

Quel rôle pour la formation dans le match entre conformité et surprise ?

« Avec elles, tu n’y arriveras pas : Ce n’est même pas la peine d’essayer !

Elles sont juste capables de faire du suivi administratif ou gérer les fournitures, alors du coaching...

D’ailleurs, elles ne font pas partie de la ligne managériale qui encadre les équipes. »

Près de 20 ans après les avoir entendus de la bouche de certains donneurs de leçons dans mon entourage professionnel direct, ces mots restent gravés dans ma mémoire à jamais.

La récente lecture du livre¹ d’Idriss Aberkane les a fait résonner de nouveau.

Ce livre est une réponse brillante à ce type de pensée réductrice et au process normatif qui l’accompagne.

Selon I. Aberkane : « C’est une véritable bataille dans le cerveau entre l’exploitation normative autour d’une note et l’exploration créative sans carotte ni bâton. »

Comme il se plaît à nous le faire comprendre au fil de ces 276 pages, il en va du cerveau comme de tout autre système ; et le management dans l’entreprise fonctionne également sur la base de ce type d’alternative : exploiter les compétences avérées pour garantir un résultat ou chercher à développer des talents nouveaux au risque de résultats surprenants.

Dans l’entreprise comme ailleurs, il y a match entre conformité et surprise : Que se passe-t-il quand la conformité gagne ? Et quand la surprise entre en jeu ? Quel rôle pour la formation dans ce match ?

Quand il s’agit d’exploiter les compétences avérées des collaborateurs, chacun reste à son poste en cherchant avant tout à se montrer conforme aux attendus de sa fonction.

La prise d’initiative est limitée, les collaborateurs sont cantonnés dans leurs tâches de façon répétitive.

C’était le cas lorsqu’il y a 20 ans, j’ai proposé à 2 Animatrices de travailler avec moi sur des nouveaux projets.

Je me suis alors trouvé face à 2 personnes en manque de leadership et d’assertivité.

La recherche de conformité à la fonction dévolue avait fait son œuvre et avec elle son lot terrible de dépréciation personnelle.

Le cercle vicieux décrit par Isabelle Filliozat² était en place :

Manque d’estime de soi → Manque de confiance en soi → Manque d’affirmation de soi

I. Aberkane aurait insisté sur l’enchaînement de pensées limitantes « Je ne peux pas, je n’en suis pas capable, je ne le mérite pas. »

C’est le genre de discours qui m’a été opposé par les 2 personnes concernées lorsque j’ai souhaité les associer au test puis au déploiement d’un process d’intégration destiné aux nouveaux téléconseillers.

Mais, inconscience totale ou intuition juste, j’ai avancé dans la conduite du projet, confiant dans son issue « sans me référer aux autres » et à leurs dire : Sans le savoir alors, je gagnais le match face à la conformité.

I. Aberkane parlerait de « capacité de penser par soi-même » ou peut-être d’ « intelligence ».

Ces 2 personnes ont fini par se sentir valorisées ; davantage en confiance, elles se sont impliquées dans le projet de façon nette, prenant à nouveau des initiatives et des positions affirmées, se surprenant elles-mêmes. Et ce fut également une heureuse surprise pour tout leur entourage professionnel de les voir ainsi faire preuve de talents insoupçonnés. La surprise avait donc gagné le match contre la conformité...

A cette période, fait notable, elles ont pu bénéficier d’actions de formation où elles étaient véritablement *parties-prenantes* et de « coaching triangulaire »³ avec mon support.

Belle illustration de la vocation de la formation, selon I. Aberkane : « Passer de l’impuissance apprise à la puissance apprise. »

Parce qu’en réalité et pour conclure avec lui « Vous êtes beaucoup plus puissant que votre éducation (et vos managers) vous le fait (font) croire. » Ce qui vous permet de gagner le match contre la conformité et son discours convenu : « Je te l’avais bien dit que tu ne pouvais pas et que ce n’était pas la peine d’essayer. »

Un dernier mot, cette véritable gymnastique de l’esprit (« gymnoéthique ») s’entretient, alors plongez-vous dans le dernier chapitre du livre d’I. Aberkane.

(1) « Libérez votre cerveau ! Traité de neurosagesse pour changer l’école et la société » – Edition Robert Laffont

(2) « Fais-toi confiance » Isabelle Filliozat – Edition Poche Marabout

(3) Technique qui consiste à accompagner un manager en situation face à un de ses collaborateurs dans une optique de progression à la fois du collaborateur et du manager