



# Les cahiers De L'intelligence Collective

Intitulé

Date : Janvier 2011

Nombre de pages (incluant celle-ci) 8

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET LA NOTION D'EFFICACITE PERSONNELLE.....</b>	<b>2</b>
1.1.	Compétences cognitives et méta cognitives (découvertes et évolutions récentes).....	2
1.2.	Développement grâce aux objectifs .....	2
1.3.	Auto régulation et explicitation de ses propres processus mentaux .....	3
1.4.	L'influence des pairs.....	3
1.5.	La notion de représentations .....	3
1.5.1.	Les influences extérieures.....	3
1.5.2.	Les risques et conséquences des « formations » .....	4
1.5.3.	De l'intérieur vers l'extérieur .....	4
1.5.4.	Atteindre un autre niveau de pensée .....	4
1.5.5.	L'échelle de maturité .....	5
1.6.	La pensée complexe : une introduction.....	5



Verticale Culture

**Véronique BOUTHEGOURD**

Consultante RH – Politique Formation

Compétences et innovation

Conseils aux entreprises

Tel : 06 72 34 84 64

Mail : [bouthegourd.veronique@neuf.fr](mailto:bouthegourd.veronique@neuf.fr)

## 1. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET LA NOTION D'EFFICACITE PERSONNELLE

« Celui qui connaît les autres est sage, celui qui se connaît est éclairé » - LAO STEU

### 1.1. COMPETENCES COGNITIVES ET META COGNITIVES (DECOUVERTES ET EVOLUTIONS RECENTES)

L'étude faite par A.BANDURA permet de clarifier ce qui favorise le développement des compétences méta cognitives. **Les sujets à qui l'on a enseigné comment agir en tant qu'agent causal sont plus compétents cognitivement que ceux qui n'ont pas bénéficié de ces expériences.** Ces expériences de maîtrise de l'action et de responsabilité des effets induits, construisent un sentiment d'agentivité causale favorable au développement cognitif.

Ce sentiment d'efficacité se réalise dans la famille, au fur et à mesure que le monde social s'élargit, les pairs assurent un rôle de plus en plus important dans le développement de la connaissance personnelle de leurs propres capacités. C'est au cours des interactions avec les pairs que les processus de comparaison sociale agissent fortement.

**Grâce au développement cognitif dû aux expériences exploratoires,** les individus améliorent leurs compétences auto évaluatives. La connaissance de soi acquise en utilisant ces compétences d'évaluation leur permet de juger de leur efficacité par eux-mêmes comme des guides pour l'action dans toute situation susceptible d'apparaître.

**La conscientisation de ses capacités** dépend de plusieurs compétences qui se développent au travers d'expériences directes. En s'investissant dans les activités, les individus doivent être attentifs à de multiples sources d'informations d'efficacité véhiculée tant par la nature de l'activité, que la situation, par ce qui facilite ou entrave la performance, par les caractéristiques de leurs actions et les résultats qu'elles produisent. Ils doivent être capables de dépasser le cas particulier et d'intégrer l'information d'efficacité à partir des irrégularités de leurs propres performances au fil du temps. La présence de nombreux facteurs en interaction impose de très fortes exigences sur la capacité à évaluer les causes des fluctuations des performances et des résultats. L'individu est amené à se représenter et à retenir l'information d'efficacité dérivée de ses expériences antérieures dans des situations variées. Ce discernement est très fortement développé par les acteurs du mouvement des « créatifs culturels ».

Apprendre à connaître ses aptitudes en tant qu'agent nécessite bien plus de compétences que le fait d'estimer ses capacités simplement en tant que penseur (BROWN, 1984). Cela requiert l'usage spontané de multiples compétences cognitives, sociales, manuelles et motivationnelles. Cela nécessite de la part d'un adulte, le choix de s'observer chemin faisant par une démarche de connaissance de soi qui est en interactivité permanente avec son environnement, ses actes, ses performances, ses résultats....

Le développement d'un sentiment d'efficacité personnelle requiert plus que la simple production d'effets par des actions. Celles-ci doivent être perçues comme une partie de soi et **le sujet doit constater qu'il est l'agent de ses actions, d'où le développement de la notion de responsabilisation.**

Cette compréhension supplémentaire fait en effet glisser la perception de l'agentivité, depuis la causalité de l'action vers la causalité personnelle. La conscientisation de ce processus participe à la construction de soi.

Les enfants acquièrent un sentiment d'agentivité personnelle quand ils constatent qu'ils peuvent faire advenir des événements et qu'ils se considèrent comme acteurs.

L'émergence de la conscience de son efficacité propre n'a jusqu'à présent reçu que peu d'attention.

### 1.2. DEVELOPPEMENT GRACE AUX OBJECTIFS

Le développement des compétences cognitives requiert un engagement soutenu dans les activités. La motivation est durable si l'atteinte des objectifs personnels génère un sentiment d'efficacité personnelle et d'auto satisfaction.

Ceci est particulièrement déterminé par l'importance du délai : les buts à court terme fournissent les résultats anticipés immédiats et des guides pour les actions en cours visant le long terme Ils révèlent ainsi l'avancement des progrès effectués et des résultats de manière concrète.

Les buts éloignés se situent trop loin dans le temps pour constituer des motivateurs personnels efficaces. Se focaliser sur un futur éloigné incite à renvoyer l'activité à plus tard, cela crée de l'incertitude, de l'impatience, de la frustration, pour la simple raison que la visibilité de l'avancement est nulle.

La meilleure façon de maintenir la motivation personnelle est donc de combiner but à long terme, qui fixe l'orientation du projet, avec une série de sous objectifs accessibles, destinés à guider et à maintenir les efforts de la personne tout au long du parcours.

Sans critères qui permettent de mesurer la performance, les individus peuvent difficilement évaluer ce qu'ils font ou tester leur capacité. Les buts à courts termes servent non seulement de motivateurs cognitifs mais sont aussi un moyen efficace d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle.

La reconnaissance consécutive à l'atteinte des sous objectifs contribuent à la croissance de l'intérêt et de l'efficacité perçue, et favorisent les performances.

Lorsque de plus l'engagement personnel dans une activité est lié aux critères personnels (volontariat donc engagement consenti), les variations de performance activent les réactions d'autosatisfaction et d'auto insatisfaction. Eliminer le challenge personnel et l'action devient ennuyeuse donc non motivante.

Le fonctionnement intellectuel efficace requiert bien plus que la simple compréhension des connaissances factuelles et des opérations de raisonnement pour des domaines donnés d'activité. Il nécessite des compétences métacognitives pour savoir comment organiser, contrôler, évaluer, et réguler ses propres processus mentaux.

### **1.3. AUTO REGULATION ET EXPLICITATION DE SES PROPRES PROCESSUS MENTAUX**

Certaines théories du développement humain se focalisent sur la fonction régulatrice de la parole. Selon la théorie de VYGOTSKI (1997) le langage intérieur constitue le principal véhicule de la pensée et de l'auto direction. Une partie essentielle de ce type d'approche, consiste à décrire à haute voix ses propres processus mentaux et les stratégies utilisées pour résoudre un problème.

La formation à l'auto guidage accroît l'efficacité personnelle en favorisant l'expression de soi par l'intermédiaire d'une communication interpersonnelle efficace (FECTEAU & STOPPARD, 1983). L'auto guidage spontané produit un sentiment plus élevé d'efficacité personnelle et de performance intellectuelle que ne fait pas un auto-enseignement prescrit par autrui. (SCHUNK, 1982)

Le développement des aptitudes à l'auto direction permet aux individus non seulement de poursuivre leur croissance intellectuelle au-delà de leur éducation formelle, mais aussi d'améliorer la nature et la qualité de leurs objectifs. Les réalités changeantes actuelles accordent une priorité à l'aptitude à l'apprentissage auto dirigé tout au long de la vie.

### **1.4. L'INFLUENCE DES PAIRS**

Les individus n'augmentent pas leurs connaissances et leurs compétences cognitives uniquement par eux-mêmes. Pour acquérir la maîtrise d'un sujet difficile, ils doivent chercher de l'aide extérieure, afin d'obtenir l'information importante qui leur manque. La théorie sociocognitive tient compte de la nature sociale de la formation autorégulée. Les auto-régulateurs efficaces recherchent l'information nécessaire chez les autres pour parvenir à de hauts niveaux de maîtrise autodirigée.

D'autre part les pairs « façonnent » les croyances d'efficacité par leur rôle pédagogique. Les individus apprennent beaucoup les uns des autres par l'échange permanent. Plus l'individu pense que ses compétences sont similaires à celles de ses pairs (même si elles ne sont pas de même nature : complémentaire) plus il croit fermement en son efficacité d'apprentissage et meilleures sont les performances intellectuelles.

La théorie sociocognitive adopte une perspective écologique au sujet de la contribution des croyances d'efficacité au développement cognitif et social.

### **1.5. LA NOTION DE REPRESENTATIONS**

#### **1.5.1. Les influences extérieures**

Les influences que nous rencontrons (école, famille, religion, environnement professionnel, ami, collègues ...) ont tous laissé des traces en nous et conditionnent notre cadre de « référence », nos paradigmes, nos « cartes mentales ».

Chacun considère sa vision comme objective, or nous ne voyons pas le monde tel qu'il est, mais en fonction de ce que nous sommes, ou tel que nous sommes conditionnés à le voir.

Lorsque nous décrivons ce que nous voyons, c'est nous-mêmes que nous décrivons, avec nos filtres, nos perceptions, nos paradigmes. (Principe du miroir), la réalité de chacun est définie par les limites de sa perception. Ces cartes ne sont que des représentations de réalité subjective, un essai de description de territoire.

### 1.5.2. Les risques et conséquences des « formations » (management)

D'après les principes de « l'éthique de la personnalité », beaucoup de séminaires, de livres proposent des techniques « clés en main » pour changer du jour au lendemain occultant l'appropriation et la temporalité (Gaston PINEAU). En effet l'éthique de la personnalité induit que le succès est fonction de notre personnalité, de talents et de techniques, d'attitudes et de comportements qui « lubrifient » les processus d'interactions humaines.

Celle-ci s'appuyait sur deux formes : les techniques applicables aux rapports entre individus, et un état d'esprit positiviste (vouloir c'est pouvoir).

Ces « recettes » toutes faites laissent croire qu'il suffit de les appliquer sans appréhender nos propres représentations, nos propres processus mentaux, nos scénarios, et de ce fait éviter d'opérer un « changement de paradigmes » de manière consciente et consentie.

Cela nous amène à considérer l'une des lacunes principales de ces séminaires: tenter de modifier extérieurement un point de vue ou un comportement reste d'une efficacité très limitée si nous n'observons pas d'abord les paradigmes sur lesquels reposent ce point de vue ou comportement. Leurs influences sur nos relations avec les autres sont très fortes.

Le paradigme encore dominant de notre civilisation occidentale est que tout fonctionne de l'extérieur vers l'intérieur, chacun des groupes reste convaincu que le problème se trouve chez l'autre.

Les représentations actuelles de la réalité sont fortement ancrées dans les esprits par l'approche scientifique et réductionniste du 18ème siècle, d'un point de vue sociologique par le fonctionnement Taylorien, considéré comme l'unique vérité, puisque instaurées comme certitudes et enseignées comme telles.

### 1.5.3. De l'intérieur vers l'extérieur

Le développement de nouvelles attitudes et de nouveaux savoir-faire nous permet de progresser (ce qui se produit chez le mouvement informel des créatifs culturels) mais l'impact des immenses progrès, dans les performances et avancées technologiques actuelles, appelle de nouvelles cartes, de nouveaux paradigmes, et de nouvelles façons de penser et de voir le monde.

Plus nous prenons conscience de nos paradigmes fondamentaux, de l'existence de nos cartes, de nos suppositions, et de l'influence qu'exerce notre vécu et notre éducation, plus nous devenons responsables de nos représentations, les mettons à l'épreuve de la réalité, écoutons les autres, restons ouverts à leurs perceptions. Nous obtenons une image panoramique plus objective.

Très souvent des changements de paradigmes se manifestent spontanément lorsque les événements nous apparaissent sous un éclairage nouveau qui vient de l'intérieur. (Exemple : une personne qui a échappé à la mort de justesse, portera un regard différent sur le concept de vie que celle qui n'aura pas vécu cette expérience)

Les changements de paradigmes qui nous concernent proviennent du passage de l'ère industrielle à l'ère informationnelle et du cyberspace qui obligent à adopter une nouvelle représentation du monde. Nous n'avons pas le choix et nos capacités d'adaptation sont fortement sollicitées. Comme tout changement il y a des résistances. Pourtant celui-ci est inévitable, nous vivons un changement planétaire qui nous situe à une autre dimension dans la notion de l'espace/temps.

### 1.5.4. Atteindre un autre niveau de pensée

*« Nous ne pouvons résoudre les problèmes difficiles que nous rencontrons, en demeurant au niveau de réflexion où nous nous trouvons lorsque nous les avons créées » **Albert Einstein.***

Pour atteindre un degré de pensée plus profond, nous devons nous décentrer du problème, c'est-à-dire prendre de la distance et observer avec un autre regard libre de nos propres perceptions (détachement) Avant de changer de point de vue, ne faut-il pas commencer par soi-même (méthode introspective), par ce qu'il y a de plus profond en nous : nos paradigmes, notre personnalité, nos motivations, ce qui développe le « discernement ».

Tous ces paramètres impliquent un processus de renouvellement perpétuel fondé sur les lois naturelles qui gouvernent l'homme, son développement et ses progrès.

C'est une spirale de croissance qui mène à une indépendance responsable et à une interdépendance constructive.

#### 1.5.5. L'échelle de maturité

##### ▪ Le niveau de dépendance

Que ce soit la structure relationnelle, les représentations, elles dépendent de l'échelle de maturité : La dépendance s'exprime par le « vous » : la solution est toujours cherchée à l'extérieur sans que la personne s'implique. Cela amène des situations où sont formulés des reproches, des critiques, des accusations. C'est le registre Parent / Enfant (Eric BERNE). La relation est d'ordre conflictuel et compétitif. Les personnes dépendantes ont besoin des autres pour obtenir ce qu'elles veulent, l'autonomie est inexistante.

##### ▪ Le niveau de l'indépendance

L'indépendance s'exprime par le « je » : je peux faire cela, je suis responsable..... La relation peut être absente ou révéler égoïsme et/ ou égoïsme démesuré. Cela se retrouve dans certaines grandes écoles qui favorisent fortement l'individualisme exacerbé.

Les indépendants parviennent à leurs fins par leurs propres efforts.

##### ▪ Le niveau de l'interdépendance

L'interdépendance s'exprime par le « nous » : nous pouvons associer nos efforts, nos talents, produire quelque chose de mieux..... ce type relationnel crée une dynamique d'échange dans un registre de complémentarité.

Les personnes interdépendantes joignent leurs efforts à ceux des autres pour atteindre leurs plus grands succès.

Ces différents degrés peuvent se situer au niveau physique, psychologique, affectif ou/ et intellectuel.

L'indépendance est plus mature que la dépendance mais n'est pas le summum bien que la société moderne la porte aux nues. Les traités du succès, certaines écoles conditionnent très fortement les comportements en inculquant la compétition et le culte de la réussite.

L'interdépendance est un concept beaucoup plus profond impliquant plus de maturité : je sais qu'en travaillant ensemble, nous pouvons accomplir des actions de loin supérieures à celles que j'accomplirais tout seul, même en y mettant la meilleure volonté.

Nous rejoignons le concept de l'intelligence collective.

## 1.6. LA PENSEE COMPLEXE : UNE INTRODUCTION

La connaissance scientifique a longtemps été et demeure encore conçue pour dissiper une apparente complexité des phénomènes afin de révéler l'ordre simple auxquels ils obéissent. Il apparaît clairement actuellement que ce mode de « simplification » permet un approfondissement des connaissances de domaines spécialisés, pourtant ce même mode a occulté les réalités dont ils devraient rendre compte.

D'un point de vue sémantique la complexité devient l'antinomie de simplicité alors qu'elle devrait l'être de complication.

De ce fait deux illusions détournent les esprits du problème de la pensée complexe :

- La première est de croire que la complexité conduit à l'élimination de la simplicité or celle-ci met de l'ordre, de la clarté, de la distinction dans la précision de la connaissance. Une des techniques qui se développe actuellement pour faciliter la représentation de la pensée complexe est la carte heuristique.
- La seconde illusion est de confondre complexité et complétude. L'ambition de la pensée complexe est de rendre compte des articulations entre les domaines disciplinaires qui sont brisés par la pensée simplifiante qui isole ce qu'elle sépare et occulte tout ce qui relie, interagit, interfère.

La pensée complexe porte en elle les liens entre les entités, les éléments que notre pensée doit distinguer, sans les isoler les unes des autres.

Elle aspire au savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de toute connaissance.

Elle est actuellement une approche incontournable au regard de l'accélération des connaissances pluri et interdisciplinaire (complexité) ainsi que par l'incertitude socio économique (société et marchés)

La pensée complexe est très liée à la notion d'auto organisation qui nécessite de concevoir un système comme un système ouvert en évolution perpétuelle.

***Ceci fait appel à la notion d'environnement, non pas uniquement comme fondement matériel, mais comme horizon de réalité plus vaste s'ouvrant à l'infini.***

L'Homme est un être biologique mais aussi culturel, méta biologique, qui vit dans un univers de langage, d'idées et de conscience. L'approche scientifique et réductionniste a établi la séparabilité des différents milieux en oubliant que les uns n'existent pas sans les autres. Cette notion est identique entre le macro (univers) et le micro (les quarks)

Les individus de chaque espèce sont très différents les uns des autres, cela implique de comprendre qu'il y a quelque chose de plus dans la singularité ou que la différence d'un individu à un autre, c'est le fait que chaque individu soit un sujet, un système vivant qui se situe au centre de son propre monde et interagit avec lui et les autres mondes.

L'approche réductrice et parcellaire ont fait penser les sciences humaines de manière séparée : la réalité économique d'un côté, la réalité psychologique d'un autre, une réalité démographique ... or l'économique dépend des besoins et des désirs humains, derrière ce monde il y a la psychologie humaine. Même dans les phénomènes économiques, la dimension humaine est indissociable. La conscience de cette multi dimension conduit à celle de la complexité.

La Société, elle, est produite par l'interaction des individus qui la constituent. Cette Société rétroagit pour produire des individus (éducation, langage, école) qui dans leurs interactions produisent la Société.

Dans le monde des connaissances, la même complexité existe, nous avons chacun des connaissances qui, prises individuellement n'aident pas à connaître les propriétés de l'ensemble.

Cette compréhension de la complexité nécessite un changement assez profond de nos structures mentales. Les deux processus (production/ individu) sont inséparables et interdépendants, celles-ci existe par leurs interrelations et la circulation de l'information (identique à la circulation des informations entre les cellules).

