

# 7

## Comment votre style d'apprentissage influence-t-il votre leadership ?

« Il y a une différence entre connaître le chemin et le parcourir. » – *La Matrice*

« J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends. » – Confucius

« La plupart des problèmes dans notre vie proviennent de deux choses : soit nous agissons trop sans réfléchir, soit nous réfléchissons trop sans agir ! Et vous, qu'en pensez-vous ? » – Inconnu

David Kolb, un expert en matière de l'apprentissage, décrit les styles d'apprentissage comme « des modes préférentiels modifiables à travers lesquels on aime maîtriser un apprentissage, résoudre un problème ou penser ». Bien que nous utilisions les quatre styles d'apprentissage existants, il est courant de préférer l'un comme moyen d'apprendre ou de résoudre des problèmes. Chaque style possède ses forces et ses faiblesses, et tous peuvent fonctionner efficacement selon la situation.

Avant de poursuivre, nous vous invitons à examiner les caractéristiques suivantes et à choisir le style qui vous semble le plus confortable. Vous pourriez constater que vous utilisez les quatre approches, mais pour l'instant, choisissez celle qui vous attire le plus. Nous vous aiderons bientôt à interpréter votre choix !

<p>4</p> <p>Axé sur l'action ; applique les apprentissages à de nouvelles situations ; apprend par essais-erreurs ; prend des risques ; ne passe pas beaucoup de temps à réfléchir à ses expériences ; prend des décisions.</p>	<p>1</p> <p>Observe et réfléchit ; génère des solutions ; envisage les situations sous différents angles ; aime le <i>brainstorming</i>, la créativité et le diagnostic des problèmes ; s'intéresse aux personnes et favorise les interactions ; aime la réception d'informations de manière détaillée et bien organisée.</p>
<p>3</p> <p>Expérimente ; s'intéresse aux applications pratiques des théories, aime résoudre les problèmes en proposant des solutions uniques ; aime les projets individuels autogérés ; préfère la résolution de problèmes complexes, la prise de décisions et le raisonnement déductif.</p>	<p>2</p> <p>Apprécie les idées et les pensées abstraites ; planifie et formule des théories ; est capable de prendre du recul et de voir le plan d'ensemble ; préfère les idées théoriques à leur application pratique ; a un respect pour l'expertise ; résout les problèmes par induction ; développe parfois des plans irréalistes.</p>

Quel ensemble d'énoncés reflète le mieux votre préférence pour apprendre et pour résoudre des problèmes : celui du quadrant 1, 2, 3 ou 4 ? Si vous avez du mal à choisir, pensez au dernier gros problème que vous avez résolu : avez-vous passé beaucoup de temps à réfléchir aux détails de la situation (quadrant 1), à considérer vos sentiments généraux et les idées sous-jacentes (quadrant 2), à rechercher des solutions uniques (quadrant 3), ou à agir rapidement (quadrant 4) ?

Si vous trouvez que vous vous identifiez à deux styles, c'est parfaitement normal. Gardez cela à l'esprit pendant que vous effectuez cet exercice. Selon David Kolb, l'apprentissage complet se produit lorsque nous parcourons le cycle d'apprentissage complet. Nous commençons par vivre une expérience, puis nous l'observons et y réfléchissons sous différents angles (n° 1 – préféré par les divergents). Ensuite, sur la base de nos réflexions, nous tirons des conclusions, formulons des généralisations et tirons des leçons (n° 2 – préféré par les assimilateurs). Après cela, nous cherchons des solutions pratiques et créatives (n° 3 – préféré par les convergents). Enfin, nous élaborons un plan pour tester nos idées dans de nouvelles situations ou expériences (n° 4 – préféré par les accommodateurs). Ainsi, comme le suggère David Kolb, tout apprentissage est un processus de réapprentissage continu qui peut se répéter indéfiniment.

Chaque exercice de ce manuel vous encourage à entreprendre des actions, que ce soit dans votre vie personnelle ou professionnelle, parfois seul et parfois avec l'aide d'autres personnes. Ensuite, chaque exercice vous invite à :

1. **Réfléchir à ce qui s'est passé durant l'exercice** : qu'avez-vous fait ? Qu'est-il arrivé ? Quels étaient vos sentiments, vos réactions et celles des autres personnes impliquées ?
2. **Tirer des leçons de l'exercice** : et alors ? Quels liens pouvez-vous établir entre l'exercice, vos expériences passées, vos perceptions et vos lectures antérieures ? Quelles leçons en avez-vous retirées ? Que recommanderiez-vous aux autres à la suite de cet exercice ? Quelles implications cet exercice a-t-il pour votre leadership ?
3. **Envisager les actions à prendre pour mettre ces leçons à profit à l'avenir** : maintenant quoi ? Quel impact cet exercice a-t-il sur vos modes de pensée, d'action et d'interaction ? Que ferez-vous différemment à la suite de cet exercice ?

Ces étapes vous aident à compléter le cycle d'apprentissage expérientiel. Pour véritablement apprendre d'une expérience, il est crucial de réfléchir, de prendre du recul, de remettre en question les leçons tirées et de les appliquer. Idéalement, si nous avons une heure pour résoudre un problème ou apprendre d'une expérience, nous consacrerions 15 minutes à chaque quadrant. Cependant, nous avons souvent tendance à passer la majorité de notre temps dans notre quadrant préféré, en délaissant les autres. Par exemple, un assimilateur pourrait passer la majeure partie de son temps à utiliser son intuition et ses expériences passées pour se faire une idée générale de la situation, risquant ainsi de ne jamais passer à l'action.

Pour tirer des leçons de vos expériences, il est essentiel de parcourir tout le cycle d'apprentissage. Comme le soulignent Jonathan Gosling et Henry Mintzberg, chercheurs sur le leadership, « tout ce

que fait chaque gestionnaire efficace est pris en sandwich entre l'action sur le terrain et la réflexion dans l'abstrait. L'action sans réflexion est irréfléchie ; la réflexion sans action est passive. »

Vous avez peut-être rencontré des personnes qui répètent les mêmes erreurs ou qui semblent ne jamais apprendre de leurs expériences. C'est souvent parce qu'elles n'ont pas complété le cycle d'apprentissage. Elles restent bloquées à une étape, souvent la même. Certaines passent leur temps à réfléchir continuellement sans jamais agir. D'autres agissent de manière impulsive sans prendre le temps de réfléchir à ce qu'elles ont appris de leurs expériences.

Par exemple, si vous lisez simplement la description d'un exercice sans le mettre en pratique, vous n'acquerez pas l'expérience véritable de cet exercice. Ainsi, le cycle d'apprentissage est interrompu avant même d'avoir commencé ! Le dialogue suivant entre Roger et Roxanne illustre un exemple de cycle d'apprentissage incomplet.

**Roger** : Je ne sais pas pourquoi, mais j'ai tendance à répéter des erreurs passées. C'est comme du déjà vu parfois.

**Roxanne** : Hum... Quel type de réflexion ou d'analyse fais-tu après avoir vécu une expérience ?

**Roger** : Je n'en fais pas. Quand je suis dans le moment présent, je passe à autre chose. Je suis un gars d'action, après tout !

**Roxanne** : Eh bien, voilà le problème, Roger. Tu es coincé dans un cycle : tu répètes les mêmes erreurs parce que tu ne prends pas le temps d'apprendre de ce qui s'est passé.

**Roger** : Je suis occupé. Je n'ai pas que ça à faire. Puis, réfléchir, ce n'est pas naturel pour moi. Par exemple, quand j'ai monté une étagère récemment, je n'ai pas consulté les instructions ni les schémas. J'ai simplement sorti mes clés Allen et mes tournevis, et j'ai commencé l'assemblage. J'ai raté quelques étapes, apparemment, et, à la fin, j'avais un tas de pièces supplémentaires. Le résultat final était correct, mais j'ai réalisé après coup que j'aurais dû jeter un coup d'œil rapide aux instructions. Ça m'est arrivé plus d'une fois, en fait.

**Roxanne** : Ah, donc tu connais déjà la solution. Prends quelques minutes pour comprendre les choses, avoir une vue d'ensemble et élaborer un plan. Ce n'est pas si compliqué et, avec le temps, ça deviendra plus naturel.

---

Pour avancer, il est important de comprendre les forces et les faiblesses de notre style d'apprentissage préféré et leurs implications pour notre leadership. Identifiez tôt votre style d'apprentissage privilégié ; les descriptions vous donneront des indices sur vos points forts. Ensuite, explorez les descriptions des autres styles d'apprentissage et envisagez comment développer des compétences dans ces domaines. Par exemple, un divergent pourrait se demander comment prendre du recul plus facilement pour comprendre les situations sous un angle plus large, envisager des solutions pratiques aux problèmes et prendre des décisions plus éclairées.

## Votre défi

Afin de vous aider à mieux comprendre votre style d'apprentissage et son impact potentiel sur votre apprentissage et votre approche du leadership, nous vous invitons à :

1. Décrire les trois derniers conflits (ou défis) et les trois derniers succès que vous avez rencontrés dans votre vie personnelle ou professionnelle.
2. Établir des liens entre ces expériences et votre style d'apprentissage.

Consignez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage.

Par exemple, pour décider des festivités de fin d'année pour son équipe, le comité de Coco a passé plus d'un mois à explorer différentes options, à consulter les membres de l'équipe et à discuter des meilleures options. Finalement, le patron, pressé par les retards, a imposé sa propre solution : un repas partagé le lendemain. Les employés se sont sentis précipités, tandis que le patron a perçu une paralysie analytique chez ses collaborateurs. En réalité, il semblait que le patron adoptait un style d'accommodateur orienté vers l'action, tandis que les employés étaient plutôt des divergents orientés vers la réflexion. Pour un processus plus équilibré à l'avenir, le patron pourrait accorder aux employés un délai raisonnable pour analyser les options et proposer quelques solutions, soumises ensuite à son approbation.

Préparez-vous à faire part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En tant qu'apprenant, quelles sont vos forces et vos faiblesses ? Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous flexible en tant qu'apprenant et résolveur de problèmes (c'est-à-dire êtes-vous capable de traverser tout le cycle d'apprentissage ou avez-vous tendance à rester bloqué à certains stades) ? Justifiez votre note.
2. Comment pourriez-vous améliorer l'efficacité de votre approche de l'apprentissage ? Veuillez noter que vous trouverez peut-être utile de rechercher sur Google « Styles d'apprentissage Kolb ». Il existe de nombreuses ressources disponibles en ligne pour vous aider à comprendre et à développer votre style d'apprentissage.
3. Comment utiliseriez-vous le cycle d'apprentissage pour résoudre un problème ? Donnez un exemple précis.
4. Si les membres de votre équipe ont des styles d'apprentissage différents ou similaires, qu'est-ce que cela signifie pour vous en tant que leader ? Que devez-vous faire si les styles d'apprentissage de vos coéquipiers diffèrent des vôtres ?
5. Comment pouvez-vous adapter votre communication et votre méthodologie de travail pour tirer parti des différents styles d'apprentissage au sein de votre équipe ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus flexible en tant qu'apprenant et résolveur de problèmes et pour (b) comprendre les styles d'apprentissage des autres et travailler avec eux.

**Roger :** Mon style d'apprentissage est de type « accommodateur ». Ça signifie que j'aime prendre rapidement des décisions et agir. Je suis attiré par les situations à risque et je valorise surtout les résultats concrets. Comme les accommodateurs, je suis très pragmatique et fiable lorsque des actions rapides sont nécessaires.

**Roxanne :** Ah, c'est intéressant !

**Roger :** Oui, mais il y a un revers à cette médaille. Les accommodateurs ont tendance à sauter toutes les étapes d'apprentissage qui précèdent l'action. Je m'engage souvent directement dans l'action sans préalablement réfléchir, ce qui peut parfois me pousser à prendre des décisions précipitées et non nécessaires ! Ça signifie également que je ne tire pas toujours pleinement les leçons importantes de mes expériences. En conséquence, je pourrais manquer d'identification des problèmes sous-jacents ou des occasions potentielles si je ne prenais pas le temps de réfléchir plus profondément. Les accommodateurs, dont je fais partie, sont tellement focalisés sur le moment présent qu'ils peuvent parfois ne pas saisir les implications à plus long terme de leurs actions.

**Roxanne :** Wow, ça soulève des questions intéressantes sur ton rôle de leader. Comment mon style d'apprentissage influence-t-il ta manière de faire le leadership ?

**Roger :** Eh bien, si tous les membres de mon équipe partagent ce style d'apprentissage, nous pourrions être efficaces dans nos actions immédiates, mais nous risquerions de négliger la réflexion approfondie. Cependant, avec une équipe composée de différents styles d'apprentissage, comme c'est souvent le cas, ça pourrait créer des malentendus. En tant que leader accommodateur, je pourrais avoir moins de patience envers les divergents qui préfèrent approfondir leur compréhension avant d'agir. Ça signifie que je devrai trouver un équilibre dans la façon dont nous abordons les décisions et les actions, en tenant compte des préférences et des besoins variés de mon équipe.

**Roxanne :** C'est un défi de taille !

**Roger :** Absolument ! Je dois devenir un modèle de flexibilité, d'adaptabilité et de patience envers mes collaborateurs. Je suis prêt à relever ce défi dès maintenant ! Tout de suite !