

LES SOFT SKILLS 2022

skillsday

SOMMAIRE

INTRODUCTION	03
PARTIE 1 : LES SOFT SKILLS DÉCRYPTÉES PAR NOS EXPERTS	05
L'apprentissage des soft skills	06
L'opposition entre les hard skills et les soft skills	06
Les soft skills ne sont pas innées	07
Et concrètement sur le terrain ?	08
Les soft skills comme levier d'engagement des collaborateurs	09
Le modèle SVP au service des soft skills	10
S'il ne devait en rester qu'une...	11
PARTIE 2 : ZOOM SUR 7 SOFT SKILLS À DÉVELOPPER	15
La pensée analytique et l'innovation par l'intelligence collective	16
Apprentissage actif et stratégies d'apprentissage	20
Esprit critique et analyse	24
Créativité, originalité et initiative	30
L'intelligence adaptative au service de la résilience et de la tolérance au stress	34
L'intelligence émotionnelle	40
Persuasion et négociation par l'influence	44
SYNTHÈSE	50
CONCLUSION	51
NOS EXPERTS	52



INTRODUCTION

Lors de son événement incontournable dans le secteur de la formation professionnelle, **la Skillsweek**, Skillsday a réuni des expert.e.s dans leur domaine pour nous éclairer sur l'apprentissage des soft skills. Dans ce livre blanc, retrouvez Anne-Charlotte Monneret, Directrice Générale de EdTech France, Arthur Choukroun, CEO de Skillsday, Clément Lemainque, RH startup Manager du LabRH, Guillaume Ravix, Directeur Général de La Cité, Zuzanna Szmaj, Co-Fondatrice et Directrice du pôle Blended Learning de Skillsday, Laurent Depond, Directeur du Développement de l'Institut of NeuroCognitivism et Svenia Busson, CEO de LearnSpace.

Skillsday est **un organisme de formation nouvelle génération qui a pour mission de former, vraiment !**

En 2015, nous nous sommes lancé le défi un peu fou de dépoussiérer et moderniser la formation professionnelle en entreprise. Comment ? **En proposant des parcours multimodaux séquencés et terriblement efficaces.**

skillsday

MAGRH
La première école multilingue
de l'écosystème RH

EdTech France

NOOVS
not a number

LeLabRH

INC
Institute
of NeuroCognitivism
EXPLORE ADAPTIVE INTELLIGENCE

ayming

LearnSpace

LA CITE
nextly

YELLOW
IDEAS



LES SOFT SKILLS
DÉCRYPTÉES PAR
NOS EXPERT.E.S

L'APPRENTISSAGE DES SOFT SKILLS

Aujourd'hui, il est difficile de réussir dans le monde professionnel sans posséder des soft skills. Les savoir-faire ou « hard skills » se périment vite, et nous ne savons pas encore ce que seront les métiers dans dix ou quinze ans... Il faut compléter ses connaissances et investir sur des savoir-être tels que l'adaptabilité, la résolution de problèmes complexes ou encore la créativité **pour espérer conserver son employabilité et sa compétitivité, mais aussi pour être épanoui.e dans sa vie professionnelle.**

L'OPPOSITION ENTRE LES HARD SKILLS ET LES SOFT SKILLS

ZUZANNA SZMAJ :

« Aujourd'hui, nous sommes face à une dichotomie entre les soft skills et les hard skills. Je préfère voir la porosité entre les hard skills, que nous nommons les expertises, et les soft skills, qui sont les comportements. Les hard skills représentent ce que nous allons faire (le cœur de notre métier) alors que **les soft skills représentent la manière dont nous allons le faire** (les comportements et les modes de fonctionnements que nous mettons en place). Les formations sur les soft skills sont davantage réservées aux managers puisque les entreprises comprennent que manager, c'est un métier et que **les soft skills sont indispensables pour manager une**

équipe. Mais pourtant, tous les métiers peuvent être vus de la même manière et ont une composante soft skills.

La question sur les compétences requises doit intervenir avant même le recrutement du collaborateur : avons-nous besoin d'une personne opérationnelle tout de suite ? Ou ai-je une stratégie de recrutement à long terme ? Est-ce que je mise sur les soft skills qui ne se périment pas tandis que les hard skills ont une durée de vie ?

En conclusion : le développement des soft skills contribue grandement à l'employabilité du collaborateur et à la compétitivité des entreprises. »



LES SOFT SKILLS NE SONT PAS INNÉES

SVENIA BUSSON :

« Il est douloureux pour le cerveau de dépasser ses a priori. Depuis tout jeune, nous apprenons d'une certaine manière et l'école nous enseigne uniquement des hard skills. Nos métriques sont erronées par cette pédagogie : **un enfant aujourd'hui doit réussir son examen alors qu'il pourrait travailler à développer son autonomie** par exemple. Quand nous parlons de soft skills, **il y a une croyance très largement répandue que tout est inné**, vous avez sûrement déjà entendu cela au sujet de la créativité par exemple, alors que nous pouvons développer chez chacun d'entre nous des compétences douces. **Les soft skills sont transférables et transmettables.** Nous pouvons les retrouver dans des métiers complètement différents. Prenons l'exemple du dentiste, du comptable ou du boulanger. Être boulanger ne s'apprend pas du jour au lendemain, cela nécessite des connaissances et des expertises sur le métier. Pour autant, le dentiste, le comptable et le boulanger peuvent avoir plusieurs soft skills en commun tandis que les hard skills sont associées purement à une fonction en particulier. **Aujourd'hui, les soft skills et les hard skills sont indissociables.** »

Le Forum économique mondial a interviewé un certain nombre de DRH dans le monde entier pour réaliser une étude, **The Future of Jobs Report 2020**. Il leur était demandé la liste des compétences à valoriser le plus en entretien jusqu'en 2025.

Cette enquête révèle que dans le Top 15 des résultats, nous retrouvons majoritairement des soft skills :

01. Pensée analytique et innovation
02. Apprentissage actif et stratégies d'apprentissage
03. Résolution de problèmes complexes
04. Esprit critique et analyse
05. Créativité, originalité et initiative
06. Leadership et influence sociale
07. Utilisation, surveillance et contrôle de la technologie
08. Conception et programmation technologiques
09. Résilience, tolérance au stress et flexibilité
10. Raisonnement, résolution de problèmes et idéation
11. Intelligence émotionnelle
12. Dépannage et expérience utilisateur
13. Orientation services
14. Analyse et évaluation des systèmes
15. Persuasion et négociation

ET CONCRÈTEMENT SUR LE TERRAIN ?

GUILLAUME RAVIX :

« Pour Nexity, **la priorité est d'investir sur le capital humain**, c'est-à-dire les Femmes et les Hommes qui font la différence au quotidien sur le terrain auprès de nos clients. Ainsi nous développons les compétences de nos collaborateurs et notamment celles que nous estimons nécessaires pour répondre à nos besoins et ceux, toujours évolutifs, de nos clients. **C'est une façon de préparer le futur et de garantir, en partie, la croissance de l'entreprise.**

Nous entendons très souvent parler du monde d'après. Depuis 2 ans, la grande leçon qui s'impose à nous c'est que nous sommes dans un « maintenant » qui dure et s'étire indéfiniment. De ce fait, dans ce monde où les entreprises comme les individus ont de fortes difficultés à se projeter et **un devoir d'adaptation constant**, le seul avantage compétitif durable, pour une entreprise, c'est d'investir en continu sur les compétences de ses collaborateurs. Investir en continu et s'assurer de la mise en œuvre la plus rapide des compétences acquises. **Nous créons donc les conditions favorables à leur développement en créant le maximum de porosité avec le monde qui nous entoure**, nous assurons qu'ils le comprennent, qu'ils apprennent très vite, et qu'ils mettent **en pratique ces compétences sur le terrain.**

Pour garder un cran d'avance et accélérer dans cette direction nous avons lancé La Cité en janvier 2020. La Cité est une entité spécifique de Nexity dévolue au développement et à la valorisation du Capital Humain du Groupe.

Cette organisation nous permet d'aller plus loin sur le sujet des soft skills en créant

des liens évidents avec la stratégie du Groupe. Notre approche n'est pas élitiste, les sujets de soft skills ne sont pas dédiés uniquement aux dirigeants et managers. Au contraire c'est un axe sur lequel nous formons l'ensemble de la chaîne de valeur. A titre d'exemple, nous avons créé et développé notre propre CFA, l'opportunité pour nous de reprendre la main sur les cursus initiaux. En effet, **certains métiers sur lesquels nous recrutons ont besoin de compétences spécifiques parfois absentes chez les jeunes diplômés issus des cursus plus traditionnels.** De ce fait, nous les armons également sur le sujet des soft skills.



Nous avons travaillé notre offre soft skills de sorte à la fonder sur 4 axes autour de **l'agilité** :

- L'agilité **cognitive** : la capacité à anticiper, à organiser, à réfléchir dans une perspective...
- L'agilité **relationnelle** : la capacité à entrer en lien avec l'autre, à comprendre les émotions et l'assertivité...
- L'agilité dans le **changement** : la capacité à avancer lorsque je n'ai pas toutes les clés en main, accepter le flou, être dans une logique itérative (test & learn)...
- **Apprendre à apprendre** : la capacité de rebond, à intégrer un feedback pour ajuster au mieux les retours, à être dans une logique de développement...

À la Cité, nous avons dans notre ADN le besoin d'expérimenter au maximum. Si j'ai bien une certitude c'est qu'il est justement de plus en plus difficile d'avoir des certitudes ! Ce contexte mouvant génère une évolution croissante de nos métiers, nous nous renouvelons en continu et ne restons pas sur nos acquis. Un format actuel, qui fonctionne bien avec notre culture, est de faire vivre une formation en présentiel d'une journée sur une thématique soft skill avec Skillsday pour partager des concepts, les incarner, donner une dynamique et surtout très vite basculer sur de la mise en pratique. C'est un gage d'appropriation. Puis nous laissons un peu de temps passer car **nous souhaitons que ceux qui bénéficient de la formation puissent pratiquer dans la vie quotidienne et confronter leurs acquis.** Ensuite, quelques semaines après, nous réunissons ceux qui ont vécu la formation autour d'ateliers de bonnes pratiques pendant lesquels les collaborateurs.rice.s font part de leurs retours d'expériences et partagent entre pairs. L'objectif global est simple : ancrer et faire bouger durablement les collaborateurs. »

LES SOFT SKILLS COMME LEVIER D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

GUILLAUME RAVIX :

« Il n'y a pas de baguette magique qui permet de générer un engagement immédiat et durable chez les collaborateurs.rice.s. En revanche, **ma conviction est qu'il est nécessaire d'avoir une approche systématique et que dans ce système la formation (notamment aux soft skills) contribue à l'engagement des collaborateurs.rice.s.** Nous basons notre approche sur les travaux de Herzberg et plus précisément sur son travail sur les **attentes intrinsèques** et les **attentes extrinsèques** des individus. Pour en faciliter la compré-

hension auprès de nos clients internes, nous parlons d'ailleurs de sucres lents et de sucres rapides.

En quelques mots **les attentes intrinsèques touchent aux leviers du plaisir et du sens.** Ce sont des sucres lents. **Les attentes extrinsèques quant à elles touchent au levier de la volonté et aux devoirs**, ce sont des sucres rapides.

Prenons l'exemple de la rémunération. Vous obtenez une augmentation : c'est un sucre rapide et très rapidement l'impact sur votre engagement va diminuer car vous considérez, sans doute légitimement, que vous êtes payé.e à votre juste valeur. Nous l'avons tous expérimenté ! Nous sommes très heureux.euse sur le moment puis, une fois l'augmentation obtenue, notre nouveau salaire devient une normalité. Voilà pourquoi nous le qualifions de sucre rapide.

À l'opposé, la formation, le fait de nourrir **les compétences enrichissent un levier extrinsèque**, donc les sucres lents. Cela contribue à répondre à notre besoin de maîtrise, de pouvoir gagner en autonomie dans la façon de conduire et délivrer ses missions etc. C'est une façon d'actionner un levier extrinsèque. Dans une approche long terme donc, **former et développer les collaborateurs.rice.s contribue à générer de l'engagement dans la durée.** Mais il est clair que cela doit être complété par d'autres actions qui contribuent à donner du sens, de la perspective etc. »



LE MODÈLE SVP AU SERVICE DES SOFT SKILLS

ZUZANNA SZMAJ :

« Pour mettre en œuvre sur le terrain les nouveaux comportements (soft skills), nous avons besoin de réunir les **3 clés du modèle SVP** :

Savoir

Pour inclure les soft skills dans notre quotidien, il faut avoir un déclic, une prise de conscience et comprendre en quoi cette compétence douce consiste (concepts, modèles et techniques).

Vouloir

C'est la **motivation** : "J'ai envie car je pense que cela va m'apporter quelque chose et me permettre de devenir un.e meilleur.e professionnel.le".

Ces deux premières clés sont entre les mains de l'individu. Un.e formateur.ice doit les utiliser à bon escient par sa façon de transmettre le savoir et de donner envie de pratiquer.

Pouvoir

Cette clé est entre les mains de l'entreprise et des managers car l'environnement professionnel doit permettre le développement des compétences. Vous avez sûrement entendu parler du thème "entreprise apprenante", c'est une organisation dans laquelle **on apprend des uns des autres, on demande, on donne et on reçoit du feedback, on expérimente et on accepte de droit à l'erreur.** La transmission des savoir-être et savoir-faire se fait tout azimuts indépendamment de la pyramide hiérarchique imprimée sur l'organigramme. »



GUILLAUME RAVIX :

« Nous avons lancé une démarche en 2017 chez Nexity qui s'appelle "La Fabrique by Nexity" avec pour objectif principal de libérer l'initiative dans l'organisation. Cette démarche a fait suite à un diagnostic qui avait été réalisé. Pour construire cela, nous nous sommes inspirés de certaines méthodes de start-up car lorsqu'une start-up lance un service, un produit, une offre..., si cela ne rencontre pas sa cible, elle disparaît. Elles ont donc un enjeu vital à construire une solution qui réponde vraiment aux besoins de la cible. C'est cet ADN que nous avons voulu injecter chez nous.

Alors bien sûr, Nexity n'a pas la taille d'une start-up et même si nous sommes orientés clients, comme toutes les grandes entreprises, nous pouvons avoir des projets qui durent parfois un peu longtemps au risque de faire de la sur-qualité et une fois le projet déployé, c'est trop tard et ça n'intéresse plus personne. Nous avons donc formé des chefs de projet au Design Thinking, au Lean Start-Up... En première instance, cela a porté ses fruits au démarrage et s'est assez vite essoufflé. Nous nous sommes aperçus que les personnes qui avaient été formées avaient les yeux qui brillaient et repartaient de la formation avec des méthodes, des postures, des outils et une envie très forte de les utiliser dans leur quotidien. Mais il arrivait que certains managers leur disent : "**C'est bien ce que tu as appris mais nous allons continuer de faire comme nous le faisons avant**". »

Alors comment arrivons-nous à mettre le pied dans la porte pour ne pas faire du "business as usual" et faire en sorte que ces méthodes soient utilisées ? Nous les avons identifiées comme étant vertueuses pour nous, pour nos clients et donc pour notre croissance. En deuxième instance, nous avons donc sensibilisé les managers, les dirigeants et lutté contre des biais culturels. Je vous ai présenté mon retour d'expérience pour dire une chose : il y a aussi une approche systémique à avoir pour faire en sorte que les managers soient prêt.e.s à réunir les conditions favorables pour que les collaborateurs puissent pratiquer/mettre en œuvre ce qu'ils ou elles apprennent en formation. C'est la même approche que nous adoptons avec les soft skills tout en faisant toujours le lien avec l'impact business et les bénéfices attendus pour nos clients. »

S'IL NE DEVAIT EN RESTER QU'UNE...

Quelles sont les soft skills les plus importantes sur lesquelles se former ?

SVENIA BUSSON :

« La **capacité à apprendre** constamment ! Nous n'arrêterons jamais d'apprendre dans un monde qui se développe aussi vite. Aussi, la capacité à avoir **un esprit critique**, pouvoir voir les choses sous un autre angle et accepter que nous pouvons voir les choses différemment. »

LAURENT DEPOND :

« La capacité à **mobiliser son mode mental adaptatif** : celui de la nuance, de l'objectivité et de l'apprenance. C'est simplement une capacité qui est à muscler. Et j'ajouterai **l'empathie**, la capacité à comprendre les autres, cette compétence a été identifiée comme un facteur de performance clé des équipes. »

ZUZANNA SZMAJ :

« L'**optimisme**. Ce mot est invincible ! Se croire invincible sur le geste, la maîtrise de ce que je réalise est selon moi une compétence à acquérir. **Avoir une vision positive et optimiste** de ce que je suis en capacité de faire. Et je pense aussi à **l'intelligence situationnelle** qui implique le cerveau et le cœur. Pour ces deux soft skills, il y a une responsabilité individuelle, il faut se connaître et travailler sur cela ainsi qu'une responsabilité de l'organisation pour donner l'exemple. »

GUILLAUME RAVIX :

« **Apprendre à apprendre**, c'est un état d'esprit, c'est l'apprenance. C'est accepter que ce qui était vrai hier ne sera peut-être pas vrai demain. Nous nous devons d'être dans une **agilité** et une plasticité, d'accepter de désapprendre pour remobiliser ses connaissances. Apprendre à apprendre en continu dans une époque où tout s'accélère à une vitesse redoutable devient une arme de survie. »

CLÉMENT LEMAINQUE :

« **Apprendre à apprendre**. J'ajouterai la curiosité. Apprendre c'est super mais chercher à apprendre, avoir la **curiosité** de se renseigner, s'intéresser à différents domaines, différentes expertises pour avoir un regard à 360° sur un sujet et apporter de la valeur. La Le RH de demain est aussi un.e marketeur.euse, un.e communicant.e, qui sait parler chiffres et est à l'aise avec différents outils pour être compétent.e sur différents domaines. »

ARTHUR CHOUKROUN :

« Je ne peux pas répondre à cette question car chez Skillsday on est trop amoureux des soft skills en général. **Elles sont toutes importantes...** Mais il y en a une que nous n'avons pas assez mentionnée, c'est **l'écoute active**. »



Zoom sur 7 compétences à valoriser parmi le TOP 15 de l'étude *The Future of Jobs Report 2020* du Forum économique mondial :

01. Pensée analytique et innovation
02. Apprentissage actif et stratégies d'apprentissage
03. Esprit critique et analyse
04. Créativité, originalité et initiative
05. Résilience, tolérance au stress et flexibilité
06. Intelligence émotionnelle
07. Persuasion et négociation



ZOOM SUR
7 SOFT SKILLS
À DÉVELOPPER

L'INNOVATION PAR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

ANNE-SOPHIE BRUNIE, CONSULTANTE, AYMING



1+1=3

Une des premières problématiques auxquelles font face les entreprises, c'est le fonctionnement en silos que nous pouvons constater au sein de nombreuses organisations. Dans un monde complexe, nous avons la sensation qu'il faut travailler et résoudre les problématiques seul.e alors que nous pouvons faire appel à nos collègues pour **favoriser une diversité des modes de pensées grâce aux différentes expériences et cultures**. Nous gagnons en richesse d'idées, en exhaustivité et en temps ! En plus de cela, nous créons une émulation entre les équipes, cela donne envie, cela fédère les collaborateurs et permet de déconnecter de son quotidien pour voir les choses sous un autre angle.

Les entreprises font face aujourd'hui à un contexte concurrentiel fort. Si nous ne sommes pas innovant.e.s, si nous ne trouvons pas de nouvelles méthodes de travail pour aboutir à des innovations et solutions, il est difficile de **se démarquer face à la concurrence**.

L'intelligence collective est une réponse à la compétitivité et s'adresse à n'importe quelle entreprise, n'importe quel secteur, métier, etc. C'est un concept particulier car aujourd'hui il n'existe pas de définition stable et précise.

Nous vous proposons la définition suivante

inspirée de : L'Intelligence Collective - Co-créons en conscience le monde de demain, Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, Gauthier Chapelle :



L'intelligence collective émerge de la connexion des membres d'un collectif mobilisés autour d'un projet commun. Elle est le résultat de la fertilisation croisée des multiples types d'intelligences, où chacun.e manifeste la volonté de contribuer et de coopérer au service de ce qui a besoin d'être créé.



Amis mathématiciens, ne vous fâchez pas... En intelligence collective, nous estimons que $1+1=2$ est faux mais que $1+1=3$ est vrai. Par exemple, on vous donne une idée, vous allez rebondir pour en donner une nouvelle et la vôtre en donnera une de plus également. **C'est de la création de valeur qui se démultiplie au fur et à mesure des échanges**. C'est la volonté et la coopération autour de l'intelligence collective qui donne à chacun.e l'envie de contribuer.

Ilya Prigogine, Prix Nobel de chimie, a observé à travers les fourmis les résultats de l'intelligence collective.

D'une part, une colonie de fourmis sans nourriture et de l'autre un pot de miel. Il s'est rendu compte que les fourmis n'allaient pas toutes droit au but ensemble vers le pot de miel, le groupe a fonctionné de manière itérative. La première fourmi s'est éloignée de la zone connue et s'est rapprochée du miel en y laissant des phéromones pour signaler que tout est en sécurité. La deuxième fourmi est allée un peu plus loin puis la troisième encore un peu plus loin. C'est ce côté progressif pas à pas qui leur a permis de trouver la nourriture.



En innovation, c'est la même démarche ! Nous allons nous appuyer sur le travail des un.e.s et des autres ainsi que la collaboration pour réussir à trouver la solution recherchée et son propre pot de miel. Cette notion progressive permet à chacun.e d'apporter sa pierre à l'édifice. Est-ce que cela fait écho avec une application que vous avez l'habitude d'utiliser dans votre quotidien qui utilise un algorithme basé sur cette méthode ? Sans surprise : Waze. L'application de GPS sur laquelle chaque automobiliste va signaler aux autres conducteurs des ralentissements, un accident... Et cette notion collaborative permet à Waze de proposer à ses utilisateurs le chemin le plus court et le plus efficace.

LE PROCESSUS D'INNOVATION

Il y a de nombreuses façons de faire de l'innovation. Fixons ensemble les grands repères communs d'un processus.

Dans un premier temps, la **phase d'idéation** dans laquelle beaucoup d'idées sont générées et les rebonds entre les participants sont intenses.

Puis il y a une phase de **sélection des idées** qui va pousser vers un concept qui devient un projet et on veut désormais le concrétiser. Pour cela c'est la 3e phase, vérifier la **faisabilité**. Tant sur le plan technique que sur le plan marché : est-ce que cette solution répond à la problématique initiale de nos clients ?

Une fois qu'on a répondu à la checklist de la faisabilité, nous passons à la phase de développement pour adresser le marché en dernière phase : le déploiement.

Sans surprise, dans un processus d'innovation, nous avons besoin de faire appel à la créativité. Ce qui est enrichissant en intelligence collective, c'est la **phase de la divergence**. Chaque participant.e laisse libre court à son imagination sans limite, crée du rebond et de l'enrichissement d'idées. Puis nous rentrons dans la **phase d'émergence**, on confronte les idées et on les développe un cran plus loin et on voit comment les évaluer et comment elles peuvent se concrétiser par la suite. Enfin, on arrive à la **phase de convergence**. Ça y est, nous avons toutes nos idées mais nous ne pouvons pas toutes les réaliser alors nous en sélectionnons une ou plusieurs pour creuser leur développement. Les participants.e.s se mettent d'accord sur les priorités.

Alors quand nous mêlons le processus d'innovation et d'intelligence collective, nous

pensons qu'après la phase d'idéation, nous n'avons plus besoin d'intelligence collective. Or, nous nous apercevons qu'au fur et à mesure des phases du projet, nous pouvons faire appel à l'intelligence collective.

Prenons l'exemple d'une phase de déploiement. Nous savons que nous allons proposer notre solution au marché mais par quel canal allons-nous communiquer ? Encore une fois, l'intelligence collective intervient. Nous pouvons faire appel à des personnes d'autres métiers qui peuvent donner de nouvelles idées. Nous sortons de notre zone de confort pour explorer de nouvelles voies et c'est comme cela que nous sommes créatif.ive.s. Avec l'ensemble de ces idées, nous analysons celles qui ont le potentiel le plus élevé. À chaque étape, nous construisons.

UN CADRE FAVORABLE À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour créer un cadre favorable à l'intelligence collective, d'abord, il faut se poser les bonnes questions. Quelle est ma problématique ? Quel est mon cadre ? Est-ce que la situation actuelle nécessite de faire appel à l'intelligence collective ? Le sujet est-il autoporteur ou faut-il partager aux participant.e.s des éléments en amont de la session ? Qui réunir pour la réflexion ? Pendant combien de temps mobiliser les personnes ? Puis-je être animateur.rice ou ai-je besoin d'aide dans l'animation ?

Ne pas confondre les projets compliqués et les projets complexes. Un **système complexe**, c'est par exemple changer une pièce d'avion. Nous sommes capables d'identifier les impacts sur le système, de

démonter et de remonter la pièce car il y a un cadre et un sens. Même si c'est compliqué, l'organisation est claire. Un **système complexe** c'est par exemple un jeu de mikado. Si nous tirons sur un mikado, nous ne savons pas définir en amont ce qu'il va se passer et forcément, il faut l'appréhender sous un angle différent. À ce moment-là, il est intéressant de faire appel aux expériences d'autres participant.e.s et ainsi mobiliser l'intelligence collective.



Mobilisez les bonnes personnes. Nous avons tous une richesse à apporter qui permet aux autres de progresser et d'avancer dans la résolution de la problématique. Trois éléments clés à garantir dans la sélection des participant.e.s :

- une diversité de personnes et de points de vue,
- l'indépendance des acteur.rice.s,,
- la volonté de participer aux échanges et à la recherche de solutions.

Le savoir-être a un rôle majeur pour créer un climat favorable à l'intelligence collective. Chaque participant.e doit se sentir à l'aise, en confiance, écouté.e, sans jugement pour que chacun.e puisse émettre ses idées et profite de l'émulation apportée par le fait de travailler ensemble.



Les formations en lien



Design Thinking

7 modules ⌚ 45 minutes



Intelligence collective

5 modules ⌚ 40 minutes



Codéveloppement professionnel

4 modules ⌚ 30 minutes



Management de l'innovation

8 modules ⌚ 50 minutes



Réussir la conduite du changement

5 modules ⌚ 50 minutes



APPRENTISSAGE ACTIF ET STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE

SVENIA BUSSON, CEO, LEARNSPACE



COMMENT APPREND-ON ?

La méthode la plus connue est celle d'apprendre au sein d'un cours magistral, un.e professeur.e parle et nous apporte des connaissances que nous recevons par l'écoute. **C'est une méthode d'apprentissage passive** comme la lecture, les MOOC, les vidéos, les démonstrations, etc. Ces méthodes sont passives car l'apprenant.e n'est pas en train de faire ; il est dans une posture d'écoute.

Pour apprendre, il faut mêler les méthodes d'apprentissage dans lesquelles l'apprenant.e va être à la fois **passif.ive et actif.ive**. C'est le **combo gagnant** ! Les méthodes actives plus **participatives, activantes et engageantes** : la discussion de groupe, le débat, l'apprentissage

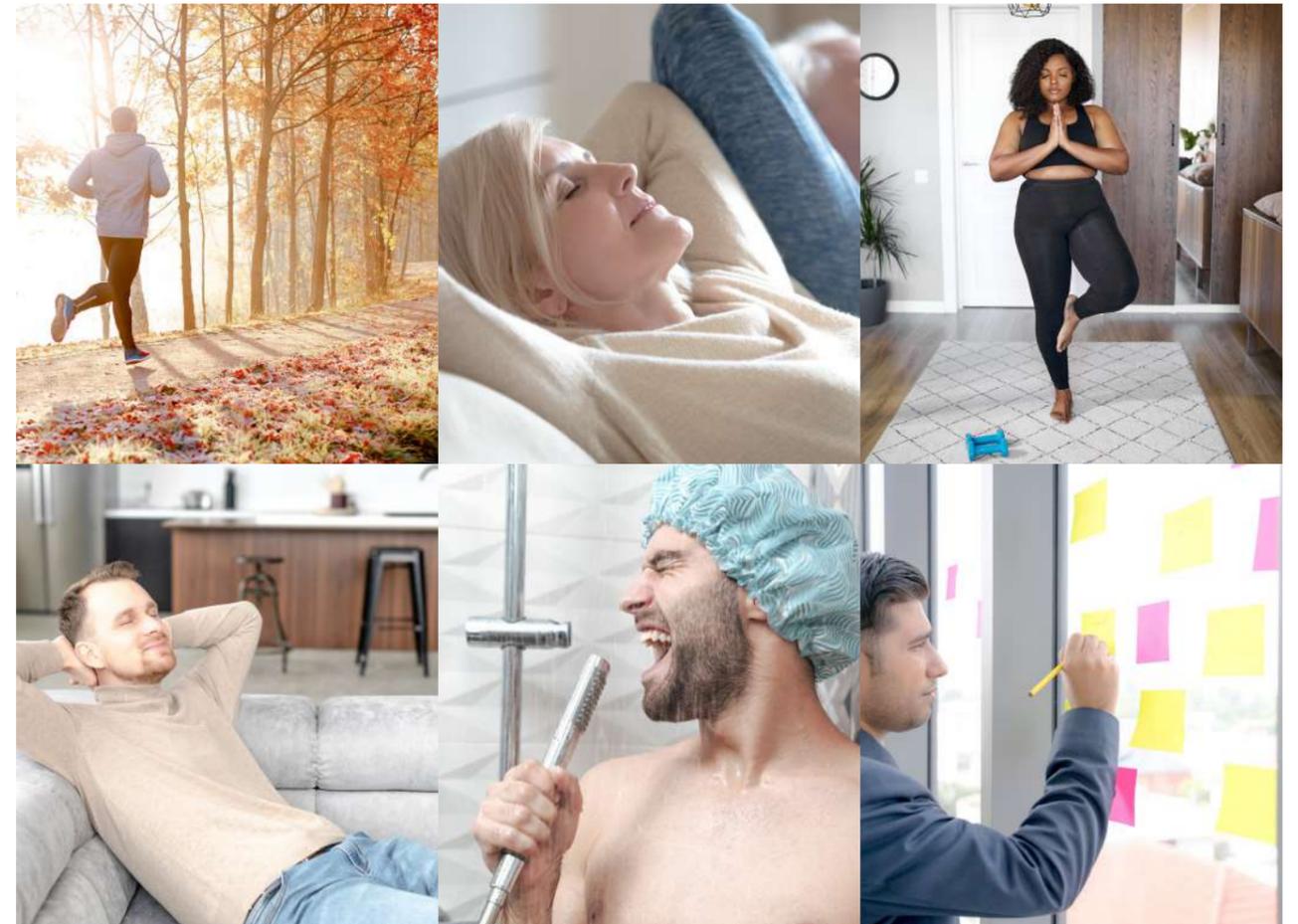
par le faire, souvent nommé « **learning by doing** » pour pratiquer les choses, de pair à pair, l'intelligence collective... Tout cela a un véritable impact. Gardons en tête que le cerveau apprend lorsqu'il est **actif et engagé**. En effet, nous avons des milliards de neurones dans le cerveau. Lorsque nous sommes engagés lors d'une activité, le cerveau se met en ébullition et travaille, il est stimulé et c'est pour cela qu'il va mieux retenir ce qu'il apprend.

Regardons ensemble la **taxonomie révisée par Bloom**, un chercheur américain sur les sciences de l'éducation (Anderson et Krathwohl, 2001) qui a créé **une hiérarchisation des niveaux cognitifs et des tâches cognitives que nous pouvons donner à notre cerveau**.

HIÉRARCHISATION DES NIVEAUX COGNITIFS

adaptés de la taxonomie révisée de Bloom (Anderson et Krathwohl, 2001)

↑ Plus hauts niveaux d'habiletés de pensée	Créer	Formuler une hypothèse • Planifier • Produire
	Évaluer	Vérifier • Poser un jugement • Argumenter
	Analyser	Différencier • Organiser • Mettre en relation • Attribuer
	Appliquer	Exécuter • Utiliser
	Comprendre	Interpréter • Illustrer • Classer • Résumer • Comparer • Expliquer
	Se souvenir	Reconnaître • Rappeler



Il y a des tâches cognitives simples, comme se souvenir et comprendre, et plus on monte dans ce niveau de hiérarchisation plus c'est complexe pour le cerveau : analyser, différencier, évaluer, poser un jugement, avoir un esprit critique, argumenter, etc. **Le plus dur pour notre cerveau : créer, formuler une hypothèse, produire.**

Quand nous créons des processus d'apprentissage, il est important de ne pas juste se dire « je vais apprendre par cœur » qui fait référence à la toute première étape de la hiérarchisation cognitive : se souvenir. C'est une action trop simple pour notre cerveau. Pour qu'il y ait une ébullition, il faut pouvoir explorer toutes ces activités dans l'objectif de retenir l'information.

Nous avons deux modes d'apprentissage :

- le mode concentré,
- le mode diffus.

Le **mode concentré** est celui que nous connaissons lorsque nous essayons de nous concentrer sur une tâche : un tableau Excel, une division. Le cerveau sait ce qu'il a à faire pour chercher l'information et résoudre le problème, il va droit au but. Il est tactique et méthodique car c'est un travail en profondeur, malgré la complexité de la tâche, il sait faire.

Le **mode diffus** quant à lui est plus conceptuel car le cerveau, de lui-même, ne sait pas trouver le bon chemin. Le flux de pensée va être sinueux, c'est un mode de pensée stratégique, créatif, rêveur. On ne sera pas sûr de la concentration pure mais sûr de la rêverie.

Les deux modes sont extrêmement importants. Il faut savoir jongler de l'un à l'autre et trouver un équilibre entre les deux.

Pour trouver l'équilibre, nous pouvons nous inspirer de différentes méthodes.

D'abord, inspirons nous du **grand peintre Dali** qui utilisait une technique qui lui a fait peindre ses plus belles œuvres. Il rencontrait la problématique suivante :

« **Comment puis-je me concentrer devant ma toile ? Comment puis-je produire une toile et être au maximum de ma créativité ?** »



Pour résoudre cela, il utilisait deux éléments : **une chaise et un trousseau de clés**. Lorsqu'il avait besoin de trouver sa créativité, il s'installait sur sa chaise, tenait son trousseau à bout de main, il s'assoupissait un peu pour trouver son état de rêverie et juste avant de tomber dans un état de sommeil, il se laissait aller dans un état diffus et naturellement ses clés tombaient. Le bruit des clés le réveillait, il se remettait au travail dans un mode concentré. Cette méthode permet d'associer de nouvelles connexions, de faire naître de nouvelles idées grâce au mode diffus avant de basculer en mode concentré pour mettre en place ces idées-là.

Avez-vous déjà passé une journée très concentré.e sur des tâches et eu très faim à la fin de la journée, alors que vous êtes resté.e sur votre chaise ? Et oui, c'est normal, notre cerveau consomme dix fois plus d'énergie par rapport à son poids que le reste du corps ! Il faut donc le nourrir. C'est aujourd'hui le système le plus complexe de l'univers. Mais il faut aussi le nettoyer... et ça passe par une étape primordiale : **le sommeil**.

Si nous ne dormons pas correctement, nous ne serons pas en mesure de rester concentré.e toute une journée. En effet, le simple fait d'être éveillé.e produit des toxines dans le cerveau qu'il doit nettoyer toutes les nuits. C'est pendant le sommeil que le cerveau met de l'ordre dans ce qu'il a appris ; **il stocke les apprentissages et va rejeter certaines choses qui lui semblent inutiles**, comme les visages de toutes les personnes inconnues que nous avons croisées dans la journée.



TRAVAILLER SES DEUX MÉMOIRES

La **mémoire de travail** qui traite les informations dans l'immédiat et de manière consciente peut contenir en même temps 40 éléments différents. C'est flou car c'est une mémoire immédiate qui est en processus de pouvoir être stockée. Par exemple, si quelqu'un vous donne un numéro de téléphone mais que vous n'avez rien pour le noter, vous allez répéter, répéter et répéter ce numéro jusqu'à pouvoir trouver un papier pour le noter ou finalement le répéter assez pour qu'il aille jusque dans votre **mémoire long terme** qui est un stockage notamment dû au travail que le cerveau réalise la nuit. Tous ces éléments sont des éléments faciles à collecter par le cerveau. Mais pour passer de la mémoire de travail (apprentissage de nouvelles connaissances) jusqu'à leur stockage, cela requiert de faire des exercices.

Nous retrouvons par exemple les exercices de **répétitions espacées**. Non, il n'y a pas de secret avec le cerveau, tout est une question de répétitions ! Par exemple, vous apprenez une nouvelle langue. Vous pouvez répéter tous les jours les mots appris le premier jour ou toutes les semaines avec des pauses jusqu'à ce que ces nouveaux mots soient stockés dans votre mémoire long terme.

LE RÔLE DE L'ÉTAT D'ESPRIT SUR VOTRE COURBE D'APPRENTISSAGE

L'état d'esprit a-t-il un impact sur votre courbe d'apprentissage ? La chercheuse **Carol Dweck** a réalisé des travaux (ouvrage Mindset) pour mettre en parallèle l'état d'esprit dans lequel les individus se trouvaient par rapport à la manière dont ils

apprenaient. Elle a ainsi défini deux états d'esprit : **l'esprit de croissance** et **l'esprit fixe**.

L'état d'esprit de croissance :

Je vois l'échec comme une opportunité de grandir, comme un challenge. Je peux apprendre ce que je veux et les défis m'aident à grandir. Mes efforts et mon attitude déterminent mes capacités. Le feedback est constructif. Je suis inspiré.e par le succès des autres. J'aime essayer de nouvelles choses.

L'état d'esprit fixe :

Je vois l'échec comme une limite dans mes capacités. Soit je suis doué.e soit je ne suis pas doué.e mais il n'y a pas de juste milieu. Mes capacités ne changeront pas. Je n'aime pas être challengé.e. Soit je peux le faire soit je ne peux pas le faire. Lorsque je suis frustré.e, j'abandonne. Je prends les feedbacks de manière personnelle. Je reste sur ce que je sais.

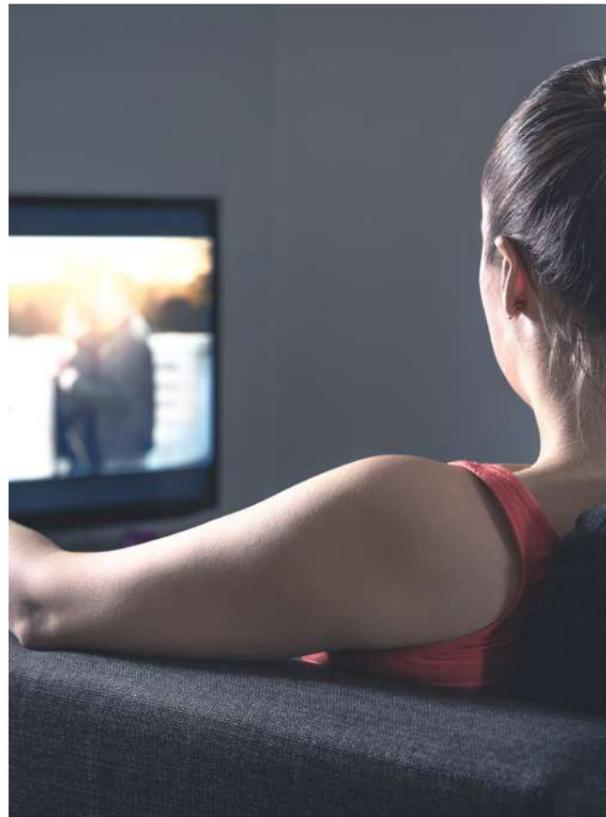
Les courbes d'apprentissage observées montrent que **les personnes en état d'esprit de croissance apprennent de manière exponentielle** parce qu'elle savent que leurs efforts peuvent leur enseigner énormément de choses et qu'il n'y a pas de déterminisme. Évidemment, nous ne sommes pas soit l'un soit l'autre à 100%. Nous nous retrouvons un peu dans chaque état d'esprit mais lorsque nous voulons apprendre, **il nous faut adopter une posture dans laquelle on veut avancer et garder un état d'esprit de croissance**.

ESPRIT CRITIQUE ET ANALYSE

ZUZANNA SZMAJ, CO-FONDATRICE ET DIRECTRICE
DU PÔLE BLENDED LEARNING DE SKILLSDAY



D'après vous : **avez-vous plus de risques de vous faire attaquer par un chien ou d'être blessé.e par votre télé ?**



Vous avez répondu par un chien ? Alors vous êtes au bon endroit car **vous êtes victime d'un certain type de raisonnement bien répandu et pour autant, faux.**

Et vous n'êtes pas seul.e car nous vivons une époque paradoxale où l'ignorance explose à mesure que la connaissance progresse. **Éric-Jean Garcia, professeur**

à Sciences Po parle de l'ignorance de l'ignorance : on ne sait même pas qu'on ne sait pas. **Albert Moukheiber, Docteur en neurosciences et psychologie**, parle quant à lui de l'illusion de la connaissance. Nous avons un accès tellement facile à des connaissances que nous avons l'impression de savoir.

Edgar Morin, sociologue et philosophe, parle de la radicalité des croyances : dans un contexte de crise, nous tournons le dos à notre bagage scientifique. Ou encore la tendance à l'**ultracréditarisme** décryptée dans de nombreuses interventions par **Etienne Klein, physicien et philosophe des sciences**. C'est la tendance à parler au-delà de ses compétences. Il y a même une totale décorrélation entre la compétence et la militance.

Prenons l'exemple des personnes qui débattent sur la 5G. Certaines seront pour à 100 % et d'autres contre à 100 % sans savoir pour autant ce qu'est la 5G. C'est comme si le fait d'avoir un avis tranché dédouanait de l'obligation de s'instruire, d'acquérir de la connaissance sur un sujet. Avoir un avis, c'est tout le contraire de se forger un avis qui veut dire travailler pour cela !

Comme dit Poincaré : « **Douter de tout ou tout croire sont deux solutions également commodes, qui, l'une comme l'autre, nous dispensent de réfléchir.** »

Certains pensent peut-être que la pensée logique et critique est propre à la nature humaine et qu'elle fait des humains une espèce tout à fait spéciale et à part. **Par conséquent tous les humains ou presque tous sont très bons pour exercer une pensée logique et critique.** Et vous savez quoi ?

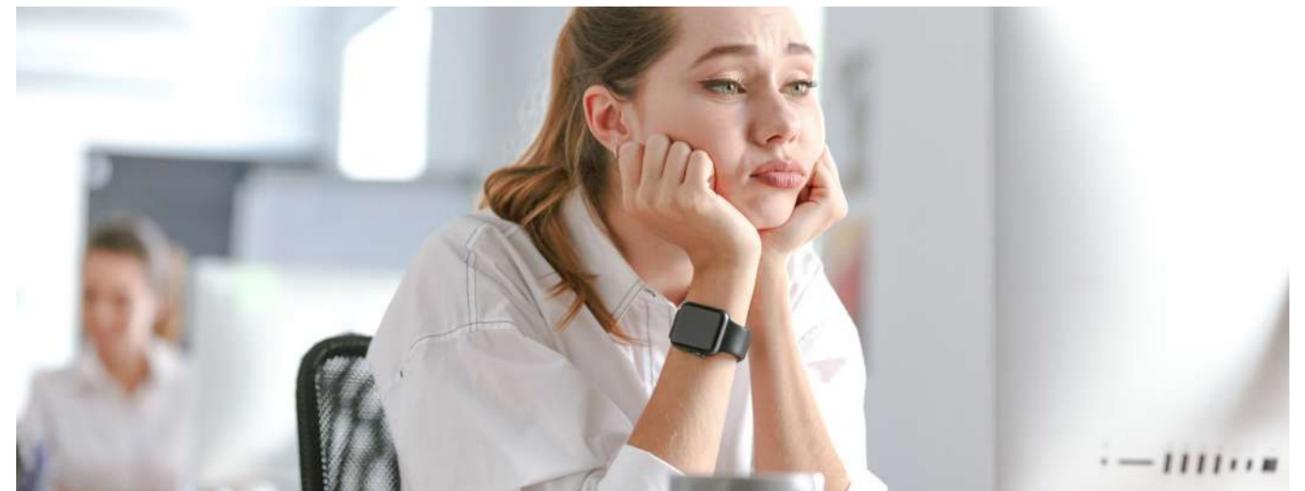
Nous avons tous une certaine propension à faire des erreurs et la tendance à développer des idées fausses est largement présente, à la ville comme au travail. Il y a des obstacles qui empêchent d'activer la pensée logique et critique. Ces obstacles nous font utiliser des fourberies mentales.

Nous sommes donc presque naturellement enclin.e.s à la malhonnêteté intellectuelle qui vient du fonctionnement de notre cerveau.

ET COMMENT FONCTIONNE NOTRE CERVEAU ? QUELLES SONT SES CARACTÉRISTIQUES ?

D'abord **la paresse** ! Eh oui, notre cerveau est paresseux. **Daniel Kahneman**, lauréat du prix Nobel d'économie décrit très bien la paresse de notre cerveau. Il parle du

système 1 et du système 2. Par défaut, notre cerveau est en mode système 1 qui est un mode rapide et intuitif. Il génère des biais cognitifs notamment **le biais de la confirmation**, un classique généré par le système 1 : nous préférons l'information qui confirme notre point de vue. Nous ignorons les informations que nous ne connaissons pas, ce qui a pour conséquence d'impacter notre carte mentale qui s'éloigne alors de la réalité. Puis le **besoin de sens**. Notre cerveau a besoin de sens et pour cela il crée sans cesse des modèles théoriques implicites. Dans le monde de l'entreprise, il est important de garder ça en tête, notamment dans un contexte de changement car nous manquons d'éléments, d'informations. Notre cerveau va alors élaborer un modèle théorique implicite pour expliquer la situation du changement et que cette situation fasse sens. Cependant, ce modèle va faire naître des trous dans la raquette. Il ne pourra pas remplir ces trous avec des éléments extérieurs car il y a des inconnues. Il va notamment remplacer toute la partie inconnue par des éléments qu'il a déjà à sa disposition, c'est-à-dire tout ce qu'il a accumulé. Plus nous avons d'incertitudes, plus nous allons tenter de les combler. Si nous interrogeons 5 personnes différentes sur une situation incertaine, nous entendrons 5 récits différents décorrélés de la situation réelle.





Enfin, notre cerveau a besoin de **rapidité**. Nous faisons des raccourcis, appelés heuristiques, pour résoudre des problèmes rapidement.

Rappelez-vous au début du chapitre, vous êtes tombé.e dans l'heuristique de disponibilité au sujet de la question : « *Avez-vous plus de risques de vous faire attaquer par un chien ou d'être blessé.e par votre télé ?* ». Autour de nous, nous avons plus d'exemples d'attaques de chien que d'attaques de télé. Nous pensons que la disponibilité d'une information est la preuve de sa véracité absolue.

Vous l'avez compris, notre cerveau nous joue des tours et nous devons faire un effort pour penser contre lui et contre notre intuition. La bonne nouvelle ? En tant qu'être humain, nous avons 2 outils pour y parvenir : **le langage et les mathématiques**.

Le langage est une expérience quotidienne et nous n'avons pas l'habitude de nous émerveiller. Il est pourtant tout à fait digne de notre admiration vu toutes les choses qu'il nous permet d'accomplir.

Ici, nous allons nous intéresser aux deux aspects du langage qui permettent de développer la pensée logique et critique :

- **le choix et l'usage des mots,**
- **l'art de combiner les phrases pour en venir aux rudiments de la logique.**

Les mathématiques sont aussi un outil puissant et indispensable de la pensée logique et critique parce qu'elles sont irréfutables. Malheureusement, trop de personnes se qualifient de « mathophobes », or fuir les mathématiques peut avoir des conséquences désastreuses sur notre pensée critique ! La bonne nouvelle est que les notions mathématiques essentielles ne sont pas très complexes. La pensée logique et critique a surtout besoin de se servir des probabilités et de statistiques.

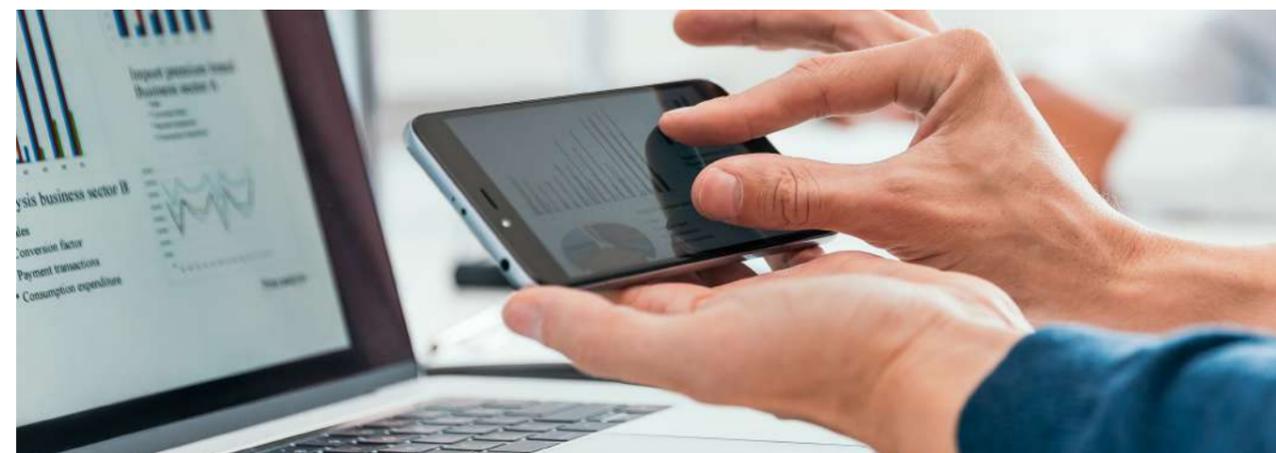
Nous utilisons la **probabilité pour évaluer nos chances ou nos risques dans une situation donnée**. La probabilité d'un événement est un nombre réel compris entre 0 et 1. Plus ce nombre est grand, plus le risque, ou la chance que l'événement se produise est grand. D'après vous, quelle est la probabilité d'obtenir un 6 en jetant 1 fois un dé à 6 facettes ?

Réponse : 17% ; ce qui est une probabilité plutôt faible.

Alors quand nous souhaitons obtenir un 6, nous allons lancer plusieurs fois le dé pour pouvoir tomber sur la face 6. Cependant, malgré plusieurs essais notre chance n'augmente pas car **le dé n'a pas de mémoire**. À chaque lancée, nous recommençons à zéro et la probabilité est donc seulement de 17%. **Voici une vérité contre-intuitive qu'il nous faut accepter.**

La statistique est la discipline qui étudie des phénomènes à travers la collecte de données, leur traitement, leur analyse, l'interprétation des résultats et leur présentation afin de rendre ces données compréhensibles pour tous. Elle s'appuie sur la théorie des probabilités et est utilisée dans quasi tous les domaines de l'activité humaine.

Moyenne et médiane sont deux notions fondamentales des statistiques. Elles jouent un rôle similaire dans la compréhension de la tendance centrale d'une série de chiffres. La moyenne a traditionnellement été une mesure populaire d'un point central dans un ensemble, mais elle a l'inconvénient d'être influencée par des valeurs qui sont très inférieures ou supérieures au reste des valeurs. C'est pourquoi la médiane est une meilleure mesure centrale pour les cas où un petit nombre de valeurs aberrantes peut considérablement fausser la moyenne.



Prenons l'**exemple des salaires**. Imaginons que nous sommes dans une petite entreprise composée de 5 personnes. Voici leurs salaires :

- Anita : 1500 € par mois
- Robert : 1800 € par mois
- Rose : 1000 € par mois
- Yanis : 25 000 € par mois
- Mélodie : 350 000 € par mois

Quelles sont la moyenne et la médiane ?

Réponse : la moyenne est de 75 860 €

Réponse : la médiane est de 1 800 €

Nous nous apercevons dans cet exemple que calculer la moyenne n'a aucun sens et le chiffre semble bien éloigné de la réalité car le salaire de Mélodie est déconnecté de la série de valeurs. Lorsque nous vous présentons une moyenne, gardez votre esprit critique et posez-vous la question suivante : « Sur combien de valeurs la moyenne a-t-elle été calculée ? » pour savoir si elle vous permet vraiment d'avoir une idée fiable de la réalité.

Pour nous prémunir contre les pièges de notre cerveau, nous pouvons utiliser la puissance des arguments. L'argument est la notion fondamentale de la pensée critique. **Un argument est constitué d'affirmations.** Les affirmations sont donc en principe des phrases vraies ou fausses. Les questions et les ordres ne sont pas des affirmations. Certaines affirmations sont ambiguës. Et pour certaines affirmations, nous ne savons pas si elles sont vraies ou fausses. L'argument quant à lui est la façon de combiner les affirmations, appelées **les prémisses**, pour démontrer que nous avons les éléments permettant de tirer LA conclusion.

Pour analyser un argument, nous devons d'abord regarder sa validité. **Un argument valide c'est lorsque la conclusion découle des prémisses.**

Par exemple :

Prémisse 1 : J'ai passé une mauvaise journée aujourd'hui.

Prémisse 2 : Je passe de mauvaises journées seulement le lundi.

D'après vous quelle serait la conclusion ?

Conclusion : Aujourd'hui, nous sommes lundi.

Un argument peut être valide mais ne pas être vrai. Comment est-ce possible ?

Au tour de Socrate de nous aider !

Par exemple :

Prémisse 1 : Tous les hommes sont mortels

Prémisse 2 : Socrate est un homme

Conclusion : Donc Socrate est mortel

Dans ce deuxième exemple, la conclusion est valide car elle découle des deux prémisses, cependant elle est fausse car une des prémisses est fausse.

En conclusion, **la pensée logique et critique n'est pas innée** mais nous avons des outils pour la développer et échapper ainsi à des fausses idées et des mauvaises décisions. **La pensée logique et critique est un véritable atout dans l'environnement professionnel et dans la sphère privée.**



CRÉATIVITÉ, ORIGINALITÉ ET INITIATIVE

MARK RAISON, CEO DE YELLOW IDEAS



N'avons-nous pas tous déjà rêvé de muse ? Oui, rêvé de ces muses éthérées qui viendraient nous inspirer les idées les plus grandioses. Et bien sûr, **elles n'existent pas**. Pourtant certains y croient encore comme les très jeunes enfants qui croient au père Noël. C'est une légende scientifique et artistique !

Comme vous, Mark Raison s'est longtemps demandé « **Comment puis-je devenir créatif ?** ».



C'est aujourd'hui toujours la question qui lui est le plus souvent posée : « **En tant que commercial.e, ingénieur.e, logisticien.ne, employé.e, dirigeant.e, consultant.e ou coach, comment puis-je devenir créatif.ive ?** ».

Malheureusement, il n'existe pas de pillule de la créativité ni d'exosquelette de la créativité ni de cours « **Devenir un génie créatif comme Léonard de Vinci en 12 heures** ».

Contrairement à ce que beaucoup de gens pensent, la créativité n'est pas un don, ni un hasard, ni une activité élitiste. Il n'y a pas de magie autour de la créativité. Ceux que nous appelons « **les grands créatifs** » - ces femmes et hommes qui font preuve d'une créativité hors du commun et durable - partagent un point commun : **ils ont des pratiques créatives** ! Vous voulez devenir créatif.ive ? Adoptez des pratiques créatives ! Il existe des pratiques de co-création et les pratiques individuelles de « créativité solo ».

Ces pratiques nous permettent :

- de penser autrement,
- de changer de perspectives,
- de générer des idées nouvelles à souhait,
- de remettre en question nos certitudes,
- de libérer l'énergie créatrice qui nous anime.

Demandez-vous :

- Qu'est-ce que je fais pour avoir régulièrement des idées ?
- Quels sont mes habitudes et rituels pour permettre aux idées d'émerger ?

Mark Raison classe les idées en 4 catégories :

1. **Les idées bleues** : les idées simples et faciles à mettre en œuvre,
2. **Les idées vertes** : les améliorations du système existant,
3. **Les idées rouges** : les idées en rupture avec ce qui se fait habituellement,
4. **Les idées jaunes** : les idées a priori impossibles.

Notre objectif ici ?

Vous pousser à développer vos idées jaunes !

LES MENACES SUR NOTRE CRÉATIVITÉ

Alors, quelles sont les menaces sur notre créativité ? Qu'est-ce qui nous empêche souvent d'exprimer notre créativité au quotidien ? Nous pouvons incriminer le monde extérieur pour notre manque de créativité. C'est facile, ça ne coûte rien et rallie le plus grand nombre. Pourtant, il est important de comprendre que **nous sommes nous-même les principaux obstacles à notre créativité**. Nous pointons trois dangers personnels :

#1. Le diktat de l'urgence que nous nous imposons à nous-même

Nous voulons trouver rapidement, très rapidement, des idées nouvelles. **Nous sommes pressé.e d'en finir** ! En fait, nous rêvons d'une « créativité instantanée ». Or, elle n'existe pas.

#2. Le plaisir des distractions

Les applications et plateformes en tout genre cherchent à capter le maximum de notre attention. Et nous leur cédon le meilleur de notre temps.

#3. La peur de la page blanche

La page blanche fait partie du processus créatif. Toutes les personnes très créatives vous le confirmeront. Demandez-vous : Comment faire concrètement pour structurer sa créativité ? Il faut d'abord structurer son « **processus créatif** » !

#4. Passer de la question brute à la question motivante

La qualité de vos idées dépend de la qualité de votre question ! Recherchez une question qui a de l'ambition. Si votre question est quelconque, ne pensez-vous pas que vos idées risquent d'être quelconques ? Une excellente question se crée. Elle demande du travail. Je vous invite à la forger car **votre succès créatif en dépend largement** !

#5. L'exploration

Partez à la recherche des idées inconnues pour trouver des idées inhabituelles, pensons de manière inhabituelle ! Par exemple, imaginons ce que des personnages célèbres nous recommanderaient de faire pour répondre à la question posée. Vous devez acheter un cadeau d'anniversaire à votre meilleure amie, **que ferait Beyoncé ?**

#6. L'évaluation

Allez au-delà du connu, de l'évidence, du confortable, passez des idées bleues (idées connues, faciles et évidentes) aux idées jaunes (radicalement nouvelles et a priori impossibles) pour donner vie aux idées originales, osons les sélectionner et les mettre en œuvre ! Donnez une chance aux idées perçues comme impossibles : **l'impossible est temporaire** ! Soyez audacieux.se et courageux.se.



Vous êtes prêt.e à vous jeter à l'eau pour booster votre créativité dès aujourd'hui ? **Mark Reason vous donne 3 pratiques créatives faciles et très efficaces à mettre en œuvre.**

#1. Les micro-moments de créativité

Tous les moments sont propices à la créativité quand vous veillez à vous concentrer à 100 % !

#2. Le carnet à idées

Jamais sans mon carnet à idées : c'est mon filet à papillons. Je ne sais jamais quand une idée intéressante se présentera à moi !

#3. L'art de l'impossible

L'impossible est un point d'entrée à la créativité : la haute créativité ne consiste-t-elle pas à rendre l'impossible possible ?



10 QUESTIONS POUR VOUS INTERROGER SUR VOTRE CRÉATIVITÉ

Prenez des initiatives et stimulez votre quotidien.

01. Quels sont les sujets pour lesquels vous aimeriez trouver de nouvelles idées ?
02. Quels sont les moments favorables à votre créativité ?
03. Quels sont vos rituels et pratiques de créativité ?
04. Quels sont vos déclencheurs de créativité ?
05. Où notez-vous vos idées, vos inspirations, vos questions ?
06. Quelles sont les personnes qui stimulent votre créativité ?
07. Quelles sont les lectures qui excitent votre créativité ?
08. Où cherchez-vous l'énergie pour mener vos idées à la réalisation ?
09. Comment renforcez-vous votre confiance créative ?
10. Quels sont les impossibles que vous aimeriez réaliser ?

10 CITATIONS SUR L'IMPOSSIBLE

Inspirez-vous de celles et ceux qui vous boostent. Choisissez vos mantras du quotidien à lire et relire.

01. « L'impossible n'existe que dans la tête de ceux qui ne savent pas imaginer un autre avenir que leur présent. » Bertrand Piccard
02. « C'est souvent pour s'excuser à nous-même que nous nous imaginons que les choses sont impossibles. » François de La Rochefoucault
03. « Entre le possible et l'impossible, deux lettres et un état d'esprit. » Charles de Gaulle
04. « L'impossible est un bon départ. » Salim Ejnaïni

05. « Tout est possible. Je ne pense jamais aux limites. » Usain Bolt
06. « Le vrai rêveur est celui qui pense l'impossible. » Elsa Triolet
07. « Beaucoup de choses sont improbables. Peu sont impossibles. » Elon Musk
08. « On qualifie d'impossibles les choses que l'on n'a pas vraiment envie de faire. » Mike Horn
09. « L'impossible est le seul adversaire digne de l'homme. » André Chéhid
10. « Les limites du possible ne peuvent être définies qu'en allant au-delà d'elles jusqu'à l'impossible. » Arthur Clarke

Les formations en lien



Design Thinking

7 modules 45 minutes



Intelligence collective

5 modules 40 minutes



Créativité et innovation

7 modules 45 minutes



L'INTELLIGENCE ADAPTATIVE AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE ET DE LA TOLÉRANCE AU STRESS

LAURENT DEPOND, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT, INSTITUTE OF NEUROCOGNITIVISM FRANCE



VOUS LE SAVEZ, NOUS ADAPTER N'EST PAS UNE OPTION !

Laurent Depond vous explique comment muscler votre **Intelligence Adaptative** grâce à des techniques simples et accessibles.

Alors comment fonctionne notre cerveau ?

L'essentiel des territoires et réseaux de notre cerveau est conçu pour gérer les situations simples et connues. **Face à la complexité et au changement, notre cerveau a tendance à stresser.** Or, la pandémie du Covid-19 a entraîné des changements plus ou moins brutaux : tout d'abord le télétravail ou encore la cohabitation avec nos proches, nos enfants, nos animaux, nos voisins... et c'est très stressant ! Sans parler du manque de rapports humains avec nos collègues ou de l'absence de nos proches éloignés. Puis il y a la peur. La peur de tomber malade, la peur de voir ses proches tomber malades. Et enfin, « **l'infobésité** » **omniprésente qui nous épuise.**

De quoi avons-nous besoin ?

Il y a bien sûr notre organisation quotidienne, notre équilibre vie privée-vie professionnelle, la nécessité de se former en continu pour repartir du bon pied et pour remettre en question un certain nombre de fonctionnements, apprendre ainsi à gérer

le stress en mobilisant **notre Intelligence Adaptative qui nous permet d'être plus curieux.ses, souples, nuancé.e.s, rationnel.le.s mais aussi de relativiser et de positiver !**

Pour que les changements, les nouveautés et incertitudes ne percutent pas frontalement nos programmations humaines, nous devons reprendre les commandes de notre cerveau. Il faut évaluer rationnellement les options qui s'offrent à nous pour le futur. Lorsqu'il manque de données et ne peut calculer les probabilités d'occurrence de chaque option ni en évaluer les conséquences, **notre cerveau est bridé et les incertitudes lui génèrent de l'anxiété.**

Vous pouvez faire de la contrainte une opportunité pour un meilleur « après » !



LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE CERVEAU

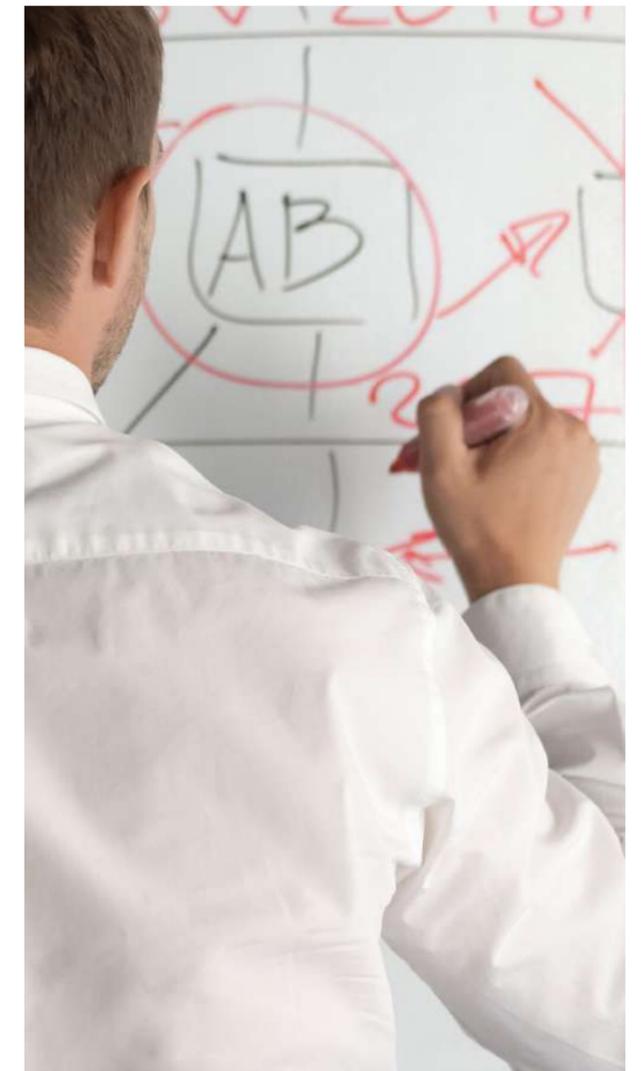
Notre cerveau passe le plus clair de son temps à nous tromper mais sans mauvaise intention, car son seul objectif est de faire en sorte que nous soyons en sécurité et que nous nous sentions bien ! **Comment fait-il pour nous tromper ?**



D'abord, il nous simplifie l'information pour raisonner et réagir vite en situation de danger. Par exemple, lorsque vous devez traverser un passage piéton, il identifie et calcule à très grande vitesse si vous pouvez traverser ou pas, en fonction de l'allure à laquelle roule la voiture qui arrive.

Notre cerveau est aussi gourmand... à lui seul, il consomme plus de 25 % de l'énergie du corps, alors il optimise ses dépenses. C'est pour cela qu'en plus de simplifier l'information, il puise dans ses bases de données de ce que nous connaissons ou maîtrisons déjà pour raisonner et réagir rapidement. **Ces raccourcis occasionnent quantité de biais cognitifs,** en particulier les stéréotypes : une généralisation pour savoir plus vite comment se comporter. Les « ceci font cela ». Alors, lorsqu'il voit une personne qui ressemble à « ceci », il estime qu'elle va systématiquement être ou faire « cela ». Comme quand

nous parlons spontanément plus fort à une personne âgée, partant du principe qu'elles sont toutes déficientes auditives. Votre cerveau vous ment parce qu'il veut créer les conditions de votre bien-être et vous rendre le monde compréhensible. Confrontés à ce que nous ne comprenons pas, nous essayons en permanence d'évaluer toutes les règles sous-jacentes et avoir ainsi un sentiment de contrôle qui nous rassure. **Par exemple, lors des jeux de dés, n'avez-vous jamais remarqué que lorsque nous souhaitons tomber sur la face numéro 1, nous lançons notre dé tout doucement ? À l'inverse, si nous souhaitons faire 6, nous lançons notre dé avec élan. Pourquoi ? Car notre cerveau tente de trouver une logique à tout ce qui se passe.**



C'est l'origine du phénomène de rumeur : comme certaines décisions nous semblent irrationnelles, **notre cerveau va inventer des histoires pour les justifier**. Il formule de nombreuses hypothèses qu'il va compiler pour créer une fable plus ou moins jolie. Notre bien-être repose aussi sur notre propre estime : notre cerveau écrit donc des histoires qui nous valorisent et nous rappellent constamment que nous sommes quelqu'un de bien... Enfin, les histoires qu'il nous concoctent visent à nous faire évoluer dans un environnement rassurant. Par exemple : « Je roule à 180 km/h sur l'autoroute, ce n'est pas dangereux car ma voiture est très bien entretenue. Ce sont les personnes avec des voitures anciennes et abîmées qui sont dangereuses. ».

Ce fonctionnement de notre cerveau est automatique et économe en énergie. C'est pourquoi l'**Approche Neurocognitive et Comportementale** le désigne comme le **Mode Mental Automatique**. C'est le mode de nos programmations humaines. Il est adapté aux situations simples, connues, contrôlées. Il opère quand vous appliquez au travail des procédures connues ou mettez en œuvre des compétences techniques ultra pointues mais parfaitement maîtrisées. Ou bien quand vous conduisez sur une route que vous avez l'habitude d'emprunter, que la météo joue en votre faveur, et qu'aucun danger n'est à signaler.



Mais il existe un autre mode de fonctionnement, celui de la gestion du changement et de la complexité, que l'on appelle le **Mode Mental Adaptatif**. Reprenons le même exemple. Vous conduisez mais cette fois vous ne connaissez pas la route. Il ne fait pas beau, des animaux traversent et vous identifiez le danger. Le Mode Mental Adaptatif est celui de la gestion du danger et des risques. C'est aussi le mode des apprentissages, de la gestion de l'inconnu et du complexe.

En période de changement, nous devons effectuer une bascule du Mode Mental Automatique vers le Mode Mental Adaptatif, seul capable de mobiliser l'ensemble des ressources de notre cerveau. En particulier la plus précieuse, notre cortex préfrontal, le territoire le plus récent et évolué sur le plan phylogénétique.

Quand nous stimulons ainsi notre Intelligence Adaptative, **la routine laisse place à la curiosité, la persévérance dans des stratégies connues s'efface au profit de la souplesse, la simplification se transforme en nuance, les certitudes font place la relativité, l'empirisme est remplacé par la réflexion** et enfin, le poids de notre image sociale s'allège au profit de nos décisions personnelles pleinement assumées.

OÙ EST L'INTERRUPTEUR DU MODE MENTAL ADAPTATIF ?

Pourquoi, au vu de tous ses avantages, ne sommes-nous pas toujours en Mode Mental Adaptatif ? La plupart du temps, notre cerveau passe spontanément d'un Mode à l'autre en fonction de la situation. Cependant, il a tendance à privilégier le Mode Mental Automatique, moins coûteux en énergie. Parfois la bascule ne fonctionne pas spontanément et, lorsque notre cerveau en prend conscience, du fait d'un danger, de la nouveauté ou de la complexité d'une situation, un signal d'alarme se déclenche : c'est le stress ! Qu'il se manifeste sous forme de tension, d'anxiété, de colère ou d'abattement, le stress est un message de notre cerveau qui nous dit : « **Tu n'es pas dans le bon mode mental car tu es dans une situation de danger, inconnue et complexe... Il faut que tu bascules !** ». Au même titre que la douleur est un signal du corps : « Retire ta main de la bougie car tu vas te brûler, te faire mal et ce n'est pas bon pour toi. ». Le stress c'est pareil ! Et il faut trouver l'interrupteur qui va permettre de passer d'un mode automatique à un mode adaptatif. La solution : muscler notre **Intelligence Adaptative, cette ressource qui a permis à l'espèce humaine de survivre aux plus grands défis !** C'est grâce à elle que nous pouvons faire preuve de **résilience, capacité essentielle à surmonter les épreuves et à rebondir en toutes circonstances**. *Quelques recettes de base pour se mettre en condition*

Réguler son niveau de stress pour dompter ses peurs :

Ne ruminez pas vos incertitudes qui entretiennent vos inquiétudes. Votre cerveau s'emballe ? Dites-lui stop pour ne pas créer de routines. En effet, **il faut environ 3 semaines au cerveau pour faire évoluer**

ses connexions neuronales. Ruminer tous les jours les mêmes choses peut avoir des conséquences néfastes qui seront difficiles à supprimer par la suite. Écoutez vos sens et votre respiration pour rompre avec le cycle de la négativité. Cela fonctionne également avec les exercices de Gestion des Modes Mentaux de l'ANC ou avec la méditation en pleine conscience. **Michelle Numan, directrice du laboratoire de recherche sur l'anxiété et la dépression** en Pennsylvanie, recommande de circonscrire ce changement douloureux auquel vous êtes confronté.e. Par exemple, pendant le confinement, elle préconisait de se créer une routine de l'information chaque jour, limitée à un endroit et à une durée précise. Cela limite le temps d'accès à l'information et les informations négatives restent cantonnées dans le même cercle. C'est très efficace pour éviter d'être pollué.e constamment par les informations négatives et créer une routine qui devient toxique.



Prendre du plaisir !

Nous avons besoin de profiter de l'instant et de nous faire plaisir ! A cet égard, des moments de vagabondages de l'esprit toutes les heures permettent de nettoyer son cerveau, pour le rebooster.

Il faut aussi identifier ce qui nous motive vraiment, nous met en action et nous donne de l'énergie : ce qu'on appelle les **motivations intrinsèques**. Elles représentent les choses que nous faisons spontanément et aimons de manière inconditionnelle, c'est-à-dire que même si nous échouons, l'activité a suscité du plaisir (le jardinage, la cuisine, dialoguer avec un proche...). Les **motivations extrinsèques** sont, quant à elles, conditionnelles. Par exemple : « Je travaille pour gagner de l'argent. ». Elles sont sensibles à l'échec et au manque de reconnaissance. Elles s'expriment quand nous faisons quelque chose pour obtenir un résultat, pour satisfaire quelqu'un ou nous valoriser aux yeux des autres. Elles nous consomment de l'énergie, ce qui n'est pas durable pour notre bien-être.

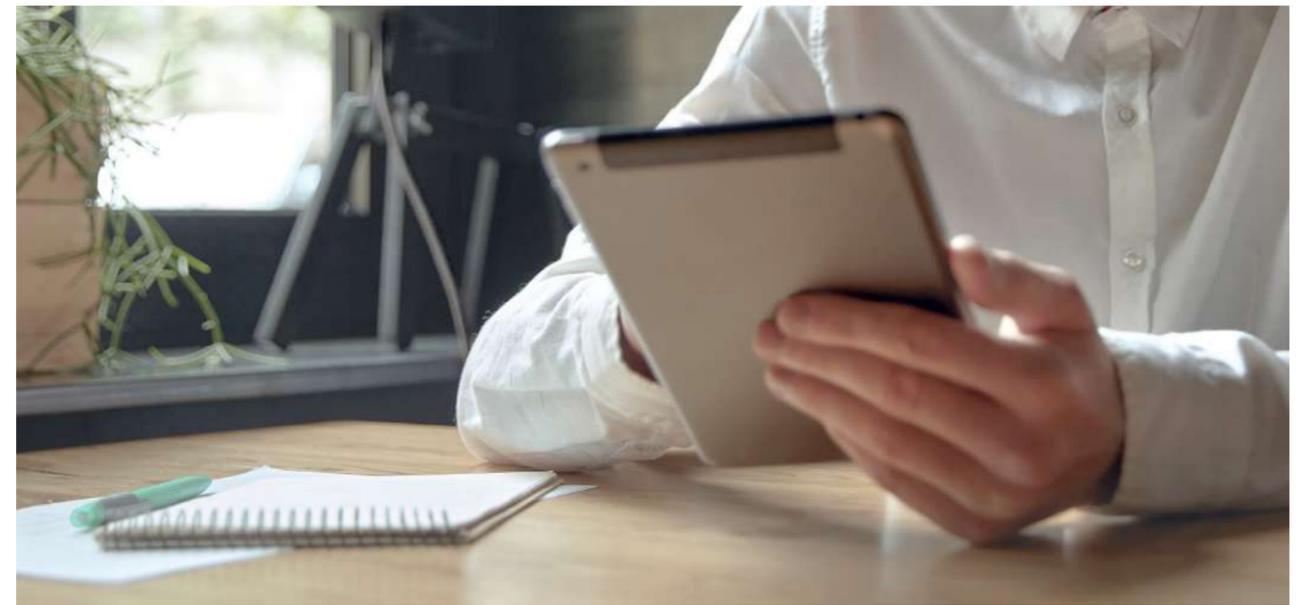


COMMENT ACTIVER UNE BASCULE MENTALE LORSQUE NOUS EN AVONS BESOIN ?

Découvrez ci-dessous l'un des exercices de Gestion des Modes Mentaux pour réaliser la bascule adaptative :

Réfléchissez à une situation qui vous irrite, vous agace ou vous énerve régulièrement. Par exemple, un de vos collaborateurs arrive toujours en retard en réunion ou votre enfant ne range jamais sa chambre... Rentrez dans cette situation, vivez-la ! Qu'est-ce qui vous énerve vraiment derrière cette situation ? Qu'est-ce qui se cache derrière le retard ? La notion de respect peut-être ? Vous avez fait l'effort d'arriver à l'heure mais votre collègue ne l'a pas fait. Pensez bien à cette situation et évaluez comment vous vous sentez sur une échelle de 1 à 10 (1 peu stressé.e, 10 très stressé.e). Maintenant que vous avez identifié la situation et les tensions qu'elle provoque, changez de prisme ! Essayez d'identifier dans cette situation 3 opportunités ou avantages pour vous. Vous les avez ? Par exemple, si votre enfant ne range jamais sa chambre, ce n'est pas grave, il s'occupera de faire les courses. Maintenant, comment vous sentez-vous sur une échelle de 1 à 10 ? Votre cerveau est parti à la recherche d'autres informations. En agissant comme cela, il a basculé en mode adaptatif et votre niveau de stress a diminué pour laisser place à davantage de sérénité.

Pour conclure, **l'humain dispose d'excellentes capacités d'adaptation** au changement et à la gestion du stress pour faire face à des difficultés ponctuelles. Tirez parti de vos capacités pour vous créer un futur meilleur. C'est entre vos mains !



Les formations en lien



Gestion du stress

5 modules 50 minutes



Science du bonheur

5 modules 45 minutes



Mindfulness : découvrez la méditation

6 modules 60 minutes



Résilience en entreprise

5 modules 45 minutes



L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

MARTIN NAMER, DIRECTEUR DE PROJETS BLENDED LEARNING CHEZ SKILLSDAY



Quelles sont les compétences relationnelles clés exigées par notre environnement ? Martin Namer en identifie 6 : **la conscience de soi, l'agilité relationnelle, l'audace opérationnelle, la capacité à cultiver son potentiel, la capacité à se ménager et la souplesse cognitive.**

Dans ce livre blanc, nous allons faire un zoom sur l'une d'entre elles : **la conscience de soi.**

Pourquoi ? Car la conscience de soi est la première clé pour bien entrer en relation... y rester et la rendre efficace et durable. La relation à l'autre commence par la relation à soi : s'interroger sur ses croyances, prendre du recul, identifier ses forces, ses zones d'ombre, ses points de progrès et questionner sa volonté pour apprendre et progresser.

MIEUX SE COMPRENDRE, MIEUX SE CONNAÎTRE, MIEUX INTERAGIR !



Nous sommes tou.te.s boosté.e.s par des drivers. Regardons quelques années en arrière, dans notre enfance, ces personnes en charge de notre éducation. Ces dernières, bien souvent les parents par leur injonction, nous envoyaient des messages auxquels il nous fallait répondre dans l'**objectif d'obtenir de la reconnaissance.**

Qui n'a pas déjà entendu : « Tu serais gentil.le de débarrasser » « Tu serais gentil.le de ranger ta chambre » « Tu serais gentil.le de nous ramener de bonnes notes » ? **Thomas d'Ansembourg nous explique qu'en tant qu'enfant, nous entendons avec un disque dur psychologique sensoriel** non pas : « Tu serais gentil.le » mais « Je t'aime si... ». Alors l'enfant se dit : « Si je fais, on m'aimera ».

Les années passent jusqu'à devenir adultes avec ces messages ancrés profondément et qui résonnent aujourd'hui comme des petites voix que nous entendons depuis l'enfance, qui nous dictent d'agir de telle ou telle manière. Ce sont d'abord des forces mais ces messages utiles peuvent devenir contraignants et s'imposer comme des règles de vie à suivre dans notre quotidien. Les chercheur.euse.s parlent d'une **autoroute neuronale.** Ces messages étant ancrés au fond de nous, peuvent, dans une situation de stress ou de crise, devenir toxiques et nous guider malgré nous dans notre prise de décision et affecter la nature de nos relations .

LES 5 DRIVERS HÉRITÉS DE NOTRE ÉDUCATION

Depuis tout.e petit.e, ces messages et ces petites voix résonnent en nous :

- sois parfait.e,
- sois fort.e,
- fais vite,
- fais plaisir,
- fais des efforts.



SOIS PARFAIT.E

Dans l'enfance, nous entendions souvent : « **C'est bien mais tu peux mieux faire, c'est pas encore parfait** », « **Ton coloriage est joli, mais tu as dépassé** », ou encore : « **8/10 c'est bien, mais pourquoi tu n'as pas 10/10 ?** ». Et dans l'entreprise, qu'est-ce que ça donne ? Les personnes drivées par le moteur : « Sois parfait.e » font preuve d'une grande fiabilité... pour fournir un travail parfait ! Elles ont toujours

le mot juste, au bon moment et agissent de la bonne manière avec précision et rigueur. Mais vouloir tout réaliser de manière parfaite mène au possible retard d'un rendu car « Je ne peux pas rendre le dossier, il n'est pas encore parfait ». Nous assistons également à une certaine intolérance à l'imperfection, à l'incompétence et une éternelle insatisfaction.

Comment apprivoiser ce driver ?

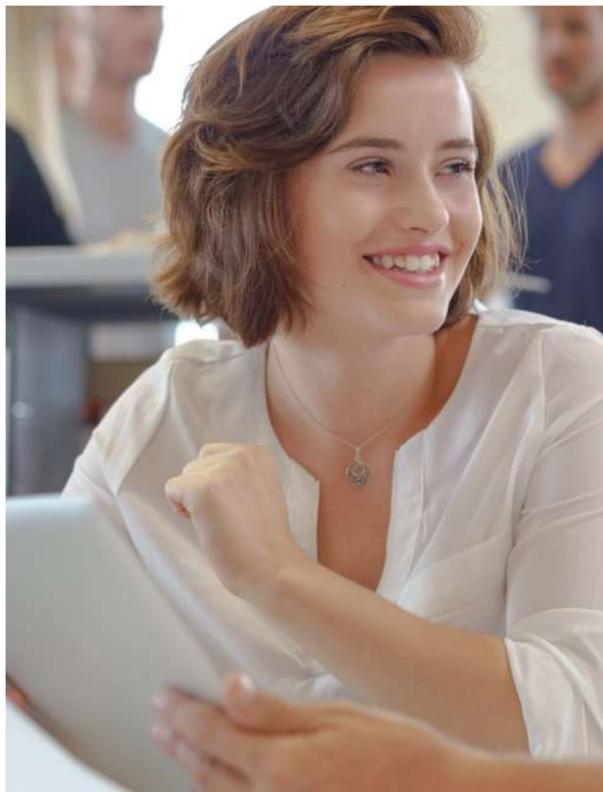
- Lâcher prise
- Renoncer à la perfection
- Accepter de se tromper et se montrer tolérant.e

SOIS FORT.E

Dans l'enfance, c'était « **Arrête de pleurer, un grand garçon ça ne pleure pas** », « **Fais comme ta sœur, elle se débrouille toute seule comme une grande** », « **Tu sais la vie est dure, on ne peut compter que sur soi** », « **Tout ce qui ne tue pas rend plus fort.e** ». Les personnes drivées par le moteur : « Sois fort.e » sont souvent qualifiées comme calmes, autonomes, sereines, indépendantes, tenaces, résistantes et endurantes. La force tranquille fait du bien au collectif, c'est souvent apprécié et reconnu aux yeux de tous. Elles sont également plus à l'aise pour faire face à des situations de crise. Mais ça peut nous coûter... En effet, depuis tout.e petit.e, nous entendons qu'il faut maîtriser ses émotions, c'est chose faite... au point d'avoir du mal à les exprimer. Puis, nous assistons à une rigidité excessive, parfois héroïque, qui nous pousse à prendre des risques inconsidérés : « Même pas peur, même pas mal ».

Comment apprivoiser ce driver ?

- Faire confiance et compter sur les autres
- Accueillir le droit à l'erreur
- Reconnaître et accueillir ses émotions



FAIS PLAISIR

Dans l'enfance, nous entendions : « **Et une bouchée pour maman, une bouchée pour papa** », « **Sois gentil avec ta sœur** ». Enfant en quête d'amour, nous nous disions que si nous faisons plaisir à tout le monde, nous récolterions de l'amour en quantité. À l'adolescence, cela continue avec le très connu : « Sois cool ». Dans le monde de l'entreprise, cela fait apparaître de la diplomatie, de l'empathie et de la bienveillance. L'individu drivé par le moteur : « Fais plaisir » est toujours flexible, disponible, chaleureux.euse et aidant.e.. Vous avez remarqué, ce sont toujours les mêmes qui ramènent les croissants le matin ? Ils ont une capacité à créer et entretenir une relation puisque l'humain est au cœur de leurs préoccupations. Et comme les besoins des autres sont parfois plus importants que leurs besoins, le risque est de s'oublier, de faire passer les autres avant ses propres besoins au point d'avoir des difficultés à dire non, à s'affirmer et à demander de l'aide.

Comment apprivoiser ce driver ?

- Questionner ses propres besoins
- Être plus égoïste : penser à soi
- Oser s'affirmer : dire non !



FAIS VITE

Dans l'enfance, nous entendions : « **Allez, on se dépêche les enfants, il faut faire vite pour être à l'heure à l'école** ». Les individus drivés par le moteur : « Fais vite » font preuve d'efficacité, de vivacité, de spontanéité et une certaine agilité recherchée, notamment en entreprise. Ils savent travailler dans l'urgence et sur plusieurs projets en même temps. C'est une force pour certains projets qui traînent. L'autre versant de ce moteur, c'est le constat d'une certaine impatience et intolérance au rythme des autres, voire une certaine impulsivité. La.le « Fais vite » devient stressé.e et par conséquent stressant.e pour ceux qui l'entourent !

Comment apprivoiser ce driver ?

- Ralentir quand je parle, je pense, je marche...
- Mettre en perspective les objectifs à moyen et long termes
- Choisir, c'est préférer

FAIS DES EFFORTS

Enfant, nous entendions : « **C'est bien mais j'attendais mieux** », « **Dans la vie on a rien sans rien** », « **C'est à la sueur de son front que l'on obtient ce qu'on veut** ». Les personnes drivées par le moteur « Fais des efforts » ont une capacité à déployer une énergie extraordinaire pour des projets complexes. Elles sont appliquées, studieuses et savent anticiper. Le piège, c'est de se donner beaucoup de mal sans atteindre les objectifs et de se mettre en danger du fait d'une trop grande quantité d'énergie investie au mauvais endroit ! En effet, à ses yeux, l'effort est plus important que le résultat.

Comment apprivoiser ce driver ?

- Lâcher prise, viser la paresse
- Célébrer les succès, mêmes petits !
- Trouver de la valeur dans les choses faciles à réaliser !

Sur l'ensemble de ces 5 drivers, nous en avons tous 1, 2 ou 3 qui nous dominent particulièrement et se cumulent au service l'un de l'autre pour affronter certains événements.

Les formations en lien

Développement personnel : initiation
 ☰ 6 modules ⌚ 40 minutes
 🇫🇷 🇬🇧

Analyse comportementale
 ☰ 7 modules ⌚ 60 minutes
 🇫🇷

LA PERSUASION ET LA NÉGOCIATION PAR L'INFLUENCE

ARTHUR CHOUKROUN, CEO, SKILLSDAY



Quand nous communiquons, nous influençons... et comme nous communiquons tout le temps, nous influençons tout le temps. Et accessoirement, nous sommes influencés.e.s aussi !

Se soumettre à la volonté d'autrui est une décision... bon le problème, c'est que c'est souvent une décision inconsciente. **Comment définir la frontière entre influence et manipulation ?** L'influence, c'est quand nous n'avons pas l'intention d'expressément nuire à l'autre, alors que la manipulation, c'est quand nous faisons prendre à l'autre une décision susceptible de lui nuire et qu'il n'aurait pas prise dans d'autres circonstances.

Et si vous maîtrisiez quelques techniques simples pour convaincre plus facilement, pour emporter davantage l'adhésion ? Imaginez ! Quels bénéfices en tireriez-vous ? En quoi est-ce que ça changerait votre quotidien personnel et professionnel ?

PARLEZ AU VRAI DÉCIDEUR !

Vous voulez convaincre une personne de prendre une décision, **alors adressez-vous à celui qui prend vraiment la décision, j'ai nommé, le cerveau !** Mais pas à n'importe quelle partie du cerveau ! Pour simplifier, on va partir du principe que le cerveau est constitué de 3 parties : Le **cerveau reptilien**, responsable de l'instinct de survie, bien pratique quand vous vous

trouvez nez à nez avec un lion. Le **cerveau limbique** qui gère les émotions : peur, colère, joie, tristesse... Et enfin le **cortex**, qui est la partie analytique et réfléchie, qui gère les tâches complexes. Longtemps nous avons cru que les décisions étaient principalement prises par le cortex, notre cerveau analytique. C'était rassurant de penser que nos décisions étaient le fruit d'une réflexion rationnelle.

Nous savons aujourd'hui qu'il n'en est rien ! Pour simplifier encore plus notre propos : disons que cerveau reptilien + cerveau limbique = système 1 et que le cortex est le système 2. **Eh bien le scoop, c'est que le système 1 est toujours impliqué dans les prises de décision.**

En résumé, **vous souhaitez influencer ? Parlez au système 1.** Que savons-nous de lui ? Il est résistant au changement, allergique au risque,, paresseux intellectuellement, vulnérable aux biais cognitifs, aime la facilité et sensible aux émotions.



12 TECHNIQUES POUR MOBILISER LE SYSTÈME 1



#1. DÉMARREZ FORT ! TERMINEZ FORT !

L'effet hamac montre que les gens se souviennent en général de 70 % du début d'une conversation, de 20 % au milieu et de 90 % de la fin. Or, ils prennent des décisions sur la base de ce dont ils se souviennent. Reprenez votre dernière présentation PowerPoint, où se trouve l'information la plus importante ? Elle ne serait pas au fond du hamac par hasard ? **Alors pensez-y, commencez fort, terminez fort !**

#2. LA SIMPLICITÉ

Le système 1 ne comprend pas la complexité, il ne sait pas la gérer. **Pour persuader, faites simple** : des mots simples, des visuels simples.

#3. VISUELS

Les recherches montrent que la rétention est 6,5 fois supérieure si les messages sont soutenus avec des visuels simples et clairs. Cette notion est connue sous le nom de « **effet de supériorité des images** ». Mais de quels types d'images parlons-nous ?

Dans le cadre d'une étude, 3 présentations PowerPoint différentes ont été montrées aux participants. Le sujet de la présentation était le même à chaque fois, le texte était exactement le même et la bande audio accompagnant la présentation était à chaque fois similaire. La seule différence portait sur les types de visuels.

- Le 1er groupe a vu un PowerPoint traditionnel avec des bullet points et quelques images,
- Le 2e groupe a vu une présentation de type minimaliste avec des belles images en haute définition tirées de banques d'images et 2 ou 3 mots par slide,
- Le 3e groupe a vu une présentation avec des schémas clairs, dessinés à la main sur un tableau blanc.

Devinez laquelle de ces 3 présentations a retenu le plus d'attention, généré le plus d'impact et reçu les meilleurs retours des sujets ?

Réponse : La 3e ! Ce type de présentation a bénéficié d'une meilleure rétention, a été jugée plus engageante mais surtout, alors que l'audio était le même, la 3e présentation a été jugée plus crédible.

#4. LE CONTRASTE

Le cerveau reptilien, responsable de la prise de décision avec son copain **le cerveau limbique, adore le contraste.** Le contraste, c'est le fait de bien clarifier la différence pour votre interlocuteur. La différence entre la situation initiale et la situation après sa décision. En général, nous avons tendance à développer surtout les bénéfices futurs, nous expliquons aux gens ce qu'ils gagneront s'ils prennent la bonne décision, mais nous oublions de la contraster avec la situation initiale. Et pourtant, la valeur réside dans le contraste qui permet de convaincre.

#5. DÉSTABILISEZ LE STATU QUO

Selon vous, quel est l'ennemi n°1 de la persuasion ? C'est le statu quo ! **Le plus gros problème, c'est l'absence de décision.** Ce n'est pas tant que les gens prennent une décision différente de celle que vous cherchez à obtenir, c'est qu'ils ne prennent pas de décision du tout, ils préfèrent s'en tenir à leur situation actuelle et ne rien changer. Notre travail d'influenceuse donc, c'est de déstabiliser cette tendance naturelle à ne rien faire. Ainsi, nous avons 2 méthodes possibles : **celle qui consiste à combattre frontalement le statu quo ou celle qui consiste à le contourner.**

Méthode 1 : Combattre le statu quo en 4 étapes

1. Activer une émotion pour montrer que le sujet est important et grave
2. Partager une information clé qui offre une perspective nouvelle
3. Montrer l'urgence d'agir vite
4. Faire une demande concrète

Méthode 2 : Contourner le statu quo en 4 étapes

1. Activer une émotion pour montrer que le sujet est important et grave
2. Anticiper et traiter les objections potentielles
3. Montrer que l'action proposée est cohérente avec leurs convictions
4. Montrer un futur plus radieux et faire une demande concrète

#6. L'EFFET DE RARETÉ

Le lendemain de l'annonce par British Airways d'arrêter d'opérer le Concorde entre Londres et New York, les ventes ont explosé. Le Concorde n'avait nullement changé du jour au lendemain, c'était juste devenu une ressource rare...

Prenons un exemple, imaginons que Sacha et Morgane ont l'habitude de partir en vacances ensemble, le seul hic, c'est que Morgane adore les vacances à la mer et Sacha, les vacances à la montagne. Regardons ensemble comment Sacha va convaincre Morgane de partir en vacances à la montagne.



« Tu sais Morgane, cet hôtel incroyable à la montagne où on avait passé un week-end formidable entre potes... et bien j'ai vérifié leur promo Black Friday, il ne reste plus qu'une seule chambre au mois de juillet, et en plus ils vont fermer car ils changent complètement de concept, ils vont partir sur un truc aseptisé, ultra-moderne, sans aucun charme. Donc je t'avoue que je profiterais bien de cet endroit une dernière fois. ».

#7. RÉCIPROCITÉ

Vous êtes au restaurant et le serveur apporte l'addition. S'il met un bonbon, il obtiendra en moyenne 3 % de pourboire en plus. S'il met 2 bonbons, il obtiendra 14 % de pourboire en plus, c'est-à-dire que le pourboire fait plus que quadrupler quand nous doublons simplement les bonbons. Mais encore plus étonnant, s'il pose l'addition avec seulement 1 bonbon, qu'il s'arrête, puis revient avec 2 bonbons en disant : « Voici, spécialement pour vous car vous êtes des personnes agréables... », alors il obtient 23 % de pourboire en plus. Ce phénomène est connu comme **le principe de la réciprocité**. La réciprocité est **un pilier de l'influence**, elle fonctionne mieux quand vous êtes la.le premier.ère à donner et que ce que vous donnez est personnalisé et inattendu.



#8. L'AUTORITÉ

Probablement le principe le plus connu et rendu célèbre par **l'expérience de Milgram**. À **l'université de Yale**, des chercheurs ont invité des individus totalement ordinaires en invoquant une expérience sur la mémoire. Deux sujets étaient convoqués, l'un devait retrouver une bonne réponse sur une liste de mots qu'il devait retenir en une minute. Un bracelet électrique lui envoyait des punitions à chaque erreur.

Plus il se trompait, plus violent était le choc électrique. Le 2e sujet devait lire les questions et infliger les punitions. Il n'y avait en réalité aucun choc, le sujet attaché était un acteur. Le sujet de l'expérience était en fait la personne qui posait les questions, **jusqu'où allait-elle obéir ?** À la stupéfaction des chercheurs, **62% des personnes se soumettaient aux ordres** et administraient des chocs ultimes malgré les hurlements de douleur de l'acteur. Milgram montrait ainsi que **tout individu peut commettre des actions insensées quand l'autorité qui lui ordonne est à ses yeux légitime.**

La science nous enseigne donc ici qu'il est important de signifier aux autres notre expertise crédible sur un sujet et que ceci nous confère une autorité certaine. Plus étonnant encore, cette crédibilité n'a même pas besoin d'être acquise par la pertinence de nos propos. Si une personne se présente à nous comme un.e expert.e réputé.e sur le sujet, cela suffit à nous influencer. Une expérience réalisée dans une agence immobilière a montré que les ventes augmentent de 15 % lorsque la personne au standard téléphonique introduit l'expertise de son collègue avant de transférer la communication. « Je vais vous passer Pierre, c'est notre meilleur expert, il a plus de 20 ans d'expérience et des centaines de ventes à son actif ».

#9. LA COHÉRENCE

Les individus aiment être cohérents avec les choses qu'ils ont précédemment dites ou faites. Nous pouvons activer ce principe de cohérence en obtenant, dans un premier temps, des petits engagements de la part de nos interlocuteurs. Ce qui les conduira à accepter dans un deuxième temps de prendre des engagements plus importants pour être cohérents avec leur choix initial.

Une étude célèbre en Californie a parfaitement mis en évidence ce phénomène.

Dans un quartier résidentiel, des ouvriers sont allés à la rencontre des propriétaires de maisons pour leur demander s'ils acceptaient que l'on plante dans leur jardin un panneau signalétique demandant aux automobilistes de ralentir. Sans surprise, seulement 17 % des propriétaires ont accepté l'installation du panneau. Dans un second quartier, à quelques mètres seulement du premier, la même question a été posée, mais cette fois-ci avec un taux d'acceptation de 76 %. Comment cela est-il possible ? Et bien les habitant.e.s du second quartier avaient reçu la visite de chercheurs 2 semaines plus tôt qui leur proposaient d'afficher à leur fenêtre une simple carte postale. Cette carte postale représentait en fait **l'engagement initial qui a permis ensuite d'obtenir une augmentation de 400 % de l'acceptation d'un changement beaucoup plus important mais cohérent avec le premier.** En d'autres termes, **si vous parvenez à leur faire faire un petit pas dans votre direction, vos interlocuteur.ice.s voudront être cohérent.e.s par la suite.** A fortiori si vous obtenez un engagement actif, volontaire, assumé publiquement, et idéalement à l'écrit. Cela signifie qu'**une décision importante est toujours le fruit de la somme de plus petits engagements stratégiques.** Il vous appartient donc de fractionner l'engagement final en une série de plus petits engagements.

#10. LA SYMPATHIE

Nous disons plus facilement oui à une personne que nous apprécions. Mais qu'est-ce qui fait que nous apprécions une personne ou que nous avons de la sympathie pour elle ? **La science de la persuasion nous indique 3 facteurs importants :**

- on a de la sympathie pour **les gens qui nous ressemblent,**

- les gens **qui nous complimentent,**
- les gens **qui coopèrent avec nous** dans des buts communs.

Une expérience menée sur des étudiant.e.s de MBA s'est déroulée de la manière suivante : le premier groupe devait négocier entre eux avec la consigne : « Time is Money ». Il fallait rentrer dans le vif du sujet immédiatement. 55 % des étudiant.e.s de ce groupe sont parvenu.e.s à un accord. Nous avons demandé au second groupe d'échanger des informations personnelles et d'identifier des points communs avant de démarrer la négociation. Dans ce groupe, non seulement 90 % des étudiant.e.s sont parvenu.e.s à un accord, mais en plus, l'accord s'est révélé plus favorable aux 2 parties.

Pour tirer le meilleur parti de ce principe de sympathie, **assurez-vous de partager des points communs à chaque fois que c'est possible** et de faire des compliments sincères et authentiques quand il y a lieu, avant de chercher à persuader vos interlocuteurs.



#11. DEMANDEZ DES CONSEILS, PAS DES OPINIONS

Lorsque vous avez une nouvelle idée que vous aimeriez faire accepter par un groupe, si vous demandez l'avis de quelqu'un, vous obtenez une critique. **Si, au contraire, vous lui demandez un « conseil », il fera un pas vers vous.** Dans son esprit, il devient votre partenaire.

#12. L'EFFET DILUTION

Aux États-Unis, une publicité pour un médicament qui aide à mieux dormir met en scène un beau couple, très heureux dans leur jardin, car ils ont passé une bonne nuit bien reposante grâce aux bénéfices de ce merveilleux médicament. Aux États-Unis, la Food & Drug Administration impose que les dernières secondes d'une publicité pour un médicament soient consacrées à mentionner la liste des effets secondaires. Nous retrouvons les fameuses voix

off qui parlent très très vite, et qui indique : « Respectez les doses prescrites, les effets secondaires sont l'infarctus du myocarde, les AVC, bla-bla-bla, bla-bla-bla », et ça se termine par : « Démangeaisons des pieds ». Sérieusement, la démangeaison des pieds ? Devinez l'impact de la démangeaison des pieds sur l'évaluation du risque d'infarctus ou d'AVC ? Cela le dilue. Concrètement, l'effet dilution est un concept connu qui met en évidence le fait que des arguments secondaires diluent la puissance des arguments principaux.

Les formations en lien



Insight selling

5 modules 45 minutes



Découverte client

5 modules 30 minutes



Négociation commerciale

10 modules 75 minutes



Argumentation et traitement des objections

6 modules 60 minutes



Préparation et prise de contact

5 modules 45 minutes



Convaincre et persuader

3 modules 30 minutes



LES CLÉS À RETENIR DES 7 SOFT SKILLS

La pensée analytique et l'innovation par l'intelligence collective :

- 1+1=3
- Le processus d'innovation
- Le processus de créativité

Apprentissage actif et stratégies d'apprentissage :

- Les méthodes d'apprentissage actives et passives
- Les modes concentré et diffus
- L'état d'esprit de croissance

Esprit critique et analyse :

- Le pouvoir du langage et des mathématiques
- Les fourberies mentales
- Les règles de bienséance de l'argumentation

Créativité, originalité et initiative :

- Les idées bleues et les idées jaunes
- Les menaces sur la créativité
- Les pratiques créatives

L'intelligence adaptative au service de la résilience et la tolérance au stress :

- Le Mode Mental Automatique versus le Mode Mental Adaptatif
- L'intelligence adaptative qui permet la bascule de l'un vers l'autre
- Les outils de l'ANC qui développent cette intelligence adaptative

L'intelligence émotionnelle :

- Mieux se comprendre, mieux se connaître, mieux interagir
- Les 5 drivers
- Apprivoiser nos moteurs

Persuasion et négociation par l'influence :

- Parler au décideur : le système 1
- Les techniques pour mobiliser le système 1
- Les méthodes pour combattre le statu quo



CONCLUSION

Nos **expert.e.s** vous ont partagé leurs retours d'expériences et leurs conseils pour développer vos compétences parmi les soft skills les plus valorisées par les directeur.rice.s des ressources humaines du monde entier. Et vous, quelles soft skills souhaitez-vous renforcer ?

Skillsday conçoit et anime des dispositifs de formation blended learning composés des meilleures modalités pédagogiques pour créer des parcours ciblés, efficaces et engageants.

Ne rêvez plus d'un monde professionnel meilleur, créez-le !

NOS EXPERT.E.S



**SVENIA
BUSSON**

CEO, LEARNSPACE

Exploratrice des Edtech et des **pratiques pédagogiques innovantes**, Svenia a réalisé un tour du monde des innovations dans l'éducation et la formation dans 19 pays. Elle dirige aujourd'hui LearnSpace. Elle est l'auteur de l'ouvrage Exploring the Future of Education et intervient dans le monde entier pour partager ses découvertes. Svenia est également la **Co-Fondatrice d'Edtech France** et de l'Alliance Edtech Européenne.



**ZUZANNA
SZMAJ**

CO-FONDATRICE ET DIRECTRICE
DU PÔLE BLENDED LEARNING,
SKILLSDAY

Psychologue du travail de formation et après une dizaine d'années dans les fonctions RH, Zuzanna devient **formatrice, facilitatrice et coach certifiée**. Co-Fondatrice de Skillsday et Directrice du pôle Blended Learning, son adage préféré sont les mots du philosophe Gaston Bachelard : « **C'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre.** »



**GUILLAUME
RAVIX**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CITÉ

Passionné par la transmission des connaissances et la conduite du changement, Guillaume a rejoint Nexity en 2012 pour **réinventer entièrement la stratégie et l'offre de formation en repartant d'une feuille blanche**. Il a lancé, en janvier 2020, une nouvelle entité **La Cité Nexity**, structure dédiée au développement et à la valorisation du Capital Humain chez Nexity. Il accompagne aujourd'hui, avec son équipe, la transformation de Nexity en organisation apprenante, **en plaçant au cœur du dispositif le développement des femmes et des hommes**.



**ANNE-SOPHIE
BRUNIE**

CONSULTANTE INNOVATION
AYMING

Consultante en **Stratégie et Management de l'Innovation** du cabinet de conseil Ayming. Ingénieure ECAM, Anne-Sophie débute sa carrière dans le conseil en gestion de projets d'innovation auprès des porteurs de projets, des start-up et des grands groupes. Elle rejoint Ayming début 2020 pour accompagner des directions générales de PME, TI et Grands Groupes dans la structuration de leur stratégie grâce à l'innovation.



**MARK
RAISON**

CEO, YELLOW IDEAS

Pour Mark, l'impossible existe pour être remis en question. **Passionné de créativité**, il est devenu **facilitateur et mentor en « Impossible »** aux quatre coins du monde. Auteur de six livres sur le sujet, il accompagne les dirigeants dans la réalisation de leurs projets stratégiques, de leurs **idées jaunes** et de leurs rêves impossibles.



**CLÉMENT
LEMAINQUE**

STARTUP RH MANAGER,
LE LAB RH

Passionné d'innovation RH et ancien professionnel des RH, Clément Lemainque accompagne plus de 300 start-up RH au sein du Lab RH, **l'écosystème dédié à l'innovation RH en France**. En parallèle, il est juré pour des incubateurs et accélérateurs, enseignant, formateur et speaker autour de thématiques liées à l'entrepreneuriat, à l'innovation ou aux ressources humaines.



**MARTIN
NAMER**

DIRECTEUR DE PROJETS
BLENDED LEARNING, SKILLSDAY

Après la création de son entreprise à 22 ans, Martin a mis un premier pied dans la pédagogie. À 25 ans, il délivrait son premier cours auprès d'étudiants d'École de Commerce sur son expérience d'entrepreneur. Aujourd'hui il est Directeur de projets formation Blended Learning chez Skillsday, expert sur les soft skills.



**ARTHUR
CHOUKROUN**

CEO, SKILLSDAY

Après plusieurs années passées en tant que consultant formateur et coach, Arthur a créé Skillsday en 2015 avec l'ambition de rendre la formation plus efficace en proposant des méthodes pédagogiques numériques innovantes. Ses terrains de jeu ? Vente, achats, management et neurosciences.



**LAURENT
DEPOND**

DIRECTEUR DU
DÉVELOPPEMENT, INSTITUTE OF
NEUROCOGNITIVISM FRANCE

Membre du conseil Supérieur de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, ancien Vice-Président **Diversité & Inclusion** du Groupe Orange, Laurent a toujours été un

passionné de l'humain et des méthodes innovantes de management. Il s'est formé à **l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC)** et à ses outils pour développer les soft skills, au sein de l'Institute of Neurocognitivism avant d'en devenir le directeur du Développement. L'INC, c'est plus de 35 ans de recherches scientifiques sur l'ANC, des clés pour mieux comprendre le comportement humain et développer notre **Intelligence Adaptative**.



skillsday



Le Jour d'Avant
par Skillsday

29 rue des pyramides
75001 Paris
T : 06 74 49 03 21
E : hello@skillsday.com
W : skillsday.com