

Là où vous voyez une difficulté, nous voyons une solution ...

L'un des aspects du management en entreprise est le dilemme de l'apprentissage. Le succès par rapport à la concurrence dépend de plus en plus de l'apprentissage. Malheureusement souvent on se rend compte que ceux de nos collaborateurs dont on pourrait penser qu'ils seraient les plus aptes à apprendre et à se former notamment parce qu'ils occupent des fonctions clés, sont au mieux des élèves moyens pire parfois des élèves médiocres.

Il existe des schémas comportementaux qui bloquent l'apprentissage dans les organisations. Souvent les cadres les plus cultivés subissent ces schémas.

Voyons comment il est possible d'améliorer la capacité des responsables et de leurs collaborateurs à apprendre.

Avant tout, retenons que l'apprentissage efficace n'est pas une question de motivation ou d'attitude. Il est plutôt induit par la manière dont les collaborateurs raisonnent sur leur propre comportement. Il est évident que tout collaborateur est au départ sur la défensive lorsqu'on l'interroge sur son rôle dans les difficultés de l'organisation. La nature humaine est ainsi faite, que l'on reporte la « faute » sur quelqu'un d'autre. Ce type de raisonnement défensif empêche d'analyser de façon critique la part de responsabilité de chacun dans les difficultés que le responsable d'équipe est chargé de résoudre.

Notre solution : il convient de faire du mode de raisonnement des responsables d'équipe le point central des programmes d'apprentissage et d'amélioration continue. Le préalable à toute évolution du comportement est de faire tomber les barrières qui bloquent l'apprentissage dans l'entreprise.

Quelle conception retenir de l'apprentissage ? L'apprentissage ne peut se cantonner à la résolution de problèmes, pour qu'il soit durable les responsables et collaborateurs doivent mener une réflexion critique sur leur propre comportement, identifier comment ils contribuent sans le vouloir aux difficultés de l'organisation de l'entreprise puis changer la façon de faire. Ils pourront ainsi s'apercevoir que sans doute la façon qu'ils ont de résoudre les difficultés peut être une source de difficulté.

Apprentissage en simple boucle : les spécialistes de haut niveau excellent dans l'*apprentissage en simple boucle*. Ils ont passé leur temps à acquérir des diplômes et à maîtriser des disciplines pour résoudre les difficultés rencontrées dans la réalité. C'est justement pour cela qu'ils ont de mauvaises dispositions pour l'*apprentissage en boucle*. C'est ce qui a été qualifié de « *pensée unique* ».

Les spécialistes de haut niveau ayant souvent réussi ce qu'ils entreprenaient parce qu'évoluant dans un cadre sécurisé, ils ont rarement eu l'occasion d'être confrontés à l'échec et ils n'ont jamais appris à tirer les enseignements de l'échec. C'est pourquoi que dès lors que leur stratégie à *simple boucle* ne fonctionne pas, ils se mettent dans une position défensive et rejettent la responsabilité sur des tiers. *Ainsi leur capacité à apprendre se rétracte au moment même où ils en auraient le plus besoin.*

Apprentissage en double boucle : l'efficacité de l'*apprentissage en double boucle* ne dépend pas uniquement du ressenti des individus mais porte sur leur mode de pensée, c'est-à-dire les règles et raisonnements cognitifs qu'ils utilisent pour concevoir et exécuter leurs tâches.

C'est pourquoi le raisonnement défensif bloque l'apprentissage même si l'engagement de l'individu est élevé. C'est un peu comme un programme informatique qui produirait des résultats contraires à ceux prévus par ses concepteurs.

Là où vous voyez une difficulté, nous voyons une solution ...

Aujourd'hui les collaborateurs à tous les niveaux doivent conjuguer la maîtrise d'une expertise technique avec la capacité à travailler efficacement en équipes, à nouer des relations positives avec les clients et à mener une réflexion critique sur leurs pratiques professionnelles.

Le quotidien du manager consiste de plus en plus à intégrer le travail autonome mais interconnecté de collaborateurs à hautes compétences.

Tant que les efforts d'apprentissage et de changement portent sur des facteurs extérieurs tels que la redéfinition des postes, les grilles de rémunération, les analyses de performance et la formation au leadership, les collaborateurs sont enthousiastes. Lorsque la recherche d'amélioration touche aux performances individuelles, la machine se grippe.

Raisonnement défensif et boucle fatale : il est évident que chaque individu se crée, consciemment ou non, une théorie de l'action c'est à dire un ensemble de règles auxquelles il a recours pour concevoir et adopter son comportement et pour comprendre celui des autres. C'est ce qu'on pourrait qualifier de *programme source*.

Mais demandez à ces individus d'expliquer les règles qu'ils utilisent pour régir leurs actes et vous observerez que la théorie avancée n'a presque rien à voir avec la façon dont ils se comportent réellement. Les individus agissent constamment de manière incohérente, inconscients de la contradiction entre leur pensée et leurs actions.

Retenons que chacun de nous a une tendance naturelle à agir selon 4 valeurs de base :

- ✓ Rester le seul à contrôler ses actes
- ✓ Maximiser les gains et minimiser les pertes
- ✓ Supprimer les sentiments négatifs
- ✓ Se montrer rationnel c'est-à-dire définir des objectifs clairs et évaluer leurs atteintes

L'objectif de ce schéma de pensée : ne pas être vulnérable, menacé ou incompetent. C'est clairement un *programme source* défensif. Il s'agit de fait d'une boucle fermée et imperméable à tout point de vue contradictoire : toute remarque faisant état de cette position défensive entraîne une réaction plus défensive encore et le simple fait d'encourager une attitude ouverte est qualifié d'intimidation.

Remarquez que tout individu qui a eu un parcours universitaire (ou équivalent) exceptionnel, rencontre des difficultés d'apprentissage dans le monde professionnel. Simplement parce qu'avant leur vie n'était qu'une succession de réussites et qu'ils ont rarement ressenti le sentiment de menace qui accompagne l'échec. Ceux qui ont peu connu l'échec ne savent pas comment y faire face efficacement et cela renforce la tendance naturelle à raison de façon négative avec un sentiment de honte ou de culpabilité : c'est ce que nous appelons la *boucle fatale*. L'abattement qui en résulte, conjugué au raisonnement défensif, crée une prédisposition à l'encontre de l'apprentissage

Comment en prendre conscience : il ne fait pas hésiter à recourir à l'évaluation des performances et des compétences. Le système d'évaluation pour être efficace, devra être conçu de manière participative dans un esprit d'objectivité et d'équité. Le résultat de l'évaluation devra être discuté individuellement. Le fil conducteur de l'évaluation doit être de favoriser l'apprentissage et un engagement formel en ce sens des collaborateurs évalués.

Là où vous voyez une difficulté, nous voyons une solution ...

Ainsi le changement comportemental du collaborateur face à la nécessité de l'apprentissage, passe par un engagement réel à l'amélioration de ses performances par l'acquisition de compétences nouvelles.

Toute analyse stratégique sérieuse implique que l'on recueille des données pertinentes. L'analyse doit être menée en testant constamment les déductions formulées. Les tests les plus stricts doivent être effectués sur les conclusions et il est impératif de s'assurer que les conclusions supportent tout questionnement critique.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans un processus d'apprentissage, elle découvre que le raisonnement nécessaire pour dépasser les défenses est du même ordre qu'un raisonnement qui sous-tend l'utilisation efficace des idées dans les domaines de la finance, du marketing, de la production ou de la stratégie.

Souvenez-vous que le changement doit partir d'en haut un peu comme lorsqu'on balaie un escalier. Ainsi la direction doit mener une réflexion critique et changer ses propres théories utilisées.

La meilleure preuve de l'utilité du raisonnement positif à un responsable débordé est la démonstration de l'impact direct sur ses propres performances et sur l'entreprise.

Apprendre à raisonner *positif* peut être troublant voire douloureux mais on est toujours payé en retour. Le comportement du responsable donne l'impulsion.

Remettre en cause le raisonnement d'autrui n'est pas une marque de méfiance mais une occasion d'apprendre.

L'apprentissage peut commencer par des échanges pour mieux comprendre son rôle en tant que membre d'une équipe ou d'une organisation. Ainsi une compréhension plus profonde et plus structurée permet de poser les fondements d'une amélioration continue.

Le management n'est pas une science immuable. Il doit savoir s'adapter au contexte dans lequel il évolue et aux interlocuteurs auxquels il s'applique. Les principes évoqués dans cette note ont été mis en œuvre et ont fait leur preuve dans certaines situations. Notre rôle est de vous accompagner dans la mise en œuvre d'une stratégie managériale adaptée à votre environnement ...