



CAMIRÉ
& ASSOCIÉS

LA CARRIÈRE : SOURCE D'APPRENTISSAGE ?

Par André Camiré, CRIA, ACC,
Associé principal

Un gestionnaire n'acceptera pas d'apprendre et de s'adapter tant et aussi longtemps qu'il n'a pas été reconnu par ceux qui aspirent à le «changer».

Très tôt dans la vie, nous avons enregistré dans notre mémoire des commentaires et des impressions venant de personnes significatives. Tous ces messages accumulés au fil des ans ont contribué à forger cette image que nous avons de nous-mêmes. Nous finissons par croire que nous sommes un assemblage des impressions que les autres ont eues de nous et cette image, à cause de la charge émotive qu'elle génère, devient une croyance, quelque chose que nous ne pouvons remettre en question.

Nous voyons notre vie comme une histoire dont la suite doit s'accorder avec les chapitres déjà écrits.¹ Chaque fois que nous interagissons avec quelqu'un, que nous passons à l'action, cela doit nécessairement être en continuité avec notre histoire.

Nous considérons très légitime que notre identité du passé ait autant d'importance sur nos décisions et nos actions. Or l'identité au futur constituée de nos espoirs et aspirations aurait au-

tant d'importance sur nos décisions et actions au quotidien que l'identité au passé. Il semble qu'il en soit de même avec la mémoire.

Mémoire du futur

David Ingvar, neurobiologiste suédois, a fait des recherches sur la manière avec laquelle le cerveau humain planifie le futur.² Ainsi, le cerveau serait constamment en train de faire des plans, d'évaluer des possibilités et de penser à des alternatives pour le futur. Il a nommé son concept «la mémoire du futur». La mémoire du futur est constituée de scénarios qui n'attendent que le signal - l'information qui va les activer.

Plutôt que de télécharger des réactions emmagasinées dans la mémoire du passé, Ingvar soutient l'idée que l'être humain possède déjà cette capacité d'anticipation et que nous avons tout intérêt à formaliser la pratique de ce

¹ BREGMAN, Peter, «A Story About Motivation», February 3, 2010, <http://blogs.hbr.org/2010/02/a-story-about-motivation/>

² DE GEUS, Arie, «Strategy and Learning», REFLECTIONS, Volume 1, Numéro 1, pages 75-81 et [The Living Company, Habits for Survival in a Turbulent Business Environment](#), Harvard Business School Press, 2002, 215 pages.

talent. Le principe est le même que dans la mise en place d'un plan de contingence sauf que la mémoire du futur n'est pas juste utile pour gérer une menace ou une situation de crise. Un gestionnaire qui est en lice pour un prix et qui prépare son discours de remerciement prévoit ainsi un scénario dans sa mémoire du futur. Le cas échéant, il saura sûrement mieux réagir que s'il n'avait rien préparé.

Notre anticipation des futurs possibles serait un atout aussi important que l'expérience passée dans la réalisation de nos objectifs. La raison principale serait que l'anticipation des scénarios nous rend plus conscient de notre environnement et nous permet de percevoir des informations qui autrement seraient passées inaperçues. Plus une personne prévoit des plans pour toutes sortes de situations, plus cette personne est susceptible de percevoir les informations qui sont en relation avec ces plans et éventuellement d'agir de façon opportune.

Ingvar soutient également que l'ensemble de ces scénarios emmagasinés sert à filtrer l'information à laquelle on est soumis quotidiennement et à ne retenir que celle qui est significative en regard des scénarios mémorisés.

Illustrons ce concept avec un exemple. Un client avait la fâcheuse habitude de défendre son point de vue et d'argumenter, sans au préalable prendre le temps de comprendre la position de son interlocuteur. Pour lui, sitôt que quelqu'un exprimait son désaccord, la

seule réaction possible était l'argumentation.

Nous avons convenu que cette réaction n'était pas opportune pour développer et maintenir des relations harmonieuses avec son entourage. Il a donc enregistré dans sa mémoire du futur un autre scénario qui consistait à ne pas amorcer l'argumentation avant d'avoir au préalable écouté, compris et reformulé le point de vue de l'autre.

Chaque fois que le client était confronté à une situation en lien avec son scénario, il percevait d'abord la situation et le scénario était aussitôt enclenché. La mémoire du futur et le nouveau scénario ont ainsi offert une alternative plus efficace que la mémoire du passé.

Après quelques mois, le client était perçu par son entourage comme plus facile d'approche, plus ouvert. Il avait contribué à forger son identité du futur.

Voici un autre exemple. Un de mes clients avait une conception exagérée de l'excellence. Son mode de fonctionnement axé sur la perfection reposait sur un processus bien défini. Les résultats obtenus découlaient toujours d'une méthodologie dans laquelle il mettait beaucoup d'effort et d'énergie. Jeune, il avait appris que «Tout ce qui vaut la peine d'être fait mérite et exige d'être bien fait». Il se comportait comme si la perfection pouvait et devait être atteinte.

Le coaching a permis de recadrer sa perspective de l'excellence et le client convenait de ne plus enclencher sa réaction habituelle à la moindre demande

mais plutôt de réévaluer la manière d'y répondre avec plus d'efficacité. Il s'agissait entre autres de questionner les attentes pour en arriver à définir plus précisément les besoins réels.

Le scénario mémorisé dans la mémoire du futur n'attendait que l'occasion pour l'activer. Au moment de réagir à une demande, le client, au lieu de perpétuer son mode de fonctionnement habituel, a enclenché son processus de réévaluation et a obtenu les résultats espérés à moindre effort ! Un premier pas était fait vers son identité du futur.

En somme, notre image de soi peut être à la fois le moteur et le frein de ce que nous voulons être et réaliser professionnellement. Plutôt que ce soit exclusivement les expériences passées, nous proposons que ce soit nos aspirations et nos anticipations qui influencent qui on veut et peut devenir. Identité et mémoire se déclinent au futur et contournent ainsi les héritages, reliquats et vestiges du passé. À la mémoire du passé, nous proposons d'y joindre la mémoire du futur !

Mais encore, faut-il avoir la volonté de le faire.

L'ouverture et la motivation à apprendre

La volonté et la capacité à apprendre sont parmi les principaux facteurs de succès dans la carrière d'un gestionnaire. Malgré cela, les gestionnaires ne sont pas aussi ouverts à l'apprentissage qu'on pourrait le penser.

Une première raison serait que les organisations continuent à promouvoir les hauts performants sans se soucier de leur capacité à être aussi performants dans une autre fonction. Le cas classique est celui du meilleur vendeur promu dans une fonction de directeur des ventes. Non seulement l'entreprise perd son meilleur vendeur mais en plus, elle se dote d'un mauvais directeur des ventes. Pourtant le Dr. Marshall Goldsmith a démontré dans son livre «What got you here won't get you there»³ que ce qui a fait notre succès dans le passé peut être un frein à la réussite dans une fonction supérieure.

Une deuxième raison est que l'apprentissage exige qu'un gestionnaire sorte de sa zone de confort, ce qui nécessite une grande quantité d'énergie et de confiance.

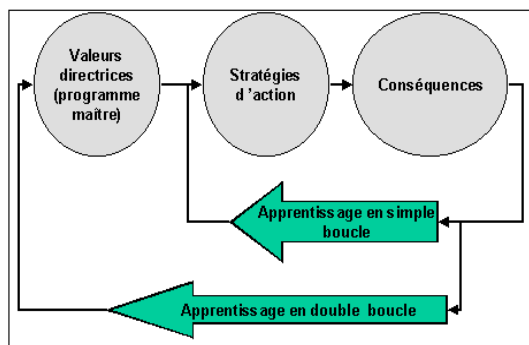
Or, nous avons vu précédemment que la grande majorité des gestionnaires n'accepte et ne considère comme légitime que l'information qui confirme, complète ou valide leur mode de pensée, leurs expériences passées et leurs valeurs. Peu importe les événements auxquels un gestionnaire fait face, il aura tendance à réagir en fonction d'un modèle de comportement hérité du passé et emmagasiné dans sa mémoire.

Chris Argyris, internationalement reconnu pour ses théories de l'apprentissage a développé le concept de boucle d'apprentissage.⁴

³ GOLDSMITH, Marshall, What got you here won't get you there, Hyperion, 2007, 236 pages

⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris

L'apprentissage en simple boucle se produit lorsqu'une personne perçoit un écart entre ses intentions et les résultats observés et corrige cette erreur sans remettre en question son mode de fonctionnement.



L'apprentissage en double boucle se produit lorsque la personne remet en question son mode de fonctionnement, ses valeurs et les choix stratégiques situés en amont. La personne doit développer une perspective nouvelle à partir de croyances et de savoirs fondamentalement différents : la personne doit réfléchir sur sa façon de percevoir le monde.

Le problème identifié par Argyris, c'est que même lorsque la situation exige une remise en question du mode de fonctionnement et des a priori sur lesquels il repose, un grand nombre de personnes vont adopter un comportement défensif et justifier leur décision allant même jusqu'à blâmer les autres pour leur propre erreur.

Une recherche du Corporate Leadership Council sur les hauts potentiels suggère que moins de 30 % des hauts performants ont le potentiel pour accéder à

des postes supérieurs compte tenu de leur faible motivation à l'apprentissage.⁵

Dans notre pratique de coaching auprès de gestionnaires, nous avons constaté les éléments suivants :

- Un gestionnaire n'acceptera pas d'apprendre et de s'adapter tant et aussi longtemps qu'il n'a pas été reconnu par ceux qui aspirent à le «changer». En d'autres termes tant que son environnement immédiat, son patron, ses collègues n'ont pas pris le temps de le connaître et le reconnaître, une personne ne s'adaptera pas.
- Avant d'apprendre de nouveaux comportements, un gestionnaire doit avoir pris conscience des caractéristiques, des avantages et des limites de son mode de fonctionnement et être devenu un virtuose de son mode.
- Apprendre est exigeant et un gestionnaire ne consacrerait pas d'énergie à l'apprentissage s'il n'est pas convaincu de son absolue nécessité pour aspirer à un autre niveau d'efficacité et d'excellence.
- Enfin, le gestionnaire sera ouvert et motivé à apprendre dans la mesure où l'organisation et sa direction démontrent le même intérêt et contribuent à développer des contextes favorables à l'apprentissage.

⁵ DE MEUSE, Kenneth, DAI, Guangrong, HALLENBECK, Georges S., «Learning Agility : A Construct Whose Time Has Come», Consulting Psychology Journal : Practice and Research, 2010, Vol.62, No. 2, pages 119-130

L'apprentissage : un processus émotionnel

Nous savons maintenant que notre perception est limitée à ce que nous avons déjà expérimenté, à ce que nous connaissons déjà. En fait, on ne perçoit généralement que les informations qui confirment ce que l'on sait déjà.

Les comportements que nous adoptons sont en accord avec notre identité ou l'image que l'on a de soi. Nous avons tendance à rejeter tous les comportements qui ne confirment pas cette image. «Je suis le genre de personne à agir de cette façon !»

Nous projetons tous notre vision du monde sur les autres. Cette projection nous empêche de réellement entrer en contact avec les autres et de les percevoir tels qu'ils sont. On juge les autres à partir de notre propre perspective ce qui nous éloigne de l'écoute, de l'apprentissage et du travail collectif.

Nous n'écoutons et n'acceptons l'influence que des personnes qui ont su s'intéresser à nous et nous comprendre. Malheureusement, la culture dominante actuelle conditionne plus les personnes à se montrer intéressantes qu'à être intéressées. Ceci expliquerait pourquoi si peu de personnes acceptent l'influence des autres et se cantonnent dans leur point de vue.

Les écueils à l'apprentissage sont donc importants. Comme disait Albert Einstein, «Un problème créé ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé».

Il faut donc revoir notre perspective sur l'apprentissage. Plusieurs personnes pensent encore que la technologie va être au cœur d'une nouvelle culture d'apprentissage. Toutefois comme dit le proverbe «On peut amener un cheval à la rivière mais on ne peut pas le forcer à boire». La technologie est un extraordinaire moyen de diffusion du «savoir», mais la relation demeure encore aujourd'hui le meilleur moyen d'être réceptif au monde qui nous entoure, d'apprendre et d'évoluer.

Les parents savent tous que la réussite ou l'échec scolaire dépend en grande partie de la relation de l'élève avec le professeur. Adulte, nous sommes tout aussi sensibles à cette qualité relationnelle que nous entretenons avec notre entourage et qui détermine notre degré d'ouverture à l'apprentissage et au changement.

Notre expérience en coaching nous a convaincus que l'apprentissage passe par la relation. Le temps que l'on consacre à la relation permet de découvrir et de s'intéresser à l'autre. Cette reconnaissance crée la confiance qui crée l'influence.

Comme disait le Dr. Taguchi «L'apprentissage ne devrait pas être considéré comme un processus intellectuel, mais plutôt comme un processus émotionnel».⁶

⁶ TAGUCHI, Yosh, Le Zen en Action, Édition Guérin, 2006, 232 pages