

Développer un réflexe d'apprentissage permanent

Plus que le talent brut, c'est la **capacité à accumuler les expériences et à apprendre de chacune d'elles qui fait un grand leader ou un excellent manager**, affirment les spécialistes du leadership. Élargir progressivement ses responsabilités ou s'exposer en prenant en charge des missions variées sont ainsi des opportunités de développement plébiscitées. Mais on peut aussi beaucoup apprendre

Apprendre de ses expériences nécessite une démarche active.

des situations que l'on rencontre dans le cadre de ses responsabilités courantes, comme une réunion à fort enjeu, un conflit à arbitrer entre deux collaborateurs, une décision difficile, un revers politique ou un revirement du marché.

Pour autant, **vivre ces expériences ne suffit pas pour qu'elles soient formatrices**. En effet, il ne suffit pas de se jeter à l'eau pour apprendre à nager ! Sans accompagnement adéquat pour apprendre réellement des expériences vécues, beaucoup subissent la situation sans pour autant en tirer les enseignements. D'autant plus que tout pousse l'individu soumis à la pression du quo-

tidien à se focaliser sur la performance immédiate. Face à un problème inédit, il aura ainsi tendance à s'en tenir à son répertoire connu : c'est à la fois plus confortable et moins incertain que de tenter une approche qu'il ne maîtrise pas. Mais ce réflexe va à l'encontre de l'apprentissage.

Ainsi, pour réellement apprendre de l'expérience, trois conditions doivent être réunies :

Un effort délibéré

Le temps est le pire ennemi de l'apprentissage dans les environnements professionnels sous pression. **Comment prendre le temps de tirer les leçons de l'expérience** quand le quotidien nous presse de passer au prochain objectif, au prochain projet ? Et peut-on réellement se permettre le luxe de tester de nouvelles manières de faire, moins efficaces à court terme ? De fait, on s'aperçoit qu'en l'absence de volonté forte pour contrebalancer la pression du temps, l'individu tourne rapidement son attention vers le prochain défi, délaissant l'opportunité d'apprendre de ce qui vient de se passer.

De la méthode

Il ne suffit pas de le vouloir pour apprendre des situations vécues. En effet,

mal interprétée, l'expérience peut s'avérer mauvaise conseillère. C'est ainsi qu'une entreprise de biotechnologie a imputé les bons résultats de son dernier produit à ses performances technologiques plébiscitées par ses clients. Elle a donc calqué le lancement suivant sur la même approche... et subi un échec cuisant ! Son erreur avait été d'omettre plusieurs facteurs externes dans son retour d'expérience. Elle avait en particulier négligé d'analyser l'impact sur les ventes du dépôt de bilan d'un concurrent. Tronquée, son analyse des causes du succès l'a conduite à l'échec. De nombreux biais peuvent ainsi nous conduire à tirer des leçons erronées de l'expérience. C'est pourquoi il est impératif **d'appréhender les leçons de l'expérience avec beaucoup de rigueur**.

De la persévérance

Modifier durablement ses comportements ou schémas de pensée demande une pratique volontaire. Car une fois sous pression, les réflexes anciens ont naturellement tendance à reprendre le dessus. Contrarier son naturel pour parvenir à se créer de nouveaux réflexes demande ainsi de **persévérer dans le temps pour ancrer le changement dans les faits**.

Cinq attitudes conditionnent la capacité à apprendre des situations vécues :

- 1 Chercher à apprendre de **chaque situation**
- 2 S'imposer des **routines de prises de recul**
- 3 Savoir faire appel à des **regards extérieurs**
- 4 Oser sortir de ses **zones de confort**
- 5 Décider de **changer... et s'y tenir**

1^{re} attitude

Chercher à apprendre de chaque situation

Cibler ses efforts

Soyez à l'affût des occasions de développer ce qui peut vous aider à asseoir votre influence dans l'entreprise :

- Qu'est-ce qui fait la valeur des leaders dans votre industrie ? Ex : Profondeur d'expertise, étendue du réseau, management de grosses entités.
- À quel type de situations critiques les dirigeants doivent-ils savoir faire face ? Ex : Mener des négociations multipartites, décider vite et sans visibilité.
- Qu'est-ce que cela signifie en termes personnels ? Ex : Résistance à la pression, intelligence politique, capacité à innover dans un marché hyperconcurrentiel.

Apprendre de chaque expérience est avant tout un **état d'esprit**. Les leaders qui se maintiennent au sommet sont ceux qui cherchent ainsi à apprendre de chaque situation. Intéressante ou non. Exceptionnelle ou banale. Bien sûr, on apprend plus spontanément quand la situation est en elle-même stimulante : un nouveau poste, une rencontre avec un expert renommé, une crise. Confronté à la nouveauté, l'individu se pose naturellement les questions qui provoquent l'apprentissage, telles que : quels réflexes adopter dans de telles circonstances ? Qu'ai-je retenu de cette rencontre ? Quels en sont les enseignements pour l'avenir ?

Mais les leaders remarquables par leur qualité d'adaptation ne limitent

pas leurs observations à ces situations. Ils cherchent à **apprendre à chaque occasion**, y compris si celle-ci ne présente pas d'intérêt a priori. Un comité de direction stérile ? Une occasion d'observer chacun et d'affûter sa compréhension des jeux politiques... Un

reporting à faire ? Un terrain d'essai pour travailler l'efficacité de sa présentation des données et ainsi mieux

vendre ses résultats... Harvey Golub, ancien dirigeant d'American Express, faisait de chaque décision une occasion de mettre à l'épreuve les hypothèses implicites et la manière conventionnelle de penser. Une façon de tirer parti du quotidien pour stimuler la remise en cause et l'apprentissage continu.

On n'apprend que ce que l'on veut apprendre.

Mixer ses tactiques d'apprentissage

● PAR L'ACTION	L'individu se confronte délibérément à des défis . Ex : Inviter un opposant au projet en réunion plutôt que de l'éviter, pour renforcer ses qualités de gestion du conflit.
● PAR LA RÉFLEXION	L'individu apprend en analysant , comparant, imaginant ce qui aurait pu se passer autrement, etc. Ex : Face à un conflit, chercher les antécédents, imaginer les scénarios de sortie de crise, chercher des informations complémentaires.
● PAR L'ANALYSE ÉMOTIONNELLE	L'individu considère comment lui et les autres parties prenantes vivent la situation et comment ces ressentis influencent la situation. Ex : Comment est-ce que je gère le niveau de stress associé à ce conflit ? En quoi mon stress influence-t-il mes réactions ?
● PAR LE RECOURS AUX AUTRES	Regard miroir, conseils, exemples, soutien, directives : l'individu sollicite les appuis externes . Ex : Parler de la gestion du conflit avec son supérieur, se faire débriefing par un coach ?

D'après *Developmental Assignments*, Cynthia D. McCauley, Center for Creative Leadership, 2006.

2^e attitude

S'imposer des routines de prise de recul

Prendre du recul

En début de journée

- Sur cette journée, quelle situation risque de me mettre le plus à l'épreuve ? À quels écueils devrai-je être attentif ?
- Que vais-je pouvoir **expérimenter** pour progresser ? Ex : Pratique de networking ; comportement avec un collaborateur ; etc.

En fin de journée

- Qu'est-ce qui s'est passé de **notable** aujourd'hui ?
- Quels **résultats positifs** ai-je obtenu ?
- Qu'aurais-je pu faire autrement ?

Pour transformer chaque expérience en occasion d'apprentissage, il faut se doter d'un cadre garantissant une **pratique régulière**. En effet, sans routines et rendez-vous établis, la pression des urgences quotidiennes reprend naturellement le dessus. On peut par exemple tenir un journal d'apprentissage pour y noter les faits

marquants de la journée et les réflexions qui viennent à l'esprit. On peut ainsi y revenir périodiquement, en bénéficiant alors d'une mémoire plus fidèle des événements – atout précieux contre la tendance à reconstruire le passé. D'autres

leaders s'imposent de commencer ou finir leur journée par un **temps de pause** systématique, pour faire le point sur ce qu'ils ont à faire et prendre du recul sur le feu de l'action. Des entreprises comme

Google, Hughes Aircraft ou la Deutsche Bank ont même ouvert des cours de méditation à leurs salariés pour favoriser ces moments de prise

de recul. Autre approche, à l'exemple de Pixar : instituer un **débriefing systématique** à l'issue des projets, pour capitaliser sur l'expérience. L'exercice n'a pas forcément besoin d'être long. L'important en est la régularité.

Savoir interrompre un instant l'action est nécessaire pour tirer pleinement parti du vécu.

3^e attitude

Savoir faire appel à des regards extérieurs

Vivre une expérience ne suffit pas à ce qu'elle soit formatrice. Apprendre des situations rencontrées demande **d'analyser en profondeur ce qui s'est passé**. Par exemple, comment a émergé le conflit qui a marqué cette réunion du comité d'entreprise ? Quelle est ma part de responsabilité dans l'escalade ? Quelle a été ma réaction quand j'ai été pris à parti par un délégué particulièrement virulent ? Quels mots, gestes, expressions ou silences ont été déclencheurs de réactions chez mes interlocuteurs ?

Un tel exercice peut **difficilement se faire**

seul car de nombreux facteurs limitent notre perception et notre compréhension de la situation. Par exemple, un collègue plus ancien dans l'entreprise peut nous aider à mieux comprendre le conflit en replaçant les faits dans la continuité des tensions antérieures. De même, nous disposons rarement de toutes les informations pour décoder la réaction de certains intervenants – ce qui conduit aisément à de fausses interprétations des comportements des autres et à des conclusions erronées sur l'impact de notre action. Un directeur des opérations nouvellement promu s'est ainsi retrouvé face à une forte hos-

Le bon feedback au bon moment décuple la valeur formatrice de l'expérience.

tilité au sein du comité de direction. En discutant avec son directeur général, il a compris que cette hostilité n'était pas imputable à ses projets ou son style personnel, comme il l'avait initialement cru, mais au fait qu'il se trouvait au milieu d'une guerre d'influence entre le directeur financier et le directeur marketing. Il a ainsi pu faire la part des choses entre ce qui était de son fait et le contexte environnant. Il a aussi pu

immédiatement tourner son attention sur la compréhension des jeux politiques et la constitution de son réseau, domaines qu'il

aurait sinon négligés pendant trop longtemps.

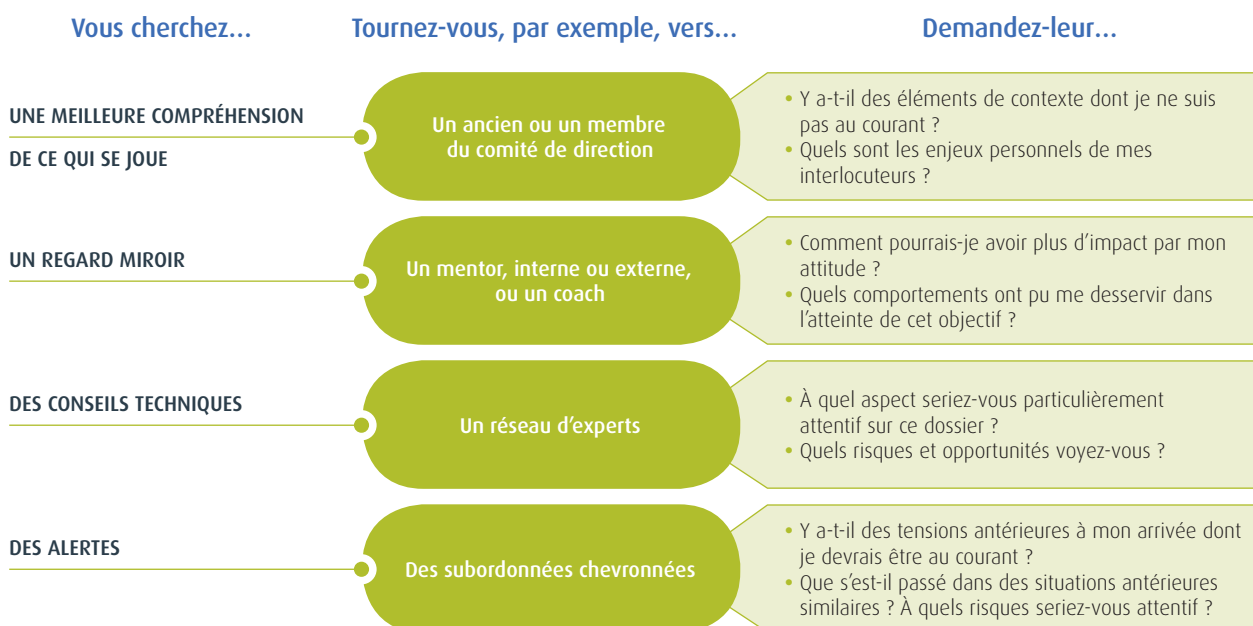
Une autre vertu des regards extérieurs est d'épauler l'individu pour **mieux réagir à des situations inédites**. L'apprentissage se construit en grande partie par la confrontation à des situations mal maîtrisées et l'expérimentation de nouvelles approches. Bénéficier de conseils avisés sur la marche à suivre est alors précieux : cela aide à prendre le risque de s'engager sur des voies inconnues, en minimisant le risque d'échec. En osant ainsi expérimenter à bon escient, l'apprentissage est grandement accéléré.

Obtenir de l'aide

Plus vous montrerez que vous souhaitez sincèrement être influencé, plus vos interlocuteurs vous apporteront un soutien riche.

- **Explicitiez ce que vous valorisez chez vos interlocuteurs.**
Ex : Expertise, expérience, connaissance de la politique interne, regard critique, etc.
- **Sollicitez activement leur apport.**
Ex : Réservez des créneaux pour les écouter ; demandez-leur de vous aider sur un sujet.
- **Exprimez votre reconnaissance.**
Ex : Montrez que vous avez pris en compte leurs avis ; remerciez-les pour leur temps et implication.

Quelques renforts externes vers lesquels se tourner



4^e attitude

Oser sortir de ses zones de confort

Accélérer son développement

- **Donnez-vous des missions temporaires.**
Ex : Missionnez votre équipe pour résoudre un problème de qualité ; fixez-vous l'objectif de restaurer la confiance avec un collaborateur difficile.
- **Faites évoluer votre poste.**
Ex : Prenez en charge un projet délicat ; suivez les clients les plus mécontents ; échangez une responsabilité avec un collègue.
- **Saisissez des opportunités externes.**
Ex : Travaillez sur un plan stratégique pour une association ; portez-vous volontaire pour être médiateur dans une cause locale.

D'après *Developmental Assignments*, Cynthia D. McCauley, éd. Center for Creative Leadership, 2006.

Les situations dans lesquelles on apprend le plus sont inconfortables. En effet, l'apprentissage le plus intense se produit lorsqu'on est confronté à une exigence de performance qui oblige à sortir des limites de ce que l'on sait bien faire. Il se crée alors une tension doublement bénéfique. Tout d'abord, il n'y a pas d'autre choix pour réussir que d'expérimenter de nouvelles approches. De plus, l'intensité émotionnelle procurée par cette forte mobilisation conduit à pleinement internaliser les leçons de l'expérience. Comme le souligne Edgar Schein dans l'article *The Anxiety of Learning*, apprendre n'a rien d'une partie de plaisir. Cela implique au contraire d'**oser se placer dans des situations qui obligent à sortir de sa zone de confort**.

D'un point de vue personnel, cela implique d'accepter de s'exposer et de prendre le risque d'une performance médiocre. Par exemple en postulant

pour une mission pour laquelle on ne dispose pas de tous les atouts ou en se focalisant sur les aspects de ses responsabilités sur lesquels on est le moins à l'aise.

Cela implique aussi de **contrarier ses réflexes naturels**. Vous n'êtes pas à l'aise en public ? Proposez de faire une présentation lors de la prochaine convention marketing. Vous n'aimez pas le conflit ? Obligez-vous à répondre au délégué syndical la prochaine fois qu'il soulèvera un sujet polémique.

Pour autant, s'exposer ainsi doit se faire **avec mesure**. Car un degré excessif de stress peut faire perdre ses capacités à un individu, en plus d'être épuisant émotionnellement. Et tous les moments de la vie ne sont pas propices au même degré de mise en tension. Bien évaluer ce que la personne sera à même de gérer est important pour éviter les effets boomerang.

Il n'y a pas d'apprentissage sans risque.

"Les managers apprennent dans la mesure où ils n'ont pas d'autre choix que d'agir face aux problèmes car ne rien faire serait inadmissible."

The Lessons of Experience, Morgan W. McCall, Michael M. Lombardo, Ann M. Morrison, éd. Free Press, 1988.

5^e attitude

Décider de changer... et s'y tenir

Comment persévérer ?

- **Soyez clair sur vos priorités de changement.** Ex : Un comportement, votre niveau de performance dans un domaine ciblé, vos relations avec un groupe de personnes défini.
- **Identifiez les signes concrets** qui vous permettront de juger de votre progression.
- **Créez-vous des signaux d'alerte** pour vous aider à ne pas retomber dans vos anciennes habitudes.
- **Recensez les bénéfices** que vous tirerez de cette évolution : Ex : reconnaissance de vos pairs, meilleure prise en compte de vos avis, etc.

Faire suivre d'effets les leçons de l'expérience demande beaucoup de persévérance. En effet, si certaines leçons peuvent porter leurs fruits immédiatement du simple fait d'une prise de conscience, nombreuses sont celles qui demandent du temps pour se matérialiser. On estime notamment qu'il faut en moyenne six mois pour changer un comportement. De même, consolider son réseau ou asseoir son influence sont des domaines qui prennent du temps. C'est pourquoi il est critique de **se fixer des objectifs concrets** et de **les borner dans le temps**. Par exemple, sur le court terme, avoir déjeuné d'ici six semaines avec chacun des membres du comité de pilotage. Puis, sur le moyen

terme, provoquer une discussion informelle au moins une fois par mois avec chaque responsable de service concerné par le projet. S'engager ainsi dans un contrat vis-à-vis de soi-même garantit d'aller au-delà du simple enseignement procuré par l'expérience, en passant

concrètement à l'action pour changer durablement ses pratiques.

Une bonne façon de se forcer à aller jusqu'au

bout de l'enseignement consiste à **partager ce contrat avec une personne de confiance**. Il peut s'agir d'un collègue qui pourra vous alerter s'il vous voit retomber dans vos anciens travers. Ou bien d'un proche avec qui partager vos réflexions et qui saura vous encourager dans vos efforts sur la durée.

L'apprentissage se gagne par la pratique délibérée.