



JACQUES BAUER
Coaching et Développement

Veille Aout 2019



Veille mensuelle

Citations, extraits, illustrations,...



Lorsque je te demande de m'écouter, et que tu me
donnes des conseils, tu ne fais pas ce que je t'ai
demandé.

Lorsque je te demande de m'écouter,
et que tu me dis que je ne devrais pas me sentir
ainsi, tu piétines mes sentiments.

Lorsque je te demande de m'écouter, et que tu crois
que tu dois faire quelques choses pour solutionner
mon problème, tu me brimes, aussi étrange que cela
puisse te paraître.

Écoute !

Tout ce que je te demande, c'est de m'écouter. Pas
de parler ou de faire, ou juste m'entendre. Les
conseils, je n'en ai que faire.

Je peux accomplir mes choses; je ne suis pas sans
ressources; peut-être suis-je découragé ou hésitant,
mais je ne suis pas impuissant.

Lorsque tu fais quelque chose à ma place et que je
peux l'accomplir moi-même,
tu contribues à ma peur et à ma faiblesse.

Mais lorsque tu acceptes, comme un simple fait,
que je sente ce que je sens, aussi irrationnel que ce
soit, alors je peux cesser de vouloir te convaincre et
travailler à comprendre ce qui se passe en moi.

Et si un jour, tu désires parler,
"je" t'écouterai à mon tour.

Virginia Satir



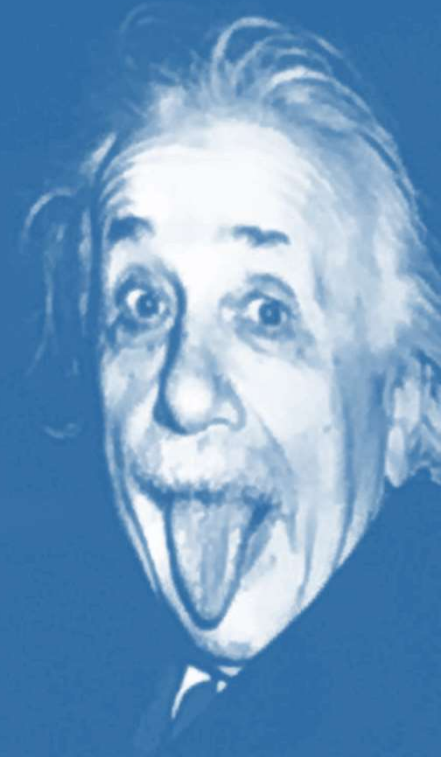
"Pour le collaborateur, cette confiance et cette liberté acquises sonnent la fin de l'insouciance. L'absence de responsabilités, c'est un paradoxe, constitue un horizon obstrué mais confortable. Être autonome, c'est être davantage exposé. En cas de difficultés, il est moins aisé de blâmer l'entreprise, le système ou la hiérarchie comme autant de boucs émissaires faciles. Devenir autonome, c'est voir sa responsabilité potentiellement engagée."

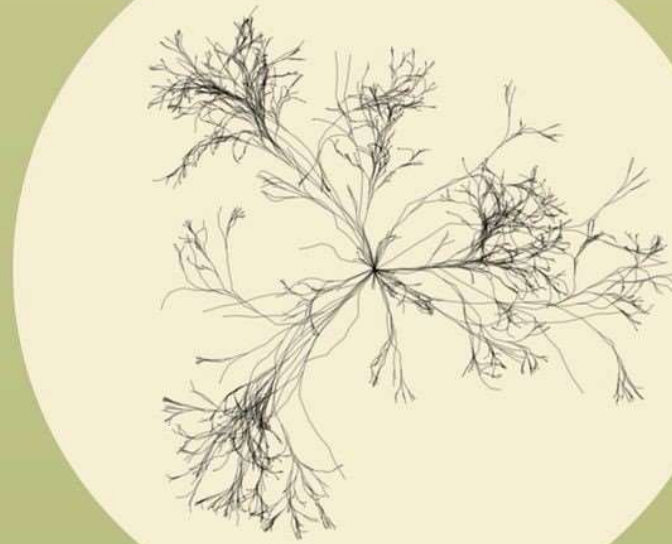
Pascal Demurger, MAIF



**Si je disposais d'une heure pour
résoudre un problème et que ma vie en
dépende, je consacrerai les 55
premières minutes à définir la question
appropriée à poser,
car une fois cela fait, je pourrais
résoudre le problème
en moins de 5 minutes.**

Einstein





Be kinder to yourself.
And then let your kindness
flood the world.

Pema Chödrön

quotemirror.com

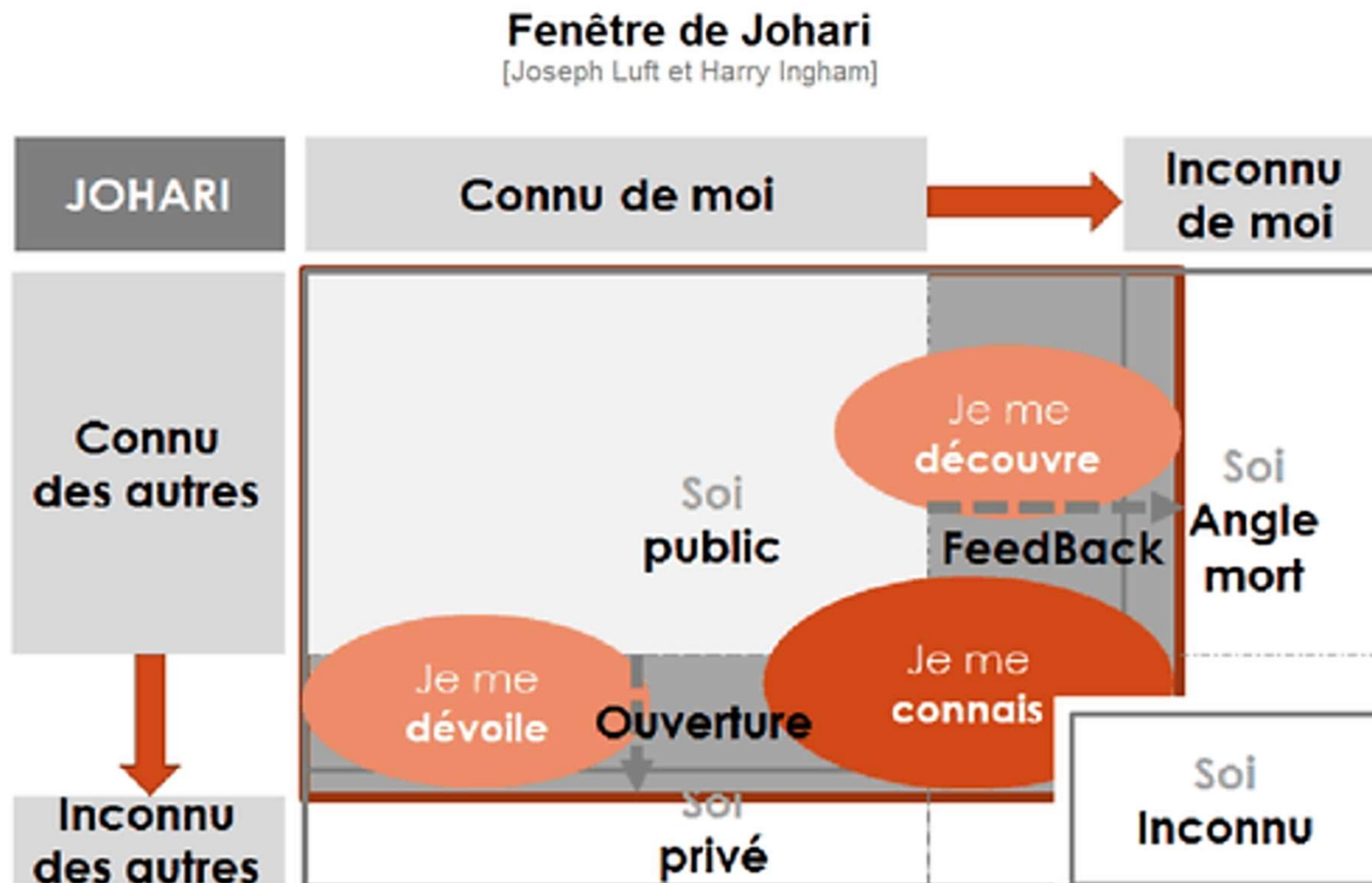


Veille mensuelle

Activités pratiques



Fenêtre de Johari - principe





Fenêtre de Johari – application pratique

<i>Ce que je connais de moi et que les autres connaissent de moi...</i>	<i>Ce qui est inconnu de moi et que les autres connaissent de moi...</i>
<i>Ce que je connais de moi et que les autres ne connaissent pas de moi...</i>	<i>Ce qui est inconnu de moi et que les autres ne connaissent pas de moi...</i>



10 distorsions cognitives - principe

Le terme distorsion cognitive a été introduit en 1967 par le psychiatre américain Aaron T. Beck, pionnier de la psychothérapie cognitivo-comportementale. Selon son modèle, les distorsions cognitives sont des façons de traiter l'information qui résultent en erreurs de pensée prévisibles ayant souvent pour conséquence d'entretenir des pensées et des émotions négatives. Elles contribuent ainsi aux troubles émotionnels tels que la dépression et l'anxiété ainsi qu'aux troubles de la personnalité.

Dans son travail avec des personnes atteintes de dépression, Beck a identifié six erreurs systématiques de pensée :

- *La pensée « tout ou rien » ou « noir ou blanc »*
- *L'inférence arbitraire (conclusion hâtive)*
- *La surgénéralisation*
- *L'abstraction sélective (ou filtre)*
- *La dramatisation et la minimisation*
- *La personnalisation*

Par la suite (1980), le psychologue David Burns a identifié quatre autres distorsions :

- *Le raisonnement émotionnel*
- *Les croyances sur ce qui devrait être fait (fausses obligations)*
- *L'étiquetage*
- *Le blâme*



10 distorsions cognitives – activité pratique

Objectif : repérer mes distorsions cognitives favorites

Consignes :

- Découvrir les définitions des 10 principales distorsions cognitives sur le tableau de la page suivante, et trouver un exemple pour chacune d'entre elles,
- Identifier celles qui me caractérisent avec 2 indicateurs :
 - Leur fréquence d'apparition : fréquemment, assez souvent, peu ou pas du tout,
 - Mon niveau de conscience : totalement inconscient, je devine, parfaitement conscient
- Lister des choix que j'ai fait dans ma vie, pour lesquels je prends conscience que ces distorsions ont pu jouer
- Identifier des choix actuels ou futurs, et me demander comment je peux limiter l'effet des distorsions qui me caractérisent

10 distorsions cognitives

<i>La pensée « tout ou rien » ou « noir ou blanc »</i>	<i>Penser de façon dichotomique (polarisée) sans nuance : tout ou rien, noir ou blanc, jamais ou toujours, bon ou mauvais.... Il n'y a pas de place pour le gris. Par ex., se voir comme un raté suite à une mauvaise performance. Cette distorsion est souvent présente dans le perfectionnisme.</i>
<i>L'inférence arbitraire (conclusion hâtive)</i>	<i>Tirer des conclusions hâtives (habituellement négatives) à partir de peu d'évidence. Par ex., la lecture de la pensée d'autrui consiste à inférer les pensées possibles ou probables d'une personne ; l'erreur de prévision consiste à prendre pour des faits des attentes sur la tournure des événements.</i>
<i>La surgénéralisation</i>	<i>Tirer une conclusion générale sur la base d'un seul (ou de quelques) incident(s). Par ex., si un événement négatif (tel qu'un échec) se produit, s'attendre à ce qu'il se reproduise constamment.</i>
<i>L'abstraction sélective (ou filtre)</i>	<i>Tendance à s'attarder sur des détails négatifs dans une situation, ce qui amène à percevoir négativement l'ensemble de cette situation.</i>
<i>La dramatisation et la minimisation</i>	<i>Amplifier l'importance de ses erreurs et ses lacunes. Considérer un événement désagréable mais banal comme étant intolérable ou une catastrophe. Ou, au contraire, minimiser ses points forts et ses réussites ou considérer un événement heureux comme banal.</i>
<i>La personnalisation</i>	<i>Penser à tort être responsable d'événements fâcheux hors de son contrôle ; penser à tort que ce que les autres font est lié à soi.</i>
<i>Le raisonnement émotionnel</i>	<i>Prendre pour acquis que des états émotionnels correspondent à la réalité. Par ex., considérer la peur comme une attestation du danger ; se dire « je suis stupide » plutôt que « je me sens stupide ».</i>
<i>Les croyances sur ce qui devrait être fait (fausses obligations)</i>	<i>Avoir des attentes sur ce que l'on devrait, ou que les autres devraient, faire sans examen du réalisme de ces attentes étant données les capacités et les ressources disponibles dans la situation. Ce qui génère de la culpabilité et des sentiments de frustration, de colère et de ressentiment.</i>
<i>L'étiquetage</i>	<i>Utiliser une étiquette, c'est-à-dire un qualificatif qui implique un jugement négatif, de façon qui représente une généralisation à outrance, plutôt que de décrire le comportement spécifique. Par ex., « Je suis un perdant » plutôt que de qualifier l'erreur.</i>
<i>Le blâme</i>	<i>Tenir à tort les autres pour responsables de ses émotions ou au contraire se blâmer pour celles des autres.</i>



Les principaux pièges cognitifs à éviter sur un projet de transformation - principes

- 1. S'en tenir à sa première impression*
- 2. N'attribuer ses succès qu'à soi-même et ses échecs qu'aux autres*
- 3. Persévérer dans l'erreur*
- 4. Surévaluer ou sous-évaluer ses compétences*
- 5. Se conformer aux choix de la majorité*
- 6. Se laisser influencer par la façon dont les choses sont présentées*
- 7. S'opposer d'office à toute suggestion*
- 8. Surévaluer l'opinion des figures d'autorité*
- 9. Ne voir que ce que l'on croit*
- 10. Accorder plus de valeur à ce qui nous est familier*
- 11. Préférer le statu quo à la nouveauté... et vice versa*
- 12. Refuser de voir les réalités dérangeantes*
- 13. Croire le négatif plus vrai que le positif*
- 14. Se suradapter à son milieu socioculturel*
- 15. Se restreindre au « risque zéro »*
- 16. Croire que l'on sait déjà*



Les principaux pièges cognitifs à éviter sur un projet de transformation – application pratique

Objectif : repérer les pièges auxquels je suis souvent confronté au cours des transformations que je mène

Consignes :

- Découvrir les 16 pièges fréquents sur le tableau de la page précédente, et trouver un exemple pour chacun,
- Rajouter les pièges que j'ai rencontré, qui ne sont pas sur cette liste,
- Identifier ceux qui se présentent à moi avec 2 indicateurs :
 - Leur fréquence d'apparition : fréquemment, assez souvent, peu ou pas du tout,
 - Mon niveau de conscience : totalement inconscient, je devine, parfaitement conscient
- Identifier des situations concrètes, pour lesquelles je prends conscience que ces pièges ont joué,
- Dans les transformations que je pilote actuellement, me demander comment je peux limiter l'effet de ces pièges.



Veille mensuelle

Apports didactiques



Learning About Communication

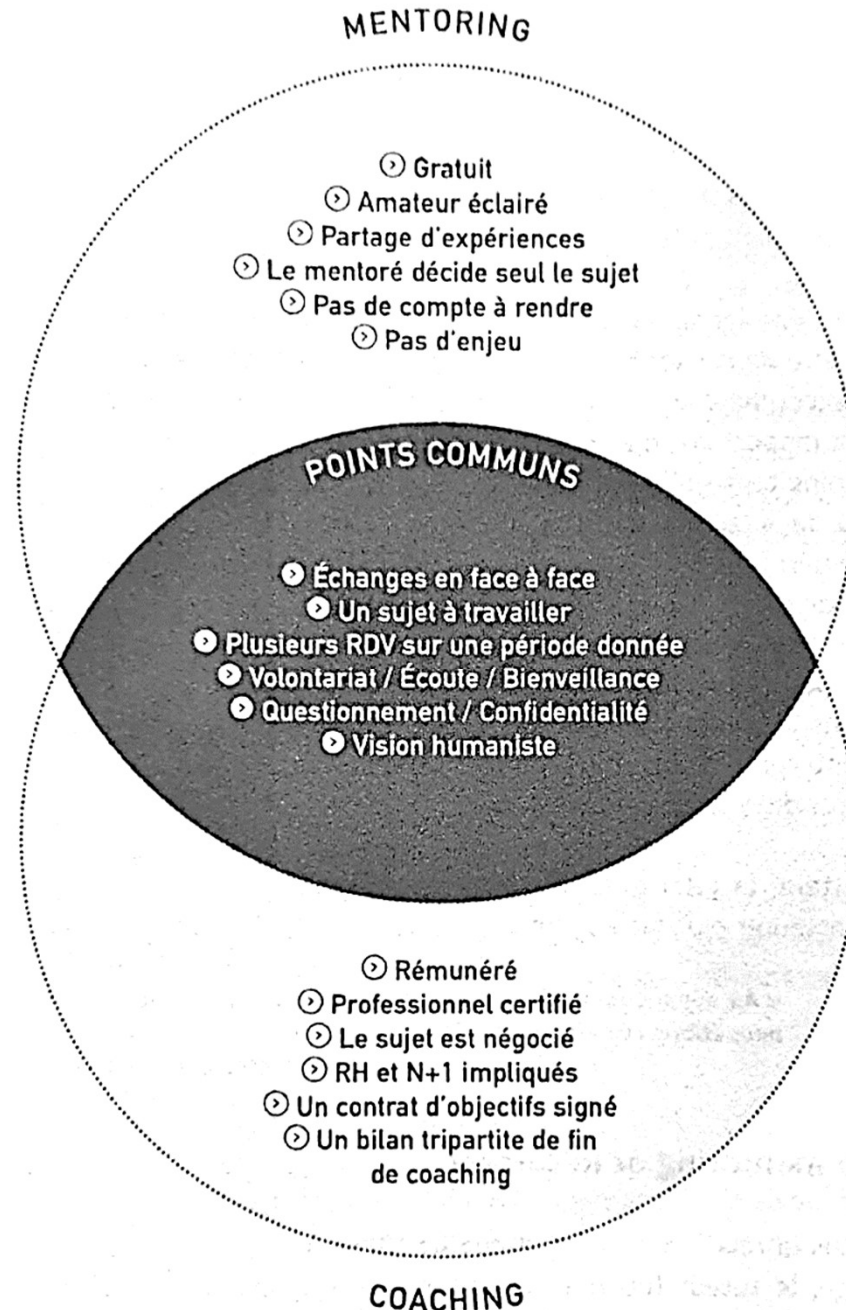
.... Are you like a Turtle, a Tiger or an Owl?

Judith Belmont, MS, www.belmontwellness.com

Non-Assertive	Aggressive	Assertive
Non-Assertive Behavior is: Being like a Turtle 	Aggressive Behavior is: Being like a Tiger 	Assertive Behavior is: Being like an Owl 
HIDES, AVOIDS, FEARFUL OF THE REJECTION OR THE ANGER OF OTHERS	RUDE, BOSSY AND CONTROLLING OF OTHERS	WISE, CALM AND COLLECTED, MORE OBSERVANT THAN REACTIVE
GOAL: TO PLAY IT SAFE AND BE "LIKED"	GOAL: TO BE RIGHT AND PROVE IT!	GOAL: TO EXPRESS YOURSELF HONESTLY AND KINDLY
FEARFUL OF BEING YELLED AT OR OF OTHERS USING PHYSICAL FORCE	USES VERBAL AND EVEN PHYSICAL FORCE	REFRAINS FROM VERBAL OR PHYSICAL FORCE
KEEPS THINGS IN TO AVOID MAKING MISTAKES OR GETTING "INTO TROUBLE"	USES "YOU" STATEMENTS	USES "I" STATEMENTS
VERY SENSITIVE TO DISAPPROVAL AND REJECTION	INSENSITIVE TO OTHERS	SENSITIVE AND CARING TO BOTH SELF AND OTHERS
DISRESPECTFUL TO ONESELF	DISRESPECTFUL TO OTHERS	RESPECTFUL TO SELF AND OTHERS
ALLOWS PERSONAL RIGHTS TO BE VIOLATED	VIOLATES RIGHTS OF OTHERS	BALANCES PERSONAL RIGHTS WITH RESPONSIBILITIES TO OTHERS
ACCEPTS OTHERS MORE THAN THEMSELVES	IS JUDGMENTAL OF OTHERS	ACCEPTING OF SELF AND OTHERS
KEEPS FEELINGS IN	FREE TO EXPRESS ANGRY FEELINGS	EXPRESSES FEELINGS TACTFULLY
IS FEARFUL OF BEING "WRONG" OR SEEMING "STUPID"	NEEDS TO BE "RIGHT"	IS MORE CONCERNED WITH BEING KIND THAN RIGHT
IMMATURE, DISHONEST AND INDIRECT	SHOWS IMMaturity BY BLUNT HONESTY WITHOUT REGARD FOR OTHERS	MATURE, TACTFULLY DIRECT, OPEN AND HONEST
OFTEN FEELS ANXIOUS, SAD, ISOLATED AND MISUNDERSTOOD	FEELS SUPERIOR, EASILY GETS ANGRY, HIDING THE INSECURITY INSIDE	FEELS SECURE, CONFIDENT AND LOVING

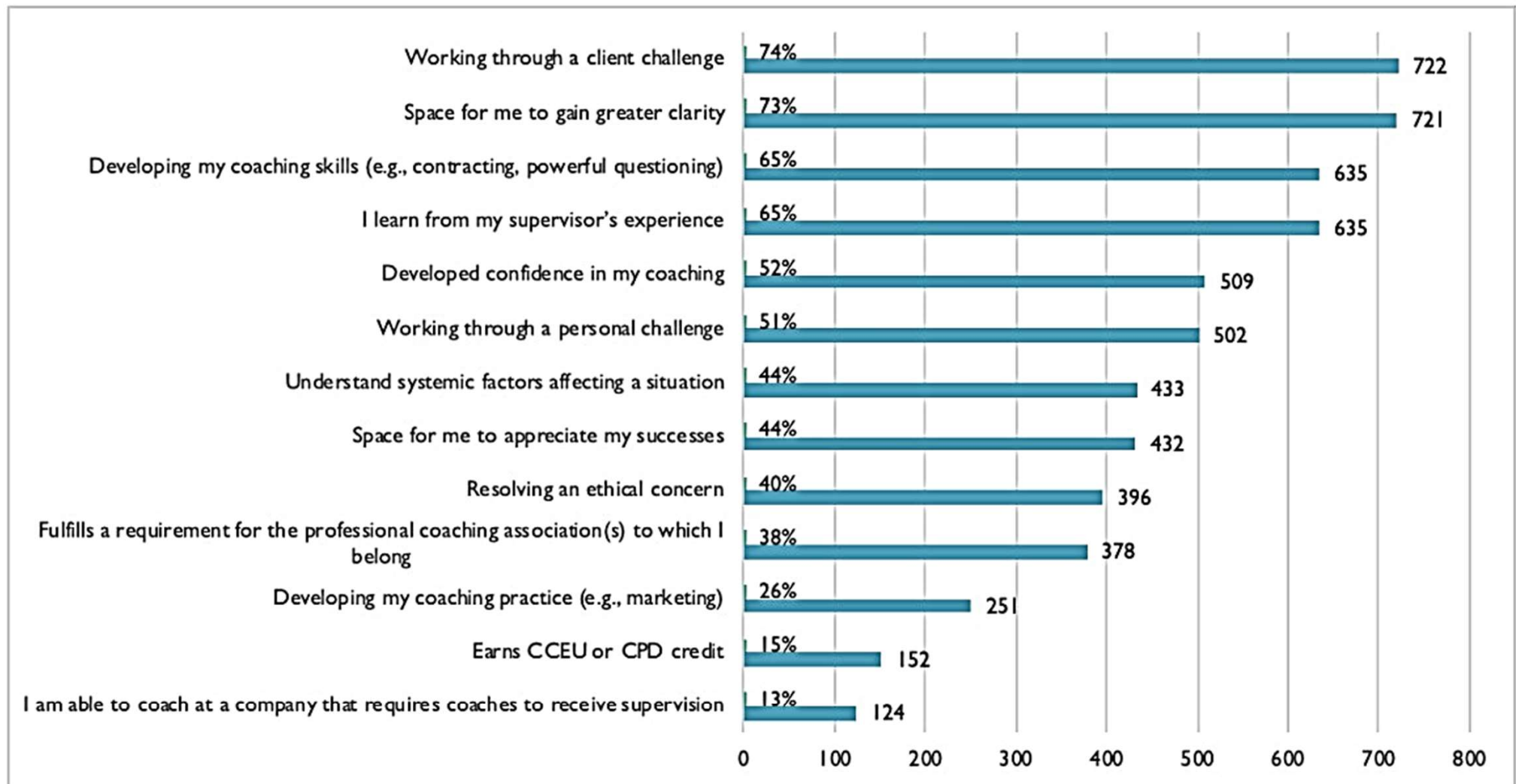


Mentoring ou coaching ?





Bénéfices d'une supervision pour un coach





Formateur, consultant, coach ou facilitateur ?



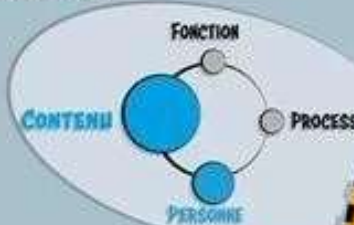
LA FACILITATION

Sources: Jean-Philippe Poupard
Sketchnote: Christophe Baliko

LE FORMATEUR



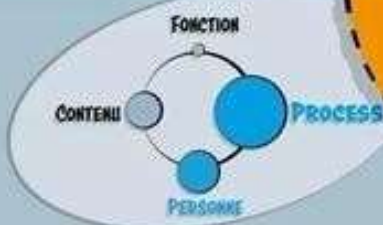
- APORTE UNE **EXPERTISE** SUR LE CONTENU.
- INTERVENTION  MAIS CONTRAT .
- TRANSMET DU SAVOIR À QUELQU'UN QUI NE LE POSSÈDE PAS.



LE FACILITATEUR



- **PAS D'EXPERTISE** SUR LE **CONTENU** → GARANTIT SA **NEUTRALITÉ**.
- APORTE UNE **EXPERTISE** SUR LES **MÉTHODES** DE TRAVAIL COLLABORATIVES.
- TRAVAIL SUR LA  DU .
- PEUT N'INTERVENIR QU'**1X** !
- PEUT TRAVAILLER AVEC DE TRÈS GRANDS GROUPES (+ 500 PERSONNES)

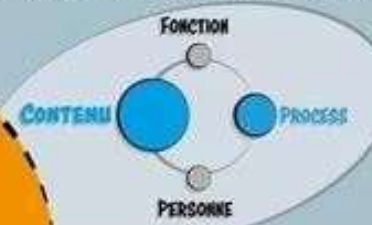


LA ENTRE FORMATEUR, CONSULTANT, COACH & FACILITATEUR

LE CONSULTANT



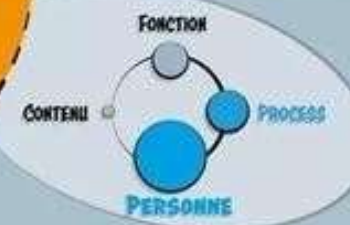
- MANDATÉ POUR APPORTER DES  À UN .
- APORTE **SON EXPERTISE** & **SE POSITIONNE** SUR LE CONTENU.
- PEUT S'APPUYER **OU PAS** SUR LES RESSOURCES COLLECTIVES INTERNES.



LE COACH



- EXERCE AUPRÈS D'UN  OU D'UNE  (MAX 12 PERS).
- NE DISPOSE **PAS D'EXPERTISE** SUR LE **CONTENU**.
- **EXPERTISE** SUR LE **PROCESSUS** DU COACHING.
- S'INTERESSE À LA **RELATION** À SOI ET AUX AUTRES.
- INTERVIENT DE FAÇON RÉCURRENTÉ.
- DONNE UN **FEEDBACK**.





25 *biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle*

Les biais cognitifs sont des formes de pensée qui dévient de la pensée logique ou rationnelle et qui ont tendance à être systématiquement utilisées dans diverses situations.

Ils constituent des façons rapides et intuitives de porter des jugements ou de prendre des décisions qui sont moins laborieuses qu'un raisonnement analytique qui tiendrait compte de toutes les informations pertinentes. Ces jugements rapides sont souvent utiles mais sont aussi à la base de jugements erronés typiques.

Le concept a été introduit au début des années 1970 par les psychologues Daniel Kahneman (prix Nobel en économie en 2002) et Amos Tversky pour expliquer certaines tendances vers des décisions irrationnelles dans le domaine économique. Depuis, une multitude de biais intervenant dans plusieurs domaines ont été identifiés par la recherche en psychologie cognitive et sociale.

Certains biais s'expliquent par les ressources cognitives limitées. Lorsque ces dernières (temps, informations, intérêt, capacités cognitives) sont insuffisantes pour réaliser l'analyse nécessaire à un jugement rationnel, des raccourcis cognitifs (appelés heuristiques) permettent de porter un jugement rapide. Ces jugements rapides sont souvent utiles mais sont aussi à la base de jugements erronés typiques.

D'autres biais reflètent l'intervention de facteurs motivationnels, émotionnels ou moraux ; par exemple, le désir de maintenir une image de soi positive ou d'éviter une dissonance cognitive (avoir deux croyances incompatibles) déplaisante.



25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle

Le biais de confirmation

Le biais de confirmation est la tendance, très commune, à ne rechercher et ne prendre en considération que les informations qui confirment les croyances et à ignorer ou discréditer celles qui les contredisent.

Le biais de croyance

Le biais de croyance se produit quand le jugement sur la logique d'un argument est biaisé par la croyance en la vérité ou la fausseté de la conclusion. Ainsi, des erreurs de logique seront ignorées si la conclusion correspond aux croyances.

Le biais d'autocomplaisance

Le biais d'autocomplaisance est la tendance à s'attribuer le mérite de ses réussites et à attribuer ses échecs à des facteurs extérieurs défavorables.

L'erreur fondamentale d'attribution

L'erreur fondamentale d'attribution est la tendance à surestimer les facteurs personnels (tels que la personnalité) pour expliquer le comportement d'autres personnes et à sous-estimer les facteurs conjoncturels.

L'effet de halo

L'effet de halo se produit quand la perception d'une personne ou d'un groupe est influencée par l'opinion que l'on a préalablement pour l'une de ses caractéristiques. Par exemple, une personne de belle apparence physique sera perçue comme intelligente et digne de confiance. L'effet de notoriété est aussi un effet de halo.



25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle

Le biais rétrospectif

Le biais rétrospectif est la tendance à surestimer, une fois un événement survenu, comment on le jugeait prévisible ou probable.

L'excès de confiance

L'excès de confiance est la tendance à surestimer ses capacités. Ce biais a été mis en évidence par des expériences en psychologie qui ont montré que, dans divers domaines, beaucoup plus que la moitié des participants estiment avoir de meilleures capacités que la moyenne. Ainsi, plus que la moitié des gens estiment avoir une intelligence supérieure à la moyenne.

Le biais de négativité

Le biais de négativité est la tendance à donner plus de poids aux expériences négatives qu'aux expériences positives et à s'en souvenir davantage.

L'effet Barnum

Le biais de l'effet Barnum (ou effet Forer) consiste à accepter une vague description de la personnalité comme s'appliquant spécifiquement à soi-même. Les horoscopes jouent sur ce phénomène.

L'aversion de la dépossession

L'aversion de la dépossession (ou effet de dotation) désigne une tendance à attribuer une plus grande valeur à un objet que l'on possède qu'à un même objet que l'on ne possède pas. Ainsi, le propriétaire d'une maison pourrait estimer la valeur de celle-ci comme étant plus élevée que ce qu'il serait disposé à payer pour une maison équivalente.



25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle

L'illusion de corrélation

L'illusion de corrélation consiste à percevoir une relation entre deux événements non reliés ou encore à exagérer une relation qui est faible en réalité. Par exemple, l'association d'une caractéristique particulière chez une personne au fait qu'elle appartienne à un groupe particulier alors que la caractéristique n'a rien à voir avec le fait qu'elle appartienne à ce groupe.

Le biais de cadrage

Le biais de cadrage est la tendance à être influencé par la manière dont un problème est présenté. Par ex. la décision d'aller de l'avant ou pas avec une chirurgie peut être affectée par le fait que cette chirurgie soit décrite en termes de taux de succès ou en terme de taux d'échec, même si les deux chiffres fournissent la même information.

Le biais d'ancrage

Le biais d'ancrage est la tendance à utiliser indument une information comme référence. Il s'agit généralement du premier élément d'information acquis sur le sujet. Ce biais peut intervenir, par exemple, dans les négociations, les soldes des magasins ou les menus de restaurants. (Dans les négociations, faire la première offre est avantageux.)

Le biais de représentativité

Le biais de représentativité est un raccourci mental qui consiste à porter un jugement à partir de quelques éléments qui ne sont pas nécessairement représentatifs.

Le biais de la disponibilité en mémoire

Le biais de la disponibilité en mémoire consiste à porter un jugement sur une probabilité selon la facilité avec laquelle des exemples viennent à l'esprit. Ce biais peut, par exemple, amener à prendre pour fréquent un événement récent.



25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle

Le biais de statu quo

Le biais de statu quo est la tendance à préférer laisser les choses telles qu'elles sont, un changement apparaissant comme apportant plus de risques et d'inconvénients que d'avantages possibles. Dans divers domaines, ce biais explique des choix qui ne sont pas les plus rationnels.

Le biais d'omission

Le biais d'omission consiste à considérer que causer éventuellement un tort par une action est pire que causer un tort par l'inaction. Ainsi, le biais d'omission pourrait contribuer à expliquer que, dans l'incertitude, certains choisiront de refuser la vaccination pour leurs enfants.

Le biais de faux consensus

Le biais de faux consensus est la tendance à croire que les autres sont d'accord avec nous plus qu'ils ne le sont réellement. Ce biais peut être particulièrement présent dans des groupes fermés dans lesquels les membres rencontrent rarement des gens qui divergent d'opinions et qui ont des préférences et des valeurs différentes. Ainsi, des groupes politiques ou religieux peuvent avoir l'impression d'avoir un plus grand soutien qu'ils ne l'ont en réalité.

La croyance en un monde juste

La croyance en un monde juste est la tendance à croire que le monde est juste et que les gens méritent ce qui leur arrive. Des études ont montré que cette croyance répond souvent à un important besoin de sécurité. Différents processus cognitifs entrent en œuvre pour préserver la croyance que la société est juste et équitable malgré les faits qui montrent le contraire.

L'illusion de savoir

L'illusion de savoir consiste à se fier à des croyances erronées pour appréhender une réalité et à ne pas chercher à recueillir d'autres informations. La situation est jugée à tort comme étant similaire à d'autres situations connues et la personne réagit de la façon habituelle. Ainsi, une personne pourra sous-exploiter les possibilités d'un nouvel appareil.



25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle

L'effet Dunning--Kruger

L'effet Dunning-Kruger est le résultat de biais cognitifs qui amènent les personnes les moins compétentes à surestimer leurs compétences et les plus compétentes à les sous-estimer. Ce biais a été démontré dans plusieurs domaines.

Le biais de conformisme

Le biais de conformisme est la tendance à penser et agir comme les autres le font.

L'effet boomerang

L'effet boomerang est le phénomène selon lequel les tentatives de persuasion ont l'effet inverse de celui attendu. Les croyances initiales sont renforcées face à des preuves pourtant contradictoires. Différentes hypothèses sont avancées pour expliquer ce phénomène.

L'illusion de contrôle

L'illusion de contrôle est la tendance à croire que nous avons plus de contrôle sur une situation que nous n'en avons réellement. Un exemple extrême est celui du recours aux objets porte-chance.

L'effet de simple exposition

L'effet de simple exposition est une augmentation de la probabilité d'un sentiment positif envers quelqu'un ou quelque chose par la simple exposition répétée à cette personne ou cet objet. Ce biais cognitif peut intervenir notamment dans la réponse à la publicité.



ACCUEILLIR LA DÉVIANCE POSITIVE (1)

Si l'instrumentation de gestion (procédures, indicateurs...) est nécessaire au développement de l'action collective, son dépassement l'est tout autant. Un regard plus positif sur la déviance s'impose. S'il est confortable d'appliquer les normes sans se poser de questions, dévier c'est attirer l'attention, c'est devoir se justifier, c'est prendre le risque d'être contraint de faire marche arrière. La déviance éprouve ainsi les pires difficultés à sortir de la clandestinité.

À titre d'illustration, dans l'hypermarché H, la plupart des managers de rayon exigent que les membres de leur équipe respectent la norme d'un début de travail à 3h du matin. Or, les employés sont persuadés qu'en commençant leur journée à 4h, ils pourraient atteindre leurs objectifs de remplissage des rayons dans de meilleures conditions. Bien qu'aucune convention collective ou accord d'entreprise n'ait prévu des horaires variables, une minorité de managers déviants acceptent – dans la discrétion – que le nombre d'heures quotidien de leurs collaborateurs varie selon les exigences de travail et les contraintes personnelles. Les employés entament souvent leur journée avec une demi-heure, voire une heure de retard, qu'ils rattrapent par la suite. Ces rayons fonctionnent mieux que les autres. La souplesse par rapport aux normes fait que personne ne se cache derrière les procédures. L'attention se focalise sur l'essentiel : le travail bien fait.

Quelques années plus tard, une expérience menée dans un autre magasin de l'enseigne a montré qu'un début de journée à 4h permettait de réaliser le travail tout en réduisant de manière sensible l'absentéisme. Le siège a alors imposé ce nouvel horaire à tous les magasins. Les pratiques de la minorité de managers déviants ont soudainement perdu leur caractère transgressif, prenant au contraire une allure innovante !



ACCUEILLIR LA DÉVIANCE POSITIVE (2)

Selon le sociologue Norbert Alter [1], nombre de dirigeants voient dans les prises de liberté de leurs collaborateurs par rapport aux prescriptions une atteinte à leur pouvoir et à leur légitimité. Or, la déviance positive ne se situe pas sur le registre du pouvoir mais sur celui de l'efficacité.

La motivation du déviant positif n'est pas de fragiliser le pouvoir dirigeant, mais d'utiliser une combinaison de ressources jugée plus pertinente pour atteindre l'objectif visé par la règle. Le choix de cette déviance est le plus souvent motivé par un désir d'être au service des autres – collègues, collaborateurs, clients –, désir jugé cohérent avec les objectifs organisationnels. Les pratiques transgressives témoignent ainsi d'une réappropriation du projet d'entreprise que la règle est censée servir. !

Confronté à l'accumulation de griefs à l'encontre de ses prises d'initiatives qui sortent des chemins battus, fragilisé dans son statut, son prestige ou son avancement, le déviant finit par être touché par ce que Norbert Alter appelle la « lassitude de l'innovateur ». Deux solutions. L'une, radicale, quitter l'entreprise. L'autre, empreinte de résignation, faire le dos rond et rejoindre la communauté de ceux qui se soumettent à la règle, les « légalistes ». Le départ ou la soumission des salariés les plus innovants, consciencieux et humains représente un signal très inquiétant, révélateur d'un profond dysfonctionnement organisationnel et managérial.



quelques conseils pour rester concentré au travail

Bloquez des moments dédiés à la solitude dans votre agenda. Considérez ces parenthèses comme n'importe quelle autre réunion ou rendez-vous.

Déterminez quelles activités valent le plus la peine que vous y consacriez du temps.

Mettez vos distractions au pain sec. Médias sociaux, YouTube et les infinies possibilités qu'offre Internet sont sans arrêt là pour nous inciter à cliquer sur des liens qui mènent vers un article ou une vidéo de cinq minutes.

Ne soyez pas débordé au point de n'avoir plus le temps d'apprendre à être moins débordé. Ne laissez pas votre rythme de travail vous empêcher de saisir (de temps à autre) des occasions de développement intéressantes.

Créez-vous une liste de « choses à ne plus faire ». Toute journée compte un nombre d'heures limité. Alors que votre liste de choses à faire ne cesse de s'allonger, il arrive un moment où vous ne pouvez plus ajouter de tâche supplémentaire.

La solitude vous donne l'espace nécessaire pour réfléchir à la meilleure façon d'employer votre temps, ce qui vous permettra de décider clairement des réunions auxquelles vous ne devriez plus assister, des comités dont vous devriez vous retirer et des invitations que vous devriez poliment décliner. Une chose que Jim Collins, l'auteur de « De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader » (Pearson, 2001) recommande de faire depuis des années.



Aligne tes raisons d'être et le succès viendra !

« La chance c'est la réaction de l'environnement extérieur à ta cohérence intérieure »

Quand les raisons d'être des dirigeants d'une Organisation sont extrêmement alignées avec la raison d'être de leur Organisation, qu'ils ont le sentiment d'être à leur juste place, donc qu'il y a congruence entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font, leur vision du business model et des ambitions de leur entreprise, alors se produit un phénomène observable et toujours étonnant à constater : l'environnement extérieur, les clients et autres parties prenantes réagissent favorablement, les commandes s'accélèrent, les interactions (re)deviennent fluides, les obstacles diminuent, voire disparaissent...

Autre condition nécessaire, le partage et l'appropriation, donc la co-construction, de cette vision par l'équipe dirigeante puis l'ensemble de l'Organisation... on vous rappelle que « qui ne contribue pas ne s'approprie pas », principe largement prouvé par les neurosciences et bien avant elles par un certain Monsieur Piaget, et nombre de ses confrères, notamment Malcolm Knowles

Au lieu de chercher à contrôler, en vain, les autres (collaborateurs, fournisseurs, clients...), il est aujourd'hui plus efficient de travailler sur soi, sa juste place et celle de son Organisation, de s'assurer de l'adéquation entre les valeurs des parties prenantes majeures et celle de l'Organisation, du « Fit4role » de chacun avec les rôles dont il est responsable.

cela nécessite d'opérer un changement d'habitude et d'attitude pour nombre de dirigeants et d'entrepreneurs : passer d'un mouvement centrifuge, version « Agissons sur les autres », à un mouvement centripète « Travaillons sur nous » qui n'est pas le plus fréquent au sein des Comités de Direction



Qu'appelle-t-on l'IA ?

Derrière l'IA se cachent un grand nombre de techniques et technologies. De manière simplifiée et résumée l'on retrouvera pêle-mêle :

- *Les techniques d'Apprentissage Machine (avec les apprentissages supervisés, non supervisés et les techniques de Deep Learning notamment),*
- *les Systèmes Experts,*
- *Le traitement du langage (avec la traduction automatique, la classification, la génération de texte, l'extraction de contexte),*
- *Le traitement de la parole,*
- *La vision, la reconnaissance du mouvement, des formes et des images,*
- *Les techniques de planification et d'organisation*
- *La robotique.*



L'apprentissage machine

L'apprentissage artificiel est généralement défini comme reposant sur un ensemble de méthodes permettant de construire un modèle de la « réalité » à partir des « données » disponibles. L'utilisation de ces techniques apparaît alors particulièrement intéressant dans le cadre du développement d'une politique d'analytique RH, permettant ainsi d'identifier des « patterns » de fonctionnement, de nouvelles règles de gestion et de comprendre certains fonctionnements ou résultats restant mal compris ou identifiés. A titre d'exemple l'on pourrait mettre en avant l'identification de parcours de carrière reliés aux compétences détenues ou l'analyse des causes réelles de l'absentéisme.

Les systèmes experts

Les systèmes experts ont connu leurs moments de gloire à la fin des années 80. Décrits généralement comme des systèmes capables de reproduire les processus cognitifs d'un expert. Par exemple :

- Si c'est la troisième absence > Alors > Programmer Entretien de Ré-accueil*
- Si un salarié est absent > Alors > Informer les RH*
- Si le justificatif est absent > Alors > Demander le justificatif*

Le traitement du langage

L'analyse sémantique est au cœur des applications du traitement automatique du langage humain, ceci ouvrant un large champ d'application telles que les traductions, corrections orthographiques ou plus récemment la recherche de similarités ou de relations entre différents textes



Les 5 impératifs de l'écoute active

« Si l'homme a deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'il ne parle. » Confucius

« L'écoute active est une approche centrée sur la personne ». Carl Rogers

Carl Rogers, psychologue américain, a développé l'écoute active. Il caractérise son approche par le respect et la confiance. Il considère que les contenus émotionnels d'une situation sont plus importants que les contenus intellectuels. Pour Rogers, savoir écouter repose sur le respect de 5 impératifs :

- savoir accueillir l'autre comme il est et refuser de penser à sa place,*
- être centré sur ce qu'il vit et non sur ce qu'il dit,*
- s'intéresser à l'autre plus qu'au problème lui-même,*
- montrer du respect pour sa manière de vivre et de penser,*
- être un véritable miroir, sans interpréter et sans juger.*

Il y a une grande différence entre entendre – recevoir une communication – et écouter qui exige de mobiliser son esprit et son attention. Ecouter demande :

- de la disponibilité,*
- de la concentration,*
- d'oublier sa biographie : à ta place ; à ton âge, si j'étais toi, ça me rappelle, c'est comme moi...*



Le management, un art en creux

Dans les stages, il est souvent dit aux managers qu'ils doivent « motiver » leurs collaborateurs, qu'il est de leur responsabilité de développer leur engagement. Et, pour cela, toute une série de techniques et d'outils leur sont proposés, que fort heureusement ils s'empressent d'oublier sitôt la formation terminée.

Contre-sens complet : la motivation, la mobilisation, l'implication, l'engagement – quel que soit le nom que l'on donne à l'énergie que les collaborateurs mettent dans leur travail – sont là au départ. Dans leur grande majorité, les gens aiment leur travail et essaient de bien le faire. Pour une raison très simple : ça rapporte. Ça rapporte (parfois) des espèces sonnantes et trébuchantes, (souvent) de la reconnaissance, (toujours) de l'estime de soi.

Que l'on sache, les enfants n'ont nul besoin des parents pour grandir : leur croissance se fait spontanément. Ce que peuvent faire les parents, c'est de ne pas trop gêner cette croissance, notamment à l'âge délicat de l'adolescence. L'agriculteur ne cherche pas à « motiver » ses plants : ils poussent très bien tout seuls, c'est dans leur nature ; le mieux qu'il puisse faire est d'éliminer les obstacles qui gênent ce mouvement naturel.

De même que la rémunération a un faible pouvoir de motivation et un fort pouvoir de démotivation, le management est un art « en creux », qui consiste, pour l'essentiel, non à motiver des collaborateurs qui ne le seraient prétendument pas, mais à ne pas démotiver des collaborateurs qui, pour la majorité, sont engagés bien avant toute intervention.



Qu'est-ce que la facilitation ? (1)

Quelle est la dernière activité compliquée que vous avez dû subir ? Illustrons par ces quatre situations, classez-les du plus facile au plus compliqué :

- *Commander un article chez votre marchand e-commerce préféré*
- *Se déplacer dans une ville à 200 km de chez vous*
- *Trouver un hébergement dans une région que vs ne connaissez pas distante de 5000 km de chez vous*
- *Mettre d'accord 4 personnes qui ont une perception différente d'une question*

Sans doute que vous en conviendrez, aligner des points de vue différents n'est pas toujours simple.

C'est quoi la facilitation ?

C'est l'ensemble des activités qui visent à rendre plus facile les échanges d'un collectif lors par exemple de résolution de problèmes, de prise de décisions, de conduite du changement ou lors de démarches innovantes.

La facilitation intervient dans des situations où la complexité (divergence de points de vue, nombre importants de parties prenantes, nombreuses interactions possible entre les acteurs) nuit à la qualité des conclusions. Pour cela la facilitation s'organise sous forme d'ateliers.



Qu'est-ce que la facilitation ? (2)

C'est quoi un facilitateur ?

Le facilitateur est le garant d'un processus collaboratif proposé au collectif. C'est une personne qui va, en amont des rencontres, réfléchir avec les parties prenantes à l'organisation et à l'animation des temps de travail en commun. Il devra tenir compte de la problématique fixée.

Ainsi, durant les temps de travail en groupe (appelé aussi ateliers ou sessions) les participants prendront possession de leurs objectifs de manière fluide et efficace.

Être facilitateur c'est donc se mettre au service du collectif, être à l'écoute, garant du temps, de l'espace, mettre en place un cadre de bienveillance dans lequel on va pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

Le facilitateur n'est pas appelé pour diriger ou suggérer des conclusions. Il veille à la manière dont les échanges du groupe s'organisent, au questionnement proposé pour permettre de parvenir à une finalité pertinente. Le facilitateur n'est pas là pour sélectionner, filtrer, prioriser les idées échangées. C'est de la responsabilité du groupe qui se laissera guider par le facilitateur pour parvenir à ce résultat.

Ça sert à quoi ? Pourquoi ?

L'apport du facilitateur est donc de faire gagner du temps en permettant à l'intelligence collective du groupe d'émerger vers des solutions collectives, consensuelles, parfois même novatrices.

Pendant les ateliers, les réflexions individuelles sont systématiquement mises au profit du collectif ; une condition de réussite étant d'abandonner le 'moi je...' par la volonté de laisser place à « qui sommes-nous et que voulons-nous faire collectivement ? »



Qu'est-ce que la facilitation ? (3)

Comment on fait ?

Il faut préparer les objectifs avant le temps de travail collectif. Le facilitateur aura donc pour rôle de poser le cadre, s'assurer qu'il y a une compréhension commune du sujet et des consignes, gérer les flux des échanges. Voici quelques conseils pour poser un cadre de travail propice au travail de groupe.

Le facilitateur rythmera le travail du groupe par des méthodes d'animation, de questionnements qui emmèneront les participants à considérer la question traitée sous tous les angles. Cela peut conduire à sortir de sa zone de confort, à réfléchir par analogie, par antagonisme, divergence sans pour autant sortir du cadre du sujet à clarifier.

Les 6 règles de l'intelligence collective

- *Ne pas entrer en débats stériles*
- *Ne pas s'auto-censurer*
- *Rester bienveillants les uns envers les autres*
- *Toutes les idées individuelles peuvent être enrichies par le groupe : c'est la capacité collective à relever les obstacles qui permettra de trouver les bonnes solutions*
- *Explorez sans avoir peur de se perdre*
- *Laisser la place au droit à l'erreur*



Qu'est-ce que la facilitation ? (4)

Le TOAST est un outil de présentation. C'est l'abréviation de :

- *Thème : De quoi on va parler, quel est le sujet porté par le collectif ?*
- *Objectif(s) : Quel est le but de cette session ? (3 objectifs au maximum en général) ;*
- *Animation : De quelle manière allons-nous travailler en groupe pendant la ou les sessions. Il faudra annoncer les modalités d'animation (alternances d'exercices collectifs et individuels puis mise en commun, (Scan Focus Act*), aménagement des espaces de session).*
- *Acteurs : Pour quels participants ?*
- *Séquence : Quel est le plan ? Quel sera le découpage du temps de la rencontre ?*
- *Temps : Quels seront les horaires, il faut préciser l'heure de début et de fin des travaux.*



Au coeur du leadership: l'art de la présence

***La présence à soi.** Il s'agit d'identifier et de programmer les activités nécessaires pour être à chaque instant connecté au meilleur de soi et disponible au meilleur des autres. Dans l'alignement de tout notre être : corps, âme et esprit. En conscience. Ce sera un temps de sommeil minimal, une alimentation ajustée, des exercices physiques appropriés, des temps de convivialité et de gratuité, des temps de lecture et de relecture, voire de méditation...Où en sommes-nous ? Quelle est la liste des activités qui sécuriseront la qualité de la présence à nous-mêmes ?*

***La présence de soi.** Il s'agit d'identifier notre « contribution singulière », le rayonnement de notre vocation professionnelle au cœur de la mission qui nous est confiée pour servir la raison d'être de notre organisation. Véritable articulation des exigences de l'instant et de notre enthousiasme professionnel, notre « contribution singulière » est la finalité qui permettra de focaliser notre intention et d'esquisser les contours de la transformation que déclenchera notre présence. « Conjuguer les talents nécessaires au redressement durable de l'entreprise », « déclencher des transformations authentiques au cœur du monde », « orchestrer la transformation pour faire advenir une mobilité responsable », ...Quelle est notre « contribution singulière » et quels sont les résultats qui s'en suivront, véritables points de repère pour notre action personnelle ?*

***La présence des autres.** Il s'agira de favoriser la présence de ceux qui nous entourent dans l'instant. Personnellement d'abord, en les accueillant sans jugement, en les servant sans esprit de retour et en leur laissant l'espace nécessaire à l'exercice de leur responsabilité. Collégialement ensuite, en incarnant une raison d'être ensemble et en œuvrant à la mettre à disposition du plus grand nombre et à la pérenniser. Que devons-nous encore travailler pour accroître l'inconditionnalité de notre présence ? Quelles sont les raisons d'être ensemble qui fondent la présence de chacun dans les collégialités où nous intervenons ?*



Passer de la transformation à l'actualisation

Configurer la stratégie de l'Organisation de telle sorte qu'elle pivote facilement autour d'une raison d'être mobilisatrice, de quelques ambitions en nombre limité et d'effets « dominos » (ceux que l'on pousse en premier et qui font tomber les autres)... les revisiter à la lumière du réel, tous les 3 à 6 mois, et orienter les énergies des mois à suivre grâce à des priorités (ou stratégies dynamiques) sur lesquelles 100% des salariés pourront s'aligner et mettre ainsi sur le dessus de la pile les tâches les plus importantes... enfin, expliquer que c'est ainsi que le Voilier va avancer...

Remplacer les fonctions par des rôles (a minima commencer par fonctionner au quotidien avec des rôles), petites « briques » qui apportent non seulement de la clarté mais aussi de la flexibilité, facilitent l'autonomie, la compétence et l'engagement. Tel un jeu de Lego grâce auquel il est aisé de construire, compléter, agrandir, modifier toute l'organisation en temps réel, quand c'est nécessaire... créer un rôle, l'assigner à quelqu'un d'autre quand la personne qui l'active est absente ou priorise d'autres rôles... créer une nouvelle équipe (certains parlent de cercles, de « squads » selon les modèles) autour d'une raison d'être pour répondre à un besoin du moment, mettre fin à cette entité quand le besoin n'existe plus... sans difficulté puisque chacun contribue à plusieurs entités en même temps, avec plusieurs rôles...

Avancer en opérant des boucles itératives : expérimenter très vite, observer, ajuster sa vision, expérimenter différemment, observer de nouveau... pas seulement en matière de projets dits agiles, mais à l'échelle de toute l'Organisation... ce qui signifie actualiser en continu ses convictions, ses représentations, et ses modes opératoires, la manière de faire, d'interagir, de travailler individuellement et collectivement, au quotidien.



Renforcer les intégrateurs (1)

Nos organisations sont remplies de rôles censés aider à la coopération: coordinateurs, comités transverses, groupes interfaces, ... Ils sont cependant l'exact opposé de la notion d'intégrateur, notamment parce que:

- Ils ne sont guère efficaces*
- Ils rajoutent de la complication dans le système*
- L'intégrateur n'est pas une fonction à part entière*

Qu'est ce qu'un intégrateur?

Il s'agit d'une personne ou d'une entité favorisant la collaboration en faveur de la performance globale. L'intégrateur intervient pendant le processus, et non pas a posteriori

Comment les identifier?

Tout le monde peut en théorie endosser le rôle d'intégrateur, mais certaines personnes de par leur fonction sont mieux placées que d'autres. Un intégrateur ne doit pas laisser indifférent dans ses relations avec les autres: il doit faire une différence, qu'elle soit vue comme positive ou négative par son environnement. La meilleure façon d'identifier les potentiels intégrateurs consiste à écouter les sentiments exprimés par les collaborateurs.



Renforcer les intégrateurs (2)

Comment les identifier?

Tout le monde peut en théorie endosser le rôle d'intégrateur, mais certaines personnes de par leur fonction sont mieux placées que d'autres. Un intégrateur ne doit pas laisser indifférent dans ses relations avec les autres: il doit faire une différence, qu'elle soit vue comme positive ou négative par son environnement

La meilleur façon d'identifier les potentiels intégrateurs consiste à écouter les sentiments exprimés par les collaborateurs. Les futurs intégrateurs peuvent ainsi être issus de 2 catégories distinctes:

- Ceux qui sont très insatisfaits de leur travail parce qu'ils supportent le plus de coût d'ajustement. Ces personnes ont en effet intérêt à améliorer la coopération, mais n'ont souvent pas le pouvoir pour le faire. Le changement de modèles d'interaction entre fonctions est plus puissant que la création de structures dédiées*
- Ceux provoquant un fort ressenti, signe qu'ils ont le pouvoir de faire supporter le coût d'ajustement aux autres. Tout l'enjeu est alors de réussir à leur donner les raisons de coopérer en changeant le contexte du travail*



Renforcer les intégrateurs (3)

Transformer le management en intégrateur

Les managers sont évidemment une population cible idéale pour endosser le rôle d'intégrateur.

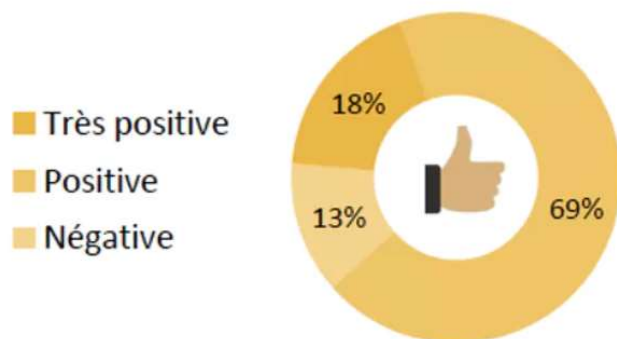
Encore faut-il agir au préalable sur 3 leviers:

- *Supprimer les fonctions managériales n'ayant pas assez de pouvoir pour agir sur le contexte du travail. La 1ère chose à faire pour faire porter le rôle d'intégrateur aux managers est donc de supprimer les couches inutiles, et de ne garder que celles pour lesquelles il est facile de répondre aux questions suivantes:*
 - *Quelle est la valeur ajoutée supposée du manager?*
 - *Qu'est supposé faire faire à l'équipe le manager, que l'équipe ne ferait pas d'elle-même sans lui?*
- *Minimiser les règles*
 - *Pour devenir des intégrateurs efficaces, les managers ont besoin de marges de manœuvre suffisantes pour avoir un impact et faire une différence sur leurs équipes. Ces marges sont cependant souvent rognées par les nombreux process, règles, ...*
- *Se reposer sur le jugement plutôt que sur les indicateurs*
 - *Comme la coopération ne peut être mesurée simplement, sa reconnaissance ne peut être faite que par le biais de jugement et d'observation du manager. D'où l'importance de la présence terrain du manager, non pas en posture de micro-contrôle, mais bien d'observation en tant qu'intégrateur!*



ce que les jeunes générations attendent de l'entreprise

« Votre vision du monde de l'Entreprise est-elle... »



« Pour vous le monde de l'Entreprise est : »

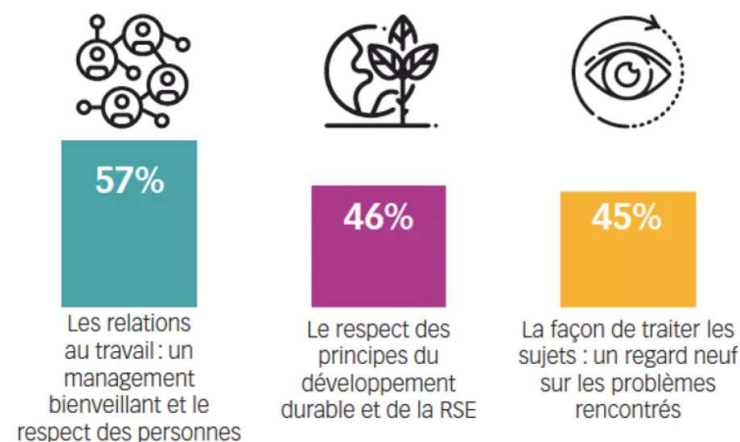
Les répondants positionnent un curseur entre 2 antonymes (échelle miroir en 6 points)



« Durant les 5 prochaines années, pensez-vous que les entreprises soient amenées à se transformer ? »

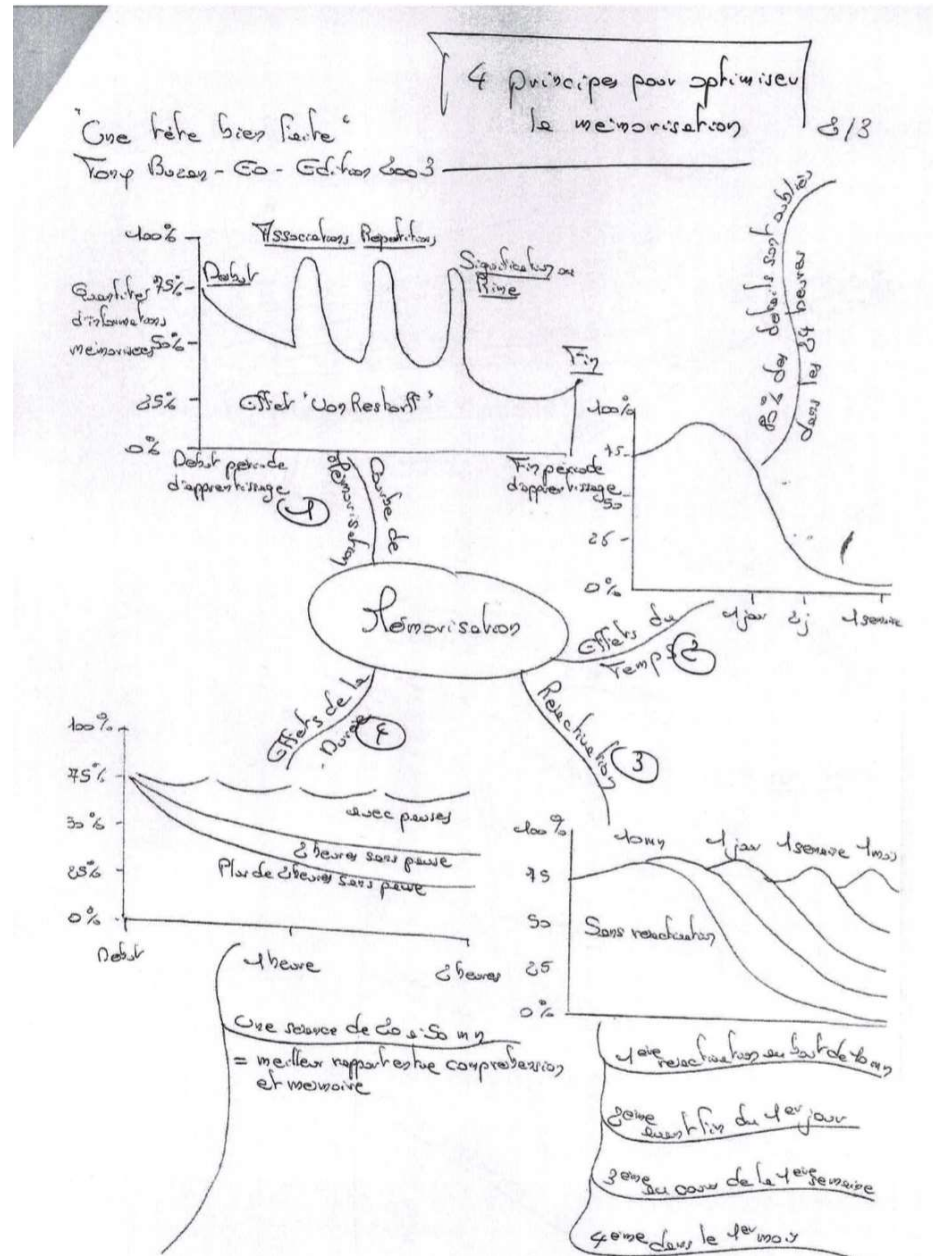


LES 3 PRINCIPALES TRANSFORMATIONS SOUHAITEES EN ENTREPRISE





4 principes pour optimiser la mémorisation





Structuration du temps E Berne : comment je m'y prends pour obtenir des signes de reconnaissance

- 1) Achete : le plus court et le plus constructif sur le long terme
→ échange d'infos, réflexions et agir ensemble
- 2) Passe-temps : profiter des interactions, jouer, déjeuner...
→ combler le vide, papoter, entretenir la relation
- 3) Rituel : échanges conventionnels peu impliquants, chacun fait socialement ce qu'il doit faire
→ se saluer, formuler de politesse, café,...
- 4) Retrait : isolement mental, ne doit pas durer trop longtemps
- 5) Lâcher prise : échanges variés, conflictuels, imprévisibles, chacun ou intimiste accepte l'autre de manière naturelle et gratuite, heureux
→ implication forte, apporte signes de reconnaissance intenses, forts, gratifiants
- 6) Jeux psychologiques : processus largement inconscients dans lesquels des malentendus conduisent à l'exacerbation d'un conflit relationnel dommageable



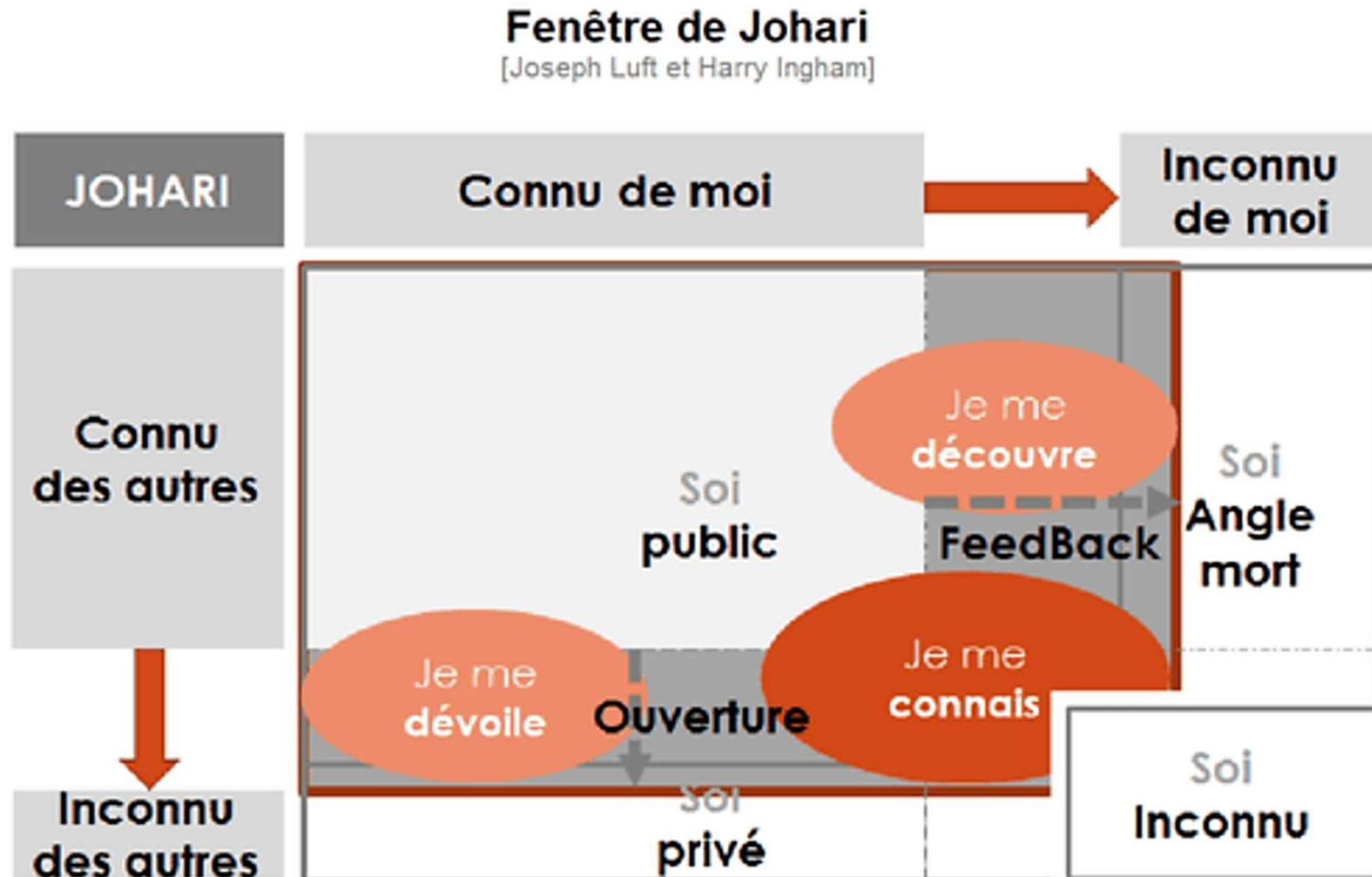
Définition : le Coaching d'Organisation est un projet de développement, ou de transformation, collectif « agi » en cohérence par un collectif de personnes organisé interne ou/ou externe à l'organisation.

Le collectif coaché s'étend au-delà d'une seule équipe

- Les objectifs dépassent ceux que pourrait se fixer l'équipe
- Les méthodes sont variées en fonction des besoins
 - Coaching individuel, d'équipe, animation de grands groupes..
- L'entité en cause est l'organisation dans son ensemble
- Le « sponsor » est un système (CoDir, RH...)
- Le « client » est un système
- Le « coach » est un système
 - Equipe, groupe, supervisé ou non...
- La demande est :
 - Soit un besoin collectif
 - Soit un désir de la gouvernance
 - Soit une prescription des aidants (CHSCT, PS, RH...)
- Le « process » est en émergence concourante



Fenêtre de Johari





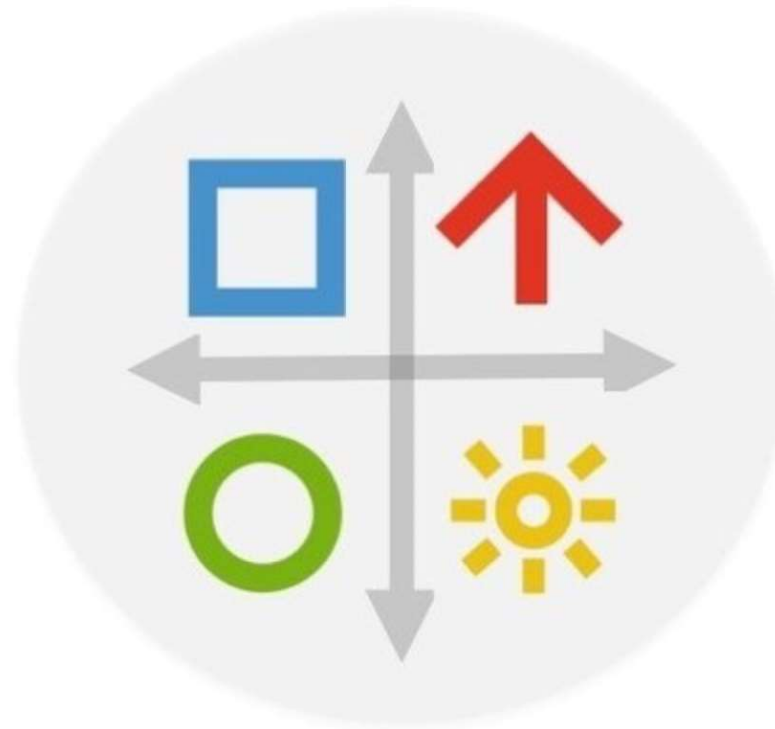
La boussole des couleurs

Perception de l'environnement hostile

Tâche, résultat

Introversion

Réflexion



Extraversion

Action

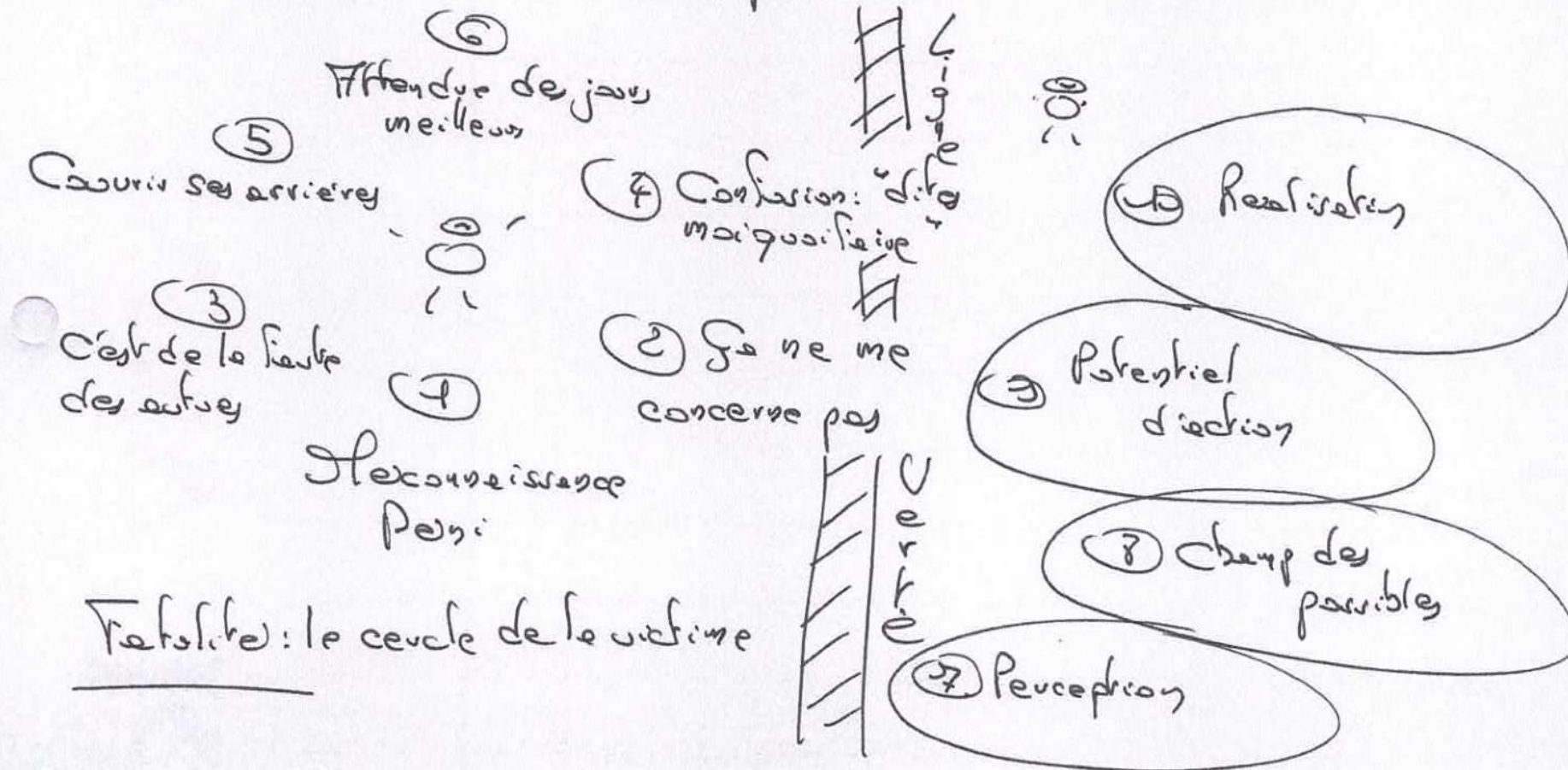
Perception de l'environnement favorable

Relation



De la fatalité à la responsabilité (1)

Face à la nécessité d'agir, franchir la "ligne verte" qui
sépare la fatalité ("je ne peux agir autrement que je le fais...")
de la construction de ma responsabilité





De la fatalité à la responsabilité (2)

- (1) "Je vais y arriver, ne vous inquiétez pas"
- (2) "Il n'y a pas de solution"
- (3) "C'est eux de charger, pas à moi"
- (4) "Je ne suis pas comme ça, je pourrais le faire"
- (5) "Je vous en ai prévenus..."
- (6) "J'ai bien dit que ça passe..."
- (7) J'élargis ma perception des possibles
- (8) Je prends conscience des alternatives
- (9) Je prends confiance en ma capacité à charger les choses
- (10) Je m'engage dans la réalisation



Qu'est-ce qu'une juste dose d'égocentrisme ?

A quoi reconnaître le dirigeant qui risque de déraiper et comment canaliser les dérapages ? Pas facile de juger du bon ou du mauvais niveau d'amour de soi d'un dirigeant. A contrario, la capacité d'action des collaborateurs peut servir d'indicateur concret. Le dirigeant cherche-t-il plutôt à développer sa propre capacité d'action ou celle de ses collaborateurs ? L'indicateur de la capacité d'action des collaborateurs permet de déterminer trois types de dirigeants.

- **Les dirigeants égocentriques.** Ils cherchent à développer leur propre pouvoir au détriment de la capacité d'action de leurs collaborateurs. L'image qu'ils ont d'eux-mêmes et de leurs intérêts personnels est un objectif plus important que le bien commun de l'entreprise. Au fond d'eux-mêmes, ils sont mus par la peur. Ils sont capables de marginaliser, ou de manipuler autrui, pour tenter de réparer une faille narcissique ou un déficit affectif passé.*
- **Les dirigeants prodiges.** Ils sont soucieux du développement de leurs collaborateurs. Ils donnent d'eux-mêmes pour le bien-être d'autrui, parfois au point même d'en oublier de préserver leur propre pouvoir. Ils peuvent perdre de vue leurs intérêts personnels, voire l'intérêt collectif de l'entreprise. Ils sont mus par un besoin d'harmonie, ou de reconnaissance, qui peut leur rendre très difficile l'exercice de l'un des rôles essentiels du dirigeant : maintenir le cap et l'ordre.*
- **Les dirigeants assurés.** Les entreprises ont besoins de ces dirigeants capables de développer la capacité d'action de leurs collaborateurs en même temps que la leur. Ces dirigeants sont conscients, non seulement de leurs besoins de développement, mais aussi de ceux d'autrui. Et surtout, ils ont une estime d'eux-mêmes suffisamment ancrée pour être capables de développer la capacité d'action de leurs collaborateurs sans craindre que cela puisse menacer la leur.*



Résilience : le principe du Kintsugi

C'est un art japonais datant du 15e siècle qui consiste en une technique de "réparation" de la céramique d'art qui a été brisée, abimée, détériorée.

En occident lorsqu'un objet est cassé, il est jeté, mis au rebus, ou réparé car précieux et les techniques de réparation ont tendance à cacher le plus possible la fêlure, la blessure de l'objet afin qu'elle n'apparaisse pas, afin de la faire oublier. Les grandes pièces de collection voient leur prix chuter, ou perdent tout simplement toute valeur.

Au Japon, le Kintsugi relève d'une véritable philosophie et prend en compte le passé de l'objet, son histoire et ses accidents éventuels. La casse d'une céramique ne signifie plus sa fin ou sa mise au dépôt, mais un renouveau, le début d'un nouveau cycle et une continuité dans son utilisation. Il ne s'agit donc pas de cacher les réparations, mais de mettre celles-ci en avant...

La réparation se fait avec de l'or selon une technique ancestrale très précise qui demande attention, savoir-faire et virtuosité (artistique) . Ainsi l'objet acquiert une 2e vie, prend un nouveau souffle, retrouve son intégrité physique et garde toutes ses capacités (usage, étanchéité...) et surtout sa valeur, d'avoir été brisé. Il a souvent encore plus de valeur... marchande et esthétique et il est très prisé des collectionneurs.

Orné de sa cicatrice d'or sur ses lignes de faille, il raconte son histoire et nous enseigne qu'un accident n'est pas une fin en soi mais peut être le début d'une nouvelle incarnation en quelque chose de plus beau.

C'est une métaphore de la résilience et de la réincarnation...

En Grèce antique le mythe d'Asclépios-Esculape relate une histoire semblable : découvrir-obtenir sa compétence, son don à partir de sa blessure.



La théorie de Knowles peut être appréhendée à travers six affirmations liées à la motivation des adultes en situation d'apprentissage

- 1. Besoin : les adultes ont besoin de connaître le pourquoi d'un apprentissage.*
- 2. Particularité : l'expérience (dont la prise en compte de l'erreur) est la base de toute activité d'apprentissage pour les adultes*
- 3. Investissement : les adultes doivent pouvoir être impliqués dans les décisions liées au dispositif d'éducation mis en place : organisation, modalités d'évaluation de l'enseignement proposé.*
- 4. Utilité : les adultes préfèrent apprendre ce qui leur servira à court terme dans leur travail ou leur vie personnelle.*
- 5. Modalité d'apprentissage : l'apprentissage par situation-problème est plus adapté pour les adultes que la simple transmission de connaissances.*
- 6. Motivation : les adultes réagissent mieux à une motivation intrinsèque qu'à des exhortations externes.*