

# Introduction

*Nous vivons tous des milliers de vies, car, chaque jour, nous devenons quelqu'un de légèrement différent. Nous ne changeons pas radicalement, d'un bloc, mais progressivement, en suivant d'innombrables petites étapes. La plus importante des étapes à franchir, c'est toujours la prochaine.*

BRANDON SANDERSON

Nous sommes programmés pour grandir.

De prime abord, Astrid Tuminez semblait condamnée à l'échec<sup>1</sup>. Sixième d'une fratrie de sept enfants, elle a quitté avec sa famille son village d'agriculteurs perdu dans la campagne des Philippines pour la violence des bidonvilles d'Iloilo, capitale de la province du même nom, à l'âge de 2 ans. Le salaire de son père ? Cinquante dollars par mois. Sa mère les a abandonnés alors qu'elle n'avait que 5 ans. Sa sœur Marley, 15 ans à l'époque, a alors dû se charger de la famille, qui vivait dans une baraque de bambou sur pilotis, sans électricité, eau courante ni assainissement. Marley devait faire la lessive à la main. Les repas, composés surtout de riz, étaient cuits au bois, sur une table à feu en terre. Lorsque j'ai interviewé Astrid Tuminez pour le podcast *Disrupt Yourself*, elle m'a avoué se revoir, âgée de 5 ou 6 ans, devoir faire cuire du riz, terrifiée à l'idée de mettre le feu à la maison. Lorsque, par extraordinaire, ils arrivaient à acheter un poulet, Marley le tuait elle-même puis le faisait cuire au-dessus du feu. Elle faisait caraméliser du lait concentré sucré pour en faire une friandise appelée *yema*, que ses frères et sœurs vendaient à l'école, afin d'arrondir les fins de mois de temps en temps.

Des religieuses catholiques de l'ordre des Filles de la Charité ont invité un jour Astrid Tuminez et ses sœurs à fréquenter une école spéciale pour les enfants défavorisés. Très en retard sur les autres élèves, elle s'est retrouvée au tout dernier rang de la classe, à la place, selon ses mots, du cancre. Elle a travaillé d'arrache-pied pour finir sa première année d'école tout en haut du classement, pour pouvoir

s'asseoir au premier rang. Elle explique : « J'ai appris à lire. J'ai appris à compter. J'ai découvert tout cet univers de la connaissance... C'était comme un conte de fées. » Dans la bibliothèque de l'école, elle dévorait des livres sur des lieux exotiques et lointains, tels que New York.

Elle osait rêver qu'un jour, elle aussi habiterait là-bas.

Bien peu de gens, sauf peut-être Astrid Tuminez elle-même, auraient imaginé qu'un jour elle serait diplômée de Harvard (avec un master en études soviétiques) et du MIT (doctorat en sciences politiques), qu'elle parlerait le russe à la perfection, qu'elle deviendrait cadre chez Microsoft et qu'elle présiderait une université américaine de plus de quarante mille étudiants, pour ne citer que quelques-unes de ses réalisations.

J'ai rencontré Astrid Tuminez pour la première fois il y a quelques années, alors qu'elle vivait et travaillait dans la ville de ses rêves, New York. Elle venait de finir un programme d'études de la Harvard Kennedy School à Moscou, où elle avait travaillé avec de grands réformateurs qui avaient contribué à la chute du mur de Berlin, tels qu'Edouard Chevardnadze ou Mikhaïl Gorbatchev. J'ai découvert une personne infatigable, d'une détermination sans faille.

J'étais sans voix.

Passé ce moment d'ébahissement lors de notre rencontre fortuite à l'aéroport de Boston, je me suis posé une question : « Qu'est-ce qui anime Astrid Tuminez ? »

À présent que j'ai eu l'occasion de l'interviewer longuement, je sais qu'elle est guidée par l'envie d'atteindre son potentiel. Au plus profond d'elle-même, elle a soif de connaissance et de développement.

Comme elle, vous et moi sommes, par défaut depuis notre naissance, programmés pour progresser. Notre situation et nos aspirations peuvent varier, mais nous avons la même volonté. Vouloir se développer, c'est humain. Mais parfois, la vie étouffe notre désir inné d'apprendre. Arrivés à l'âge adulte, nous nous retrouvons dans une situation de stagnation, voire d'ennui, aussi bien dans notre vie personnelle que dans notre vie professionnelle.

Si vous lisez ce livre, c'est que vous êtes déterminé à changer et à faire des progrès. Mais peut-être que vous ne savez pas par où commencer, ou que vous pensez que vous ne pouvez pas commencer.

Vous êtes peut-être curieux, motivé par le développement, mais trop pris par vos obligations existantes pour croire que vous pouvez vous lancer, et réussir, dans une nouvelle entreprise. Ou peut-être encore que vous avez fait les premiers pas, mais que vous souhaitez accélérer la cadence.

Vous souhaitez peut-être aider votre entourage à se développer. Vous êtes cadre et vous voulez connaître les arcanes du développement des talents et de la planification de la relève ? Vous êtes dirigeant d'entreprise et vous souhaitez augmenter votre chiffre d'affaires ? Cet ouvrage s'adresse aussi à vous.

Mais, parce que le plus petit dénominateur commun de la croissance d'une organisation, quelle qu'elle soit, c'est l'individu, notre étude de la croissance commence par vous-même.

Nous nous pencherons sur plusieurs questions, notamment :

- Pourquoi, malgré notre soif d'apprendre, est-il parfois si difficile de se lancer et de persévérer dans une nouvelle activité ?
- Que faut-il faire pour démarrer et pour continuer sur notre lancée ?
- Pourquoi, une fois que nous avons fait des progrès, est-ce que nous nous lassons de ce que nous faisons, voire nous avons l'impression de ne plus être capables de le faire ? Pourquoi avons-nous aussi vite envie de passer à autre chose ?

Plus vous parviendrez à comprendre votre désir profond de développement et les moyens d'y parvenir, plus vous serez à même de faire grandir vos équipes, de faire grandir votre entreprise. C'est cela, la Smart Growth.

## La courbe en S de l'apprentissage, un modèle de Smart Growth

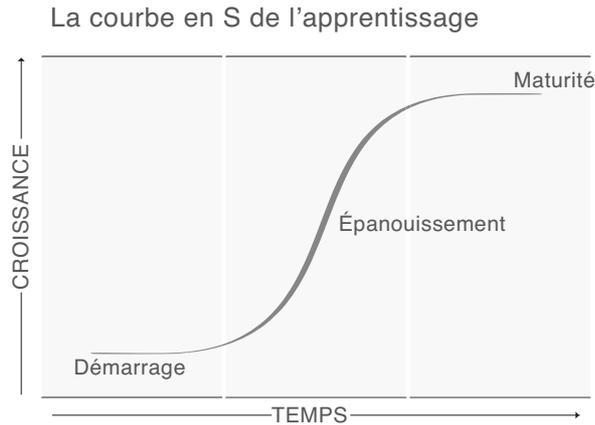
---

Au début des années 2000, j'ai fait la connaissance de Clayton Christensen, bon gros géant (plus de deux mètres) et professeur à Harvard, qui m'a initiée au concept de l'innovation de rupture. Cette théorie, qui veut qu'une activité solide et bien implantée, comme Goliath, puisse être supplantée par un David malingre, a radicalement changé ma vision d'analyste spécialiste des actions. Elle a aussi révo-

lutionné ma conception de la croissance. En 2004, cela faisait près de huit ans que j'avais entamé une carrière fructueuse dans l'analyse financière. J'adorais mon métier, mais je n'en étais pas totalement satisfaite. Après un échange particulièrement décourageant avec mon responsable, qui voulait que je reste bien à ma place, j'ai eu une illumination. Mon moi actuel, l'analyste financière, c'était la zone de confort : Goliath. Mon moi futur, c'était la rupture, c'était David. Pour réveiller le géant endormi, il me fallait rompre avec moi-même. C'était une révélation : la rupture, cela ne concerne pas uniquement des produits, mais aussi des personnes. Si nous sommes prêts à prendre du recul par rapport à nous-mêmes, nous pouvons avancer vers la personne que nous voulons être, la personne qui répond aux attentes des autres.

J'ai mis au point un cadre en sept points de la rupture personnelle, formalisé dans un article de la *Harvard Business Review* paru en 2012, puis en 2015 dans mon ouvrage *Disrupt Yourself*<sup>2</sup> (non traduit en français). Le propos en est le suivant : la rupture ne touche pas les entreprises, mais les personnes. Lorsque nous nous engageons sur la voie de l'auto-innovation délibérée (autrement dit de la rupture personnelle), nous accélérons la croissance de notre organisation. *Build an A-Team*, mon livre paru en 2018 (non traduit en français), montre comment tirer parti de la rupture personnelle pour constituer des équipes gagnantes<sup>3</sup>.

Cela fait maintenant près de vingt ans que j'étudie le potentiel humain, que j'écris à son sujet, que je donne des conseils et que j'encadre des personnes dans ce domaine. Cet ouvrage, c'est la suite logique de tout cela. Il est vrai que certains peuvent instinctivement donner une orientation proactive à leur propre croissance, mais avoir une présentation explicite du processus peut être bénéfique à tous, même à eux. Tout voyage, y compris celui d'une Smart Growth, peut commencer par une carte. La courbe en S de l'apprentissage, c'est cette carte.



Quelques mots sur les courbes en S : dans les années 1950, E. M. Rogers s'est demandé, dans sa thèse de doctorat en sciences sociales, pourquoi les agriculteurs de l'Iowa attendaient plusieurs années avant d'adopter de nouvelles idées qui pouvaient leur être bénéfiques.

Il s'est rendu compte que le taux d'adoption de toute innovation suit une courbe en forme de S. En effet, l'adoption est lente au départ (représentée par la base du S). Lorsqu'elle atteint 10 à 15 %, ce qui était considéré comme une nouveauté devient véritablement attrayant. C'est le point de basculement de la courbe : au-delà, la diffusion de l'innovation ne peut plus être arrêtée. L'adoption est rapide, matérialisée par la forte pente du S dans la zone de l'épanouissement, jusqu'à une saturation d'environ 90 %. Lorsqu'il ne reste que peu de place pour peser sur le changement, l'adoption ralentit fortement.

Ce que Rogers considère comme le précurseur des études de diffusion illustre toujours parfaitement le phénomène<sup>4</sup>. En effet, en 1928, une nouvelle variété de maïs a été introduite dans l'Iowa : cet hybride avait un rendement augmenté de 20 %, résistait à la sécheresse et se révélait plus adapté à la mécanisation. Il a fallu cinq ans pour que 10 % des agriculteurs adoptent cette innovation. La diffusion s'est ensuite accélérée, passant à 40 % en trois ans. Ensuite, comme de moins en moins d'agriculteurs n'avaient toujours pas opté pour cette nouvelle variété, le taux d'adoption a ralenti. Lentement, puis plus rapidement, cette nouvelle semence a ouvert la voie aux innovations qui, à partir des années 1930, ont lancé une révolution de la productivité agricole.

La grande découverte pour Rogers a été le fait que cette forme d'adoption n'était pas liée au type de produit, mais surtout que la diffusion de l'innovation s'apparentait à un processus universel de changement social.

Cela m'amène à un autre constat important : la courbe en S peut aussi nous aider à mieux comprendre comment nous nous développons<sup>5</sup>. Le modèle qui explique comment les groupes humains évoluent se révèle pertinent pour expliquer comment les personnes elles-mêmes évoluent. Il reste beaucoup à faire dans ce domaine, mais les conclusions des recherches menées en biologie, en psychologie et en neurosciences, de même que nos données qualitatives, viennent étayer mon hypothèse : la courbe en S de l'apprentissage est un avatar de la courbe de diffusion.

La courbe en S de l'apprentissage constitue un modèle de développement personnel. Chaque nouvelle compétence acquise, chaque obstacle surmonté, prend la forme d'une courbe d'apprentissage spécifique. Nous pouvons voir exactement où nous nous situons dans le processus de croissance, et nous pouvons décider des prochaines étapes. Nous pouvons nous servir de ce modèle pour donner nous-mêmes une orientation à notre développement, et nous pouvons l'utiliser pour aider les autres à grandir.

Quand vous aurez fini ce livre, vous aurez une carte mentale claire du déroulement de la croissance humaine. Cela renforcera votre capacité à grandir et à faire grandir les autres.

## Les six étapes de la croissance

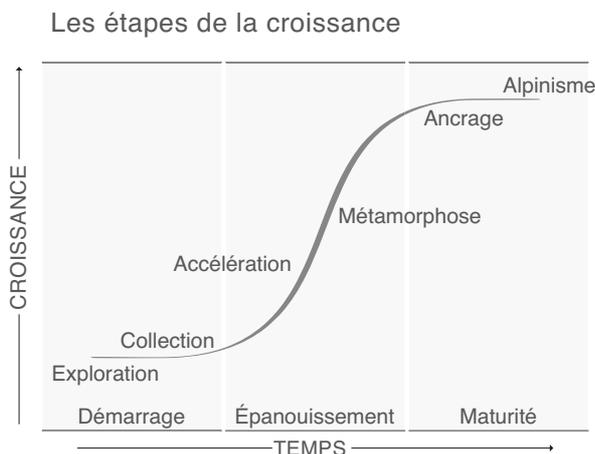
---

Cet ouvrage suit globalement la courbe en S, depuis le démarrage (*chapitres 1 et 2*) jusqu'à la maturité (*chapitres 5 et 6*) en passant par l'épanouissement (*chapitres 3 et 4*). Chacune des six étapes de la croissance le long de la courbe en S fera l'objet d'un chapitre de ces trois sections. Ces étapes sont : exploration, collection, accélération, métamorphose, ancrage et alpinisme. Le cadre de la courbe en S vous guidera tout au long de votre progression, au fil de l'accélération délibérée et autonome de votre croissance. Un septième chapitre, intitulé « *Écosystème* », se penche sur l'environnement nécessaire pour stimuler la croissance.

Les points importants à retenir pour les cadres dirigeants sont repris en détail à la fin de chaque section. C'est là que nous adoptons un point de vue tactique : nous vous présentons des moyens précis d'appliquer le modèle, et notamment d'utiliser la plateforme de suivi de la courbe en S<sup>6</sup>.

Chaque phase de la courbe en S de l'apprentissage possède ses propres caractéristiques, ses propres frustrations et ses propres émotions fortes. Lorsque nous entamons une nouvelle aventure, nous sommes au démarrage, nous avons soif de connaissance. Nous n'avons pas encore intégré les nouveaux modes de fonctionnement (et, à l'instar des agriculteurs de l'Iowa, nous ne sommes pas sûrs de vouloir les intégrer). Une partie de notre cerveau (le cortex préfrontal) assimile la nouveauté et tente de comprendre ses rapports avec ce que nous savons déjà ; les capacités de traitement sont donc limitées. Notre cerveau peut facilement entrer en surchauffe.

Au *démarrage* (partie 1), les possibilités sont infinies. J'appelle cette phase la phase d'*exploration* (chapitre 1). Être à la recherche de sensations fortes, c'est foncièrement humain. Et quoi de plus palpitant que la perspective d'optimiser tout son potentiel ? Nous pouvons entrer de plain-pied dans cette période dorée de l'apprentissage. Avec joie. Mais nous pouvons aussi nous sentir maladroits et incertains, pleins d'anxiété, d'impatience et d'appréhension. Au vu des enjeux et des incertitudes, cette phase passe *lentement*.



Une fois que nous avons décidé qu'une courbe en S doit être évaluée plus en profondeur, nous passons à l'étape de la *collection* (chapitre 2), recherchant des avis, des remarques et des données qui nous aideront à étudier la pertinence et la valeur d'une courbe. Cela peut rester un travail difficile. C'est lent, mais c'est aussi ce qui nous aide à *grandir*.

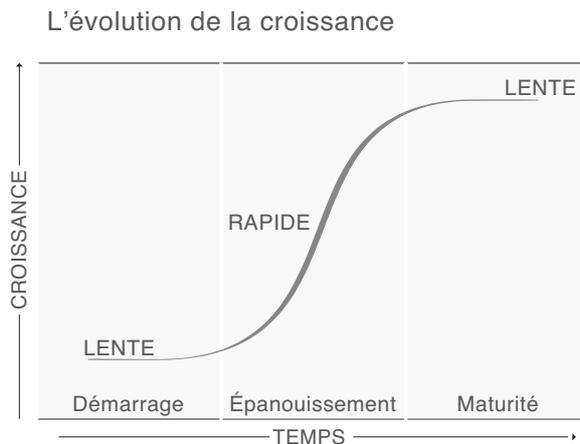
Une fois le point de basculement atteint (si tant est que nous parvenions à l'atteindre), nous prenons de l'élan pour grimper la côte de la courbe. C'est l'*épanouissement* (partie 2). L'innovation ne fait pas encore partie de nous. L'action délibérée est donc encore de mise, mais puisque nous savons, avec de plus en plus de certitude, que nos objectifs de vie sont à notre portée, l'espoir progresse au même rythme que notre croissance. Nous passons à l'*accélération* (chapitre 3). La croissance a lieu à *toute vitesse*.

En nous concentrant sur nos actions innovantes, nous nous forgeons une nouvelle identité. Ce que nous faisons devient qui nous sommes. C'est désormais quelque chose de naturel et d'instinctif. Nous avons réussi à chasser notre réflexe inné d'aversion au changement. Nous passons alors à la *métamorphose* (chapitre 4). Nous grandissons beaucoup en très peu de temps. L'effort reste impératif, mais à mesure que notre cerveau parvient à faire le lien entre l'ancien et le nouveau, la croissance accélère, et il devient difficile, voire impossible, de s'arrêter. C'est une sensation grisante, et l'évolution semble encore plus *rapide* qu'avant.

Une fois le sommet de la courbe en S atteint, la facilité remplace l'effort : voici la phase de *maturité* (partie 3). Nous avons atteint notre objectif et optimisé la croissance potentielle. Tout ce que nous apprenions à faire ou à être, nous l'avons désormais assimilé. Cette nouvelle attitude est ancrée en nous. Elle est automatique, sans effort. Ce qui était naguère nouveau, inconnu et difficile peut maintenant être qualifié : c'est la nouvelle normalité, la nouvelle personne que nous sommes. La victoire est à nous : nous sommes en phase d'*ancrage* (chapitre 5).

Un bémol toutefois : une fois que nos nouvelles compétences deviennent des automatismes, nous avons un surcroît de puissance mentale et émotionnelle. Les nouveaux neurones sont devenus

les vieux neurones. Nous ne ressentons plus la satisfaction de l'apprentissage. L'exaltation se calme, et notre cerveau s'ennuie. *Lentement*. Il est normal d'atteindre des plateaux. Cela n'a rien de honteux, bien au contraire. Il n'a pas été facile de gravir la côte, à tel point que l'on peut rechigner à passer à autre chose. Mais l'immobilisme n'est qu'une perte de vie. Avec le temps, la léthargie bien connue qui nous a incités à monter une courbe en S refait surface. Il nous faut un nouveau sommet à conquérir, une nouvelle courbe en S de l'apprentissage. Nous sommes entrés dans l'âge de l'*alpinisme* (chapitre 6).



Personne ne gravit seul sa courbe en S. Nous avons besoin de soutien et de conseils de la part de notre entourage. C'est l'*écosystème* de la croissance : le réseau de liens interpersonnels qui rend la croissance possible (chapitre 7). Les écosystèmes ne sont pas un accessoire. Nous pouvons avoir une carte pour nous guider, un sac plein d'outils, mais si les conditions météo ne sont pas bonnes, notre voyage peut être réduit à l'échec.

La courbe en S de l'apprentissage est une carte pour observer notre vie : où nous étions, où nous sommes et où nous voulons aller. C'est un parcours continu vers la réalisation de notre potentiel. Lorsqu'on arrive à s'imaginer en train de parcourir cette courbe de croissance, il est plus facile de planifier une trajectoire et de suivre les progrès. C'est comme cela que notre croissance devient une *Smart Growth*.

## Un modèle de Smart Growth

---

Voici comment cela fonctionne en pratique.

Harry Kraemer est professeur de leadership à la Kellogg School of Management, après avoir dirigé le géant pharmaceutique Baxter International. Au début de l'année 2021, alors qu'il avait déjà entendu parler de notre modèle, il m'a expliqué que sa propre carrière avait suivi une série de courbes en S<sup>7</sup> : « La première phase, c'était quand j'avais une douzaine d'années et que je prenais mes devoirs religieux très au sérieux. » Nous choisissons souvent nos courbes en S en fonction de nos valeurs, et les valeurs des Kraemer reposaient sur leur foi catholique. Le jeune Harry se serait bien vu prêtre, comme son oncle le père Francis, un modèle pour lui. Ce dernier connaissait bien Harry : il l'a incité à prendre le temps de réfléchir, de faire une liste de ses capacités et d'envisager plusieurs façons de mener une vie axée sur ses valeurs. Les prêtres, les pasteurs et les rabbins pouvaient avoir une forte influence sur les fidèles, mais ce n'était qu'un chemin spirituel parmi tant d'autres. L'important, c'était que Harry examine ses points forts et arrive à déterminer comment il pourrait au mieux faire le bien autour de lui.

Harry Kraemer a pris ces conseils très au sérieux et a décidé de se détourner de la théologie pour entrer à la Kellogg School of Management. Puisque les mathématiques étaient sa matière forte, il s'est mis à étudier la comptabilité. Même s'il n'est jamais devenu prêtre, il explique que cette expérience a été sa première courbe en S importante : prendre une décision cruciale pour sa vie future. Bon nombre de nos courbes en S suivent le même schéma : nous commençons par étudier la courbe elle-même. Nous en suivons certaines, nous en délaissions d'autres, mais dans tous les cas la prise de décision est un processus dans le processus.

Une fois diplômé de Kellogg, Harry Kraemer a intégré Baxter International, à un poste d'analyste débutant. Les mathématiques l'avaient mené à la comptabilité, qui l'a mené à la finance puis aux fusions-acquisitions. Il s'est alors dit : « Je vais mettre le paquet sur les fusions-acquisitions. Je vais être le meilleur dans ce domaine. » Il a fait ses preuves dès le départ, en travaillant sur des projets confiés par le directeur général et le directeur financier de Baxter. « J'ai compris

comment cela fonctionne, s'est-il dit. J'ai pris mes marques. Je me sens bien. »

Mais la routine n'était pas au programme. Le programme, c'était la rupture. Le directeur financier est venu lui dire : « Je pense que vous pourriez faire autre chose. Vous avez l'air de savoir gérer des équipes et des personnes. » Harry Kraemer n'a pas sauté sur l'occasion. « Ce n'est pas tout à fait dans mes cordes, je ne suis pas sûr d'être à l'aise », a-t-il concédé. Et le directeur financier de répondre : « Les bons chefs ne se contentent pas d'être à l'aise. Je pense que vous devriez passer à une division technique et gravir les échelons. »

Harry Kraemer se trouvait alors au démarrage d'une nouvelle courbe en S. Il n'était plus du côté administratif : c'était un visage, dans une division, au milieu de vingt-deux divisions. Quelles étaient ses chances de percer ? Précédemment, son objectif était d'être le numéro un des fusions-acquisitions. Désormais, il voulait être le meilleur des divisions techniques. Il reconnaît qu'il a eu de la chance, qu'il était entouré de personnes exceptionnelles, dans un écosystème favorable qui l'a aidé à renforcer ses compétences. La direction de petites divisions l'a amené à diriger de grandes divisions, en une progression vers le haut de sa nouvelle courbe en S du leadership. Il se rappelle avoir pensé : « Ce n'est pas si mal. Je suis de nouveau heureux. Je commence à m'organiser. Je peux lever un peu le pied. »

Dans cet ouvrage, nous allons voir pourquoi lever le pied n'est pas une bonne idée : la zone de confort, c'est l'antithèse de la croissance. Harry Kraemer avait la chance d'avoir à ses côtés le père Francis ainsi que l'ancien directeur financier, puis le directeur général de Baxter, qui l'ont poussé à se dépasser. « Vous avez le profil pour la finance, lui a dit un jour le directeur général. Je pense que vous pourriez être le prochain directeur financier. »

Harry Kraemer n'avait pas travaillé dans ce domaine depuis douze ans. Il lui manquait des connaissances essentielles : les règles de fiscalité. Et le voilà une fois encore sorti de ses habitudes, au démarrage d'une nouvelle courbe en S de l'apprentissage. Il a acquis des compétences, a accéléré en plein épanouissement, et a vu la maturité à sa portée, au sommet de la courbe en S de « meilleur directeur financier ».

C'est alors que le conseil d'administration l'a appelé. Ses membres envisageaient de lui confier un poste qu'il n'avait jamais demandé : directeur général. Comme avec toute nouvelle courbe en S, Harry Kraemer s'est montré tout d'abord prudent. En bon mathématicien qu'il était, il ne prenait que des risques calculés. Cela demande de systématiquement considérer trois grands facteurs : 1) est-ce que je peux apprendre et me développer ? 2) ai-je une valeur ajoutée à apporter ? et 3) est-ce que je vais y prendre du plaisir ? Il n'était pas sûr que les risques d'un tel changement seraient contrebalancés par un résultat positif (c'est une question que nous traiterons dans le premier chapitre). Mais trois personnes l'ont finalement convaincu d'accepter. Le conseil d'administration pensait qu'il pourrait s'épanouir à ce poste. Julie, sa femme, était du même avis. Cette dernière a ensuite fait appel au souvenir du père Francis, en rappelant les conseils fondateurs qu'il lui avait donnés dans son enfance : faire la liste de ses dons, étudier plusieurs voies, et tirer parti de ses meilleures qualités pour faire le bien. « C'est une occasion en or, a-t-elle souligné, de peser sur la vie de cinquante-cinq mille personnes. »

Entre-temps, il y avait cinq personnes dont la Smart Growth avait plus d'importance pour Harry Kraemer que celle de l'ensemble des cinquante-cinq mille salariés de Baxter : ses enfants. La parentalité est une courbe en S vertigineuse, et celle de Harry Kraemer s'est déroulée en parallèle de sa carrière. Chacun de ses cinq enfants avait besoin d'un encadrement individualisé. Harry Kraemer pouvait-il aider Baxter à se développer quand la priorité des priorités, pour lui, était sa famille ?

Il a fini par accepter le poste de directeur général, non sans une certaine appréhension. C'est, du reste, tout à fait typique de ce que l'on ressent au démarrage de toute nouvelle courbe en S. Lorsque, cinq ans plus tard, il a passé le flambeau, cela faisait vingt-trois ans qu'il était entré chez Baxter. Après une saison difficile, le groupe avait perdu de sa superbe et de sa crédibilité sur les marchés financiers. Harry Kraemer, toujours très attaché à ses valeurs, a pris sa part de responsabilité dans cet échec et a reconnu qu'il était temps que la direction de l'entreprise se renouvelle<sup>8</sup>. Il a alors de lui-même quitté le

sommet de sa courbe en S. Encore jeune, il s'est demandé s'il lui fallait trouver une autre société à diriger. Il s'est dit : « Je sais ce que je fais. Même si ce n'est pas une société qui pèse 13 milliards de dollars... Je pourrais commencer à 5 milliards. Je connais la chanson. »

Cela faisait à peine une semaine qu'il avait quitté Baxter qu'une nouvelle voie s'est ouverte devant lui. Don Jacobs, son ancien professeur de finance à Kellogg et doyen émérite de l'université, est venu lui dire : « Je veux que vous enseigniez. »

Harry lui a alors répondu : « Vous voulez dire préparer des cours et corriger des copies ? Hors de question. Mon métier, c'est de diriger des entreprises. » Et Don Jacobs de rétorquer : « Cela, vous l'avez déjà fait. Pourquoi iriez-vous diriger une nouvelle entreprise ? »

Et c'est ainsi que Harry Kraemer est devenu enseignant. Don Jacobs supposait qu'il allait enseigner la finance, sa matière de prédilection. Mais il a préféré le leadership, ses valeurs et son éthique. Le petit garçon qui pensait diriger une congrégation était devenu un homme enseignant des valeurs à un groupe de futurs dirigeants d'entreprise.

La carrière de Harry Kraemer est un exemple parfait de Smart Growth appliquée au modèle de la courbe en S. Chaque courbe est en lien avec la précédente, mais jamais identique à celle-ci. Chaque courbe est un défi, une rupture. Et chaque courbe tend vers un même objectif : être le meilleur. Dans son cas, le meilleur en fusions-acquisitions, le meilleur des divisions techniques, le meilleur directeur financier, le meilleur directeur général, le meilleur enseignant, le meilleur père et mari et le meilleur chrétien. La maturité qu'il recherche au sommet de la grande courbe en S de sa vie, c'est la croissance, pour lui-même et pour les autres. Comme il le dit en quelques mots, « le leadership n'a rien à voir avec les intitulés de poste et les organigrammes. Le leadership, c'est aider les autres à se développer ». Et c'est exactement ce que le modèle de Smart Growth vous aidera à faire.

L'histoire de Harry Kraemer – de même que d'autres que nous verrons par la suite – montre bien que la courbe en S de l'apprentissage n'est pas une abstraction. C'est un outil puissant, capable d'optimiser la croissance de n'importe quelle vie ou n'importe quelle

organisation. Une progression importante, qu'elle intervienne dans votre carrière, au sein de votre équipe, dans votre entreprise ou dans votre vie privée, peut être représentée visuellement par une courbe en S montante, comme une vague que l'on surfe, passant du rang de novice à celui d'expert, de la nouveauté à la familiarité. Ce modèle peut être appliqué consciemment. Nous pouvons nous en servir pour développer notre carrière, fonder une entreprise ou vivre notre vie sous le signe de la Smart Growth.

## Grandir ou stagner, il faut choisir

---

Comparez l'histoire d'Astrid Tuminez ou de Harry Kraemer avec cette lettre envoyée à « Dear Abby », une rubrique courrier du cœur publiée dans de nombreux journaux américains :

*Dear Abby... Je suis usé par la vie. J'ai fait beaucoup plus de choses que je n'aurais jamais cru pouvoir en faire (compte tenu de mon éducation), j'ai voyagé autant que je le voulais, je me suis toujours efforcé d'être un bon père et un bon mari, un bon employeur, un bénévole loyal, un ami sur qui on peut compter et un bon voisin. J'ai tellement touché à tout dans ma vie qu'aujourd'hui, je n'ai plus goût à rien.*

*J'ai 56 ans, et j'en ai assez de travailler, j'en ai assez de voyager, mes loisirs m'ennuient et, d'une manière générale, la plupart des gens me fatiguent. Je suis quelqu'un de détendu, qui rit facilement et qui entretient de bonnes relations avec les autres, mais plus rien ne fait palpiter mon cœur. Très sincèrement, si la Grande Faucheuse venait me voir pour me dire « Fais tes bagages, je viens te chercher demain », je lui répondrais en haussant les épaules : « À quelle heure ? »*

*[...] Je suis allé voir plusieurs thérapeutes qui m'ont dit que je n'avais pas besoin de suivi psychologique, que j'avais simplement besoin de trouver une « nouvelle étincelle ». Qu'est-ce qu'on fait alors ? Est-ce que je dois continuer à compter les jours en attendant la fin ? Est-ce que je suis le seul à éprouver ce sentiment<sup>9</sup> ?*

L'auteur du courrier (appelons-le Monsieur Bof) est très loin d'être le seul à avoir vécu ce type d'apathie. Le monde compte des millions de Monsieur Bof ; peut-être même qu'il s'en trouve un près de vous, voire en vous. Fondamentalement, il est coincé dans l'ennui, démotivé aussi bien dans sa vie personnelle qu'au travail, et comme tant d'autres, il s'est écarté du chemin de la croissance et de l'apprentissage et ne sait pas comment faire pour le retrouver.

Si vous trouviez ce texte comme lettre de motivation en réponse à une offre d'emploi, est-ce que vous embaucheriez Monsieur Bof ? Quel effet donnerait-il sur un profil LinkedIn ? Il peut sembler évident que vous ne seriez pas intéressé, mais ce n'est pas aussi simple. En effet, Monsieur Bof, à bien des égards, rentre dans le moule du salarié compétent qui reste à sa place, qui accomplit les tâches qu'il a toujours accomplies, et qui ne fait pas de vagues. Nous gérons souvent les gens afin qu'ils se comportent comme cela, pour qu'ils limitent leurs contributions, qu'ils ne prennent pas d'initiative, et qu'ils ne soient absolument pas passionnés par leur travail. Restez dans le rang, Monsieur Bof. Les chiffres de la démotivation du personnel sont perpétuellement – et regrettablement – élevés.

Mais les personnes qui veulent se développer et s'épanouir, qui exigent que l'on tienne compte de leurs aspirations, sont bien plus difficiles à diriger. Nous voulons que nos candidats soient surqualifiés lorsqu'ils arrivent chez nous et qu'ils soient prêts à continuer de répéter les mêmes tâches *ad vitam aeternam*. Mais ces personnes veulent de nouvelles formations, de nouveaux débouchés, de nouvelles fonctions. Quand on y repense, si Monsieur Bof avait fait un effort minime pour dissimuler son manque absolu d'intérêt pour tout, nous aurions pu voir en lui le salarié idéal et l'embaucher sur-le-champ.

Mais Monsieur Bof ne sera pas un tremplin pour votre entreprise. Qu'il rejoigne l'équipe avec son état d'esprit actuel ou que cet état d'esprit soit instillé en lui par un management trop distant, il ne cherchera pas à faire grandir quoi que ce soit. Il n'aura aucune incidence sur le chiffre d'affaires, sur le résultat, ou sur une ligne quelconque du budget.

Si vous voulez vous épanouir dans votre rôle de dirigeant, et faire grandir votre activité – autrement dit si vous voulez stimuler la Smart

Growth –, ce sont les Astrid Tuminez et les Harry Kraemer que vous devez rechercher. Il est impossible d'employer une personne qui a soif de grandir, qui veut marquer votre entreprise, et de l'aider à passer par tout le cycle de croissance (apprentissage, bond en avant, répétition) sans en retirer un avantage pour l'entreprise.

L'une des remarques les plus frappantes que nous recevons lorsque nous enseignons ces principes à travers le monde est la suivante : « Tous les responsables devraient suivre cette formation. Ce cadre définit un langage commun du développement des compétences. Mon responsable en a besoin. Et j'en ai besoin moi aussi. »

La force la plus puissante sur Terre, c'est le potentiel humain. Rien ne peut se faire sans lui, tout est possible grâce à lui. Les personnes ne sont pas seulement les ressources les plus précieuses de l'entreprise : elles sont l'entreprise.

Lorsque vous, dirigeant, connaissez l'état d'esprit de la personne et ses attentes en matière de croissance, vous pouvez avoir un impact sur cette croissance. Lorsque non seulement vous la voyez sur sa courbe en S, mais que vous l'*aidez* à parcourir cette courbe, la croissance devient *smart*.

Telle est la succession des choses : la croissance pour vous-même, pour vos salariés, puis pour votre entreprise.

### **Les conséquences de la courbe en S pour les dirigeants Smart Growth**

La courbe en S de l'apprentissage permet aux dirigeants et à leurs équipes d'être sur la même longueur d'onde dans le domaine du perfectionnement des compétences. En effet, la longévité d'une entreprise, quelle qu'elle soit, dépend de la perception par les salariés de leurs possibilités d'épanouissement et de développement.

Un leader Smart Growth comprend que nous voulons tous avancer, mais que nous ne savons pas toujours comment faire. Parfois, nous ne savons pas par où commencer, voire nous ne pensons pas que nous pouvons commencer. Une fois le départ pris, nous

pouvons avoir du mal à prendre de l'élan et à le conserver et, au bout d'un moment, lorsque nous avons fait des progrès, nous pouvons nous lasser et avoir besoin de passer à autre chose. Un leader Smart Growth donne à ses équipes la possibilité d'avancer, en les aidant à traverser tout le cycle de croissance (la courbe en S de l'apprentissage), du démarrage à la maturité en passant par l'épanouissement.

La plateforme de suivi de la courbe en S, brièvement citée dans l'introduction, est un outil de Smart Growth qui permet d'évaluer les progrès individuels et collectifs. Il s'agit d'un diagnostic de quinze minutes qui révèle la perception qu'ont les personnes de leur progression (moteur puissant de toute entreprise), les outils qu'elles utilisent pour optimiser leur croissance et l'influence ressentie de l'écosystème (de la culture) sur leur croissance. Ses résultats peuvent se révéler utiles pour perfectionner les compétences, garder les talents, et planifier les effectifs ainsi que la relève<sup>10</sup>.

Un bon dirigeant forme des équipes avec un portefeuille de courbes en S en adéquation avec les besoins et les objectifs de l'entreprise à l'instant  $t$ . Les proportions varient en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise et du niveau de sa croissance, mais basez-vous sur une courbe en cloche pour démarrer, de façon à avoir une petite partie des personnes au démarrage et à la maturité, et la plupart au stade de l'épanouissement. Surveillez les tendances dans les équipes et entre les services et divisions. Par exemple, si la plupart des membres de l'équipe des ventes sont au stade de démarrage, quelles en sont les conséquences sur le lancement d'un nouveau produit ? De quel type de soutien les membres de l'équipe ont-ils besoin pour réussir ? Et comment une de vos équipes qui est arrivée à la phase de maturité (les finances par exemple) peut-elle leur venir en aide ? Quel soutien devez-vous apporter ? Tirez parti des points forts et limitez les points faibles de chaque phase de la croissance.

Tout comme un dispositif biométrique peut surveiller vos pas, votre sommeil, votre concentration ou encore votre comportement, il est important d'assurer un suivi de la croissance dans une fonction

et de comprendre la perception qu'ont les différents membres de l'équipe des possibilités et des attentes concernant leur propre croissance. Lorsque vous disposerez des données sur la situation des personnes, vous pourrez peser sur leur croissance.

Dans le domaine de la course à pied, les entraîneurs utilisent parfois l'échelle de perception de l'effort (*Rate of Perceived Exertion* – RPE) avec leurs athlètes. Cette échelle mesure le niveau auquel le coureur a l'impression de travailler. À bien des égards, cet outil surpasse les indicateurs externes pour l'entraînement, ne serait-ce que les temps mesurés par le chronomètre. Pourquoi ? Pour augmenter votre vitesse de course, vous devez repousser des limites qui vous sont propres. La perception qu'ont les personnes de leur place sur la courbe en S est du même ordre. Le temps passé à un poste, les commentaires fournis par les superviseurs, ou même les réponses à une évaluation peuvent donner des indications sur la place d'un salarié sur sa courbe en S de l'apprentissage, mais le meilleur indicateur de tous est son échelle personnelle de perception de l'effort. Le travail est-il trop difficile, trop facile, juste comme il faut ?

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux et celles qui veulent démystifier le processus de développement personnel. Si vous vous demandez comment démarrer, comment prendre de l'élan, ou pourquoi vous vous lassez de ce que vous faites, y compris de ce que vous faites très bien, ce livre est fait pour vous. Stimulez votre croissance.

Vous êtes responsable d'un département ou coach et vous cherchez à décoder le perfectionnement des compétences et la planification de la relève dans votre entreprise ? Ce livre est fait pour vous. Stimulez la croissance de vos équipes.

Vous êtes cadre supérieur et vous avez besoin d'un guide pour optimiser le capital humain de votre entreprise afin de maximiser votre résultat ? C'est aussi à vous que cet ouvrage s'adresse.

Tel un jeu de dominos, stimulez votre croissance pour stimuler celle de vos équipes pour stimuler celle de votre entreprise.