Leadership Circle consiste à aider les dirigeants à prendre conscience des souffrances du monde et des enjeux cruciaux pour la planète. Le développement est déclenché à la fois depuis l'intérieur et l'extérieur. Par conséquent, chacun sera mis face au défi d'utiliser le pouvoir dont il dispose pour le bien de tous.

## PAR OÙ COMMENCER?

*« Un chemin n'est qu'un chemin ; il n'y a rien de mal ni pour soi ni pour les autres à le quitter, si c'est ce que votre cœur vous dit de faire. Cependant, cette décision de rester sur le chemin ou de le quitter doit être libre de toute peur ou de toute ambition. Mon bienfaiteur m'en a parlé. Maintenant, je comprends. Ce chemin est-il guidé par le cœur ? Si c'est le cas, le chemin est bon. Sinon, à quoi bon ? »*

*- Les Enseignements de Don Juan*

Toutes les traditions spirituelles (et de plus en plus de nos jours, les traditions scientifiques) reconnaissent la coexistence, dans un même espace, des aspects spirituels et physiques de la réalité. Comme le disait Teilhard de Chardin, *« nous ne sommes pas des êtres humains vivant une expérience spirituelle, nous sommes des êtres spirituels vivant une expérience humaine »*.

L'intelligence spirituelle reconnaît que nous n'avons pas besoin « d'aller loin » pour trouver l'esprit. Nous savons que chaque niveau de réalité est disponible « ici et maintenant » dans notre condition actuelle et dans le moment présent. Pourtant, nous avons également conscience qu'à titre personnel, nous n'utilisons qu'une infime part de nos pleines capacités dans nos relations, au sein de notre organisation et dans notre univers (notre héritage divin).

### ***Nous sommes tous en chemin***

Chacun de nous suit un chemin spirituel. C'est la raison de notre présence sur cette planète. Scott Peck a dit un jour que *« la vie est un camp d'entraînement spirituel »*. Si nous n'avions pas besoin de grandir et de nous développer spirituellement, nous ne serions probablement pas ici-bas. Pourtant, quelque part en cours de route, nous en perdons le souvenir. La quête de sécurité et de prospérité économique, bien qu'elles soient nécessaires pour nous permettre de cheminer, deviennent souvent une fin en soi. La réalité, à savoir que nous sommes des êtres spirituels sur un chemin évolutif, a été totalement éludée du monde du travail au détriment de l'homme, de son environnement de travail et de la planète.

Nous vivons une époque de transition majeure. Nous nous heurtons de toute part aux limites de notre vision actuelle du monde. Ce n'est pas en soi quelque chose de mauvais. Les limites, les dilemmes et les crises, en apparence insolubles, nous forcent à reconnaître que nous atteignons un point de rupture. Nous sommes mis au défi de trouver une perspective nouvelle, plus élevée, depuis laquelle l'ordre prendra le pas sur le chaos. Albert Einstein disait *« la puissance déchaînée de l'atome a tout changé, sauf nos modes de pensée »* et *« on ne résout pas un problème avec les niveaux de conscience qui lui ont donné naissance »*. Nous devons initier une nouvelle forme d'intelligence si nous voulons comprendre la relation entre notre transformation personnelle et la transformation de notre monde. L'intelligence spirituelle est en train de devenir un impératif pour le leadership.

### ***Mettre en action un dessein élevé***

Chacun d'entre nous possède une contribution à apporter. Elle nous est propre. Notre mission de vie est de s'approcher le plus possible de cet objectif. La question fondamentale du leadership est



de prendre conscience de notre raison d'être et de, par l'action, la manifester dans le contexte de notre vie.

Nous avons en nous une matrice, un plan déterminant notre vraie nature, façonnée bien avant notre naissance. Nous sommes dotés d'une âme qui sait ce que nous sommes, ce que nous devons apprendre, les blessures dont nous devons guérir, la façon dont nous souhaitons déployer notre singularité. L'âme sait quelle contribution nous souhaitons le plus apporter au travers de notre existence. Nous ne l'inventons pas. Grâce à l'intelligence spirituelle, nous entrons en contact, et c'est elle qui nous trouve. Lorsque nous l'autorisons à entrer dans notre vie, nous nous sentons vivants. Pleinement. Nous devenons nous-mêmes capables du leadership apte à transformer le monde.

## APPENDIX

### Un modèle de développement transformationnel

La présente section expose les trois stades de développement qui décrivent la majeure partie du développement de l'adulte post-adolescence. Il existe d'autres stades que ceux décrits ci-dessous, des stades antérieurs précédant l'adolescence, et d'autres encore plus élevés qu'on pourrait qualifier de mystiques. Nous nous en tiendrons aux stades pertinents pour les leaders et les organisations d'aujourd'hui.

Robert Kegan, dans son livre « In Over Our Heads », a décrit un modèle de développement en cinq étapes. D'autres théoriciens décrivent des étapes très similaires. Cependant, nous pensons qu'il est à l'avant-garde de la recherche. Nous aborderons ici les stades 3 à 5 dans de plus amples détails que nous l'avons fait précédemment. Le stade 2 de l'adolescence sera brièvement évoqué, telle une introduction. Brian Hall, dans son livre « Value Shift », décrit l'évolution, à chaque stade, du style de leadership, de la culture organisationnelle et de la structure. Le travail de Hall influencera amplement les sections ci-dessous qui montrent comment, à chaque stade, le style de leadership et la structure/culture organisationnelle évoluent conjointement. Nous donnons ici un très bref aperçu des principaux stades de développement auxquelles les adultes ont accès, ainsi que les types de leadership et d'organisation émergeant à chaque étape.

Kegan est le théoricien de la relation-objet. Il explique l'évolution, en termes de changements dans le couple sujet/objet, dans la compréhension de la relation individu-monde. Pour comprendre le bouleversement de la structure du Moi lors de l'évolution d'un stade à un autre, il faut d'abord s'intéresser sur la vie du nourrisson, aux prémices de son développement. Lorsqu'un enfant naît, il n'a pas la capacité de se distinguer de sa mère. Du point de vue de l'enfant, tout est sujet : la mère et lui partagent le même Moi. Le premier stade de développement se produit lorsque l'enfant commence à reconnaître que sa mère est distincte de lui. La mère passe de sujet à objet. La relation individu-monde progresse. L'enfant s'individualise par rapport à l'environnement, qu'il pensait se confondre avec lui-même. Cette nouvelle construction d'identité entraîne une modification de la relation individu-monde : une séparation individuelle (individuation) plus nette

et une plus grande capacité relationnelle. L'enfant peut alors identifier sa mère comme « autre », plutôt que « moi ».

Cet exemple illustre un schéma s'appliquant à tous les stades de développement que nous allons examiner. Il se produit, à chaque fois, un changement majeur dans le couple sujet-objet. La personne reconnaît (peut-être au fil des ans) que ce qu'elle pensait être elle-même contient trop d'éléments extérieurs (l'environnement) qui ont « fusionné » avec elle. Ces éléments gagnent alors le statut d'objet, de la même manière que le nourrisson reconnaît que sa mère est autre (objet). Le Moi est plus clairement individué. Cette étape d'évolution amène de nouvelles capacités relationnelles avec l'autre et le monde qui n'étaient tout simplement pas disponibles dans l'état antérieur, fusionnel : méprise de l'objet (autre) pour le sujet (moi).

La désintégration de l'ancien Moi est très déconcertante. Elle s'avère souvent être un moment difficile. Mais à mesure que se construit la nouvelle relation individu-monde, le Moi fait l'expérience d'une nouvelle liberté et d'une nouvelle force créatrice qui fait paraître l'ancien Moi comme bien modeste, en comparaison. Par la suite, le développement est un processus généralement progressif, rarement régressif, et la progression semble se faire en direction d'une plus grande individuation et d'un développement des capacités relationnelles qui lui sont associées.

## **Stade 2 - Adolescence**

(Kegan : Le Moi Impérial- Hall : le Stade 1 - Survivre - TCL : Égocentrique)

(La description de ce stade est volontairement allégée. Elle permet simplement d'introduire le processus du développement, ce dernier commençant à la naissance et se terminant à la mort. Ce stade marque la structure d'identité que la plupart d'entre nous quittent au début de l'âge adulte.)

Le début de l'adolescence est marqué, du point de vue développemental, par le changement sujet-objet de « je suis mes impulsions », impulsions auxquelles je dois répondre et sur lesquelles j'ai peu de contrôle, à « je suis mes besoins ». La suridentification du Moi à ses impulsions momentanées cesse et la différenciation crée une liberté et une autonomie inédites. L'individu peut à présent répondre à ses propres besoins, qui deviennent son objectif principal. Ce stade débute par une recherche excessive de l'indépendance. L'indépendance de l'adolescence est sa force. C'est précisément cette indépendance que les parents accueillent au début de l'adolescence, puis s'efforcent d'appivoiser pendant près d'une décennie. L'adolescence est le passage de l'enfant de 10 ans, trop indépendant, au bon citoyen traditionnel de 22 ans.

La vision du monde de l'identité adolescente de stade 2 est celle d'un mystère dont elle dépend, mais sur laquelle elle n'a pas de contrôle. L'égo est au centre d'un environnement étranger et risqué. La priorité est la satisfaction des besoins personnels et physiques. C'est la première et unique. Les décisions se fondent uniquement sur la satisfaction des besoins physiques et personnels. Ce stade autocentré se caractérise par l'absence de réalité partagée. Mes besoins individuels et les besoins des autres ne sont pas intégrés. Je ne prends pas mes décisions en fonction de l'impact qu'elles pourraient avoir sur les personnes qui m'entourent. Je les prends d'abord en fonction de ce qui peut m'arriver si je plais ou déplais aux autres. Par exemple, si je mens, ce qui m'inquiète n'est pas la perte de confiance ou ce qu'éprouvera l'autre suite à ce

mensonge, mais les conséquences pour moi si l'on découvre mon mensonge, et à quel degré je suis prêt à accepter le risque que représentent ces conséquences. Il n'y a pas de réalité partagée dont je sois responsable ; seulement les conséquences pour moi alors que je cherche à satisfaire mes besoins.

L'absence de réalité partagée est la limite structurelle de ce stade. Puisque je m'identifie à ma nouvelle capacité de répondre à mes besoins propres, c'est un peu mourir que de subordonner mon intérêt personnel à celui d'autrui ou du groupe. C'est précisément l'évolution qui se produit à l'adolescence. Le développement à ce stade évolue grâce à la prise en compte des besoins et des attentes d'autrui.

Cette évolution implique d'abandonner la relation absolue à mon point de vue personnel et de le soumettre à une vision plus vaste qui n'est pas la mienne. Ceci implique que je me définisse de façon co-relationnelle. Il ne s'agit plus d'être loyal, juste envers moi-même, mais envers la relation (ami, parents, famille, organisation, église et communauté). Il s'agit du processus de socialisation : faire de l'adolescent un citoyen. Mes besoins, le sujet, deviennent objet. Je ne suis plus possédé par mes besoins, je les possède. Ils ne sont pas moi, ils m'appartiennent. Je ne suis plus mes besoins ; la relation que j'entretiens avec eux s'inscrit à présent dans le contexte d'une communauté plus large de besoins concurrents, dont je suis responsable. C'est avec ce Moi, socialement défini, que la majorité des adolescents entrent dans l'âge adulte. C'est vers ce Moi que l'adolescent se dirige, tout en résistant.

Certains adultes n'ont pas entièrement achevé cette transition. Environ 5 % de la population adulte est encore au stade 2. 8 % de la population adulte est en cours de transition entre le stade 2 et le stade 3, ce qui signifie que 13 % ou plus de la population adulte ne sont pas prêts à accéder au stade de développement suivant.

Selon les travaux de Hall, les leaders ayant atteint le stade 2 adoptent un management de type dictatorial. Leur développement intérieur n'est pas encore suffisant pour établir des relations plus participatives (c'est l'individuation qui rend possible la capacité d'entrer en des relations). Ils sont encore beaucoup trop centrés sur leurs propres besoins pour considérer et accorder de la valeur aux besoins et aux opinions des autres. Autocratiques, ils exercent un contrôle excessif. La loyauté d'autrui envers eux est leur priorité. Leurs relations sont distantes et marquées par un manque de sensibilité interpersonnelle. Ils se montrent exigeants envers les autres, formulant des attentes irréalistes envers leurs subordonnés qui, par conséquent, se sentent opprimés. Ils dirigent dans le cadre de hiérarchies organisationnelles strictes, qui reposent sur une autorité incontestée.

Les managers en transition du stade 2 vers le stade 3 assouplissent leur type de management pour adopter une approche autocratique plus bienveillante (décrite à la section Stade 3). Il est important de noter que les formes de management et d'organisations plus participatives créent une demande implicite pour un dirigeant à ce stade. Cela exige une évolution vers un nouveau Moi. S'ils n'y parviennent pas, ils seront incapables de diriger selon les modes que nous allons décrire maintenant.

## **Stade 3**

(Kegan : le Moi Socialisé — Hall : le Stade 2 – Appartenir —TLC : Problème-Réaction / Stade réactif)

Chaque nouvelle structure d'identité du moi est un triomphe dans le développement. La lutte ardue et souvent tumultueuse de l'adolescent témoigne de la difficulté de se séparer de son ancien Moi pour un nouveau. Il s'agit d'une mort. Dans le cas de la fin de l'adolescence, la mort de notre indépendance débridée, pour devenir membre d'une communauté plus large. Mes besoins, auxquels j'ai été identifié, passent de sujet à objet. Nous réalisons que nos besoins ne nous définissent pas. Nous pouvons à présent les ressentir sans qu'ils ne nous possèdent. Au cours de ce changement, et pour la première fois peut-être, nous prenons conscience des besoins d'autrui. Nous ne sommes plus l'habitant unique d'une île déserte ; le nouveau Moi est façonné par ses connexions avec le monde environnant. La structure émergente du nouveau Moi est « je suis mes attachements ». Cette nouvelle identité, bien qu'acquise à contrecœur, permet une relation nouvelle avec le monde. Elle nous permet de devenir responsables de ce/ceux à quoi/qui nous sommes attachés. Nous sommes à présent prêts à devenir membre du monde du travail, du mariage, de la famille, de l'église, de la communauté, etc. Nos besoins sont comblés, non pas dans l'isolement de l'hyperindépendance, mais dans la collaboration avec les besoins qui nous entourent. Nous sommes définis par le rôle que nous endossons en réponse à l'environnement.

À ce stade, nous œuvrons à répondre aux attentes du nouveau monde dont nous sommes désormais membres. Nous en apprenons les règles et nous les respectons. Il s'agit d'une période d'efforts considérables pour construire une vie qui correspond au mieux à ces attentes intériorisées. Nous nous conformons à ce à quoi nous avons été socialisés, ce qui est juste et correct. Nous travaillons dur, créant des entreprises, des carrières, gravissant les échelons. Nous nous marions, fondons une famille et acquérons un logement pour abriter cette famille. Notre réussite consiste à suivre ce qu'on nous a appris et qui doit nous rendre heureux et dignes du respect des autres.

Le revers de la médaille à se définir de cette manière est que le Moi est encore déterminé par l'extérieur. Le Moi reste confondu encore avec ce qui l'entoure. Il se situe en dehors de l'individu, dans l'environnement source d'attachement. Je suis mes relations. Je ne les possède pas, elles me possèdent. Je suis mes réalisations. Je ne les crée pas, elles me créent et me définissent. Je ne me définis pas depuis l'intérieur, c'est l'extérieur qui me définit. Mon estime de moi trouve sa validation à l'extérieur.

Ce à quoi le moi s'attache comme référence externe est différent pour chaque personne. Pour certaines personnes, il est à leurs relations. « Je suis mes relations » est la manière dont ils se définissent en premier. Ceci les amène à adopter la position basse tant dans leur travail que dans leur mariage. La manière dont je me définis est liée à votre acceptation, à la satisfaction de vos besoins/attentes à mon égard, à ma capacité à m'intégrer, à faire partie du groupe, etc. Cela me semble risqué et même dangereux d'affirmer mes propres besoins, de poser mes limites ou d'aller à contre-courant. C'est ce qu'on appelle la dépendance.

D'autres personnes se définissent en fonction de leurs réalisations. « Je suis mon pouvoir, mon succès, ma performance parfaite, etc. Elles font de moi qui je suis et me permettent de garantir mon avenir ». La tendance de l'individu est de se préserver des relations et de se définir à partir de sa propre capacité d'action indépendante.

Ces deux grandes catégories (fusion du Moi avec ses relations ou fusion du Moi avec ses réussites) donneront naissance à des personnalités, des comportements et des compétences très différents, mais la structure interne de chaque individu est la même. La structure du moi c'est « Être, c'est être "X" ». Les deux catégories d'individus ont simplement différents schémas pour « X », sur lesquels ils se définissent depuis l'extérieur. La structure du Moi est la même, seules les croyances associées à la définition de soit même sont différentes.

Généralement, la plupart des consultants en organisation ont considéré comme pathologique cette construction de l'identité et l'ont qualifiée de que dépendante, co-dépendante, contrôlant, ambitieuse, ergomaniac, etc. La plus grande contribution de Kegan est probablement le fait qu'il nous rappelle sans cesse qu'il n'y a rien de mal à fonctionner de cette manière. La grande majorité des adultes, mais pas tous, l'atteignent, ce qui en fait déjà une victoire, en termes de développement. Personne n'échappe à cette configuration du Moi, et ce durant une large tranche de sa vie d'adulte. Ce n'est pas une dysfonction de la personne, mais plutôt la démonstration d'un bon fonctionnement. La principale question que nous devons nous poser, pour ceux qui ont la responsabilité de mettre en place des changements, n'est pas tant de remédier à la structure d'identité, mais de savoir si elle est à la hauteur des exigences croissantes de l'organisation/du monde moderne, auquel l'adulte doit répondre. Kegan le formule ainsi :

« Dans « The Empowered Manager » (un best-seller en matière de management, un ouvrage à la fois fort et utile), Peter Block écrit, "Si nous sommes centrés sur la recherche d'approbation d'autrui...alors nous risquons d'y laisser notre intégrité...au nom de la popularité". L'implication ici n'est pas que [cette personne] agisse en accord avec les engagements auxquels elle est soumise, mais qu'en fait elle les compromette au nom d'une faiblesse majeure de caractère, à savoir le besoin d'approbation... Dans une vision transformationnelle de la situation de l'individu, on rejette au contraire l'idée que sa "dépendance" soit une sorte de maladie ou une verrue venant défigurer sa personnalité et qu'on devrait exciser. On considère plutôt cette soi-disant "dépendance" comme l'expression parfaitement respectable, non pas d'une partie de ce qui la constitue, mais du cœur de ce qui la constitue. On considère seulement que son identité actuelle, avec laquelle elle est en accord (sa constitution actuelle, parfaitement respectable) ne correspond peut-être pas au contexte auquel elle fait face dans son travail ».

La plupart des exigences que les efforts de changement organisationnel actuels imposent aux individus sont des exigences de stade 4 (voir Stade 4 ci-dessous). Si nous n'y prêtons pas de gare, nous courons le risque de leur reprocher leur manière de fonctionner, alors que c'est simplement le monde du travail moderne qui exige souvent un comportement qui dépasse la capacité de la structure d'identité de stade 3. Prenons l'exemple du manager contrôlant à qui l'on demande de « cesser d'être sur la défensive » et d'avoir recours à ses capacités d'écoute active. Lorsque nous sommes identifiés selon notre performance et que nous croyons que notre agressivité

nous protège, si nous sommes critiqués, ou si notre performance est remise en question, alors la structure même du Moi se sent attaquée. Si ma valeur personnelle est ma performance, et si elle est remise en question, alors c'est moi qui suis remis en question. Je ne peux pas ne pas prendre la critique personnellement. Au stade 4, comme nous le verrons par la suite, cette même personne ne fera pas preuve d'un comportement défensif.

Par contre, si «je suis mes relations» et que je participe à un atelier de formation sur l'affirmation de soi, il est peu probable que j'utilise un jour les compétences que j'y ai acquises, puisque le simple fait d'affirmer mes opinions me fait courir le risque d'être désapprouvé. C'est comme une mort pour la personne qui s'identifie à la satisfaction d'autrui. Pourtant, le monde moderne du leadership et du travail d'équipe exige que les leaders apprennent à écouter de manière non défensive et à affirmer leur volonté. Ce sont des exigences de stade 4, qui ne deviennent un comportement naturel que lorsque le moi actuel a été abandonné pour une nouvelle version de lui-même.

La recherche suggère que la majorité des adultes se situe au stade 3. Hall et Kegan suggèrent que 14 % des adultes sont au stade 3 et que 32 % sont entre les stades 3 et 4, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas entièrement constitués en identité de stade 4. Si on leur ajoute les 14 % d'individus au stade 2, on obtient un total de 60 % d'individus situés en dessous du stade 4 de développement. Ces données de recherche proviennent d'échantillons non représentatifs de la population. Les sujets de recherche sont issus d'un groupe de professionnels en cours de formation permanente. Des sujets définitivement plus Blancs, riches, professionnels et instruits que le commun des mortels. Les sous-échantillons moins «typés» affichent des pourcentages plus élevés de personnes en dessous du stade 4 (de l'ordre de 70 à 80 %). Cela signifie que la majeure partie de ce que nous essayons d'implémenter dans les organisations, par le biais des efforts de transformation, passe clairement «au-dessus de la tête» de ceux qui sont appelés à changer. Nous y compris.

Au stade 3, le style de leadership correspond à un management efficace. Il est ordonné et productif. Il est mécanique et axé sur les compétences. Il maîtrise l'ensemble des outils de management, tels que le management «scientifique», le management par objectif, des modèles comme le SWOT, etc. L'autorité institutionnelle remplace l'autorité parentale. La loyauté n'est pas tant envers le dirigeant qu'envers l'organisation et ses objectifs. Les leaders peuvent savoir écouter, être soucieux de leurs pairs et de leurs subordonnés directs, mais prennent seulement en compte les contributions des employés considérés comme loyaux et performants. Les employés sont informés, mais pas directement impliqués dans la prise de décision. On les rétribue financièrement et on les traite équitablement, mais on n'attend pas à ce qu'ils participent aux décisions importantes.

Le type d'organisation qui découle de ce type de leadership s'apparente à une hiérarchie verticale et bien rodée. Une bureaucratie bien ordonnée et hiérarchisée. Son climat politique exige loyauté et obéissance. Bien que ce type d'organisation soit encore très répandu dans ce pays (les États-Unis, ndlr), la plupart des efforts de changement d'organisations visent à établir des structures et des cultures plus horizontales, exigeant des niveaux d'implication et de participation créative plus élevés que cette structure ne pourrait tolérer. La plupart des efforts de transformations

organisationnelles actuels visent à générer une culture de stade 4. Ces efforts sont cependant inutiles, pour la bonne raison qu'ils requièrent un leadership de stade 4 pour fonctionner. Comme la majorité des équipes de direction ne l'a pas atteint, les actions mises en place pour atteindre une haute performance organisationnelle tournent court. Le leadership s'enquiert ensuite des dernières tendances en matière de management et tente d'en suivre les recettes, sans remarquer que pour que l'une de ces tendances puisse fonctionner, il lui faut évoluer. Le leadership doit s'engager profondément dans la transition d'une conscience de stade 3 à un stade 4, et il ne s'agit pas d'une mince affaire.

## **Stade 4**

(Kegan - Moi Auteur ; Selon Hall Stade 3- Auto-Initiation ; TLC - Stade Créatif)

La transition du stade 3 au stade 4 est la transition adulte majeure et la plus complexe. Il s'agit du franchissement d'un seuil, celui que l'on retrouve dans les récits héroïques mythiques. La transition à laquelle Jésus a fait référence quand il dit : «*Si tu veux te sauver, tu dois te perdre toi-même*». Cette transition nous déleste de nos illusions et laisse le Moi sans références extérieures. La reconfiguration de ce nouveau Moi nous permet, pour la première fois, de former un tout autonome. Nous nous définissons à présent depuis l'intérieur et non plus de l'extérieur. La littérature traitant de psychologie et de leadership désigne ce stade comme la destination, la réalisation de soi.

Lors de la transition vers le stade 4, nous perdons nos ancrages familiaux. Tout élément externe que le Moi utilise comme validation finit par s'effacer. Nous nous individurons et sortons de notre fusion avec l'environnement. Un autre grand changement sujet-objet se produit. Le Moi était confondu avec ses relations et ses réalisations (sujets). Ces dernières deviennent à présent des objets. «*Je ne suis pas mes relations ou mes réalisations. J'en dispose, mais elles ne disposent pas de moi*». À présent, le sujet est le Moi. Tel le nourrisson qui se distingue de sa mère, nous nous distinguons de notre entourage. Nous avons un Moi pour la première fois. Nous nous détachons, nous nous individurons et devenons indépendants, donc disponibles pour établir des relations d'un nouveau niveau.

Cette transition est «*Le Chas de l'Aiguille*». Les recherches suggèrent que seulement 20 à 40 % des adultes atteignent le stade 4 au cours de leur vie, soit 60 à 80 % n'y parviennent jamais. L'écart important entre les pourcentages a été expliqué précédemment dans la description des données démographiques des sujets de recherche. Si l'échantillon se compose de sujets instruits et favorisés, on observe que 40 % atteignent le niveau 4. Dans les quelques sous-échantillons étudiés, où l'on retrouve des sujets moins favorisés et moins instruits, seulement 20 % d'entre eux accèdent au stade 4. Où situer la population adulte, en général? Bien qu'il soit difficile d'établir des proportions précises, il semble raisonnable d'avancer que près de 70 % de la population adulte ne parvient pas à accéder au stade du Moi indépendant.

Pourtant, l'ensemble de la littérature, qu'elle traite de psychologie, de mariage ou le leadership, fait référence à des comportements et un état de conscience qui se manifestent au stade 4 et au-delà. En effet, avec l'émergence de cette structure d'identité se développent des compétences et des capacités qui ne sont tout simplement pas disponibles au Moi qui est encore avec l'environnement.

# L'Esprit du Leadership

Certaines des différences entre les stades 3 et 4 sont décrites ci-dessous.

- L'autorité est à présent considérée comme venant de l'intérieur, plutôt que confortablement incarnée par un guide extérieur, infaillible, à qui nous sommes loyaux et fidèles. La loi est considérée comme un guide d'action plutôt que comme les règles régissant notre vie.
- Nous cherchons à être nous-mêmes, à trouver notre sens propre et à investir notre expression personnelle comme pôle de création, plutôt que de trouver du sens et une valeur personnelle dans l'adhésion fidèle au rôle préconisé par la culture.
- Nous endossons la responsabilité de la définition de notre rôle plutôt que de répondre aux exigences de ce rôle. Nous façonnons notre rôle par notre capacité d'avoir une vision propre.
- Nous sommes capables de fixer des limites aux exigences venant de l'extérieur plutôt que de suivre une vision qui a été prédéfinie pour nous et que d'être ainsi dans l'incapacité sacrificielle de fixer des limites, incarnant les exigences de notre rôle aux dépens de notre Moi.
- Nous fixons des limites à ce que les autres et les institutions exigent de nous plutôt que de nous sentir déchirés ou de nous retrouver poussés dans des directions non satisfaisantes pour nous, mais éventuellement satisfaisantes pour notre entourage.
- Nous devenons des penseurs et des décideurs indépendants (ce qui ne veut pas dire que nous décidons seuls) plutôt que de penser inconsciemment de manière normative ou de façon à s'assurer une approbation, une appartenance et/ou une promotion. Nous marchons à notre propre rythme, plutôt qu'à une cadence déterminée par notre culture.
- Du point de vue relationnel, nous prenons conscience que ni l'autre ni nous ne sommes constitués par la relation, plutôt que de percevoir l'autre comme la source d'organisation de notre Moi. Nous sommes capables de nous tenir aux côtés de notre partenaire, comme deux personnes complètes entretenant une relation, plutôt que d'être emportés dans un idéal romantique qui voudrait que deux personnes partagent un seul cœur, un seul esprit et une seule âme. Chacun entre dans la relation en tant qu'être complet et partage avec l'autre, plutôt que d'être complété par l'autre. Nous ne co-construisons plus notre Moi à partir de notre relation avec l'autre.
- Nous pouvons à présent nous exprimer directement, plutôt que d'exiger de notre partenaire qu'il lise dans nos pensées tout en pensant «s'il n'en est pas capable, c'est qu'il ne m'aime pas vraiment».
- Nous restons solides quand nous prenons la parole, quand nous subissons une critique ou que nous faisons face à des émotions difficiles, plutôt que de nous sentir agressés lorsque nos opinions ou nos valeurs sont contestées.



# L'Esprit du Leadership

- Nous pouvons vivre les différences sans supposer que nous avons systématiquement raison. Nous ne considérons plus la différence comme une transgression et la résolution comme la disparition de la différence. Nous pouvons à présent maintenir proximité et connexion tout en fournissant présence et soutien à notre partenaire, même s'il est mécontent ; plutôt que de s'en déconnecter et que faire de son approbation, son acceptation, et son accord une condition pour rester proche.
- Dans le cas d'un conflit, nous ne tombons pas dans les schémas réactifs de repli sur soi ou d'agression, parce que le Moi n'est pas violé. Nous optons plutôt pour le maintien du contact, l'observation et la gestion de nos propres émotions, sans les faire supporter aux autres.
- Psychologiquement, nous avons conscience de la manière dont notre histoire personnelle influence notre comportement et ne tenons pas notre partenaire responsable de nos émotions négatives ou des réactions déclenchées par leur comportement. Nous cessons d'exiger de l'autre qu'il évite de raviver nos blessures par un comportement donné. Nous cessons de lui reprocher d'être la cause de nos réactions quand ils ravivent ces plaies.
- Nous sommes à même de faciliter le développement d'autrui car, en guise de soutien, nous reconfigurons la nature de la relation et des rôles plutôt que de défendre la configuration initiale de nos relations : la modifier altérerait la façon dont nous nous définissons. Nous sommes à présent capables de soutenir autrui dans son développement, car nous savons prendre le recul nécessaire et aider autrui à gagner en discernement.
- Dans le cadre professionnel, un sentiment personnel de pouvoir et d'autorité intérieur prend le pas sur le contrôle du comportement par l'institution. Guidés par notre propre vision, nous pouvons décider de notre propre travail, nous corriger et nous évaluer par nous-même, plutôt que d'attendre de notre supérieur hiérarchique qu'il définisse notre rôle et nos objectifs, les moyens dont nous disposons et détermine à la fin la valeur du travail accompli.
- Nous assumons la responsabilité des événements autour de nous, et celle de nos réactions, plutôt que d'en faire le reproche aux autres (y compris nos supérieurs hiérarchiques) et aux circonstances qui font que la réalité actuelle ne correspond pas à celle que nous aurions souhaitée.
- Nous savons que la clé de notre survie n'est pas entre les mains de ceux qui nous entourent et sommes capables de prendre des mesures conformes à notre vision, même si nous sommes désapprouvés, plutôt que de croire que notre sécurité dépend des autres et d'agir en privilégiant la prudence dans nos comportements et prises de position afin de conserver leurs bonnes grâces.

- Nous visons d'abord ce qui est dans le meilleur intérêt de l'organisation plutôt que nos propres ambitions ou l'approbation des autres. En somme, le leadership (peu importe notre position ou notre niveau) est à présent possible, plutôt que la subordination loyale ou l'ambition égocentrique.

La plupart de ces descriptions sont en relation avec ce que Goleman a nommé l'intelligence émotionnelle (QE, pour Quotient émotionnel, ndlr). Il ne s'agit pas d'une coïncidence. L'intelligence émotionnelle est une façon d'être qui émerge au Stade 4. Il faut préciser que l'intelligence émotionnelle n'est pas un ensemble de compétences à apprendre, bien qu'il y ait un besoin de développement des compétences. Le développement de l'intelligence émotionnelle se produit lorsque les managers déconstruisent leur identité de stade 3 et reconstruisent leur Moi de stade 4. Cependant, si nous n'abordons le changement souhaité (par exemple, le développement de l'intelligence émotionnelle) qu'à partir des quadrants de droite (structure et compétences, cf plus haut, les quatre quadrants du changement)) mais n'apportons aucun soutien au travail profond, souvent déconcertant, de la transformation intérieure, l'effort de changement risque de faillir.

Le leadership qui émerge au stade 4 est de style Habilitant, puis Collaboratif jusqu'à atteindre les prémisses du style Serviteur («servant leader»). Chacun de ces styles prend en considération de plus en plus de monde. Le Leadership Serviteur sera décrit dans la section dédiée au prochain stade. Selon Hall, le style Habilitant est le style de transition entre les stades 3 et 4 et doit donc être considéré comme transitoire. Il correspond à une sorte de laisser-faire excessif, le leader étant pris dans sa transition, pris entre deux lieux d'identité : l'externe et l'interne. Ce type de leadership valorise l'expression individuelle et l'égalité au même titre que le travail. Il s'agit de favoriser l'interaction sociale et le développement humain, peut-être au détriment du travail. C'est un style de leadership qui ne dure pas longtemps, qui s'oriente rapidement vers un style de leadership collaboratif.

Le leadership Collaboratif encourage également l'expression propre et le développement individuel, mais l'accent est mis sur la performance collective. Le leader n'est plus le seul décideur, il aide le groupe à accéder à l'auto-organisation. Le leader considère que son rôle est avant tout de faciliter le développement des autres membres et de permettre au groupe d'accroître son implication créative dans le succès de l'organisation. Le leader peut, selon les circonstances ; soutenir, challenger et confronter le groupe et ses membres. La priorité est la performance par le travail d'équipe et le développement personnel. Le leadership est partagé. Le leader assume à présent la responsabilité de la définition d'une vision et de l'adhésion des membres de l'organisation à cette vision. Le leader catalyse l'alignement en aidant les membres du groupe à découvrir comment la vision leur permet de contribuer collectivement leur propre vision personnelle. Le style institutionnel est, à ce stade, participatif. À chaque niveau (et l'organisation compte moins de niveaux, mais des champs de contrôle plus large) les individus sont profondément impliqués dans les décisions qui les concernent. La culture de la GQT (Gestion de la Qualité Totale, ndlr), implémentée avec succès, évolue souvent vers un modèle d'organisation qui se gère elle-même.

## **Stade 5**

(Kegan – Le Moi transformateur ; Selon Hall Stade 4 – Interdépendance, TLC : Stade Intégral)

Moins d'1 % de la population atteint le stade 5 et seulement 17 % (de notre échantillon biaisé décrit précédemment) sont en transition du stade 4 au stade 5. Aussi, on ne trouve que peu de documentation à ce sujet. Steven Covey tente de le décrire dans sa notion d'interdépendance, mais toutes ses descriptions évoquent une indépendance de type stade 4.

Au sein de cette transition depuis le stade 4, on note une seconde transition importante, d'ordre intrapsychique, qui ouvre la voie au stade 5. Le Moi indivisible et entier commence à perdre sa place de sujet. Il est désormais perçu comme objet et, dans une compréhension plus large et plus complexe du Moi, appréhendé comme un système de systèmes. La personne commence à remarquer qu'il n'y a pas qu'un seul Moi, mais de multiples parties, certaines connues et d'autres dans l'ombre, qui constituent le Moi. C'est alors que la personne cherche à se réappropriier les parties négligées d'elle-même. D'une manière générale, les individus qui s'étaient définis sur la base des relations commencent à revendiquer leur pouvoir, leur agressivité, leur affirmation de soi et leur indépendance créative. Ceux qui s'étaient définis en fonction de leurs réalisations s'orientent vers la relation et en revendiquent l'aspect doux et sensible d'eux-mêmes. Ce sont des transitions souvent délicates, car les parties auparavant rejetées l'ont été parce qu'elles étaient considérées comme cause de douleur et d'échec, ou comme source de danger, étiquetées comme mauvaises et non dignes d'amour. À mesure que ces parties sont réintégrées, l'individu rencontre l'ombre du Moi et réalise que ce Moi se trouve à l'exact opposé de ce qu'il avait défini comme étant bon, moral et juste. Cette prise de conscience ouvre la voie à une compréhension du Moi de stade 5.

La transition vers ce stade commence par l'exploration de notre côté obscur, ce qui facilite un autre grand changement de sujet-objet. Nous nous détachons de l'illusion d'être entiers et complets en nous-mêmes. Au fur et à mesure que nous nous familiarisons avec la part de nous-même qui est inconfortable, le sentiment de propre complétude devient relatif et passe de sujet à objet. Ce que nous avons pris pour un Moi complet est maintenant considéré comme une simple partie de « qui je suis ». « Je peux saisir et reconnaître mon incomplétude et mes éléments conflictuels intérieurs ». Wordsworth a dit un jour de cette prise de conscience : *« Il existe un travail, sombre et impénétrable, qui réconcilie les éléments discordants et les fait adhérer en une seule unité »*. Nous ne partons plus du principe que nous sommes complets, mais connaissons la tendance que nous avons à prétendre que nous le sommes.

C'est le grand « abandon » du Moi, la capitulation dans le grand tout. Intra-psychiquement, le Moi intégral et indépendant s'abandonne à la conscience de l'incomplétude et des oppositions intérieures. Dans le monde, l'individu passe d'un « Je » indépendant à un « Nous » interdépendant. Lorsque nous embrassons notre écologie intérieure, nous devenons écologiquement actifs. Nous sommes à présent capables d'agir dans le monde, non pas pour l'infléchir afin qu'il corresponde à notre vision, mais pour harmoniser ses éléments discordants. Le Moi indépendant s'abandonne au tout. Le Moi et le tout font un.

# L'Esprit du Leadership

Il ne s'agit pas d'une fusion. Nous ne perdons pas notre identité ni ne la confondons avec le tout ; mais nous nous abandonnons de plein gré, à notre convenance, rejoignant le tout et travaillant alors pour le bénéfice de tous. Nous ne sommes plus centrés sur l'expression créative personnelle mais sur l'action concertée avec d'autres individus partageant les mêmes idées que nous pour le bien de tous. Nous nous considérons, conjointement avec ces autres, assez forts pour faire de l'équilibre /l'harmonie économique, politique et écologique une possibilité à l'échelle mondiale.

En cette période d'opportunités et de périls, nous pensons que la transition au stade 5 est nécessaire si nous voulons que le futur soit source d'opportunités plus que de périls. La conscience de stade 5 est à même de résoudre les dilemmes apparemment insolubles d'un monde qui lui-même s'installe dans le stade 4. Cette tendance s'explique par l'émergence de nouvelles aptitudes au leadership puissantes au niveau collectif et mondial. Pour n'en citer que quelques-unes :

- Dans le cadre des relations, des conflits ou du leadership, nous mettons de côté l'illusion du savoir, d'être du côté du bien et d'avoir une réponse complète. Nous n'essayons plus d' enrôler les autres individus dans le cadre de notre vision ou de notre façon de penser, mais nous nous envisageons comme les garants d'un contexte où le dialogue peut prendre place.
- Nous créons des occasions de dialogue où la « vérité » peut émerger ; nous ne l'acceptons cependant pas comme la vérité, mais simplement comme notre meilleure approximation à un instant donné.
- Nous poursuivons nos visions et nos projets tout en sachant qu'ils sont incomplets et restent ouverts à une évolution future.
- Dans le cadre relationnel, nous abandonnons la notion de deux Moi complets entretenant une relation, tout comme nous refusons de considérer l'un ou l'autre comme un tout isolé. Chacun fait l'expérience de sa multiplicité.
- Nous engageons le dialogue au-delà des différences pour mieux nous comprendre, coopérer et nous concilier. Nous pouvons maintenir nos différences dans un contexte, plus vaste, de respect de la multiplicité du tout. Dans cet échange, le Palestinien découvre son caractère israélien, le riche découvre sa pauvreté et la femme découvre l'homme en elle.
- Les différences ne doivent pas être éliminées, mais comprises comme une tendance opposée en nous que nous devons explorer et intégrer. La complexité du monde extérieur est considérée comme une écologie à préserver. Le conflit existe, car l'incomplétude est prise pour complétude, la partie pour le tout. La discorde est perçue comme le reflet d'une intolérance, existant en nous-mêmes, qui se manifeste dans le collectif.
- Les mondes intérieur et extérieur ne sont plus séparés, ils sont simplement des miroirs l'un de l'autre.
- Le conflit est utilisé comme outil de transformation de l'ensemble des parties.

# L'Esprit du Leadership

Cette façon d'être advient dans nos relations intimes mais aussi au travail dans la manière dont nous exprimons notre leadership, ou plus généralement dans notre vie sociale.

Les styles de leadership qui émergent à ce stade sont le Leadership Serviteur et le Leadership Visionnaire Global. Le Leadership Serviteur prend place lors de la transition 4/5. Ici, le leader n'est qu'un parmi d'autres. Le leadership devient collectif, se fait en équipe, et le leader est le garant de ce contexte. L'organisation devient un système où chacun continue à apprendre et où l'apprentissage est axé sur la re-conception constante de l'organisation afin d'améliorer le service à la communauté. Les organisations évoluent vers une plus faible hiérarchisation et font appel de plus en plus au mentorat. C'est par le dialogue et la recherche du consensus que se forment la vision et les valeurs. On voit dans l'organisation de plus en plus d'équipes interfonctionnelles.

Au stade 5, le leader visionnaire global inclut dans sa conscience la recherche de l'harmonie dans la communauté dont l'organisation fait partie et le monde. Le bien commun est considéré comme primordial. Les leaders s'envisagent comme citoyens du monde et agissent en vue d'améliorer le fonctionnement au niveau planétaire. Le leadership est globalement visionnaire et prophétique. Il ne tend pas à attirer l'attention sur lui, mais orchestre la capacité collective de l'humanité à créer un avenir durable et meilleur. Des équipes interdépendantes de gouvernance, composées de pairs, remplacent la structure hiérarchique. Le leadership est pluriel et la confiance, le sentiment d'intimité et de faire partie d'une même communauté créent une synergie.

L'émergence de cette façon d'être rend possible l'harmonie des relations transnationales. Les leaders, et peut-être même les nations, sont disposés à faire face au côté obscur de leur héritage et de leur culture propre. Ils cessent de projeter leur propre ombre sur « l'ennemi », « l'empire du mal », « le grand Satan ». Tel Gorbatchev, entraînant Reagan dans les négociations sur le désarmement, les actions et les paroles des leaders disent : « Je veux vous priver d'un ennemi ». Cette structure de conscience est la seule à être à la hauteur des défis auxquels nous sommes confrontés au niveau mondial.

Le stade 5, selon Ken Wilber, ouvre la voie à de nouveaux stades de développement, plus élevés encore. Ces stades de développement émergent après une pratique spirituelle de long terme. Ils sont à la portée de chacun. Néanmoins, et parce que nous comptons parmi nous si peu de leaders de stade 5, nous n'aborderons pas ces stades ici. Leur description détaillée dépasse l'objet de la présente annexe. Si intéressés, les lecteurs sont invités à consulter les travaux de Ken Wilber et James Fowler (mentionnés dans la bibliographie).

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.
- Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.
- Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.

- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. The Evolving Self, Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
- Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.

- Schaef, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.
- Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.
- Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.
- Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.
- Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.
- Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.
- Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.
- Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

## RÉFÉRENCES POÉSIQUES

- Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
- Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
- Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
- \_\_\_\_\_. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
- \_\_\_\_\_. House of Light. 1991
- Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
- Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
- Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989  
(P.O. Box 868, Langley, Washington 98260, 360-221-1324)
- \_\_\_\_\_. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
- \_\_\_\_\_. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.



## RÉFÉRENCES SITES INTERNET

[www.Soul-Works.com](http://www.Soul-Works.com)

[www.leadershipcircle.com](http://www.leadershipcircle.com)

LEADERSHIP  
CIRCLE®