

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Quels sont les facteurs qui favorisent le transfert d'apprentissage des formations traitant du « Growth Mindset » ?

**Etude de cas du parcours de formation « Growth
Mindset » dans une banque**

Auteur : Alexane Dhont
Promoteur : Pierre Meurens
Lecteur : Julie Camerman
Maître de stage : Cyrille Thouvenot
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la réalisation de mon mémoire en vue de l'obtention d'un Master en Gestion des Ressources Humaines :

Mon promoteur, **Pierre Meurens**, pour sa disponibilité, son accompagnement et ses précieux conseils qui ont donné son orientation à ce mémoire.

Mon maître de stage, **Cyrille Thouvenot**, qui m'a aidée, encouragée, permis de me développer en tant que professionnelle des Ressources Humaines jusqu'à m'offrir des formations et une certification.

Julie Camerman, pour être lectrice de cet ouvrage.

Mon organisation de stage et plus particulièrement l'équipe « People Development », pour m'avoir permis de réaliser ce stage agréable et si enrichissant.

Gilles Dauby pour ses conseils de rédaction, sa relecture et ses commentaires pertinents qui ont structuré et précisé mon travail.

Les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans le cadre de cette recherche pour le temps qu'ils m'ont accordé et plus particulièrement les managers pour leur aide dans la constitution de l'échantillon.

Enfin, je remercie chaleureusement mes parents, ma sœur et mes amis pour leurs encouragements, leur soutien, sans qui ces années d'études auraient été différentes.

Table des matières

I. Introduction	1
II. Revue de la littérature	3
1. Un état d'esprit particulier : le « Growth Mindset »	3
1.1. Origine et définition du concept	3
1.2. Distinction entre « Growth Mindset et Fixed Mindset »	4
1.3. Etat d'esprit, apprentissage et performance	8
1.4. Conclusion	10
2. Théories sur les transferts d'apprentissage de formation	12
2.1. Définition du transfert	12
2.2. Les types de transferts	13
2.3. Le modèle de Kirkpatrick	15
2.4. Les modèles explicatifs du transfert	18
2.5. Variables d'influence du transfert des acquis	22
2.6. Mesure du transfert	31
2.7. Conclusion	32
3. Conclusion générale	33
III. Partie empirique	35
1. Présentation de la banque	35
2. Hypothèses	36
3. Méthodologie	41
4. Présentation du parcours de formation « Growth Mindset »	44
4.1. Objectifs	44
4.2. Présentation des deux types de parcours	45
4.3. Caractéristiques des formations	48
5. Résultats	49
5.1. Résultats à l'issue de la méthode qualitative	49
5.2. Confrontation des résultats quantitatif et qualitatif	67
IV. Discussion des résultats	69
1. Réactions	69
2. Apprentissages	69
3. Transferts	71
4. Motivation à participer à la formation	72
5. Motivation à transférer	73
6. Intention de transférer	73
7. Modalité d'inscription	74
8. Soutien du supérieur	74
9. Soutien des collègues	78
10. Opportunité de transférer	79

11. Climat organisationnel	79
V. Recul critique et pistes de réflexion.....	81
VI. Limites du travail.....	83
VII. Conclusion.....	85
VIII. Bibliographie.....	89
IX. Annexe.....	93
1. Annexe 1 : Questionnaire	93
2. Annexe 2 : Guides d'entretiens	94
2.1. Bénéficiaires de la formation	94
2.2. Supérieurs hiérarchiques	95
2.3. Responsable du service formation	96
3. Annexe 3 : Confrontation des résultats quantitatif et qualitatif	97
4. Annexe 4 : Table des matières du programme de type long destiné aux managers	100
5. Annexe 5 : Table des matières du programme de deux jours destinés aux non-managers.....	103
6. Annexe 6 : Exemples d'exercices donnés en formation	105
7. Annexe 7 : Grille d'analyse.....	111
8. Annexe 8 : Retranscription des entretiens	119
8.1. Supérieur 1	119
8.2. Collaborateur 1.....	124
8.3. Collaborateur 2.....	126
8.4. Collaborateur 3.....	130
8.5. Supérieur 2	133
8.6. Collaborateur 4.....	137
8.7. Collaboratrice 5	141
8.8. Collaboratrice 6	145
8.9. Supérieur 3	148
8.10. Collaborateur 7.....	152
8.11. Collaboratrice 8	157
8.12. Collaborateur 9.....	160
8.13. Responsable-formation	164

I. Introduction

Dans le contexte actuel, l'environnement étant en perpétuelle évolution, les entreprises sont contraintes de faire face à de nombreuses transformations (digitalisation, restructurations circulaires réglementaires...). Face à ces changements, les organisations sont tenues d'apporter des réponses stratégiques où les hommes et les femmes doivent en être les acteurs et adopter les comportements adéquats. Dans ce cadre, la formation est de plus en plus critique et s'impose comme une ressource stratégique dans les organisations. Cette criticité s'explique par le fait qu'elle permet le développement de ses ressources humaines sur plusieurs axes : métiers (savoir-faire) et comportementaux (savoir-être) permettant à ses salariés de s'adapter aux différents changements. Cette ressource est d'autant plus cruciale qu'elle poursuit des objectifs à long terme, d'augmentation de l'efficacité et de l'employabilité des salariés.

Malheureusement, de nombreux chercheurs constatent que peu des investissements engagés dans la formation induisent des changements au niveau professionnel, c'est-à-dire que peu de salariés mettent en application ce qui leur a été enseigné dans le cadre de la formation (Tannenbaum et Yukl, 1992, cité dans Bélair, 1999). En effet, des études montrent que seulement 10% à 20% de l'apprentissage réalisé en formation sont transférés sur le lieu de travail de manière durable (Roussel, 2011, Roussel, 2015). Des liens de plus en plus clairs apparaissent entre le transfert des apprentissages et le développement de la performance humaine (Colquitt et al., cité dans Roussel, 2015). Cette performance est régulièrement mesurée par les sociétés, le Return On Training (ROT) est de plus en plus évalué et suivi via des Key Performance Indicators (KPI). Grâce à ce suivi, les équipes de formations peuvent adapter leurs actions. Les actions de développement (coaching, piqures de rappel...) sont régulièrement mises en place afin renforcer les actions de formation. Etant donné que la formation vise à impacter les compétences techniques et comportementales, le transfert d'apprentissage s'impose alors comme un élément clé dans les enjeux de formation.

Dans ce contexte, nous allons étudier le phénomène de transfert et plus particulièrement les facteurs permettant de le favoriser.

Ce thème a été choisi en raison d'un intérêt particulier au domaine de la formation et plus particulièrement, aux formations comportementales. Innovant, il étudie une caractéristique chez les êtres humains dont découlent leurs comportements, **l'état d'esprit**.

De nombreuses études ont déjà été réalisées sur la notion de transfert, mais la spécificité de cette recherche réside dans une caractéristique humaine particulière, l'état d'esprit. Ce travail se penche sur la force d'impact d'une formation à l'égard de l'état d'esprit des personnes, le « Growth Mindset » ou état d'esprit de croissance. Celui-ci sera développé dans la première partie de ce mémoire.

Ce mémoire a pour ambition d'étudier les facteurs favorisant le transfert d'apprentissage d'une formation qui traite d'un état d'esprit particulier, le « Growth Mindset », sur le quotidien d'une personne, au sein de sa vie professionnelle, parfois privée. Pour étudier ce phénomène de transfert, la question à laquelle ce mémoire aspire à répondre est la suivante : « ***Quels sont les facteurs qui favorisent le transfert d'apprentissage des formations traitant du « Growth Mindset » ?*** Nous tenterons de répondre à cette question en étudiant d'une part l'objet de l'éventuel transfert qu'a suscité la formation et d'autre part les facteurs l'ayant favorisé.

Pour traiter cette question aisément, ce mémoire sera présenté en diverses parties.

La première est théorique et a pour objectif la mise en évidence de ce qui a déjà été étudié dans la littérature du domaine. Elle présente les deux principaux concepts de cette étude : d'une part l'état d'esprit sur lequel porte la formation, le « Growth Mindset » et d'autre part, le concept de transfert et ses variables d'influence.

La seconde partie, partie empirique, tentera, après présentation du contexte (présentation de la banque et présentation de la formation), de vérifier sur le terrain les différentes hypothèses construites sur base de la littérature. Une fois les résultats présentés, ceux-ci seront discutés au regard de la partie théorique et permettront de vérifier les hypothèses ayant été émises préalablement. Un recul critique mettant en avant des pistes de réflexion sera présenté avant les éventuelles limites de cette recherche.

Enfin, une conclusion générale reprenant les différents résultats qu'a apportés cette recherche clôturera ce mémoire.

II. Revue de la littérature

Pour aborder notre étude des facteurs favorisant les transferts d'apprentissages d'une formation traitant du « Growth Mindset », deux grandes parties seront explorées. La première concerne le concept de « Growth Mindset » et il sera principalement étudié dans sa distinction avec un autre état d'esprit appelé « Fixed Mindset ». La deuxième partie relate une revue de la littérature traitant du transfert des apprentissages de formation avec ses différents modèles explicatifs et ses variables d'influence.

1. Un état d'esprit particulier : le « Growth Mindset »

La première partie de la revue de la littérature concerne un état d'esprit particulier appelé « Growth Mindset » et qui fait l'objet de la formation étudiée dans le cadre de ce mémoire.

1.1. Origine et définition du concept

Le concept de « Growth Mindset » a été proposé par Carol Dweck, professeure en psychologie sociale à l'université de Stanford. Elle a réalisé une étude ayant pour objectif la compréhension des réactions des personnes face à l'échec. Pour ce faire, elle a soumis à un groupe d'enfants une série de problèmes à résoudre recouvrant des degrés de difficultés différents (allant de facile à très difficile, voire trop difficile pour l'âge des enfants). A son grand étonnement, à côté des élèves qui ont vécu l'expérience comme catastrophique, plusieurs élèves ont eu des réactions positives face à la difficulté des problèmes à résoudre : « J'aime avoir un défi ! » « Vous savez, j'espérais que ce serait instructif ! » Elle réalisa que ces enfants n'étaient pas découragés par l'échec, car ils ne considéraient pas qu'ils échouaient, mais plutôt qu'ils apprenaient. Ces enfants savaient que leurs capacités pouvaient être développées alors qu'elle pensait initialement que celles-ci étaient gravées dans la pierre : soit les personnes sont intelligentes, soit elles ne le sont pas. Elle souhaita alors comprendre cet état d'esprit qui l'interpellait et qu'elle nomma le « Growth Mindset ». (Dweck, 2006, 2017, 2014). Grant et al. (2018) définissent le « Growth Mindset » comme « la conviction que les compétences et les capacités peuvent être améliorées et que le développement de celles-ci est le but du travail que chacun fait ».

1.2. Distinction entre « Growth Mindset et Fixed Mindset »

Tout d'abord, les mentalités ou théories implicites sont définies comme « la croyance que les gens ont au sujet de la nature des caractéristiques humaines » (Dweck, 1999, Dweck et Leggett, 1988, cités dans Murphy et Dweck, 2016). De par cette définition et suite à son étude précédemment explicitée, Dweck (2006, 2017) différencie deux états d'esprit : d'une part l'état d'esprit fixe (*Fixed Mindset*) et d'autre part, l'état d'esprit de développement (*Growth Mindset*). Dweck (2006, 2017) définit l'état d'esprit fixe comme « la croyance dans le fait que les qualités humaines, telles que l'intelligence, la personnalité et la moralité, sont relativement fixes et créent un besoin impérieux de faire ses preuves, encore et toujours » alors que l'état d'esprit de développement correspond à « la croyance dans le fait que les qualités humaines sont des choses qui peuvent être modifiées et que chacun peut cultiver par des efforts ». Dans l'état d'esprit de développement, les personnes se différencient par leurs talents, aptitudes initiales et tempéraments, mais peuvent les développer par les apprentissages et l'expérience (Dweck, 1999, Dweck et Leggett, 1988, cités dans Murphy et Dweck, 2016, Dweck, 2006, 2017). Par exemple, les personnes en *Fixed Mindset* pensent que certaines personnes sont douées pour le sport et d'autres non alors qu'en *Growth Mindset*, les personnes qui ne sont pas sportives peuvent s'entraîner et améliorer leur condition physique (Murphy et Dweck, 2016).

Dans cette partie, la distinction entre les deux types d'états d'esprit sera effectuée sur base de plusieurs points : la signification de la capacité, la vision du potentiel, la signification de l'échec, et la signification de l'effort.

Dweck (2006, 2017) tient à préciser que les états d'esprit sont uniquement des croyances et qu'il est par conséquent possible de les modifier lorsqu'une prise de conscience est réalisée par l'individu en question. De plus, la plupart des personnes n'ont pas soit un état d'esprit fixe, soit un état d'esprit de croissance mais ont des éléments de ces deux types. En effet, il est possible que les personnes aient différents états d'esprit en fonction des domaines. Par exemple, avoir un état d'esprit fixe concernant les compétences artistiques et penser que celles-ci ne puissent pas être développées et un état d'esprit de croissance concernant l'intelligence et penser qu'elle peut au contraire être développée.

Ainsi ces deux états d'esprit se traduisent par une vision des capacités et du potentiel ainsi qu'une signification de l'échec et de l'effort bien différenciés.

a) Signification de la capacité

La capacité a une signification différente en fonction de l'état d'esprit.

En *Fixed Mindset*, la capacité émerge sans apprentissage et elle doit sans cesse être prouvée. Une personne ayant cet état d'esprit pense comme suit : « Si vous avez la capacité, vous l'avez et si vous ne l'avez pas, vous ne l'avez pas » (Dweck, 2006, 2017).

A contrario, en *Growth Mindset*, la capacité peut être développée par l'apprentissage. Selon cet état d'esprit « devenir, c'est mieux qu'être », il s'agit ici d'une recherche permanente de développement alors que le *Fixed Mindset* n'est pas dans l'optique de devenir, mais plutôt d'être à l'instant présent (Dweck, 2006, 2017).

b) Vision du potentiel

Le potentiel, c'est-à-dire la capacité d'une personne dans le futur, selon l'état d'esprit fixe peut être prédit grâce à des tests ou par le biais d'experts. Par exemple, John McEnroe était principalement caractérisé par ce type d'état d'esprit et n'aimait ni apprendre ni relever des défis. Il a avoué par conséquent ne jamais avoir accompli son potentiel bien qu'au vu de l'immensité de son talent, il fut classé numéro un mondial en tennis pendant quatre ans. Les personnes en *Fixed Mindset* veulent constamment réussir et quand ils y arrivent ils peuvent ressentir un sentiment de supériorité étant donné que ce succès s'explique par le fait que ses traits sont meilleurs que ceux des autres (Dweck, 2006, 2017).

Plusieurs des personnes les plus douées de notre époque comme Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles ou encore Charles Darwin avaient été considérées par les experts comme ayant peu de potentiel dans leurs domaines respectifs. Ces exemples nous poussent à nous demander si le potentiel ne serait pas plutôt la capacité de quelqu'un à développer ses qualifications dans le futur grâce à des efforts. Alors, comment est-il possible de déterminer jusqu'où une personne pourra se développer ? Certaines de ces personnalités ne se sont pas démarquées dès le début de leur carrière, mais ont fini par devenir des génies (Dweck, 2006, 2017). Grâce à ces contre-exemples, la vision de l'état d'esprit fixe concernant le potentiel est remise en question.

Les personnes avec un état d'esprit de développement pensent quant à elles que le potentiel prend du temps pour émerger. Michael Jordan faisait partie de ces personnes, il s'est battu et a travaillé pour développer ses capacités. C'est un être humain comme les autres, pas une personne meilleure que les autres, mais quelqu'un qui s'est démené de par son travail et ses

efforts, ce qui lui a permis d'atteindre le succès qu'il a connu dans sa carrière de basketteur (Dweck, 2006, 2017).

c) Signification de l'échec

Que ce soit dans l'état d'esprit fixe ou de développement, l'échec peut être vécu comme une expérience douloureuse. La différence de vision réside dans le fait qu'en *Fixed Mindset*, l'échec définit la personne, ce qui veut dire qu'une action (j'ai échoué) est transformée en identité (je suis un raté) (Dweck, 2006, 2017). Ainsi, l'échec caractériserait un manque d'intelligence ou de talent (Murphy et Dweck, 2016). A contrario, en *Growth Mindset*, l'échec est perçu comme un problème qu'il faut affronter et duquel il faut tirer des apprentissages (Dweck, 2006, 2017). Prenons l'exemple de Jim Marshall, ancien joueur de l'équipe de football américain du Minnesota, pour illustrer ces propos. Lors d'un match, Jim a marqué un touchdown contre son équipe. Il a fait face à un véritable échec qui aurait pu faire de lui un raté (en *Fixed Mindset*). Or, cela lui a permis lors de la seconde mi-temps du match de donner le meilleur de lui-même et de contribuer à la victoire de son équipe. Cet échec lui a permis d'améliorer sa concentration durant les matchs (Dweck, 2006, 2017). Dans cet exemple, Dweck (2006, 2017) constate qu'au lieu de laisser cette expérience honteuse le définir, il l'a utilisée pour s'améliorer et faire de lui un meilleur joueur de football américain, il se trouvait par conséquent en *Growth Mindset*. Contrairement à Jim Marshall, l'histoire de Bernard Loiseau, l'un des plus grands chefs cuisiniers du monde, fut tragique. La perte de deux points au guide le Gault et Millau et la rumeur de la perte de l'une de ses trois étoiles au Michelin lui ont tellement été insupportables qu'il s'est suicidé. Cet échec lui a donné une nouvelle définition de lui-même, celle d'un raté. Cet exemple extrême illustre les dérives d'un état d'esprit fixe (Dweck, 2006, 2017).

Une étude de Blackwell et Trzesniewski (cité dans Dweck, 2006, 2017) chercha à comprendre ce que faisaient les personnes après un échec. L'étude consistait à observer les réactions d'élèves de 12-13 ans face à l'échec scolaire et plus particulièrement à une faible note dans un nouveau cours. Les enfants en *Growth Mindset* ont réagi en étudiant davantage pour le prochain test alors que ceux en *Fixed Mindset*, ont moins étudié et pensent à tricher pour le prochain test considérant qu'ils n'avaient pas les capacités pour réussir (Dweck, 2006, 2017).

Selon Dweck (2006, 2017), les personnes en *Fixed Mindset* tentent de réparer leur estime de soi après un échec soit en faisant des reproches aux autres, ou en présentant des excuses.

Revenons à l'exemple de John McEnroe, qui justifiait toujours ses défaites par des éléments indépendants de sa volonté : fièvre, mal de dos, climat trop chaud/froid, bruit sur le court qui altèrent sa concentration... Concernant le bruit sur le court, étant donné que ce n'était pas de sa faute, il n'a pas essayé d'améliorer sa capacité de concentration ou son contrôle émotionnel (Dweck, 2006, 2017).

John Wooden (cité dans Dweck, 2006, 2017), légendaire entraîneur de basket, disait : « Vous n'êtes un raté que quand vous commencez à faire des reproches. Vous pouvez toujours apprendre de vos erreurs, sauf si vous les niez. ». Cette phrase prend ici tout son sens.

d) Signification de l'effort

Une des grandes différences entre les deux états d'esprit concerne la signification de l'effort. En *Fixed Mindset*, l'effort est une mauvaise chose car il signifie que la personne n'est pas intelligente ou n'a pas la capacité. En effet, si c'était le cas, elle n'aurait pas besoin de faire des efforts. Les gens caractérisés par cet état d'esprit pensent comme suit : « Si vous devez travailler pour faire quelque chose, c'est que vous ne devez pas être bon pour ça. », ou encore « Les choses viennent facilement aux gens qui sont de véritables génies » (Dweck, 2006, 2017). En *Fixed Mindset*, c'est par conséquent le succès sans effort qui est valorisé (Murphy et Dweck, 2016).

Toujours selon l'état d'esprit fixe, l'effort représente un réel risque pour les personnes intelligentes, qui sont considérées comme des génies ou des talents car elles ont beaucoup à perdre. Par exemple, Nadja Salerno-Sonnenberg, jeune prodige de violon, est entrée à Juilliard pour étudier avec une grande professeure de violon et celle-ci a détecté des mauvaises habitudes dans sa manière de tenir le violon. Nadja refusait de changer ses habitudes, c'est pourquoi les autres étudiants rattrapèrent alors son niveau. Elle qui avait été habituée au succès, avait l'impression de ne plus rien valoir. Elle avait peur d'essayer de changer car elle était obsédée par la peur d'échouer (Dweck, 2006, 2017).

L'effort est terrifiant en *Fixed Mindset* et ce, pour deux raisons. La première est, comme expliqué précédemment, que le fait d'en avoir besoin remet en question les capacités de la personne. La seconde raison est que l'effort empêche les gens de se trouver des excuses. En effet, nous pouvons toujours dire « j'aurai pu... », mais pas lorsque des efforts sont engagés (Dweck, 2006, 2017).

En revanche, en *Growth Mindset*, l'effort est apprécié, car il prouve l'intention de développement d'une personne (Murphy et Dweck, 2016). Dans cet état d'esprit, ne rien faire

pour quelque chose qu'une personne souhaite atteindre est inconcevable. Pour les personnes avec cet état d'esprit, l'effort correspond au carburant qui fait tourner le moteur, c'est-à-dire ce qui rend une personne intelligente et douée. Tout le monde doit travailler pour atteindre le succès, y compris les génies (Dweck, 2006, 2017). De plus, selon Murphy et Dweck (2016), l'absence d'effort signifie que la personne est restée dans sa zone de confort et n'a par conséquent, pas exploité au maximum son potentiel.

e) Objectif poursuivi

Une dernière différence qui peut être soulevée est que les personnes ayant un état d'esprit fixe poursuivent des objectifs de performance dans lesquels ils cherchent sans cesse à prouver leurs capacités par rapport aux autres et souhaitent constamment faire l'objet de jugements qui leur sont favorables. En effet, leur but ultime est de paraître intelligents et performants à tout prix. Leur motivation découle de cet objectif de performance et réside, par conséquent, dans le fait de prouver constamment aux autres et à eux-mêmes la présence de qualités.

Les personnes caractérisées par un état d'esprit de développement orientent quant à elles leurs objectifs vers l'apprentissage en cherchant perpétuellement à accroître leurs compétences et leur maîtrise (Murphy et Dweck, 2016). De plus, Burnette et al. (2013, cité dans Cutumisu, 2018) viennent appuyer ce point en constatant que le *Growth Mindset* était négativement corrélé aux objectifs de performance et positivement aux objectifs de maîtrise.

1.3. Etat d'esprit, apprentissage et performance

Le lien entre l'état d'esprit et la performance n'a pas toujours fait l'unanimité chez les auteurs du domaine. Selon Lechermeier et Fassnacht (2018, cité dans Cutumisu, 2018), donner un feedback critique, c'est-à-dire négatif mais constructif, à une personne, permettrait d'améliorer la motivation et la performance de la personne en question.

Plusieurs auteurs ont alors étudié l'impact de l'état d'esprit (de croissance ou fixe) sur la perception des feedback critiques. Ils ont notamment constaté que les personnes en *Growth Mindset* se montraient plus ouvertes à ce genre de feedback, leur permettant de corriger les erreurs qu'ils avaient commises dans une finalité d'apprentissage (Mangels et al., 2006). D'autres auteurs avancent que les personnes en *Fixed Mindset* tentent quant à eux d'éviter le plus possible les feedback critiques qui ne procurent pas d'avantages immédiats (Freitas et al., 2004, cité dans Cutumisu, 2019) et seraient particulièrement vulnérables à ceux-ci car ils les perçoivent comme une menace à la perception de leurs capacités (Mangels et al., 2006). C'est

pourquoi ils préfèrent recevoir un feedback de confirmation ou positif, c'est-à-dire qui confirme leurs capacités (Ehrlinger et al., 2016, cité dans Cutumisu, 2019). Il est donc probable que les personnes en *Fixed Mindset* évitent des occasions d'apprentissage, considérant celles-ci comme un risque de ne plus paraître intelligent lorsqu'il existe un risque trop élevé d'erreurs (Mangels et al., 2006). Selon Mangels et al. (2006), pour atténuer l'impact affectif d'un feedback négatif et garantir l'apprentissage, il suffit de percevoir la difficulté de manière positive, à savoir comme un défi à relever, donc en *Growth Mindset*. Ces auteurs ont donc remarqué l'importance d'un état d'esprit de croissance dans la perception de ce genre de feedback, ce qui impacte la motivation et la performance comme le mentionnaient Lechermeier et Fassnacht, (2018, cité dans Cutumisu, 2018).

A contrario, Cutumisu (2018) n'a observé aucune corrélation entre l'état d'esprit (fixe ou de croissance) et les comportements d'apprentissage d'une part et la performance d'autre part.

Néanmoins, plusieurs auteurs ont mis en avant le fait que la performance face au succès était semblable entre les deux types d'états d'esprit mais la différence résidait face à l'échec ou aux difficultés. En effet, Mangels et al. (2006) évoquent la vulnérabilité de personnes caractérisées par un état d'esprit fixe face à une baisse de rendement en raison du risque d'échouer. De plus, dans l'étude qu'a menée Dweck (1999), elle constate qu'après un échec, 2/3 des étudiants en *Fixed Mindset* ont montré une détérioration des stratégies entreprises dans la résolution de problèmes. Diener et Dweck (1978, cité dans Dweck, 1999) ont notamment observé des émotions négatives, un dénigrement des capacités intellectuelles de ces personnes, une persistance plus faible et une détérioration du rendement en cas d'échec. Quant aux personnes en *Growth Mindset*, Dweck (1999) observe, face à l'échec, des réactions d'auto-motivation, un optimisme et la recherche d'amélioration de leur performance. Elle constate d'ailleurs que 80% des étudiants dans cette mentalité ont maintenu ou amélioré la qualité des stratégies pour faire face à la difficulté de résolution de problèmes (Dweck, 1999). La mentalité de croissance contribue à la capacité de surmonter des obstacles (Dweck, 2006, Dweck et al., 2014, cité dans Cutumisu, 2018) ainsi qu'à la persistance et à la résilience (Schroder et al., 2017, cité dans Cutumisu, 2018). Yeager et Dweck (2012) ont notamment avancé que les personnes en *Growth Mindset* étaient plus résilientes que celles en *Fixed Mindset*. En effet, dans leur étude, les notes de ces étudiants se sont révélées être plus hautes que celles des étudiants en *Fixed Mindset* en cas de transition scolaire.

Selon Cutumisu (2018), les personnes caractérisées par un état d'esprit de croissance sont plus proactives au sujet de leur apprentissage. Selon Mangels et al. (2006), elles viseront des tâches qui présentent des véritables défis dans un but d'apprentissage. Dans le milieu scolaire, ces personnes seront plus susceptibles de poursuivre des activités de rattrapage en cas de difficultés scolaires et cherchent davantage à corriger leurs erreurs (Mangels et al., 2006). Elles auront ainsi davantage tendance à chercher à obtenir des commentaires critiques et constructifs (Cutumisu, 2018).

Pour terminer ce point, Dweck (2006, 2017), dans son ouvrage, a mis en évidence l'influence du rôle d'un tiers dans l'état d'esprit d'une personne, ce qui par conséquent impacte sa performance. L'étude de Mueller et Kamins (cité dans Dweck, 2006, 2017) consiste à donner à des élèves dix problèmes assez difficiles d'un test de QI non verbal. L'importance de cette étude réside dans l'intervention du tiers après la réussite des élèves lors de ce test. Certains élèves ont été félicités pour leur capacité : « Waw, tu en as eu huit de corrects. C'est vraiment un bon score. Tu dois être bon là-dedans », alors que d'autres ont été félicités pour leur effort : « Waw, tu en as eu huit de corrects. C'est vraiment un bon score. Tu dois avoir travaillé vraiment dur ». Dans le premier cas, on met en évidence le talent de la personne et dans le second, le travail accompli pour arriver à la réussite. Bien que la performance des élèves fût identique au début de l'étude, ils ont commencé à se distinguer dès l'intervention du tiers. En effet, l'éloge de la capacité a poussé les élèves concernés vers un état d'esprit fixe, ce qui a considérablement fait baisser leur performance lors de la résolution de problèmes supplémentaires d'un degré de difficulté supérieur (Dweck, 2006 2017). En effet, comme expliqué ci-dessus, la performance des personnes en *Fixed Mindset* se détériore en cas de difficultés. A contrario, les élèves qui ont été félicités pour leurs efforts ont développé un état d'esprit de croissance et ont manifesté une performance sans cesse meilleure (Dweck, 2006, 2017).

1.4. Conclusion

Pour conclure cette première section théorique sur la notion de *Growth Mindset*, il convient de mettre en évidence les éléments importants.

Voici ci-dessous un tableau récapitulatif reprenant les principales différences entre les deux états d'esprit : le *Growth Mindset* et le *Fixed Mindset*, qui ont été définis par Carol Dweck, professeure en psychologie à l'université de Stanford.

	Fixed Mindset	Growth Mindset
<i>Définition</i>	"Croyance dans le fait que les qualités humaines sont fixes." (Dweck, 1999, Dweck et Leggett, 1988, cités dans Murphy et Dweck, 2016, Dweck, 2006, 2017)	"Croyance dans le fait que les qualités humaines peuvent être modifiées grâce à l'effort." (Dweck, 1999, Dweck et Leggett, 1988, cités dans Murphy et Dweck, 2016, Dweck, 2006, 2017)
<i>Signification de la capacité</i>	La capacité est innée (Dweck, 2006, 2017)	La capacité est développée par l'apprentissage (Dweck, 2006, 2017)
<i>Vision du potentiel</i>	Le potentiel peut être prédit grâce à des tests ou par le biais d'experts. (Dweck, 2006, 2017)	Le potentiel prend du temps pour émerger. (Dweck, 2006, 2017)
<i>Signification de l'échec</i>	L'échec définit une personne. (Dweck, 2006, 2017)	L'échec est considéré comme une difficulté qu'il faut affronter et duquel il faut tirer des apprentissages (Dweck, 2006, 2017)
<i>Signification de l'effort</i>	L'effort signifie que la personne n'est pas intelligente ou n'a pas la capacité (Dweck, 2006, 2017)	L'effort est ce qui rend une personne intelligente ou douée (Dweck, 2006, 2017)
<i>Objectif poursuivi</i>	Objectifs de performance (Murphy et Dweck, 2016)	Objectifs d'apprentissage (Murphy et Dweck, 2016)

Il semble important de rappeler également que la différence de performance entre les deux types d'états d'esprit résidait en cas de difficulté ou d'échec. En effet, en cas de difficulté ou d'échec, les personnes en *Growth Mindset* tentent d'améliorer leur performance (Dweck, 1999) alors que la performance des personnes en *Fixed Mindset* se détériore (Mangels et al., 2006, Dweck, 1999, Diener et Dweck, 1978, cité dans Dweck, 1999). De plus, Dweck, via l'étude de Mueller et Kamins (cité dans Dweck, 2006, 2017), a mis en évidence l'influence du rôle d'un tiers dans l'état d'une personne, ce qui impacte indirectement la performance.

La deuxième partie de la revue de la littérature tentera de mettre en évidence les théories émises sur le transfert des apprentissages.

2. Théories sur les transferts d'apprentissage de formation

La dernière partie de la revue de la littérature met en lumière la notion de transfert des apprentissages.

2.1. Définition du transfert

Le transfert des acquis, concept multidimensionnel, a été défini à de multiples reprises dans la littérature. Cette partie mettra en avant les différentes définitions qui ont été proposées par les auteurs spécialisés dans le domaine du transfert et permettra de relever ses différentes caractéristiques.

Une première définition a été proposée par Wexley et Latham (1981, cité dans Baldwin et Ford, 1988). Ils définissent le transfert comme « Le degré auquel les apprenants appliquent efficacement les connaissances, les habiletés et les attitudes acquises dans un contexte de formation dans leur activité professionnelle. »

Baldwin et Ford (1988) ajoutent à cette définition, ayant servi de référence à un grand nombre d'auteurs s'intéressant au sujet, deux conditions permettant d'identifier lorsqu'un transfert se produit. Selon ces auteurs, « pour qu'un transfert se produise, le comportement appris en formation doit être généralisé au contexte du travail et maintenu pendant une période de temps. » (Baldwin et Ford, 1988). Deux éléments importants sont ainsi soulevés : d'une part la notion de généralisation au contexte de travail et son maintien pendant une certaine période de temps d'autre part.

Le transfert des apprentissages a largement été étudié dans le domaine de la psychologie de l'éducation. Il est donc important de s'intéresser à la définition émise par Tardif (1999) dans son ouvrage sur les transferts d'apprentissages dans le milieu scolaire. Il définit le transfert comme un « mécanisme cognitif qui consiste à utiliser dans une tâche cible une connaissance construite ou une compétence développée dans une tâche source. » (Tardif, 1999). Dans cette définition et dans son modèle de dynamique des apprentissages, il insiste sur la notion de stratégie cognitive pour adapter une connaissance construite dans une tâche source à une tâche cible (Tardif, 1999).

Une vision statique du transfert ne peut plus suffire dans le contexte actuel de changement permanent du milieu organisationnel. C'est pourquoi, Huang et al. (2016, cité dans Lauzier et Denis, 2016) intègrent la notion d'adaptation et énoncent que « pour perdurer dans le temps, un transfert doit s'appuyer avant tout sur la capacité des apprenants à utiliser les apprentissages

réalisés dans une perspective d'adaptation, et non uniquement dans une perspective de reproduction de ce qui a été appris ». Huang et al. (2016, cité dans Lauzier et Denis, 2016) insistent sur le fait que le transfert ne peut se limiter à la généralisation, mais nécessite dans certains cas un processus de particularisation qui permet de distinguer ce qui s'applique ou non à un contexte précis et ce, dans une logique d'adaptation (Huang et al., 2016, cité dans Lauzier et Denis, 2016).

Bracke (2004, cité dans Lauzier et Denis, 2016) rejoint la vision de Huang et al. Pour lui, le transfert n'est pas une simple application des apprentissages réalisés en formation, mais il nécessite une certaine adaptation. En effet, l'apprenant, par un processus d'évaluation, tient compte des différences entre la situation de formation et la situation de transfert et adapte son comportement.

Pour résumer ce premier point, nous pouvons définir le transfert des apprentissages comme un mécanisme cognitif (Tardif, 1999), qui consiste à appliquer efficacement les connaissances, les habiletés et les attitudes acquises en formation en situation de travail (Wexley et Latham, 1981) et qui nécessite une adaptation du contenu applicable en fonction du contexte de travail (Huang et al., 2016 et Bracke, 2004, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Deux conditions permettent d'identifier l'apparition du transfert : 1) la généralisation des apprentissages de formation dans le contexte de travail et 2) le maintien dans le temps (Baldwin et Ford, 1988).

2.2. Les types de transferts

Après avoir défini la notion de transfert, il convient de mettre en avant les différents types de transfert qui ont été définis par plusieurs auteurs.

Wexley et Latham (1981) distinguent trois types de transfert : le transfert positif, le transfert négatif et le « zéro-transfert ». Si l'apprentissage réalisé durant la formation provoque une meilleure performance au travail, alors on parle de transfert positif. En revanche, si une moins bonne performance est engendrée par l'apprentissage de formation, il s'agira d'un transfert négatif. Le zéro-transfert correspond au fait que l'apprentissage n'a aucun effet sur la performance au travail.

De multiples auteurs ont distingué le transfert dit rapproché du transfert dit éloigné (Haskell, 2001 ; Roussel, 2011, Holton et Baldwin, 2003, Saks et Haccoun, 2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016 et Royer, 1979, cité dans Yelon et Ford, 2008). Cette distinction se base sur le degré de similitude entre les situations de formation et de transfert.

Le transfert est considéré comme « rapproché » ou « proximal » lorsqu'il y a un haut degré de similarité entre la situation de formation et le contexte de transfert. L'apprentissage de formation est par conséquent, appliqué tel quel à une situation de travail (Holton et Baldwin, 2003, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Holton et Baldwin (2003, cité dans Lauzier et Denis, 2016) ajoutent qu'il s'agit d'un transfert s'inscrivant dans un contexte spécifique pour lequel la formation a été conçue. Il s'agit d'une conception traditionnelle du transfert.

A contrario, le transfert est dit « éloigné » ou « distal » quand il existe un haut degré de dissemblance entre la situation de formation et le contexte de transfert. L'apprentissage de formation ne peut être appliqué tel quel compte tenu de cette dissemblance, il nécessite des adaptations, voire des appropriations de la part de l'apprenant (Holton et Baldwin, 2003, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Ce transfert se réalise dans des contextes qui ne correspondent pas strictement à l'objectif initial de la formation (Holton et Baldwin, 2003, cité dans Lauzier et Denis, 2016).

Laker (1990, cité dans Yelon et Ford, 1999) postule que la réussite d'un transfert dépend de la tâche en question, si elle exige un transfert « rapproché » ou « éloigné ». Dans cette optique, il précise que le transfert « rapproché » est plus adapté à des tâches techniques exigeant de suivre des procédures spécifiques alors que le transfert « éloigné » est davantage applicable dans la résolution de problèmes où il y a une certaine autonomie en termes de rendement au travail. Selon lui, en ce qui concerne la mesure du transfert, le transfert « rapproché » est plus facilement mesurable que le transfert « éloigné », car les comportements attendus ne sont pas clairement définis (Laker, 1990, cité dans Yelon et Ford, 1999).

Haskell (2001, cité dans Lauzier et Denis, 2016) conçoit une taxonomie des types de transferts et propose six niveaux de transferts. En plus du transfert rapproché et éloigné précédemment évoqué, il propose le transfert non spécifique qui est lié aux apprentissages et à leur utilisation au quotidien, le transfert applicatif, le transfert de contexte et le transfert créatif qui découle d'une création d'un éventuel nouveau concept.

Une autre taxonomie incluant le transfert de contexte, rapproché, éloigné et créatif a été proposée par Roussel (2011, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Roussel (2011, cité dans Lauzier

et Denis, 2016) définit le transfert éloigné comme « nécessitant des changements importants tant sur le plan du contexte de réalisation que du contenu de l'apprentissage à transférer. »

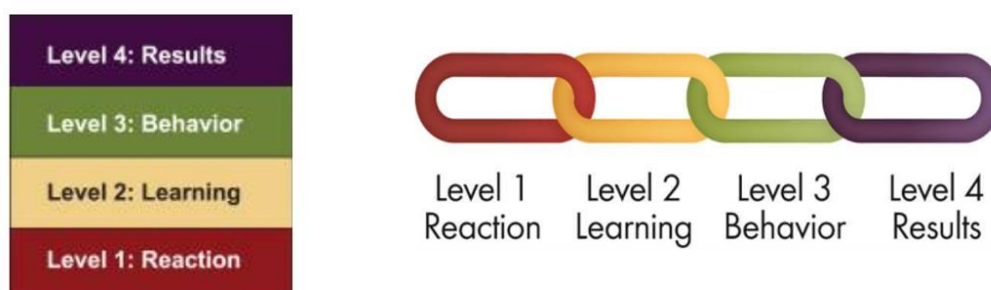
Yelon et Ford (1999) associent ces types de transferts avec deux types d'habiletés. Nous pouvons distinguer d'une part les habiletés dites fermées (closed skills) qui exigent la stricte application de séquences de travail fixes. Ce type d'habiletés concerne les emplois de natures opérationnelles ou techniques comme l'installation de ceintures de sécurité pour un opérateur de chaîne de production. Ce type d'habileté nécessitera un transfert « rapproché ». D'autre part les habiletés dites ouvertes (open skills) nécessitent une certaine adaptation et la résolution de problèmes. Cela concerne les fonctions caractérisées par une certaine autonomie dans la mise en œuvre des tâches (Blume et al. 2010, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Par exemple, les fonctions managériales lorsqu'il s'agit de motiver leurs équipes. Ce type d'habileté quant à elle induira un transfert « éloigné ».

2.3. Le modèle de Kirkpatrick

Le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick, largement connu dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines depuis plus de 55 ans, envisage l'évaluation d'une activité de formation en quatre étapes successives correspondant à quatre niveaux (*figure 1*) : évaluation des réactions (niveau 1), évaluation des apprentissages (niveau 2), évaluation des comportements (niveau 3) et évaluation des résultats (niveau 4) (Lauzier et Denis, 2016).

Jack Phillips (1991, cité dans Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005) considère qu'il existe un cinquième niveau au modèle, l'évaluation du rendement sur le capital investi (*return on investment – ROI*). Par ce niveau, il mesure le ratio des bénéfices nets du programme sur les coûts (Lauzier et Denis, 2016).

Figure 1



Source: Site internet Kirkpatrick Partners (n.d.)

Ce modèle est un « modèle hiérarchique des résultats de formation (Noe, 1986, cité dans Monnot, 2014) où chaque niveau (*figure 1*) est construit à partir du ou des niveau(x) précédent(s). Cela veut donc dire qu'un niveau est une évaluation plus fine et plus précise du niveau qui le précède (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). Kirkpatrick D.L et Kirkpatrick J.D (2007) considèrent ces quatre niveaux comme une chaîne de preuves et soulignent l'importance de mesurer tous les niveaux précédents du niveau que l'on souhaite mesurer. Par exemple, les comportements (niveau 3) ne peuvent pas être mesurés sans l'évaluation préalable des réactions (niveau 1) et des apprentissages (niveau 2). Dans cette optique, si un programme de formation n'a pas produit les résultats escomptés (niveau 4), il convient d'examiner les niveaux 3, 2 et 1 afin de trouver les problèmes qui empêchent les résultats attendus de se produire (Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick J.D., 2007). Selon Monnot (2014), la pertinence de l'information récoltée, la complexité et le coût de l'évaluation augmentent avec la progression des niveaux.

a) Niveau 1 : les réactions

Le premier niveau concerne l'évaluation du degré de satisfaction et de la perception des apprenants vis-à-vis du programme de formation (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). Selon Monnot (2014), c'est l'évaluation de la réaction affective et il est à la base du modèle hiérarchique. Si les participants n'aiment pas la formation et qu'ils ont par conséquent une réaction négative, il est peu probable qu'ils apprennent, ou du moins fassent un effort pour apprendre (Monnot, 2014).

Il s'agit du niveau le plus couramment évalué dans les entreprises compte tenu de sa facilité de mise en œuvre (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). L'évaluation à ce niveau est une évaluation « à chaud », c'est-à-dire qu'elle se réalise directement après la formation ou dans les 24 à 48 heures après celle-ci (Pottiez, 2017).

En plus de contribuer à l'amélioration de la formation (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005), ce niveau peut accroître les chances d'apprendre (niveau 2) et de transférer les acquis de formation (niveau 3) (Pottiez, 2017). Pottiez (2017) tient tout de même à être vigilant quant à cette affirmation et évoque l'incertitude du lien voire son absence avec les autres niveaux. En effet, le fait d'avoir été satisfait d'une formation ne garantit pas que les apprenants ont appris (niveau 2), qu'ils utilisent ces apprentissages dans leur travail (niveau 3) et que cela a eu un impact sur les résultats de l'organisation (niveau 4).

b) Niveau 2 : les apprentissages

Ce niveau cherche à savoir dans quelle mesure l'apprentissage a eu lieu (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005). En effet, selon Monnot (2014), il s'agit de déterminer ce que le participant a retenu et appris en termes de connaissances. Ce niveau peut aussi permettre la rétention du contenu de formation en faisant apparaître les points essentiels dans le contenu de la formation (Monnot, 2014).

Rarement évalués dans la pratique, les apprentissages peuvent être mesurés par le biais d'un examen, d'un assessment d'auto-évaluation (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005) ou en demandant directement au participant ce qu'il a appris lors d'une interview (Gérard, 2003, cité dans Monnot, 2014).

La mémorisation des notions vues en formation est un point clé dans le transfert des acquis (Pottiez, 2017). En effet, selon le modèle de Kirkpatrick (cité dans Pottiez, 2017), l'évaluation des apprentissages peut prédire le transfert des acquis de formation. Néanmoins, un défaut de transfert n'est pas toujours provoqué par un défaut d'apprentissage. En effet, des facteurs externes peuvent également intervenir.

c) Niveau 3 : les comportements

Le troisième niveau, d'une grande importance dans ce mémoire, concerne l'évaluation des changements d'ordres comportementaux de l'apprenant suite à la formation. En d'autres mots, il s'agit d'évaluer la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). « Est-ce que les nouveaux savoirs, compétences ou comportements acquis lors de la formation sont utilisés chaque jour dans l'environnement de travail de l'apprenant ? » (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). Selon Olian et al. (1998, cité dans Monnot, 2014), ce niveau permet de mesurer « le degré de continuité entre l'apprentissage dans le contexte de la formation et les comportements en résultant ».

La mesure de ce niveau sera détaillée plus loin dans ce mémoire.

d) Niveau 4 : les résultats

Ce dernier niveau vise à évaluer les résultats de l'organisation suite à la formation (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005). Il s'agit selon Monnot (2014) de déterminer l'impact de la formation sur l'entreprise. Pour déterminer ces résultats, il convient d'identifier des indicateurs

chiffrables, tels que le chiffre d'affaires ou encore le taux de turnover par exemple, pouvant être évalués avant et après la formation (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005).

Sa mesure nécessite par conséquent la définition des objectifs de résultats en amont de la formation par les commanditaires qui sont les seuls à pouvoir les déterminer (Pottiez, 2017).

e) Critiques du modèle

Ce modèle, largement diffusé, a aussi fait l'objet de nombreuses critiques.

Le caractère statique a notamment été soulevé. Ce caractère s'explique par l'absence de liens de causalité entre les différentes composantes ainsi que l'absence de variables indépendantes et contextuelles susceptibles d'influencer ces composantes (Lauzier et Denis, 2016).

Une autre critique évoquant une définition conceptuelle trop limitative et trop unidimensionnelle a elle aussi été émise. Certains auteurs (Alliger et al., 1997, Holton, 1996, cité dans Lauzier et Denis, 2016) ont par conséquent proposé des sous-dimensions aux différents concepts afin de compléter le modèle.

Haccoun et al. (1997, cité dans Blouin, 2000) confirment le caractère limitatif de ce modèle, car il ne permet pas de déterminer les facteurs grâce auxquels une formation est efficace ou non ni comment celle-ci pourrait être améliorée. En réponse à ce modèle, ces auteurs proposent alors un modèle de diagnostic des impacts qui met en évidence quatre dimensions qu'ils considèrent comme les déterminants d'un succès d'une formation : le sentiment d'efficacité personnelle, le contrôle perçu, la motivation et le soutien perçu (Haccoun et al., 1997, cité dans Blouin, 2000).

2.4. Les modèles explicatifs du transfert

Plusieurs modèles ont été proposés dans la littérature pour expliquer la dynamique de transfert. Cette partie va permettre de comprendre cette dynamique par la mise en avant des principaux modèles proposés par les auteurs du domaine.

a) Modèle de Baldwin et Ford (1988)

Baldwin et Ford (1988) ont proposé un des premiers modèles explicatifs du processus de transfert. Selon ces auteurs, le processus de transfert se caractérise par trois composantes principales : les « inputs » de la formation (*training inputs factors*), les résultats de la formation (*training outputs*) et les conditions de transfert (*conditions of transfer*) (Baldwin et Ford, 1988).

Les « **inputs** » de la formation, facteurs qui agissent directement ou indirectement sur le transfert des apprentissages (Roy, 2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016), comprennent trois grandes catégories de facteurs : les caractéristiques de l'apprenant (*trainee characteristics*), les caractéristiques de la formation (*training design*) et les caractéristiques de l'environnement de travail (*work-environment characteristics*). Pour Baldwin et Ford (1988), les caractéristiques de l'apprenant comprennent plusieurs éléments : ses habiletés, sa personnalité et sa motivation à apprendre et à transférer ses apprentissages de formation. L'intégration des principes d'apprentissage, la variabilité des scénarios et le contenu de la formation constituent, quant à eux, les caractéristiques de la formation. L'environnement de travail, le soutien accordé à l'apprenant et les occasions de mettre en œuvre les apprentissages forment les composantes.

Ensuite, les **résultats de la formation** sont définis comme étant les apprentissages qui découlent de la formation et la conservation de ceux-ci après la fin du programme.

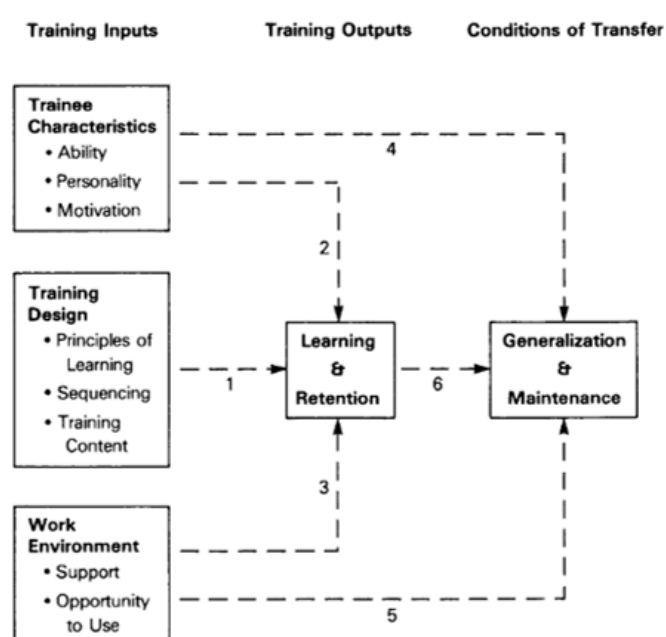
Enfin, comme ils l'ont évoqué dans leur définition, Baldwin et Ford (1988) considèrent que d'une part la généralisation du contenu appris en formation en fonction du contexte du travail et d'autre part, le maintien dans le temps, représentent les **conditions du transfert**.

La figure 2 ci-dessous représente le modèle de Baldwin et Ford (1988).

Ce modèle présente six liens essentiels entre ses différentes composantes.

D'une manière générale, les « inputs » de la formation et les résultats de la formation ont une influence directe ou indirecte sur les conditions de transfert (Baldwin et Ford, 1988).

Figure 2



Source: Baldwin et Ford (1988)

Tout d'abord, les liens 1, 2 et 3 sur la figure 2 représentent l'impact des « inputs » de la formation (les caractéristiques des apprenants, de la formation et de l'environnement) sur l'apprentissage et la rétention de celui-ci (Baldwin et Ford).

Ensuite, indépendamment de l'apprentissage en formation, Baldwin et Ford (1988) supposent également que les caractéristiques de l'apprenant et de l'environnement de travail ont des effets directs sur le transfert. Baldwin et Ford (1988) illustrent

ces liens 4 et 5 en énonçant que le maintien de compétences acquises peut être entravé par un manque de motivation ou encore par un manque de soutien du supérieur hiérarchique.

Enfin, le dernier effet direct (lien 6) représenté dans ce modèle concerne l'impact des résultats de la formation sur les conditions de transfert (Baldwin et Ford, 1988). En effet, Kirkpatrick (1967, cité dans Baldwin et Ford, 1988) en déduit que pour qu'il y ait transfert des compétences, les apprentissages de formation doivent être appris et retenus dans le temps.

Pour compléter leur modèle, ces auteurs ajoutent que les trois catégories d'« inputs » de la formation qui sont pour rappel, les caractéristiques des apprenants, de la formation et de l'environnement de travail, ont des effets indirects sur le transfert au vu des relations entre ceux-ci et les résultats de la formation (lien 1, 2 et 3) d'une part et d'autre part de ces derniers avec le transfert (lien 6) (Baldwin et Ford, 1988).

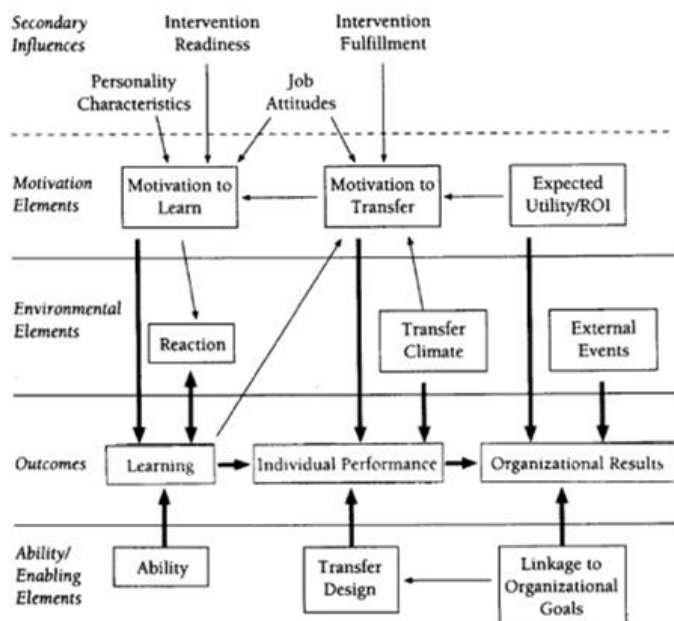
b) Modèle d'Holton (1996)

Le modèle d'Holton (1996) a été développé sur base de recherches empiriques antérieures. Il tient compte de l'influence des variables primaires et secondaires sur trois niveaux de résultats : les apprentissages (*learning*), la performance individuelle (*individual performance*) et les résultats organisationnels (*organizational results*).

Les variables primaires (variables encadrées dans la *figure 3*) se décomposent en trois catégories : les habiletés, la motivation et l'environnement, et influencent directement les résultats alors que les variables secondaires (variables non encadrées dans la *figure 3*) les influencent indirectement.

La figure 3 représente le modèle proposé par Holton (1996). Dans ce modèle, les flèches

Figure 3



Source: Holton (1996)

épaisses représentent les relations primaires entre deux variables alors que les flèches plus fines correspondent à des relations secondaires entre deux variables. Par exemple, nous pouvons constater que la motivation à apprendre (*motivation to learn*) influence directement l'apprentissage (*learning*). La relation entre ces deux variables est donc primaire alors que celle entre les caractéristiques de la

personnalité (*personality characteristics*) et la motivation à apprendre (*motivation to learn*) est secondaire. En effet, les caractéristiques de la personnalité n'impactent pas directement un des trois niveaux de résultat.

Sur base du modèle théorique qu'il a proposé (Holton, 1996), Holton et al. (2000) ont élaboré un instrument, qu'il nomme « Learning Transfer System Inventory » (LTSI), qui permet de tester les relations hypothétiques entre différentes variables du modèle préalablement établi. Cet instrument comprend seize facteurs, dont onze liés au programme de formation, formant un ensemble complet de concepts affectant le transfert des apprentissages de la formation (Holton et al., 2000)

Cet instrument a été soumis à un échantillon extrêmement vaste et diversifié, ce qui garantit le fonctionnement de celui-ci dans de nombreux types de formation et dans la plupart des organisations. Il s'appuie sur des recherches antérieures, notamment sur l'article d'Holton (1996 cité dans Holton et al., 2000). De plus, la corrélation entre ces différentes variables et le transfert est fiable pour toutes les variables hormis trois d'entre elles qui ont une fiabilité inférieure à 0,70. Il faut donc être vigilant quant à l'interprétation des variables suivantes : les résultats personnels positifs (*positive personal outcomes*), la capacité personnelle de transfert (*personal capacity for transfer*) et les sanctions du superviseur (*supervisor sanctions*) (Holton et al., 2000).

Une critique qui peut être émise à l'égard de ce modèle est le fait que les caractéristiques de l'apprenant soient incomplètes. En effet, d'autres variables comme la personnalité ou encore les attitudes au travail sont pertinentes pour étudier le transfert, mais ne sont pas prises en compte dans ce modèle (Holton et al. 2000).

2.5. Variables d'influence du transfert des acquis

Le modèle de Baldwin et Ford (1988) précédemment exposé a permis de catégoriser les variables d'influence du transfert des acquis en trois parties : les variables relatives à l'individu, à la formation et à l'environnement.

a) Les variables relatives à l'individu

Les variables relatives à l'individu, notamment les habiletés et la personnalité, connaissent un intérêt scientifique faible. Ce faible intérêt peut s'expliquer par le fait que les praticiens cherchent principalement des leviers pour augmenter le transfert. Or, ces caractéristiques sont stables et peuvent par conséquent difficilement être modifiées (Devos et Dumay, 2006). Néanmoins, Baldwin et Ford (1988) avaient émis l'hypothèse que le transfert était influencé par trois variables relatives à l'individu : les habiletés, la personnalité et la motivation.

Ce point s'intéressera à ces trois variables mais aussi à l'intention de transférer.

- **Habiletés**

Quelques études ont néanmoins été menées afin d'étudier l'effet des habiletés sur la réussite du transfert des apprentissages. Certains auteurs constatent une relation positive (Colquitt et al., 2000, cité dans Devos et Dumay, 2006), d'autres un effet modéré entre ces variables (Gordon et Kleiman, 1976, cité dans Baldwin et Ford, 1988), alors que d'autres considèrent que les habiletés ne prédisent pas le transfert (Ghiselli's, 1988, cité dans Baldwin et Ford, 1988).

- **Personnalité**

Plusieurs auteurs s'intéressent à la relation entre locus de contrôle et le transfert. Tziner et al. (1991, cité dans Devos et Dumay, 2006) n'ont pas trouvé de relation significative entre ces deux variables alors que Colquitt et al. (2000, cité dans Devos et Dumay, 2006), soulèvent dans leur méta-analyse que les personnes présentant un locus de contrôle interne étaient davantage susceptibles de transférer.

Ensuite, Colquitt et al. (2000, cité dans Devos et Dumay, 2006) évoquent que le caractère consciencieux des participants, défini comme « le degré auquel quelqu'un est fiable,

persévérant, travailleur, discipliné et orienté vers la performance » (Colquitt et al. cité dans Devos et Dumay, 2006), avait une influence sur le transfert.

Baumgartel et al. (1984, cité dans Baldwin et Ford, 1988) s'intéressent à la caractéristique du besoin de réussite. Ils constatent que les personnes qui ont un fort besoin de réussite étaient plus susceptibles de transférer leurs apprentissages.

En opposition avec les auteurs précédemment énoncés, Miles (1965, cité dans Baldwin et Ford, 1988) considère qu'il n'y a pas de lien direct entre des facteurs de personnalité et le transfert.

- **Motivation**

On constate un intérêt scientifique grandissant sur la question de la motivation. En effet, diverses études démontrent le caractère prédictif de la motivation sur le transfert.

Plusieurs auteurs constatent que la motivation représente un facteur explicatif clé du transfert avant, pendant et après la formation (Blume et al., 2010, Gegenfurtner, 2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016).

Le concept de motivation peut porter sur la formation (motivation pré-formation) et sur le transfert (motivation post-formation ou motivation à transférer) (Devos et Dumay, 2006).

Sur ce point, il convient de distinguer ces deux types de motivation.

D'abord, selon Holton (1996), la **motivation pré-formation** et plus particulièrement la motivation à apprendre, a une influence sur les résultats en termes d'apprentissage.

Plusieurs auteurs ont étudié les facteurs permettant de favoriser cette motivation.

Noe et Schmitt (1986, cité dans Baldwin et Ford) constatent une relation entre l'implication professionnelle et la motivation à apprendre. Selon eux, les personnes qui sont impliquées dans leur travail seront plus motivées à apprendre.

Selon Eccles et Wigfield (2002, cité dans Jacot, 2017), la motivation dépend de la valeur perçue de la tâche. La valeur subjective de la tâche comprend trois composantes. La première est l'intérêt intrinsèque qu'ils définissent comme « le plaisir éprouvé en effectuant la tâche ou l'intérêt subjectif pour le contenu de la tâche » (Eccles et Wigfield, 2002, cité dans Jacot, 2017). La deuxième composante est l'utilité de la tâche perçue. Tsai et Tai (2003, cité dans Lauzier et Denis, 2016) ont étudié cette composante et l'associent à la motivation à participer. Ils pensent que la motivation à participer à une formation est plus grande lorsque les personnes perçoivent l'utilité de celle-ci (Tsai et Tai, 2003, cité dans Lauzier et Denis, 2016).

La troisième et dernière composante de la valeur subjective de la tâche est l'importance perçue de la tâche qui correspond à « l'importance pour un individu de bien réussir la tâche » (Eccles et Wigfield, 2002, cité dans Jacot, 2017).

Divers auteurs se sont intéressés à l'impact de la participation volontaire à un programme de formation sur la motivation. Selon Hicks et Klimoski (1987, cité dans Baldwin et Ford, 1988) la participation volontaire influence la motivation à apprendre. Eccles (2006, cité dans Lauzier et Denis, 2016) quant à lui, constate que les notions de volonté personnelle et de choix sont importantes pour la motivation. D'autres auteurs (Curado et al., 2015, Facteau et al., 1995, Hicks et Klimoski, 1987, cités dans Lauzier et Denis, 2016) ont montré que les personnes qui sont impliquées dans le choix de participer et qui veulent participer à une formation, percevaient davantage l'utilité de celle-ci et étaient par conséquent plus motivées, ce qui impactait la performance en fin de formation et le transfert des apprentissages. Ces études viennent soutenir les théories motivationnelles et d'andragogies qui postulent que plus un individu est autonome dans le choix de participer à une formation, et plus il sera motivé pour y participer et plus il apprendra efficacement (Knowles et al., 2005, Raemdonck et al., 2014, cités dans Lauzier et Denis, 2016).

Bref, nous pouvons dire que l'implication professionnelle, la valeur subjective de la tâche et plus particulièrement l'utilité perçue de la formation et la participation volontaire favorisent la motivation à participer à une formation et à apprendre.

Ensuite, concernant la **motivation à transférer** (ou motivation post-formation), Noe (1986, cité dans Gegenfurtner et al., 2009) fut le premier à introduire et à définir ce concept. Il la définit comme le « désir de l'apprenant d'utiliser les connaissances et compétences acquises en formation à son travail ». Plusieurs auteurs, à travers leurs modèles explicatifs du transfert, considèrent le concept de motivation à transférer comme un des antécédents principaux du transfert (Baldwin et Ford, 1988, Holton, 1996, Laroche et Haccoun, 1999, cité dans Devos et Dumay, 2006). Tardif (1999) évoque sa nécessité dans la transférabilité d'une tâche source à une tâche cible.

Des auteurs, notamment Wexley et Nemeroff (1975, cité dans Baldwin et Ford, 1988), s'intéressent aux facteurs permettant de renforcer la motivation à transférer et constatent que celle-ci peut être renforcée par des interventions post-formation telles que la fixation d'objectifs par exemple.

- **Intention de transférer**

Gegenfurtner (2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016) définit l'intention de transférer comme la « volonté de s'engager dans des actions concrètes pour exécuter les compétences ou le comportement nouvellement appris en formation ».

Plusieurs auteurs constatent que l'intention de transférer en fin de formation est le prédicteur le plus immédiat des comportements de transfert (Al-Eisa et al., 2009, Holton et al., 2013 cités dans Lauzier et Denis, 2016).

De plus, Ajzen et al. (2007) viennent confirmer ces propos, car selon la théorie du comportement planifié, un des déterminants les plus importants du comportement est l'intention qu'a l'individu d'adopter le comportement en question.

b) Les variables relatives à la formation

Les variables relatives à la formation sont multiples. Plusieurs d'entre elles vont être présentées dans le cadre de ce travail.

- **Modalité d'inscription : participation volontaire**

Il est tout d'abord important de relever que le caractère obligatoire ou volontaire d'une formation n'est pas toujours une réalité objective et dépend parfois de la perception des personnes. En effet, des formations volontaires peuvent être perçues comme implicitement obligatoires et vice-versa (Baldwin et Magjuka, 1997, cité dans Jacot, 2017).

Blume et al. (2010, cité dans Jacot, 2017) constatent que les personnes qui participent de manière volontaire à une formation auront davantage tendance à transférer que les personnes qui sont dans l'obligation de participer. Huczynski et Lewis (1980, cité dans Devos et Dumay, 2006) viennent confirmer ces propos en constatant que les participants qui avaient choisi de participer à une formation transféraient davantage que ceux qui y ont été contraints.

- **Méthodes d'enseignement**

Baldwin et Ford (1988) ont identifié quatre principes liés aux caractéristiques de la formation qui peuvent améliorer le transfert des apprentissages.

Le premier principe est celui des **éléments identiques**. Il a été à l'origine proposé par Thorndike et Woodworth (1901, cité dans Baldwin et Ford, 1988), qui émettent l'hypothèse que le transfert est maximisé lorsqu'il existe des éléments identiques entre le contenu de la formation, le contexte d'apprentissage et la situation de travail. De plus, Baldwin et Ford ajoutent que la

correspondance entre ces différentes situations améliorerait la rétention du transfert (Baldwin et Ford, 1988).

Le deuxième principe identifié par Baldwin et Ford (1988) est l'enseignement via l'utilisation de **principes généraux**.

Le troisième principe est la **variabilité des stimuli**. Ce principe sous-tend à l'utilisation lors de la formation d'une variété importante de stimuli notamment en diversifiant les exemples et les situations relatifs à un concept (Duncan, 1958, Ellis, 1965, cités dans Devos et Dumay, 2006). Grâce à cette variabilité, la compréhension du concept illustré par l'apprenant est facilitée et par conséquent, celui-ci verra davantage l'applicabilité de ce même concept dans de nouvelles situations, ce qui aura pour finalité de maximiser le transfert positif (Duncan, 1958, Ellis, 1965, cité dans Baldwin et Ford, 1988). Ce principe a été soutenu empiriquement, notamment par Shore et Sechrest (1961, cité dans Baldwin et Ford, 1988) qui constatent que l'utilisation d'exemples différents lors d'une formation améliorerait davantage l'apprentissage que l'utilisation d'un exemple unique.

Enfin, le quatrième principe cité par Baldwin et Ford (1988) fait référence aux **conditions de pratique**. Elles incluent différents éléments comme les formations en masse ou distribuées ; le feedback et le « surapprentissage ». D'abord, les apprentissages réalisés lors d'une formation distribuée, c'est-à-dire divisée en différents segments, seraient conservés plus longtemps que ceux réalisés dans le cadre d'une formation en masse (Briggs et Naylor, 1962, cité dans Baldwin et Ford, 1988). Ensuite, la rétroaction, qui consiste à fournir aux apprenants des informations au sujet de leurs performances, est essentielle dans l'apprentissage (Wexley et Thornton, 1972, cité dans Baldwin et Ford, 1988). Enfin, le « surapprentissage », désignant le fait de répéter les tâches à de multiples reprises dans le but de favoriser les automatismes, est également essentiel dans la rétention des apprentissages (Baldwin et Ford, 1988, cité dans Lauzier et Denis, 2016).

- **Les stratégies d'intervention**

Plusieurs stratégies d'intervention ont été identifiées dans la littérature ayant pour objectif de favoriser le transfert des acquis de formation. Ce point mettra en avant plusieurs d'entre elles : le « Behavior modeling training », la technique de prévention des rechutes, la méthode de fixation d'objectifs et d'autogestion du comportement.

Le « **Behavior modeling training** » est une méthode d'apprentissage qui se focalise sur le transfert des apprentissages sur le lieu de travail (Taylor et al., 2005). Plusieurs auteurs, notamment Russ-Eft et Chan (2005, cité dans Devos et Dumay, 2006) ont constaté l'impact de

celle-ci sur le transfert des apprentissages. Cette méthode met l'accent sur cinq composantes successives (Decker et Nathan, 1985, Goldstein et Sorcher, 1974, Robinson, 1982, cités dans Taylor et al., 2005).

- (1) Description aux apprenants de comportements ou compétences spécifiques
- (2) Présentation d'un ou des modèle(s) en montrant l'utilisation effective du comportement ou de la compétence concernée
- (3) Donner aux apprenants la possibilité d'exercer la mise en œuvre de ces comportements ou compétences par différents exercices
- (4) Donner aux apprenants du feedback sur cette mise en œuvre
- (5) Prendre des mesures dans le but d'optimiser le transfert de ces comportements sur le lieu de travail

Plusieurs auteurs ont proposé plusieurs stratégies permettant de renforcer le transfert des acquis. La première stratégie est la fixation d'objectifs par l'apprenant concernant la manière dont il compte appliquer les compétences ou comportements appris en formation dans le cadre de son travail quotidien (Latham et Saari, 1979, Russel et al., 1984, cités dans Taylor et al., 2005). La deuxième stratégie vise à former les supérieurs des stagiaires (Latham et Saari, 1979, Parry et Reich, 1984, cités dans Taylor et al., 2005) et la dernière concerne l'attribution de récompenses pour les apprenants qui ont su appliquer les comportements ou compétences nouvelles sur leur lieu de travail (Decker et Nathan, 1985, Goldstein et Sorcher, 1974, Latham et Saari, 1979, Russel et al., 1984, cités dans Taylor et al., 2005).

La technique de **prévention des rechutes**, créée à l'origine pour faciliter le traitement de la dépendance aux substances (drogue ou alcool) (Marlatt et Gordon, 1980, 1985, cité dans Lauzier et Denis, 2016), a été instaurée dans le domaine du transfert des apprentissages. Cette technique, améliorant le transfert des apprentissages, permet de réduire le risque de retour d'anciens comportements sur le lieu de travail (Marx, 1982, cité dans Lauzier et Denis, 2016). L'objectif de cette technique est double :

- d'une part, préparer les apprenants à mettre en application les apprentissages appris en formation sur leur lieu de travail,
- d'autre part, identifier les barrières au transfert qui peuvent survenir sur le lieu de travail.

Les résultats quant à la mise en application de cette technique sont assez mitigés (Rahyuda, Syed et Soltani, 2014 cités dans Lauzier et Dneis, 2016). Néanmoins, d'autres chercheurs restent assez positifs quant au potentiel de cette technique (Burke et Baldwin, 1999, Broad et Newstrom, 1992, Machin, 2002, cités dans Lauzier et Denis, 2016).

Cette technique comprend sept étapes (Lauzier et Denis, 2016).

Première étape : identifier et définir les compétences ou les comportements qui feront l'objet du transfert et identifier les points de rechutes éventuels pour chacun de ceux-ci.

Deuxième étape : établissement d'objectifs de transfert. Lors de cette étape, il convient d'identifier les points de « chute » (signes présageant des difficultés de transfert) et de « rechute » (difficultés qui se maintiennent dans le temps ou abandon de l'apprenant), qui peuvent entraver la poursuite des objectifs préalablement définis.

Troisième étape : dresser avec le ou les apprenants une liste des avantages et des désavantages de l'ancien comportement et de comparer cette liste avec les avantages et désavantages du nouveau comportement.

Quatrième étape : mise en place de stratégies de prévention des rechutes pouvant être regroupées en quatre catégories : (1) l'identification des barrières potentielles au transfert (2), l'activation des processus cognitifs (3), l'identification des leviers individuels au transfert et (4) l'identification des leviers organisationnels au transfert.

Cinquième étape : anticiper le premier écart de comportement, à savoir la rechute. Pour ce faire, il convient d'identifier des situations sur le lieu de travail qui pourraient compromettre la mise en application des nouveaux comportements.

Sixième étape : identifier des comportements dits secondaires qu'il importe d'adopter dans le cadre de situation de rechute comme évoqué dans l'étape précédente.

Dernière étape : mise en place d'une auto-évaluation continue par l'apprenant, ayant pour objectif d'assurer le maintien dans le temps (Lauzier et Denis, 2016).

Plusieurs auteurs comme Gist et al. (1990, 1991, cité dans Devos et Dumay, 2006) ont constaté l'influence de deux méthodes sur le transfert des acquis. La première méthode est la méthode de **fixation d'objectifs** qui consiste à inciter les apprenants à se fixer des objectifs de transfert. La seconde méthode proposée par ces auteurs est la méthode **d'autogestion du comportement** qui vise à ce que l'apprenant identifie les obstacles qui pourraient entraver le transfert et réfléchisse aux manières de surmonter celles-ci.

c) Les variables liées à l'environnement

L'analyse sur les variables d'influence du transfert des acquis ne peut se limiter aux variables relatives à l'individu et à la formation. Les variables liées à l'environnement sont d'autant plus importantes qu'elles renvoient au contexte dans lequel les personnes tenteront d'appliquer les apprentissages réalisés en formation.

- **Climat de transfert organisationnel**

Rouiller et Goldstein (1993 cités dans Devos et Dumay) sont les premiers à définir le concept de climat de transfert et à suggérer son influence sur le transfert des apprentissages. Pour eux, le climat de transfert correspond à la « « favorabilité » de l'environnement envers le transfert. » Il comprend deux dimensions : d'une part les indices (liés aux objectifs, sociaux, liés à la tâche et auto-contrôlés) qui rappellent et donnent l'occasion aux apprenants d'utiliser les apprentissages de formation et les conséquences (feedback positif et négatif, punitions et absence de feedback) de l'application des nouveaux comportements ou compétences d'autres part (Rouillet et Goldstein, 1993, cité dans Devos et Dumay).

D'autres auteurs ont étudié des éléments relatifs à l'organisation qui sont favorables au transfert. Selon Baumgartel et al. (1984, coté dans Baldwin et Ford, 1988), au sein d'un climat organisationnel favorable comprenant notamment la liberté de fixer des objectifs, les apprenants seraient plus susceptibles de transférer les apprentissages de formation. Huczynski et Lewis (1980, cité dans Baldwin et Ford, 1988) évoquent quant à eux qu'un style de gestion comprenant des discussions préalables et un suivi ultérieur à la formation du supérieur hiérarchique faciliterait le transfert.

- **Soutien du supérieur**

Le soutien du supérieur et des collègues a été reconnu par divers auteurs comme des variables impactant le transfert des acquis de formation (Facteau et al., 1995, Bates, Holton, Seyler, Carvalho, 2000, Cromwell, Kolb, 2004, cités dans Devos et Dumay, 2006).

Govaerts et Dochy (2014, cité dans Lauzier et Denis, 2016) le définissent comme « un rôle comprenant de multiples dimensions et qui a pour objectif d'accroître le degré auquel un apprenant utilise, lors de son retour au travail, les connaissances, comportements et attitudes qu'il a acquis durant la formation ». Les différentes dimensions que peut recouvrir ce soutien sont selon Devos et Dumay (2006), des encouragements, l'intérêt porté au regard de la formation, la fixation d'objectifs en lien avec les comportements découlant du transfert, une

discussion entre le supérieur et l'apprenant dans le but d'identifier les possibilités d'utilisation des nouvelles compétences et les difficultés de mise en place de ces comportements. Selon Huczynski et Lewis (1980, cité dans Devos et Dumay, 2006), lorsqu'une discussion entre le supérieur et son subordonné à propos du transfert des acquis a lieu avant la formation, les apprenants sont davantage susceptibles d'essayer de transférer. Ils ont constaté ces mêmes résultats lorsque le supérieur encourageait le transfert (Huczynski et Lewis, 1980, cité dans Devos et Dumay, 2006).

Les déterminants du soutien du superviseur sont nombreux. L'étude de Lauzier (2015, cité dans Lauzier et Denis) a permis d'en identifier plusieurs, qu'il a regroupés en trois catégories : 1) les déterminants individuels, 2) les déterminants organisationnels, et 3) les déterminants relationnels. Lauzier (2015, cité dans Lauzier et Denis, 2016) recense parmi les déterminants individuels du soutien du superviseur un style de gestion axé sur les individus et les relations humaines, les compétences et habiletés du supérieur relatives à la supervision, la perception de son rôle dans le processus de transfert, sa perception d'utilité de la formation ainsi que sa motivation à fournir du soutien. Ensuite, parmi les déterminants organisationnels qu'il a identifiés, se trouvent les quelques exemples suivants : une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage, la disponibilité des ressources, les pratiques en matière de formation et de développement des compétences relatives à la supervision. Enfin, au niveau des déterminants relationnels, Lauzier (2015, cité dans Lauzier et Denis, 2016) a relevé la qualité de la relation entre le superviseur et l'employé et entre le superviseur et son supérieur.

- **Soutien des collègues**

Selon Devos et Dumay (2006), il peut être mesuré par le degré auquel ceux-ci soutiennent le participant dans ses tentatives d'application, l'encourageant à le faire, leur patience lorsqu'il utilise ses compétences...

- **Opportunités de transférer**

L'opportunité de transférer fait référence aux expériences sur le lieu de travail qui sont offertes ou obtenues par les apprenants dans le but de mettre en pratique les comportements ou compétences appris en formation (Ford et al., 1992, cité dans Cheng et Ho, 1998). Selon Ford et al. (1992, cité dans Cheng et Ho, 1998), ces différentes situations de transfert influencent les résultats du transfert. Cheng et Ho (1988) ont d'ailleurs constaté dans leur étude la relation entre le transfert et l'opportunité de transférer.

Ford et al. (1992, cité dans Devos et Dumay, 2006) se sont ensuite intéressés aux facteurs qui influençaient l'opportunité d'appliquer les apprentissages de formation et ont conclu que celle-ci était liée à des facteurs environnementaux et individuels tels que la perception par le supérieur de la capacité, des compétences et de l'habileté des apprenants.

2.6. Mesure du transfert

L'évaluation du transfert des acquis, troisième niveau dans le modèle de Kirkpatrick précédemment présenté, est l'un des niveaux du modèle le plus difficile à mesurer bien qu'il soit probablement le plus important. En effet, l'essence même d'un programme de formation est de provoquer un changement de comportement chez les apprenants. Sans changement, le programme serait un échec (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005).

Les comportements peuvent être mesurés par le biais d'un questionnaire ou d'une interview destiné(e) à plusieurs personnes pouvant observer le comportement de l'apprenant en situation de travail tels que l'apprenant lui-même, son supérieur hiérarchique, ses subordonnés... (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005). Multiplier les acteurs permet de multiplier les points de vue et de réduire un maximum les biais de subjectivité (Pottiez, 2017). Pottiez (2017) évoque d'autres outils d'évaluation tels que l'observation au poste de travail, l'analyse des incidents critiques qui examine les comportements lors de situations de crise, les sessions de suivi de formation... C'est à l'évaluateur d'utiliser ou combiner les méthodes les plus judicieuses. Selon Pottiez (2017), la seule méthode réellement valable est l'évaluation de la mise en œuvre des comportements visés par la formation. Il s'agit des comportements observables qui ont été définis dans les objectifs de la formation. Cette méthode nécessite donc la définition des objectifs de formation préalablement, ce qui n'est pas toujours le cas.

L'idéal est de pouvoir réaliser l'évaluation avant et après la formation mais une évaluation après celle-ci est souvent davantage réalisable permettant de constater ce que l'apprenant fait différemment de ce qu'il faisait avant le programme (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 2005).

L'évaluation à ce niveau soulève deux questions principales.

D'une part la question du moment auquel l'évaluation doit avoir lieu. Contrairement à l'évaluation des réactions qui doit avoir lieu « à chaud », l'évaluation des comportements doit avoir lieu « à froid », c'est-à-dire laissant une plus longue période après la formation. Pour déterminer le bon moment d'évaluer, deux facteurs sont à prendre en considération. Le premier

est la nature de la formation et des compétences acquises. En effet, l'utilisation de compétences d'ordre technique sera généralement plus rapidement observable que l'utilisation des compétences comportementales ou managériales. Le deuxième facteur est le délai nécessaire à l'apprenant pour appliquer ce qu'il a appris. Dans la pratique, l'évaluation des comportements se réalise généralement trois mois après la fin de la formation laissant aux apprenants le temps qu'ils tentent d'utiliser ce qu'ils ont appris (Pottiez, 2017).

D'autre part, elle pose la question de la fréquence à laquelle elle doit être réalisée. Pour évaluer le maintien des comportements dans le temps, il peut être judicieux de procéder à des mesures répétées du transfert (Pottiez, 2017).

2.7. Conclusion

Pour conclure cette seconde partie de la revue de la littérature relative au transfert des apprentissages, nous pouvons dire que le phénomène de transfert, pouvant prendre plusieurs formes a été défini dans la littérature comme un mécanisme cognitif (Tardif, 1999), qui consiste à appliquer efficacement les connaissances, les habiletés et les attitudes acquises en formation en situation de travail (Wexley et Latham, 1981) et qui nécessite une adaptation du contenu applicable en fonction du contexte de travail (Huang et al., 2016 et Bracke, 2004, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Deux conditions permettent d'identifier l'apparition du transfert : la généralisation des apprentissages de formation dans le contexte de travail d'une part et le maintien dans le temps d'autre part (Baldwin et Ford, 1988).

Nous avons pu également situer ce phénomène dans le modèle de Kirkpatrick, modèle hiérarchique d'évaluation de la formation. Ensuite, grâce à différents modèles explicatifs qui ont été élaborés par divers auteurs du domaine, nous avons pu constater la multitude de variables d'influence du transfert et nous les avons catégorisées selon le modèle de Baldwin et Ford (1988), c'est-à-dire en trois catégories : les variables relatives à l'individu, les variables relatives à la formation et les variables relatives à l'environnement. Enfin, le dernier point de cette partie fait référence à la mesure du transfert, partie très importante qui permettra d'orienter la méthodologie de cette recherche.

3. Conclusion générale

En conclusion de cette partie relative à la revue de la littérature, plusieurs notions ont été soulevées. D'abord cet état d'esprit particulier, le « Growth Mindset » qui fut l'objet d'un programme de formation dans la banque étudiée, s'est révélé être la croyance selon laquelle « les compétences et les capacités peuvent être améliorées et que le développement de celles-ci est le but du travail que chacun fait » (Grant et al., 2018). Nous avons vu que cet état d'esprit se distinguait d'un autre état d'esprit qui l'oppose, le Fixed Mindset sur plusieurs points : la signification de la capacité, vision du potentiel, signification de l'échec, signification de l'effort et objectif poursuivi. Dweck (2006, 2017) prône qu'un changement d'état d'esprit est possible, dans le cas d'une prise de conscience de l'individu. Par ailleurs, l'état d'esprit de croissance s'est révélé avoir des impacts sur l'apprentissage et la performance notamment face à la difficulté. Nous pouvons ainsi comprendre les raisons de la mise en place d'une formation à ce sujet au sein d'une entreprise.

Ensuite, la seconde partie de la revue de la littérature a abordé la notion de transfert d'apprentissage. Cela nous a permis de comprendre ce concept et d'identifier les variables qui pouvaient avoir de l'influence sur lui et donc le favoriser. Ces variables permettront de rédiger des hypothèses tentant de répondre à la question sur laquelle porte ce mémoire.

III. Partie empirique

La deuxième partie de ce mémoire concerne l'étude réalisée sur le terrain afin de répondre à la question de recherche. Plusieurs points composeront cette seconde partie : tout d'abord une présentation de la banque sur laquelle porte cette étude permettra d'en situer le contexte, ensuite plusieurs hypothèses seront émises sur base de la théorie, la méthodologie, la présentation du parcours de formation pour terminer par la présentation des résultats.

1. Présentation de la banque

Dans un souci de confidentialité, les sources de cette partie ne seront pas énoncées, elles proviennent principalement des sites internet et intranet de l'organisation.

La banque étudiée est une banque systémique qui est considérée comme un acteur central de l'économie luxembourgeoise. Cette banque universelle, à la fois banque de détail, banque privée, banque des entreprises, offre également des services de trésorerie et est active sur les marchés financiers. Elle emploie plus de 2 000 collaborateurs.

Elle dispose d'un réseau d'une quarantaine d'agences installées sur l'ensemble du territoire luxembourgeois. Ces agences offrent une large gamme de services allant du service bancaire quotidien, épargne et investissement immobilier, prévoyance vieillesse, jusqu'aux assurances vie/pension.

De plus, elle dispose de plusieurs filiales nationales couvrant différentes activités, telles que la fiduciaire, le leasing ou la gestion de fortune au niveau international.

Ses trois valeurs clés, récemment présentées lors d'un événement d'envergure à tous les employés, forment les « trois C » : *Create, Collaborate, Care*.

- ❖ La première valeur est de créer (*create*) dans une recherche d'innovation constante.
- ❖ Collaborer (*collaborate*) constitue la deuxième valeur de cette banque. Il est important de collaborer dans un environnement réglementaire et un marché de plus en plus difficile et en perpétuelle évolution.
- ❖ La troisième valeur fait référence à la bienveillance (*care*) que les employés ont les uns à l'égard des autres. En effet, un environnement de travail solidaire favorise un climat de collaboration et de confiance.

De nombreux changements se sont imposés à elle.

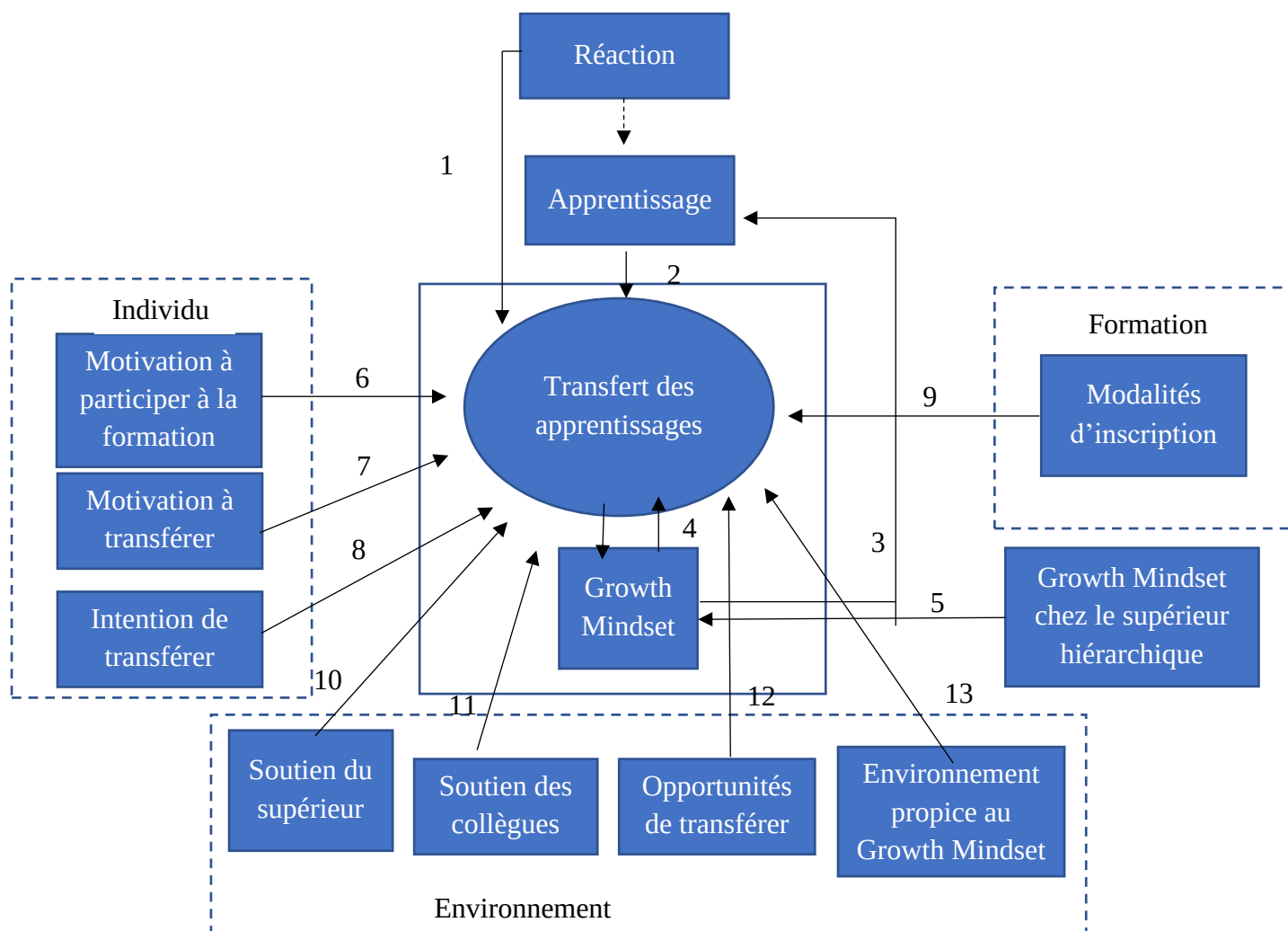
La raison principale étant le démantèlement du groupe à laquelle elle appartenait suite à la crise de 2008. Elle est devenue une entité bancaire indépendante.

Ensuite, il y a 3-4 ans, la banque étudiée s'est retrouvée face à des challenges au niveau du réseau des agences. En effet, face à la nécessité de transformer et digitaliser la filière « Retail », un nouveau responsable du département, expert en digitalisation, a été recruté. Les différentes transformations telles que la transformation des métiers, la disparition d'une partie des fonctions de guichetiers, des nouveaux rôles qui ont été définis... s'inscrivent dans un « business model » complètement nouveau. A cela s'ajoutent des changements inévitables qui s'imposent aux banques comme l'introduction de nouveaux produits, l'évolution des attentes des clients, l'évolution de la concurrence, des restructurations, de nouvelles circulaires européennes à mettre en place (GDPR, MIFID, FATCA, PSD2,...)... De plus, pour la première fois, le responsable du département « Retail » n'est pas de nationalité luxembourgeoise. Face à un marché très local, ce fut un véritable bouleversement culturel.

Enfin, elle fut très récemment rachetée par une société d'investissements diversifiés, siégeant désormais avec le gouvernement luxembourgeois au Conseil d'Administration.

2. Hypothèses

Ce point présentera différentes hypothèses qui ont été construites sur base de la partie relative à la revue de la littérature, et tentent de répondre à la question sur laquelle porte ce mémoire, qui pour rappel est la suivante : « ***Quels sont les facteurs qui favorisent le transfert d'apprentissage des formations traitant du « Growth Mindset » ?*** » La revue de la littérature qui précède a permis l'élaboration du modèle conceptuel repris ci-dessous, sur lequel se baseront les hypothèses. Les variables reprises dans ce modèle représentent les variables les plus pertinentes à étudier au regard de la méthodologie utilisée dans cette recherche.



Première hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants ayant exprimé un sentiment de satisfaction à l'égard de la formation à laquelle ils ont pris part.

En effet, pour rappel, le modèle de Kirkpatrick est composé de quatre étapes ou niveaux successifs : réaction (niveau 1), apprentissage (niveau 2), comportements (niveau 3), résultats (niveau 4) (Lauzier et Denis, 2016). Selon son modèle, chaque niveau est construit à partir du ou des niveaux(x) précédent(s) (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). Dans cette logique, le niveau d'évaluation des comportements (niveau 3) est construit à partir du niveau d'évaluation des apprentissages (niveau 2) et du niveau d'évaluation des réactions (niveau 1). Nous pouvons en déduire qu'un transfert se produira (niveau 3) si le participant a été satisfait de la formation (niveau 1) et s'il a appris (niveau 2). Cette hypothèse teste ainsi la relation entre le niveau 1 qui concerne l'évaluation du degré de satisfaction de l'apprenant à l'issue de la formation, et le niveau 3, à savoir les éventuels transferts d'apprentissages (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994).

Deuxième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants ayant acquis le plus d'apprentissages au cours de la formation.

Comme l'hypothèse précédente, cette hypothèse se base sur le modèle de Kirkpatrick. Elle teste quant à elle la relation entre le niveau 2 (apprentissage) et le niveau 3 (comportement). De plus, selon Pottiez (2017), la mémorisation des notions vues en formation et donc l'apprentissage est un point clé dans le transfert des apprentissages de formation. En effet, dans le modèle de Kirkpatrick (cité dans Pottiez, 2017), l'évaluation des apprentissages peut prédire l'application des comportements sur le lieu de travail.

Cette hypothèse se justifie également, car Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D (2007) soulignent l'importance dans l'évaluation du transfert des apprentissages, de l'évaluation au préalable des niveaux qui le précèdent, à savoir les réactions (niveau 1) et les apprentissages (niveau 2).

Troisième hypothèse : les personnes ayant un *Growth Mindset* élevé ont davantage appris que celles avec un *Fixed Mindset* élevé.

Nous pouvons émettre cette hypothèse, car Cutumisu (2018) évoque que les personnes ayant un *Growth Mindset* élevé sont plus proactives au sujet de l'apprentissage que les personnes ayant un *Fixed Mindset* élevé. Cette hypothèse aura toute son importance pour celle qui suit. En effet, de cette hypothèse découle une quatrième hypothèse, celle que **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les personnes ayant un *Growth Mindset* élevé**. En effet, si les personnes caractérisées par un haut niveau de *Growth Mindset* étaient plus enclines à apprendre selon Cutumisu (2018) et si elles apprennent plus, elles seront plus susceptibles de mettre en œuvre ces apprentissages de formation sur leur lieu de travail. Comme expliqué auparavant, l'apprentissage est un point clé dans le transfert (Pottiez, 2017) et à travers le modèle de Kirkpatrick (cité dans Pottiez, 2017), l'évaluation des apprentissages peut prédire l'application des comportements sur le lieu de travail.

Par ailleurs, le programme de formation vise à inculquer cet état d'esprit particulier, le « *Growth Mindset* » et fait donc l'objet du transfert. C'est pourquoi nous pouvons attendre de cette formation, un nombre plus important de personnes en *Growth Mindset*.

Cinquième hypothèse : les participants qui ont un supérieur hiérarchique ayant un *Growth Mindset* élevé, ont davantage transféré leurs apprentissages.

En effet, Dweck (2006, 2017) a mis en évidence l'importance du rôle d'un tiers et son influence sur l'état d'esprit d'une personne. De par ce fait, l'éloge de la capacité motive les personnes dans un état d'esprit fixe (*Fixed Mindset*), alors que féliciter pour les efforts réalisés induit un état d'esprit de croissance (*Growth Mindset* - Dweck, 2006, 2017). Par conséquent, l'état d'esprit des supérieurs et leur communication qui en découle ont une importance considérable par rapport à l'état d'esprit des collaborateurs. Etant donné que ce qui est principalement attendu du transfert de cette formation est l'inculcation d'un état d'esprit de croissance, nous pouvons nous attendre à ce que l'état d'esprit du supérieur influence le transfert car il influence l'état d'esprit du collaborateur.

Sixième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants qui démontrent une motivation à participer à la formation.

Comme expliqué dans la revue de la littérature, plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la motivation avant, pendant et après la formation dans le phénomène de transfert des apprentissages (Blume et al., 2010, Gegenfurtner, 2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Holton (1996) a notamment constaté que la motivation pré-formation influence les résultats en termes d'apprentissage.

Septième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants qui démontrent une motivation à appliquer des apprentissages de formation. Comme mentionné ci-dessus, la motivation est un facteur clé dans le transfert des apprentissages (Blume et al., 2010, Gegenfurtner, 2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016). De plus, la motivation à transférer est considérée comme un des antécédents principaux du transfert par de multiples auteurs (Baldwin et Ford, 1988, Holton, 1996, Laroche et Haccoun, 1999, cité dans Devos et Dumay, 2006). C'est pour ces raisons que cette septième hypothèse se justifie.

Huitième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants qui avaient l'intention de transférer des apprentissages à l'issue de la formation.

Plusieurs auteurs ont avancé que l'intention de transférer était le prédicteur le plus immédiat des comportements de transfert (Al-Eisa et al., 2009, Holton et al., 2013 cités dans Lauzier et Denis, 2016). Un comportement, en l'occurrence ici l'application des apprentissages de

formation, ne peut se produire que si la personne a l'intention d'adopter ce comportement (Ajzen et al., 2007).

Neuvième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque la modalité d'inscription à la formation est volontaire.

Cette dixième hypothèse s'explique par le fait que plusieurs auteurs ont constaté que lorsque la modalité d'inscription à une formation était volontaire, les personnes avaient davantage tendance à transférer des apprentissages de formation (Blume et al., 2010, cité dans Jacot, 2017, Huczynski et Lewis, 1980, cité dans Devos et Dumay, 2006). Par cette hypothèse, nous souhaitons tester cette relation dans le contexte particulier de cette recherche.

Dixième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque les participants se sentent soutenus par leur supérieur hiérarchique.

Cette hypothèse soulève la question du soutien du supérieur hiérarchique dans le processus de transfert des apprentissages. Selon de multiples auteurs, le soutien du supérieur, sous différentes formes, est considéré comme une variable qui impacte le transfert des acquis de formation (Facteau et al., 1995, Bates, Holton, Seyler, Carvalho, 2000, Cromwell, Kolb, 2004, cités dans Devos et Dumay, 2006).

Onzième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque les participants se sentent soutenus par leurs collègues.

Tout comme le soutien du supérieur, le soutien des collègues est considéré par plusieurs auteurs comme influençant les transferts d'apprentissage (Facteau et al., 1995, Bates, Holton, Seyler, Carvalho, 2000, Cromwell, Kolb, 2004, cités dans Devos et Dumay, 2006).

Douzième hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque les participants considèrent qu'ils ont eu l'opportunité d'appliquer des apprentissages de formation.

Cette avant-dernière hypothèse fait référence aux opportunités de transférer, variable considérée comme influençant les résultats du transfert.

Treizième et dernière hypothèse : le transfert d'apprentissage est favorisé dans un environnement propice au développement d'un « Growth Mindset ».

Cette hypothèse fait référence au climat de transfert organisationnel, concept défini par Rouiller et Goldstein (1993, cités dans Devos et Dumay) comme correspondant à « la « favorabilité »

de l'environnement envers le transfert ». Ces auteurs ont notamment suggéré l'influence de ce concept sur le phénomène de transfert des apprentissages.

Dans une optique de développement ou renforcement de l'état d'esprit de croissance chez les bénéficiaires de la formation, nous pouvons déduire une certaine influence d'un environnement propice au « Growth Mindset ».

3. Méthodologie

Ce mémoire s'inscrit dans une méthode hypothético-déductive, c'est-à-dire qu'il repose sur des hypothèses qui découlent de la théorie et qui seront vérifiées sur le terrain.

Pour vérifier les hypothèses sur le terrain, deux méthodes ont été utilisées : une méthode quantitative, par le biais d'un questionnaire et une méthode qualitative par le biais d'entretiens.

Tout d'abord, un questionnaire d'un temps de réponse estimé à trois minutes maximum a été remis à toutes les personnes composant l'échantillon (hormis le responsable du service formation (*échantillonnage définit page suivante*)). Ce questionnaire (*annexe 1*) est l'échelle « Growth Mindset » de Carol Dweck (Stanford University, n.d.). Elle permet de situer les personnes sur le continuum entre *Growth Mindset* et *Fixed Mindset* car il mesure à quel point les participants croient qu'ils peuvent devenir plus intelligents en travaillant. Il comprend les trois items suivants :

- Vous avez une certaine intelligence, et vous ne pouvez pas vraiment faire grand-chose pour la changer.
- Votre intelligence est quelque chose à propos de vous et que vous ne pouvez pas énormément changer.
- Vous pouvez apprendre de nouvelles choses, mais vous ne pouvez pas vraiment changer votre intelligence de base.

Pour chaque affirmation, il est demandé aux répondants d'indiquer à quel point ils sont d'accord à l'aide d'une échelle de six points, allant de tout à fait d'accord (1) à tout à fait en désaccord (6). Ces trois items sont associés à l'état d'esprit fixe. C'est pourquoi plus la personne sera en désaccord avec ces propositions et plus son état d'esprit de croissance se révélera élevé. Pour calculer le score obtenu pour chaque participant, il suffit de faire la moyenne des réponses obtenues. Les scores obtenus de chaque personne, allant jusqu'à six maximum, sont indiqués dans le tableau à la fin de ce point.

Ensuite, chaque personne a fait l'objet d'un entretien. Les entretiens sont semi-directifs et sont caractérisés par un guide d'entretien souple. Cela a ainsi permis d'explorer le phénomène de transfert et de recueillir des réponses nuancées et complètes de la part des interviewés.

Chaque entretien a débuté avec une brève présentation de l'objectif de l'entretien, une précision concernant la confidentialité et l'anonymat des propos qui allaient faire l'objet d'une analyse et enfin une demande d'accord d'enregistrement afin de retranscrire les différents entretiens a posteriori.

La durée moyenne des différents entretiens réalisés est de 35 minutes. Comme conseillé dans la littérature, les entretiens se sont déroulés au minimum trois mois après la fin du programme de formation (en l'occurrence quatre mois en moyenne – paramètre principal de la construction de l'échantillon) afin de laisser un délai suffisamment grand pour que l'apprenant ait eu le temps d'appliquer ce qu'il a appris. Par ailleurs, étant donné que le transfert porte sur une formation d'ordre comportemental et non technique, le transfert est généralement observable moins rapidement, d'où l'importance de laisser un délai plus grand entre la fin de la formation et les entretiens. De plus, l'importance de ce délai permet de mesurer les deux conditions de transfert émises dans la partie théorique par Baldwin et Ford (1988), à savoir, la généralisation au contexte du travail et son maintien dans le temps. Il s'agit par conséquent d'une évaluation « à froid ».

La retranscription des entretiens est disponible en *annexe 8*.

Pour la réalisation de ces entretiens, trois guides d'entretiens ont été élaborés : un pour les collaborateurs qui sont bénéficiaires de la formation, un pour le supérieur hiérarchique et un pour le responsable formation (guides d'entretien en *annexe 2*).

L'échantillon est composé de quatorze personnes :

- Neuf collaborateurs ayant bénéficié du programme court de la formation destinés aux non-managers. Ce programme sera détaillé dans la partie relative à la présentation de la formation. L'analyse du transfert portera sur ces neuf collaborateurs.
- Trois supérieurs hiérarchiques ayant quant à eux bénéficié du programme destiné aux managers. Ils ont pu observer les comportements de leurs subordonnés.
- Le responsable du service formation permettant d'identifier les comportements attendus au retour de la formation.

Cet échantillon comprend trois agences. Pour chaque agence, un supérieur hiérarchique et trois collaborateurs ont été interviewés.

L'échantillon est très varié notamment de par sa diversité de nationalités (belges, luxembourgeois et français), d'origines (portugais, italien...), de sexe, d'âge et d'ancienneté

qui varie entre 1 an et 31 ans. Pour information, étant donné que certaines personnes sont de nationalité luxembourgeoise, il est important de préciser que l'entretien ne fut par conséquent pas dans leur langue maternelle. L'échantillonnage a été réalisé en collaboration avec les managers qui ont été constructifs afin d'apporter plus de fond à cette étude et ne pas se limiter à leurs employés les plus « *Growth Mindset* ».

Voici ci-dessous un tableau reprenant différentes caractéristiques des personnes ayant été interviewées : sexe, âge, ancienneté, fonction, formation suivie, date de la formation et le score obtenu sur l'échelle « *Growth Mindset* ».

Interviewé	Sexe	Âge	Ancienneté	Fonction	Agence	Formation suivie	Date de la formation	Score sur l'échelle de « <i>Growth Mindset</i> »
Sup. 1	H	39	14 ans	Gérant	Agence 1	Prog. long managers	Du 26 sept. au 6 mars	5,0/6
Coll. 1	H	47	20 ans	Affluent Relationship manager	Agence 1	Prog. de 2 jours	16 et 17 oct.	4,6/6
Coll. 2	H	43	12 ans	Relationship manager	Agence 1	Prog. de 2 jours	12 et 13 nov.	2,3/6
Coll. 3	H	30	2 ans	Relationship manager	Agence 1	Prog. de 2 jours	21 et 22 nov.	4,6/6
Sup. 2	F	48	22 ans	Gérant-adjoint	Agence 2	Prog. long managers	Du 26 sept. au 6 mars	5,0/6
Coll. 4	H	51	31 ans	Relationship manager	Agence 2	Prog. de 2 jours	18 et 19 oct.	3,6/6
Coll. 5	F	43	20 ans	Account manager	Agence 2	Prog. de 2 jours	18 et 19 oct.	5,0/6
Coll. 6	F	32	8 ans	Relationship manager	Agence 2	Prog. de 2 jours	16 et 17 oct.	4,3/6
Sup. 3	H	47	3 ans	Gérant	Agence 3	Prog. long managers	Du 26 sept. au 6 mars	4,3/6
Coll. 7	H	29	8 ans	Relationship manager	Agence 3	Prog. de 2 jours	12 et 13 nov.	3,6/6
Coll. 8	F	49	1 an	Affluent Manager	Agence 3	Prog. de 2 jours	5 et 6 déc.	4,3/6
Coll. 9	H	42	14 ans	Relationship manager	Agence 3	Prog. de 2 jours	20 et 21 nov.	4,6/6
Resp. formation	H	46	20 ans	Resp. service formation	-	-	N/A	N/A

Enfin, les résultats obtenus aux entretiens seront analysés suivant une grille d'analyse, reprenant les variables énoncées dans les hypothèses. Cette grille d'analyse est disponible en *annexe 7*.

Nous avons préféré nous concentrer sur un seul type de population afin de l'étudier en profondeur, les collaborateurs. Inclure une étude sur les supérieurs nous aurait amenés à interviewer leurs supérieurs directs avec le risque de noyer les résultats. Ils ont toutefois fait l'objet d'études et d'analyses, mais dans une moindre mesure.

4. Présentation du parcours de formation « Growth Mindset »

La formation sur laquelle porte l'évaluation du transfert des apprentissages de ce mémoire aborde un état d'esprit particulier : le « Growth Mindset ». Ce concept, développé précédemment dans la partie relative à la revue de la littérature, est appréhendé lors de cette formation au travers une série de thématiques managériales abordées selon une approche neuroscientifique : la gestion du stress, le leadership positif, les motivations intrinsèques et la communication positive.

Le programme a dans un premier temps été soumis à six premières agences d'une phase pilote. Plusieurs vagues ont ensuite été lancées dans le but de proposer celui-ci à l'ensemble des collaborateurs du département « Retail & Digital Banking », à savoir des fonctions commerciales et supports. L'objectif final est d'étendre le « Growth Mindset » à l'ensemble des employés de la banque. En effet, considéré comme l'un des piliers de la stratégie business de la banque, il est aujourd'hui l'un des programmes de formation phare de l'« Academy », qui est un parcours métiers destiné à répondre aux challenges de l'évolution de l'environnement et plus largement au maintien des compétences dans une optique d'amélioration de l'employabilité.

4.1. Objectifs

Dans ce contexte d'évolution de l'environnement, la banque a souhaité se focaliser sur l'état d'esprit des collaborateurs afin d'induire une adaptation de leurs comportements face à ces changements, et ce dans un état d'esprit positif, le « Growth Mindset ».

Selon le responsable du service formation, ce programme poursuit plusieurs objectifs précis. Le premier est d'aider les personnes à aller à la rencontre de leur motivation au vu du constat de démotivation générale qui a été mesuré.

Le deuxième est d'induire un « Growth Mindset » chez les collaborateurs afin qu'ils puissent voir les différents changements auxquels ils font face et auxquels ils devront à l'avenir encore faire face comme une opportunité, plutôt que comme une contrainte.

Enfin, le dernier objectif est d'aider les collaborateurs dans la gestion de leurs priorités.

Toujours selon le responsable formation, ce qui est globalement recherché, c'est l'épanouissement des personnes. L'objectif ultime restant la performance, autant individuelle que collective.

4.2. Présentation des deux types de parcours

Deux types de programmes de formation sont proposés (*Figure 4*). Le premier programme, de type long, est destiné aux gérants, gérants adjoints ou « team leaders » alors que le second est destiné aux non-managers.

Figure 4

■ Gérants, gérants-adjoints, N-2 équipes de support		
■ 4 jours de formation		
· Kick-off (séance d'information) (1h)		
· Attitude positive & Growth mindset		2 jours
· Motivations intrinsèques et tempéraments		1 jour
· Communication positive		1 jour
· 2 sessions de coaching (2x 1h)		
· Test de personnalité & debrief (1h)		
■ Collaborateurs du Branch Network		
■ 2 jours de formation		
· Kick-off (séance d'information) (1h)		
· Attitude positive & Growth mindset		2 jours

a) Programme de type long destiné aux managers

Ce programme se compose d'une séance « kick-off », de quatre jours de formation, de deux séances de coaching, d'un débriefing d'un test de personnalité appelé VIP2A et enfin d'une séance de clôture collective.

Ce cursus s'étale sur une durée totale de six mois.

La séance « kick-off », qui se déroule une semaine avant le début des premiers jours de formation, introduit une première approche au concept de « Growth Mindset » et a pour objectif de présenter le programme de formation et son approche neuroscientifique.

Les deux premières journées de formation portent sur le concept de « Growth Mindset », à travers sa distinction avec le « Fixed Mindset » ainsi que sur la gestion du stress et le leadership positif. Ces deux jours se déroulent consécutivement.

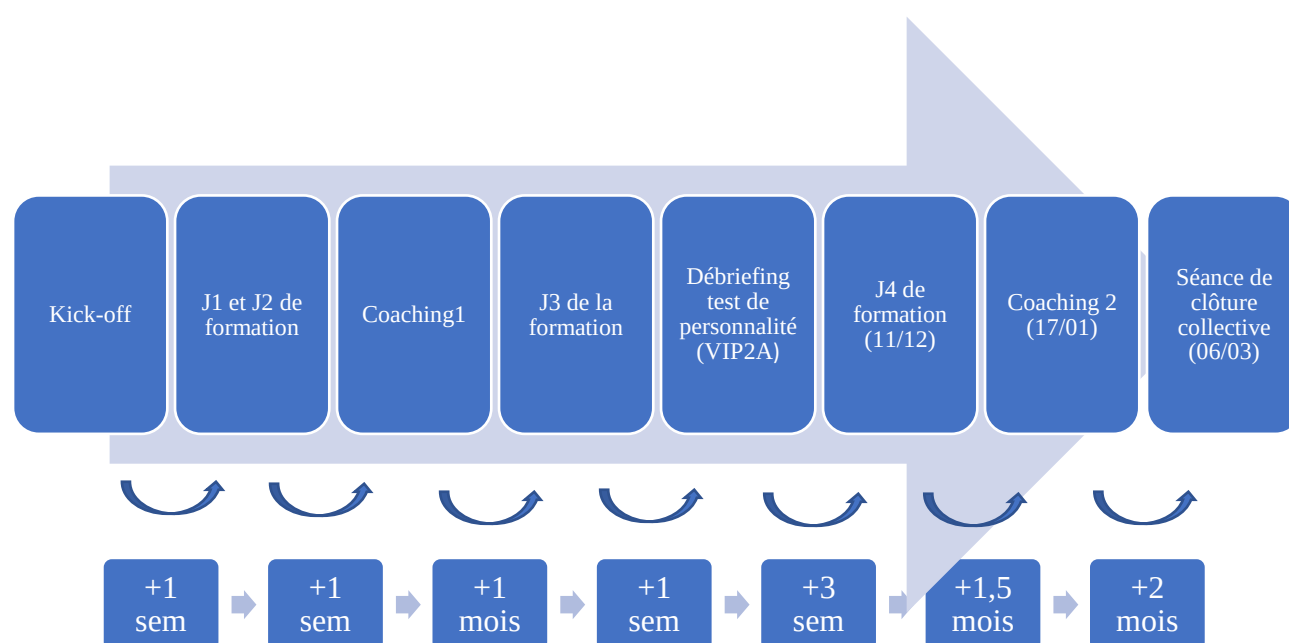
Les deux séances de coaching, l'une ayant lieu après les deux premiers jours de formation et l'autre après la quatrième journée de formation, s'inscrivent dans la continuité de ce programme et permettent de proposer une formation individualisée. Ces séances permettent d'identifier les freins et les sources d'énergie du participant. Le formateur aide cette personne de manière spécifique et individuelle, à progresser malgré les freins en mobilisant ses sources d'énergie. La troisième journée de formation a lieu un mois après le premier coaching et aborde quant à elle la thématique des motivations intrinsèques et identifie huit tempéraments découlant de celles-ci.

Peu après a lieu le débriefing du test de personnalité (VIP2A), complété par les participants au préalable. Ce test permet d'identifier les tempéraments qui caractérisent la personne sur base de ses motivations intrinsèques.

Enfin, la communication positive constitue le sujet développé lors de la quatrième et dernière journée de formation et se déroule trois semaines après le débriefing individuel.

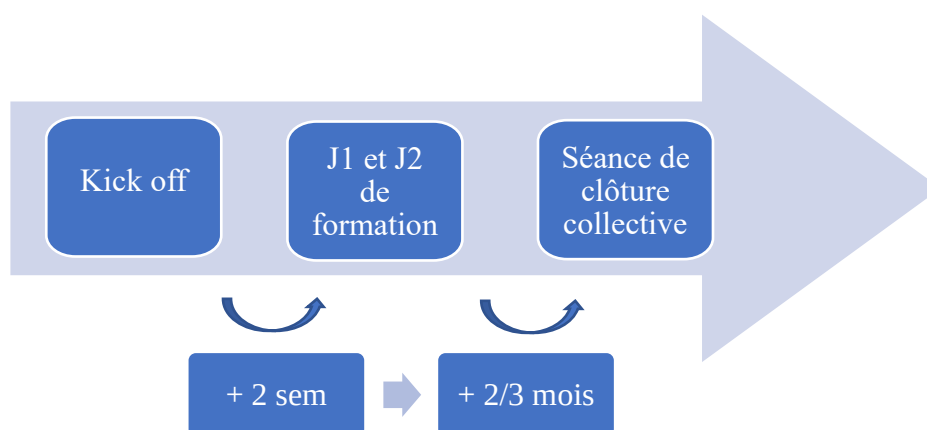
A la fin du parcours, un atelier de clôture collectif rassemblant tous les participants d'une même vague, mêlant les managers aux collaborateurs est organisé deux mois après le dernier jour de la formation. Il a pour objectif de faire le point sur les enseignements, ce que la formation a apporté en termes de transfert et permet aussi au formateur de renforcer certains messages par le biais de différents exercices collectifs. Il permet également de partager d'éventuelles difficultés rencontrées dans le transfert. Il s'agit d'un premier suivi post-formation.

La table des matières des quatre jours de formation relative à ce premier programme est disponible en *annexe 4*.



b) Programme de deux jours destiné aux non-managers

Le second parcours de formation est celui qui nous intéresse particulièrement dans ce mémoire puisque l'évaluation du transfert portera principalement sur des collaborateurs ayant suivi ce programme. Il est destiné aux collaborateurs des agences ou des équipes supports. Les managers ne font donc pas partie du public cible de ce parcours. Ce dernier est composé d'une séance « kick-off » au début du parcours (commune avec les managers), des deux premiers jours du parcours précédents expliqués ci-dessus et enfin un atelier de clôture collectif. Le contenu des deux jours de formation est identique à ceux proposés aux managers hormis quelques différences. La première est que la thématique du leadership positif n'est que très peu abordée dans ce programme. Ensuite, la partie relative à la gestion du stress est davantage développée pour les non-managers. Et enfin, ce programme aborde également la gestion des priorités via l'enseignement d'outils pratiques, contrairement aux managers. La table des matières de ces deux jours de formation est jointe en *annexe 5*.



À côté des deux types de programmes qui sont proposés, le suivi post-formation relève d'une responsabilité managériale. En effet, le rôle du manager dans le suivi est d'une importance capitale. Il doit accompagner le changement dans le but d'ancrer les nouvelles pratiques sur le terrain. En cas de besoin, la banque laisse l'opportunité aux managers de faire une demande pour que son agence bénéficie d'une piqure de rappel. En cas de nécessité, un comité de pilotage composé de responsables commerciaux peut également imposer un suivi dans les agences concernées. Cette piqure de rappel est réalisée sur mesure en fonction du besoin et peut prendre plusieurs formes comme un coaching de groupe, du codéveloppement...

4.3. Caractéristiques des formations

Les différentes formations sont enseignées de manière interactive et requièrent la participation des personnes à travers différents exercices pratiques, jeux de rôles, mises en situation... Des exemples sont disponibles en *annexe 6* de ce mémoire.

Grâce à la diversité des profils des différents formateurs, allant de médecin, psychologue, ancien dirigeant d'entreprises, jusqu'à coach... le contenu de formation est appréhendé sous plusieurs approches et les exemples cités couvrent une large diversité tant sur le plan privé que professionnel de sorte que chacun puisse potentiellement s'y identifier. La matière est enseignée par le biais de points théoriques, mais aussi via la présentation d'outils pratiques applicables dans la vie quotidienne.

Différentes règles sont partagées au début de la formation afin de garantir un climat de confiance et d'écoute entre les participants et ainsi favoriser les interactions. Les règles sont les suivantes : confidentialité des échanges, toutes les questions sont les bienvenues, le formateur s'adapte aux demandes et enfin l'humour et le tutoiement sont les bienvenus.

Concernant la règle relative à l'adaptation du formateur en fonction des demandes, celle-ci peut avoir lieu, car un tour de table est réalisé au début de chaque formation afin que les participants puissent partager leurs attentes afin que le formateur puisse s'y adapter. Par ailleurs, trois questions sont systématiquement posées à la fin de chaque formation :

- Qu'est-ce que vous avez appris ?
- Qu'est-ce que vous avez appliqué ?
- Qu'est-ce que vous avez l'intention d'appliquer ?

5. Résultats

Cette partie est consacrée aux résultats des entretiens au regard des différentes variables constituant les hypothèses théoriques. Ce point abordera d'abord les réactions des participants, les différents apprentissages et les transferts qui ont été réalisés, puis s'intéressera à différents facteurs d'influence du transfert qui ont été émis dans la littérature : la motivation à participer à la formation, motivation à transférer, intention de transférer, modalité d'inscription, soutien du supérieur, soutien des collègues, opportunité de transférer et le climat organisationnel. Ces différents résultats seront également confrontés à divers éléments théoriques.

5.1. Résultats à l'issue de la méthode qualitative

Il est à noter que nous n'avons pas systématiquement repris un exemple par collaborateur, mais n'avons gardé que les plus probants. Pour obtenir plus d'informations, veuillez trouver en annexe 7 la grille d'analyse ayant permis la rédaction de ce point.

a) Réactions

De manière générale, la grande majorité des participants ont été satisfaits, voire très satisfaits de la formation : « *C'était une formation vraiment intéressante (...) Je pense que c'était assez complet* » (col. 1) ; « *C'était une des dernières et rares formations que j'ai trouvées particulièrement intéressantes (...) J'étais particulièrement surpris et bien surpris (...) C'est une formation qui a eu pas mal de succès, ce qui est rare* » (col. 2) ; « *je me suis très rapidement rendu compte que ça pouvait être intéressant* » (col. 3) ; « *C'était bien fait, je trouve qu'il y a beaucoup de vérités dedans* » (col. 4) ; « *La formation était bien, tu peux apprendre beaucoup de choses* » (col. 7) ; « *c'était bien, j'ai bien aimé* » (col. 8) ; « *Je me rappelle de deux jours de formation agréables* » (col. 9). La réaction de la collaboratrice 5 fut plus mitigée : « *la formation était fort intéressante (...) Maintenant, ce n'était pas mon besoin* ».

Plusieurs éléments ont été relevés par ces collaborateurs comme expliquant cette satisfaction générale.

En premier lieu, plusieurs d'entre eux ont souligné le dynamisme et l'interactivité de la formation : « *La formation était très active, on avait beaucoup d'échanges... c'était fort participatif* » (col. 3) ; « *c'était assez interactif, il y avait pas mal d'avis dans le groupe qui ont été partagés* » (col. 5) ; « *On était vraiment dans un échange (...) c'était interactif, on a fait des petits jeux de rôle* » (col. 7) ; « *Les exercices et les échanges avec les gens, j'ai bien aimé* » (col. 8). Cette interactivité dépendait en partie du groupe dans lesquels les personnes ont suivi

la formation. En effet, plusieurs participants évoquent l'ouverture d'esprit des personnes (col. 8), ce qui a induit un climat de confiance dans lesquels certains se sont livrés sur des choses personnelles de leur vie. La participation au sein du groupe fut également mise en avant et appréciée (col. 9 et 5).

En deuxième lieu, les formateurs, de par leur professionnalisme et le partage de leurs expériences humaines et professionnelles, rendent selon la collaboratrice 5, l'approche proposée d'autant plus enrichissante. Le collaborateur 2 souligne sa satisfaction par rapport à l'animation du formateur : *« des formateurs, j'en ai déjà vu beaucoup, mais lui, je l'ai particulièrement aimé »*.

En troisième lieu, la méthode d'apprentissage par le partage de multiples exemples et le visionnage de vidéos a semblé pertinente (col. 1 et 2).

En quatrième lieu, des éléments de contenus apparaissent également comme des points forts de cette formation. En effet, les côtés humains et neuroscientifiques ont particulièrement été appréciés (col. 3 et 6).

En cinquième lieu, plusieurs personnes relatent que c'est une formation qui va au-delà de la théorie : *« Ce n'est pas une formation uniquement théorique, il y a aussi des exercices pratiques »* (col. 3) ; *« Je trouve qu'il a quand même laissé des clés et il faut s'en servir »* (col. 5). De plus, cette formation a aussi été perçue comme allant au-delà de la vie professionnelle, puisqu'elle peut également avoir des impacts sur la vie privée, ce qui a aussi particulièrement été apprécié (col. 5, 9). Cette mise en application (transfert) dans la vie privée était une source de motivation non négligeable.

Enfin, elle a amené chez certains collaborateurs une prise de conscience, une remise en question ainsi qu'une prise de recul : *« on s'est quand même posé des questions, de mon côté elle avait des côtés vraiment positifs, parce que là on remarque qu'on peut améliorer des comportements qu'on peut modifier en soi-même »* (col. 9).

À côté de toutes ces réactions positives, il n'y a qu'une seule collaboratrice qui fut globalement mécontente de cette formation : *« j'ai trouvé que c'était un peu monotone et j'avais du mal à accrocher. (...) Je n'ai pas trop adhéré, maintenant c'est personnel »* (col. 6). Sa supérieure hiérarchique (sup. 2) ajoute notamment que cette collaboratrice fut la seule à ne pas avoir accroché à la formation, pensant que c'était une perte de temps. Sa responsable explique néanmoins que c'est une personne en pleine évolution technique qui aurait eu besoin d'une formation technique. Le collaborateur 4 évoque un élément qui lui a déplu dans la formation. Il

relate que ce qui a été abordé est très souvent de la théorie, qui est difficilement transposable dans la vie quotidienne.

b) Apprentissages

Au sujet des apprentissages de formation, nous pouvons globalement dire que les participants ont tous appris mais à des degrés différents. Par exemple, le collaborateur 3 considère qu'il a beaucoup appris : « *c'est vrai qu'on a beaucoup appris* », alors que le collaborateur 1 pense ne pas avoir appris beaucoup de nouvelles choses au vu de l'autoformation qu'il avait déjà réalisée sur ce type de sujet. Il évoque néanmoins avoir appris sur la partie neuroscientifique : « *Les autres notions c'était plutôt des rappels.* » (col. 1).

Tout ce que les participants relatent avoir appris peut se classer en plusieurs catégories.

La première est les neurosciences. Plusieurs participants ont particulièrement été attentifs à ces notions : « *on a parlé (...) de neurotransmetteurs* » (col. 2) ; « *ce que moi j'ai appris le plus, c'est le fonctionnement du cerveau* » (col. 6) ; « *maintenant on comprend le fonctionnement du cerveau* » (col. 7).

Ensuite, plusieurs collaborateurs ont évoqué avoir fait l'apprentissage de la notion de valeurs et d'antivaleurs : « *Il y a beaucoup de choses que j'ai retenues (...) Je sais qu'on a parlé de valeurs et antivaleurs* » (col. 2).

La troisième catégorie sur laquelle les participants ont retenu des connaissances est la notion de « Growth Mindset » et le fait qu'il est possible de voir les choses différemment (col. 7). Le collaborateur 3 exprime que ce qu'il a retenu, c'est que face à une information, il peut y avoir différentes perceptions : « *Soit, je la perçois positivement en disant « c'est une opportunité ». Soit je la perçois négativement en disant « c'est du travail en plus, je vais être sous-l'eau »* » (col. 3). Il ajoute avoir réalisé qu'il pouvait changer son attitude en positivant.

Pour la collaboratrice 5, cette formation lui aura appris de prendre du recul sur certaines situations : « *Le fait de réfléchir à comment appréhender certaines situations pour mieux les traiter, (...) parfois il faudrait qu'on prenne un peu plus de recul et se dire « je ferai mieux de partir sur cette façon de faire là », « j'aurai plutôt dû dire ça »* ».

Ce qui a également fait l'objet de multiples apprentissages chez les participants à la formation est tout ce qui découle de la gestion du stress. En effet, par exemple, le collaborateur 4 a appris que le stress pouvait avoir un effet positif sauf s'il va au-delà d'un certain seuil qui est propre à chacun. Ce dernier souligne alors l'importance d'avoir une certaine barrière pour ne pas se laisser submerger, ce qui rejoint la notion de prise de recul évoquée précédemment. D'autres participants se sont également exprimés sur ce sujet : « *ce qu'ils nous ont montré aussi c'est la*

courbe du stress » (col. 6) ; « Ce que j'ai appris c'est des fois de ne pas trop stresser, parce que je sais que c'est moi qui me stresse, des fois prendre un peu de recul » (col. 8).

Une autre catégorie d'apprentissage est relative à l'équilibre entre vie privée/vie professionnelle : *« Il y a un truc que j'ai particulièrement retenu c'est qu'il faut s'offrir par jour 4 petits plaisirs (...) il y a des limites parce que ça va toujours sur ta propre santé donc là il faut se fixer des limites et ça ce que j'ai encore compris quelque part de cette formation » (col. 4).* Ces collaborateurs ont ainsi pu prendre conscience de l'importance de soigner cet équilibre.

Ensuite, chez certains collaborateurs, la formation a permis un réel apprentissage, car elle a induit un réel travail sur soi. En effet, le collaborateur 9 quant à lui s'est remis en question concernant son impulsivité.

Enfin, la gestion des priorités fut un enseignement mis en avant par le collaborateur 2 et la communication par la collaboratrice 5 : *« il faudrait faire attention aussi à comment on dit les choses parce qu'elles ne sont peut-être pas toujours perçues de la même manière chez l'autre ».* En bref, la formation a permis aux participants de réaliser de nombreux apprentissages sur différents sujets : neurosciences, valeurs et antivaleurs, « Growth Mindset », prise de recul, gestion du stress, équilibre vie privée/vie professionnelle, travail sur soi, gestion des priorités et communication.

c) Transferts

Pour traiter la partie des résultats relative au transfert, nous allons d'abord présenter les comportements attendus au retour de la formation selon le responsable de la formation. Ensuite, nous présenterons les éventuels transferts de chaque collaborateur au retour de celle-ci. L'observation des supérieurs hiérarchiques permettra de nuancer ou d'appuyer certains propos. Selon le responsable du service formation, les comportements attendus au retour de la formation sont les suivants :

- L'ouverture par rapport au changement
- Une responsabilisation de chaque participant
- Une efficacité accrue, par le biais d'une meilleure gestion des priorités
- Une orientation client accrue
- Un développement de l'intelligence collective
- Une certaine forme d'agilité, qu'il définit comme la « *capacité à absorber rapidement et s'adapter à de nouvelles exigences.* »

Tout d'abord le **collaborateur 1** évoque ne pas avoir changé de comportement depuis la fin de la formation étant donné qu'il avait déjà pu expérimenter des notions de la formation avant celle-ci, grâce à de l'auto-formation : « *La formation n'a pas changé fondamentalement ce que je faisais déjà (...) Je ne pense pas du tout qu'il y ait eu de changements dans mon comportement depuis la fin de la formation. Par contre, il y a des notions que la formation a abordées que je connaissais déjà et que j'avais déjà pu expérimenter auparavant* » (col. 1). Son supérieur hiérarchique (sup. 1) vient confirmer ses propos en relatant ne pas avoir observé de changements dans l'attitude et le comportement du collaborateur 1 au travail. Il précise néanmoins que ce collaborateur était au préalable de la formation déjà très ouvert dans son état d'esprit.

Le **collaborateur 2** énonce : « *Franchement, il n'y a pas eu de changements. Je vais être honnête avec toi. J'aimerais bien mais (...) mettre en application dans son quotidien c'est compliqué* ». Bien qu'il trouve compliqué d'avoir des idées Growth Mindset au quotidien, il le remarque néanmoins lorsque quelqu'un l'applique, que ce soit chez ses collègues, ou ses clients : « *Donc ça c'est vrai que la formation a permis d'ouvrir les yeux* » (col. 2). Il ajoute que : « *Le problème c'est que vu la quantité de travail qu'on a, on retombe vite dans ses travers et dans sa routine et re switcher et repasser en Growth Mindset, on n'arrive pas à le faire tout le temps* ». Son supérieur (sup. 1) le situe entre le Growth Mindset et le Fixed Mindset car il peut être fixe dans ses idées mais n'est pas opposé au changement, éléments permettant de dire qu'il est caractérisé par ces deux types d'états d'esprit. Concernant les changements éventuels induits chez lui, son supérieur n'est pas parvenu à trouver d'éléments (sup. 1).

Le **collaborateur 3**, quant à lui, relate quelques applications liées à la formation : « *Je trouve que je l'applique assez régulièrement même si c'est devenu moins fréquent que directement après la formation (...) il y a quelque chose qui est resté ancré en moi, ça c'est sûr.* ». Il illustre ses propos avec un exemple d'une situation où il a appliqué le Growth Mindset : « *C'était hier, j'ai eu un appel téléphonique d'un client parce qu'il voulait râler parce que ses cartes étaient bloquées (...) Et en fait j'ai tout bêtement demandé au client de se mettre à notre place et lui demander « qu'est-ce que vous auriez fait ? » (...) Du coup lui il a changé totalement son attitude. Donc il a arrêté de râler et il a même dit à la fin que j'avais raison et qu'il était désolé. Et il a même voulu prendre un rendez-vous pour repartir sur de bonnes bases* ». Il explique qu'il n'aurait pas réagi comme ça auparavant, il aurait plutôt réagi de la façon suivante : « *Monsieur, c'est à vous de gérer vos finances. Vous êtes en dépassement non autorisé, on vous a largement laissé le temps de régulariser maintenant les cartes restent bloquées, regardez comment vous allez faire pour retrouver un peu de liquidité* ». De plus, il ajoute que dès qu'il

se retrouve face à une information qu'il perçoit au premier abord comme négative, il essaye de la voir de manière positive. Il remarque notamment que ça a eu un impact tant au niveau professionnel que privé. Par exemple : *« lors des réunions le matin, le gérant communique une nouveauté ou une information quelconque, qu'elles soient bonnes ou moins bonnes. (...) Maintenant quand on reçoit une information comme ça, je me dis que cela va me permettre de m'organiser différemment (...) Et du coup cette formation a en fait permis d'analyser la réaction » « Pourquoi est-ce que perçois cela comme ça et pas différemment ? ». Et lorsqu'on a cette réponse-là, on va voir comment maintenant on peut positiver cette information et l'appliquer dans son activité journalière »*. Ce collaborateur semble avoir pu mettre en pratique de nombreux apprentissages liés à la formation. Son supérieur (sup. 1) confirme avoir observé un impact de la formation chez le collaborateur 3 : *« je crois que sur lui, la formation a eu un impact plus important (...) je vois quand même que dans ses contacts clients, dans ses discours ou dans les entretiens qu'il mène, qu'il a quand même tendance à utiliser l'une ou l'autre chose »*, il ajoute également qu'il était déjà très ouvert au niveau de son état d'esprit préalablement à la formation.

Le **collaborateur 4** n'a pas conscience d'éventuels changements dans son comportement suite à la formation. Pour rappel, ce qu'avait appris le collaborateur 4 concernait l'équilibre vie professionnelle et privée ainsi que la gestion du stress. Mais nous pouvons nous rendre compte qu'il était difficile pour lui de l'appliquer au quotidien. Dans cette optique de meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le collaborateur 4 tente néanmoins de se fixer des limites par rapport au travail et de diminuer les heures supplémentaires qu'il faisait suite à la charge de travail. Mais il remarque également que ce n'est pas quelque chose qui est faisable tous les jours : *« Il y a toujours des trucs imprévus où tu dois absolument le faire aujourd'hui »*. Selon lui, ce qui l'empêche d'appliquer davantage est le manque de personnel : *« Il faut plus de personnel, plus de temps pour se consacrer à ça »*. Sa supérieure (sup. 2) remarque également le peu de changements que la formation a provoqué chez lui. Elle l'explique par le fait que : *« Il est extrêmement sous stress parce qu'il a une charge de travail qui est énorme et à ce moment-là (...) tu n'arrives pas aussi facilement à analyser ou à mobiliser de l'énergie pour essayer de rester positif, c'est plus difficile »*. Elle le perçoit en *Fixed Mindset* bien qu'il soit également parfois en *Growth Mindset* face à la clientèle où il démontre une ouverture d'esprit. La **collaboratrice 5** est considérée par sa supérieure (sup. 2) comme ayant eu une grande évolution tout au long de l'année : *« du début à la fin de l'année dernière, elle a changé du tout au tout. (...) Au début de l'année, elle était très négative, et maintenant, je vois qu'elle est beaucoup plus impliquée dans le travail, beaucoup de propositions de changement,*

d'améliorations, et je trouve ça génial ». La collaboratrice 5 évoque également une évolution sur plusieurs points en ce qui la concerne : « *Je vais dire qu'avant cette formation, il y avait certaines choses qui m'énervaient fortement, au point d'en avoir des palpitations cardiaques (...) Et depuis cette formation, je me dis que je dois me préserver moi-même et qu'il y a des choses bien plus importantes que tout ce qui se passe. Et qu'il faut à un moment donné relativiser et prendre les choses comme elles viennent. On est là que 8h par jour et on ne peut pas tout faire et tout traiter dans des délais record. Je pense que je me suis un peu posée depuis cette formation. (...) Franchement, je n'ai plus cet état d'énervement que j'avais auparavant* ». De plus, en ce qui concerne la gestion du stress, le collaborateur 5 évoque les propos suivants : « *J'ai beaucoup repensé à ça, à ce qu'il disait quand il disait notamment qu'on se mettait la pression nous-mêmes. Je pense que dans beaucoup de cas il a raison. (...) Mais c'est vrai que dans la plupart des cas, on se met la pression et au final ce n'est pas si urgent que ça. On aurait pu se laisser un peu plus de temps et peut-être être un peu plus zen pour traiter les choses. Ça, je retiens* ». Sa supérieure certifie que la collaboratrice 5 est caractérisée par un Growth Mindset de par son ouverture d'esprit et ajoute que c'est dans sa manière d'être.

Contrairement à la collaboratrice 5 qui a été sujette à une importante évolution au retour de la formation, la **collaboratrice 6** ne pense pas avoir appliqué des choses apprises en formation : « *Honnêtement, je ne pense pas avoir beaucoup modifié mon attitude au travail ni la façon de faire ni rien après la formation. C'est mon impression. Maintenant, peut-être que je l'ai fait sans l'avoir remarqué.* » Elle pense néanmoins que la formation a pu lui apporter quelque chose en ce qui concerne le stress : « *Ça avant, peut-être que je me mettais beaucoup plus de stress mais maintenant je me dis c'est comme ça* ». Sa supérieure (sup. 2) n'a pas observé d'évolution chez la collaboratrice 6 et la situe au milieu dans le continuum entre Growth Mindset et Fixed Mindset : « *en clientèle, elle n'est pas fermée à une idée fixe, par contre en ce qui concerne la charge de travail elle s'est mis dans la tête qu'on n'était pas assez et qu'il faut à tout prix augmenter l'effectif (...) là elle est Fixed* ».

Concernant le **collaborateur 7**, bien qu'il mette en avant la complexité de mise en application des apprentissages de formation : « *Je laisse encore sortir beaucoup le reptilien, c'est-à-dire que c'est la partie de ton cerveau qui part au quart de tour* », il remarque par ailleurs une certaine prise de recul que la formation a induit le concernant : « *Que tu t'énervais pour certains trucs et là tu te dis, mais est-ce que j'ai besoin de m'énervier pour ça ? Et non, en fait, on laisse passer* ». Il illustre une certaine évolution par le biais d'un exemple : « *Encore hier j'ai été donner une formation à des jeunes. On m'a dit que je devais lui apprendre un programme, une nouveauté, et j'ai remarqué et bien la fille était plus informée que moi. (...) et bien c'est elle*

qui m'a donné des explications. Alors qu'auparavant, j'aurais dit « ouais, c'est bon, tu connais ». Maintenant, je lui ai dit « OK et bien explique-moi ». Son supérieur (sup. 3) relate ne pas avoir observé beaucoup de changements. En y réfléchissant davantage, il remarque une meilleure gestion des priorités et une meilleure gestion du stress journalier. Son supérieur le considère comme étant totalement en Growth Mindset.

La **collaboratrice 8** tente d'avoir un meilleur équilibre entre son travail et sa vie privée suite à la formation : *« J'essaye de ne pas travailler trop tard, c'est un exemple, dans le passé j'ai travaillé souvent tard, j'ai accepté souvent beaucoup de choses (...) Ici je dis OK, je me donne un maximum entre 9h00 et 10h00 et je ne fais pas plus. Et si certains jours je travaille plus, le lendemain j'essaye d'avoir plus ou moins les 8h00 pour avoir la balance ».*

La collaboratrice explique également une situation dans laquelle elle a perçu un changement dans son attitude. Elle relate que tout ce qui a trait à l'administratif a toujours été vécu comme une charge pour elle : *« ça prend un temps fou. (...) J'ai pensé à moment donné que c'est du temps perdu ».* Elle arrive maintenant à relativiser : *« A la fin ce n'est pas si négatif. (...) Si je le reconsidère, je vois que tout doit être à 100% pour le client. (...) On voit maintenant le positif. En plus on n'a pas le choix, donc ça ne sert pas à réclamer tout le temps. Ça n'aide pas car il faut le faire ».* Elle relate également utiliser un outil qui a été transmis lors de la formation : *« Je l'utilise quand je suis stressée avec la façon de souffler plusieurs fois pour me détresser ».* Selon son supérieur (sup. 3), il semble difficile d'énoncer des observations d'application chez la collaboratrice 8. Il pense qu'elle se situe clairement du côté Growth Mindset car : *« Il faut avoir la volonté de vouloir apprendre et c'est clairement le cas chez elle ».*

Le **collaborateur 9** travaille au quotidien son côté impulsif : *« j'essaye de me contrôler, de contrôler mes sentiments ».* Il pense que cette formation lui a donné des petites astuces pour s'améliorer en ce sens.

Il ressent que la formation a pu avoir un impact : *« dans le temps je gardais plus le stress en moi, je prenais les choses personnellement, ce que j'évite de faire, j'essaye plutôt de trouver des solutions, de ne pas me mettre des contraintes devant moi, je suis plus positif. ».* Il illustre ce changement dans son attitude par le biais d'un exemple : *« On avait un client qui était un client un peu plus compliqué (...) il m'a un peu critiqué comme quoi je n'avais pas fait mon travail comme il faut (...) c'était quelque chose que j'ai pas trop apprécié, et à ce moment-là je suis resté calme, je l'ai laissé parler, je lui ai donné mon point de vue, étant donné que la chose ne s'est pas améliorée, j'ai demandé à mon responsable pour qu'il intervienne, pour trouver une solution et tout s'est un peu résolu dans ce sens-là et je ne suis pas entré dans cette confrontation qui avait débuté et je l'ai laissé parler je lui ai expliqué ».* Il explique

qu'auparavant, il n'aurait pas réagi comme cela : *« J'aurais pu peut-être premièrement entrer dans la confrontation »*. Son supérieur (sup. 3) pense avoir pu observer quelques petits changements dans ses comportements depuis la fin de la formation. Selon lui, le collaborateur 9 se situe clairement au milieu dans le continuum entre *Growth Mindset* et *Fixed Mindset* : *« Par rapport à d'autres, il a peut-être un peu parfois un peu moins de flexibilité. Il reste peut-être plus dans ses habitudes »*.

d) Motivation à participer à la formation

Certains des collaborateurs interviewés démontrent un certain intérêt pour la formation et pour le sujet qui en faisait l'objet, ainsi qu'une certaine envie d'y participer : *« Cela m'intéressait parce qu'à titre privé, je me suis déjà beaucoup intéressé à tout ce qui est formation en matière de développement personnel (...) j'étais assez curieux »* (col. 1). Ce collaborateur a également relaté l'attente d'apprendre dans cette formation : *« J'attendais de cette formation d'apprendre de nouvelles choses »*.

Le collaborateur 3 partage cet intérêt et énonce que lorsqu'il a reçu une explication du contenu de la formation, il s'est vite rendu compte que cela pouvait l'intéresser. En effet, il évoque que les formations auxquelles ils sont souvent confrontés dans leurs fonctions sont des formations techniques, axées sur les produits ou services de la banque par exemple. C'est pourquoi cette formation s'annonçait comme différente des autres : *« c'est quelque chose qui m'intéressait car cela ne concernait pas uniquement la banque mais ça concernait surtout la personne en tant que telle. Elle se focalise sur l'humain. Je percevais donc cette formation comme différente des autres car elle aborde l'attitude des personnes »*.

La collaboratrice 8 démontre une certaine motivation et explique avoir perçu cette formation comme très positive en raison de sa volonté d'apprendre : *« Je suis toujours d'avis qu'on apprend toujours quelque chose. (...) Donc c'était dès le début très positif »*.

Plusieurs autres collaborateurs ont partagé le fait qu'ils ne savaient pas à quoi s'attendre de cette formation, et ils n'ont donc pas spécialement exprimé de motivation ni de démotivation à l'idée de participer à la formation : *« Pour te dire la vérité, au début, je n'avais pas une grande idée de tout ça, je ne savais pas à quoi m'attendre, parce que des formations, on en fait, on en fait vraiment beaucoup »* (col. 9) ; *« Je ne pouvais pas m'imaginer si ça allait m'intéresser ou pas vu que je ne savais pas de quoi il s'agissait »* (col. 6).

Le collaborateur 2, quant à lui, déclare être curieux et souhaite se laisser surprendre par cette formation : *« C'était quelque chose de nouveau (...) je ne connaissais pas. On était un peu*

curieux de savoir de quoi il s'agissait, en tout cas personnellement (...) je voulais me laisser surprendre ».

Pour la collaboratrice 5, le thème de la formation ne semblait pas être un besoin : *« Le Growth Mindset c'était plutôt la façon d'aborder les choses et les aborder positivement. Ce qui pour moi ne me semblait pas être un besoin je vais dire. (...) J'aime beaucoup ce que je fais aussi. Je pense que de déjà apprécier ce qu'on fait, on a envie que ça se passe bien et du coup on positive peut-être un peu et on apprend aussi à positiver les choses ».* Elle explique que son besoin se serait situé davantage au niveau de la gestion des priorités. Elle a néanmoins démontré une certaine motivation en déclarant : *« Il y a toujours des choses intéressantes à prendre ».*

Bien qu'il ne s'oppose pas au fait qu'il y a certainement de bonnes choses à retirer de la formation, le collaborateur 4 n'a pas démontré de motivation à l'idée de participer à la formation en raison de la charge de travail quotidienne : *« Le problème c'est aussi qu'on a une pression énorme dans le travail journalier donc c'est quelque part une charge supplémentaire d'aller encore 2 ou 3 jours dans une formation (...) et donc les formations je suis très souvent énervé de devoir aller dans une formation. ».* Par ailleurs, selon le collaborateur 7, la plupart des personnes qui vont en formation ne sont pas très motivées à y participer, en raison du nombre de formations auquel ils sont confrontés dans leur carrière. Il ajoute avoir été assez sceptique par rapport à la formation et à ses impacts : *« Au début, je me suis dit, voilà, c'est à nouveau une formation. (...) Je me suis dit (...) on va à nouveau raconter une belle histoire, et est-ce que ça va après correspondre à la réalité ou pas ».* Par contre, les échos des collègues ayant déjà participé à la formation ont été très positifs, c'est pourquoi le collaborateur 7 nuance ces propos en relatant qu'il en attendait tout de même beaucoup de cette formation.

En résumé, nous pouvons dire que certains collaborateurs démontrent une motivation à participer à la formation (col. 1, 3, 8) en raison de l'intérêt qu'ils portent au regard du domaine de la formation et d'une volonté d'apprendre de nouvelles choses. D'autres (col. 3, 9, 6) n'ont pas laissé sous-entendre de motivation ou de démotivation, ne sachant pas à quoi s'attendre de cette formation. Le collaborateur 2, bien qu'il ne sache pas à quoi s'attendre, a laissé apparaître une certaine motivation à l'idée de participer, de par la curiosité qu'il relate. La collaboratrice 5 a semblé être plus nuancée au regard de cette motivation. En effet, l'absence d'un besoin lié à la formation qu'elle constate a été contrebalancée avec son envie d'apprendre de nouvelles choses. Enfin, d'autres collaborateurs (col. 4 et 7) ont semblé plutôt démotivés concernant la participation à la formation en raison de la charge de travail et de la quantité considérée comme trop importante de formation.

e) Motivation à transférer

Parmi les répondants, quasiment la moitié des collaborateurs ont exprimé une réelle motivation à l'idée d'appliquer des apprentissages de formation.

Selon le collaborateur 1, le transfert est : *« une démarche personnelle, une volonté personnelle d'appliquer ces notions. Il ne faut pas non plus attendre trop des formateurs »*. Au cours de l'entretien, il évoque être dernièrement retourné dans le syllabus distribué lors de la formation, ce qui prouve un réel intérêt pour cette matière. Par ailleurs, il précise : *« j'avais déjà essayé d'appliquer un certain nombre de notions auparavant »*.

Le collaborateur 2 déclare avoir eu la volonté d'appliquer les apprentissages réalisés en formation : *« la volonté y est, c'est vraiment un travail sur soi (...) Quand je suis sorti de la formation, j'étais positif et je me disais que j'allais essayer »*. La collaboratrice 6 quant à elle, énonce : *« ce n'est pas qu'on ne veut pas l'appliquer, mais ce n'est pas toujours possible »*.

Enfin, les collaborateurs 4 et 9 déclarent avoir été réellement motivés à l'idée d'appliquer les apprentissages de formation : *« Au moment du tour de table, j'étais vraiment motivé à l'idée de mettre ça en place dans la vie quotidienne, mais ce n'est pas toujours possible ou évident et on n'a pas toujours la force de le faire »* (col. 4) ; *« D'être moins impulsif (...) c'est quand même quelque chose que je me suis mis ça dans mes points à atteindre que je veux quand même travailler sur ça »* (col. 9).

f) Intention de transférer

Plusieurs collaborateurs ont déclaré avoir eu l'intention de transférer. C'est notamment le cas du collaborateur 2 : *« Quand je suis sorti de la formation, j'étais positif et je me disais que j'allais essayer »*.

Ensuite, plusieurs collaborateurs ont fait référence au tour de table qui avait été réalisé en fin de formation. Lors de ce tour de table, chaque participant a été invité à partager avec le reste du groupe les points sur lesquels ils avaient l'intention de travailler à la suite de la formation. Le collaborateur 3 a notamment fait référence à ce tour de table et explique ce qu'il avait l'intention de transférer : *« j'allais essayer de voir tout positivement et ne plus voir qu'un côté des choses mais vraiment me demander pourquoi je perçois les choses négativement et comment je peux faire en sorte de percevoir différemment »*. Il ajoute essayer de mettre en place ce qu'il exprime à chaque fois qu'il est face à une information qu'il perçoit dans un premier temps comme négative notamment en se demandant comment il pourrait transformer cette information négative en une information positive. Le collaborateur 4 a exprimé quant à lui lors du tour de

table les choses suivantes : « *s'offrir plus de plaisir pour avoir plus de recul (...) voir qu'il y a aussi d'autres choses dans la vie qui sont aussi importantes que le travail* ». La collaboratrice 5 déclare quant à elle : « *je crois qu'il faut faire en fonction de ce qu'on ressent soi-même et tout en se préservant et en prenant un certain recul par rapport aux choses* ». De plus, à l'issue de la formation, le collaborateur 7 avait l'intention de : « *ne pas m'énerver pour de petites choses* », et par conséquent travailler sur ce côté impulsif qui le caractérise. Le collaborateur 9 rejoint le collaborateur 7 et évoque que lui aussi avait l'intention et l'envie de travailler ce côté impulsif « *être moins impulsif, plus garder mes émotions (...) c'est quand même quelque chose que je me suis mis ça dans mes points à atteindre que je veux quand même travailler sur ça* ». Enfin, la dernière collaboratrice à s'être exprimée au sujet du tour de table en fin de formation est la collaboratrice 8 : « *Je ne me rappelle pas de trop, effectivement au niveau du stress, comment fonctionne le cerveau, comment voir les choses un peu plus positives* ».

Le collaborateur 1 relève que ses attentes à l'égard de cette formation étaient d'abord d'apprendre de nouvelles notions et ensuite avoir quelques applications pratiques transposables à son travail au quotidien. Ces propos relatent tout de même une certaine intention de transférer. Face à tous ces collaborateurs qui semblent avoir eu l'intention d'appliquer des apprentissages de formation, la collaboratrice 6 ne semble quant à elle ne pas avoir eu cette intention.

g) Modalité d'inscription

Les collaborateurs ont été unanimes sur le caractère obligatoire de la formation « Growth Mindset » qu'ils ont suivie : « *c'était quand même plus ou moins obligatoire* » (col. 1) ; « *ce n'est pas nous qui avons fait la demande. Mais elle était obligatoire pour le réseau des agences, donc tout le monde y passe* » (col. 2) ; « *La participation à la formation était fortement recommandée* » (col. 3) ; « *L'inscription à la formation était obligatoire* » (col. 4) ; « *Je crois que c'était une formation plutôt obligatoire* » (col. 6) ; « *c'était une formation obligatoire* » (col. 8).

Par ailleurs, si la modalité d'inscription n'avait pas été obligatoire, les collaborateurs 4 et 5 n'auraient pas souhaité y participer en raison de la charge de travail, alors que la collaboratrice 8 déclare : « *si elle n'avait pas été obligatoire, je me serais inscrite* ».

h) Soutien du supérieur

Pour traiter cette partie relative au soutien du supérieur, les réponses des interviewés seront présentées par agence afin d'améliorer la visibilité.

Pour rappel, tous les supérieurs interrogés ont bénéficié d'un programme de formation de type long.

- **Agence 1**

Le supérieur 1 a évoqué le fait qu'il avait reçu un feedback global de la formation, mais ne s'est pas entretenu personnellement avec chacun de ses collaborateurs. Le feedback qu'il a reçu est le suivant : *« ils ont bien apprécié cette formation et il y avait l'un ou l'autre outil qu'ils essayaient aussi d'utiliser et que ça leur permet aussi d'utiliser l'une ou l'autre avec leurs clients »*.

Le supérieur 1, ayant lui aussi suivi la formation a eu une réaction positive à l'égard de celle-ci, il a notamment déclaré : *« j'ai fortement apprécié (...) J'ai trouvé que c'était intéressant (...) Je trouve très important que la banque investisse dans le capital humain (...) Je trouve que c'est quelque chose de positif. J'espère que la banque ne va pas s'arrêter à ça »*. Il a d'ailleurs souligné l'importance de la formation pour ses collaborateurs : *« Moi j'ai trouvé jusqu'à présent à chaque fois qu'il y avait une formation pour le management et les employés participaient, le résultat pour la banque était meilleur »*. De plus, il ajoute : *« Lorsque tu veux implémenter un changement (...) être un référent, c'est-à-dire, je fais ce que j'exige des autres personnes moi-même (...) ça permet quand même de préserver une certaine crédibilité. Parce que c'est toujours facile de dire à quelqu'un d'autre, ben voilà, il faut que tu fasses ça, ça et ça, que tu changes ton attitude, que tu essayes d'utiliser d'autres outils et d'autres chemins, si moi-même, je ne changeais pas, je ne trouverais pas ça normal, je trouve toujours que le changement doit être vécu de haut en bas et que tout le monde participe et que tout le monde ait le même niveau d'information »*. Le style managérial qui le caractérise est collaboratif : *« c'est-à-dire, je demande l'avis des autres et j'essaie d'implémenter leurs idées lorsque je les juge bonnes et j'exige aussi de leur part qu'ils me challengent au niveau de mes décisions »*. Il précise communiquer différemment avec ces trois personnes. La formation lui a d'ailleurs permis d'être attentif à adapter sa communication en fonction de son interlocuteur et de communiquer de manière plus positive.

Concernant les trois collaborateurs de cette agence, ils ont abordé la présence ou non d'échanges avec leur supérieur par rapport à la formation et à l'éventuel transfert.

Le collaborateur 1 a notamment déclaré à ce sujet : « *Avec mon supérieur, on n'a pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet* ». Par ailleurs, son supérieur (sup. 1) a précisé que les communications entre lui et le collaborateur 1 étaient toujours très directes en raison du caractère très réservé et introverti de ce dernier.

Le collaborateur 2 énonce quant à lui avoir pu en parler avec son supérieur : « *on a eu l'occasion d'en parler* ». Il a apprécié que son supérieur soit intégré dans la même séance de clôture qu'eux. Son supérieur a lui aussi avancé qu'il échangeait régulièrement avec le collaborateur 2. Enfin, le dernier collaborateur de l'agence 1, c'est-à-dire le collaborateur 3 a lui aussi relaté la présence d'échanges avec son supérieur : « *J'ai pu échanger avec mon supérieur au sujet de cette formation, notamment lors des réunions du matin* ».

- Agence 2

Tout d'abord, la supérieure 2 a, tout comme le supérieur 1, réagi positivement à la formation, elle relate : « *j'ai vraiment aimé la formation sur plusieurs aspects (...) on a fait une analyse de soi-même et là, tu reconnais différentes choses (...) tu comprends aussi mieux les gens qui t'entourent et ça vaut aussi pour le privé comme pour ici au boulot* ». De plus, elle souligne l'importance de cette formation tant pour elle que pour ses collaborateurs pour les raisons suivantes : « *pour se comprendre soi-même également, être ouvert à comprendre les autres pour mieux se comprendre (...) Ça va dans les 2 sens en fait* ». Et c'est selon elle d'autant plus important que dans cette fonction, ils sont constamment en contact avec des clients. Elle remarque que la formation a davantage impacté les supérieurs que les collaborateurs : « *Dans la hiérarchie, c'est toute notre communication qui est basée là-dessus et l'efficacité de notre communication. Si ma communication n'est pas bonne, j'écrase tout le monde* ». Après le retour de la formation des collaborateurs, la supérieure 2 précise qu'elle leur a demandé : « *alors, comment tu as trouvé, est-ce que ça t'a plu, qu'est-ce que ça va t'apporter ?* ». Elle axe désormais certaines réunions sur des éléments de la formation.

Concernant les collaborateurs de l'agence 2, le collaborateur 4 a expliqué se sentir soutenu par sa hiérarchie par rapport à son état de stress général : « *Je me rappelle encore un jour (...) il y a mon supérieur qui est venu me voir et il m'a dit « écoute, est-ce que tu ne ferais mieux de rentrer ? »* ». Il explique que c'est quelque chose de très positif d'avoir une hiérarchie qui comprend son problème et qui ne met pas de pression supplémentaire. Il ajoute : « *On a souvent des discussions sur ce qu'on peut changer effectivement (...) On essaye toujours d'améliorer* ». La collaboratrice 5 relate quant à elle avoir vu un changement dans la communication de leur supérieure depuis qu'ils ont participé à la formation : « *la communication est moins chiffrée,*

chiffre, chiffre. Elle l'est toujours mais je trouve qu'ils glissent plus souvent (...) des choses positives qui encouragent ». A contrario, la collaboratrice 6 ne remarque pas de différence dans le comportement de leur supérieure : *« ils doivent quand même nous mettre la pression pour que nous on fasse des chiffres. Parce qu'après, en haut, ils attendent »*. Malgré qu'elle précise que sa supérieure est très ouverte et reconnaît les choses positives. La collaboratrice 6 évoque avoir parlé avec sa supérieure de la formation, bien qu'ils n'aient pas fait de réunion dessus.

- **Agence 3**

Le supérieur 3 a lui aussi réagi positivement à la formation : *« Moi je pense que c'est toujours bien de faire des formations à ce niveau-là, principalement pour se remettre en question que tout le monde réfléchisse un peu (...) c'est très valorisant (...) il y avait vraiment peu de points de critiques »*. Par ailleurs, comme les supérieurs des autres agences, le supérieur 3 a relaté l'importance du suivi de cette formation pour ses collaborateurs. Il évoque : *« ça ne sert à rien que moi, en tant que supérieur hiérarchique je prenne des nouvelles habitudes et que eux ils restent dans leurs anciennes habitudes, donc je pense que c'est très important qu'on le fasse au sein de l'équipe »*. Selon lui, à la vue de la petite taille de l'agence, il a l'occasion de voir ses subordonnés régulièrement et les « one to one » peuvent se dérouler au jour le jour, selon le besoin des collaborateurs. Au niveau de son état d'esprit, il exprime : *« j'ai fait des changements professionnels, au niveau des métiers bancaires (...) et là il faut beaucoup de Growth Mindset (...) Je me situerais clairement du côté Growth Mindset »*.

Le supérieur 3 a conscience de l'importance de l'échange entre le collaborateur et son supérieur après une formation, il déclare d'ailleurs : *« Je sais qu'en théorie, après chaque passage dans une formation d'un collègue, il faudrait normalement se prendre le temps d'en discuter, de demander au collègue comment tu as perçu, est-ce que tu as appris, (...) mais dans la réalité, il y a souvent le temps qui manque »*. Malgré ce manque de temps, il précise avoir tout de même échangé avec ses collaborateurs à de multiples reprises au sujet de la formation et fait des comparaisons au « Growth Mindset » lors de réunions d'équipe.

Les collaborateurs 7 et 9 sont du même avis concernant l'ouverture d'esprit de leur supérieur : *« il te laisse tes idées, il donne ses idées, et souvent il dit « je trouve que la solution que tu as donnée, elle est bien »*. Lui il est souvent en Growth Mindset » (col. 7) ; *« S'il y a quelqu'un Growth Mindset, c'est bien lui car c'est quelqu'un qui essaye toujours de trouver une solution (...) il est vraiment la personne de référence »* (col. 9). Selon la collaboratrice 8, ils ont échangé plusieurs fois en groupe concernant la formation. Enfin, Le collaborateur 9

ajoute qu'ils ont eu l'occasion d'échanger à propos des applications de formation : *« il m'a posé des questions « est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais mettre en place chez toi ? ».*

i) Soutien des collègues

Concernant l'éventuel soutien des collègues, plusieurs collaborateurs ont d'abord fait part du fait que les personnes étaient très positives après la formation : *« Quand on est sorti tous de là, on était assez positif. Ça faisait longtemps que je ne trouvais pas une formation qui avait fait l'unanimité »* (col. 2) ; *« Quand on est revenu de la formation, il y avait tout le monde qui était quand même positif »* (col. 7) ; *« Tout le monde était plus positif »* (col. 8).

Certains collaborateurs ont évoqué ne pas avoir vraiment échangé avec leurs collègues à l'issue de la formation : *« Nous n'avons pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet-là. Sauf peut-être la semaine de la formation mais ensuite ça s'est un peu essoufflé »* (col. 1) ; *« Nous n'avons pas du tout échangé par rapport à la formation. Enfin on a parlé un petit peu mais uniquement de nos impressions après la formation et ce n'était pas plus profond »* (col. 4).

D'autres quant à eux ont expliqué le contraire : *« On a fait un débriefing entre nous »* (col. 9) et expriment la nature de ces échanges. La collaboratrice 6 explique que l'objet des discussions avec ses collègues concernait le fait que : *« ça ne leur avait pas trop apporté dans leur travail au quotidien »*. La collaboratrice 5, quant à elle, relate que le partage avec ses collègues concernait le décalage entre leurs attentes et ce que la formation a proposé.

Plusieurs collaborateurs expriment que certaines notions de la formation sont restées dans le vocabulaire : *« Avec mes collègues de temps en temps on se dit « là tu as été Growth Mindset »* (col. 2) ; *« on a surtout parlé du cerveau reptilien qui est resté coché dans certains cerveaux »* (col. 8) ; *« C'est vrai que quelques fois on parlait du Growth Mindset (...) On a parlé des différentes parties du cerveau, et le reptilien celui-là, il est ... ça c'est quelque chose que notre chef dit « arrête de sortir le reptilien », le reptilien il est vraiment gardé chez tout le monde dans son vocabulaire »* (col. 9).

Enfin, le collaborateur 7 relate ce qu'un de ses collègues lui a fait part après la formation : *« Au début, un de mes collègues il m'a dit, chez toi il n'y a rien à changer de toute façon parce que t'êtu comme t'es et avec ton caractère et ton tempérament... et moi j'ai dit, non, non, non, je vais le changer »* (col. 7).

j) Opportunité de transférer

Plusieurs collaborateurs considèrent avoir eu l'opportunité de transférer au vu de la transposabilité, dans la vie privée comme professionnelle, des méthodes et outils enseignés : « *Je pense qu'on pouvait assez facilement faire des liens aussi bien avec la vie professionnelle qu'avec la vie personnelle* » (col. 1) ; « *Ces méthodes-là on pourrait les appliquer dans la vie professionnelle comme dans la vie privée* » (col. 3) ; « *C'est quelque chose qu'on peut utiliser en général (...) pas seulement pour le travail, mais aussi pour le privé* » (col. 9).

D'autres, plus mitigés perçoivent différentes opportunités de transférer, même s'ils mettent en évidence la complexité de mise en place : « *je trouve qu'il a quand même laissé des clés et il faut essayer de s'en servir (...) C'est vrai que ce n'est pas toujours évident de mettre ça en pratique avec la réalité du terrain* » (col. 5) ; « *Tu peux l'utiliser au jour le jour. (...) mais il y a des moments, où je dis, ça reste la théorie, et des moments où tu ne peux pas l'appliquer* » (col. 7).

Enfin, les autres collaborateurs semblent indiquer que les contraintes professionnelles rendent le transfert difficile : « *Les formations comme ça elles peuvent donner des bonnes idées, des points à réfléchir, mais ce n'est pas toujours transposable (...) La réalité du terrain rend ça très compliqué je trouve* » (col. 4) ; « *Ce n'est pas qu'on ne veut pas l'appliquer, mais ce n'est pas toujours possible* » (col. 6) ; « *C'est vrai que l'appliquer, ce n'est pas évident à le mettre en place tous les jours* » (col. 2) ; « *Malheureusement dans le day to day (...) on commence à oublier* » (col. 8).

k) Climat organisationnel

Concernant le climat organisationnel de la banque étudiée, les collaborateurs sont relativement divisés concernant sa favorabilité ou non au regard du développement du « Growth Mindset ». D'abord, la collaboratrice 5 relate avoir observé un changement dans son agence, notamment au niveau de la communication. Ce changement a d'ailleurs été un facilitateur du développement du « Growth Mindset » chez elle : « *je trouve que leur communication a changé et le fait qu'elle ait changé aussi fait que je suis moins énervée aussi* ». Ensuite, la collaboratrice 8, récemment engagée, explique avoir été bien intégrée dans cette banque et a été très positive au regard de celle-ci : « *L'expérience que j'ai ici à la banque était super positive (...) Pour moi c'était important de voir autant de gens toujours positifs. Et qui sont ouverts et gentils* ». Elle a d'ailleurs ressenti un « *feeling familial* ». Elle exprime que selon elle, le climat de la banque est propice au développement de ce type d'état d'esprit.

Le collaborateur 2 est quant à lui plus partagé, bien qu'il constate une réelle coopération et entraide au quotidien, il déclare : « *il est faisable de mettre plus de Growth Mindset* » (col. 2). A contrario, la collaboratrice 6 ressent un décalage entre les concepts abordés dans le cadre de la formation et le climat organisationnel. En effet, elle rappelle que selon le *Growth Mindset*, c'est l'effort qui doit être encouragé et non les résultats, alors que dans la banque elle explique : « *ici, c'est plus le résultat, ils nous présentent les chiffres tout le temps. Ils ne nous disent pas : « t'as bien travaillé parce que tu as fait des efforts ». Ils disent plutôt : « t'as bien travaillé parce que tu as vendu autant* » (col. 6). Elle ajoute tout de même qu'elle ressent un climat « Growth Mindset » avec ses collègues.

De plus, certains collaborateurs relèvent l'importance que tout le monde soit dans cet état d'esprit particulier, le « Growth Mindset » : « *Ce que je peux encourager, c'est que tout le monde, du CEO au plus bas, que tout le monde suive la formation* » (col. 7). Le collaborateur 3 ajoute que les personnes qui sont en « Growth Mindset » impacteront les autres personnes : « *Etant donné que nous travaillons en open space, si les personnes appliquent toutes cet état d'esprit, cela impactera le groupe* ». Le collaborateur 2 ajoute que c'est au manager aussi d'instaurer ce climat étant donné qu'ils ont suivi un programme de formation plus long et plus complet : « *c'est à eux de montrer l'exemple et de mettre un climat Growth Mindset au quotidien* » (col. 2).

Enfin, nous terminerons ce point en abordant la nécessité de ce type d'état d'esprit dans la banque. En effet, le collaborateur 7 explique que l'agence dans laquelle il travaille a déjà fait l'objet de multiples changements : « *moi je suis ici depuis presque 8 ans. De l'équipe initiale, on est encore 3. Depuis il y a eu beaucoup de changement, on a changé des personnes qui sont venues puis reparties* » (col. 7). Le collaborateur 9 ajoute qu'à la vue de l'évolution du monde financier, l'importance d'être en « Growth Mindset » est de plus en plus grande : « *on doit être ouvert d'esprit, sinon on n'avance pas dans notre métier. (...) c'est pour ça qu'il faut être ouvert à des changements car le monde bouge (...) Et le Growth Mindset c'est quelque chose qui nous aide à accepter les changements* » (col. 9).

5.2. Confrontation des résultats quantitatif et qualitatif

Ce dernier point de la partie résultats confronte les résultats obtenus à l'issue des différents entretiens (méthode qualitative) avec les résultats du questionnaire (méthode quantitative). Pour plus de visibilité, nous vous invitons à consulter, en *annexe 3*, les trois tableaux récapitulatifs par agence reprenant les résultats obtenus au regard des différentes variables pour chaque collaborateur. Les différentes variables sont les suivantes : réactions, apprentissages, transferts, motivation à participer à la formation, motivation à transférer, intention de transférer, modalité d'inscription, soutien du supérieur, soutien des collègues, opportunité de transférer, climat organisationnel et score obtenu à l'échelle « Growth Mindset » de Carol Dweck mis en parallèle avec la perception des supérieurs concernant l'état d'esprit des collaborateurs.

Ces tableaux (*annexe 3*) ont tout d'abord permis de confronter les scores obtenus des participants à l'échelle « Growth Mindset » de Carol Dweck avec la perception des supérieurs quant à l'état d'esprit de leurs collaborateurs. Nous pouvons constater une certaine cohérence entre ces résultats pour différents collaborateurs (1, 3, 4, 5 et 8). En effet, la supérieure 2 perçoit la collaboratrice 5 comme étant en « Growth Mindset » en raison de son ouverture d'esprit et le score qu'elle a obtenu à l'échelle « Growth Mindset » est de 5/6, ce qui témoigne d'un état d'esprit de croissance prononcé. Pour rappel, plus le score du collaborateur est élevé et se rapproche de 6 et plus son « Growth Mindset » est important. En revanche, nous pouvons observer un certain décalage, parfois léger, pour d'autres collaborateurs. Le collaborateur 2 s'est révélé être en Fixed Mindset selon l'échelle, alors que son supérieur est plus nuancé à son sujet et le situe plutôt au milieu du continuum entre « Growth Mindset » et « Fixed Mindset » car il évoque que bien qu'il ait ses idées fixes, il n'est pas opposé au changement. Il faut donc être vigilant quant à l'interprétation de ces résultats. Bien qu'il puisse y avoir certains décalages, nous pouvons globalement déduire certaines tendances.

Ensuite, analysons les scores obtenus à l'échelle « Growth Mindset » au regard des éventuels transferts d'apprentissages relatés. Nous pouvons constater que les trois participants ayant obtenu le score le plus bas de l'échelle et donc seraient caractérisés par un état d'esprit fixe ou un faible état d'esprit de croissance, sont des personnes qui n'ont que très peu, voire pas mis en place des apprentissages de formation. Leurs supérieurs confirment ne pas avoir observé d'évolution dans le comportement de leurs collaborateurs. Nous pouvons en déduire un faible effet de la formation chez ces personnes. Il s'agit des collaborateurs 2, 4 et 7.

A contrario, d'autres personnes qui ont été identifiées comme ayant un état d'esprit de croissance par l'échelle de Dweck, ont relaté avoir appliqué plusieurs apprentissages de formation (col. 3, 5 et 8). Leurs supérieurs, hormis le supérieur 3 au sujet de la collaboratrice 8, ont d'ailleurs confirmé avoir observé un impact lié à la formation dans leurs comportements : « *du début à la fin de l'année dernière, elle a changé du tout au tout* » (sup. 2 en parlant de la coll. 5) ; « *je crois que sur lui, la formation a eu un impact plus important* » (sup. 1 par rapport au coll. 3). Nous pourrions par conséquent en déduire que la formation a eu sur eux un certain impact.

Par contre, les résultats obtenus pour les collaborateurs 1 et 6 posent question. En effet, ils ont été caractérisés par un état d'esprit de croissance via l'échelle « Growth Mindset », alors que ni eux ni leurs supérieurs n'ont observé de changements dans leurs comportements suite à la formation. Etaient-ils déjà caractérisés par un « Growth Mindset » avant la formation ? Si c'est le cas, comment se fait-il que le collaborateur 6 n'ait pas transféré ? Ces questions seront abordées dans la suite de ce mémoire.

IV. Discussion des résultats

Cette partie mettra en lumière les différents résultats obtenus au regard d'éléments théoriques précédemment exposés. De plus, ces éléments permettront de vérifier les hypothèses qui ont été émises au préalable.

1. Réactions

L'évaluation des réactions d'une formation constitue, comme expliqué précédemment, le premier niveau du modèle hiérarchique d'évaluation de formation de Kirkpatrick qui est composé de quatre niveaux : réactions (niveau 1), apprentissages (niveau 2), comportements (niveau 3), résultats (niveau 4). Selon ce modèle, chaque niveau est construit à partir du ou des niveau(x) précédent(s) (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). C'est pourquoi, étant donné que ce travail étudie les transferts (niveau 3), il a été indispensable de mesurer les deux niveaux qui le précèdent, les réactions (niveau 1) et les apprentissages (niveau 2) de formation.

Tout d'abord, intéressons-nous aux résultats obtenus en termes de réactions des participants à la formation. Hormis une participante (col. 6) qui n'a pas adhéré à la formation (« *j'ai trouvé que c'était un peu monotone et j'avais du mal à accrocher* »), tous les autres ont été satisfaits de celle-ci pour de multiples raisons. Selon Pottiez (2017), les réactions positives, peuvent accroître les chances d'apprendre (niveau 2) et de transférer des acquis de formation (niveau 3). Nous pouvons constater que dans cette étude, les personnes qui ont relaté avoir mis en application des apprentissages de formation ont toutes été satisfaites par rapport à celle-ci. Il s'agit des collaborateurs 3, 5, 7, 8 et 9 (voir le tableau *annexe 3*). De plus, l'unique collaborateur n'ayant pas eu de réaction positive à l'issue de la formation n'a pas mis en application d'apprentissages de formation. Grâce à ces données, nous pouvons confirmer la première hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants ayant exprimé un sentiment de satisfaction à l'égard de la formation à laquelle ils ont pris part.**

2. Apprentissages

Ce deuxième point consistait selon Monnot (2014) à déterminer ce que le participant a retenu en termes de connaissances. Il s'agit d'une évaluation du niveau 2 du modèle de Kirkpatrick, à savoir l'évaluation des apprentissages (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994). Faisant suite à la formation traitant du « Growth Mindset », les participants ont appris de nombreuses notions portant sur différents sujets : les neurosciences (col. 1, 2, 6 et 7), la notion de valeur et d'antivaleur (col. 2), le concept même de « Growth Mindset » (col. 3), la gestion du stress (col. 4, 6 et 8), la gestion des priorités (col. 2), la communication (col. 5). La formation a aussi permis

pour différents participants de réfléchir concernant leur équilibre vie privée/vie professionnelle (col. 4 et 8), un travail sur soi (col. 9) et une certaine prise de recul (col. 5 et 8). Selon le modèle de Kirkpatrick (cité dans Pottiez, 2017), l'évaluation des apprentissages peut prédire l'application de nouveaux comportements sur le lieu de travail. Pottiez (2017) confirme ces propos en expliquant que la mémorisation des notions vues en formation est clé dans le transfert des acquis. Dans cette logique, les participants ayant transféré des apprentissages sont les personnes qui ont retenu des notions de formation. Parmi les collaborateurs ayant transféré (col. 3, 5, 7, 8 et 9), tous ont appris des notions de formation. Pour illustrer ces propos, le collaborateur 3 a déclaré : « *je l'applique assez régulièrement (...) il y a quelque chose qui est resté ancré en moi* » et avait énoncé avoir : « *beaucoup appris* ». Par contre, tous ceux qui ont appris n'ont pas forcément transféré. C'est le cas des collaborateurs 4 et 6. En effet, la collaboratrice 6 avait expliqué avoir appris des éléments en ce qui concerne le fonctionnement du cerveau et la courbe de stress, mais a déclaré : « *Honnêtement, je ne pense pas avoir beaucoup modifié mon attitude au travail* ». Pottiez (2017) explique cela par l'éventuelle intervention de facteurs externes à la formation. Selon lui, un défaut de transfert n'est pas toujours provoqué par un défaut d'apprentissage (Pottiez, 2017). Grâce à ces éléments, nous pouvons valider la deuxième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants ayant acquis le plus d'apprentissages au cours de la formation.**

Une troisième hypothèse concernant les apprentissages avait été émise : **les personnes ayant un *Growth Mindset* élevé ont davantage appris que celles avec un *Fixed Mindset* élevé.** Cette hypothèse se justifiait compte tenu de ce qu'évoque Cutumisu (2018). Selon elle, les personnes ayant un *Growth Mindset* élevé sont plus proactives au sujet de l'apprentissage que les personnes ayant un *Fixed Mindset* élevé. Dans le cadre de cette étude, l'échelle de Carol Dweck a identifié des collaborateurs en *Growth Mindset* (voir les scores dans le tableau annexe 3) : les collaborateurs 1, 3, 5, 6, 8 et 9 et un collaborateur en *Fixed Mindset* : collaborateur 2 (score de 2,6/6). Nous pouvons constater que hormis le collaborateur 1 qui a déclaré ne pas avoir appris beaucoup de nouveaux éléments en raison de sa connaissance préalable sur le sujet, les autres personnes ayant un *Growth Mindset* élevé ont retenu de nombreux apprentissages. Les collaborateurs 4 et 7 se situent entre le *Growth Mindset* et le *Fixed Mindset*. Globalement, ils ont appris (le collaborateur 4 y trouvant une motivation dans l'intérêt privé), mais de manière plus modérée que les 6 collaborateurs cités précédemment. Par contre, le collaborateur 2, en *Fixed Mindset*, a lui aussi déclaré avoir retenu différentes connaissances de la formation.

Cette hypothèse pourrait être nuancée à la vue des résultats de la personne en *Fixed Mindset* (qui a appris malgré tout), cependant, nous pouvons considérer que les résultats corroborent l'hypothèse, car les personnes en *Growth Mindset* ont appris beaucoup plus que tous les autres, les deux personnes se situant entre le *Growth Mindset* et le *Fixed Mindset* ont également appris de manière plus modérée que les six personnes en *Growth Mindset*.

3. Transferts

L'évaluation des transferts (niveau 3 dans le modèle de Kirkpatrick) permet de mesurer « le degré de continuité entre l'apprentissage dans le contexte de la formation et les comportements en résultant » (Olian et al., 1998, cité dans Monnot, 2014). Comme déjà énoncé dans les points précédents, plusieurs collaborateurs ont expliqué avoir ressenti des changements dans leur comportement depuis la fin de la formation (col. 3, 5, 7, 8 et 9). Par exemple, le collaborateur 3 explique que dorénavant, lorsqu'il est confronté à une information négative, il essaye de la voir de manière positive. Selon Dweck (2006, 2017), l'échec ou la difficulté doivent être vus comme un problème qu'il faut affronter et duquel il faut tirer des apprentissages. Le collaborateur 3, dans cet exemple démontre que face à la difficulté (information négative), au lieu de la voir négativement et se dire « je vais être sous l'eau », il se dit que ça lui permettra de s'organiser différemment. Cette réaction peut s'inscrire dans le *Growth Mindset*. Un autre exemple concerne le collaborateur 7. Bien qu'il relate n'avoir que très peu appliqué des apprentissages de formation, il explique une situation après-formation où il a réagi en *Growth Mindset*. En effet, lors d'une formation qu'il donnait à un nouvel employé, il s'est avéré que cette personne connaissait mieux l'objet de la formation que lui. Au lieu de dire : « *c'est bon, tu connais* », maintenant, je lui ai dit « *OK et bien explique-moi* ». Il a donc tiré un apprentissage dans cette situation, caractéristique d'un état d'esprit de croissance (Dweck, 2006, 2017).

Les personnes qui ont exprimé avoir le plus transféré sont les collaborateurs 3, 5, 8 et 9 (le collaborateur 7 exprime n'avoir que très peu mis en application des apprentissages) et se trouvent parmi celles avec le *Growth Mindset* le plus élevé (voir les scores de l'échelle dans le tableau ci-avant). Par contre, comme expliqué dans la partie relative à la confrontation des résultats quantitatifs et qualitatifs, la situation de la collaboratrice 6 pose question, car elle a été identifiée comme étant en *Growth Mindset*, mais n'a pas réalisé de transfert. La question de son état d'esprit avant la formation se pose. Le collaborateur 1, quant à lui, a très peu appris et transféré. Ceci s'explique, car il a appris de manière autodidacte certaines notions abordées

dans la formation. Par ailleurs, il précise avoir transféré certaines de ces notions au préalable de la formation.

Grâce à ces différents éléments, nous pouvons tenter de vérifier la quatrième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les personnes ayant un *Growth Mindset* élevé.**

Cette hypothèse peut être confirmée au vu des résultats obtenus pour les collaborateurs 3, 5, 7, 8 et 9 et également concernant le collaborateur 1. La situation de la collaboratrice 6 pourrait nuancer cette hypothèse, cependant elle est un peu spéciale, car « polluée » par son environnement (surcharge de travail, d'après son supérieur hiérarchique, fortement *Fixed Mindset* sur ce point).

4. Motivation à participer à la formation

Plusieurs collaborateurs ont exprimé être motivés à participer à la formation (col. 1, 2, 3 et 8), d'autres ne semblent ni être motivés, ni démotivés (col. 5, 6 et 9) et enfin d'autres semblent plutôt démotivés à l'idée de participer (col. 4 et 7).

La motivation de ces quatre collaborateurs (1, 2, 3 et 8) provenait de l'intérêt qu'ils portent au domaine de la formation, ainsi que dans la volonté d'apprendre de nouvelles choses. Selon Eccles et Wigfield (2002, cité dans Jacot, 2017) la motivation dépend de la valeur perçue de la tâche dont une de ses composantes est l'intérêt intrinsèque. Dans le cadre de cette recherche, nous pouvons dire que l'intérêt intrinsèque que portent ces collaborateurs à l'égard du domaine de la formation a permis d'augmenter leur motivation. Parmi les personnes qui ont démontré une motivation à participer, seulement les collaborateurs 3 et 8 ont relaté avoir transféré des apprentissages de formation. Le collaborateur 1 attend quant à lui des applications dans la vie quotidienne, mais reste ouvert. Le collaborateur 2 précise simplement qu'il allait essayer. De par ces données, nous pouvons valider cette sixième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants qui démontrent une motivation à participer à la formation.** En effet, la motivation a pu favoriser le transfert chez les collaborateurs 3 et 8, dans une moindre mesure chez le collaborateur 1. Le cas du collaborateur 2 est intéressant, car il était motivé à participer, mais par contre il est clairement en *Fixed Mindset*. Ceci expliquant le fait qu'il soit plus modéré en précisant qu'il allait « essayer », mais qu'il a la volonté d'appliquer les apprentissages.

5. Motivation à transférer

La motivation à transférer, notion introduite et définie par Noe (1986, cité dans Gegenfurtner et al., 2009) comme le « désir de l'apprenant d'utiliser les connaissances et compétences acquises en formation à son travail ». Plusieurs collaborateurs ont exprimé ce désir. Il s'agit des collaborateurs 2, 4, 6 et 9. Par exemple, le collaborateur 4 a révélé : « *j'étais vraiment motivé à l'idée de mettre ça en place dans la vie quotidienne* ». Les collaborateurs 3, 5, 7 et 8 sont similaires. Ils n'avaient pas spécialement relevé de motivation d'appliquer les apprentissages, mais pas le contraire non plus. Cependant, les résultats sont plus que positifs. Par exemple, concernant la collaboratrice 5, il est clair que l'évolution de son comportement a été flagrante (de son avis et également celui de son manager) : « *observation d'une grande évolution tout au long de l'année, elle a changé du tout au tout* ». Le collaborateur 3 dit ceci : « *quelque chose est resté ancré en moi* », des mots forts.

Nous avons émis une hypothèse à ce sujet, la septième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants qui démontrent une motivation à appliquer des apprentissages de formation**. Cette hypothèse peut clairement être validée. En effet, parmi les collaborateurs qui se sont montré les plus motivés à l'idée d'utiliser des connaissances et compétences acquises en formation, il s'est avéré que plusieurs d'entre eux ont fait l'objet d'un changement de comportement dû à la formation. Par contre, le côté intéressant, c'est que quatre collaborateurs qui ne s'étaient pas affirmés sur le sujet fournissent un résultat très positif au transfert (dont trois fortement validés par leur supérieur hiérarchique).

6. Intention de transférer

L'intention de transférer est définie par Gegenfurtner (2013, cité dans Lauzier et Denis, 2016) comme la « volonté de s'engager dans des actions concrètes pour exécuter les compétences ou le comportement nouvellement appris en formation ». Selon plusieurs auteurs (Al-Eisa et al., 2009, Holton et al., 2013, cités dans Lauzier et Denis, 2016), elle constitue le facteur prédictif le plus immédiat des comportements de transfert. Dans notre recherche, tous les collaborateurs ont exprimé avoir l'intention de transférer hormis la collaboratrice 6. En effet, lors du tour de table réalisé en fin de formation concernant les éventuelles applications, plusieurs personnes ont émis l'intention d'appliquer des notions spécifiques de formation. En voici quelques exemples : « *je me disais que j'allais essayer* » (col. 2) ; « *essayer de voir tout positivement* » (col. 3) ; « *être moins impulsif, plus garder mes émotions* » (col. 9). La huitième hypothèse, **le transfert d'apprentissage est favorisé chez les participants qui avaient l'intention de**

transférer des apprentissages à l'issue de la formation, peut être confirmée. Effectivement, toutes les personnes qui ont pu observer des changements dans leurs comportements suite à la formation avaient l'intention de transférer. L'intention de transférer apparaît ainsi comme un facteur primordial du transfert.

7. Modalité d'inscription

Etant donné que le caractère obligatoire ou volontaire d'une formation n'est pas une réalité objective (Baldwin et Magjuka, cité dans Jacot, 2017), nous avons souhaité recueillir la perception des participants à la formation concernant la modalité d'inscription. Les participants sont unanimes sur le caractère obligatoire de cette formation : « *c'était quand même plus ou moins obligatoire* » (col. 1) ; « *La participation à la formation était fortement recommandée* » (col. 3) ; « *c'était une formation obligatoire* » (col. 8), ... Comme nous l'avons explicité auparavant, plusieurs d'entre eux ont mis en application, à différents niveaux, des apprentissages de formation malgré le caractère obligatoire. De multiples auteurs ont constaté que les personnes qui participent à une formation de manière volontaire ont davantage tendance à transférer (Blume et al., 2010, cité dans Jacot, 2017, Huczynski et Lewis, 1980, cité dans Devos et Dumay, 2006). Dans notre échantillon, la collaboratrice 6 ne se serait pas inscrite. En son absence, les divers pourcentages s'en seraient vus augmentés (ce qui validerait en partie l'hypothèse). Il est clair qu'une formation obligatoire peut induire des transferts (comme c'est le cas dans notre étude), par contre, étant donné qu'il n'y avait pas la possibilité d'étudier des cas dont l'inscription aux formations aurait été libre, et ce afin de les comparer aux autres, il ne nous est pas possible de nous prononcer avec certitude sur la neuvième hypothèse, qui est la suivante, **le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque la modalité d'inscription à la formation est volontaire**.

8. Soutien du supérieur

Le soutien du supérieur définit par Govaerts et Dochy (2014, cité dans Lauzier et Denis, 2016) comme un « rôle comprenant de multiples dimensions et qui a pour objectif d'accroître le degré auquel un apprenant utilise, lors de son retour au travail, les connaissances, comportements et attitudes qu'il a acquis durant la formation ». Ce point analysera différentes dimensions au regard des éléments révélés dans les différents entretiens.

Tout d'abord, Devos et Dumay (2006) ont considéré de multiples dimensions au soutien du supérieur.

La première que nous pouvons retrouver dans les résultats des entretiens est les **encouragements** (Devos et Dumay, 2006). En effet, dans l'agence 2, le collaborateur 4 a expliqué que sa hiérarchie l'encourageait et comprenait son état de stress.

La deuxième dimension du soutien du supérieur que nous avons identifiée est **l'intérêt du supérieur porté au regard de la formation** (Devos et Dumay, 2006). Nous avons pu constater cette composante dans les trois agences. En effet, les supérieurs des trois agences, ayant suivi le programme de formation de type long, ont montré leur intérêt à l'égard de celle-ci : « *j'ai fortement apprécié (...) J'ai trouvé que c'était intéressant (...) Je trouve très important que la banque investisse dans le capital humain* » (sup. 1) ; « *j'ai vraiment aimé la formation sur plusieurs aspects* » (sup. 2) ; « *c'est toujours bien de faire des formations à ce niveau-là, principalement pour se remettre en question (...) c'est très valorisant* » (sup. 3).

La troisième dimension identifiée concerne une **discussion entre le supérieur et l'apprenant dans le but d'identifier les possibilités d'utilisation des nouvelles compétences** (Devos et Dumay, 2006). Des échanges ont eu lieu dans les trois agences à ce sujet. Dans l'agence 1, le supérieur 1 pense ne pas avoir parlé en « face to face » avec ses collaborateurs, hors les collaborateurs 2 et 3 pensent le contraire : « *on a eu l'occasion d'en parler* » (col. 2) ; « *J'ai pu échanger avec mon supérieur au sujet de cette formation* » (col. 3).

Nous avons également pu observer cette dimension du soutien du supérieur dans l'agence 2. Effectivement, la supérieure 2 a précisé que dans son agence, elle avait questionné ses collaborateurs à ce sujet : « *alors, comment tu as trouvé, est-ce que ça t'a plu, qu'est-ce que ça va t'apporter ?* » De plus, la collaboratrice 6 avait confirmé ces propos en énonçant qu'elle avait eu l'occasion de parler avec sa supérieure au sujet de la formation.

Enfin, dans l'agence 3, le supérieur 3 a relaté que malgré un manque de temps, il avait échangé à de multiples reprises avec ses collaborateurs et fait référence au « Growth Mindset » lors de réunions d'équipe. Les collaborateurs 8 et 9 ont confirmé avoir échangé avec leur supérieur à ce sujet : « *il m'a posé des questions « est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais mettre en place chez toi ? »* » (col. 9). Nous pouvons donc constater une réelle intention de soutien de la part du supérieur 3.

Ensuite, l'étude de Lauzier (2015, cité dans Lauzier et Denis, 2016) a identifié différents déterminants du soutien des supérieurs classés en trois catégories : déterminants individuels, organisationnels et relationnels.

Parmi les déterminants individuels figure un **style de gestion axé sur les individus et les relations humaines** (Lauzier, 2015, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Cette composante a effectivement pu être constatée dans l'agence 1. En effet, le supérieur 1 déclare avoir un style

managérial collaboratif : *« je demande l'avis des autres et j'essaie d'implémenter leurs idées lorsque je les juge bonnes et j'exige aussi de leur part qu'ils me challengent au niveau de mes décisions »*. Ce style de gestion a également pu être mis en évidence dans l'agence 3 où le collaborateur 7 déclare : *« il te laisse tes idées, il donne ses idées, et souvent il dit « je trouve que la solution que tu as donnée, elle est bien »*. Le collaborateur 9 confirme ces propos.

Ensuite, la **perception du rôle du supérieur dans le processus de transfert** a aussi été identifiée dans l'étude de Lauzier (2015, cité dans Lauzier et Denis, 2016) comme un déterminant individuel du soutien du supérieur. Effectivement, au sein de l'agence 3, le supérieur 3 a relaté avoir conscience de l'importance de l'échange entre le collaborateur et son supérieur dans le processus de transfert.

Enfin, la dernière composante que nous pouvons dégager de ces entretiens est la **perception d'utilité de la formation du supérieur** (Lauzier, 2015, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Chaque supérieur a souligné l'importance de la formation pour ses collaborateurs pour de multiples raisons : *« j'ai trouvé jusqu'à présent à chaque fois qu'il y avait une formation pour le management et que les employés participaient, le résultat pour la banque était meilleur »* (sup. 1) ; *« pour se comprendre soi-même également, être ouvert à comprendre les autres et pour mieux se comprendre (...) Ça va dans les 2 sens en fait »* (sup. 2).; *« Ça sert à rien que moi, je, en tant que supérieur hiérarchique je prenne des nouvelles habitudes et que eux ils restent dans leurs anciennes habitudes, donc je pense que c'est très important qu'on le fasse au sein de l'équipe »* (sup. 3).

Grâce à l'analyse des composantes du soutien du supérieur dans les trois agences étudiées, nous pouvons constater la présence du soutien des supérieurs sous différentes formes dans chacune des agences. De plus, comme déjà exprimé auparavant, certains collaborateurs ont mis en application des apprentissages (col. 3, 5, 7, 8 et 9) contrairement à d'autres. Grâce à ces différents éléments, nous pouvons valider la dixième hypothèse, qui est la suivante : **le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque les participants se sont sentis soutenus par leur supérieur hiérarchique**. En effet, il est probable que le soutien du supérieur ait favorisé le transfert chez les collaborateurs 3, 5, 7, 8 et 9. Nous pouvons relever que si nous analysons ce résultat par agence, c'est dans l'agence 3 que nous remarquons 100% d'efficacité. Ce résultat s'explique bien sûr par le soutien du supérieur hiérarchique mais probablement également par le fait qu'il s'agisse de l'agence la plus petite (5 personnes pour 18 (ag. 1) et 15 (ag 2) dans les 2 autres). Ce supérieur hiérarchique a également pris le temps de réaliser des « face to face », ce qui n'est pas le cas du supérieur 1 (le supérieur 1 gère 2 équipes de 10 et 8 personnes. Ceci peut expliquer l'absence de « face to face ». Pourtant 2 de ses collaborateurs rentrent dans

l'hypothèse). Concernant la supérieure hiérarchique 2, le résultat mitigé provient du fait que lors de l'échantillonnage, elle avait choisi 3 types de profils : une personne non réceptive (col. 6) afin d'enrichir l'étude, une personne mitigée (col. 4) et une personne clairement en *Growth Mindset* (col. 5).

Le fait de retrouver trois collaborateurs (1, 4 et 6) moins ouverts au transfert d'apprentissage s'explique en partie pour ces raisons (il faut bien sûr y ajouter le caractère des personnes, les compétences comportementales de chacun, l'influence des événements extérieurs...).

Par ailleurs, une autre hypothèse avait été émise au sujet des supérieurs. Il s'agit de la cinquième hypothèse, qui est la suivante : **les participants qui ont un supérieur hiérarchique ayant un *Growth Mindset* élevé, ont davantage transféré leurs apprentissages.** Les trois supérieurs qui composent l'échantillon de cette recherche ont obtenu les scores suivants à l'échelle « Growth Mindset » de Carol Dweck :

Supérieur	Score obtenu à l'échelle « Growth Mindset »
Supérieur 1	5/6 -> Growth Mindset
Supérieur 2	5/6 -> Growth Mindset
Supérieur 3	4,3/6 -> Plutôt en Growth Mindset

Dans ce tableau, nous pouvons constater que les trois supérieurs de cette recherche ont obtenu un score élevé, ils sont donc tous les trois caractérisés par un état d'esprit de croissance. La formation de type long à laquelle ils ont été soumis a permis d'impacter le comportement de certains collaborateurs. La supérieure 2 déclare d'ailleurs l'importance de leur rôle dans le développement de l'état d'esprit des collaborateurs : « *dans la hiérarchie, c'est toute notre communication qui est basée là-dessus et l'efficacité de notre communication. Si ma communication n'est pas bonne, j'écrase tout le monde et ce n'est pas bon du tout* ». Dweck (2006, 2017) appuie ces propos en constatant dans une étude l'influence du rôle d'un tiers dans l'état d'esprit d'une personne. En effet, il s'est avéré que la reconnaissance de la capacité induisait un *Fixed Mindset* alors que la reconnaissance des efforts un *Growth Mindset*. L'état d'esprit du supérieur est apparu comme ayant une réelle influence chez certains collaborateurs. Effectivement, la collaboratrice 5 déclare : « *je trouve que leur communication a changé et le fait qu'elle ait changé aussi, fait que je suis moins énervée* ». Le collaborateur 2 a lui aussi

reconnu le rôle du supérieur : « *Vu que les managers ont eu la chance d'avoir eu 4 jours (...) 2 jours en plus que nous, c'est à eux de montrer l'exemple et de mettre un climat Growth Mindset au quotidien.* ». Grâce à ce que nous venons d'émettre et en tenant compte des remarques du point précédent concernant l'échantillonnage, nous pouvons confirmer cette hypothèse.

9. Soutien des collègues

Selon Devos et Dumay (2006), le soutien des collègues, tout comme le soutien du supérieur, peut se manifester sous plusieurs formes. Nous avons pu identifier dans notre recherche que certains collègues soutiennent le participant dans ses tentatives d'application et l'encouragent à le faire. Le collaborateur 2 a mis en avant que lorsqu'il arrivait à se mettre en *Growth Mindset*, ses collègues le reconnaissent : « *Avec mes collègues de temps en temps on se dit « là tu as été Growth Mindset* » ; « *arrête de sortir le reptilien* » (col. 9). Ces différents exemples peuvent être considérés comme des formes de soutien. Par ailleurs, plusieurs collaborateurs ont exprimé avoir eu l'occasion d'échanger avec leurs collègues (col. 5, 6, 8 et 9).

Par contre, le collaborateur 7 a expliqué une situation où il n'avait pas ressenti de soutien de ses collègues : « *Au début, un de mes collègues il m'a dit, chez toi il n'y a rien à changer de toute façon parce que t'êtes comme t'es et avec ton caractère et ton tempérament... et moi j'ai dit, non, non, non, je vais le changer* ». Ce n'était pas un encouragement, mais il a fait preuve d'une réaction *Growth Mindset*, c'est-à-dire qu'il ne s'est pas basé sur le fait d'être têtue, mais a pris ça pour un challenge et se voyait travailler ce point. De plus, de nombreux collaborateurs avaient évoqué le peu d'échanges avec leurs collègues à l'issue de la formation : « *Nous n'avons pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet-là* » (col. 1) ; « *Nous n'avons pas du tout échangé par rapport à la formation. Enfin on a parlé un petit peu, mais uniquement de nos impressions après la formation et ce n'était pas plus profond* » (col. 4).

Les collaborateurs qui ne se sentent pas spécialement soutenus par leurs collègues (col. 1, 4 et 7) n'ont pas appliqué d'apprentissage de formation (hormis le collaborateur 7 qui a évoqué un faible transfert). Nous pouvons par conséquent valider cette onzième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque les participants se sont sentis soutenus par leurs collègues.**

10. Opportunité de transférer

L'opportunité de transférer fait référence, selon Ford et al. (1992, cité dans Cheng et Ho, 1998), « aux expériences sur le lieu de travail qui sont offertes ou obtenues par les apprenants dans le but de mettre en pratique les comportements ou compétences appris en formation ». Comme expliqué dans la partie résultats, plusieurs collaborateurs semblent considérer avoir eu l'opportunité de transférer (col. 1, 3 et 9) en raison de la facilité de faire des liens avec la vie privée et professionnelle, d'autres semblent également percevoir l'opportunité de transférer, bien qu'ils soulèvent des difficultés de mise en place (col. 5 et 7). Enfin, les collaborateurs 2, 4 et 6 semblent émettre que les contraintes professionnelles les empêchent de transférer. Nous pouvons constater que ces derniers n'ont pas, ou très peu mis en place des applications de formation. C'est pourquoi nous pouvons confirmer cette douzième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé lorsque les participants considèrent qu'ils ont eu l'opportunité d'appliquer des apprentissages de formation.**

11. Climat organisationnel

Le climat organisationnel est défini par Rouiller et Goldstein (1996, cité dans Devos et Dumay) comme la « « favorabilité » de l'environnement envers le transfert ». Dans le cadre de ce travail, nous avons cherché à mesurer cette « favorabilité » envers le développement du *Growth Mindset*. Plusieurs collaborateurs considèrent que le climat à la banque est propice au développement de cet état d'esprit grâce à plusieurs éléments : la coopération et l'entraide (col. 2), communication des supérieurs qui impacte l'état d'esprit des collaborateurs (col. 5), « feeling familial », ouverture d'esprit et positivisme des travailleurs (col. 8) et un climat de changement (col. 7 et 9) où le *Growth Mindset* devient primordial (col. 9). Concernant la communication des supérieurs, Dweck a d'ailleurs souligné dans son ouvrage l'influence du rôle d'un tiers dans l'état d'esprit d'une personne. Le collaborateur 3 avait souligné l'impact des personnes en « Growth Mindset » sur d'autres personnes, d'où l'importance de diffuser cet état d'esprit à grande échelle dans la banque : « *Ce que je peux encourager, c'est que tout le monde, du CEO au plus bas, que tout le monde suive la formation* » (col. 7).

La collaboratrice 6 a quant à elle expliqué ressentir un certain décalage entre le *Growth Mindset* et le climat organisationnel. Dweck (2006, 2017) explique que l'éloge de la capacité pousse les personnes dans un *Fixed Mindset* alors que féliciter pour les efforts développe un *Growth Mindset*. Au sein de la banque, la collaboratrice 6 ne semble pas ressentir cette notion d'efforts félicités : « *ici, c'est plus le résultat, ils nous présentent les chiffres tout le temps. Ils ne nous*

disent pas : « t'as bien travaillé parce que tu as fait des efforts ». Ils disent plutôt : « t'as bien travaillé parce que tu as vendu autant » ».

Grâce à ces divers éléments, nous pouvons confirmer la treizième hypothèse : **le transfert d'apprentissage est favorisé dans un environnement propice au développement d'un « Growth Mindset »**. En effet, malgré le fait que la communication en agence soit principalement axée sur les résultats à atteindre, les supérieurs directs des collaborateurs ont pu améliorer leur communication de par la formation : *« ils glissent plus souvent des choses (...) des choses positives qui encouragent »* (col. 5). Cette évolution a notamment été propice au développement du *Growth Mindset* de la collaboratrice 5 : *« le fait qu'elle ait changé aussi fait que je suis moins énervée »*. C'est pourquoi nous pouvons confirmer cette hypothèse.

V. Recul critique et pistes de réflexion

La richesse de ce travail réside dans la prise en compte de la multitude de facteurs influençant et favorisant le phénomène de transfert. Nous avons confronté les hypothèses avec la réalité de terrain et globalement, elles ont pu être confirmées par les résultats provenant des entretiens et questionnaires. Il s'avère que c'est un ensemble de plusieurs facteurs qui permet d'induire ce phénomène de transfert.

Ce travail questionne l'impact de la formation sur les éventuels changements de comportements et sur l'état d'esprit des personnes. Il est effectivement compliqué de déterminer quels changements la formation a induits, car il est possible que l'intervention de facteurs externes dont nous n'avons pas connaissance puisse avoir impacté ceux-ci. D'autres variables d'influence identifiées dans la théorie telles que la personnalité ou encore les habiletés peuvent également avoir eu un impact sur le transfert. Cependant, la méthodologie utilisée à elle seule n'a pas permis la vérification de ces variables sur le terrain de notre recherche. En effet, des tests plus approfondis ajoutés à nos tests, par exemple un test de personnalité, auraient apporté des renseignements précieux.

Par ailleurs, nous pouvons relever l'importance du suivi dans la rétention du transfert. Baldwin et Ford (1988) ont souligné l'importance du « surapprentissage » dans les méthodes d'enseignement favorisant le transfert, car ils évoquent que la répétition à de multiples reprises favoriserait les automatismes (Baldwin et Ford, 1988, cité dans Lauzier et Denis, 2016). Dans le cadre de cette recherche, il est primordial que nous puissions nous focaliser sur un levier sur lequel nous avons de l'influence : la formation. Bien qu'elle soit déjà très axée sur le transfert (variabilité des stimuli par le partage d'une multitude d'exemples lors de la formation, formation distribuée, c'est-à-dire divisée en segments...), plusieurs pistes de réflexion peuvent être émises :

- Tout d'abord, organiser une **piqûre de rappel**, six mois puis un an après la séance de clôture collective (première étape du suivi post-formation), afin de renforcer une nouvelle fois les messages forts de la formation et viser l'ancrage de nouvelles habitudes dans le comportement des bénéficiaires de la formation.
- Ensuite, au vu des résultats très encourageants des managers quant à la formation (les trois supérieurs se sont révélés être fortement caractérisés par un *Growth Mindset* après la formation), il pourrait être opportun de réfléchir à **élargir le programme des collaborateurs**, par exemple, soumettre l'ensemble des collaborateurs au programme que suivent les managers, en adaptant les thématiques focalisées « management ». Il

semble évident que des contraintes budgétaires pourraient mettre à mal cette proposition.

VI. Limites du travail

Dans un travail de recherche, il est primordial de reconnaître les différentes limites qui ont pu avoir une influence sur les résultats obtenus.

La première limite que nous pouvons énoncer est que la recherche a pu induire un biais de subjectivité à deux niveaux : au niveau du chercheur et au niveau des répondants.

Tout d'abord, au niveau du chercheur, il est possible que l'interprétation des résultats puisse avoir engagé d'une certaine manière sa subjectivité.

Ensuite, au niveau des répondants (supérieurs et collaborateurs), cette recherche engage leurs perceptions notamment en ce qui concerne l'état d'esprit (fixe ou de croissance) et l'éventuel transfert induit. La perception du supérieur concernant l'état d'esprit de son collaborateur dépend en partie de sa compréhension et de son interprétation de ce qu'est le *Growth* et *Fixed Mindset*. De plus, au vu de la perception souvent à connotation négative associée au *Fixed Mindset*, les propos du supérieur peuvent éventuellement être faussés, en raison de son inconfort à associer un de ses collaborateurs à une notion perçue négativement. Par ailleurs, les éventuels changements de comportements provoqués par la formation ne sont pas toujours observables par le supérieur et il peut être difficile de les nommer. Cette formation ayant également des impacts sur la vie privée, il est quasiment impossible de les relever dans l'environnement professionnel et de par ce fait, être complet du fait de la complexité d'entrer dans une démarche d'interview de la famille ou du cercle d'amis des collaborateurs.

Nous pouvons également avancer que les supérieurs hiérarchiques semblent être disposés à défendre le bien-fondé de cette formation, ce qui a pu les conduire à une perte d'objectivité dans leurs propos.

Une limite supplémentaire que nous pouvons mettre en avant est la représentativité de l'échantillon choisi pour cette recherche. En effet, malgré une attention particulière (choix d'âges, de sexes, de caractères... différents) nous ne pouvons certifier sa représentativité au regard de l'ensemble de la population, à savoir les participants au programme de formation de deux jours destiné aux non-managers. De par ce fait, cette étude aurait mérité un échantillon d'une taille beaucoup plus importante pour que les résultats soient probants.

Enfin, une dernière limite que nous pouvons évoquer est la réduction de l'échantillon aux non-managers ayant bénéficié du programme de deux jours. Il aurait également pu être intéressant d'étudier le transfert des managers qui ont suivi un programme plus complet et de comparer ces effets aux effets induits pour les collaborateurs. Cela pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche.

VII. Conclusion

L'environnement économique a subi diverses crises lors de ces dernières décennies. Ces crises ont toutefois permis d'amorcer de nouvelles façons de considérer l'avenir.

Face à ces grands chocs, le « Growth Mindset » nous permet, dans un monde en constante évolution, d'adapter notre comportement, nos ressentis, nos émotions dans les relations, d'appréhender nos facultés adaptatives, d'identifier nos motivations et nous fait percevoir ces difficultés comme des opportunités desquelles nous pouvons tirer des apprentissages. Car c'est bien de cela dont il s'agit : quels apprentissages tirons-nous des événements que nous vivons ? La banque que nous avons étudiée dans le cadre de cette recherche a organisé pour un segment de sa population, une formation particulière traitant de cet état d'esprit, le « Growth Mindset ». La mise en application des notions abordées en formation est primordiale. Le transfert des apprentissages s'impose comme étant un enjeu crucial dans le domaine de la formation, sans quoi sa raison d'être n'aurait plus de sens.

Ce travail a étudié le phénomène de transfert, et plus particulièrement les facteurs le favorisant dans le cadre d'un programme de formation qui a trait à cet état d'esprit particulier, le « Growth Mindset ». La revue de la littérature a permis de créer un socle solide sur lequel la suite de notre recherche s'est concentrée. Cette partie a notamment permis de mettre en avant les principaux concepts structurant ce mémoire : l'état d'esprit appelé « Growth Mindset », correspondant à la « conviction que les compétences et les capacités de toute personne peuvent se développer par l'apprentissage » (Grant et al., 2018) et le transfert, c'est-à-dire la mise en application de ce qui a été enseigné dans le cadre d'une formation.

La question que nous avons traitée tout au long de ce mémoire est la suivante : « ***Quels sont les facteurs qui favorisent le transfert d'apprentissage des formations traitant du « Growth Mindset » ?*** ».

Pour répondre à cette question, différentes hypothèses ont été construites sur base d'éléments théoriques visant ainsi à vérifier l'influence de différents facteurs favorisant le transfert. Grâce à la confrontation de celles-ci avec la réalité de terrain, plusieurs affirmations peuvent être émises.

De manière globale, malgré le faible pourcentage (10 à 20 %) de mise en application qu'avancent certaines études (Roussel, 2011, cité dans Roussel, 2015), nous avons pu constater

que la formation a induit de nombreux transferts. En effet, parmi les profils de l'échantillon de la présente recherche, plus de la moitié d'entre eux considèrent avoir remarqué un changement dans leurs comportements depuis la fin de la formation à différents niveaux : prise de recul, ouverture d'esprit accrue, meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, meilleure gestion du stress, positivité accrue, meilleure gestion des émotions, meilleure gestion des priorités... De plus, nous avons pu constater un impact au niveau de l'état d'esprit, la majorité des personnes ayant transféré se sont révélées être en *Growth Mindset*. Malgré la potentielle intervention de facteurs externes, nous pouvons nous rendre compte de la force d'impact que peut recouvrir une formation, ce qui est encourageant pour les professionnels des Ressources Humaines.

L'analyse des trois premiers niveaux de Kirkpatrick (Kirkpatrick D.L. et Kirkpatrick J.D., 1994) : la réaction (niveau 1), l'apprentissage (niveau 2) et le comportement (niveau 3), a permis de mettre en avant plusieurs facteurs favorisant le transfert.

Le premier niveau d'évaluation de la formation selon Kirkpatrick concerne la **réaction** à l'égard de la formation. La recherche a montré que la satisfaction d'un participant à l'égard d'une formation facilite le transfert.

Le deuxième niveau fait référence à l'évaluation des **apprentissages** de formation. Ils se sont logiquement imposés comme une condition indispensable au transfert. Par ailleurs, l'apprentissage peut lui-même être favorisé par un état d'esprit de croissance. En effet, les personnes en *Growth Mindset* sont plus proactives au sujet de l'apprentissage et apprennent généralement mieux que les personnes en *Fixed Mindset* (Cutumisu, 2018), ce qui fut également confirmé dans le cadre de cette étude. Dans ce cadre, il s'est également avéré que le ***Growth Mindset*** facilite le transfert.

Cette recherche a également pu faire apparaître l'importance du rôle du **supérieur** dans le phénomène de transfert des apprentissages. Pour créer un changement chez les collaborateurs, les managers doivent apporter leur **soutien**, pouvant se manifester sous plusieurs formes, et accompagner les progressions de leurs collaborateurs. L'**état d'esprit du supérieur** s'est également imposé comme impactant le transfert. En effet, la communication, fortement influencée par l'état d'esprit, peut induire chez un tiers un *Growth* ou un *Fixed Mindset*.

Ensuite, de nombreuses variables, expliquées dans la théorie du transfert qui relèvent de plusieurs niveaux, ont pu être testées sur le terrain. Les résultats obtenus ont été probants.

En réponse à la question initiale, nous pouvons esquisser la réponse suivante : le transfert d'apprentissage des formations traitant du « Growth Mindset » peut être favorisé par de multiples facteurs : la satisfaction, les apprentissages, un *Growth Mindset* chez la personne et son supérieur hiérarchique, la motivation à participer et à transférer, l'intention de transférer, le soutien du supérieur et des collègues, l'opportunité de transférer et un climat organisationnel propice au développement de cet état d'esprit.

Ces différents facteurs, étudiés au cours de cette recherche sont apparus comme ayant de l'influence sur le transfert et favorisant celui-ci.

La richesse de ce travail réside dans la prise en compte de la multitude de facteurs influençant et favorisant le transfert. C'est le croisement de plusieurs facteurs qui permet d'induire ce phénomène de transfert.

Finalement, cette analyse se concentre uniquement sur une population cible, les collaborateurs, dans un milieu unique, le milieu professionnel. Mais qu'en est-il des responsables hiérarchiques ? Nous pourrions étendre ce travail au niveau des managers de proximité ou des directeurs de sociétés.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu prendre conscience que la formation impactait également la vie privée des personnes, ce qui a été fortement apprécié par plusieurs participants, et a été source de motivation chez certains d'entre eux. Dans la continuité de cette recherche, ne serait-il pas intéressant de reconduire ce même travail au niveau de la vie privée ? Nous pourrions réaliser ces recherches dans un environnement familial ou amical et confronter les résultats obtenus dans la vie privée et professionnelle.

VIII. Bibliographie

- Ajzen, I., Albarracin, D., Hornik, R. (2007), *Predicting and Change of Health Behavior: Applying the Reasoned Action Approach*, London : Psychology Press.
- Baldwin, T.T., Ford, K.J. (1988), “Transfer of training: a review and directions for future research”, *Personnel Psychology*, Vol.41, No.2, pp.63-105.
- Bélair, S. (1999), “Maximiser le transfert des apprentissages en formation : perspectives professionnelles”, *Interactions*, Vol.3, No.1 et 2.
- Blouin, S. (2000), “L’évaluation de programmes de formation et l’efficacité organisationnelle”, *Interactions*, Vol.4, No.2, pp.206-231.
- Cheng, E.W.L., Ho, D.C.K. (1998), “The effects of some attitudinal and organizational factors on transfer outcome”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.13, No.5-6, pp.309-317.
- Cutumisu, M. (2018), “Growth mindset moderates the association between critical feedback seeking and performance in a digital assessment game”, *Computers in Human Behavior*, Vol.93, pp.267-278.
- Devos, C., Dumay, X. (2006), “Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de la littérature”, *Savoirs*, Vol.3, No.12, pp.9-46.
- Dweck, C.S. (1999), *Self-theories : their role in motivation, personality, and development*. New York: Psychology Press.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York : Editions Eureka Books
- Dweck, C.S. (2014), “Le pouvoir de croire que vous pouvez vous améliorer”, Ted : Ideas worth spreading, [En ligne], https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=fr#t-7346 (consulté le 31 mars 2019).
- Dweck, C.S. (2017), *Osez réussir : Changez d’état d’esprit*, Ixelles : Editions Mardaga.
- Gagnon, P. (2004), *Le transfert des acquis de formation : le cas d’une formation au service de la clientèle dans le secteur de la vente au détail*, Mémoire, Faculté de sciences de gestion, HEC Montréal.

- Gegenfurtner, A., Festner, D., Gallenberger, W., Lehtinen, E., Gruber, H. (2009), “Predicting autonomous and controlled motivation to transfer training”, *International Journal of Training and Development*, Vol.13, No.2, pp.124-138.
- Grant, H., Slaughter M., Derler A. (2018), “5 Mistakes Companies Make About Growth Mindsets”, *Harvard Business Review*, [En ligne], https://hbr.org/2018/07/5-mistakes-companies-make-about-growth-mindsets?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom (consulté le 30 mars 2019).
- Holton III, E.F. (1996), “The flawed four-level evaluation model”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.7, No.1, pp.5-19.
- Holton III, E.F. et al. (2000), “Development of a generalized learning transfer system inventory”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.11, No.4, pp.333-360.
- Jacot, A. (2017), *Mandatory training and motivational dynamics of learning and transfer of learning processes from a constructivist approach*, Thèse, Faculté des sciences psychologiques et de l'éducation, Université Catholique de Louvain-la-Neuve.
- Kirkpatrick Partners. (n.d.), “The Leading Model for Training Results”, Site de *Kirkpatrick Partners: The one and only Kirkpatrick*, [En ligne], <https://www.kirkpatrickpartners.com/> (consulté le 9 mars 2019).
- Kirkpatrick, D.L. et Kirkpatrick, J.D. (1994), *Evaluating Training Programs*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D.L. et Kirkpatrick, J.D. (2005), *Transferring Learning to Behavior*, San Francisco : Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D.L. et Kirkpatrick, J.D. (2007), *Implementing the four levels*, San Francisco : Berrett-Koehler.
- Lauzier, M., Denis, D. (dir.). (2016), *Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratiques, et expériences*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mangels, J.A., Lamb, J., Butterfield, B., Good, C. (2006), “Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model”, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, Vol.1, No.2, pp.7-86.

- Monnot, A. (2014), “Les pratiques d’évaluation de la formation professionnelle et leurs déterminants dans les entreprises du SBF 120“, *Cairn*, Vol.2, No.68, pp.92-111.
- Murphy, M.C., Dweck, C.S. (2016), “Mindsets shape consumer behaviour”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol.26, No.1, pp.127-136.
- Pottiez, J. (2017), *L’évaluation de la formation*, Paris : Dunod.
- Roussel, J-F. (2015), “Placer l’individu au premier plan de la démarche d’apprentissage afin d’accroître l’impact de la formation en milieu organisationnel”, *Cairn*, Vol.1., No.37, pp.35-52.
- Stanford University. (n.d.) “Stanford : SPARQtools : Growth Mindset scale”, Site de l’université de Stanford, [En ligne], <http://sparqtools.org/mobility-measure/growth-mindset-scale/> (consulté le 10 avril 2019).
- Tardif, J. (1999), *Le transfert des apprentissages*. Montréal : Les Editions Logiques.
- Taylor, P.J., Russ-Eft, D.F., Chan D.W.L. (2005), “A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, pp.692-709.
- Wexley, K.N., Latham, GP. (1991), *Developing and training human resources in organizations*. New York: Harper Collins.
- Yeager, D.S., Dweck, C.S. (2012), “Mindsets that promote resilience : when students believe that personal characteristics can be developed”, *Educational Psychologist*, Vol.47, No.4, pp.302-314.
- Yelon, S., Ford K.J (2008), “Pursuing a multidimensional view of transfer”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol.12, No.3, pp. 58-78.

IX. Annexe

1. Annexe 1 : Questionnaire

Pour chaque affirmation suivante, entourez votre degré d'accord. Répondez instinctivement, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

1. Vous avez une certaine intelligence, et vous ne pouvez pas vraiment faire grand-chose pour la changer.

1	2	3	4	5	6
Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

2. Votre intelligence est quelque chose à propos de vous et que vous ne pouvez pas énormément changer.

1	2	3	4	5	6
Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

3. Vous pouvez apprendre de nouvelles choses, mais vous ne pouvez pas vraiment changer votre intelligence de base.

1	2	3	4	5	6
Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

2. Annexe 2 : Guides d'entretiens

Voici ci-dessous les trois guides d'entretiens qui ont été élaborés pour cette recherche.

Pour information, ce qui est en italique représente les phrases de relance.

2.1. Bénéficiaires de la formation

Questions d'introduction		Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?
Avant la formation	Motivation de participer à la formation	Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? <i>Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?</i>
	Modalité d'inscription	Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? <i>La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire vous avez été contraint d'y participer ?</i>
	Intention de transférer	Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? <i>Aviez-vous l'intention d'appliquer ce que vous avez appris en formation ?</i>
Apprentissage		Qu'avez-vous appris lors de cette formation?
Après la formation	Transfert	Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Si ce n'est pas le cas, pour quelle raison ?
		Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en <i>Growth Mindset</i> alors que vous auriez habituellement agi en <i>Fixed Mindset</i> .
	Opportunité de transférer	<i>Pensez-vous avoir eu l'opportunité d'appliquer ces nouvelles compétences ?</i>
	Motivation à transférer	A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ?
		<i>Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée d'appliquer des choses apprises en formation ? Pourquoi ?</i>
	Collègues	Vos collègues et votre supérieur hiérarchique ont-ils eu l'occasion de participer à la formation ?
		Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? S'il y en a eu, en quoi consistaient vos échanges au sujet de la formation?
Soutien du supérieur	Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? S'il y en a eu, en quoi consistait vos échanges à ce sujet ?	
	<i>Est-ce que vous vous êtes senti soutenu par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)</i>	
Conclusion de l'entretien		Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

2.2. Supérieurs hiérarchiques

Questions d'introduction		Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?
Formation		Est-ce que vous avez participé à la formation ? Qu'est-ce que vous en avez pensé ?
		Dans quelle mesure était-il important que vos collaborateurs participent à la formation ?
Collaborateur 1	Fréquence des rencontres	En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 1 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?
	Transfert	Quel fut le comportement du collaborateur 1 au retour de la formation ? S'il y en a eu, en quoi consistaient vos échanges à ce sujet ?
		<i>Avez-vous donné un feedback au collaborateur 1 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?</i>
		Quels furent les changements que vous avez observé chez votre collaborateur au retour de la formation s'il y en a eu ? (comportements/mentalités/compétences)
	Growth Mindset	Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 1 se trouve dans cet état d'esprit ?
		<i>Pensez-vous que le collaborateur 1 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?</i>
Collaborateur 2	Fréquence des rencontres	En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 2 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?
	Transfert	Quel fut le comportement du collaborateur 2 au retour de la formation ? S'il y en a eu, en quoi consistaient vos échanges à ce sujet ?
		<i>Avez-vous donné un feedback au collaborateur 2 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?</i>
		Quels furent les changements que vous avez observé chez votre collaborateur au retour de la formation s'il y en a eu ? (comportements/mentalités/compétences)
	Growth Mindset	Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 2 se trouve dans cet état d'esprit ?
		<i>Pensez-vous que le collaborateur 2 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?</i>
Collaborateur 3	Fréquence des rencontres	En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 3 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?
	Transfert	Quel fut le comportement du collaborateur 3 au retour de la formation ? S'il y en a eu, en quoi consistaient vos échanges à ce sujet ?
		<i>Avez-vous donné un feedback au collaborateur 3 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?</i>

		Quels furent les changements que vous avez observés chez votre collaborateur au retour de la formation s'il y en a eu ? (comportements/mentalités/compétences)
	Growth Mindset	Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 3 se trouve dans cet état d'esprit ?
		<i>Pensez-vous que le collaborateur 3 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?</i>
Climat agence		Est-ce que vous avez observé des différences dans le climat de l'agence en général ?
Conclusion de l'entretien		Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi pensez-vous que vos collaborateurs auraient eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

2.3. Responsable du service formation

Questions d'introduction	Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?
Objectifs de la formation	Pourquoi avez-vous mis en place ce programme de formation ?
	Est-ce qu'il y a des objectifs précis qui ont été définis préalablement ? Si oui lesquels ?
Comportements attendus	Quels sont les comportements auxquels vous vous attendez au retour de la formation chez les personnes ayant suivi la formation ?
	Pour vous, à quoi trouveriez-vous que la formation a fait objet d'un transfert ? Pour considérer que la formation a fait l'objet d'un transfert d'apprentissage, quels sont les comportements attendus ?
Feedback formation	Avez-vous eu des feedback sur ce parcours de formation ? Pensez-vous que les apprentissages de formation ont été transférés ?
Conclusion de l'entretien	Nous arrivons à la fin de cet entretien, avez-vous quelque chose à ajouter ?

3. Annexe 3 : Confrontation des résultats quantitatif et qualitatif

Pour information, dans le tableau, « GM » correspond au « Growth Mindset » et « FM », au « Fixed Mindset ».

a) Agence 1

Interviewé/variables d'influence		Collaborateur 1	Collaborateur 2	Collaborateur 3
Réactions		<i>"C'était une formation vraiment intéressante"</i>	<i>"C'était une des dernières et rares formations que j'ai trouvé particulièrement intéressantes"</i>	<i>"je me suis très rapidement rendu compte que ça pouvait être intéressant"</i>
Apprentissages		N'a pas appris beaucoup de nouvelles choses, uniquement la partie neuroscientifique	- Neurosciences - Valeurs/antivaleurs - Gestion des priorités	« c'est vrai qu'on a beaucoup appris » Growth Mindset : on peut changer d'attitude en positif
Transfert	Perception du coll.	Pas de changement de comportement ; mais certaines notions déjà expérimentées auparavant	Pas eu de changements, mais <i>"c'est vrai que la formation a permis d'ouvrir les yeux"</i>	<i>"Je trouve que je l'applique assez régulièrement (...) il y a quelque chose qui est resté ancré en moi"</i>
	Perception du sup.	Pas observé de changements dans l'attitude et le comportement	Pas observé de changements dans l'attitude et le comportement	Observation d'un impact de la formation
Motivation à participer		Démontre un certain intérêt et une envie d'y participer	Curieux et souhaite se laisser surprendre par cette formation	Démontre un certain intérêt et une envie d'y participer
Motivation à transférer		<i>« j'avais déjà essayé d'appliquer un certain nombre de notions auparavant »</i>	Volonté d'appliquer les apprentissages	Pas exprimé de motivation particulière à l'idée d'appliquer les apprentissages
Intention de transférer		attentes d'avoir quelques applications pratiques transposables dans la vie quotidienne	<i>« je me disais que j'allais essayer »</i>	<i>"essayer de voir tout positivement"</i>
Modalité d'inscription		<i>"c'était quand même plus ou moins obligatoire"</i>	Obligatoire	Fortement recommandée
Soutien du supérieur		Pas eu beaucoup d'échanges avec le supérieur	Echanges avec le supérieur	Echanges avec le supérieur
Soutien des collègues		<i>"Nous n'avons pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet-là"</i>	- Partage des impressions + - Utilisation de notions : "Avec mes collègues (...) on se dit « là tu as été GM »"	N'a pas fait référence à d'éventuels échanges
Opportunité de transférer		<i>"Je pense qu'on pouvait assez facilement faire des liens avec la vie prof/perso"</i>	Complexité de mise en place : <i>"C'est vrai que l'appliquer, ce n'est pas évident à le mettre en place tous les jours"</i>	<i>"ces méthodes-là on pourrait les appliquer dans la vie professionnelle comme dans la vie privée"</i>
Climat organisationnel		Ne s'est pas prononcé sur le climat organisationnel	Coopération et entraide au quotidien, mais <i>"il est faisable de mettre plus de GM"</i>	<i>"Si les personnes appliquent toutes cet état d'esprit, cela impactera le groupe"</i>
Growth Mindset	Perception du sup.	GM : ouvert, attitude positive, bonne gestion du stress	GM et FM : <i>"il a ses idées fixes, mais n'est pas opposé au changement"</i>	GM : <i>"très ouvert au niveau de son esprit"</i>
	Echelle GM	4,6/6 -> Plutôt en GM	2,3/6 -> Plutôt en FM	4,6/6 -> Plutôt en GM

b) Agence 2

Interviewé/variables d'influence		Collaborateur 4	Collaboratrice 5	Collaboratrice 6
Réactions		<i>"C'était bien fait, je trouve qu'il y a beaucoup de vérités dedans"</i>	<i>"La formation était fort intéressante (...) Maintenant, ce n'était pas mon besoin"</i>	<i>"Je n'ai pas trop adhéré"</i>
Apprentissages		- Stress - Equilibre vie privée/vie professionnelle : <i>"4 petits plaisirs"</i> <i>"il faut se fixer des limites"</i>	- Prise de recul sur certaines situations - Soigner sa communication	- Fonctionnement du cerveau - Courbe de stress
Transfert	Perception du coll.	Pas conscience d'éventuels changements ; difficulté d'appliquer ce qu'il a appris au quotidien	Evolution du comportement, notamment gestion du stress : <i>"Je pense que je me suis un peu posée depuis cette formation"</i>	<i>"Honnêtement, je ne pense pas avoir beaucoup modifié mon attitude au travail"</i>
	Perception du sup.	Peu de changements provoqués par la formation	Observation d'une grande évolution tout au long de l'année : <i>"du début à la fin de l'année dernière, elle a changé du tout au tout"</i>	Pas observé d'évolution
Motivation à participer		Pas montré de motivation à l'idée de participer à la formation : <i>« charge supplémentaire d'aller (...) dans une formation »</i>	Ne ressentait pas le besoin, mais <i>« Il y a toujours des choses intéressantes à prendre »</i>	Pas exprimé de motivation/démotivation à l'égard de sa participation à la formation
Motivation à transférer		Motivation : <i>"j'étais vraiment motivé à l'idée de mettre ça en place dans la vie quotidienne"</i>	Pas exprimé de motivation particulière à l'idée d'appliquer les apprentissages	Volonté d'appliquer les apprentissages <i>"mais ce n'est pas toujours possible"</i>
Intention de transférer		Intention de transférer : <i>"s'offrir plus de plaisir pour avoir plus de recul"</i>	Intention de <i>"prendre un certain recul par rapport aux choses"</i>	Ne démontre pas d'intention de transférer
Modalité d'inscription		Obligatoire, si pas obligatoire, n'aurait pas souhaité y participer	Obligatoire, si pas obligatoire, n'aurait pas souhaité y participer	Plutôt obligatoire
Soutien du supérieur		Se sent soutenu par sa hiérarchie par rapport à son niveau de stress	Remarque un changement de communication chez son supérieur : <i>"ils glissent plus souvent des choses (...) positives qui encouragent"</i>	Echanges avec son supérieur au sujet de la formation
Soutien des collègues		<i>"Nous n'avons pas du tout échangé par rapport à la formation (...) uniquement de nos impressions mais, ce n'était pas plus profond"</i>	Sujet de l'échange : décalage entre leurs attentes et ce que la formation a proposé.	Sujet de l'échange : <i>"ça ne leur avait pas trop apporté dans leur travail au quotidien"</i>
Opportunité de transférer		<i>"donner des bonnes idées, des points à réfléchir mais, ce n'est pas toujours transposable"</i>	<i>"laissé des clés et il faut essayer de s'en servir (...) pas toujours évident de mettre en pratique"</i>	<i>"Ce n'est pas qu'on ne veut pas l'appliquer, mais ce n'est pas toujours possible"</i>
Climat organisationnel		Ne s'est pas prononcé sur le climat organisationnel	Favorable : Changement au niveau de la communication dans son agence -> facilitateur du dvpm du GM chez elle	Décalage entre le Growth Mindset et le climat organisationnel
Growth Mindset	Perception du sup.	Entre GM et FM mais plus dans le FM	GM : très ouverte dans sa nature et encore plus depuis la formation	Entre GM (en clientèle) et FM (par rapport à la charge de travail)
	Echelle GM	3,6/6 -> Entre GM et FM	5,0/6 -> GM	4,3/6 -> Plutôt en GM

c) Agence 3

Interviewé/variables d'influence		Collaborateur 7	Collaboratrice 8	Collaborateur 9
Réactions		"La formation était bien, tu peux apprendre beaucoup de choses"	"c'était bien, j'ai bien aimé"	"2 jours de formation agréable, je n'ai pas de point négatif"
Apprentissages		Fonctionnement du cerveau	Gestion du stress : "ne pas trop stresser, parce que je sais que c'est moi qui me stress, des fois prendre un peu de recul"	Travail sur soi : remise en question concernant son impulsivité
Transfert	Perception du coll.	Complexité de mise en application, mais certaine prise de recul, ouverture d'esprit accrue	-Meilleur équilibre entre vie privée/professionnelle - Relativise davantage - Utilisation outil gestion du stress	-Meilleure gestion de son côté impulsif - Plus positif
	Perception du supérieur	Peu de changements observés, mais en y réfléchissant : meilleure gestion des priorités et du stress journalier	Difficile d'énoncer des observations d'applications	Observation de quelques changements dans son comportement
Motivation à participer		Pas montré de motivation à l'idée de participer à la formation et semble sceptique	Très positive à l'égard de sa participation à la formation	Pas exprimé de motivation/démotivation à l'égard de sa participation à la formation
Motivation à transférer		Pas exprimé de motivation particulière à l'idée d'appliquer les apprentissages	Pas exprimé de motivation particulière à l'idée d'appliquer les apprentissages	Motivation : "je veux quand même travailler sur ça"
Intention de transférer		Intention de : "ne pas m'énerver pour de petites choses"	Intention de voir les choses un peu plus positives	Intention d' "être moins impulsif, plus garder mes émotions"
Modalité d'inscription		Ne s'est pas prononcé	Obligatoire, "si elle n'avait pas été obligatoire, je me serais inscrite"	Ne s'est pas prononcé
Soutien du supérieur		"il est vraiment la personne de référence"	Echanges plusieurs fois en groupe à propos de la formation	Echanges à propos des applications de formation
Soutien des collègues		- Partage des impressions + - "Un de mes collègues m'a dit, chez toi il n'y a rien à changer de toute façon parce que t'êtes comme t'es"	- Partage des impressions + - Utilisation de notions : "cerveau reptilien qui est resté coché dans certains cerveaux"	- "On gardait les choses pour nous" ; "On a fait un débriefing entre nous" - Utilisation de notions : GM, cerveau reptilien
Opportunité de transférer		Complexité de mise en place : "Tu peux l'utiliser au jour le jour (...), mais il y a des moments où tu ne peux pas l'appliquer"	Complexité de mise en place : "Malheureusement dans le day to day (...) on commence à oublier"	Opportunité de transférer : "c'est quelque chose qu'on peut utiliser en général"
Climat organisationnel		Agence sujette à de nombreux changements	Climat de la banque est propice à cet état d'esprit	Evolution du monde financier -> "Growth Mindset c'est quelque chose qui nous aide à accepter les changements"
Growth Mindset	Perception du sup.	GM	GM : "elle a la volonté de vouloir apprendre"	Entre GM et FM
	Echelle GM	3,6/6 -> Entre GM et FM	4,3/6 -> Plutôt GM	4,6/6 -> Plutôt GM

4. [Annexe 4 : Table des matières du programme de type long destiné aux managers](#)



TABLE DES MATIÈRES

PLANNING	6
QUELQUES ELEMENTS FONDAMENTAUX	7
<u>PART 1: GOWTH MINDSET.....</u>	8
EXERCICE DE DÉCOUVERTE	8
GROWTH MINDSET ET PLASTICITE DU CERVEAU	9
DEUX ÉTATS D'ESPRIT : À VOUS DE CHOISIR.....	10
<u>PARTIE 2 : LE LEADER POSITIF</u>	12
LE LEADERSHIP POSITIF, C'EST QUOI ?	13
VOS EXPERIENCES DE LEADERSHIP	15
LE LEADERSHIP POSITIF IDÉAL.....	17
MOTIVATIONS DU LEADER POSITIF	18
QUEL EST <u>VOTRE</u> STYLE DE LEADERSHIP QUI CORRESPOND A <u>VOS</u> MOTIVATIONS ?.....	24
MES ATTENTES ET PROGRÈS	25
RECAPITULATIF : MISSIONS DU LEADER POSITIF	26
<u>PARTIE 3 : L'ATTITUDE DU LEADER POSITIF</u>	27
LE CERVEAU, COMMENT ÇA MARCHE ?	28
CERVEAU, COMPORTEMENTS ET LEADERSHIP.....	28
PLASTICITE DU CERVEAU, NEURONES ET CONNEXIONS	29
PRINCIPE N°1 : UNE MISSION DE BASE : SURVIVRE = CIRCUIT DE LA MENACE ET DE LA RECOMPENSE.....	31
LA COURBE DU STRESS	33
LE « FLOW » AU TRAVAIL : C'EST QUOI ?.....	34
LE FLOW, C'EST QUOI ? UN PEU D'EXPLICATIONS.....	34
EXERCICE : VOS EXPÉRIENCES DE FLOW	36
LE STRESS: C'EST QUOI?	38
L'ORIGINE DU STRESS	40
« IMPLIQUE ET DETACHE »	42
3 MANIÈRES D 'EXPRIMER LE STRESS.....	43
MES RÉACTIONS SPONTANÉES EN CAS DE STRESS	44
LE CYCLE DU STRESS FACE AU CHANGEMENT.....	45
STRESS, ÉMOTION, COMPORTEMENT	46
CONSÉQUENCES PHYSIOLOGIQUES DU STRESS	46
MON STRESS ET MON CINÉ	49
BOITE A OUTILS POUR LE STRESS ET LA PERFORMANCE	51

3



AGIR SUR LES SYMPTOMES DU STRESS	52
4 PLAISIRS PAR JOUR MINIMUM	54
EXERCICE DE COHÉRENCE CARDIAQUE	56
AGIR SUR LES STRESSEURS : APERÇU	57
AGIR SUR LA STRESSABILITÉ : APERÇU	59
PRINCIPE N°2 : 2 MODES DE FONCTIONNEMENT : INCONSCIENT ET CONSCIENT	61
EXERCICE : LES IMPACTS DE L'INCONSCIENT	62
PRINCIPE N°3 : 4 PROCESSUS MENTAUX	63
 POURQUOI AUTO-RÉGULER VOS IMPULSIONS ?	 65
PRINCIPE N° 4: 4 MODES DE DÉCISION	66
QUI DÉCIDE EN MOI ?.....	67
2 FAÇONS DE PENSER, 2 MODES MENTAUX	68
DE L'AUTOMATIQUE À L'INTELLIGENCE ADAPTATIVE.....	69
EXERCICE : LES 6 PILIERS DU PRÉFRONTAL.....	71
OUTIL : EXPRESSIONS CLÉS DU PRÉFRONTAL.....	72
OUTIL : LES DIFFÉRENTS PERSONNAGES.....	74
GROWTH MINDSET ET INTELLIGENCE ADAPTATIVE	75
A QUOI RESSEMBLENT LES DEUX ÉTATS D'ESPRIT ?	76
QUE PENSE-T-ON EN FIXED ET GROWTH MINDSET ?	78
GROWTH MINDSET ET STRESS	80
LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU STRESS	81
IMPACT DE L'ÉTAT D'ESPRIT GÉNÉRAL À PROPOS DU STRESS :	82
GROWTH MINDSET ET MES ÉMOTIONS	86
GROWTH MINDSET ET LA SITUATION	87
LA PYRAMIDE MOYENS AMBITIONS	88
DE L'EXIGENCE À L'AMBITION	89
RÉCAPITULATIF: POSITIVE LEADERSHIP ATTITUDE	90
CONCLUSIONS	91
MOTIVATIONS INTRINSEQUES, OU COMMENT « ÊTRE SOI »	94
LES PRÉFÉRENCES PSYCHOLOGIQUES — INTRODUCTION	95
EXERCICE : MOTIVATIONS INTRINSÈQUES OU PAS	96
DIFFÉRENCES ENTRE MOTIVATIONS INTRINSÈQUES ET CONDITIONNÉES	97
LES MOTIVATIONS HUMAINES SPECIFIQUES	100
EXERCICE : TROUVEZ LES MOTIVATIONS INTRINSÈQUES DE VOTRE PARTENAIRE.....	101
VALEURS ET ANTI-VALEURS	105
QUE SE PASSE-T-IL QUAND UNE VALEUR EST TOUCHÉE ?	106
QUESTIONNAIRE SIMPLIFIÉ DES MOTIVATIONS <u>CONDITIONNÉES</u>	107
LES « BOUTONS ROUGES » DE MON PARTENAIRE.....	108
TRAVAILLEZ UN « BOUTON ROUGE QUE VOUS AVEZ EN COMMUN.....	109
POSITIONNEMENT DE VOTRE ÉQUIPE	110
FIERTÉ ET CONNAISSANCE DE SOI :	110
EXERCICE : VOTRE AGENCE / SERVICE VU PAR LES DIVERS TEMPÉRAMEENTS.....	115
COMMENT COMMUNIQUER AVEC LES DIFFÉRENTS TEMPERAMENTS	116
EXERCICES DE COMMUNICATION ENTRE PERSONNALITÉS DIFFÉRENTES.....	120
EXERCICE FINAL : VOS MOTS CLÉS POUR CHAQUE TEMPERAMENT	121



CONCLUSIONS	122
PARTIE 6 : ANIMATION ET COMMUNICATION	123
VOTRE ROLE FACE AU STRESS CHEZ L'AUTRE.....	124
GÉRER LE STRESS DE L'AUTRE.....	125
IDENTIFIER L'AGACEMENT.....	125
COMMENT GÉRER L'AGRESSIVITÉ ?.....	126
IDENTIFIER LA PEUR, LA GÊNE, LA CRAINTE.....	127
COMMENT GÉRER LA PEUR ?.....	128
DIAGNOSTIQUER LE DÉCOURAGEMENT.....	129
COMMENT GÉRER LE DÉCOURAGEMENT ?	130
LES SCÉNARIOS RELATIONNELS DU STRESS.....	131
COMMUNICATION POSITIVE	132
QUE NOUS DISENT LES NEUROSCIENCES ?	132
QUE NOUS DISENT LES EXPERIENCES ?	133
LA COMMUNICATION POSITIVE = 6+6+6	138
LES 6 ECHELONS DE LA COMMUNICATION.....	138
I.M.P.A.C.T. : LES 6 ETAPES DE LA COMMUNICATION POSITIVE.....	144
LES 6 LEVIERS DE LA CO-CONSTRUCTION.....	149
COMMUNIQUER POUR ENGAGER: GROWTH MINDSET	152
COMMENT LES FIXED ET GROWTH MINDSET SONT-ILS TRANSMIS ?	152
RECAPITULATIF : LEADERSHIP POSITIF ET COMMUNICATION	157
CONCLUSIONS	158



5. Annexe 5 : Table des matières du programme de deux jours destinés aux non-managers

TABLE DES MATIÈRES

PLANNING	6
QUELQUES ELEMENTS FONDAMENTAUX	7
<u>PARTIE 1: GROWTH MINDSET</u>	<u>8</u>
EXERCICE DE DÉCOUVERTE.....	8
GROWTH MINDSET ET PLASTICITE DU CERVEAU.....	9
DEUX ÉTATS D'ESPRIT : À VOUS DE CHOISIR	10
<u>PARTIE 2 : LE LEADER POSITIF</u>	<u>12</u>
LE LEADERSHIP POSITIF, C'EST QUOI ?	13
LE LEADERSHIP POSITIF IDÉAL	15
<u>PARTIE 3 : L'ATTITUDE POSITIVE ET ADAPTÉE</u>	<u>16</u>
LE CERVEAU, COMMENT ÇA MARCHE ?	17
CERVEAU, COMPORTEMENTS ET LEADERSHIP	17
PLASTICITE DU CERVEAU, NEURONES ET CONNEXIONS	18
PRINCIPE N°1 : UNE MISSION DE BASE : SURVIVRE = CIRCUIT DE LA MENACE ET DE LA RECOMPENSE.....	20
LA COURBE DU STRESS	22
LE « FLOW » AU TRAVAIL : C'EST QUOI ?.....	23
LE FLOW, C'EST QUOI ? UN PEU D'EXPLICATIONS	23
EXERCICE : VOS EXPÉRIENCES DE FLOW	25
LE STRESS: C'EST QUOI?	27
L'ORIGINE DU STRESS.....	29
« IMPLIQUE ET DETACHE »	31
3 MANIÈRES D 'EXPRIMER LE STRESS.....	32
MES RÉACTIONS SPONTANÉES EN CAS DE STRESS	33
LE CYCLE DU STRESS FACE AU CHANGEMENT	34
STRESS, ÉMOTION, COMPORTEMENT	35
BOITE A OUTILS POUR LE STRESS ET LA PERFORMANCE	37
.....	37
AGIR SUR LES SYMPTOMES DU STRESS.....	38
4 PLAISIRS PAR JOUR MINIMUM.....	40
EXERCICE DE COHÉRENCE CARDIAQUE.....	42
AGIR SUR LES STRESSEURS : APERÇU.....	43
AGIR SUR LA STRESSABILITÉ : APERÇU.....	45
PRINCIPE N°2 : 2 MODES DE FONCTIONNEMENT : INCONSCIENT ET CONSCIENT	47
EXERCICE : LES IMPACTS DE L'INCONSCIENT	48



PRINCIPE N°3 : 4 PROCESSUS MENTAUX	49
.....	50
POURQUOI AUTO-RÉGULER VOS IMPULSIONS ?	51
PRINCIPE N° 4: 4 MODES DE DÉCISION	52
QUI DÉCIDE EN MOI ?	53
2 FAÇONS DE PENSER, 2 MODES MENTAUX	54
DE L'AUTOMATIQUE À L'INTELLIGENCE ADAPTATIVE	55
EXERCICE : LES 6 PILIERS DU PRÉFRONTAL.....	57
OUTIL : EXPRESSIONS CLÉS DU PRÉFRONTAL	58
OUTIL : LES DIFFÉRENTS PERSONNAGES	60
GROWTH MINDSET ET INTELLIGENCE ADAPTATIVE	61
A QUOI RESSEMBLENT LES DEUX ÉTATS D'ESPRIT ?	62
QUE PENSE-T-ON EN FIXED ET GROWTH MINDSET ?.....	64
GROWTH MINDSET ET STRESS	66
LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU STRESS	67
IMPACT DE L'ÉTAT D'ESPRIT GÉNÉRAL À PROPOS DU STRESS :.....	68
GROWTH MINDSET ET MES ÉMOTIONS	72
GROWTH MINDSET ET LA SITUATION.....	73
LA PYRAMIDE MOYENS AMBITIONS	74
DE L'EXIGENCE À L'AMBITION.....	75
VALEURS ET ANTI-VALEURS.....	76
QUE SE PASSE-T-IL QUAND UNE VALEUR EST TOUCHÉE ?	77
INVENTAIRE SIMPLIFIÉ DES ANTIVALEURS	78
TRAVAILLEZ UN « BOUTON ROUGE » QUE VOUS AVEZ EN COMMUN	80
RÉCAPITULATIF : ATTITUDE POSITIVE ET ADAPTÉE.....	81
CONCLUSIONS	82

6. Annexe 6 : Exemples d'exercices donnés en formation



PARTIE 1: GROWTH MINDSET

1) **EXERCICE DE DECOUVERTE**

1. Trouvez un **exemple** pour chacune des deux questions suivantes et **notez-le** :
 - a. Quelle est la dernière fois où **vous avez appris** personnellement quelque chose de **nouveau** et significatif ?
 - b. Repensez à un échec initial, une erreur, un ratage qui a challengé votre entreprise ou votre service ou vous-même : qu'est-ce que **cette difficulté vous a appris** qui vous a permis de **réussir** par la suite ?
2. **Echangez** vos exemples avec votre voisin
3. Ensemble, quelles **leçons** en tirez-vous ?



Exercice :

Discutez 5' avec votre voisin d'un moment où vous-même vous avez été en Growth Mindset

- Ca ressemblait à quoi?

- Qu'avez-vous ressenti?



3. Vous êtes dans une situation qui vous **stresse**. Votre collègue est dans la même situation que vous mais **il/elle est calme**. Que pensez-vous de lui/elle ?

4. Vous êtes dans une situation difficile et **vous êtes calme**. Votre collègue est dans la même situation que vous mais **il/elle est stressé(e)**. Que pensez-vous de son état ?



3 Exercice de Growth Mindset

1. Identifiez une erreur, une présentation ratée, une proposition refusée, un échec, **une expérience professionnelle difficile**, quelque chose qui vous a touché personnellement

.....

.....

2. Essayez de vous rappeler les **pensées de type « Fixed Mindset »** que cette expérience douloureuse a provoquées en vous

.....

.....

.....

.....

3. **Echangez** votre situation et ces pensées avec votre partenaire

4. Trouvez maintenant ensemble **5 pensées de type Growth Mindset** applicable à votre situation, puis 5 pensées de type GM applicable à sa situation, et notez-les.

-

-

-

-

-

5. Quels **effets** observez-vous sur votre état d'esprit et votre ressenti ?

CONCLUSIONS

QUELS SONT LES POINTS FORTS
QUE VOUS AVEZ RETENUS ?

QU'ALLEZ-VOUS METTRE EN
ŒUVRE ?

82

7. Annexe 7 : Grille d'analyse

Réactions	Sup. 1	« J'ai fortement apprécié (...) J'ai trouvé que c'était intéressant (...) Je trouve très important que la banque investisse dans le capital humain (...) Je trouve que c'est quelque chose de positif. J'espère que la banque ne va pas s'arrêter à ça ».
	Col. 1	« C'était une formation vraiment intéressante (...) Je pense que c'était assez complet ».
	Col. 2	« C'était une des dernières et rares formations que j'ai trouvé particulièrement intéressantes (...) J'étais particulièrement surpris et bien surpris (...) C'est vraiment une formation qui m'a plu (...) C'est une formation qui a eu pas mal de succès, ce qui est rare » ; « des formateurs, j'en ai déjà vu beaucoup, mais lui, je l'ai particulièrement aimé ».
	Col. 3	« Je me suis très rapidement rendu compte que ça pouvait être intéressant » ; « La formation était très active, on avait beaucoup d'échanges... c'était fort participatif » ; « Ce n'est pas une formation uniquement théorique, il y a aussi des exercices pratiques ».
	Sup. 2	« j'ai vraiment aimé la formation sur plusieurs aspects (...) on a fait une analyse de soi-même et là, tu reconnais différentes choses (...) tu comprends aussi mieux les gens qui t'entourent et ça vaut aussi pour le privé comme pour ici au boulot ».
	Col. 4	« C'était bien fait, je trouve qu'il y a beaucoup de vérités dedans »
	Col. 5	« La formation était fort intéressante, c'est toujours fort intéressant. Maintenant, ce n'était pas mon besoin » ; « c'était assez interactif, il y avait pas mal d'avis dans le groupe qui ont été partagés » ; « Je trouve qu'il a quand même laissé des clés et il faut s'en servir ».
	Col. 6	« J'ai trouvé que c'était un peu monotone et j'avais du mal à accrocher. Le temps n'est pas passé en formation. (...) Je n'ai pas trop adhéré, maintenant c'est personnel ».
	Sup. 3	« Moi je pense que c'est toujours bien de faire des formations à ce niveau-là, principalement pour se remettre en question que tout le monde réfléchisse un peu (...) c'est très valorisant (...) il y avait vraiment peu de points de critiques ».
	Col. 7	« La formation était bien, tu peux apprendre beaucoup de choses (...) c'est une formation qui devrait passer par l'entière de la banque » ; « On était vraiment dans un échange (...) c'était interactif, on a fait des petits jeux de rôle ».
Apprentissage	Col. 8	« C'était bien, j'ai bien aimé » ; « Les exercices les échanges avec les gens, j'ai bien aimé ».
	Col. 9	« Je me rappelle de deux jours de formation agréables, je n'ai pas de point négatif pour cette formation-là » ; « c'était une formation où on s'est quand même posé des questions, de mon côté elle avait des côtés vraiment positifs, parce que là on remarque (...) qu'on peut améliorer des comportements qu'on peut modifier en soi-même »
	Col. 1	« Ce qui était nouveau c'était plutôt la partie scientifique, neuroscience. Ça c'est vrai que sur ces sujets-là, j'ai appris certaines choses. Les autres notions c'était plutôt des rappels. »
	Col. 2	« On a parlé (...) de neurotransmetteurs » ; « Il y a beaucoup de choses que j'ai retenues, mais c'est beaucoup des notions et des idées. Je sais qu'on a parlé de valeurs et antivaleurs ».
	Col. 3	« C'est vrai qu'on a beaucoup appris » ; « Soit je la perçois positivement en disant « c'est une opportunité ». Soit je la perçois négativement en disant « c'est du travail en plus, je vais être sous l'eau » » ; « Ce que j'ai principalement retenu (...) c'est le fait qu'on peut changer son attitude en positivant (...) comprendre que dans toute information négative, il y a certainement quelque chose qui peut être positif. »
	Col. 4	« Si c'est trop élevé, tu vois tout en noir et effectivement si on se fait attraper par quelqu'un qui est de mauvaise humeur, qui t'engueule au téléphone et que tu prends ça au personnel, pour le reste de la journée, tu as du mal à t'en sortir » ; « Il y a un truc que j'ai particulièrement retenu c'est qu'il faut s'offrir par jour 4 petits plaisirs (...) il y a des limites parce que ça va toujours sur ta propre santé donc là il faut se fixer des limites et ça ce que j'ai encore compris quelque part de cette formation ».

	Col. 5	« Le fait de réfléchir à comment appréhender certaines situations pour mieux les traiter (...) parfois il faudrait qu'on prenne un peu plus de recul et se dire « je ferai mieux de partir sur cette façon de faire là », « j'aurai plutôt dû dire ça » » ; « il faudrait faire attention aussi à comment on dit les choses parce qu'elles ne sont peut-être pas toujours perçues de la même manière chez l'autre donc ça, c'est quand même relativement important ».	
	Col. 6	« Ce que moi j'ai appris le plus, c'est le fonctionnement du cerveau » ; « ce qu'ils nous ont montré aussi c'est la courbe du stress ».	
	Col. 7	« maintenant on comprend le fonctionnement du cerveau »	
	Col. 8	« Ce que j'ai appris c'est des fois de ne pas trop stresser, parce que je sais que c'est moi qui me stresse, des fois prendre un peu de recul »	
	Col. 9	« C'était plutôt un travail sur moi-même, je me suis posé des questions, je me suis remis en question sur différents comportements, car j'ai parfois un peu trop tendance à être trop impulsif »	
Transfert	Col. 1	Sa perception	« La formation n'a pas changé fondamentalement ce que je faisais déjà (...) Je ne pense pas du tout qu'il y ait eu de changements dans mon comportement depuis la fin de la formation. Par contre, il y a des notions que la formation a abordées que je connaissais déjà et que j'avais déjà pu expérimenter auparavant ».
		Perception Sup.	« Pas directement ou en tout cas, pas visiblement, mais c'est probablement parce qu'on va dire, il ne communique pas ouvertement sur ses sentiments »
	Col. 2	Sa perception	« Franchement, il n'y a pas eu de changements. Je vais être honnête avec toi. J'aimerais bien mais (...) mettre en application dans son quotidien c'est compliqué » ; « Donc ça c'est vraie que la formation a permis d'ouvrir les yeux » ; « Le problème c'est que vu la quantité de travail qu'on a, on retombe vite dans ses travers et dans sa routine et re switcher et repasser en Growth Mindset, on n'arrive pas à le faire tout le temps ».
		Perception Sup.	« Est-ce que le Growth Mindset a fait un changement en lui ? je ne saurais pas te dire »
	Col. 3	Sa perception	« Je trouve que je l'applique assez régulièrement même si c'est devenu moins fréquent que directement après la formation (...) il y a quelque chose qui est resté ancré en moi, ça, c'est sûr » ; « C'était hier, j'ai eu un appel téléphonique d'un client parce qu'il voulait râler parce que ses cartes étaient bloquées (...) Et en fait j'ai tout bêtement demandé au client de se mettre à notre place et lui demander « qu'est-ce que vous auriez fait ? » (...) Du coup lui il a changé totalement son attitude. Donc il a arrêté de râler et il a même dit à la fin que j'avais raison et qu'il était désolé. Et il a même voulu prendre un rendez-vous pour repartir sur de bonnes bases » ; « Monsieur, c'est à vous de gérer vos finances. Vous êtes en dépassement non autorisé, on vous a largement laissé le temps de régulariser maintenant les cartes restent bloquées, regardez comment vous allez faire pour retrouver un peu de liquidité » ; « lors des réunions le matin, le gérant communique une nouveauté ou une information quelconque, qu'elles soient bonnes ou moins bonnes. (...) Maintenant quand on reçoit une information comme ça, je me dis que cela va me permettre de m'organiser différemment de voir si je suis vraiment capable de faire cela. (...) Et du coup cette formation a en fait permis d'analyser la réaction » « Pourquoi est-ce que perçois cela comme ça et pas différemment ? ». Et lorsqu'on a cette réponse-là, on va voir comment maintenant on peut positiver cette information et l'appliquer dans son activité journalière »
		Perception Sup.	« je crois que sur lui, la formation a eu un impact plus important (...) l'impact du Growth Mindset est quand même visible au niveau des outils, je vois quand même que dans ses contacts clients, dans ses discours ou dans les entretiens qu'il mène, qu'il a quand même tendance à utiliser l'une ou l'autre chose »
	Col. 4	Sa perception	« Quand tu bosses toute la journée (...) tu rentres le soir, c'est dur de se forcer à faire quelque chose, même si ça ferait plaisir, mais tu as vraiment plus envie et c'est ça un peu le problème. Ça demande finalement de l'énergie en plus du boulot » ; « Il y a toujours des trucs imprévus où tu dois absolument le faire aujourd'hui » ; « Il faut plus de personnel, plus de temps pour se consacrer à ça »

		Perception Sup.	« Chez lui, non. Je te dis aussi pourquoi. Il est extrêmement sous stress parce qu'il a une charge de travail qui est énorme et à ce moment-là, tu ne peux pas, enfin, tu n'arrives pas aussi facilement à analyser ou à mobiliser de l'énergie pour essayer de rester positif, c'est plus difficile ».
	Col. 5	Sa perception	« Je vais dire qu'avant cette formation, il y avait certaines choses qui m'éneraient fortement, au point d'en avoir des palpitations cardiaques et donc je me suis dit là il faut quand même faire un petit peu attention. Et depuis cette formation, je me dis que je dois me préserver moi-même et qu'il y a des choses bien plus importantes que tout ce qui se passe. Et qu'il faut à un moment donné, relativiser et prendre les choses comme elles viennent. On est là que 8h par jour et on ne peut pas tout faire et tout traiter dans des délais record. Je pense que je me suis un peu posée depuis cette formation. (...) Franchement, je n'ai plus cet état d'énervement que j'avais auparavant » ; « J'ai beaucoup repensé à ça, à ce qu'il disait quand il disait notamment qu'on se mettait la pression nous-même. Je pense que dans beaucoup de cas il a raison. (...) Mais c'est vrai que dans la plupart des cas, on se met la pression et au final ce n'est pas si urgent que ça. On aurait pu se laisser un peu plus de temps et peut-être être un peu plus zen pour traiter les choses. Ça, je retiens».
		Perception Sup.	« du début à la fin de l'année dernière, elle a changé du tout au tout. (...) Au début de l'année, elle était très négative, et maintenant, je vois qu'elle est beaucoup plus impliquée dans le travail, beaucoup de propositions de changement, d'améliorations, et je trouve ça génial. Mais il y a eu un boulot qu'on a dû faire».
	Col. 6	Sa perception	« Honnêtement, je ne pense pas avoir beaucoup modifié mon attitude au travail ni la façon de faire ni rien après la formation. C'est mon impression. Maintenant, peut-être que je l'ai fait sans l'avoir remarqué. » « Ça avant, peut-être que je me mettais beaucoup plus de stresss mais maintenant je me dis c'est comme ça »
		Perception Sup.	« Non pas d'évolution »
	Col. 7	Sa perception	« Je laisse encore sortir beaucoup le reptilien, c'est-à-dire que c'est la partie de ton cerveau qui part au quart de tour » ; « Que tu t'énervais pour certains trucs et là tu te dis, mais est-ce que j'ai besoin de m'énerver pour ça ? Et non, en fait, on laisse passer » ; « Encore hier j'ai été donné une formation à des jeunes. On m'a dit que je devais lui apprendre un programme, une nouveauté, et j'ai remarqué et bien la fille était plus informée que moi. Et pourtant, ça ne fait que 6 mois qu'elle est à la banque. Parce qu'elle utilise plus ce programme que moi, et bien c'est elle qui m'a donné des explications. Alors qu'avant, j'aurais dit « ouais, c'est bon, tu connais ». Maintenant, je lui ai dit « OK et bien explique-moi ».
		Perception Sup.	« Je n'ai pas pu voir beaucoup de changements (...) Peut-être que oui, quand j'y réfléchis, il s'est peut-être amélioré. (...) La gestion du stress journalier, la gestion des priorités, ça c'est clairement une chose, je peux vous le dire, il s'est amélioré ».
	Col. 8	Sa perception	« J'essaie de ne pas travailler trop tard, c'est un exemple, dans le passé j'ai travaillé souvent tard, j'ai accepté souvent beaucoup de choses (...) Ici je dis OK, je me donne un maximum entre 9h00 et 10h00 et je ne fais pas plus. Et si certain jour je travaille plus, le lendemain j'essaie d'avoir plus ou moins les 8h00 pour avoir la balance » ; « ça prend un temps fou. (...) J'ai pensé à moment donné que c'est du temps perdu ». Elle arrive maintenant à relativiser : « A la fin ce n'est pas si négatif. (...) Si je le reconsidère, je vois que tout doit être à 100% pour le client. (...) On voit maintenant le positif. En plus on n'a pas le choix, donc ça ne sert pas à réclamer tout le temps. Ça n'aide pas, car il faut le faire » ; « Je l'utilise quand je suis stressée avec la façon de souffler plusieurs fois pour me détresser ».
		Perception Sup.	« C'est difficile parce qu'encore une fois, elle était récemment engagée, moi ce que j'ai toujours vu chez elle, c'est le team work »

	Col. 9	Sa perception	« Donc j'essaie de me contrôler, de contrôler mes sentiments » ; « dans le temps je gardais plus le stress en moi, je prenais les choses personnellement, ce que j'évite de faire, j'essaie plutôt de trouver des solutions, de ne pas me mettre des contraintes devant moi, je suis plus positif. » ; « On avait un client qui était un client un peu plus compliqué (...) il est venu ici et a demandé un financement auprès de notre banque mais il y a eu des complications à cause de l'assurance (...) il m'a un peu critiqué comme quoi je n'avais pas fait mon travail comme il faut (...) c'était quelque chose que je n'ai pas trop apprécié, et à ce moment-là je suis resté calme, je l'ai laissé parler, je lui ai donné mon point de vue, étant donné que la chose ne s'est pas améliorée, j'ai demandé à mon responsable pour qu'il intervienne, pour trouver une solution et tout s'est un peu résolu dans ce sens-là et je ne suis pas entré dans cette confrontation qui avait débuté et je l'ai laissé parler je lui ai expliqué » ; « J'aurais pu peut-être premièrement entrer dans la confrontation ».
		Perception Sup.	« Est-ce que j'ai pu observer des changements chez lui (...) je dirais oui aussi, en partie »
Perception du supérieur par rapport à l'état d'esprit des collaborateurs	Col. 1		« Je dirais dans son Mindset, il était très ouvert et je ne l'ai jamais entendu râler pour quoi que ce soit, il n'avait jamais une attitude négative, la gestion du stress, il l'a fait à merveille »
	Col. 2		« Plutôt au milieu parce qu'on va dire il a ses idées fixes peut-être et il faut argumenter avec lui pour lui expliquer, mais quand tu lui expliques quelque chose, il accepte, c'est pour ça que je dis qu'il n'est pas opposé au changement »
	Col. 3		« il est déjà très ouvert au niveau de son esprit »
	Col. 4		« Plus dans le fixed, aujourd'hui (...) Il n'est pas 100 % Fixed Mindset, pas du tout. Lorsqu'il est en clientèle, il n'est pas Fixed Mindset. Lorsqu'il est en face d'un client, il ne va pas à l'encontre du client, il ne reste pas avec ses idées fixes, il est ouvert et il réfléchit ».
	Col. 5		« Growth Mindset (...) Le Fixed Mindset chez elle n'est pas aussi développé parce qu'elle est ouverte et elle veut aider et elle veut donner de son mieux, et à ce moment-là elle est plus apte à écouter le client et à échanger avec le client, donc c'est déjà dans sa manière d'être, c'est dans sa nature. Et après la formation, c'est encore plus prononcée ».
	Col. 6		« Un peu des 2, vraiment au milieu. Ça dépend des situations (...) « En clientèle, elle n'est pas fermée à une idée fixe, par contre en ce qui concerne la charge de travail elle s'est mis dans la tête qu'on n'était pas assez et qu'il faut à tout prix augmenter l'effectif, mais si tu te mets quelque chose dans la tête, tu te dis qu'on n'est pas assez, et bien à la fin cela te semble encore plus lourd et tu te mets dans une situation plus lourde que ce n'est effectivement le cas, tu te dis « on est dépassé, donc j'ai trop » et là elle est Fixed ».
	Col. 7		« Growth Mindset. Mais déjà avant. En tout cas au-dessus de la moyenne des collaborateurs du Branch network ».
	Col. 8		« Elle est clairement du côté GM. Voilà, quand vous faites un changement de carrière à 50, 51 ans, ce n'est jamais facile (...) Il faut avoir la volonté de vouloir apprendre et c'est clairement le cas chez elle ».
	Col. 9		« Il est un peu plus au milieu, clairement plus au milieu (...) Il y a peut-être, par rapport à d'autres, il a peut-être un peu parfois un peu moins de flexibilité »
Motivation à participer	Col. 1		« Cela m'intéressait parce qu'à titre privé, je me suis déjà beaucoup intéressé à tout ce qui est formation en matière de développement personnel (...) j'étais assez curieux » ; « J'attendais de cette formation d'apprendre de nouvelles choses ».
	Col. 2		« C'était quelque chose de nouveau (...) je ne connaissais pas. On était un peu curieux de savoir de quoi il s'agissait, en tout cas personnellement (...) On avait un peu vu dans quelle direction on allait aller, mais je voulais me laisser surprendre ».
	Col. 3		« C'est quelque chose qui m'intéressait, car cela ne concernait pas uniquement la banque, mais ça concernait surtout la personne en tant que telle. Elle se focalise sur l'humain. Je percevais donc cette formation comme différente des autres, car elle aborde l'attitude des personnes ».
	Col. 4		« Le problème c'est aussi qu'on a une pression énorme dans le travail journalier donc c'est quelque part une charge supplémentaire d'aller encore 2 ou 3 jours dans une formation (...) et donc les formations je suis très souvent énervé de devoir aller dans une formation. »

	Col. 5	« Le Growth Mindset c'était plutôt la façon d'aborder les choses et les aborder positivement. Ce qui pour moi ne me semblait pas être un besoin je vais dire. Ça se passe bien généralement au quotidien. J'aime beaucoup ce que je fais aussi. Je pense que de déjà apprécier ce qu'on fait, on a envie que ça se passe bien et du coup on positive peut-être un peu et on apprend aussi à positiver les choses » ; « Il y a toujours des choses intéressantes à prendre ».
	Col. 6	« On ne peut pas s'imaginer ce que ça va être. (...) Je ne pouvais pas m'imaginer si ça allait m'intéresser ou pas vu que je ne savais pas de quoi il s'agissait ».
	Col. 7	« Au début, je me suis dit, voilà, c'est à nouveau une formation. (...) Je me suis dit, on va à nouveau faire des formations, on va à nouveau raconter une belle histoire, et est-ce que ça va après correspondre à la réalité ou pas ».
	Col. 8	« Je suis toujours d'avis qu'on apprend toujours quelque chose, même si on a l'impression d'avoir déjà vu beaucoup, on peut toujours apprendre. Donc c'était dès le début très positif ».
	Col. 9	« Pour te dire la vérité, au début, je n'avais pas une grande idée de tout ça, je ne savais pas à quoi m'attendre, parce que des formations, on en fait, on en fait vraiment beaucoup »
Motivation à transférer	Col. 1	« Une démarche personnelle, une volonté personnelle d'appliquer ces notions. Il ne faut pas non plus attendre trop des formateurs » ; « j'avais déjà essayé d'appliquer un certain nombre de notions auparavant ».
	Col. 2	« La volonté y est, c'est vraiment un travail sur soi (...) Quand je suis sorti de la formation, j'étais positif et je me disais que j'allais essayer »
	Col. 3	
	Col. 4	« Au moment du tour de table, j'étais vraiment motivé à l'idée de mettre ça en place dans la vie quotidienne, mais ce n'est pas toujours possible ou évident et on n'a pas toujours la force de le faire »
	Col. 5	
	Col. 6	« Ce n'est pas qu'on ne veut pas l'appliquer, mais ce n'est pas toujours possible ».
	Col. 7	
	Col. 8	
	Col. 9	« D'être moins impulsif (...) c'est quand même quelque chose que je me suis mis ça dans mes points à atteindre que je veux quand même travailler sur ça »
Intention de transférer	Col. 1	« J'attendais d'apprendre des nouvelles notions et éventuellement quelques applications pratique pour le travail au quotidien »
	Col. 2	« Quand je suis sorti de la formation, j'étais positif et je me disais que j'allais essayer ».
	Col. 3	« J'allais essayer de voir tout positivement et ne plus voir qu'un côté des choses mais vraiment me demander pourquoi je perçois les choses négativement et comment je peux faire en sorte de percevoir différemment ».
	Col. 4	« S'offrir plus de plaisir pour avoir plus de recul (...) voir qu'il y a aussi d'autres choses dans la vie qui sont aussi importantes que le travail ».
	Col. 5	« Je crois qu'il faut faire en fonction de ce qu'on ressent soi-même et tout en se préservant et en prenant un certain recul par rapport aux choses ».
	Col. 6	« Je n'avais pas forcément d'attentes »
	Col. 7	« ne pas m'énerver pour de petites choses »
	Col. 8	« Je ne me rappelle pas de trop, effectivement au niveau du stress, comment fonctionne le cerveau, comment voir les choses un peu plus positives »
	Col. 9	« Être moins impulsif, plus garder mes émotions (...) c'est quand même quelque chose que je me suis mis ça dans mes points à atteindre que je veux quand même travailler sur ça ».
Modalité d'inscription	Col. 1	« C'était quand même plus ou moins obligatoire ».
	Col. 2	« ce n'est pas nous qui avons fait la demande. Mais elle était obligatoire pour le réseau des agences, donc tout le monde y passe »
	Col. 3	« La participation à la formation était fortement recommandée »
	Col. 4	« L'inscription à la formation était obligatoire »

	Col. 5	« Formation obligatoire (...) Etant donné l'emploi du temps qu'on a, j'aurai déjà fait en fonction de ça. Comme on est habituellement fort surchargé, je dirai que le temps est compté. »	
	Col. 6	« Je crois que c'était une formation plutôt obligatoire »	
	Col. 7		
	Col. 8	« C'était une formation obligatoire » ; « si elle n'avait pas été obligatoire, je me serais inscrite ». »	
	Col. 9		
Soutien du supérieur	Agence 1	Sup. 1	« Ils ont bien apprécié cette formation et y avait l'un ou l'autre outil qu'ils essayaient aussi d'utiliser et que ça leur permet aussi d'utiliser l'une ou l'autre avec leurs clients » ; « Moi j'ai trouvé jusqu'à présent à chaque fois qu'il y avait une formation pour le management et les employés participaient, le résultat pour la banque était meilleur » ; « je trouve aussi très important que lorsque tu veux implémenter un changement (...) être un référent, c'est-à-dire, je fais ce que j'exige des autres personnes moi-même, je trouve que c'est important parce que ça permet quand même de préserver une certaine crédibilité. Parce que c'est toujours facile de dire à quelqu'un d'autre, ben voilà, il faut que tu fasses ça, ça et ça, que tu changes ton attitude, que tu essayes d'utiliser d'autres outils et d'autres chemins, si moi-même, je ne changeais pas, je ne trouverais pas ça normal, je trouve toujours que le changement doit être vécu de haut en bas et que tout le monde participe et que tout le monde ait le même niveau d'information » ; « c'est-à-dire, je demande l'avis des autres et j'essaie d'implémenter leurs idées lorsque je les juge bonnes et j'exige aussi de leur part qu'ils me challengent au niveau de mes décisions »
		Col. 1	« Avec mon supérieur, on n'a pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet »
		Col. 2	« Oui on a eu l'occasion d'en parler. Déjà au débriefing, c'était bien parce que les supérieurs participaient également, ils étaient intégrés dans les groupes donc ça je trouvais que c'était sympa ».
		Col. 3	« J'ai pu échanger avec mon supérieur au sujet de cette formation, notamment lors des réunions du matin ».
	Agence 2	Sup. 2	« Pour se comprendre soi-même également, être ouvert à comprendre les autres pour mieux se comprendre (...) Ça va dans les 2 sens en fait » ; « Parce que dans la hiérarchie, c'est toute notre communication qui est basée là-dessus et l'efficacité de notre communication. Si ma communication n'est pas bonne, j'écrase tout le monde et ce n'est pas bon du tout » ; « directement après leur retour, on leur a demandé « alors, comment tu as trouvé, est-ce que ça t'a plu, qu'est-ce que ça va t'apporter ? »
		Col. 4	« Je me rappelle encore un jour (...) il y a mon supérieur qui est venu me voir et il m'a dit « écoute, est-ce que tu ne ferais mieux de rentrer ? » « On a souvent des discussions sur ce qu'on peut changer effectivement (...) On essaye toujours d'améliorer (...) En fait on a des réunions tous les mois pour faire le point sur les dimensions du « feedback model » ».
		Col. 5	« La communication est moins chiffre, chiffre, chiffre. Elle l'est toujours, mais je trouve qu'ils glissent plus souvent des choses « ah ben ça vous avez vraiment bien » (...) des choses positives qui encouragent ».
		Col. 6	« ils doivent quand même nous mettre la pression pour que nous on fasse des chiffres. Parce qu'après, en haut, ils attendent » ; « C'est des supérieurs qui parlent, ils n'ont pas de problèmes à parler ouvertement. Si c'est mal fait, ils te le disent, mais si c'est bien fait, ils n'ont pas de problèmes à dire « merci » ou « t'as bien fait ». Et c'est des mots qui sont parfois réconfortants, qui font du bien, surtout quand il y a beaucoup de stress » ; « Oui on en a parlé. Maintenant, on n'a pas fait de réunion dessus ».

Agence 3	Sup. 3	« Ça sert à rien que moi, je, en tant que supérieur hiérarchique je prenne des nouvelles habitudes et qu'eux ils restent dans leurs anciennes habitudes, donc je pense que c'est très important qu'on le fasse au sein de l'équipe » ; « comme on est une petite agence, j'ai le grand plaisir de voir les gens souvent. Ici, ça peut se faire, même les one to one, au jour le jour, quand les collègues ont un besoin » ; « Je sais qu'en théorie, après chaque passage, dans une formation d'un collègue, il faudrait normalement se prendre le temps d'en discuter, de demander au collègue comment tu as perçu, est-ce que tu as appris, est-ce qu'il y a encore autre chose, mais dans la réalité, il y a souvent le temps qui manque pour ça » ; « Ce que moi j'aime plutôt faire, c'est de les taquiner un peu, on a eu exactement le cas ce matin ici, pendant notre réunion matinale, on avait un sujet un peu plus chaud, et là je fais parfois des comparaisons, et je dis « ce n'est pas vraiment ce qu'on t'a appris dans le GM »
	Col. 7	« Il te laisse tes idées, il donne ses idées, et souvent il dit « je trouve que la solution que tu as donnée, elle est bien ». Lui il est souvent en Growth Mindset ».
	Col. 8	« On a échangé plusieurs fois en groupe, lors de la réunion du matin ».
	Col. 9	« S'il y a quelqu'un Growth Mindset, c'est bien lui, car c'est quelqu'un qui essaye toujours de trouver une solution (...) il a un caractère très calme, et voilà, et c'est quelque chose de positif (...) il est vraiment la personne de référence » ; « il m'a posé des questions « est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais mettre en place chez toi ? »
Soutien des collègues	Col. 1	« Nous n'avons pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet-là. Sauf peut-être la semaine de la formation, mais ensuite ça s'est un peu essoufflé »
	Col. 2	« Quand on est sortis tous de là, on était assez positif. Ça faisait longtemps que je ne trouvais pas une formation qui avait fait l'unanimité. Donc je trouvais déjà ça en soi comme une réussite » ; « Avec mes collègues de temps en temps on se dit « là tu as été Growth Mindset ».
	Col. 3	
	Col. 4	« Nous n'avons pas du tout échangé par rapport à la formation. Enfin on a parlé un petit peu, mais uniquement de nos impressions après la formation et ce n'était pas plus profond ».
	Col. 5	« Je pense que mes collègues (...) s'attendaient à autre chose aussi. Ils s'attendaient à avoir une aide pour justement prendre du recul par rapport aux choses. (...) C'est ce qui ressortait des échanges avec mes collègues à ce sujet ».
	Col. 6	« ça ne leur avait pas trop apporté dans leur travail au quotidien ».
	Col. 7	« Quand on est revenu de la formation, il y avait tout le monde qui était quand même positif » ; « Au début, un de mes collègues il m'a dit, chez toi il n'y a rien à changer de toute façon parce que t'êtes comme t'es et avec ton caractère et ton tempérament... et moi j'ai dit, non, non, non, je vais le changer ».
	Col. 8	« Tout le monde était plus positif » ; « on a surtout parlé du cerveau reptilien qui est resté coché dans certains cerveaux ».
	Col. 9	« On a fait un débriefing entre nous » « C'est vrai que quelques fois on parlait du Growth Mindset (...) On a parlé des différentes parties du cerveau, et le reptilien celui-là, il est ... ça c'est quelque chose que notre chef dit « arrête de sortir le reptilien », le reptilien il est vraiment gardé chez tout le monde dans son vocabulaire ».
Opportunité de transférer	Col. 1	« Je pense qu'on pouvait assez facilement faire des liens aussi bien avec la vie professionnelle qu'avec la vie personnelle ».
	Col. 2	« Mais c'est vrai que l'appliquer, ce n'est pas évident à le mettre en place tous les jours ».
	Col. 3	« Et donc ces méthodes-là on pourrait les appliquer dans la vie professionnelle comme dans la vie privée ».
	Col. 4	« Les formations comme ça elles peuvent donner des bonnes idées, des points à réfléchir, mais ce n'est pas toujours transposable (...) La réalité du terrain rend ça très compliqué je trouve ».
	Col. 5	« Je trouve qu'il a quand même laissé des clés et il faut essayer de s'en servir (...) C'est vrai que ce n'est pas toujours évident de mettre ça en pratique avec la réalité du terrain ».
	Col. 6	« Ce n'est pas qu'on ne veut pas l'appliquer, mais ce n'est pas toujours possible ».
	Col. 7	« Tu peux l'utiliser au jour le jour. (...), mais il y a des moments, où je dis, ça reste la théorie, et des moments où tu ne peux pas l'appliquer ».

	Col. 8	« Malheureusement dans le day to day (...) on commence à oublier »
	Col. 9	« Donc c'est quelque chose qu'on peut utiliser en général (...) C'était quelque chose pour moi que j'ai pris pas seulement pour le travail, mais aussi pour le privé »
Climat organisat ionnel	Col. 1	
	Col. 2	« Il est faisable de mettre plus de Growth Mindset » ; « c'est à eux de montrer l'exemple et de mettre un climat Growth Mindset au quotidien ».
	Col. 3	« Etant donné que nous travaillons en open space, si les personnes appliquent toutes cet état d'esprit, cela impactera le groupe ».
	Col. 4	
	Col. 5	« Je trouve que leur communication a changé et le fait qu'elle ait changé aussi fait que je suis moins énervée aussi ».
	Col. 6	« Ici, c'est plus le résultat, ils nous présentent les chiffres tout le temps. Ils ne nous disent pas : « t'as bien travaillé parce que tu as fait des efforts ». Ils disent plutôt : « t'as bien travaillé parce que tu as vendu autant ».
	Col. 7	« Ce que je peux encourager, c'est que tout le monde, du CEO au plus bas, que tout le monde suive la formation » : « moi je suis ici depuis presque 8 ans. De l'équipe initial, on est encore 3. Depuis il y a eu beaucoup de changement, on a changé des personnes qui sont venues puis reparties ».
	Col. 8	« L'expérience que j'ai faite ici à la banque était super positive (...) Pour moi c'était important de voir autant de gens toujours positifs. Et qui sont ouvert et gentil » ; « feeling familial »
	Col. 9	« On doit être ouvert d'esprit, sinon on n'avance pas dans notre métier. (...) c'est pour ça qu'il faut être ouvert à des changements car le monde bouge (...) Et le Growth Mindset c'est quelque chose qui nous aide à accepter les changements ».

8. Annexe 8 : Retranscription des entretiens

8.1. Supérieur 1

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?

Je suis actuellement gérant de l'Agence 1 et je suis également responsable du Service Administration et Caisse. Ça fait maintenant 3 ans que j'exerce cette fonction précise. Avant j'étais déjà, pendant 2 ½ ans gérant d'une plus petite agence et ça va faire 14 ans en juillet que je suis à la banque, comme employeur. Donc j'ai fait toute ma carrière dans le réseau, j'ai fait pratiquement toutes les fonctions du Front. J'ai commencé au guichet, chargé-junior, chef du guichet, chargé confirmé, gérant adjoint, gérant et voilà un peu le parcours.

Est-ce que vous avez participé à la formation ? Qu'est-ce que vous en avez pensé ?

J'ai trouvé que c'était intéressant. De toute façon, j'aime toujours les formations qui vont dans le domaine aussi « comment fonctionne l'être humain, tout ce qui est utilisable, comment gérer la communication, c'est pour ça que j'ai trouvé que c'était très intéressant. En plus ça permet généralement aussi de rencontrer les différents modèles qu'on a déjà vus dans d'autres formations et ça permet aussi parfois de voir l'évolution au niveau des outils managériaux qu'on met à disposition, c'est vrai que ce qui est déclaré comme idéal managérial ça a quand même changé au fur et à mesure du temps. Sincèrement, j'ai fortement apprécié, j'ai trouvé que le choix des formateurs était très bon. Celui que j'ai apprécié le plus, mais je pense que c'est plutôt une préférence personnelle, c'était Monsieur X, je l'ai adoré, j'ai trouvé que c'était un profil très intéressant, comme il était gérant de plusieurs hôpitaux et qu'il nous a raconté aussi qu'il avait déjà fait un burn-out, comment il a complètement changé sa vie et j'ai trouvé très intéressant, j'ai aimé que son expérience professionnelle et les événements personnels vécus faisaient partie intégrante de la formation, j'étais bien entendu chanceux d'avoir un groupe très intéressant, donc j'étais très content avec le groupe avec lequel j'ai pu poursuivre cette formation, donc c'était un groupe qui était bien diversifié et il y avait des personnes que je connaissais, mais avec lesquelles on n'avait jamais travaillé ensemble, donc c'était intéressant aussi de voir aussi leurs vues, leurs opinions sur quelques thématiques. Donc sincèrement, j'ai très bien aimé.

Dans quelle mesure était-il important que vos collaborateurs participent à la formation ?

J'ai trouvé que c'était important, car jusqu'à présent, il y avait toujours 2 degrés de formations, c'est-à-dire qu'il y avait des formations qui étaient spécifiquement conçues pour le management, qui visaient généralement à mieux gérer les équipes, c'est-à-dire qui permettait de compléter des outils, de dire voilà comment tu aurais réagi dans telle et telle situation, pour quel type de personnes tu as tendance à utiliser tel ou tel outil, quels sont tes repères naturels, c'est-à-dire comment est-ce que tu te comportes dans le naturel et voir ce qui donne le meilleur des résultats. Moi j'ai trouvé jusqu'à présent à chaque fois qu'il y avait une formation pour le management et les employés participaient, le résultat pour la banque était meilleur que s'il y avait par exemple une formation que pour le management ou que une formation pour les employés, et je trouve aussi très important que lorsque tu veux implémenter un changement, je trouve toujours qu'être, allez on peut pas dire leader, mais référent, c'est-à-dire, je fais ce que j'exige des autres personnes moi-même, je trouve que c'est important parce que ça permet quand même de préserver une certaine crédibilité. Parce que c'est toujours facile de dire à quelqu'un d'autre, ben voilà, il faut que tu fasses ça, ça et ça, que tu changes ton attitude, que tu essayes d'utiliser d'autres outils et d'autres chemins, si moi-même, je ne changeais pas, je ne trouverais pas ça normal, je trouve toujours que le changement doit être vécu de haut en bas et que tout le monde participe et que tout le monde ait le même niveau d'information.

Collaborateur 1

En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 1 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?

Je les vois tous les jours lorsqu'ils sont présents ou lorsque moi je suis présent, c'est vrai que, on va dire que la communication est autre avec les 3 ce qui est normal parce qu'ils ont leur caractère, tu l'as remarqué, le collaborateur 1 est très réservé, il est très introverti, mais de façon à être l'un des meilleurs commerciaux ce qui est étonnant, parce que normalement tu devrais dire voilà avec son profil, si tu ne le connais pas, tu aurais plutôt tendance à dire il devrait faire une fonction d'analyste, mais sincèrement, commercialement il est très fort. Par contre, dans sa communication, il est très sobre et c'est vrai que,

par exemple, le Growth Mindset et tous les autres outils que j'utilise me permettent bien entendu aussi d'adapter ma communication quand je suis face à une telle personne parce que c'est vrai que moi je peux avoir une façon d'être parfois un peu direct, ouvert et que quelqu'un qui est peut-être plus réservé, ça peut faire choc. Sincèrement quand j'avais aussi les coachings avec le formateur, on a bien entendu parlé aussi un peu des équipiers et le feedback que j'ai quand même généralement reçu de toute l'équipe, c'est qu'ils ont bien apprécié cette formation et y avait l'un ou l'autre outil qu'ils essayaient aussi d'utiliser et que ça leur permet aussi d'utiliser l'une ou l'autre avec leurs clients. Nous, en tout cas, pour le management on le voit, en collaboration avec l'équipe et je pense que pour l'équipe, c'est aussi important lorsqu'il traite avec un client externe pour savoir, ben voilà, comment est-ce que je vais adopter ce style de communication avec ce client par rapport à mon naturel.

Avec le collaborateur 1, les communications sont toujours très directes, sobres, il vient me voir lorsqu'il a besoin de quelque chose de spécifique, mais lorsque je le croise, je vais lui dire, « comment c'était ton week-end ? », il va me dire qu'il était bon, mais si je ne lui demande pas voilà est-ce que tu as fait tel ou tel ... il ne va pas me dire lui-même. Par contre, si je passe près des collaborateurs 2 et 3, « comment s'est passé ton week-end ? », ils vont directement me raconter des trucs, voilà j'ai fait ça et ça, donc voilà, c'est un autre caractère.

Et vous, par rapport à la formation, communiquez- vous différemment avec eux ?

La communication n'est pas tellement différente par rapport à avant, la différence, c'est que je m'efforce de faire encore un peu plus, je pense tout simplement parce que les formateurs nous ont rendus attentifs à cela, c'est que j'essaie encore plus de faire une communication positive, c'est vrai que parfois on a tendance de sortir d'une réunion à une autre et que parfois ben voilà on ne fait pas attention à sa communication, donc il se peut que peut-être un message, je pourrais le communiquer autrement ou il pourrait être perçu plus négativement qu'il n'en est parce que je n'ai pas fait attention à comment j'ai communiqué. J'ai plutôt vu la formation comme moyen d'affiner ma communication, l'adapter et aussi un peu comme refresh, comme je te l'ai dit, ce n'est pas la première formation d'un tel style que j'ai fait et je pense que la seule chose, sincèrement un résultat concret serait, la formation m'a permis de prendre plus de recul par rapport à auparavant et c'est tout simplement parce qu'on a fait des exercices, qu'on a vu des cas concrets sur du vécu, où le formateur nous a expliqué, ben voilà : si tu abordes ça d'une autre façon ; ça pourrait potentiellement t'apporter un bénéfice et c'est vrai que moi en tout cas, j'avais toujours tendance à être un peu ... Oui, j'ai directement sauté sur les trucs et je pense que d'avoir un peu plus de recul me permet d'avoir quand même des résultats qui sont similaires et qui au moins me prennent moins d'énergie.

Quel fut le comportement du collaborateur 1 au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, lesquels ? Avez-vous donné un feedback au collaborateur 1 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?

J'ai échangé avec le BET.... Mais pas personnellement, j'ai juste pris un feedback global, en plus, la plupart de mon équipe était passée avant moi à la formation, eux ils avaient 2 jours et moi j'avais les 4 jours, c'est vrai qu'il n'avait pas tout le monde qui avait fait la formation en même temps, mais en tout cas, je n'ai pratiquement pas eu quelqu'un qui est venu me voir et m'a dit « écoute, c'était n'importe quoi », donc ils ont tous compris le message, ils ont vu que la banque voulait leur donner des outils et de toute façon avec le collaborateur 1 la communication est plus subtil, je sais très bien lorsque je lui pose trop de questions, je vais l'emmerder, c'est pour ça que j'attends que voilà s'il y a quelque chose, je sais qu'il viendra me voir si moi j'ai quelque chose je vais directement le voir et en soit, c'est une communication qui passe très facilement, et lui aussi, il est très autonome et très débrouillard, donc .. et lorsqu'il me sollicite alors c'est vraiment quelque chose d'important ou que c'est quelque chose où il a besoin de mon appui pour avancer sur un truc parce que voilà, il y a quelque chose qui bloque.

Avez-vous observé des changements chez le collaborateur 1 au retour de la formation Si oui, lesquels ? (comportements/mentalités/compétences)

Pas directement ou en tout cas, pas visiblement, mais c'est probablement parce qu'on va dire, il ne communique pas ouvertement sur ses sentiments, ce n'est pas maintenant la personne qui vient te voir et qui va te dire « écoute, j'ai eu un mauvais week-end ... » Tu lui demandes : « tout est OK ? Oui. Tu es content ? Oui » il ne va jamais te dire plus. Mais spécifiquement, je n'ai pas vu de changement et je ne pense pas que lui ait besoin d'un reset énorme quand même dans ses pensées, tout ce qu'il faisait auparavant, il était quand même déjà très ouvert, parce qu'à chaque fois qu'on a des réunions ensemble sur des thématiques spécifiques, du brainstorming pour trouver des solutions, pour trouver des autres

chemins, pour progresser afin d'être plus proche des objectifs, il participe toujours activement, il donne des idées, je pense déjà que clairement il était très ouvert dans sa communication et il y avait d'autres personnes où j'ai remarqué des différences après le Growth Mindset, mais je pense que c'était aussi des différences qui s'étaient déjà annoncées auparavant, c'est parce que ça fait maintenant 3 ans que je collabore avec les gens ici donc c'est clair que d'années en années tu le connais mieux, le degré de confiance, il augmente et même clairement tu vas apprendre des trucs sur eux que tu ne savais pas il y a 1 ou 2 ans. Clairement ça renforce la confiance, ça renforce la dynamique et aussi clairement tu as de meilleurs résultats, c'est tout simplement une meilleure interaction au niveau de l'équipe.

Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 1 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que le collaborateur 1 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

C'est vrai qu'il n'a pas communiqué ouvertement, mais je dirais dans son Mindset, il était très ouvert et je ne l'ai jamais entendu râler pour quoi que ce soit, il n'avait jamais une attitude négative, la gestion du stress, il la fait à merveille, il n'est jamais venu me voir en me disant voilà j'ai une surcharge parce que lorsqu'on lui a attribué une tâche supplémentaire, il a évacué avec... ben il est organisé, je crois que tu as vu déjà lors de l'entretien, il est très pointilleux, il gère ça super fort.

Collaborateur 2

En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 2 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?

Je pense que le collaborateur 2 est le contraire du collaborateur 1, il est très ouvert, très communicatif, un peu bordélique, mais est-ce que le Growth Mindset a fait un changement en lui ? Je ne saurais pas te dire, en tout cas, lorsque j'ai papoté avec lui, il ne m'a pas maintenant dit spécifiquement, voilà c'était mal, il a bien aussi entendu parlé de pas mal de formations parce que ça fait maintenant quelques années qu'il est dans le métier, lui aussi, il a l'esprit ouvert, c'est vrai que parfois il a tendance à dire plus ouvertement son opinion et aussi de défendre ses idées, mais c'est aussi parce que moi j'exige ça de mon équipe, je dis toujours « je ne veux avoir une équipe qui ne dit rien et qui ne réagit pas moi je veux avoir de la réaction et je trouve que le Growth Mindset, c'est aussi dire cela, c'est à dire que ce n'est pas parce que moi je suis responsable ou que je suis le chef que j'ai toujours raison et que les idées des autres ne sont pas meilleures que les miennes et c'est pour ça que de toute façon j'ai un style managérial qui est très collaboratif, c'est-à-dire, je demande l'avis des autres et j'essaie d'implémenter leurs idées lorsque je les juge bonnes et j'exige aussi de leur part qu'ils me challengent au niveau de mes décisions, c'est-à-dire, je dis toujours : tout le monde a le droit chez moi de dire « je ne suis pas d'accord avec toi », mais je souhaite alors qu'ils argumentent cela, qu'ils m'expliquent et pas seulement qu'ils disent « voilà je ne suis pas d'accord avec toi parce que c'est bien pour toi », parce que c'est le chemin le plus facile.

Avec le collaborateur 2, clairement, j'échange régulièrement lorsqu'il vient avec des dossiers ou lorsque je le croise pour d'autres choses, il est très ouvert et je pense qu'il me rejoint plutôt sauf que moi je suis un peu moins bordélique (*rires*) mais sinon au niveau du caractère, c'est vrai, on va plus ou moins dans la même direction. Et je pense que le Growth Mindset, c'est peut-être pour mon équipe, maintenant dans l'état dans lequel il se trouve, est venu un peu plus tard, trop tard parce qu'il faut savoir, je ne sais pas s'ils t'ont raconté, mais il faut savoir que le chemin qu'ils ont parcouru était très difficile parce que l'équipe a été mélangée de gauche à droite, c'est-à-dire le collaborateur 2, le collaborateur 3, le collaborateur x, ils sont venus du marché des desks, ils avaient une activité Private, plutôt placements donc ils n'étaient pas habitués à travailler en agence, donc dans le Retail tout court et donc c'est vrai lorsque les équipes ont été mises ensemble, les débuts étaient très difficiles, maintenant courant les 3 dernières années, on a réussi vraiment à mettre les fondations, on a créé une dynamique d'équipe qui travaille ensemble et c'est pour ça que je dis : je pense que pour mon équipe, le Growth Mindset est venu un peu trop tard, que sûr et certain que l'un ou l'autre a adopté l'une ou l'autre chose, mais c'est vrai que maintenant, les changements ne sont pas vraiment flagrants que je pourrais dire « ben voilà, ça c'est typiquement à cause du Growth Mindset. » Mais je pense quand même que ça a contribué à quelque chose.

Y a-t-il eu des changements que vous auriez observés chez le collaborateur 2 au retour de la formation ? (comportements/mentalités/compétences). Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 2 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que le collaborateur 2 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

Plutôt au milieu parce qu'on va dire, il a ses idées fixes peut-être et il faut argumenter avec lui pour lui expliquer, mais quand tu lui expliques quelque chose, il accepte, c'est pour ça que je dis qu'il n'est pas opposé au changement, il faut quand même savoir que toute l'équipe, comme elle est, a vécu un très gros changement, car le collaborateur 2 vient d'une partie de la banque privée et maintenant son activité principale, c'est vendre des crédits. Il fait quelque chose de complètement différent et c'est vrai que, et ça c'est quelque chose que j'estime très fortement auprès de tous mes collaborateurs, c'est qu'on a quand même passé des périodes très difficiles au niveau du staffing, des réglementations, des formations, et tout cela, il faut quand même dire que c'est la 3^e année consécutive qu'on voit des améliorations aussi bien au niveau de la communication, au niveau des résultats, au niveau de la collaboration, de l'organisation et tout et ça dans un environnement qui n'est pas toujours propice et ça, c'est quand même quelque chose où je dois dire les personnes qui étaient en Fixed Mindset, ils ne font plus partie de mon équipe parce qu'ils n'ont pas survécu aux changements de ces 3 dernières années. Le changement était parfois violent, il faut savoir que l'équipe est passée de 41 personnes à 33, c'est quand même une forte réduction, on a structuré autrement les activités, donc on a lâché des activités qu'on avait auparavant pour les remplacer par d'autres activités, on a réorganisé les équipes, les fonctionnements, on a complètement pris une autre approche et c'est pour ça que je dis « si j'avais des personnes en Fixed Mindset, ils auraient déjà quitté le point de vente » parce qu'ils ne se retrouveraient pas dans cette organisation.

C'est pour ça que je dirais pour le collaborateur 2, il est peut-être pour son naturel moins Growth Mindset que le collaborateur 1 mais c'est peut-être aussi simplement parce qu'il communique plus que le collaborateur 1.

Collaborateur 3

Quel fut le comportement du collaborateur 3 au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Avez-vous donné un feedback au collaborateur 3 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?

Lors des feedback, on a revu l'année complète, il était un peu étonné, on était très content de lui, on lui a fait une bonne appréciation, on a acté aussi cela et il est très humble, il nous a remercié et nous a dit qu'il était un peu étonné, qu'il s'était posé beaucoup de questions, c'était quand même un changement majeur dans sa carrière et pour lui, il se sentait un peu mis sous pression au début parce que nous, on voulait l'avoir, donc ce n'est pas lui qui a postulé chez nous, mais c'est nous qui lui avons demandé, donc bien entendu, il avait peur qu'on exige de lui des choses qu'il ne pouvait pas faire, mais clairement ça fonctionne à merveille et lui m'a quand même dit qu'il a trouvé intéressant le Growth Mindset et que ça lui apportait quelque chose.

Et au niveau du climat de l'agence ?

Le climat avant et après Growth Mindset est resté le même fondamentalement, c'est vrai qu'il y a des phases où ça va mieux, des phases où ça peut moins bien aller, ça dépend aussi bien entendu des événements qu'il se passe, du staffing de l'équipe, si on est en période de congé avec des pics du nombre de clients, comment la communication de la banque évolue, comment les projets de la banque évoluent, on va dire, chaque jour, tu as potentiellement des événements qui peuvent changer complètement le climat le jour même, mais je dirais dans les dernières années, c'est beaucoup plus positif et tu le ressens, on se sent plus content, on a une meilleure dynamique et clairement les résultats ont aussi été améliorés et ça aussi ça aide à soutenir cette dynamique. Parce qu'il faut savoir que, dans mon équipe, je n'ai plus personne qui je dirais n'est fainéant, ils sont motivés et c'est clair que les résultats ça motive, il faut toujours savoir la différenciation entre un bon et un mauvais vendeur, entre un bon et un mauvais commercial, c'est aussi l'approche, parce qu'on va dire les produits généralement après la formation, tout le monde les maîtrise, mais est-ce que tu arrives à bien les placer auprès du client, à avoir assez de speechs qui est adapté si ta confiance en prend un coup parce que voilà malheureusement au niveau des ventes, ça ne se passe pas comme prévu, moi je trouve que là, c'est notre responsabilité managériale de soutenir les gens et leur montrer « ben écoute, c'est pas que maintenant tu es moins compétent qu'il y a 3 mois, mais il se peut qu'il y ait des événements extérieurs qui perturbent actuellement ta performance » et que le but, c'est qu'on leur donne un support pour mieux performer, donc oui le stress est omniprésent, c'est normal, la banque qui a réduit les effectifs, que le programme au niveau développement informatique, investissement dans le digital, formation réglementaire, exigence réglementaire, c'est vrai que ça a vachement augmenté, ça ne nous facilite pas toujours le contact avec le client donc je pense que c'est normal que ce ressenti de pression ou de dégradation parfois temporaire des conditions de

travail, c'est naturel, mais aussi longtemps que la dynamique reste en place et que le ressenti de l'équipe global est bien, à ce moment-là c'est OK. Je pense que ça joue beaucoup aussi sur la communication du middle management, moi je le vois toujours comme middle management parce que moi c'est mon choix, je peux faire une communication exacte, une communication filtrée et bien entendu, c'est aussi ma façon de communiquer qui va avoir un impact sur l'équipe. Si le matin, je fais une réunion avec l'équipe et que je leur dis « écoutez les gars, là c'est nul », c'est clair que je ne dois pas espérer que l'équipe va avoir une posture positive donc c'est aussi la façon dont nous communiquons qui va avoir un impact. Moi je mets l'importance sur la motivation, sur la progression, c'est à dire, je travaille avec les gens sur la progression personnelle, c'est clair qu'on a un objectif qu'il faut atteindre et moi je me focalise à dire voilà : « ton objectif, c'est de t'améliorer par rapport à ton exercice précédent et si ton exercice précédent était exceptionnel et que tu étais au top de ta performance, alors le but c'est d'essayer de maintenir cette performance » mais donc de toute façon, j'ai toujours tendance à encourager l'employé pour extraire de la performance : maintenant si je lui glisse « ben voilà c'est nul, ce n'est pas bien... et je ne sais pas quoi encore avec cela ». Bien entendu j'ai beaucoup de succès, parce que je suis crédible pour les gens. Je n'exige rien d'eux que je ne fais pas moi-même, s'ils voient que je le fais moi-même, je suis crédible et c'est pour ça qu'ils me suivent. Et ça c'est très important pour mon équipe, c'est comme faire tourner un paquebot de 6 personnes, ce n'est pas facile mais au moins tu sais que tu as 5 ou 6 points à aborder, mais si tu dois faire bouger un paquebot de 35 personnes, là bien entendu il faut faire très attention parce qu'il faut faire attention que tout le monde aille dans la même direction, que tout le monde comprenne le message de la même façon, parce que si tu donnes des messages qui sont incomplets ou qui laissent de l'espace à l'interprétation, bien entendu, ça devient beaucoup plus difficile.

Y a-t-il eu des changements que vous auriez observés chez le collaborateur 3 au retour de la formation ? (comportements/mentalités/compétences). Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 3 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que le collaborateur 3 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

Il y a eu un impact et c'est parce que dans sa fonction, il est encore plus jeune. Faut savoir que le collaborateur 3, je crois qu'il a rejoint la banque il y a 3 ou 4 ans. Et pour lui, quand même l'année dernière, c'était un gros changement parce qu'il est venu du BDC, centre de contact où il a quand même géré un portefeuille, mais c'était une clientèle qu'il gérait à distance et bien entendu une clientèle d'une autre qualité et lorsqu'il nous a rejoints, bien entendu il a au fur et à mesure repris des responsabilités, il a continué sa formation et il s'est super bien intégré dans l'équipe, c'est pour ça que je dis qu'il est déjà très ouvert au niveau de son esprit parce l'intégration dans l'équipe s'est très bien passée, mais je crois que sur lui, la formation a eu un impact plus important parce que pour lui, il n'a pas encore eu l'expérience comme les autres et donc il a quand même vu des outils qu'il peut utiliser lors de la communication avec ses collègues, avec ses clients et aussi dans le futur de sa carrière, s'il veut aussi faire quelque chose d'autre et là je pense quand même que l'impact du Growth Mindset est quand même visible au niveau des outils qu'on lui met à disposition, au niveau de son caractère pas, mais au niveau des outils, je vois quand même que dans ses contacts clients, dans ses discours ou dans les entretiens qu'il mène, qu'il a quand même tendance à utiliser l'une ou l'autre chose.

Avez-vous des choses à rajouter ?

C'est intéressant et ce n'est pas encore terminé : il y a encore le débriefing, le dernier évènement, la clôture. J'ai trouvé que l'approche était bonne, et aussi le fait d'avoir un coaching, moi je ne l'ai pas vu comme coaching parce que je n'avais probablement pas un besoin spécifique, mais j'ai quand même apprécié qu'il y avait la possibilité que quelqu'un ait un besoin, qu'il avait un créneau privilégié pour échanger avec le formateur, mais moi ça m'a permis d'échanger avec lui sur des thématiques qui m'ont intéressées. Les 2 entretiens étaient très intéressants et je trouve très important que la banque investisse dans le capital humain et je trouve que comme moi-même j'étais formateur Je trouve que c'est quelque chose de positif. J'espère que la banque ne va pas s'arrêter à ça.

8.2. Collaborateur 1

Introduction

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Je suis depuis 20 ans ici à la banque. Je travaille dans la vente, dans tout ce qui est front. Le titre de ma fonction, c'est Afluent Relationship Manager. Je m'adresse à une clientèle principalement résidente en Belgique, aussi une clientèle faisant partie du marché France et résident luxembourgeois pour une plus petite partie. Mon expertise, c'est plutôt les placements, la fiscalité, les solutions pour transmettre un patrimoine et je suis aussi sous-courtier en assurance-vie, qui représente aussi une partie importante de mon activité. Je travaille auprès de l'agence 1.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Cela m'intéressait parce qu'à titre privé, je me suis déjà beaucoup intéressé à tout ce qui est formation en matière de développement personnel donc j'étais assez curieux. J'attendais de cette formation d'apprendre de nouvelles choses et peut-être pouvoir compléter ce que j'avais déjà pu suivre à titre personnel sur ces sujets. J'espérais aussi évidemment quelques applications pour le travail pratique au quotidien.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire avez-vous été contraint d'y participer ?

Je ne me souviens plus exactement des modalités, mais je pense que c'était quand même plus ou moins obligatoire. On avait reçu un mail à ce sujet pour s'inscrire.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ?

J'attendais d'apprendre des nouvelles notions et éventuellement quelques applications pratiques pour le travail au quotidien. Au final, c'était plutôt des rappels. Je n'ai pas vraiment découvert beaucoup de choses. Je n'ai pas appris vraiment de nouvelles choses. C'était plus pour moi des rappels. Je m'étais déjà intéressé sur le sujet. Donc j'avais déjà fait de l'autoformation sur ces sujets depuis un an ou deux. Je m'étais intéressé. Ce qui était nouveau, c'était plutôt la partie scientifique, neuroscience. Ça c'est vrai que sur ces sujets-là, j'ai appris certaines choses. Les autres notions, c'était plutôt des rappels.

Connaissiez-vous préalablement les notions de Growth Mindset et de Fixed Mindset ?

Ces termes-là non. Maintenant, ce que ça recouvrait, c'est vrai que j'avais déjà pu le parcourir dans d'autres formations.

Du coup, qu'abordaient les formations que vous aviez déjà suivies à ce sujet ?

Sur les notions d'état d'esprit, comment on fonctionnait, comment le cerveau fonctionne...

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Le côté scientifique et les notions de neurosciences. Cette partie-là était nouvelle.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Pensez-vous avoir eu l'occasion d'appliquer ces nouvelles compétences ?

M'étant déjà intéressé sur le sujet, j'avais déjà essayé d'appliquer un certain nombre de notions. La formation n'a pas changé fondamentalement ce que je faisais déjà ou ce que je connaissais déjà.

Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset.

Je ne pense pas du tout qu'il y ait eu de changements dans mon comportement depuis la fin de la formation. Par contre, il y a des notions que la formation a abordées que je connaissais déjà et que j'avais déjà pu expérimenter auparavant. Par exemple, j'avais fait le bilan de ce que je fais et j'en ai dégagé ce que j'aime faire dans mon travail. J'ai pu ainsi m'orienter ou me positionner pour développer ce que j'aime faire parce que c'est dans ce qu'on aime faire qu'on s'épanouit, qu'on se retrouve et en même temps, on est efficace, on est bon dans ce qu'on aime faire. Donc ça auparavant, quand j'ai vu les opportunités ici par exemple de développer tout ce qui était gestion de conseil puisque ce que j'aimais faire, c'était le conseil en placement. Quand je me suis positionné et que j'ai montré mon intérêt pour ces matières-là auprès de la hiérarchie, au moment où on a voulu développer de nouveaux contrats, j'ai

pu me positionner et être la personne qui a pu développer, animer, être responsable pour notre agence dans ce volet-là. Donc c'est quelque chose qui a démarré d'abord d'une analyse de ce que j'aimais faire, me positionner auprès de la hiérarchie et lorsque l'opportunité s'est présentée, c'est moi qui ai pu endosser la responsabilité et là j'ai expérimenté une des notions, processus expliqués dans Growth Mindset.

Vous aviez donc déjà fait pas mal de formations sur l'aspect comportemental à ce que je comprends ?

Oui. On trouve beaucoup de formations en ligne sur YouTube, des gens qui travaillent sur tout ce qui est développement personnel et c'est donc là-dessus que je me suis inspiré et que j'ai pu comprendre. J'ai donc fait de l'autoformation, j'ai fait un certain nombre de formations qui sont accessibles sur internet.

Vos collègues et votre supérieur hiérarchique ont-ils eu l'occasion de participer à la formation ?

Oui, je pense que tout le monde y a participé.

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Nous n'avons pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet-là. Sauf peut-être la semaine de la formation mais ensuite, ça s'est un peu essoufflé.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Avec mon supérieur, on n'a pas eu beaucoup d'échanges à ce sujet.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Je pense que la formation était vraiment intéressante pour quelqu'un qui ne s'est jamais intéressé à ce sujet, il a dû découvrir pas mal de notions. Après, je dirais que c'est plutôt une démarche personnelle, une volonté personnelle d'appliquer ces notions. Il ne faut pas non plus attendre trop des formateurs. Pour quelqu'un qui ne connaissait pas le sujet, c'est peut-être l'occasion justement d'ouvrir certaines portes, d'amener une ouverture d'esprit en disant « tiens ça c'est quelque chose à explorer », « telle ou telle notion me parle, il faudrait que je les explore ». Mais après je pense que la formation était une chose, maintenant c'est à chacun d'en faire quelque chose ou non, il ne faut pas tout attendre des formateurs. Je pense que c'était assez complet, il y avait un certain nombre de notions, mais dernièrement quand j'ai repris le syllabus, ça manquait un peu de structure. Quand je l'ai refeuilleté, je n'ai pas eu envie d'aller beaucoup plus loin que de le parcourir assez rapidement parce que je n'ai pas trouvé ce lien. C'est une remarque que je ferai par rapport à la présentation, le manque de structure. Quelque temps après la formation, c'est vrai qu'on ne trouve pas ce fil conducteur entre chapitres.

Et sinon dans l'ensemble vous avez plutôt aimé ?

La présentation avec les petits exemples, les petites vidéos étaient assez vivantes, mais le support après quand on le reprend, on ne retrouve pas le fil conducteur.

Quand le formateur abordait ces différentes notions, est-ce que vous compreniez comment vous pourriez l'appliquer au quotidien ? Le formateur faisait-il des liens avec votre vie professionnelle ou privée ?

Je pense qu'on pouvait assez facilement faire des liens aussi bien avec la vie professionnelle qu'avec la vie personnelle.

Quelles seraient vos éventuelles suggestions pour améliorer la formation ?

Améliorer le syllabus et y apporter plus de structure. Mais l'animation était bien.

8.3. Collaborateur 2

Introduction

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Ma fonction, c'est Relationship Manager. Ça va faire 12 ans que je travaille à la banque et je travaille dans le secteur bancaire depuis 19 ans. Je m'occupe principalement de tout ce qui est gestion courante, crédits, produits d'assurance, produits fiscaux, investissements.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

C'était quelque chose de nouveau, même si le terme est facile à comprendre, c'était quelque chose de nouveau donc personnellement, je ne connaissais pas. On était un peu curieux de savoir de quoi il s'agissait, en tout cas personnellement. C'est peut-être une des dernières et rares formations que j'ai trouvées particulièrement intéressantes. Je pense que le formateur y a été pour beaucoup dans le fait que ça m'a personnellement bien plu en tout cas.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire, avez-vous été contraint d'y participer ?

En fait, c'était une formation qu'on nous a envoyée donc ce n'est pas nous qui avons fait la demande. Mais elle était obligatoire pour le réseau des agences, donc tout le monde y passe. Hier, j'ai vu un ancien de mes collègues qui travaille dans une autre agence maintenant, et j'étais dans les premiers à l'avoir faite l'année passée et lui la suit maintenant. Tout le monde dans les agences doit la faire, c'est une formation obligatoire. Certaines de nos formations ne sont pas obligatoires, mais celle-ci l'était. Donc tout le monde y passe.

Et pensez-vous que c'est intéressant que tout le monde suive cette formation ?

Je pense que c'est intéressant pour tout le monde, maintenant la difficulté est de la mettre en pratique et si on ne fait pas de piqûres de rappels, on retourne vite dans son mode de pensée initial et c'est un peu ça le gros problème. La volonté y est, mais c'est vraiment un travail sur soi. Est-ce qu'en deux jours c'est suffisant ? Non, car c'est profond comme travail. Les managers chez nous ont fait 4 jours de formation. C'est personnel et je leur ai déjà dit mais je ne vois pas pourquoi eux devraient avoir plus que nous. On pourrait se poser la question, surtout si c'est quelque chose qu'on veut que ça monte un peu dans l'état d'esprit général de la banque et de ses employés. Il faudrait peut-être faire un suivi. Je pense qu'il faudrait peut-être mettre autant de jours de formation que les managers. Après c'est mon avis personnel. Mais je pense que le plus dur, c'est quand on est devant le formateur, on dit OK mais après c'est un travail sur soi. C'est comme dans tout, c'est le fait de l'adopter et pour l'adopter, il faut l'utiliser. Pour que ça devienne une routine, il faut vraiment avoir le déclic et c'est en le faisant continuellement qu'on peut le déclencher. Je pense que le risque de ce genre de méthodes, s'il n'y a pas un suivi beaucoup plus pointu, je pense que la majorité des personnes retomberont dans leurs modes de pensée traditionnelle. Ce qui n'est pas en soi un problème, mais c'est une méthode d'apprentissage assez pertinente en tout cas.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ?

Je peux être honnête ? Je vais répondre comme je l'avais dit aux formateurs, aucune. C'est ce que je lui avais répondu lorsqu'on avait fait un tour de table concernant nos attentes. J'avais dit que je voulais me laisser surprendre. C'est quelque chose que je ne connais pas. On avait reçu un peu quelques slides de présentation. On avait un peu vu dans quelle direction on allait aller, mais je voulais me laisser surprendre. Par contre, le résultat, c'est qu'après 2 jours, il m'a posé la même question et là j'étais fortement étonné de la qualité. Mais mes attentes, je n'en avais pas, je voulais me laisser surprendre et j'étais particulièrement surpris et bien surpris surtout. C'est vraiment une formation qui m'a plu. Personnellement, même le formateur, je l'ai revu en dehors. J'aimais vraiment bien. Il m'a fait passer un test avec des neurotransmetteurs parce que personnellement c'est quelque chose qui m'intéresse. En fait c'est moi qui ai fait la démarche de lui demander, car cela m'intéressait et il me l'a envoyé. C'est tout un test sur les neurotransmetteurs, il en avait parlé pendant la formation et moi j'ai été le voir et j'ai fait les tests.

En quoi consistaient ces tests ?

C'est toutes des questions. En fait il y a 70 ou 80 neurotransmetteurs et il y en a 5 ou 6 plus importants et en fait on sait déterminer s'il y a un manque de neurotransmetteurs ou pas en fonction des réponses que tu vas donner. On peut voir que pour certains, c'est bien partout. Il y a des limites, mais c'est pas mal du tout.

Quelles étaient les conclusions de ces tests ?

On peut toujours s'améliorer. Moi personnellement, il m'a dit que ça avait l'air d'aller.

Et sur quoi portaient les questions ?

Par exemple : « Dans la vie, suivre les autres me suffit. » Et c'est toujours des vrais ou faux en fait. Les questions portent sur la mémoire, la condition physique, la personnalité, les traits de caractère. Les titres génériques reviennent, mais c'est à chaque fois dans des catégories différentes. Et à la fin, il donne un peu un feedback sur les résultats. « Jusque 5 réponses vraies, vous avez une carence mineure. De 6 à 15, elle est modérée. Au-delà, la carence est importante et il serait important de se faire soigner. » Cela peut aller jusqu'à se faire soigner par un médecin. Ça peut évoluer, ce n'est pas la science exacte. Mais ça venait d'une démarche personnelle.

En tout cas, c'est rare, mais ce formateur, je l'ai trouvé très bien. Pourtant des formations, j'en ai déjà faites, des externes, des internes. Des formateurs j'en ai déjà vu beaucoup mais lui je l'ai particulièrement aimé.

Qu'est-ce que vous avez apprécié ?

C'est une formation qui a eu quand même pas mal de succès, ce qui est rare. Le formateur donnait des exemples de la vie courante avec ses enfants par exemple. C'était assez interpellant. J'ai vraiment bien aimé son approche et il a parlé des neurotransmetteurs et c'est vraiment quelque chose qui m'intéressait et du coup il m'a envoyé ces tests.

En tout cas, par rapport aux exemples qu'il donne, personnellement je n'ai pas d'enfants, mais celui qui a des enfants, c'est clair que c'est utile.

Après, on a eu un débriefing, et ça, ça m'a laissé un peu sur ma faim. Je trouvais que c'était 2h qui ne rimaient à rien. On avait des groupes. Je trouvais que c'était un peu bâclé. Je l'ai d'ailleurs dit à mon responsable. On la fait tous ensemble en fait. On était beaucoup et on était tous assez unanimes que ça laissait à désirer. Ce n'était pas la personne qui l'a fait, je pense que c'était un manque de temps. C'était de 17h à 19h et il avait ses slides à voir, je trouvais ça un peu dommage. Le débriefing, j'étais déçu. Le contenu m'a parlé et je me reconnaissais. Je pense qu'une piqûre de rappel serait vraiment nécessaire.

Je pense que c'est comme dans tout, quand ça devient une habitude, on y arrive. Mais je pense que le risque de cette méthode, c'est que si on ne l'applique pas, on revient assez rapidement dans nos habitudes donc c'est un peu ça qui est dommage. C'est pour ça que je pense qu'une piqûre de rappel serait vraiment nécessaire. Maintenant, c'est clair que la banque ne peut pas nous payer des formations indéfiniment. Personnellement, le bouquin, il est sur ma table de nuit et je me dis qu'un jour, je le relirai. C'est déjà bien parce que je sais bien qu'il y a déjà des personnes qui l'ont jeté. C'est quelque chose qui m'a intéressé et si j'ai gardé le bouquin et que je l'ai mis là, c'est que je pense qu'un jour, je vais le relire. Mais c'est vrai que l'appliquer, ce n'est pas évident à le mettre en place tous les jours.

Dans notre travail, ils nous demandent de prioriser, mais le problème, c'est que des fois, je me demande si cela ne reste pas de la théorie. Je sais qu'il y a un des formateurs qui a fait un burn-out, mais tous les directeurs ne vivent pas la même chose que lui. C'est quand même personnel. Et par exemple, pour le même stress, on ne va pas agir de la même façon. Ils disent qu'il faut prioriser mais le problème, c'est qu'on a énormément de clients et on ne peut pas dire qu'un client est plus important qu'un autre. Tout est important et il faut le faire. C'est vrai que c'est un travail sur soi d'abord pour pouvoir l'exploiter de mieux en mieux dans le futur, mais le mettre en application dans son quotidien, c'est compliqué et je pense que c'est pour tout le monde.

Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset. Est-ce qu'il y a des situations où vous vous êtes dit qu'avant vous n'auriez pas réagi de cette manière-là ?

Franchement, il n'y a pas eu de changements. Je vais être honnête avec toi. J'aimerais bien mais c'est vraiment compliqué. On est dans une routine et c'est vraiment compliqué. Honnêtement la formation, c'est génial, mais quand on revient dans sa réalité, dans son monde, ce n'est pas gagné. Je pense qu'on essaye entre nous. C'est vrai que l'aspect valeurs-antivaleurs, c'est super important. Avec ses collègues, s'il y a une entraide, voilà. Mais la manière dont on va essayer de s'intéresser aux gens, c'est vrai que

c'est le plus compliqué. Je sais que dans la formation, on a vu que, parfois, au lieu de s'exprimer de la sorte, on devait plutôt s'exprimer d'une telle façon. Sauf que chasser le naturel, il revient au galop comme on dit. Je pense que ça, c'est pour tout le monde, y compris toi et moi. Je pense que pour eux, c'est leur gymnastique, c'est normal. Ce qu'il nous a expliqué avec ses enfants, je le conçois bien. Pour lui, c'est super facile, mais facile pas dans le sens que c'est aisé, mais comme il l'applique tous les jours, il travaille dessus. C'est leur job, ils arrivent plus à l'appliquer dans leur quotidien. Pour eux, c'est quelque chose de courant et de normal.

Vu que les managers ont eu la chance d'avoir eu 4 jours, donc 2 jours en plus que nous, c'est à eux de montrer l'exemple et de mettre un climat Growth Mindset au quotidien. Et ça, je pense que c'est plus leur job que finalement le mien. Souvent les exemples qu'il prenait se référaient à sa vie privée et plus particulièrement à sa vie familiale, à ses enfants. C'est ce qui est le plus facile donc je me dis que si je transpose ça dans le milieu professionnel, ce serait plutôt à eux. Ce n'est pas comme si je me considérais comme un enfant ce n'est pas ça. Mais eux ont eu une formation plus poussée donc c'est à eux de faire beaucoup.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Il y a beaucoup de choses que j'ai retenues, mais c'est beaucoup des notions et des idées. Je sais qu'on a parlé de valeurs et antivaleurs, de neurotransmetteurs. Les neurotransmetteurs, c'est quelque chose qui m'intéressait particulièrement et donc j'ai retenu un peu plus. Valeurs et antivaleurs, c'est des trucs que j'avais déjà vu comme toi, à l'école il y a beaucoup plus longtemps. Mais la vraie question est de savoir si, dans mon quotidien, j'arrive à en toucher quelque chose. Et c'est vraiment compliqué. Te donner un exemple où avant j'agissais comme ça et grâce au Growth Mindset j'agis comme ça, franchement ce n'est pas évident. Je vais réfléchir, mais comme ça je ne vois pas. Je pense que oui, il y a certaines choses qui ont changé. Par exemple, il parlait de travailler avec des priorités. Il nous a répété ça plusieurs fois. Il y a des choses qu'on nous dit qui sont super prioritaires donc oui, on le fait, mais est-ce qu'on le fait grâce à la formation ou est-ce qu'on nous le dit ? Et est-ce que la manière dont on nous le dit est vraiment du Growth Mindset ? Je ne suis pas convaincu non plus. Oui il y a un peu de Growth Mindset, mais il y a aussi un peu cette touche. C'est vrai que ça donne des outils, mais c'est vrai que c'est compliqué à mettre en pratique. Si toi tu y arrives, je te dis chapeau.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée d'appliquer des choses que vous avez apprises en formation ?

Quand je suis sorti de la formation, j'étais positif et je me disais que j'allais essayer.

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Avec mes collègues, de temps en temps, on se dit « là tu as été Growth Mindset », mais c'est un peu pour se taquiner super gentiment. On essaye, mais le faire à tous les coups, non. Mais j'essaie bien sûr. Je te dis, les bases elles sont dans la tête, je ne les ai pas oubliées, mais j'essaie oui. En tout cas, au niveau de la priorisation, ça, j'essaie vraiment de le faire étape par étape et il y a certaines choses qui attendent plus longtemps, car j'essaie d'appliquer. Maintenant entre nous, quand on est sortis tous de là, on était assez positif. Ça faisait longtemps que je ne trouvais pas une formation qui avait fait l'unanimité. Donc je trouvais déjà ça en soi comme une réussite. A part pour le débriefing. En tout cas, à l'endroit où je travaille, au niveau coopération, entraide, ça marche assez bien, donc on est un bon team, donc c'est un peu plus facile pour faire, mais il est faisable de mettre plus de Growth Mindset si je peux m'exprimer de la sorte.

Quand vous parlez de priorisation, cela vient de la formation ou de votre supérieur ?

Non non ça vient de la formation. Si je me rappelle bien, on avait vu un carré avec différentes sortes de priorités et ça, je me suis dit que c'était pas mal. Mais j'en ai parlé avec d'autres, ils n'ont pas eu cet aspect-là dans la formation.

Je pense que tous les formateurs n'abordent pas la matière de la même façon. Quand je parle avec mes collègues, certains me disent qu'il a plus mis l'accent sur une certaine partie, d'autres sur d'autres parties. C'est la même société, mais ils n'ont pas la même formation de base, ils n'ont pas le même parcours professionnel et c'est vrai que chacun met l'accent sur ce qui lui semble être le plus important. Ou c'est peut-être aussi par rapport à leur expérience personnelle à mon avis.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Est-ce que vous vous êtes senti soutenu par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)

Oui on a eu l'occasion d'en parler. Déjà au débriefing, c'était bien parce que les supérieurs participaient également, ils étaient intégrés dans les groupes donc ça, je trouvais que c'était sympa, c'était bien. En fait le débriefing, c'était des groupes d'une trentaine de personnes où il y avait le supérieur, il y avait des personnes d'autres agences également et chacun devait expliquer par groupe sur les tableaux certaines choses. En fait, durant ce débriefing, on a eu différents jeux. On a eu différents exercices, notamment un exercice où on devait replacer les différents lobes du cerveau sur une image : lobe frontal, reptilien, néo-limbique... On a eu en fait quelques travaux de groupe comme ça à faire à cette soirée-là. *C'était combien de temps après la formation ?*

On a fait ce débriefing, je dirais 3-4 mois plus tard.

Donc c'était en fait des petits jeux par rapport à ce qui a été vu au cours de cette formation.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Je pense que deux jours, ce n'est pas suffisant, ça c'est la toute première chose que je dirais. C'est quand même une matière qu'on ne peut pas spécialement étudier et hop on le retient quoi. Il y a une partie, c'est un peu un travail sur nous-mêmes. Mais je pense que deux jours ne sont pas nécessaires et la piqure de rappel, c'est dans les 6 mois, il faudrait peut-être y retourner.

En quoi consisterait cette piqure de rappel ?

Resuivre une formation avec les points importants. Mais je pense que deux jours déjà pour faire le bouquin, c'est trop court, on ne l'a même pas terminé. Je pense que la matière, elle est grosse donc voilà, ça a été déterminé que c'était autant de jours de formation par la banque. Je le conçois bien qu'on ne peut pas mettre 5 jours pour tout le monde. Mais si on veut qu'on l'applique et qu'on fasse des étincelles, ce n'est pas en 2 jours que c'est faisable. Etant donné que ce n'est pas un processus qu'on a, c'est un apprentissage qu'on a directement. Donc c'est quelque chose qu'on doit apprendre, donc si on ne le fait pas et si on ne nous donne pas cette piqure de rappel. Enfin, c'est clair que ça dépend aussi de nous, c'est aussi à nous d'essayer de l'intégrer et de l'adapter. Mais je pense qu'il y a un minimum dans les outils. Donc, on devrait pouvoir y arriver, mais il faut un minimum de temps en tout cas et je pense que c'est en faisant des exercices qu'on peut y arriver. Mais je pense que, si on ne nous le rappelle pas, c'est vraiment dommage parce que ça peut être bénéfique pour tout être humain, pour toute personne. Mais l'appliquer dans sa vie quotidienne, c'est compliqué.

Mais après, avoir des idées Growth Mindset que j'applique tous les jours au travail, c'est compliqué. Mais d'un côté, quand tu vois quelqu'un qui l'est, qui l'applique, là, tu le remarques. Et c'est vrai que la façon dont la personne va s'exprimer, dans son discours, c'est différent. Ça par contre, j'arrive à le remarquer chez des collègues, mais aussi des clients. Parfois, des clients, sans le savoir, s'expriment et je me dis que c'est du Growth Mindset. Mais la majorité des gens sont plutôt en Fixed Mindset. Mais je vois que certains sont déjà à un step un peu plus loin. Donc ça, c'est vraie que la formation a permis d'ouvrir les yeux. Ça, parfois, on se le dit entre collègues. Quand on a le discours de notre responsable ou quelqu'un en dehors de notre équipe et qui vient, on se dit « tiens, c'est Growth Mindset ou Fixed Mindset ».

Si on compare les quelques premiers jours, c'est encore dans notre esprit, mais étant donné qu'il faut 7 fois pour capter, intégrer une information. Donc c'est vrai que plus le temps passe, même si on a eu un débriefing où il fallait réfléchir à repasser en Growth Mindset, ça prend du temps. Il doit y avoir une certaine gymnastique cérébrale et lorsque c'est le cas, c'est quelque chose de facile, mais pour le faire, il faut que ce soit une habitude. Et le problème, c'est que vu la quantité de travail qu'on a, on retombe vite dans ses travers et dans sa routine et reswitcher et repasser en Growth Mindset, on n'arrive pas à le faire tout le temps. Le problème, c'est un peu une spirale, un effet boule de neige, c'est que le Fixed Mindset reprend le dessus même en ne le voulant pas et c'est vrai qu'il faut le combattre et ce n'est pas évident. Mais je pense que c'est un exercice à faire régulièrement.

8.4. Collaborateur 3

Il a commencé par dire que lorsqu'on te raconte quelque chose, il faut le répéter en moyenne 7 fois pour le retenir. En fait d'abord, le formateur a demandé ce qu'on avait retenu de la formation. Et vu que personne ne s'est manifesté, il a dit que c'était tout à fait normal parce qu'il faut répéter en moyenne les choses 7 fois pour qu'on les retienne. Après on a fait des exercices, on s'est mis par groupe, il y avait 3 exercices différents. Il y en avait un où il y avait le cerveau humain et on devait replacer les différents lobes du cerveau. Il y avait également un exercice où il y avait des phrases en Fixed Mindset et il fallait les traduire en Growth Mindset et le contraire également. Et puis, il y avait un 3^e exercice. D'abord, on devait mettre des informations sur un post-it qu'on devait coller sur le tableau.

Après, c'est vrai qu'on a beaucoup appris, c'était surtout ce qu'on peut appliquer également dans la vie privée, je trouve, pour être et rester positif. C'est vrai que par rapport à la formation, on voit l'attitude des gens. On peut comprendre maintenant l'attitude et le caractère des personnes par rapport à cette formation. Parce que tout le monde n'est pas pareil, tout le monde a d'autres motivations et ça, ça se ressent également au travail.

C'est vrai que nous, lorsqu'on a une information, que lorsque le gérant nous fait part d'une nouveauté ou d'une information quelconque, on a toujours celui qui râle, mais il y a toujours aussi celui qui avec la même information, se dit OK, il faut le voir positivement. Mais, c'est la même information, donc l'interprétation est différente. Celui qui va râler, il regarde juste l'information et il n'est pas satisfait parce que c'est peut-être une information négative pour nous, plus de travail, un changement dans notre quotidien... Parce que parfois, un changement est égal à « c'est mauvais pour moi, je dois sortir de ma routine ». Celui qui ne râle pas va voir le côté positif des choses. Par exemple en disant que lorsqu'il y a un changement, c'est positif pour la banque, pour l'activité... Et ça après ça peut se ressentir également dans le quotidien, quand on travaille, dans la motivation. Et ça, c'est vrai que la formation, ça a aidé pour faire ça en pensant. D'habitude, on a cette réaction et on ne réfléchit pas à pourquoi on a cette réaction. Et du coup cette formation a, en fait, permis d'analyser la réaction. Pourquoi est-ce qu'on a, à ce moment-là, cette réaction ? Moi je trouve, en tout cas après la formation. Après c'est vrai que tu rentres à nouveau dans ta routine. Mais c'est vrai qu'après la formation, à chaque fois, on y réfléchit parce que c'est frais.

Introduction

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Je m'appelle X, je suis chargé de clientèle à l'agence 1 depuis juin 2015.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Au départ, je ne savais pas vraiment à quoi m'attendre. Le Growth Mindset, ça ne me disait pas grand-chose. Mais après, quand on a reçu l'invitation à la formation, il y avait une petite explication de quoi allait traiter la formation, je me suis très rapidement rendu compte que ça pouvait être intéressant. Et voilà, je ne savais même qu'il y avait du Growth et du Fixed Mindset. J'ai trouvé ça intéressant parce que déjà, c'était une formation qui n'était pas comme les autres. Parce que souvent, elles sont axées sur des produits, des services de la banque et du coup, ça, c'est quelque chose qui est intéressant, car cela ne concernait pas uniquement la banque, mais ça concernait surtout la personne en tant que telle. Elle se focalise sur l'humain. Je percevais donc cette formation comme différente des autres, car elle aborde l'attitude des personnes. Et donc, ces méthodes-là, on pourrait les appliquer dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. C'est pour ça que j'ai trouvé ce genre de formation, déjà au début même si je n'avais pas beaucoup d'informations, très intéressant.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire vous avez été contraint d'y participer ?

On a reçu un mail concernant cette formation. La participation à la formation était fortement recommandée.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? (cfr intention de transférer)

Je n'avais pas spécialement d'attente au préalable comme je ne savais pas trop à quoi m'attendre. Mais je voulais savoir en fait comment ça allait impacter la vie quotidienne dans la vie privée et professionnelle puisqu'on avait quand même reçu l'information que c'était un changement entre négatif et positif des idées qu'on peut percevoir. Je me demandais comment ça allait pouvoir impacter ma vie quotidienne. Je me suis dit aussi que cette formation pourrait être bénéfique pour éventuellement connaître des choses de soi-même qu'on ne connaissait pas avant. Donc, aller au-delà de ce que nous on pense quotidiennement. Comme je t'ai dit tout à l'heure, quand on reçoit une information, on la perçoit comme négativement ou positivement et on se pose plus de questions là-dessus. Donc ça, c'était avant la formation. Du coup après la formation, on se pose des questions quand même. « Pourquoi est-ce que je perçois cela comme ça et pas différemment ? ». Et lorsqu'on a cette réponse-là, on va voir comment maintenant on peut positiver cette information et l'appliquer dans son activité journalière.

Qu'avez-vous apprécié/moins apprécié dans cette formation ?

Ce que j'ai apprécié, c'est le côté humain de la formation. Ce n'est pas une formation uniquement théorique, il y a aussi des exercices pratiques. J'ai aussi fortement apprécié le côté neuroscience, voir comment on peut manipuler le cerveau.

La formation était très active, on avait beaucoup d'échanges dans les petits workshops c'était comme ça qu'on faisait. Et lui, souvent, il nous disait après un exercice : « faites ça une fois chez vous, faites ça régulièrement ». Et ça, il a dit qu'il fallait le faire pour rester dans le Growth Mindset et pour l'appliquer et pas uniquement le lendemain.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Ce que j'ai appris dans cette formation, c'est que face, à une information, il peut y avoir différentes perceptions. Soit je la perçois positivement en disant « c'est une opportunité ». Soit je la perçois négativement en disant « c'est du travail en plus, je vais être sous l'eau ». Ces 2 manières de percevoir les choses permettent de s'organiser différemment pour le bien-être du client, de l'agence et de la banque.

Ce que j'ai principalement retenu, c'est ce changement. C'est le fait qu'on peut changer son attitude en positivant en fait. Et c'est quelque chose qui, auparavant, était un négatif point. Il faut vivre avec. C'était un peu ça. Et du coup, le fait de comprendre que dans toute information négative, il y a certainement quelque chose qui peut être positif. Ça t'aide vraiment dans ton travail en fait.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Si ce n'est pas le cas, pour quelle raison ? Pensez-vous avoir eu l'occasion d'appliquer ces nouvelles compétences ? Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset.

La semaine juste après la formation, j'ai bien appliqué. Je pense qu'on peut changer son attitude en positivant.

Il y a peu, j'ai notamment été face à un client en Fixed Mindset, et j'ai essayé en quelque sorte de le mettre en Growth Mindset. C'était hier, j'ai eu un appel téléphonique d'un client parce qu'il voulait râler parce que ses cartes étaient bloquées. Les cartes étaient bloquées parce qu'il avait un compte courant qui était en débit de plus de 1000 euros et ça depuis 20 jours. Donc il n'a pas réagi à nos emails, on a essayé de le contacter et du coup, comme on n'a pas reçu de vraie action de la part du client, on a pris la décision de bloquer les cartes. Et du coup, quand il nous a appelés, c'était pour râler et pour savoir pourquoi ses cartes étaient bloquées. Et en fait, je lui ai expliqué qu'on avait bloqué les cartes parce qu'il était en dépassement depuis plus de 20 jours et qu'on avait fait le nécessaire afin de trouver une solution avec le client pour la régularisation et que malheureusement, on n'a pas reçu de retour de sa part. Et en fait, j'ai tout bêtement demandé au client de se mettre à notre place et lui demander « qu'est-ce que vous auriez fait ? » En sachant qu'il avait un découvert non autorisé d'au-delà de 1000 euros et qu'on avait quand même laissé 20 jours au client pour régulariser, ce qu'il n'a pas fait. Du coup lui, il a changé totalement son attitude. Donc, il a arrêté de râler et il a même dit à la fin que j'avais raison et qu'il était désolé. Et il a même voulu prendre un rendez-vous pour repartir sur de bonnes bases. Et ça, c'est quelque chose qu'auparavant, j'aurais dit au client : « Monsieur, c'est à vous de gérer vos finances. Vous êtes en dépassement non autorisé, on vous a largement laissé le temps de régulariser, maintenant les cartes restent bloquées, regardez comment vous allez faire pour retrouver un peu de liquidité ». Donc voilà ça, c'est quelque chose où on voit que j'ai bien appliqué le Growth Mindset.

Sinon moi, j'essaye de l'appliquer à chaque fois lorsqu'on a une information que la personne perçoit dans un premier temps comme négative. J'essaye toujours de voir comment on peut transformer cette information que je perçois comme négative, en positive pour que ça ait un impact positif et non négatif au cours de la journée tant au niveau professionnel qu'au niveau privé.

Donc nous, en fait, on a des réunions tous les matins qui sont plus ou moins longs et lorsqu'il y a une information plus ou moins importante à communiquer, le gérant la communique évidemment, peu importe si elle est bonne ou moins bonne. Donc en fait, avant, on se disait qu'on allait avoir plus de travail peut-être, on nous donne encore une tâche supplémentaire, on se disait qu'on allait être sous l'eau et on se demandait comment on allait gérer cela. Maintenant quand on reçoit une information comme ça, je me dis que cela va me permettre de m'organiser différemment, de voir si je suis vraiment capable de faire cela. Comment est-ce que je peux transformer cette information qu'on a reçue en quelque de positif en sachant qu'il n'y a pas un changement que pour nous embêter et c'est clair que, lorsqu'il y a un changement, c'est pour le bien-être de la banque, pour le bien-être des clients et pour l'activité. Et donc ça, c'est quelque chose sur laquelle je ne réfléchissais pas auparavant. C'était vraiment « il y a une charge de travail en plus » et point final. J'ai pu remarquer que cette manière de réagir était bénéfique et pour moi et pour mon travail. Et en plus, le fait que je perçoive davantage les choses comme positives, cela me permet d'être plus apaisé et plus performant au cours de la journée.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée d'appliquer des choses que vous avez apprises en formation ?

A la fin de la formation, lorsque le formateur a fait le tour de table et a demandé comment on allait l'appliquer. J'ai dit cet exemple-là, que j'allais essayer de voir tout positivement et ne plus voir qu'un côté des choses, mais vraiment me demander pourquoi je perçois les choses négativement et comment je peux faire en sorte de percevoir différemment. Comment est-ce que je peux passer d'un côté, faire un autre côté en fait. C'est vrai que ça a besoin d'exercice, c'est ce que le formateur a également dit et je trouve que je l'applique assez régulièrement même si c'est devenu moins fréquent que directement après la formation. Mais avec l'exemple que je t'ai donné tout à l'heure encore, d'hier, ça prouve quand même qu'il y a quelque chose qui est resté ancré en moi, ça c'est sûr.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Est-ce que vous vous êtes senti soutenu par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)

J'ai pu échanger avec mon supérieur au sujet de cette formation, notamment lors des réunions du matin.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Etant donné que nous travaillons en open space, si les personnes appliquent toutes cet état d'esprit, cela impactera le groupe.

Ce que j'ai particulièrement apprécié, c'est que la formation n'était pas que théorique, c'est fort participatif, ce qui m'a permis de retenir plus. Si j'avais juste une remarque, je dirais que 2 jours c'est un peu court.

8.5. Supérieur 2

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?

Je m'appelle X, je travaille dans cette banque depuis 22 ans.

Aujourd'hui, ma fonction est gérante adjointe à l'agence 2. J'ai commencé, il y a 22 ans au guichet de l'agence X où j'ai fait le guichet pendant 3-4 ans. Après, j'ai commencé à avoir mon portefeuille clients luxembourgeois pour augmenter mon savoir sur tout ce qui était crédit et puis j'ai changé, j'ai travaillé un certain temps là-dedans, et après je voulais changer de clientèle, je ne voulais plus avoir des clients luxembourgeois et je suis arrivée au Private Banking, au desk Allemagne et j'avais donc des clients allemands. Et là, par contre, c'était surtout du Private Banking, donc surtout des placements. C'est pour ça qu'aujourd'hui j'ai plutôt une casquette placements que crédits. J'y ai travaillé 7-8 ans avec les clients allemands et à la fin, je ne voulais plus les clients allemands, on m'a proposé d'intégrer l'agence 2 pour essayer effectivement d'avoir également la partie placement pour les employés.

Depuis, je suis restée à l'agence 2 d'abord comme RM et puis après, maintenant cela fait 5 ans que j'ai repris la fonction de gérante adjointe.

Est-ce que vous avez participé à la formation ? Qu'est-ce que vous en avez pensé ?

Alors, j'ai vraiment aimé la formation sur plusieurs aspects, c'était vraiment une formation qui était pour moi, pour mon évolution personnelle également et pour le privé, parce que tu peux l'utiliser dans ta vie quotidienne, pas qu'au boulot. Bien entendu, ici au boulot, plus, mais également dans ta vie quotidienne.

Ce que j'ai aimé également, on a fait une analyse de soi-même et là, tu reconnais différentes choses, tu vois tes antivaluers, tu vois les choses où effectivement, tu réagis peut-être trop fortement, on t'aide à comprendre et à la fin à ne plus trouver ces antivaluers aussi graves qu'il y a 10 minutes. Tout d'un coup, tu les trouves bien.

Si tu cherches le pour et le contre : et après effectivement, après tu te dis « mince, ce n'est vraiment pas aussi grave que ça ». Donc ma réaction, pas besoin d'avoir une réaction aussi forte par rapport aux différentes attitudes et à ce moment-là, tu comprends aussi mieux les gens qui t'entourent et ça vaut aussi pour le privé comme pour ici au boulot. C'est toujours pareil. C'est pour ça que j'ai vraiment aimé cette formation. Moi, je l'utilise plus ici au travail que dans le privé parce qu'au privé, il faut que j'avoue effectivement, tu te laisses aller. Ici tu as un message à transmettre, tu sais très bien que ça, c'est le message que je veux transmettre, je connais mes gens, je sais comment ils vont réagir, donc je vais essayer de le transmettre au mieux pour qu'effectivement, je ne les mette pas dans des situations de stress qu'on peut éviter. Donc c'est pour ça que moi j'ai aimé.

Dans quelle mesure était-il important que vos collaborateurs participent à la formation ?

Pour les mêmes raisons que pour moi-même, pour se comprendre soi-même également, être ouvert à comprendre les autres et pour mieux se comprendre lui et moi également. Ça va dans les 2 sens en fait. Et également pour eux, c'est très important professionnellement, pour nous tous. Nous sommes en contact avec des gens qui ont tous une manière de fonctionner, on a tous envie de donner des messages, parce qu'un RM essaie d'expliquer quelque chose, un crédit immobilier à un client, s'il veut que le client comprenne ce qu'il lui explique, parce que le client a besoin de comprendre sinon, il pourrait être frustré et ce n'est pas bien du tout. Il faut que le client sache comment il va construire son projet et c'est aussi, il faut comprendre celui qui est en face de toi et comprendre pourquoi il réagit comme ça, reconnaître différentes choses et là, dans leurs métiers quotidiens également, c'est important.

Collaborateur 4

En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 4 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?

Moi je les vois tous les 2 mois et eux, par contre, ils voient chaque mois quelqu'un de la hiérarchie : le gérant et moi, on s'était partagé l'équipe, donc eux, ils ont un entretien avec quelqu'un de la hiérarchie 1x par mois. On le fait sur base de l'ordre du « feedback Model ». C'est l'évaluation, tu peux chaque mois refaire un nouveau formulaire, comme ça, on a un suivi des recommandations que, nous, on leur donne et eux peuvent aussi le mois d'après insérer ce qu'ils ont fait, comme ça, il y a un suivi et on peut travailler sur une évolution. Bien entendu, je ne fais pas le formulaire au complet parce que c'est énorme, mais il y a différents points où il y a un suivi un petit peu plus prononcé et c'est là-dessus qu'on se base.

Quel fut le comportement du collaborateur 4 au retour de la formation ?

Il était très positif, enfin je crois, c'est ce que j'ai ressenti. Il a trouvé également cette formation très intéressante avec presque les mêmes arguments que moi, effectivement c'était quelque chose qu'on pouvait utiliser ou pas, c'est quelque chose de vivant et qui est assez proche de toi-même, c'est quelque chose de particulier, de privé presque. Et c'est ça aussi qui fait le succès. Son feedback à lui par rapport à la formation, positif, très positif. Bien entendu, après la mise en place est plus difficile.

Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Avez-vous donné un feedback au collaborateur 4 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?

Oui, directement après leur retour, on leur a demandé « alors, comment tu as trouvé, est-ce que ça t'a plu, qu'est-ce que ça va t'apporter ? »

Avez-vous observé des changements chez votre collaborateur au retour de la formation ? (comportements/mentalités/compétences)

Chez lui, non. Je te dis aussi pourquoi. Il est extrêmement sous stress parce qu'il a une charge de travail qui est énorme et à ce moment-là, tu ne peux pas, enfin, tu n'arrives pas aussi facilement à analyser ou à mobiliser de l'énergie pour essayer de rester positif, c'est plus difficile, il a, nous avons une charge de travail qui est énorme, ce qui fait que tu te retrouves, même si tu as adoré et que tu as aimé et que tu étais content d'avoir fait cette formation, on est dans une situation aujourd'hui avec une quantité de travail vraiment importante, ça fait que tu retournes vite dans une routine. Malheureusement, je ne peux que te dire ça !

Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que le collaborateur 4 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que le collaborateur 4 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

Plus dans le fixed, aujourd'hui.

Hier, par exemple : tu as un compte en dépassement, lui était en congé et pendant son congé, on a mis en place une ligne de crédit pour que le compte ne soit pas en dépassement. Par contre, on n'a pas encore reçu en retour les documents signés, en même temps, nous avons un système qui fait que, automatiquement, sur les comptes qui sont en dépassement, le client reçoit une première lettre disant : Voilà, ça a pu vous échapper, sachez que votre compte est en dépassement... » et une deuxième lettre, qui par contre est beaucoup plus agressive pour dire « Si vous ne régularisez pas, vous arriverez en contentieux ». Par contre, pour envoyer cette deuxième lettre, il faut que le RM donne son accord, normalement tu n'envoies pas une lettre comme ça, tu regardes d'abord sur le compte pour savoir pourquoi le compte est en négatif, est-ce qu'on appelle le client, est-ce qu'on peut régulariser vite fait, tu sais directement gérer la situation plus rapidement.

Lui, il revient de congé, il a vu le compte en négatif, il n'a pas demandé si quelqu'un a fait quelque chose, par contre, il a juste donné son accord pour l'envoi de la deuxième lettre et là c'est vraiment... en négatif, il avait qu'à....

Ça c'est quand tu es vraiment la tête dans le guidon, tu te dis, s'il avait pris une petite minute pour regarder peut-être que ça aurait été différent mais c'est, pour aujourd'hui, il est encore et on a une charge de travail qui fait qu'il y a des réactions comme ça qui arrivent et ça, c'est clairement Fixed.

C'est très difficile de changer son quotidien, un autre exemple me concernant :

Avant-hier, il a fallu que je demande qu'on mette en vigueur un dossier de crédit parce que des paiements devaient se faire, le client devait aller chez le notaire hier matin à 9h15, avant-hier, j'ai travaillé presque toute la journée dessus pour pouvoir mettre en place le crédit, j'ai eu SO Crédit au téléphone (c'est eux qui doivent le faire, SO Crédit, c'est l'entité qui met en vigueur les crédits, eux ils regardent si tous les documents sont là, si tout est en ordre et ils disent OK, on peut payer). Mais tout n'était pas en ordre, j'avais oublié une chose, je n'avais pas reçu l'information que la 2^e chose n'était pas en ordre. Et là, effectivement il y a la collègue du SO Crédit qui me revient, qui me dit qu'il manque ce document-là. OK merci je contacte la cliente, on a essayé de trouver une solution pour avoir le document, mais on ne l'a pas eu à temps et il a fallu que je demande une dérogation auprès du Risk, je l'ai eue, on a mis en vigueur une partie du crédit et pas pour la deuxième, le paiement au notaire, je ne pouvais pas le faire. Là, je n'étais vraiment pas contente parce qu'à 17h15, quand il n'y a plus personne dans la banque, on me donne l'information qu'on ne peut pas mettre en vigueur la 2^e partie parce qu'il manque encore ça. Et le lendemain à 9h15, il y a le client qui se pointe chez le notaire.

Je n'étais pas contente du tout, du tout. Je voulais à ce moment-là prendre le téléphone pour appeler son supérieur, et tu te poses et tu ne fais pas ça, tu te poses parce que ça ne va pas être bon. Tu es énervée,

pour moi tout était à côté de ce que j'attends de SO Crédit. Il aurait dû me le dire directement dans l'après-midi, on aurait pu faire différentes choses, mais voilà. Et là je me suis dit ok, soit tu fonces soit tu te poses et on construit quelque chose et j'ai dit « tu te tais », tu rentres à la maison, j'ai redemandé une deuxième dérogation, demain matin, tu te lèves plus tôt, tu reviens au boulot et puis on essaie de mettre tout en place pour que le lient puisse aller chez le notaire. Elle est passée chez le notaire à 9h15 et on a fait le paiement à 9h, à temps, mais ça prend de l'énergie et là quelqu'un qui a la tête dans le guidon, ne le prendra plus cette énergie pour se dire « tu te poses et puis tu y vas » et là c'est constructif, avant-hier, c'était destructif, ça n'aurait rien apporté pour personne, ni pour moi ni pour eux, pour personne.

Il n'est pas 100 % Fixed Mindset, pas du tout. Lorsqu'il est en clientèle, il n'est pas Fixed Mindset. Lorsqu'il est en face d'un client, il ne va pas à l'encontre du client, il ne reste pas avec ses idées fixes, il est ouvert et il réfléchit.

Collaboratrice 5

En quoi consiste votre travail au quotidien avec la collaboratrice 5 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec elle ?

Idem, mais l'année dernière, je l'ai vue plus souvent, 1x par mois. On vient tout juste de mettre en place, on va se voir tous les 2 mois.

Le suivi, chez la collaboratrice 5, je ne le faisais pas aussi régulièrement parce qu'elle est une personne qu'il faut laisser travailler, il faut la laisser tranquille et on a eu un suivi, au début de l'année dernière, plus prononcé et après par contre, après que différentes choses ont été mises en place, il faut la laisser travailler, il faut la laisser venir lorsqu'elle en a vraiment besoin. Chez elle, si je lui impose différentes choses, je la mets sous stress et ça ne sera pas bénéfique ni pour elle et ni pour moi, mais surtout pour elle, c'est pour que ça que pour elle, vers la fin de l'année, je n'ai pas toujours respecté nos one to one qu'on avait fixés. Parce que je savais à ce moment-là que si je me mettais au milieu de sa charge de travail, je voyais la charge de travail qu'elle avait à ce moment-là, par contre si elle voyait qu'elle avait la possibilité de venir, alors elle venait également. Effectivement, elle a eu une grande évolution sur toute l'année, l'année dernière, du début à la fin de l'année dernière, elle a changé du tout au tout. Au début de l'année, elle était très négative, et maintenant, je vois qu'elle est beaucoup plus impliquée dans le travail, beaucoup de propositions de changements, d'améliorations, et je trouve ça génial. Mais il y a eu un boulot qu'on a dû faire. Et c'est très bien.

Quel fut le comportement de la collaboratrice 5 au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Avez-vous donné un feedback à la collaboratrice 5 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?

Son feedback par rapport au Growth Mindset, c'est toujours pareil, tu te comprends mieux, et il y a des choses que tu peux utiliser, et utiliser dans ta vie privée.

Y a-t-il eu des changements que vous auriez observés chez la collaboratrice 5 au retour de la formation ? (comportements/mentalités/compétences). Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que la collaboratrice 5 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous qu'elle est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

Growth Mindset : elle est dévouée à ses clients, vraiment, et c'est ça qui des fois, la met dans des situations plus difficiles parce qu'elle veut faire trop bien, mais elle est dévouée à ses clients et elle est très ouverte. Le Fixed Mindset, chez elle, n'est pas aussi développé parce qu'elle est ouverte et elle veut aider et elle veut donner de son mieux, et à ce moment-là, elle est plus apte à écouter le client et à échanger avec le client, donc c'est déjà dans sa manière d'être, c'est dans sa nature. Et après la formation, c'est encore plus prononcé, car elle fait des remarques avec le Growth Mindset et le Fixed Mindset.

Avez-vous pu observer des évolutions grâce à la formation ?

Chez les RM, moins que chez nous, chez le gérant et moi, on remarque des choses, je remarque chez le gérant lorsqu'il fait des réunions, on les axe dessus et lui le remarque également chez moi. Ou je remarque chez moi qu'« ohlala là c'était Fixed ». J'en prends conscience parce que c'est extrêmement important, mais c'est plus utilisé dans la hiérarchie que chez le RM. Parce que dans la hiérarchie, c'est toute notre communication qui est basée là-dessus et l'efficacité de notre communication. Si ma communication n'est pas bonne, j'écrase tout le monde et ce n'est pas bon du tout. Donc pour moi, c'est extrêmement important et donc nous faisons très attention là-dessus. C'est pour ça aussi qu'on a eu une formation un peu plus élargie et du coaching aussi. Chez les RM, c'est un peu moins prononcé, tu le vois vraiment moins.

Collaboratrice 6

Quel fut le comportement de la collaboratrice 6 au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Avez-vous donné un feedback à la collaboratrice 6 depuis son retour de la formation ? Quel en était l'objet ?

La collaboratrice a été la seule à dire « quelle perte de temps » c'est pour ça que j'ai voulu que tu l'interviewes, elle a dit « ce n'est pas quelque chose qui m'apporte » elle est dans une évolution technique, il faut qu'elle apprenne à faire encore mieux ses crédits immobiliers, il faut qu'elle apprenne à vendre différents produits, donc la phase technique. Pour elle, elle aurait préféré aller dans une formation concernant l'immobilier par exemple. Et elle se disait, moi elle ne m'apporte rien... elle l'a clairement dit : « non pour moi c'est une perte de temps, j'ai encore pas mal de dossiers à finir et j'aurai mieux aimé avoir une formation sur ça ou ça. J'aurai préféré autre chose ». C'est quelqu'un qui a besoin de quelque chose de beaucoup plus technique. Il faut savoir qu'en tant que personne, c'est quelqu'un de très doux et très ouvert également qui déjà n'est pas très Fixed, c'est peut-être juste qu'à ce moment-là, elle avait juste besoin de formations plus techniques.

Y a-t-il eu des changements que vous auriez observés chez votre collaboratrice au retour de la formation ? (comportements/mentalités/compétences)

Non pas d'évolution.

Je pense que nous, comme le collaborateur 4 et la collaboratrice 5, on est dans la banque depuis plus longtemps et qu'on est plus ouvert ou on en a peut-être plus besoin.

Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi pensez-vous que la collaboratrice 6 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que la collaboratrice 6 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

La collaboratrice 6 est un peu des 2, vraiment au milieu. Ça dépend des situations.

Un exemple pour le Growth : en clientèle, elle n'est pas fermée à une idée fixe, par contre, en ce qui concerne la charge de travail, elle s'est mise dans la tête qu'on n'était pas assez nombreux et qu'il faut à tout prix augmenter l'effectif, mais si tu te mets quelque chose dans la tête, si tu te dis qu'on n'est pas assez, et bien à la fin, cela te semble encore plus lourd et tu te mets dans une situation plus lourde que ce n'est effectivement le cas, tu te dis « on est dépassé, donc j'ai trop » et là elle est Fixed.

Avez-vous des choses à rajouter ?

J'ai pu comprendre différentes choses et voir vraiment ce qui ne m'a pas choqué, mais vraiment ce que j'ai aimé : Mes antivaleurs... j'ai fait l'exercice de prendre une antivaleur et de la rendre positive, c'est extrêmement difficile : à la fin pour celui pour qui l'antivaleur n'en est pas une, il a raison, alors je me suis dit « tu te rends la vie plus difficile, tu te fixes sur un truc, mais non laisse vivre tout le monde, essaye de comprendre pourquoi celui-là, il le voit comme ça et tu verras et ce sera moins grave que tu ne le penses ». De temps en temps, tu retombes, quand tu es stressée assez rapidement dans ce qui est ancré en toi.

Je trouve le fait de pouvoir analyser, comprendre et de pouvoir évoluer très très intéressant et c'est ce qui rend aujourd'hui mon boulot et mon évolution personnelle intéressante et mon boulot également moins monotone, moins ennuyeux et tu vois vraiment une perspective d'évolution et c'est très important pour ton quotidien.

8.6. Collaborateur 4**Introduction**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?

Je m'appelle X. Je suis à la banque depuis 1988, donc presque 31 ans maintenant. J'ai commencé à la banque dans les fonds d'investissement, service comptabilité où j'y ai passé 4 ans. Et puis par après, je suis allé en agence, j'ai fait 4 ans comme employé de guichet et puis je n'avais plus envie, j'ai changé dans un back-office où j'ai pris, après un certain temps, mes responsabilités sur le back-office des cartes, que j'ai fait pendant 15 ans. Et là dans ce service-là, il y a de plus en plus de choses qui ont été automatisées, donc j'ai eu une opportunité de changer et je me suis dit « si tu ne le fais pas maintenant, tu ne le feras plus jamais » donc j'ai effectivement pris l'opportunité et je suis passé au crédit à l'agence 2. En fait, je me suis toujours dit « tu ne vas plus jamais dans une agence » et finalement je me suis quand même retrouvé en agence. C'est comme ça que ça se passe parfois.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Après 30 ans à la banque, j'ai déjà vu pas mal de formations et il y a toujours des choses là-dedans qui sont bonne et ça revient toujours un peu près à la même chose. Ça, c'était un truc qui était un peu différent de ce que j'ai déjà vécu avant et il y a certainement de bonnes choses dedans. Mais je n'avais pas vraiment d'attentes. Le problème, c'est aussi qu'on a une pression énorme dans le travail journalier donc c'est quelque part une charge supplémentaire d'aller encore 2 ou 3 jours dans une formation et ton boulot, il reste là. Ça, c'est toujours un peu le problème. Il y a d'un côté le travail qui s'arrête là, qui t'attend et donc les formations, je suis très souvent énervé de devoir aller dans une formation.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire avez-vous été contraint d'y participer ? Si cela n'avait pas été le cas, est-ce que vous auriez eu envie de vous inscrire ?

L'inscription à la formation était obligatoire et si ça n'avait pas été le cas, je n'aurais pas souhaité y participer, je préfère être honnête.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? (cfr intention de transférer)

Même si on doit y participer, il faut essayer de tirer toujours quelque chose de positif d'une formation. Il n'y a rien qui est aussi mal et où il n'y a pas quelque chose de bien dedans. Donc en fait, c'était bien fait la formation je trouve, il y a beaucoup de vérités dedans. Par contre, ce que je dois dire, c'est que c'est parfois très difficile de l'appliquer dans la vraie vie. Donc une formation, c'est toujours quelque part de la théorie qui est parfois difficile à transposer dans la réalité. Il y a un truc que j'ai particulièrement retenu, c'est qu'il faut s'offrir par jour 4 petits plaisirs, car il n'y a pas seulement des obligations dans la vie, il y a aussi des trucs qui te font plaisir. Mais bon très souvent, quand tu rentres, tu as envie de souffler. Surtout à partir d'un certain âge, tu n'as plus envie, tu es fatigué. Tu penses toujours pouvoir faire ça et ça et ça et puis finalement non. J'ai un jardin énorme à la maison et dans le temps, je commençais le samedi matin et j'arrêtais le samedi soir. Maintenant si je commence le matin, à midi, je suis crevé. Ici c'est pareil, quand tu bosses toute la journée, tu donnes tout, et le soir tu rentres, parfois, j'ai même du mal à faire le trajet des 25 km, je m'endors presque dans la voiture. Quand tu rentres le soir, c'est dur de se forcer à faire quelque chose, même si ça ferait plaisir mais, tu n'as vraiment plus envie et c'est ça un peu le problème. Ça demande finalement de l'énergie en plus du boulot. La seule chose qu'on pourrait dire, c'est de ne plus s'investir à 100% dans son travail et de garder une petite marge pour la vie privée, mais est-ce que le patron sera content ? Ça, c'est la question. Il faut aussi avoir le caractère pour être comme ça. Si moi, j'ai du travail, je veux le terminer.

Qu'est-ce que vous avez apprécié/moins apprécié dans cette formation ?

Ce que j'ai apprécié, c'est que ça te rend attentif avec le fait de se dire qu'il n'y a pas seulement le travail, mais il y a aussi autre chose dans la vie. Ce qui ne m'a pas plu, c'est que c'est très souvent de la théorie qui est difficilement applicable dans la vie journalière.

Le formateur donnait-il des exemples lorsqu'il expliquait des concepts ?

Oui, il donnait aussi des exemples plus axés sur la vie privée. Le formateur a raconté qu'il est aussi passé par un burn-out et bon parfois, j'ai l'impression que je ne suis pas loin de là, mais on n'a pas de

maîtrise sur soi-même. La seule chose, c'est qu'on doit essayer de ne pas laisser le travail bouffer trop d'énergie, mais c'est difficile de l'appliquer.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Prendre plus de plaisir, essayer de ... comment dire... un stress peut également avoir un effet positif sauf s'il va au-delà d'un certain seuil. Si c'est trop élevé, tu vois tout en noir et effectivement si on se fait attraper par quelqu'un qui est de mauvaise humeur, qui t'engueule au téléphone et que tu prends ça au personnel, pour le reste de la journée, tu as du mal à t'en sortir. Par contre, si tu essayes d'avoir une certaine barrière, de ne pas te laisser submerger, même si ce n'est pas toujours évident. On essaye de le faire comme ça. Moi j'avais quelques petits problèmes de santé, après un congé, je suis resté à la maison parce que je ne pouvais plus, je suis resté plus ou moins une semaine et j'avais encore 2 ou 3 jours de congé avec une journée d'heures supplémentaires que j'ai aussi encore pris pour avoir un peu de recul et puis je suis revenu pendant 2 semaines et puis j'avais presque 3 semaines de congé donc maintenant, j'ai recommencé avant-hier. Je vais un peu mieux, mais je remarque tout de suite s'il y a quelque chose qui m'embête vraiment. Il y a ce sentiment qui vient, tu es crispé et tu ne vois pas comment tu peux le gérer. C'est ça le problème. Effectivement, j'essaie de me dire, le matin, de faire les choses l'une après l'autre et après 8h tu t'en vas. Même s'il reste un paquet comme ça sur le bureau, ça ne doit plus être ton problème. Parce que d'un côté, le patronat, il te force à toujours faire plus, mais quelque part, il y a des limites parce que ça va toujours sur ta propre santé donc là, il faut se fixer des limites et c'est ce que j'ai aussi compris quelque part de cette formation. On n'est pas des machines, on ne peut pas fonctionner tous les jours de la même façon, il y a des jours où ça va comme sur des roulettes et des jours où ça ne va pas du tout. On ne peut rien forcer, une machine, elle va tous les jours marcher de la même façon, les êtres humains, c'est encore autre chose.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Si ce n'est pas le cas, pour quelle raison ? Pensez-vous avoir eu l'occasion d'appliquer ces nouvelles compétences ?

Un truc que j'essaie vraiment de mettre l'accent dessus, c'est de bouger plus c'est-à-dire même le soir quand je suis crevé, je mets des baskets et je vais me promener au moins une demie heure, pas tous les jours, mais j'essaie effectivement de faire ça régulièrement pour ne pas être toujours enfermé toute la journée dans un bâtiment. Tu travailles toute la journée, le soir, tu rentres, tu restes à la maison, t'es encore à l'intérieur. Donc, prendre un peu d'air frais, bouger un petit peu, ça fait du bien. Le formateur a dit qu'il fallait faire ça chaque jour. Rentrer et faire un tour ou pendant l'heure de midi, peu importe, il faut bouger 30 à 40 minutes par jour pour un peu décompresser.

Vous avez parlé du fait que vous essayez de vous fixer des limites par rapport à votre boulot, et de partir après 8 heures de travail. Est-ce que vous arrivez à le faire ?

Ça ne fonctionne pas tous les jours, ça, c'est clair. Il y a toujours des trucs imprévus où tu dois absolument le faire aujourd'hui. Mais j'essaie vraiment de limiter ça vraiment au maximum. Ça ne fait pas vraiment longtemps que je fonctionne comme ça donc, je suis encore un peu en phase test ou je ne sais pas vraiment comment l'appeler (rire). En plus, j'ai la chance d'avoir une hiérarchie qui ne me tombe pas dans le dos, qui voit que je veux, mais que je ne peux plus. Donc ça, c'est aussi quelque chose qui m'aide, c'est d'avoir le soutien de ma hiérarchie directe, elle voit que je suis fort stressé. Je me rappelle encore un jour avant que je sois parti en congé, il y a mon supérieur qui est venu me voir et il m'a dit « écoute, est-ce que tu ne ferais mieux de rentrer ? ». Ça, c'est un truc vraiment positif, quand tu as une hiérarchie qui comprend ton problème et qui ne te met pas une pression supplémentaire.

Est-ce que vous pensez que la formation a joué un rôle dans le fait que vous vous fixiez davantage de limites actuellement ?

Oui, tu commences vraiment à réfléchir, tu as toujours ça dans un petit coin de ta tête. Il y a quand même des trucs qui restent. Tu te dis effectivement que t'as appris ça dans la formation et pourquoi ne pas l'essayer, peut-être que c'est la solution miracle. Parce que travailler 8h par jour ou 9h, c'est quand même une sacrée différence. De toute façon, moi je dis, après 6 ou 7 heures, on n'est plus productif, on commence à être fatigué et ce n'est plus la même chose. Je dirais même qu'il y a des pays où t'as la semaine de 35 heures, je me demande effectivement si la productivité n'est pas plus ou moins la même que quand tu travailles 40 heures comme nous. Tu sais, quand t'as 30 ans, tu travailles d'une autre façon. Tu as plus d'endurance, mais à partir d'un certain moment, ce n'est plus possible. On ne peut pas tout faire.

Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ?

J'ai effectivement pu ressentir des changements dans ma vie quotidienne, même si ce n'est pas toujours évident de le mettre en place. Et s'il y a effectivement un truc où je me suis dit en formation, c'est essayer de communiquer de telle manière si ton patron organise quelque part des formations comme ça, il faut aussi savoir le contenu de la formation donc, quelque part, ça doit être voulu que ça s'applique comme ça alors pourquoi ne pas profiter de le faire même si de l'autre côté, il y a du travail qui prend du retard, qui sera à faire plus tard. Le patron, il peut aussi changer ça. On attend plus de personnes qui travaillent en accordant plus d'ETP. Quand je regarde combien de personnes ont travaillé dans la banque commerciale, il y a 10 ans et aujourd'hui, il reste peut-être que la moitié ou un peu plus, disons 60%, mais quand même. C'est très conséquent.

Vous avez abordé la notion de Growth Mindset et de Fixed Mindset, comment pensez-vous vous situer ?
Excellente question !

Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset.

Je n'ai pas vu de grand changement. Je trouve que même s'il y avait quelques aspects positifs de cette formation, ça reste quand même très souvent que de la théorie. On essaye par d'autres procédures de fonctionner un peu de façons différentes. On a aussi changé dans notre service la façon de travailler. Les gens ne doivent plus nous joindre directement, mais ça doit passer par une boîte mail commune, on essaye de répartir un peu mieux le travail comme ça. En fait, la façon de travailler reste quelque part la même, il n'y a pas grand-chose qui change. La seule chose que je peux dire c'est qu'on essaye de prendre un peu plus de recul et ne pas prendre les choses trop personnellement. Surtout chez les petits vieux comme moi, on ne change plus aussi vite (*rires*). Ce n'est pas de la mauvaise volonté, mais...

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Nous n'avons pas du tout échangé par rapport à la formation. Enfin, on a parlé un petit peu, mais uniquement de nos impressions après la formation et ce n'était pas plus profond.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Est-ce que vous vous êtes senti soutenu par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ?

On a souvent des discussions sur ce qu'on peut changer effectivement, mais ça a toujours été, ça existait toujours, mais ce n'était pas vraiment à cause de cette formation qu'il y a eu des conversations comme ça. On essaye toujours d'améliorer, ça a toujours été comme ça. Donc ce n'est pas vraiment cette formation qui a déclenché quelque chose qui n'existait pas encore avant.

En fait, on a des réunions tous les mois pour faire le point sur les dimensions du « feedback model ». On essaye toujours d'optimiser le plus possible même si ce n'est pas évident. Hier, on a encore parlé sur un truc parce qu'on a parfois des soucis avec des temps partiels. Quand on fait un crédit, à partir du rendez-vous jusqu'à l'acte notarié, il y a beaucoup d'étapes à suivre, il y a un suivi. Donc pour les personnes qui travaillent à mi-temps, c'est beaucoup plus difficile pour eux d'avoir un suivi là-dessus. Donc d'autres charges qu'on a, on doit contacter les clients, on doit prendre des rendez-vous pour savoir s'ils sont bien équipés, s'ils ont bien tous les produits qu'il leur faut pour peut-être leur vendre une assurance complémentaire pour des trucs fiscaux où ils ont des avantages à gauche et à droite. En fait, tu fixes un rendez-vous, tu lui vends un produit, c'est une action qui dure quelques heures et puis c'est terminé. En fait il n'y a plus vraiment de suivi à assurer. Est-ce qu'on ne ferait pas mieux que ces gens-là ne font que ça et nous, on fait que les autres choses ? Donc qu'on se spécialise un peu plus. L'autre question qui s'est posée alors : est-ce que tu dois vraiment, cette personne-là, contacter les clients... ? Si ce n'est pas une personne qui est à l'aise. Donc ça aussi, tout le monde n'est pas fait pour faire tout. Par exemple, moi j'ai aussi du mal à vendre des trucs à des personnes. Moi, je préfère plutôt que quelqu'un vienne chez moi, s'il veut avoir quelque chose et que je peux lui rendre un service. Pour faire le premier pas, j'ai toujours eu du mal. On travaille avec des personnes, avec des êtres humains et ce n'est pas toujours facile de changer comment travailler pour optimiser à 100%. On reste des humains qui ont des points forts et des points négatifs. En théorie, on peut dire maintenant « tu ne fais comme si, comme ça » mais en pratique, ce n'est pas faisable parce qu'il y a le facteur humain qui rentre. Ce n'est

pas évident. Les formations comme ça, elles peuvent donner des bonnes idées, des points à réfléchir, mais ce n'est pas toujours transposable.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ?

Ce qui me manquerait pour pouvoir plus appliquer, c'est le personnel, il faut plus de personnel, plus de temps pour se consacrer à ça. Pour l'instant, on n'est pas actif avec nos clients, on est plutôt réactif. Donc, on anticipe de plus en plus rarement parce qu'on n'a pas le temps. Tu n'arrives même plus à gérer les demandes journalières et d'un autre côté, tu devrais encore contacter des clients pour parler de leur situation. Je trouve que c'est vraiment une chose. On ne nous force pas à vendre des trucs qui ne donnent pas de sens. On vend quelque chose à un client si ça fait du sens. Si ça ne fait pas de sens et que le client revient 5 ans après en disant « vous êtes cinglé, qu'est-ce que vous m'avez vendu ? » On veut être conseiller pour les clients, leur conseiller des choses qui ont du sens, qui leur font gagner de l'argent. On n'a pas le temps de proposer activement, c'est ça le truc. La seule chose qui aiderait c'est d'avoir plus de personnel aujourd'hui.

Et vous pensez que si vous aviez eu plus de temps, vous auriez davantage eu envie de vous focaliser à appliquer ?

Oui, oui ça c'est clair.

Donc pour résumer, vous pensez avoir eu l'occasion d'appliquer ce qu'on vous a appris ?

La réalité du terrain rend ça très compliqué je trouve.

A la fin de la formation, lors du tour de table concernant ce que vous aviez appris et retenu, qu'aviez-vous émis ?

On a parlé, tout le monde a retenu le même point, de s'offrir plus de plaisir pour avoir plus de recul et de ne pas trop « prendre au sérieux le travail », ce n'est peut-être pas le bon terme, mais plutôt voir qu'il y a aussi d'autres choses dans la vie qui sont aussi importantes que le travail. Je le formulerai plutôt comme ça.

Au moment du tour de table, j'étais vraiment motivé à l'idée de mettre ça en place dans la vie quotidienne, mais ce n'est pas toujours possible ou évident et on n'a pas toujours la force de le faire.

Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Pour moi il n'y a pas vraiment de points à améliorer.

8.7. Collaboratrice 5**Introduction**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Ça fait un moment déjà, ça fait 20 ans que je travaille ici à la banque. Je m'appelle X et j'ai commencé en tant qu'assistante commerciale. Voilà, j'ai passé quelques étapes, le but était vraiment de devenir account manager et c'est ce qu'on m'a proposé après quelques années. Et je fais partie de l'agence 2. Je travaille donc pour les résidents belges et je m'occupe principalement de la gestion de leurs comptes, des prêts hypothécaires, prêts personnels, placements... ce genre de choses. Ça fait seulement quelques années, ça fait 5 ans que je suis dans ce domaine-ci. Donc en fait, je suis passée par plusieurs étapes depuis que je suis à la banque. Gestionnaire, je le suis depuis 15 ans je dirais.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivée à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Je ne voyais pas trop bien à quoi ça allait mener et je m'attendais plus à une formation pour aider à hiérarchiser les différentes priorités... Il a abordé un petit peu le thème au cours de la formation, mais moi, c'était vraiment ça qui m'intéressait, qu'il se focalise plus sur cette partie-là. Le Growth Mindset, c'était plutôt la façon d'aborder les choses et les aborder positivement. Ce qui pour moi ne me semblait pas être un besoin je vais dire. Ça se passe bien généralement au quotidien. J'aime beaucoup ce que je fais aussi. Je pense que de déjà apprécier ce qu'on fait, on a envie que ça se passe bien et du coup, on positive peut-être un peu et on apprend aussi à positiver les choses. Voilà donc la formation était fort intéressante, c'est toujours fort intéressant. Maintenant, ce n'était pas mon besoin.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire avez-vous été contrainte d'y participer ?

Je pense qu'on a reçu une demande d'inscription des Ressources Humaines et puis on s'inscrit dans un catalogue qu'on a ici en interne et on sélectionne les dates qui pourraient nous arranger en fait.

Si l'inscription n'était pas obligatoire, est-ce que c'est le genre de formation à laquelle vous auriez souhaité participer ?

Formation obligatoire. Si la formation n'avait pas été obligatoire, étant donné l'emploi du temps qu'on a, j'aurais déjà fait en fonction de ça. Comme on est habituellement fort surchargé, je dirai que le temps est compté.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? (cfr intention de transférer)

Juste d'avoir des petits trucs pour hiérarchiser les priorités et ce genre de choses, mais bon, je me rends bien compte que ce n'est pas toujours faisable. Il avait vraiment abordé à un moment donné qu'on pourrait faire différentes cases et mettre l'urgent, le très urgent... et hiérarchiser un peu comme ça. Mais c'est beau comme ça sur papier, mais je me rends compte que dans la réalité, même la plus « bête » des demandes, il faut la traiter. Donc, c'est bien beau de hiérarchiser, mais ce n'est pas toujours faisable. Et même si c'est une demande qui ne génère ni vente, ni quoi que ce soit, à un moment donné, il faut quand même la traiter, c'est une demande comme une autre.

Donc pour vous, c'était vraiment cet aspect de priorisation qui vous intéressait ?

Oui c'était vraiment ça qui m'intéressait. Il est aussi revenu sur certains points parce qu'on a quand même pas mal de pression au niveau des agences... Et lui, à un moment donné, avait l'air de dire qu'on se mettait la pression nous-mêmes. Mais je pense qu'à partir d'un moment, quand on a envie de bien faire les choses, forcément, on se met un peu la pression. C'est vrai que parfois peut-être un peu trop. Et parfois aussi, on se met une pression de dingue en se disant que c'est urgent, urgent, mais au final ce n'est pas si urgent que ça. Voilà, il faut apprendre à faire la part des choses et ça, ce n'est pas toujours facile. Je m'attendais à une formation qui allait plus dans ce sens-là, mais avec le recul, je me dis qu'il n'y a pas vraiment de réponse à ça. C'est vrai que ce n'est pas toujours évident de mettre ça en pratique avec la réalité du terrain. C'est vrai qu'on essaye de positiver au maximum et faire en sorte que les relations se passent bien, mais il y a toujours des choses qui viennent interférer comme la situation au jour le jour et peut-être qu'on est aussi dans un moment effectivement de pression intense et qu'un rendez-vous ou un coup de téléphone ne tombe pas très bien. Je crois qu'on fait au mieux avec les moyens du bord.

Qu'avez-vous apprécié et moins apprécié au cours de cette formation ?

J'ai apprécié l'énergie du formateur, je l'ai trouvé fort intéressant. Il nous a fait part aussi de son expérience personnelle. J'ai bien aimé qu'il partage facilement ses expériences... C'est un monsieur qui est revenu de plusieurs burn-out apparemment et il nous a beaucoup parlé de ça. Il nous a expliqué aussi qu'il ne l'avait pas vu venir et qu'il fallait justement faire attention à se préserver vis-à-vis de cette pression-là justement pour ne pas arriver à ce stade et comme généralement, on ne le voit pas venir, ça peut vraiment arriver à n'importe qui. Ça, c'était fort intéressant, je l'ai trouvé fort dynamique, ça, c'est important aussi. C'est vrai que parfois, j'ai tendance à m'endormir un petit peu donc là c'était assez interactif, il y avait pas mal d'avis dans le groupe qui ont été partagés, il y avait des petites activités... Je me souviens notamment au tout début de la formation où on devait se dire bonjour comme si c'était la première fois qu'on se rencontrait et la façon de se dire bonjour, de se serrer la main... on avait une tout autre approche. Si cela vient du cœur, je veux dire, on sent tout de suite la différence et ça met l'autre beaucoup plus en confiance aussi. Donc d'emblée, on voyait directement vers quoi il voulait arriver.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Je pense que le fait de réfléchir à comment appréhender certaines situations pour mieux les traiter, c'est toujours intéressant et parfois, il faudrait qu'on prenne un peu plus de recul et se dire « je ferais mieux de partir sur cette façon de faire là », « j'aurais plutôt dû dire ça ». Sur le coup, on ne fait pas toujours attention. Il faudrait qu'on prenne un petit peu de recul à chaque fois pour faire les choses au mieux quand on est parfois la tête dans le guidon et qu'on est vraiment dans son boulot. On a l'impression que tout se passe comme on le voudrait mais je pense qu'il faudrait faire attention aussi à comment on dit les choses parce qu'elles ne sont peut-être pas toujours perçues de la même manière chez l'autre donc ça, c'est quand même relativement important. C'est intéressant hein, la formation était fort intéressante, mais je n'ai pas trouvé qu'il y avait vraiment un besoin d'améliorer cette partie-là puisque j'aime ce que je fais et que voilà, ça me plaît bien et je suis contente de venir travailler.

Aussi un point qu'on avait remonté, c'est de dire aux gens quand c'est bien. On dit souvent quand ce n'est pas bien, mais on ne dit pas souvent quand c'est bien et je pense qu'il faut le dire. Ça, c'était vraiment des points à faire remonter.

Quand le formateur abordait la notion de Growth Mindset et de Fixed Mindset, dans quel état d'esprit vous vous reconnaissiez initialement et pourquoi ?

Ce n'est pas toujours facile de trouver dans certaines situations, je pense que ça ne doit pas toujours être évident de trouver un moyen positif de voir les choses. C'est vraiment au cas par cas. Je pense en fait que ça dépend des situations, ça dépend aussi certainement de l'humeur de la personne en face de soi aussi. Maintenant, il y a toujours des petites techniques qui peuvent fonctionner même si on a une personne fermée en face de soi, je pense qu'il y a moyen de tourner les choses pour arriver à l'aborder. Je me souviens d'un exemple où il y avait des clients mécontents qui arrivaient en criant... c'était un exemple qui était donné dans la formation. De demander au client comment on pouvait l'aider. Donc vraiment de mettre en avant son souci de voir ce qu'on pouvait faire pour lui. Il avait une façon de traiter ça qui était fort intéressante. Je pense que c'est toujours fort intéressant, même pas seulement au niveau du travail, au niveau personnel aussi. Je pense que dans toutes les relations en général, c'est intéressant.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Si ce n'est pas le cas, pour quelle raison ? Pensez-vous avoir eu l'occasion d'appliquer ces nouvelles compétences ?

J'ai beaucoup repensé à ça, à ce qu'il disait notamment qu'on se mettait la pression nous-mêmes. Je pense que dans beaucoup de cas, il a raison. On se met la pression nous-mêmes parce qu'on a envie de bien faire et voilà. Maintenant, j' imagine que ne pas se mettre la pression du tout, ce n'est pas forcément bien non plus et ce n'est certainement pas signe d'implication (*rire*). Mais c'est vrai que dans la plupart des cas, on se met la pression et au final, ce n'est pas si urgent que ça. On aurait pu se laisser un peu plus de temps et peut-être être un peu plus zen pour traiter les choses. Ça, je retiens.

Est-ce que ça vous est arrivé de repenser à cela dans des situations concrètes ?

Oui j'y repense souvent. On est de plus en plus dans des situations de stress parce qu'on a de plus en plus de boulot avec moins de gens, ça, c'est de plus en plus et je pense que ça ne va pas changer dans les mois et les années qui viennent. Donc, je pense qu'il faut apprendre à se préserver soi-même et trouver des petits trucs pour se dire « attention », il faut à un moment donné freiner et se dire qu'il y a

peut-être des choses plus urgentes avant. Sa façon de hiérarchiser je trouvais ça bien même si ce n'est pas toujours faisable. Comme je disais à un moment donné, même la plus bête des demandes doit être traitée.

Est-ce que ça vous a déjà aidé à gérer votre stress le fait de repenser qu'on se met souvent la pression nous-mêmes ?

Oui, je vais dire qu'avant cette formation, il y avait certaines choses qui m'énervaient fortement, au point d'en avoir des palpitations cardiaques et donc je me suis dit, là, il faut quand même faire un petit peu attention. Et depuis cette formation, je me dis que je dois me préserver moi-même et qu'il y a des choses bien plus importantes que tout ce qui se passe. Et qu'il faut à un moment donné, relativiser et prendre les choses comme elles viennent. On est là que 8h par jour et on ne peut pas tout faire et tout traiter dans des délais records. Je pense que je me suis un peu posée depuis cette formation.

Avez-vous senti une différence entre l'avant et après la formation ?

Oui, moi clairement oui. Oui franchement, je n'ai plus cet état d'énervement que j'avais auparavant.

Et qu'est-ce qui vous aide actuellement pour pouvoir contenir cet énervement ?

Le fait de se dire qu'on n'a pas, à notre niveau, les moyens de changer les choses et si la direction veut que ce soit comme ça, on le fera comme ça et on fera ce qu'on peut. Je ferai ce que je peux et puis le reste voilà. Comme je disais, on n'a pas 4 mains. Le plus difficile, c'est d'arriver à prendre ce recul, mais c'est super important, sinon on peut se mettre dans des états vraiment...

Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset.

Je pense qu'avec l'expérience, on apprend aussi à gérer les situations différemment. Je vais dire que quand c'est par e-mail, je réfléchis beaucoup à ce que je vais envoyer parce que ça peut facilement être mal interprété et ce n'est pas toujours évident de bien cibler les informations-clés tout en restant clair... Je pense que l'expérience fait aussi qu'on est de plus en plus souvent amené aux mêmes situations et sait à un moment donné mieux répondre. Ça, c'est déjà une chose. Par téléphone, ce n'est pas toujours évident. Comme je vous l'expliquais tout à l'heure, c'est vraiment le moment aussi qui gère un petit peu la situation. Parfois, on va avoir une personne qui va appeler 3-4 fois pour quelque chose qui n'est vraiment pas important et quand on est pris dans une masse de travail et qu'on a des choses urgentes à régler, c'est difficile de rester zen. Je fais de mon mieux, j'y travaille. Je pense aussi qu'il ne faut pas tout cacher et quand on a vraiment beaucoup de boulot et que la demande tombe à un moment où ce n'est pas facile pour nous, je pense que la personne doit aussi savoir qu'il y a des moments aussi où on est surbooké. Je pense qu'il ne faut pas tout cacher non plus. Parce que si on ne dit rien, on accumule, on accumule et à un moment donné, ça explose. Et ce n'est pas la bonne solution non plus. Régulièrement dans les couloirs ou en descendant à la cantine, on se fait interpellé pour des demandes. Parfois, je dois leur répondre « désolée, je suis pressée ». Parfois, on est arrêté 10-15 min pour une demande, c'est l'heure de table et on a envie d'aller manger aussi. Il faut rester courtois, mais parfois il faut dire aussi aux gens qu'on les rappellera plus tard, qu'on fixe un rendez-vous, leur dire qu'on en discutera calmement. Ça, c'est plus un réflexe aussi. Quand je vois aussi, on a régulièrement des situations où on nous envoie des mails, mais des tartines, des mails qui font des pages et des pages et déjà rien qu'en voyant le mail, on n'a pas envie de le lire (*rires*). Et là quand je vois ça, j'envoie tout de suite un meeting request et je leur dis qu'on en rediscute en rendez-vous. Et je pense que c'est un peu plus apprécié et à ce moment-là, j'aurai eu le temps de lire le mail, de me préparer. Parfois, ils nous envoient le mail, la tartine en question et ils nous téléphonent 2 minutes après donc voilà ce n'est pas toujours facile.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivée à l'idée d'appliquer des choses que vous avez apprises en formation ?

J'ai trouvé qu'il y avait vraiment beaucoup de bons exemples, des façons d'appréhender les choses et tout ça. Je trouvais ça fort intéressant même si ça me semblait quelque part logique de procéder comme ça, mais parfois sur le coup, on ne fait peut-être pas ce qui est logique donc c'est toujours bien d'avoir un rappel de ces choses-là et d'avoir des exemples qui agrémentent la formation. Je trouve ça toujours bien. Parce que c'est vrai qu'on aurait réagi dans une situation d'une façon et on se dit que si on avait vu les choses sous cet angle-là peut-être que les choses se seraient un peu mieux passées. On se dit « j'aurais dû parler peut-être un peu plus de ça, l'écouter plus » ... Dans tous les cas, la formation était fort fort intéressante, maintenant je ne ressentais pas un besoin à ce niveau-là. Mon besoin, c'était vraiment de me dire comment je me préserve et comment je fais pour hiérarchiser. Et je pense que je

n'ai pas vraiment de réponses à mes questions à ce niveau-là et je crois qu'il faut faire en fonction de ce qu'on ressent soi-même et tout en se préservant et en prenant un certain recul par rapport aux choses.

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Beaucoup la même chose. Je pense que mes collègues (je parle de mes collègues proches qui vivent vraiment les mêmes situations que moi) s'attendaient à autre chose aussi. Ils s'attendaient à avoir une aide pour justement prendre du recul par rapport aux choses. Je pense qu'on s'attendait plus à ça. Quand il nous a demandé à la formation « qu'est-ce que vous en avez pensé ? » Je sais que chez, on a répondu que c'était intéressant, mais ce n'est pas ce que j'aurais voulu avoir. Ce n'est pas ce à quoi je m'attendais. J'aurai eu des besoins plus par rapport aux priorités... C'est ce qui ressortait des échanges avec mes collègues à ce sujet. Comment gérer la pression, et on se demandait aussi, si au niveau de la hiérarchie, s'ils avaient la même formation. Là, ils nous ont expliqué qu'ils avaient aussi ce genre de formations et on s'est dit que ça, c'est vrai que ça serait bien. Il y a toujours des choses intéressantes à prendre.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Est-ce que vous vous êtes sentie soutenue par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)

Eux ont suivi aussi cette formation. Je trouve qu'eux ont changé leur communication depuis la formation. Je vais dire que la communication est moins chiffre, chiffre, chiffre. Elle l'est toujours (*rires*) mais je trouve qu'ils glissent plus souvent des choses « ah ben ça, vous avez vraiment bien fait », « ça, on ne s'attendait pas à des chiffres pareils et vous les avez réalisés ». Voilà, des choses positives qui encouragent et pas tout le temps « là, on n'a pas fait assez », « là on n'a pas fait autant que telle et telle agence »... A un moment donné, on a besoin aussi d'être récompensé en parole, ça fait du bien je trouve. Parce qu'à un moment donné, cela devient lourd, les réunions chiffres, chiffres, chiffres tous les matins. Il y a un moment où il faut passer à autre chose.

Et du coup ressentez-vous un changement dans l'agence ? A quels niveaux ?

Oui je trouve que leur communication a changé et le fait qu'elle ait changé aussi fait que je suis moins énervée aussi. Et puis voilà, je me dis que c'est leur façon de fonctionner, ils souhaitent fonctionner comme ça. Et je ne vais pas non plus me mettre dans des situations pas possibles pour ces situations-là, sur lesquelles je n'ai pas la main de toute façon. C'est une autre approche.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ?

Je pense que faire une petite piqure de rappel de temps en temps, c'est pas mal. Il y a toujours des choses bonnes à prendre et auxquelles on ne pense pas ou on ne pense plus. Les rappeler parfois ça fait du bien et comme c'est une formation autant utile dans la vie de tous les jours que dans le monde du travail, et je vais dire, c'est toujours intéressant.

Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Je pense qu'ils l'ont très bien donnée, en tout cas pour Monsieur X. C'était vraiment chouette, ça m'a bien plu. Le groupe était chouette aussi, il participait pas mal. Non je trouve qu'il l'a bien donné, il a donné pas mal d'exemples, je trouvais ça super important parce qu'on ne se rend pas toujours compte et moi, j'ai toujours besoin de concret pour savoir où ça va. Et il l'a bien fait. C'est juste qu'à ce moment-là, je m'attendais à autre chose. Il m'a donné des clés quand même, mais je pense que chacun doit apprendre à faire avec ses moyens et en fonction du caractère de chacun aussi. Après cette formation-là, même si j'attendais plus au niveau des priorités... je trouve qu'il a quand même laissé des clés et il faut essayer de s'en servir.

8.8. Collaboratrice 6**Introduction**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Mon nom est X, je raccourcis un peu (rires). Je travaille à la banque depuis 8 ans maintenant. J'ai travaillé dans différentes agences, d'abord en tant qu'employée commerciale, au guichet pour des opérations courantes, spécialisées... Et depuis quelques années, je fais le travail de chargé de clientèle. Après mon 2^e congé parental, j'ai commencé ici à l'agence 2.

Depuis combien de temps êtes-vous à l'agence 2 ?

Ça fait un an. Un an et 2 mois.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivée à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Pas grand-chose, je dois dire. C'est difficile, on a plusieurs formations et avec le nom, on ne peut pas s'imaginer ce que ça va être. Après, on entend un peu des échos des collègues, mais c'est très personnel après comment on ressent la motivation.

Que pensiez-vous du sujet ?

Je ne savais pas exactement parce qu'avec le nom au début, je ne savais pas trop de quoi il s'agissait. Je ne pouvais pas m'imaginer si ça allait m'intéresser ou pas vu que je ne savais pas au juste de quoi il s'agissait.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ? La modalité d'inscription était-elle volontaire ou au contraire vous avez été contrainte d'y participer ?

Je crois que c'était une formation plutôt obligatoire. Après, on avait différentes séances et on pouvait choisir laquelle on voulait suivre.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? (cfr intention de transférer)

Je n'avais pas forcément d'attentes. Maintenant, je parle après avoir suivi la formation, c'était assez intéressant. Ils ont parlé beaucoup du cerveau, comment il fonctionnait et tout ça donc ça, c'était intéressant. Après, pour pouvoir l'appliquer au quotidien. Je crois qu'on travaille déjà assez dans notre agence en Growth Mindset. J'ai trouvé ça, vu que maintenant je ne suis plus trop habituée à être assise longtemps, 2 jours où j'ai eu du mal à rester tranquille. C'était bien parce qu'ils nous disaient que si on voulait marcher et tout ça, on pouvait se lever ou faire un tour ou faire des exercices quelque part d'autre et ça, c'était bien. Parce que pour rester toute la journée assise... avant je le faisais parce qu'avant, j'ai fait des études et je devais être là, mais maintenant, je n'arrive plus à être au même endroit très longtemps à écouter en tout cas (rires).

Qu'avez-vous pensé de la formation ?

J'ai pensé que c'était bien ce qu'il disait, donc d'agir et de penser en Growth Mindset. Maintenant, par rapport à la banque, ce n'est pas toujours le cas. Je vous donne un exemple. Dans la formation, si on pense en Growth Mindset, on va encourager l'effort plutôt que le résultat. Et ici, c'est plus le résultat, ils nous présentent les chiffres tout le temps. Ils ne nous disent pas : « t'as bien travaillé parce que tu as fait des efforts ». Ils disent plutôt : « t'as bien travaillé parce que tu as vendu autant ».

Vous ne ressentez pas ce Growth Mindset dans le climat de la banque ?

Pas trop.

Qu'avez-vous apprécié et moins apprécié dans cette formation ?

Maintenant, ça dépend aussi des formateurs et tout ça, moi j'ai trouvé que c'était un peu monotone et j'avais du mal à accrocher. Le temps n'est pas passé en formation. J'avais un peu du mal comme j'ai dit à rester assise tout le temps. Je n'ai pas trop adhéré, maintenant c'est personnel.

Le formateur nous a parlé beaucoup de ses fils.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Ce que moi j'ai appris le plus, c'est le fonctionnement du cerveau. Maintenant d'être en Growth Mindset avec les clients et les collègues, je crois que je le suis déjà. Je ne suis pas négative, je dirais. J'essaye de faire au mieux pour les clients et tout ça. Maintenant, ce qu'ils nous ont montré aussi, c'est la courbe du stress et là, c'est parfois difficile de ne pas être tout le temps dans le rouge, surtout au niveau de l'agence

2 où on est bombardé par des demandes. Et c'est ça qui est un peu difficile au quotidien. Parce que c'est bien de dire qu'il ne faut pas être dans le rouge, mais si ça ne va pas autrement.

Donc, ce que vous avez retenu pour résumer, c'est tout ce qui concerne le cerveau et la courbe du stress ?

Oui c'est ça.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Si ce n'est pas le cas, pour quelle raison ? Pensez-vous avoir eu l'occasion d'appliquer ces nouvelles compétences ?

Comme j'ai déjà mentionné, ça ne m'a pas changé vraiment au niveau du travail ou de la manière dont on travaille en équipe, dans l'agence et tout ça. Ce qu'on s'est dit avec les collègues après la formation, c'est qu'on est déjà en Growth Mindset parce qu'on n'est pas carré donc on s'adapte. Entre nous, on est en Growth Mindset maintenant, tout ce qui de la hiérarchie vers nous, c'est plus compliqué. On ressent de leur part qu'ils ne sont pas trop en Growth Mindset vu l'exemple que je vous ai donné. On essaye de récompenser l'effort et pas le résultat et ici c'est plus le contraire.

Même depuis que vos supérieurs ont participé à la formation ?

Mes supérieurs directs (ce que je n'avais pas dans d'autres agences par exemple), même s'ils parlent de chiffres tous les jours, ils font quand même la démarche de dire « vous avez bien fait, continuez comme ça ». Ils essayent de nous motiver dans ce sens-là et de nous valoriser comme ça. Maintenant, il y en a d'autres qui disent : « c'est mauvais, c'est mal ».

Du coup quand vous parlez de vos supérieurs vous parlez de qui ?

Tout ce qui est objectif et tout ça, ça vient toujours de tout en haut et après, eux, ils transmettent aux supérieurs de mes supérieurs et puis ils transmettent à mes supérieurs. Donc, ils sont touchés aussi et du coup, ils doivent nous le transmettre.

Vous avez abordé le fait que vous aviez appris la courbe du stress, est-ce que ça vous a permis de mieux gérer votre stress ?

Ça, on nous avait déjà dit, mais là, on a revu, prioriser ce qui est urgent, ce qui n'est pas très urgent. Après, au final, on doit quand même tout traiter et il y a toujours plus qui vient. C'est que maintenant, on a fait ça, maintenant on va traiter ce qui n'était pas très urgent et on n'a plus rien derrière. C'est tout le temps, tous les jours, ça entre. Maintenant, on essaye d'adapter, surtout les mails. On était bombardé de mails, il suffisait qu'on manque un ou 2 jours et on avait déjà 100 mails. Et là maintenant, on a centralisé tout dans une mailbox commune. Donc même si les gens nous écrivent, ils reçoivent un mail automatique comme quoi ils doivent passer par un autre canal. Et maintenant, on essaye, même s'ils se plaignent, de traiter au fil du temps et c'est comme ça. Mais c'est vrai que ce n'est pas très facile, surtout de gérer ça tous les jours, surtout quand il y a des clients qui réclament.

Vous évoquiez que vous vous reconnaissiez dans le Growth Mindset, en quoi pensez-vous que la formation y a joué un rôle ?

Honnêtement, je ne pense pas avoir beaucoup modifié mon attitude au travail ni la façon de faire ni rien après la formation. C'est mon impression. Maintenant, peut-être que je l'ai fait sans l'avoir remarqué. Mais je ne ressens pas que ça a été quelque chose de magique dans le travail au quotidien.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivée à l'idée d'appliquer des choses que vous avez apprises en formation ?

On avait fait un tour de table, maintenant je ne sais plus ce que j'avais dit. C'était peut-être par rapport à la priorisation et tout ça.

Et du coup à ce niveau-là, avez-vous utilisé cet outil pour prioriser les tâches ?

Oui un peu, mais déjà avant, je devais le faire parce qu'on ne peut pas tout faire. Moi, je fais beaucoup de crédits et pour moi, quelqu'un qui vient demander un crédit, c'est qu'il en a besoin soit pour acheter une voiture, une maison ou autre. Moi, je me mets aussi souvent à la place du client, alors pour moi, c'est quelque chose qui est à traiter en priorité. Et vu que la demande est tellement forte, on a tellement de demandes, les délais sont déjà assez longs et donc pour moi, le plus important, c'est ça. Et après, tout ce qui est demande de carte, c'est aussi urgent pour quelqu'un qui en a besoin, donc c'est très difficile. Il y en a qui nous écrivaient des mails en indiquant « urgent » dans l'objet du mail. Pour eux, c'est toujours urgent. Après, oui, on fait comme on peut. Mais, c'est vrai que parfois, on nage un peu, on veut tout faire et on n'avance pas. Dès qu'on a terminé quelque chose, on a derrière une nouvelle chose.

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Je n'ai pas parlé avec tout le monde et je n'ai plus en tête toutes leurs réflexions, mais c'était plus aussi le même ressenti que moi. Que ça ne leur avait pas trop apporté dans leur travail au quotidien. Et beaucoup d'entre eux avaient dit comme moi qu'on travaillait déjà entre nous en Growth Mindset. Et je trouve que conformément à la situation, ce n'est pas toujours évident d'être en Growth Mindset par rapport aux gens, par rapport à la charge de travail, ça dépend.

De ce que je comprends, vous dites que vos contraintes professionnelles vous empêchent de vous focaliser sur l'« après-formation » ?

Oui, on aurait plus de temps aussi pour proposer plus. Surtout au niveau de l'agence 2, on n'est pas à beaucoup, il y a des mi-temps aussi et ça, c'est un peu difficile à gérer. Mais c'est vrai que si on avait plus de personnes, on pourrait. Là, j'ai eu une cliente où on a vraiment fait le tour, enfin, de même pas tout, mais c'est difficile de faire le tour avec quelqu'un et du coup vendre si on sait que derrière, on a encore beaucoup de choses à finir. On ne peut pas tout faire. C'est quelque chose que je me dis maintenant aussi. Ça avant, peut-être que je me mettais beaucoup plus de stress, mais maintenant, je me dis « c'est comme ça ». C'est peut-être quelque chose que ça m'a apporté quand même. Je dois faire comme je peux, je fais ce que je peux et le reste, ça reste jusqu'au lendemain.

Et ça, c'est quelque chose que vous aviez plus de mal à faire auparavant ?

Oui, après, je ne dis pas que maintenant, ça change du tout au tout. Nous, on connaît les gens, on traite avec eux, quand ils sont stressés parce que ça prend longtemps et que nous, on se sent mal vis-à-vis du client, d'autant plus que c'est des collègues, et il y en a qui ne sont pas très faciles non plus. Mais oui, ce n'est pas toujours facile de dire que je ferai demain parce que si par exemple, quelqu'un passe chez le notaire ou qu'il va y passer dans quelques jours, tout doit être finalisé. Donc, on va quand même rester plus longtemps par exemple.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Est-ce que vous vous êtes sentie soutenue par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)

Oui, on en a parlé. Maintenant, on n'a pas fait de réunion dessus. Comment dire ? Eux, ils ont eu la formation plus poussée, je crois qu'ils ont eu plus de journées que nous. Maintenant, oui, c'est à nouveau pareil, eux, ils ont fait la formation là, mais je ne sais pas si ça leur a apporté beaucoup vu qu'ils doivent quand même nous mettre la pression pour que nous, on fasse des chiffres. Parce qu'après, en haut, ils attendent.

Au niveau de vos supérieurs directs, avez-vous observé des changements de comportements ?

Pareil, je crois qu'ils étaient déjà. Quand j'ai commencé ici, avant, j'avais eu des supérieurs qui n'étaient pas très bien, donc ici, quand j'ai commencé ici même avec tout le stress, avec tout ça, je me suis dit directement que ça change. Ce sont des supérieurs qui parlent, ils n'ont pas de problèmes à parler ouvertement. Si c'est mal fait, ils te le disent, mais si c'est bien fait, ils n'ont pas de problèmes à dire « merci » ou « t'as bien fait ». Et ce sont des mots qui sont parfois réconfortants, qui font du bien, surtout quand il y a beaucoup de stress. Si au moins, ils disent, « t'as bien fait, continue comme ça », c'est positif. Par contre au niveau des chiffres, c'est sûr qu'ils doivent nous en parler tous les jours : « vous devez vendre plus de ça ». Mais ça, ce n'est pas eux, ça vient toujours d'au-dessus. Mais pareil, avant la formation, ils étaient déjà comme ça et après c'est resté. Ce n'est pas qu'avant, ils n'étaient vraiment pas bien et maintenant ils sont mieux. Ça, c'est quelque chose que j'ai remarqué quand j'ai commencé ici l'année dernière, au niveau de gérer le personnel et de comment ils parlent avec les gens, c'était déjà bien comme ça, par rapport à d'autres expériences que j'ai eues par le passé.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ?

Ce n'est pas par rapport à la formation qu'on ne peut pas appliquer, c'est plus à chacun. Ce n'est pas qu'on ne veut pas l'appliquer, mais ce n'est pas toujours possible.

Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Non, pas vraiment. C'est juste que 2 jours, c'est long, mais il y a aussi beaucoup d'informations donc ce serait trop d'informations pour une seule journée.

8.9. Supérieur 3

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?

Mon nom est X. Je suis à la banque depuis à peu près 3 ans. Je travaille dans le secteur financier depuis à peu près 24 ans avant de rejoindre la banque. J'ai travaillé pour 2 grandes banques suisses principalement, dans différents domaines. Le back-office, le private banking, les relations avec les gérants externes de fortune et quand j'ai rejoint la banque, j'ai repris un portefeuille de clients Wealth Management, ensemble avec la fonction de gérant d'agence.

Donc en plus de votre fonction de gérant d'agence ?

Oui.

Est-ce que vous avez participé à la formation ? Qu'en avez-vous pensé ?

Oui, l'agence était dans la 2^e vague.

Moi je pense que c'est toujours bien de faire des formations à ce niveau-là, principalement pour se remettre en question, que tout le monde réfléchisse un peu, « est-ce que la façon dont j'ai agi dans le daily, est-ce que c'est toujours bien, est-ce que c'est toujours correct ? Est-ce qu'il faut peut-être que je commence à changer mon comportement, à adapter mon comportement par rapport à mes collègues... par rapport à des clients parfois ? »

Donc je pense que c'est très valorisant.

Dans quelle mesure était-il important que vos collaborateurs participent à la formation ?

Très important, parce que ça ne sert à rien que moi, en tant que supérieur hiérarchique je prenne des nouvelles habitudes et qu'eux, ils restent dans leurs anciennes habitudes, donc je pense que c'est très important qu'on le fasse au sein de l'équipe.

Et je pense aussi que c'est très très important dans un laps de temps restreint, que tous les gens qui travaillent dans le Branch management, donc au niveau du réseau des agences, mais aussi dans le Wealth management ou Corporate banking, ils fassent la formation.

Parce qu'on a quand même des relations en interne avec des collègues et on sent que tout le monde n'a pas la même façon de communiquer et agir.

Pensez-vous que la formation doit être donnée à un grand nombre de personnes ?

Oui, il faut à mon avis que ça se fasse à très grande échelle. Je dois dire que, ici à l'agence, il y a peut-être moins de souci, car il y a toujours eu une ouverture d'esprit, un bon travail d'équipe, une bonne collaboration, voilà, une bonne entente et, voilà, on est une petite agence, on ne peut pas non plus, comment dire, changer le monde. Mais même ici, j'espère que ça va sortir des autres entretiens que c'était valorisant pour les uns et les autres. Et principalement, pour les gens qui sont depuis très très longtemps à la banque. Il y a quand même à la banque un stock de personnes qui sont là depuis 15 ans, 20 ans, et ce sont des gens qui sont souvent depuis longtemps à la banque et qui ne se sont pas souvent posé de question. « Voilà, est-ce que je dois faire différemment ? ». Parce qu'ils sont toujours restés dans leurs habitudes, moi j'ai fait 3 changements importants dans ma carrière et là, il faut de toute façon se remettre en question. Quand je suis venu ici, donc j'ai aussi dû recommencer à zéro. Parce que le boulot du retail, je ne connaissais pas beaucoup, le Wealth oui, mais le retail, je ne connaissais pas. Et ça, c'est important d'avoir des changements, de se remettre en question.

Est-ce que vous avez pu voir des changements au niveau de l'agence en général ? Au niveau du climat dans l'agence ?

Non, à ce niveau-là, je dois dire, il n'y avait pas trop le besoin, le climat était très positif, même quand j'ai rejoint la banque il y a 3 ans, le climat était déjà très positif. On a, depuis les premiers moments que j'étais là, travaillé là-dessus, là il y avait moins besoin. Là, je dis quand même, ça a beaucoup aidé, car on a quand même mis en place maintenant des façons de travailler, des fonctionnements pour travailler de manière plus transversale, c'est-à-dire, on a, par exemple des gens qui s'occupent des placements, et qui agissent aujourd'hui en dehors de leur rayon normal.

Donc c'est-à-dire, à l'agence Strassen par exemple, 1 fois par semaine, pour réduire les problèmes des gens qui s'occupent des clients Core, on a parlé des solutions de placements, des solutions d'investissements, et donc dans ce cadre-là, dans le cadre de la collaboration intra-étoile, intra-régionale,

là je pense que c'était valorisant. Pour vraiment leur faire comprendre qu'il faut intégrer quand même d'autres approches.

Collaborateur 7

En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 7 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?

En général, ici comme on est une petite agence, j'ai le grand plaisir de voir les gens souvent. Dans une grande agence, où il y a 20 personnes, 25 personnes, là vous ne pouvez pas voir tout le monde tous les jours. Impossible, il n'y a pas assez de temps. Ici, ça peut se faire, même les one to one, au jour le jour, quand les collègues ont un besoin, quand ils ont des demandes, quand ils ont une validation, on se prend toujours 5 min pour discuter, pour savoir où sont les autres problèmes, où je peux aider.

Maintenant, ici c'est un peu particulier vraiment. Les discussions se font souvent ici, la porte est toujours ouverte, tout le monde peut venir. Maintenant, par rapport à lui, honnêtement, je n'ai pas pu voir beaucoup de changements, mais la même chose est vraie pour les autres aussi, je vous dis donc, il a une approche qui est très bien, c'est quelqu'un aussi, je le mets comme super utilisateur pour les tools IT, c'est quelqu'un qui aime transférer son knowledge, par exemple à une jeune qui vient de commencer à Strassen, il y a été, simplement pour la former. Donc c'est du peer to peer, il continue à faire ça. Peut-être il est devenu un peu plus zen. Est-ce dû à la formation ? C'est possible, oui c'est possible. C'est un point où j'ai toujours travaillé dessus avec lui, pour qu'il puisse digérer mieux le stress journalier. Mettre des priorités, des choses comme ça. Peut-être que oui, quand j'y réfléchis, il s'est peut-être amélioré.

La gestion du stress journalier, la gestion des priorités, ça c'est clairement une chose, je peux vous le dire, il s'est amélioré.

C'est quelqu'un d'assez stressé en fait ?

Non, pas particulièrement, mais vous avez des sujets sur le stress, la charge de travail, vous pouvez avoir des journées calmes, où vous pouvez travailler dessus, où vous pouvez vous concentrer. Mais vous pouvez avoir aussi des journées où vous recevez 30 demandes de clients différents, et ça vous dépasse assez vite. En plus, il y a ça et ça, les demandes du chef, ça peut mettre les gens sous stress.

Avez-vous observé des changements chez votre collaborateur au retour de la formation ? Si oui, lesquels ? (comportements/mentalités/compétences)

C'est difficile, je pense que je suis quelqu'un assez ouvert d'esprit. La preuve, j'ai fait des changements professionnels, au niveau des métiers bancaires, j'ai déjà quasi tout vu. Et là, il faut beaucoup de GM. Je me situerais clairement du côté GM, c'est plutôt à mon avis à d'autres d'en juger.

Et par rapport au collaborateur 7 ?

Growth Mindset. Mais déjà avant. En tout cas au-dessus de la moyenne des collaborateurs du Branch network.

Par rapport à quoi il est GM ?

Parce qu'il est collaboratif, il aime aider les autres, il a une grande aisance de contact aussi bien en interne qu'avec les clients, il sait s'adapter à différentes situations client. A ce niveau-là, il est bien, Team work toujours prêt pour aider les autres.

Par rapport à Daniel, lorsque vous êtes confrontés à des clients parfois difficiles à gérer, comment il réagit ?

Très bien.

Il arrive à garder son calme ?

Exact, je ne peux même pas imaginer qu'il perde une fois son calme.

Collaboratrice 8

En quoi consiste votre travail au quotidien avec la collaboratrice 2 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec elle ?

Elle a commencé à travailler pour la banque il y a une bonne année, donc également beaucoup de changements, elle doit apprendre beaucoup de choses.

J'aime encore une fois le côté collaboratif, le côté de vouloir apprendre de nouvelles choses, le côté de rester toujours calme, gentillesse naturelle.

Elle est clairement du côté GM. Voilà, quand vous faites un changement de carrière à 50, 51 ans, ce n'est jamais facile. Peut-être que pour vous, c'est difficile à imaginer, mais c'est clairement le cas. Je dois dire bravo de faire ce step.

Et donc, on a décidé de la garder et donc voilà, c'est bien.

Il faut avoir la volonté de vouloir apprendre et c'est clairement le cas chez elle.

Maintenant, je dis, tout s'apprend. On ne peut pas venir et savoir tout, il faut avoir la volonté de vouloir apprendre et c'est clairement le cas chez elle.

A-t-elle toujours été comme ça ou ce fait d'être motivée comme ça, pensez-vous que ça puisse être appuyé par la formation ?

C'est difficile à dire, à mon avis, pour elle, la formation tombait très bien, car elle était récemment engagée. A ce moment-là, quand on est nouveau, dans un nouvel environnement, c'est une grande chance.

Avez-vous observé des changements chez votre collaboratrice au retour de la formation ? Si oui, quels sont-ils ? (comportements/mentalités/compétences)

Non, mais difficile parce qu'encore une fois, elle était récemment engagée, moi ce que j'ai toujours vu chez elle, c'est le team work. Elle est toujours là pour aider les autres, pour aider au flor, au guichet, elle est toujours là pour aider, c'est un point positif. C'est un élément important pour l'équipe, car elle est toujours là pour aider les autres. Donner son temps aux autres.

Collaborateur 9

En quoi consiste votre travail au quotidien avec le collaborateur 3 ? A quelle fréquence travaillez-vous avec lui ?

Il est toujours à la banque depuis 20 ans, son 1^{er} ou 2^e travail. Il est particulièrement ici à l'agence depuis une quinzaine d'années.

On est sur quelqu'un qui a eu moins de changements professionnels. Un travail très reconnu, un travail de qualité. Il s'occupe particulièrement des crédits immobiliers.

Avez-vous observé des changements chez votre collaborateur au retour de la formation ? Si oui, lesquels ? (comportements/mentalités/compétences)

Est-ce que j'ai pu observer des changements chez lui ? C'est un peu plus difficile, je dirais oui aussi, en partie. C'est quelqu'un qui est plus, avec son caractère italien du sud, donc au niveau de l'émotion parfois. Ce qui est aussi bien, on peut avoir une personne dans une équipe comme ça, une personne qui est un peu plus émotionnelle, mais jamais avoir 5 personnes sur 5, mais c'est l'ensemble qui doit avoir du sens.

Vous qui connaissez la notion de Growth Mindset, en quoi vous pensez que le collaborateur 3 se trouve dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que le collaborateur 3 est en Growth Mindset, en Fixed Mindset ou les 2 ? Pourquoi ?

Il est un peu plus au milieu, clairement plus au milieu. A la rigueur, ce n'est même pas grave. Il fait un travail où il faut très bien se structurer donc à la rigueur, ce n'est même pas dramatique. Et je dis encore une fois, je dis toujours, on ne peut pas changer tout le monde. Tout le monde est quelque part ce qu'il est. Il a son caractère de base maintenant, je dirais entre les deux oui.

Pourquoi vous le situez entre les 2 ? Est-ce que ça dépend des situations ?

Par rapport à d'autres, il a peut-être un peu parfois un peu moins de flexibilité. Il reste peut-être plus dans ses habitudes, dans son tunnel. Mais quand même, à un niveau tout à fait acceptable.

Le grand point fort de cette équipe, et ce qui a toujours fait le succès de cette équipe, parce que c'est une agence qui fonctionne très bien, et aussi reconnue pour ses bons résultats à différents niveaux, c'est le point fort est toujours la collaboration et ça tout le monde y participe.

En quoi le collaborateur 3 serait aussi dans le GM ?

Dans sa volonté, dès qu'il commence avec un dossier, de le finaliser avec succès, vraiment aller jusqu'au bout, tout faire, de vraiment tout faire pour que ce dossier soit accepté à tous les niveaux, d'atteindre son objectif, et son objectif, c'est le client. Une très très forte volonté d'avoir du succès, d'atteindre son but, ses objectifs, donc les objectifs du client.

Est-ce que vous avez pu échanger avec vos collaborateurs, ou avoir des feedback ?

Ils étaient tous positifs, déjà pour y aller. Je crois qu'ils ont tous appris quelque chose.

Maintenant, est-ce qu'on a échangé, ça, c'est toujours le problème. Je sais qu'en théorie, après chaque passage, dans une formation d'un collègue, il faudrait normalement se prendre le temps d'en discuter, de demander au collègue « Comment tu as perçu, est-ce que tu as appris, est-ce qu'il y a encore autre chose », mais dans la réalité, il y a souvent le temps qui manque pour ça. Mais on s'est échangé clairement. On en a parlé à différentes reprises. Ce que moi j'aime plutôt faire, c'est de les taquiner un peu, on a eu exactement le cas ce matin ici, pendant notre réunion matinale, on avait un sujet un peu plus chaud, et là je fais parfois des comparaisons, et je dis « ce n'est pas vraiment ce qu'on t'a appris dans le GM »

Donc, c'est quelque chose qui revient ?

C'est très récurrent, ça revient souvent et je prends souvent ces exemples pour recadrer les choses. Ça aide, on en parle souvent, et là encore ce matin : « Retourne toi une fois, c'est quelqu'un qui s'est échauffé », et l'autre collègue, le collaborateur 1 lui a dit : « tu ne dois pas faire comme ça, tu dois faire comme ça ». Il sait très bien. (Il m'a montré 2 dessins : un bonhomme rouge qui s'énervait et un bonhomme bleu qui restait zen).

Ça montre bien que la formation, elle nous entoure toujours en quelque sorte. Et on parle parfois du reptilien, quand quelqu'un devient désagréable, on parle du cerveau reptilien. Ça montre quand même que la formation, elle est restée dans la tête des gens.

Sinon, ce matin, le collaborateur 1 n'aurait pas eu ce réflexe-là.

Avez-vous des suggestions par rapport à la formation ?

Les formateurs étaient très bien, il y avait vraiment peu de points de critiques. Très valorisant. Ce que je dis depuis 3 ans, depuis que je suis à la banque, je le répète aussi souvent à certains collègues, c'est que je suis d'avis que la banque investit beaucoup dans la formation des gens. Qu'il y a un grand budget formation à tous les niveaux, et même, on pourrait faire beaucoup plus, et tout serait accepté par notre hiérarchie, il faudrait juste les prendre, il a y beaucoup d'investissement dans les formations à la banque, c'est très bien à la banque. Ce n'est pas partout la même chose et là je peux en témoigner.

8.10. Collaborateur 7**Introduction**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Bonjour, mon nom est X, je suis d'origine portugaise, ça fait presque 8 ans que je suis à la banque. J'ai commencé en tant qu'employé de guichet. Ça fait 3 ans que je suis chargé de clientèle. Tout ce qui est plutôt personnes physiques et crédits.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous sentiez-vous à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivé à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Au début, je me suis dit voilà, c'est à nouveau une formation. Déjà vu, oui, on peut faire autant de formations qu'on veut. Mais le daily c'est différent, on sera toujours sous pression, mais on a toujours des imprévus.

Au début, je me suis dit : « on va à nouveau faire des formations, on va à nouveau raconter une belle histoire, et est-ce que ça va après correspondre à la réalité ou pas ? »

Mais on avait une grande attente pour cette formation parce que, on parlait beaucoup de cette formation GM, car on pouvait changer beaucoup de choses.

Ça, ce sont les échos que tu avais entendus ?

Oui, donc j'avais une collègue qui m'a dit « écoute, ce n'est pas si mal que ça, tu apprends quand même des trucs sur ta personnalité et sur ce que tu peux changer au jour le jour ».

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

Ce que j'ai apprécié, c'est qu'on puisse voir les choses différemment et souvent des automatismes qu'on a et que maintenant, on comprend le fonctionnement du cerveau. Et que, souvent, le réflexe est de répondre « Non ».

Pourquoi ? Parce que c'est un truc normal, tu réponds « Non ». Aujourd'hui, tu te dis « Je vais peut-être me mettre en forme GM », et tu te dis « pourquoi il me pose cette question » ?

Ou « Pourquoi est-ce que je devrais répondre « Non » » ou pourquoi pas « Oui » tout bêtement. Il y a des jours où tu ne vas pas bien, on te demande comment ça va et automatiquement tu vas répondre « Oui » et peut-être ce n'est pas le cas.

Et donc tu penses à ça ?

Oui, j'y pense, et quand ça ne va pas, au lieu de dire « oui », parfois je vais dire « non ».

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ?

Souvent, il y a des personnes qui réagissent différemment à un propos, à une phrase, différemment que d'autres, c'est dû à son caractère, à son tempérament, mais que parfois tu peux avec une simple petite question que tu poses derrière, le client se calme.

Par exemple on te pose la question, le client s'énervé, tu le laisses parler, puis tu lui demandes « pourquoi vous vous énervez ? » Ou est-ce qu'on peut trouver une solution à votre problème ? Et tout bêtement, le client automatiquement va se calmer, il descend et il va se dire « Oui, on peut trouver une solution, pourquoi je me suis énervé ? ».

Souvent, si on laisse le client sortir ses émotions, automatiquement, derrière, on va pouvoir discuter avec le client et le client sera content du service qu'on a pu lui donner.

Depuis, est-ce que ça vous est déjà arrivé ?

Oui, j'ai eu un cas où le client s'était énervé au téléphone parce qu'il n'était pas content du tout, et ben j'ai fait à peu près 45 secondes au tél. Le client a demandé « vous ne répondez pas ? » J'ai dit « Madame, on va se calmer, on va parler calmement, je vous propose de venir en agence ». On a trouvé une solution. J'ai dit « Voilà, on n'a pas besoin de s'énervé, on peut parler comme des êtres humains et on va trouver une solution à votre problème ».

Donc là, franchement oui, je dis que ça a rapporté beaucoup.

Par contre, les points les plus négatifs de la formation, je suis quelqu'un avec un tempérament plus explosif, et il y a des moments, où je dis « Ça reste de la théorie ». Et des moments où tu ne peux pas l'appliquer. Car, il y a ton caractère qui est comme ça, un peu explosif ou tu dois laisser tout sortir pour

pouvoir après te reconcentrer. Et là, on te dit « Essaie de rester en GM », et tu dis « Non, c'est impossible parce que c'est bien la théorie, mais la pratique de temps en temps, c'est différent ».

Après c'est normal qu'avec une formation, vous ne puissiez pas changer du tout au tout.

Non, en effet. Tu peux en faire 4, 5, 6, 7, 8 oui, la formation, elle est bien, tu peux apprendre beaucoup de choses. Tu peux apprendre à 60 ou 65 %, mais après, quand tu es vraiment sur le terrain, je trouve qu'il y a toujours le caractère qui reste. Mais même en privé, on a appris beaucoup de choses comme le formateur nous avait dit, tout bêtement, au lieu de mettre toujours un enfant sous pression, lui dire « t'as bien fait ça » ou « voilà, tu as eu 20/20 », tu dis au petit « Au foot tu as marqué 3 buts ». Et je lui demande « Tu en as fait marquer combien ? » Et il se dit... « ah ouais, je n'ai pas fait de passe... » Alors que c'est bien de faire des passes aux autres.

Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset.

Actuellement, c'est très compliqué, car c'est très compliqué, après le travail je suis en train de construire une maison et je fais tout, et aussi, je suis en train de préparer un mariage, c'est la totale. Donc, c'est des journées à 20h00, actuellement je laisse encore sortir beaucoup le reptilien, c'est-à-dire que c'est la partie de ton cerveau qui part au quart de tour, mais il y a des trucs, quand même que j'utilise, même dans la vie privée. J'ai une femme un peu à caractère, on va dire, donc quand elle s'énervé, je lui dis « Quand tu te seras calmée, tu peux revenir, on en reparlera ».

Et ça, ce sont des choses que vous faisiez avant ?

Non, avant je partais aussi au quart de tour.

Du coup, il y a eu des changements...

Oui, il y a eu quand même des changements. Ce sont 2 caractères sud-européens qui ont du tempérament, on va dire comme ça.

Mais oui, j'utilise certaines choses. Parfois, on a des discussions et prend plus à la rigolade. Je sors une petite blague et ça passe crème on va dire.

Tu peux l'utiliser au jour le jour. Et ce qui est bien, c'est que souvent, tu comprends en fait que tes automatismes, quand tu t'énervais pour certains trucs et là tu te dis « Mais est-ce que j'ai besoin de m'énervé pour ça ? ». Et non, en fait, on laisse passer.

OK, donc vous prenez plus de recul ?

Oui.

Donc pensez-vous qu'au niveau personnel ou professionnel vous avez pu mettre en place quelques outils appris en formation ?

Oui, je vais dire surtout avec les clients, oui. Surtout là, on a remarqué que si le client s'énervé et que tu le laisses redescendre. Si tu lui poses une question, il n'a pas de réponse directement, ça peut le calmer. Par contre, si on me demande si je m'énervé toujours au travail, oui. Je m'énervé parce que voilà, souvent tu reçois un petit mail, et je me demande pourquoi tu me l'envoies, pourquoi tu ne le fais pas toi-même ? Ou tu ne trouves pas une solution à ça. Oui je m'énervé toujours. C'est la partie GM que je dois me contrôler, comme je dis, c'est le tempérament qui monte et donc là j'explose et ouais, mais ce que je dois dire, c'est que c'est une formation qui est bien, elle est passée par beaucoup de gens à la banque.

Mais c'est une formation qui devrait passer par l'entière de la banque.

Normalement, c'est l'objectif de la formation, c'est qu'ils le proposent à de plus en plus de personnes dans la banque.

Parce que j'ai une petite anecdote, donc on a rigolé le jour de la formation, il y a quelqu'un qui a dit : « Pour vous, qu'est-ce qu'il y a de vraiment très bizarre ici à la banque ? » Et on a dit « Quand on va au siège, les agences, il y a 2500 employés, et bien tout le monde ne se dit pas bonjour ! ». Bêtement, on a fait une petite expérience, quand on est allé fumer une cigarette, on a dit « Bonjour » à tout le monde et sur 10, il y en avait 3 qui ont répondu. On a vu la différence entre les personnes qui ont fait le GM et les autres. C'est sûr qu'ils ne l'ont pas faite, car ils ne disent pas bonjour.

Auparavant, Fixed mindset et maintenant en GM ?

Moi je dis toujours, tu parles par rapport aux clients ou employés ?

Aux 2

OK, pour moi, on ne peut pas toujours être dans le GM, car on ne peut pas toujours dire oui à tout. Donc de temps en temps, on doit rester dans le FM, mais il faut prendre un peu du GM car il faut argumenter derrière. Parce que sinon, il y a des clients qui vont profiter de la situation, parce que si tu dis, « oui on va trouver une solution, oui on va essayer », non, parfois il faut dire « non », point barre à la ligne, parce que sinon, si on dit toujours « oui » ou le client va en profiter, ou sinon on donne de l'espoir à un client ou à un collègue. Voilà... Dans mon domaine plutôt, ce sont des prêts immobiliers, il faut parfois rester en FM, si ça ne fonctionne pas, on dit, « voilà, monsieur, madame, ça ne fonctionne pas ». Par contre, il faut fournir de l'argumentation. « Si vous pouvez me prouver, si vous pouvez épargner, voilà on a besoin de ça », et pourquoi on dit le « non », il faut argumenter et c'est pour son bien.

Je dis toujours, il faut parfois rester toujours dans du FM, en disant voilà, non c'est non, et c'est fini.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Avez-vous fait un tour de table avec les participants ?

Oui, on a fait un tour de table, moi ce que me suis dit, souvent « T'exploses », même en agence. Des collègues disent à côté « ha... il s'énervait à nouveau », car il faut laisser sortir ses émotions. Je me suis dit « pourquoi tu t'énerves parfois souvent pour des petits trucs, tu as demain. Si un client ne peut pas avoir une réponse aujourd'hui, et bien il l'aura demain ». Et donc je me suis dit, ne pas m'énervier pour de petites choses. Et ça, je pense l'avoir mis en place et je pense que ça va mieux. Bon après, il faudra que je le confirme avec mes collègues.

Toutes les personnes de l'agence ont-elles participé ?

Oui

Et vous êtes combien ?

On est 6, tout le monde a fait la formation

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Au début, un de mes collègues m'a dit « Chez toi il n'y a rien à changer, de toute façon parce que t'êtes comme t'es et avec ton caractère et ton tempérament »... et moi j'ai dit « Non, non, non, je vais le changer ». Et on a commencé à rigoler et après, on a dit par rapport à la formation, je vais dire que 80 % des personnes qui vont à la formation, ils se disent, encore une formation. Ça ne va rien changer du tout, ça fait 35 ans que je suis comme ça, ce n'est pas eux qui vont réussir à me faire changer.

Quand on est revenu de la formation, il y avait tout le monde qui était quand même positif parce qu'on a fait des trucs tout bêtes.

On est arrivé à la formation, moi c'était un lundi matin, le lundi matin, ce n'est pas connu pour que tout le monde soit en forme, et mon collègue, le formateur, il nous a regardés et il a fait « wow... vous avez vu vos têtes ? » Et voilà, on a commencé à rigoler là, et il a dit « Bon, ça va aller, vous commencez à rigoler ». Il a dit qu'à certaines formations, tout le monde tirait la tronche, et il nous a dit que pendant 30 minutes, nous devons laisser sortir nos émotions et dire tout ce qu'on voulait.

On était vraiment dans un échange et ce n'est pas la formation où une personne parlait et les autres les écoutaient. C'était interactif, on a fait des petits jeux de rôles, où en fait, on devait observer une personne en GM et l'autre en FM. On devait dire ce qu'ils pouvaient dire. Et souvent, en FM, c'était souvent la réponse que tout le monde donnait.

Dans le genre « Pourquoi t'as mis le document dans le bac ? », « et bien ça fait 25 ans que je fais ça, pourquoi je changerais ça maintenant ? »

Et là, on se disait que c'est la réponse qu'on donne toujours.

Quand il y a un jeune qui vient, il dit : « Pourquoi tu ne fais pas ça comme ça, pourquoi tu ne fais pas ça de cette façon ? ». Et bien la réponse qu'on lui donnait c'est « ça fait 20 ans qu'on fait comme ça, pourquoi je devrais le changer ? »

Et maintenant on se dit « ah oui, pourquoi pas ? Il peut nous apprendre des choses qu'on ne savait pas ». Je dis qu'on peut apprendre des choses. Encore hier, j'ai été donner une formation à des jeunes. On m'a dit que je devais leur apprendre un programme, une nouveauté, et j'ai remarqué et bien que la fille était plus informée que moi. Et pourtant, ça ne fait que 6 mois qu'elle est à la banque. Parce qu'elle utilise plus ce programme que moi, et bien c'est elle qui m'a donné des explications. Alors qu'auparavant, j'aurais dit « ouais, c'est bon, tu connais ». Maintenant, je lui ai dit « OK et bien explique-moi ».

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Est-ce que vous vous êtes senti soutenu par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)

Oui, on a remarqué des changements. Je trouve que mon supérieur direct venait avec une autre mentalité. D'autres gérants arrivaient « je suis le chef », c'était plutôt dans l'exécution.

Mon chef aujourd'hui venait d'une autre banque, il avait déjà une autre ouverture d'esprit, il te laisse tes idées, on fait souvent des échanges, 1 ou 2 fois par semaine en face à face. Il te laisse donner tes idées, il donne ses idées, et souvent il dit « je trouve que la solution que tu as donnée, elle est bien ».

Lui il est souvent en GM. Après voilà, il n'est pas sud européen, donc il n'a pas le tempérament.

Est-ce que chez lui vous avez pu voir des petits changements par rapport à avant qu'il n'ait suivi la formation ?

Ben oui, il y a des petits changements. Il pose souvent des petites questions. Quand je suis énervé, il demande « qu'est-ce qui se passe ? Prends place » et il me laisse là pendant 2 ou 3 minutes, il ne dit rien. Au début, ça m'énervait, car j'avais autre chose à faire que rester assis ici. Et après, au bout de 2, 3 minutes, quand je me suis calmé, il me demande « qu'est-ce qu'il s'est passé » ?

On voit qu'il a suivi une formation pour aussi calmer les personnes et voir aussi avec son ouverture d'esprit, il est souvent dans notre étoile qui est Agence X, Y, Z, il est tout le temps en train de proposer des choses. Il suit ses idées et cherche toujours à ce que tout le monde soit impliqué dedans. Qu'on ne soit pas tout seul, lui il prend des initiatives, mais il cherche des personnes qui puissent l'aider.

Mais comment aurait-il agi avant la formation par rapport à la situation où vous étiez énervé ? Pensez-vous qu'il aurait réagi de la même manière ?

Oui, car c'est quelqu'un qui a déjà une trentaine d'années d'expérience dans le milieu bancaire. Depuis qu'il est arrivé, on remarque que c'est quelqu'un qui est plus paisible, il sait apaiser, ça fait 3 ans qu'il est ici et je ne l'ai vu qu'une fois s'énervé parce que ça n'allait plus. Sinon, c'est quelqu'un de paisible. Je pense que lui, il avait déjà un petit avantage sur les autres gérants qui ont une dizaine d'années d'expérience, car ça trente et quelques années qu'il travaille dans le milieu bancaire. Il a déjà eu beaucoup de pression où ses objectifs étaient beaucoup plus élevés. Et tu vois que son expérience depuis qu'il est là, tu vois que c'est une personne paisible. La formation pour lui était un petit refresh, ça lui a fait du bien. Mais je pense que c'était une personne qui était déjà en GM.

Où pensez-vous vous situer à l'heure actuelle entre le GM et le FM ? Pouvez-vous avoir un peu des deux ?

50 / 50. Ça dépend complètement des situations. Certaines situations où je suis borné, et là c'est mon FM qui parle, surtout quand je m'énervé, mais j'ai aussi du GM en moi, je pense.

En quoi pensez-vous que le climat de l'agence ou de la banque est favorable pour développer ce type d'état d'esprit ?

Ben si tout le monde suit, je pense que c'est quelque chose de bien, parce que, il y a beaucoup de choses qu'ils nous ont montrées, après je dis « J'espère que la formation ne sera pas oubliée après 6 mois ». Il y a beaucoup de choses qui nous ont parlées, ça serait bien si ça reste pour notre cohésion à tous, entre services et nous. Par exemple pour des mails, énervés, fais-moi ça ça ça, ... non. On est tous une équipe, et je pense que personne n'est l'assistant de l'autre et il faut que tout le monde y mette du sien et que tout le monde soit au même niveau, je pense.

Du coup, pensez-vous que c'est bien que tout le monde ait suivi la formation ?

Je ne sais pas si tout le monde a suivi la formation, mais ce que je peux encourager, c'est que tout le monde, du CEO au plus bas, que tout le monde suive la formation.

Parce que je pense qu'on ne peut qu'apprendre et voir comment on peut parler aux personnes. Car on a eu des temps de crise à la banque, et c'était « exécute », tu fais ça, point barre à la ligne. Si tu regardes quand tu donnes un ordre du haut vers le bas, ça va être moins lucratif que si tu travailles ensemble et va dans la même direction.

L'agence comme elle est ici, ça fait 3 ans que le supérieur 3 est gérant. Y a-t-il eu des changements récents ?

En fait, moi je suis ici depuis presque 8 ans. De l'équipe initiale, on est encore 3. Depuis, il y a eu beaucoup de changements, on a changé des personnes qui sont venues puis reparties. Oui c'est toujours difficile de laisser partir des personnes, car tu as un climat, tu dois te réadapter, on espère que maintenant

l'équipe reste un peu stable. Car même pour les clients, ils commencent à faire une relation avec leur gestionnaire. Et d'un moment à l'autre, on lui coupe cette relation et cette relation d'affaire, de confiance, et bien on lui enlève à nouveau cette relation. Je pense que les équipes devraient rester un peu plus stables.

Au niveau de l'agence, oui, on a fait beaucoup de changements.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Non, je pense que je n'ai rien à ajouter.

De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ?

Du temps. Et voilà, après, au travail, c'est plutôt, dans une position où la pratique et la théorie ça fait souvent encore choc, car il y a des moments où tu ne peux pas rester en GM et rester zen, et essayer de trouver des solutions à tout parce que parfois, il n'y a pas de solution à trouver, à proposer.

Et parfois, tu n'as pas de temps nécessaire pour pouvoir être avec tous les clients en GM. Parfois, il faut être bref et court. C'est pour ça que je dis « C'est ça les petites lacunes ». Mais je pense que ce n'est pas qu'à la banque, et que c'est général.

Même une secrétaire médicale, elle peut être 1h 00 sans client et tout à coup beaucoup de clients. Et ils arrivent avec des caractères différents, des demandes différentes, il faut réagir sur le moment-là, et tu ne peux pas te préparer.

8.11. Collaboratrice 8**Introduction**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Mon nom est X, j'ai commencé en février l'année dernière, et je suis dans le rôle « affluent manager », donc je gère les clients qui ont entre 125 000 € et 500 000 €, au niveau des placements.

Je viens d'un monde de fonds d'investissement, je voulais changer complètement, j'ai vu ça les 25 dernières années et je voulais changer complètement donc j'ai choisi cette banque.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous sentiez-vous à l'idée de participer à la formation ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivée à l'idée de participer à la formation ? Pourquoi ?

Initialement, dans le passé j'ai fait pas mal de formations, pas dans ce sens-là, je sais que les formations sont super chères normalement, donc moi je suis quelqu'un qui est ouvert. Je pense que le GM est une bonne idée pour motiver les gens, pour voir les choses un peu plus différentes, pour ne pas rester dans le négatif. Je suis toujours d'avis qu'on apprend toujours quelque chose, même si on a l'impression d'avoir déjà vu beaucoup, on peut toujours apprendre. Donc c'était dès le début très positif.

Comment s'est déroulée l'inscription à la formation ?

Je pense que c'est venu via notre gérant, c'était une formation obligatoire.

Si elle n'avait pas été obligatoire, auriez-vous eu envie d'y participer ?

Oui oui, si elle n'avait pas été obligatoire, je me serais inscrite. Il y a toujours des trucs qu'on apprend. Des moyens à voir les choses, comprendre également comment notre cerveau fonctionne, ça c'était très très bien. Également d'avoir des possibilités, des exercices tout simples pour dégager le stress.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? (cfr intention de transférer)

Pas d'attente du tout. Honnêtement, je ne savais pas, en plus, ça a duré 2 jours, je me suis dit, qu'est-ce qu'ils vont nous raconter pendant 2 jours.

Pas d'attente spécifique.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

J'ai apprécié que, plus ou moins dans le groupe ou moi j'étais, on était relativement ouvert dès le début. J'ai bien aimé, les gens ont montré dans les exercices leurs trucs personnels. Oui des fois, c'était un peu mouvementé également, non c'était bien, j'ai bien aimé.

Ce que j'ai appris, c'est des fois de ne pas trop stresser, parce que je sais que c'est moi qui me stresse, des fois, prendre un peu de recul, ce n'est pas simple, ce n'est pas évident.

Ce que j'ai appris aussi, c'est que des fois, si on a l'impression de voir quelque chose ou de savoir comment est la personne est, de ne pas la juger. Normalement je ne suis pas quelqu'un qui juge directement, donc j'attends d'abord à faire connaissance avec la personne, mais ça, de plus je vois maintenant, j'attends d'abord avant de faire un jugement.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ?

J'essaye d'avoir une meilleure balance entre travail et privée. Quand je suis stressée avec la façon de souffler plusieurs fois pour me détresser.

De rester positive, normalement, je ne râle pas, je suis déjà assez ouverte également et je trouve que c'était bien la formation, car les gens, des fois, ne sont pas trop ouverts, ils ont une vue un peu carrée et très souvent ce n'est pas si grave qu'on le voit dès le début, il y a toujours des choses positives derrière. Même si on a l'impression que c'est négatif, surtout au niveau des changements. Par exemple, des changements dans la banque, il y en a beaucoup, les gens râlent beaucoup également, je ne sais pas si c'est lié au fait que j'ai vu pas mal de choses dans plusieurs boîtes, ça ne m'effraie pas, c'est normal, aujourd'hui les changements c'est normal, mais dans la tête des gens c'est négatif, mais ça peut être également positif.

Quand vous parlez de balance vie privée / vie professionnelle, comment pensez-vous mettre ça en place ?

J'essaye de ne pas travailler trop tard, c'est un exemple, dans le passé j'ai travaillé souvent tard, j'ai accepté souvent beaucoup de choses, à accepter ceci ou cela. Ici je dis OK, je me donne un maximum

entre 9h00 et 10h00 et je ne fais pas plus. Et si certains jours, je travaille plus, le lendemain, j'essaie d'avoir plus ou moins les 8h00 pour avoir la balance.

Vous pensez que c'est quelque chose qui est provoqué par quoi le fait d'essayer de moins travailler qu'auparavant ?

Ce qu'on a montré aussi dans la formation, c'est qu'à la fin, ça ne sert à rien parce que dès qu'on arrive à un moment où on est fatigué, on est moins concentré, moins efficace, et ça on le voit chez soi, mais on ne l'accepte pas d'une sorte au début, et là je me suis dit OK, dès que je deviens fatiguée, je me dis « Laisse tomber, fais-le demain matin ». On a plus d'énergie et ça va mieux, d'autant plus que je suis matinale. Je préfère aller à fond le matin et l'après-midi faire les rendez-vous, mais pas me focaliser sur un truc qu'il faut se concentrer à fond. Ça, je laisse pour les matinées.

Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous vous êtes sentie en Growth Mindset ?

L'administratif qu'on doit faire, des fois je me dis « Zut ça prend un temps de fou pour faire l'administratif », mais à la fin si je le reconsidère, je vois que tout doit être à 100 % pour le client, donc il faut au début mettre un peu plus d'énergie et après ça roule directement si on a un dossier propre. Donc, l'administratif est vraiment pour nous, les Relationship manager, quelque chose qui prend énormément de temps qu'ils essayent quand même à réduire, mais des fois les réductions qu'ils font, ça n'a pas de sens, ça fait encore plus de travail, il y a des changements positifs, oui, mais je sais également qu'on ne peut pas changer le monde en un jour. Et ça c'est un exemple où je me suis dit, au début, zut, parce que dans le passé je n'avais pas beaucoup de tâches administratives à faire et ici ça change quand même et en plus, ça prend un temps fou. J'ai pensé à moment donné que c'est du temps perdu. Mais ce n'est pas du temps perdu parce que le client... on explique bien au client, on met tout en place pour que ça fonctionne bien, au niveau du service, la qualité est très bonne. A la fin ce n'est pas si négatif. On voit maintenant le positif. En plus on n'a pas le choix, donc ça ne sert pas à réclamer tout le temps. Ça n'aide pas, car il faut le faire.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Aviez-vous envie/étiez-vous motivée à l'idée d'appliquer des choses que vous aviez apprises en formation ? Aviez-vous fait un tour de table à la fin de la formation à ce sujet ?

Je ne me rappelle pas trop, effectivement au niveau du stress, comment fonctionne le cerveau, comment voir les choses un peu plus positivement. Les exercices et les échanges avec les gens, j'ai bien aimé.

Aviez-vous l'intention d'utiliser les différents outils qui vous ont été proposés ?

C'était bien d'avoir un refresh à la fin.

Il y avait 30 ou 40 personnes pour le soir avec quelques exercices pour voir ce dont on se rappelle. La courbe de stress... Honnêtement j'ai pensé que je vais l'utiliser plus. Le M. a dit « mettez-le quelque part, sur le frigo ou autre pour vous en rappeler ».

Malheureusement dans le day to day, on ne le regarde pas régulièrement et on commence à oublier.

Bon lui a dit aussi, on va l'oublier si vous ne le regardez pas régulièrement, c'est normal, le cerveau est fait pour oublier. Donc ce n'est pas fait exprès, je me suis demandé « pourquoi refaire encore une fois au final ». Mais le refresh était bien pour se remémorer tout.

Le refresh était de 1h00 ou 1h30 quelques mois après la formation.

Je l'ai remarqué, lors d'une formation, les gens prennent quelques trucs qu'on peut utiliser dans le futur, mais le reste....

On ne peut pas tout retenir, tout mettre en place.

Mais c'est important qu'on se rappelle des fois. En prenant un peu de temps, un peu de recul. Moi perso je trouve ça bien. Je ferais encore une session d'une demi-journée.

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Oui beaucoup, on a surtout parlé du cerveau reptilien qui est resté coché dans certains cerveaux. C'est vrai, il a eu beaucoup de succès.

Tout le monde était plus positif. Et là, ça recommence, la courbe est en baisse, on remarque avec le travail, le day to day qu'on a, on reste plus trop positif. Mais il y a des gens un peu plus négatifs, mais c'est comme ça, ce n'est pas grave et là on dit « Attention au reptilien, ne faut pas le sortir ».

Ici on a une superbe ambiance, donc il n'y a pas de souci.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? En quoi consistaient vos échanges à ce sujet ? Est-ce que vous vous êtes sentie soutenue par votre supérieur pour appliquer ce que vous aviez appris en formation ? (encouragement, discussion sur les manières d'appliquer, fixation d'objectifs en lien avec la formation....)

On a échangé plusieurs fois en groupe, lors de la réunion du matin (tous les matins), on a échangé un peu. Lui était dans la session finale, tous ensemble. Il a revu les gens ici, il sait très bien. On a beaucoup d'échanges ici. C'est très bien.

En quoi pensez-vous que le climat de l'agence ou de cette banque est propice au GM ? ou l'inverse ?

Le GM, à mon avis, pour moi, le GM, c'est l'échange. L'expérience que j'ai eue ici à la banque était super positive. Je l'ai très bien vécue. Dès mon arrivée, on m'a mise dans le Retail Academy qui était à ce moment-là. Donc les gens au niveau des Ressources Humaines, au niveau coordination, tout le temps, il y avait une bonne atmosphère toujours. Pour moi c'était important de voir autant de gens toujours positifs. Et qui sont ouverts et gentils. Parce que dans le passé je n'en ai pas souvent rencontré honnêtement et je l'ai vu dès le début, et ça me donne un feeling familial, donc je sens souvent bien. Ce que je trouve aussi bien, ce sont toutes les communications. Des fois, il y en a un peu trop, mais au moins, on communique. Car très souvent on a l'intranet, on trouve tout tout tout. Plus ou moins tout. Ça, je trouve bien.

Est-ce que vous pensez que le climat est donc propice à développer ce genre d'état d'esprit ?

Oui, pour moi, « Tout vient du management », si au niveau du management ça va pas bien alors ça redescend jusqu'à nous. Ici on a l'impression que tout fonctionne bien. On est assez flexible. Ça se voit dans le day to day. On a mis en place plusieurs choses. On se déplace pour donner un support dans d'autres agences. On fait une sorte de formation à ces employés pour les aider à se familiariser avec les placements.

On nous donne la possibilité de nous déplacer. Au niveau du temps, ça peut être négatif, car stressant, mais à la fin c'est bien. À mon avis, si dans l'agence, au niveau du gérant, si tout est bien, alors tout est bien.

Si quelque chose ne va pas dans l'agence, si ça va au niveau du gérant, il peut le gérer lui-même donc tout va bien.

Je ne sais pas comment c'est dans les autres services au siège. Je pense que c'est un peu plus strict car ils ont une autre façon de travailler. Ils ont des horaires fixes suivant les services (support aux autres collaborateurs...).

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Ce qu'on a reçu lors du dernier jour, ce document : « comment obtenir les résultats », il est bien au niveau des différents outils à utiliser.

8.12. Collaborateur 9**Introduction**

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ? Combien de personnes travaillent dans votre agence ?

Mon nom c'est X, j'ai commencé à la banque en 2005 en tant que guichetier, j'ai travaillé 5 ans en tant que guichetier puis je me suis spécialisé en tant que conseiller du genre général, placements en investissements, financements. Tous les produits qu'on propose aux clients, mais surtout pour une clientèle Retail.

Ça fait maintenant, depuis 9 ans que je suis conseillé et ces dernières années je me suis spécialisé concernant le financement. J'ai une certaine clientèle dans mon portefeuille qui varie entre, on appelle ça « des Retail Star », de 50 000 à 150 000 € qu'ils ont comme avoirs. Je m'occupe de tout ce qui est dans mon portefeuille, que ce soit le volet fiscal ou financement. Je m'occupe de tous ces points-là. Mais comme je te dis, je suis principalement spécialisé pour le financement.

Depuis combien de temps êtes-vous dans cette agence ?

Et bien depuis 2005. J'ai commencé en juin, ça fait donc presque 14 ans.

Donc avant, vous étiez dans une autre fonction ?

Oui, quand j'ai terminé l'école, j'ai travaillé auprès d'une société qui s'occupait d'autres choses, c'était une société qui faisait de la climatisation. J'avais un poste comme employé commercial. J'ai travaillé pendant 5 ans avant de rejoindre la banque.

Formation

Comment perceviez-vous cette formation initialement ? Comment vous vous sentiez à l'idée de participer à la formation ?

Pour te dire la vérité, au début, je n'avais pas une grande idée de tout ça, je ne savais pas à quoi m'attendre, parce que des formations, on en fait, on en fait vraiment beaucoup, et à la fin des 2 jours, c'était une formation où on s'est quand même posé des questions, de mon côté, elle avait des côtés vraiment positifs, parce que là on remarque quand même un peu des choses qu'on peut améliorer, des comportements qu'on peut peut-être modifier en soi-même. Que ce soit des petites astuces techniques, que ce soit pour la respiration lorsqu'on est nerveux, pour pas ressortir le reptilien (*rires*) voilà, par exemple.

Quels types de comportements peut-on améliorer ?

Par exemple, j'ai quand même un caractère assez ... disons, il y a des moments où je suis assez, pas agressif, je ne veux pas dire le mot agressif, mais je dois quelques fois me retenir, il y a des choses que je n'accepte pas vraiment que ce soit des remarques, comme des choses qui n'ont pas été faites comme il le faut, donc j'essaye de me contrôler, de contrôler mes sentiments, de contrôler les choses à l'avance j'étais assez, comment dire, quand on sort directement les sentiments... impulsif. Je dirais que c'est des choses qu'au fur et à mesure, on apprend. Ces formations nous donnent des petites astuces pour qu'on puisse s'améliorer dans ce sens-là.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette formation ? (cfr intention de transférer)

Non, au début je n'avais pas d'attente parce que le Growth Mindset était quelque chose de très vague, très banal, mais on ne savait pas vraiment à quoi s'attendre. Je ne m'étais pas mis un objectif d'attente, j'étais curieux de voir. Maintenant, ça fait 14 ans et on a fait beaucoup de formations, par exemple des techniques de vente, des techniques de comportements, des techniques aussi d'écoute.

C'était quelque chose que je voulais voir, car on a vu une dame qui a fait la présentation, qui a fait cette formation. Elle l'a bien faite, car c'était une formation qui n'était pas ennuyeuse, on a fait même des jeux et tout ça, des techniques de respiration et tout ça.

À quel niveau cette formation a pu être différente que les formations que vous avez pu suivre auparavant ?

Différente, le thème en soi était différent. Les autres formations étaient techniques, liées au métier.

Ici c'est plutôt le comportement, on est plutôt sur soi-même, se poser des questions de soi-même. Pas seulement pour la vie professionnelle, mais aussi pour la vie privée. Donc c'est quelque chose qu'on peut utiliser en général, si on est bien en privé, on travaille mieux, on est de meilleure humeur, et voilà, ces choses positives, qu'on ramène au boulot. C'était quelque chose pour moi que j'ai pris pas seulement pour le travail, mais aussi pour le privé.

Quels éléments avez-vous appréciés ou moins appréciés dans cette formation ?

Moins appréciés ? Pas forcément des choses que je n'ai pas appréciées. Pas de point que je n'ai pas apprécié.

On avait un groupe qui travaillait bien. Je me rappelle de deux jours vraiment agréables, je n'ai pas de point négatif pour cette formation-là.

Qu'avez-vous appris dans cette formation ?

C'était plutôt un travail sur moi-même, je me suis posé des questions, je me suis remis en question sur différents comportements, car j'ai parfois un peu trop tendance à être trop impulsif, donc j'ai un peu le sang du sud, il y a quelques fois le reptilien qui ressort. J'essaye plutôt de contrôler ce côté reptilien. Voilà, c'était plutôt quelque chose comme un travail pour moi-même.

Transfert

Parmi ce que vous avez appris, qu'avez-vous appliqué sur votre lieu de travail (s'il y en a) ? Pensez-vous avoir eu l'occasion d'appliquer ces nouvelles compétences ?

Oui, parce que dans le temps, je gardais plus le stress en moi, je prenais les choses personnellement, ce que j'évite de faire, j'essaye plutôt de trouver des solutions, de ne pas me mettre des contraintes devant moi, je suis plus positif. J'essaye de prendre les choses, dans le volet plus positif que négatif, même si ce n'est pas facile dans la vie de tous les jours. C'est quelque chose que j'essaye, même avec les relations avec les collègues, dans le temps, ce n'était pas toujours positif, mais on essaye toujours de trouver une solution. On essaye de positiver tout. Disons d'être plus positif que négatif.

Est-ce que vous ressentez que cela a pu avoir un impact ?

Absolument, oui !

Donc au niveau du stress, prendre les choses plus positives... c'est ça ?

Ouais, ouais ! De trouver des solutions, de pas toujours se ... il y a une solution à tout. La communication est très importante, entre collègues, entre clients, tout ça joue un rôle, oser aussi, ne pas garder les problèmes en soi, oser en parler et trouver des solutions.

Ici on est dans une agence avec une bonne ambiance, on s'aide entre collègues, on n'est pas vraiment dans une situation stressante. Y a parfois des cas où on est plus dans la complexité, mais c'est quand même très rare.

Et cela vous aide aussi dans la relation client ? Ça reprend un tout quoi, avec les collègues, avec les clients...

Oui. Oui parce que s'il y a vraiment une aide, si on s'aide, s'il y a vraiment un team spirit, si on est débordé, un coup de main des collègues, ça nous soulage à ces moments-là. C'est-à-dire qu'on essaye toujours de trouver une solution. Même si on n'est pas dans la complexité, on a beaucoup de travail et qu'on ne s'en sort pas, on rajoute, on rajoute et on est content d'être dans une équipe qui s'entraide.

Quels sont les éventuels changements dans votre comportement depuis la fin de cette formation ? Expliquez-moi une situation où vous avez réagi en Growth Mindset alors que vous auriez habituellement agi en Fixed Mindset.

Un exemple : On avait un client qui était un client un peu plus compliqué, un avocat, on lui a fait un grand financement, et dans le projet immobilier qu'il était en train de faire, il est venu ici et a demandé un financement auprès de notre banque, il y a eu des complications à cause de l'assurance. A ce moment-là, il y a eu des soucis, il m'a un peu critiqué comme quoi je n'avais pas fait mon travail comme il faut, que je ne lui avais pas donné les informations, nécessaires, c'était quelque chose que je n'ai pas trop apprécié, et à ce moment-là je suis resté calme, je l'ai laissé parler, je lui ai donné mon point de vue, étant donné que la chose ne s'est pas améliorée, j'ai demandé à mon responsable pour qu'il intervienne, pour trouver une solution et tout s'est un peu résolu dans ce sens-là et je ne suis pas entré dans cette confrontation qui avait débuté et je l'ai laissé parler, je lui ai expliqué. Après, il avait son point de vue, mais en tout cas, j'ai réagi en tant que conseiller et je lui ai expliqué le point de vue qu'on devait faire, mais étant donné qu'il avait quand même des choses à réclamer, j'ai dû appeler mon responsable pour qu'il donne son avis et voilà.

Et tout ça, c'est après quelques mois, tout s'est résolu.

Et dans cette situation, pensez-vous que vous auriez réagi différemment auparavant ?

Ouais, ouais. J'aurais pu peut-être premièrement entrer dans la confrontation qu'il voulait. Je suis resté calme, j'ai essayé de trouver une solution, j'ai essayé d'expliquer au client ce qui était notre procédure, et on a essayé de lui faire comprendre notre point de vue à ce problème-là et puis, on a trouvé une solution en tant que responsable hiérarchique. Je ne suis pas rentré dans son jeu. Si j'avais réagi

différemment, il aurait peut-être fait d'autres démarches et d'autres choses. Mais là, ça s'est résolu dans de bons termes.

Et qu'avez-vous ressenti après être arrivé à rester calme dans cette situation ? Avez-vous vu le côté positif ?

Oui, absolument, disons quand un client a un problème, quand il y a eu des malentendus, on est toujours content que ça se déroule à la fin dans le bon chemin. Parce que, nous, on est ici pour aider le client, on n'est pas ici pour avoir ou mettre un client dans sa vie privée. On est ici pour l'aider, ce n'est pas toujours facile, ici il y avait donc des points où il nous a un peu critiqué parce que son point de vue était un peu différent. Mais moi, j'ai trouvé que j'avais quand même fait mon travail comme il faut et après voilà, c'est ça qui était important, c'est que tout s'est déroulé comme il fallait, car ça aurait pu aussi avoir d'autres conséquences. Ça a été la bonne solution de rester calme, à un moment donné d'aller chercher les responsables hiérarchiques et voilà.

A la fin de la formation, quelles étaient vos intentions à l'égard de ce que vous aviez appris ? Est-ce que vous avez fait un tour de table sur la façon dont vous comptiez mettre en application par rapport à ce que vous avez appris ?

Oui, on avait fait un tour de table, mais je ne me rappelle plus ce que j'avais dit.

Aviez-vous l'intention de mettre quelque chose en place ?

Et bien c'était ça, absolument, ce que j'ai dit avant. D'être moins impulsif, de plus garder mes émotions, c'est ça pour moi quelques fois qui est difficile de garder mes émotions quand un client commence à se chauffer, à crier ou que le ton monte, de quand même le laisser parler, de l'écouter, de trouver une solution et pas directement d'entrer avec une certaine agressivité dans son jeu. C'est quand même quelque chose que je me suis mis... c'est vrai que ce n'est pas toujours facile, faut que je l'admette, mais voilà, en gros c'est quand même quelque chose que je me suis mis dans mes points à atteindre que je veux quand même travailler sur ça.

Collègues

Quel fut le comportement de vos collègues au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges au sujet de la formation ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Ben au début, on n'en a pas parlé, après une formation, on ne dit pas tout ce qui se passe, on gardait les choses pour nous.

C'est vrai que quelques fois, on parlait du Growth Mindset, on en a parlé, même des fois, on disait lors d'une dernière formation où on était tous ensemble, on disait « qu'est-ce que vous avez retenu de cette formation de Growth Mindset ? »

On en a parlé lors du débriefing.

Ici à l'agence je ne sais pas si on en a parlé en détail. On en a parlé lors d'une formation de conclusion avec le formateur. On avait dû également écrire quelques points. Toute l'agence était là. On a fait un débriefing entre nous.

J'ai cru comprendre que vous parliez tout à l'heure du cerveau reptilien, il y a quand même des choses qui sont restées dans l'agence ?

Ah oui oui, on a parlé des différentes parties du cerveau, et le reptilien, celui-là, il est ... ça c'est quelque chose que notre chef dit « arrête de sortir le reptilien », le reptilien, il est vraiment resté dans le vocabulaire tout le monde.

Supérieur hiérarchique

Quel fut le comportement de votre responsable au retour de la formation ? Y a-t-il eu des échanges à ce sujet ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Oui, on en parle. Mais nous, on a vraiment une bonne communication avec notre supérieur, on parle de tout, des cas réels, d'un souci ou autre. Lui, il est vraiment bien, s'il y a quelqu'un qui est Growth Mindset, c'est bien lui, car c'est quelqu'un qui essaye toujours de trouver une solution. Il ne sort pas de son reptilien directement et tout ça, il a un caractère très calme, et voilà, et c'est quelque chose de positif, car quand on est quelques fois plus impulsif, c'est toujours bien d'avoir un responsable qui met les choses dans un niveau assez tranquille. Ça, c'est un point positif que je dois donner à mon responsable, car pour ce point-là, il est vraiment la personne de référence.

Avez-vous parlé avec lui des choses que vous vouliez appliquer ?

Oui, oui parce qu'il me connaît. Entre-temps, il m'a posé des questions « est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais mettre en place chez toi ? » Et oui, je voudrais faire des efforts sur moi-même pour être moins impulsif, de me contrôler dans mes émotions et tout ça et voilà.

Au niveau de l'agence ou la banque en général, en quoi pour vous le climat est-il propice à cet état d'esprit, à voir les choses e manière positive, vouloir apprendre... ?

Oui je crois qu'étant donné que, disons que premièrement le monde financier a tellement changé qu'on doit être Growth Mindset, on doit être ouvert d'esprit, sinon on n'avance pas dans notre métier. Si on n'est pas aujourd'hui ouvert dans tous les sens, et se dire qu'on ne peut pas tout savoir, on ne peut pas tout connaître, on ne peut pas être expert de tout, c'est impossible, car c'est tellement une panoplie de choses à savoir, c'est pour ça qu'il faut être ouvert à des changements, car le monde bouge et on doit être dans ce point de vue très ouvert.

Et le Growth Mindset, c'est quelque chose qui nous aide à accepter les changements. On ne peut pas aujourd'hui dire « on a fait nos études et c'est bon ». Non, il faut tout le temps se remettre en question, il faut tout le temps se dire les choses, les points où je dois m'améliorer, donc peut-être m'inscrire dans des formations internes.

Il y a des changements où je peux avoir plus d'informations... voilà.

Donc la banque a mis vraiment quelque chose en place pour qu'on puisse avancer dans notre carrière professionnelle et qu'on peut toujours s'améliorer de jour en jour. Ça, c'est vraiment quelque chose, la banque a investi beaucoup dedans pour mettre en place un service et des formations derrière qu'on peut avoir un soutien dans tous les secteurs.

Conclusion entretien

Nous arrivons à la fin de l'entretien, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? De quoi auriez-vous eu besoin pour transférer davantage ? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la formation ?

Peut-être faire encore une fois, l'année prochaine, se revoir encore une fois avec les formateurs et parler encore, un refresh sur tout, ça fait toujours du bien de revoir certains trucs certaines fois.

Mais pas directement cette année, laisser un peu de temps et voir comment notre comportement, nos réactions évoluent ou pas. Et après donc, encore une fois, prévoir une petite formation d'une journée et se raconter des expériences...

8.13. Responsable-formation

Introduction

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?

X, responsable de l'équipe people development au sein du département Ressources Humaines. J'ai rejoint la banque en 1999. Donc, ça va exactement faire 20 ans à la mi-mai. J'ai occupé différentes fonctions au sein du département Ressources Humaines dans des contextes et des environnements différents. J'ai eu la chance de participer à la construction et à l'évolution d'une Corporate University, il y a quelques années. La Corporate University avec vocation d'offrir des programmes phares pour les cadres dirigeants notamment en matière de management, leadership, des programmes d'onboarding... et des programmes de spécialisation, par exemple pour des gestionnaires de projet... Donc, je travaillais à l'époque et ça a été jusqu'en 2011, j'ai beaucoup travaillé dans ce contexte et après de manière coordonnée en local pour délivrer des programmes de formation, autant techniques que comportementaux qui étaient labellisés par la Corporate University de Bruxelles. Donc là, il y avait vraiment une politique et une stratégie de développement des compétences du groupe et la banque s'inscrivait dans ce périmètre. Le groupe, dans sa globalité, c'étaient 250 000 personnes et la banque, à l'époque, on était jusque 5 000 personnes. Donc en 2008, crise financière. 2008-2011, on était dans une phase transitoire avec le soutien des états et une nouvelle gouvernance est arrivée au niveau de la banque. Et le coup de grâce, le groupe a été la crise de la dette des états, en Grèce notamment ... et où les états qui étaient rentrés, on va dire, indirectement dans le capital de la banque ont décidé de démanteler la banque en 2011. Depuis lors, on a travaillé à re construire tous les programmes qui existaient au niveau du groupe, ici à la banque et pour arriver à la création d'une offre structurée à travers l'« Academy », c'est-à-dire des parcours métiers qui sont destinés à répondre aux challenges de l'évolution de l'environnement et plus précisément challenges compétences au sens large qui doivent être maintenus. Donc ici, on touche à la notion d'employabilité par rapport à toutes ces transformations.

Objectifs de la formation

Pourquoi avez-vous mis en place ce programme de formation ?

Donc, déjà j'ai travaillé dans le contexte de la Corporate University, j'ai eu la chance de travailler avec l'Institut des neurosciences donc indirectement avec les chercheurs et notamment avec Jacques Fradin qui est l'auteur de l'intelligence du stress. On a développé un module de formation qui s'appelait l'intelligence du stress, qui est basé sur les approches et recherches neuroscientifiques développées par les équipes de Jacques Fradin. Donc il y a pas mal de personnes en interne qui ont été formées sur cette approche. Et derrière l'intelligence du stress, c'est vraiment toute l'approche sur les capacités adaptatives, sur les motivations, sur l'intelligence émotionnelle, donc, on est vraiment sur le modèle neuroscientifique. Après cela a été un peu re travaillé, car le début de la collaboration date des années 2006-2007.

Les formateurs de « Growth Mindset » ont travaillé avec Jacques Fradin. Et quelques années après, il a créé sa structure, indépendante de l'institut des neurosciences. Et ils ont créé leur société. Et dans ce contexte-là, je travaillais sur des coachings, des petits dispositifs. Il y a maintenant 3-4 ans en arrière, on s'est retrouvé face à des challenges au niveau du réseau des agences au Luxembourg. Pour la première fois, on a eu un responsable qui n'était pas de nationalité luxembourgeoise. Donc le monde des agences, c'est un peu un monde à part, c'est un peu la banque dans la banque. Et c'est forcément un marché très local et donc culturellement, c'était quand même un grand bouleversement d'avoir un patron d'une autre nationalité. Donc voilà, l'actionnaire a envoyé un message assez fort qui était de dire « avec la digitalisation, votre futur patron, c'est un expert en digitalisation et ce n'est pas du tout un expert business Retail ». Donc ça, ça a été vraiment une révolution et une de mes premières réunions avec ce nouveau responsable était pour lui de se dire que c'était un peu un choc de cultures. Il s'est dit : « comment je vais réussir à onboarder tout le monde par rapport aux objectifs pour lesquels la banque m'a recruté et quelque part la nécessité de transformer, de digitaliser la filière Retail. Ça veut dire transformation des métiers, des fonctions de guichetier qui ont disparu, qui vont encore disparaître, des nouveaux rôles. Donc, il est arrivé avec un « business model » complètement nouveau, avec des « offer coach »... donc des jobs complètement nouveaux. Donc, c'était un peu le big bang pour les personnes du réseau des agences. Et donc, le besoin était vraiment de travailler, je dirais, la partie mindset, la partie « comment s'adapter à ce nouvel environnement », et comment accompagner et piloter tous ces

changements au sens large. Et donc moi, j'avais proposé au directeur commercial de faire un pilote avec l'approche neuroscientifique, que je trouvais particulièrement adaptée au contexte. Alors on l'a fait d'abord au niveau de ses équipes de management et la greffe a bien pris, ils ont été convaincus. Et après, on l'a étendu à l'une ou l'autre équipe et le directeur commercial a décidé après de former la globalité des équipes du Retail. C'est une décision et un investissement qui a décidé, qui ont été pris. Maintenant, 3 ans après, on va finaliser, le passage de vraiment toutes les personnes des équipes Retail. Donc là, 100% des acteurs Retail sont passés par cette formation. Donc ça veut dire qu'ils ont le même langage commun, ils ont les mêmes outils, les mêmes approches, ils ont été formés à la même chose. Et maintenant, avec du recul, c'est ça qui est intéressant, c'est qu'on peut vraiment objectiver l'apport de cette formation. Alors OK, il y a la perception à chaud, mais ce qui est plus intéressant, c'est à froid et au-delà, de demander 6 mois ou 8-10 mois après aux personnes ce qui a changé dans leurs manières de fonctionner au quotidien... Ce qui est très intéressant, c'est de voir que l'auto-évaluation est positive. Mais ce qui est également très intéressant, c'est de voir la perception des managers, mais également des personnes les unes par rapport aux autres. On voit que, si on faisait un 360 feedback avec un référentiel de compétences, qui est basé sur les différentes dimensions des neurosciences. Je ne vais pas te détailler le modèle, mais qui reprend de l'adaptabilité relationnelle, au sens de la capacité à préfrontaliser et d'avoir une certaine sérénité par rapport à certains types de situations. C'est assez intéressant parce qu'encore récemment, je faisais le point avec le formateur. On arrive à un moment critique parce qu'on se rend compte de la nécessité à renforcer les messages et à continuer à faire des piqûres de rappel, via du coaching ou via du codéveloppement, donc l'objectif, c'est qu'on devienne autonome en interne, c'est le rôle des managers. On voit qu'il y a encore des petites retouches à faire à gauche et à droite, mais on voit que, globalement, ils mettent en pratique les outils et les approches qu'ils ont pu suivre à travers les formations.

Vous parliez de piqûres de rappel, est-ce que la clôture consiste à faire le point sur ce qui a été appris et transféré ?

Pour moi, ça va au-delà de ça. C'est plus de donner l'opportunité à des personnes qui viennent avec des difficultés qui subsistent, ça peut être lié à de la collaboration, à des ressentis, à différents niveaux. Soit à travers un coaching individuel, donc là, ça peut être quelqu'un d'externe ou le manager qui se met dans une posture de coach avec les outils des neurosciences, il va aider les collaborateurs à trouver des solutions à travers le codéveloppement. Le codéveloppement c'est quoi ? On va mettre 8-10 personnes dans un atelier et on va demander à une personne de réfléchir à trouver une réponse à une problématique et elle a les 9 autres personnes à sa disposition. Il y a bien sûr des règles de bienveillance, pas de jugement de valeur,... Donc là c'est vraiment sur base de l'expérience, sur base de l'intelligence collective. Comment on peut trouver une solution ? ça, ça fait partie des outils des neurosciences : comment stimuler l'intelligence collective à travers le codéveloppement. Les études ont clairement montré qu'il y a des zones du cerveau qui sont activées et ce qui émerge du groupe est assez puissant. T'es tout seul, t'as un problème, je ne vois pas d'issues, t'expose ça au groupe avec des règles assez strictes (si les gens sont dans l'ego, dans le jugement... ça ne marche pas) mais si c'est bien encadré, bien géré, ça veut dire que les gens doivent être accompagnés dans un premier temps et après ils doivent être autonomes. Ça, c'est des moments précieux où les gens avancent ensemble et c'est très valorisant. Donc pour moi, c'est ça le côté « renforcement », le fait d'ancrer les pratiques sur le terrain. Là, on a besoin parfois de faire revenir un des formateurs si le manager n'est pas à l'aise. Ou des fois, le groupe n'arrive pas à s'auto-réguler, donc ils vont les accompagner. Après, il y a des équipes où ça va tout seul, il n'y a pas besoin, mais je pense qu'indépendamment du dispositif Growth Mindset, pour moi les dispositifs les plus puissants en matière de Return On Investment, c'est en amont quand t'as bien identifié le besoin, tu apportes une solution qui est adaptée aux besoins et après, c'est quand tu renforces et tu crées vraiment un changement, ce qu'on appelle un changement de niveau 2, c'est-à-dire un changement qui crée un nouveau réflexe. Mais ça veut dire qu'il faut accompagner ce changement, si tu ne l'accompagnes pas, c'est foutu. Donc, tout le côté « renforcement », il est fondamental. Et ça, c'est le rôle du manager d'accompagner ça. La formation, c'est le début du chemin et c'est cette partie-là qui est vraiment super importante.

En fait, c'était pendant la clôture qu'il y avait des exercices d'intelligence collective ?

Ça, on l'a fait, mais pas pour toutes les équipes. Ces outils ont été transmis, par exemple, aux gérants d'agence et pour eux, c'est leur rôle d'animer. Donc eux l'ont mis en pratique ou pas et après, il y a des suivis qui ont été faits sur les difficultés de mettre en œuvre. Et après, c'est les managers sur le terrain

eux-mêmes. T'as un directeur de réseau, qui va te dire dans telle agence, grâce à la formation, ils ont mis telle et telle chose en place de manière concrète et je vois en termes de résultats, de transformation, ce n'est pas des résultats business directement, mais en termes de fonctionnement, formation, ils ont vraiment avancé et le niveau de motivation est super élevé maintenant. Après il y a des endroits où ça a été plus compliqué et il faut quelque part continuer à travailler.

C'est au rôle du manager de s'entretenir avec ses collaborateurs ?

Tout à fait. Ça veut dire aussi que, d'un point de vue RH, il faut aussi quelqu'un qui puisse faire le lien entre ce qui a été implémenté, le consultant et avoir une bonne vision de ce qui a à faire vraiment pour aller au bout de l'exercice. Ce genre de dispositif, même si le besoin a bien été défini, même si tu apportes des réponses adaptées, si derrière, il n'y a pas ce côté coaching, suivi sur le terrain, implication des managers, ton truc, il ne vit pas. Je ne sais pas quel est le pourcentage de ceux pour lesquels il va se passer réellement quelque chose, un changement. Pour la plupart, il ne va rien se passer. La transformation a vraiment lieu dans la répétition, dans le fait d'accompagner des améliorations, et ça c'est un travail ingrat, mais il faut répéter, il faut créer une nouvelle habitude en fait. Donc en fait, c'est vraiment un système, tu viens le perturber, pas pour le plaisir, mais il faut le perturber, il faut le changer, les transformations sont nécessaires parce que l'environnement les impose. Donc ce système est perturbé, donc il faut apporter des réponses qui vont être adaptées, mais ça ne se fait pas en un claquement de doigts, donc c'est juste un moyen. C'est clair que le manager a une importance énorme. Si tu n'as pas un bon management, si les personnes vont en formation et que les managers derrière, il ne se passe rien. C'est pareil. Par expérience, je peux te dire que si le manager n'est pas proactif par la suite sur la mise en pratique, l'accompagnement, les gens reviennent à ce qu'ils faisaient avant, c'est une évidence.

Est-ce qu'il y a des objectifs précis qui ont été définis préalablement ? Si oui lesquels ?

- Le premier, je dirais que c'est aider les personnes à aller à la rencontre de leurs motivations, car il y avait un constat que les gens étaient globalement démotivés. Ça avait même été mesuré via des questionnaires.
- Deuxième chose, c'était aussi de les conserver, de les motiver par rapport à de nombreux changements. C'était un moyen quelque part qu'ils changent leur mindset. Que le changement devienne une opportunité et pas une contrainte ou une menace. Donc ça, c'était vraiment un enjeu au niveau toujours motivationnel.
- Après, je pense que l'objectif aussi était d'aider des personnes à davantage gérer leurs priorités parce qu'il ne faut pas oublier que tous ces changements, et je fais surtout référence à la digitalisation, se sont faits et se font dans un environnement réglementaire qui est très changeant et très oppressant. Ça veut dire qu'il faut vraiment que les personnes soient capables d'absorber ces contraintes qui se traduisent de manière concrète au quotidien. Et donc, il faut avoir un mindset très positif et être dans l'ouverture et l'adaptation. Quelqu'un qui va voir le verre à moitié vide par rapport à ce genre de challenges et d'évolution de l'environnement, c'est compliqué. Et ici, il ne faut pas oublier que ce qui est recherché, c'est l'épanouissement de la personne, mais derrière, c'est la performance, la performance individuelle et collective. Donc ça, c'était vraiment l'objectif ultime. Donc, j'enfonce ici une porte ouverte de dire que le niveau de performance, ça passe aussi par le fait de relativiser, même au niveau émotionnel, la prise de recul émotionnelle par rapport au changement et de pouvoir dresser les priorités. Qu'est-ce qui est important ? Urgent ? Et c'est vrai que ça, c'était un des constats du responsable. Il a connu d'autres environnements, il ne comprenait pas la manière dont les priorités étaient gérées. Pour lui, il y avait des trucs vraiment anecdotiques où les personnes passaient des heures pour bien faire et pour lui, il y avait des boulevards où le client n'était pas du tout satisfait et où personne ne le voyait (je caricature un peu). Voilà donc, ça veut dire que ce genre de dispositif Growth Mindset ne peut être un succès que grâce au management, mais aussi, il faut avoir une réponse stratégique organisationnelle qui soit à la hauteur. Si quelque part, la réponse qui est apportée à l'évolution de l'environnement, tu peux travailler la posture comportementale des gens, les gens vont s'épuiser dans un truc qui ne va pas réussir vu que ce n'est pas adapté. Maintenant, dans l'autre sens, si la stratégie est bonne, adaptée, brillante, ça ne va pas forcément réussir. Ce qui va être nécessaire, c'est d'avoir les comportements face à cette stratégie. Et ça, c'était clairement, d'un point de vue culturel, un gros challenge, enjeu que le directeur commercial

avait défini. Il avait dit « j'ai besoin de personnes qui comprennent où on va (il y a ce côté vision), qui sont motivées, et où on puisse collectivement définir un bon niveau de confiance pour pouvoir être performant et travailler ensemble ». Donc voilà c'est quand même quelque chose de très global.

Comportements attendus

Quels sont les comportements auxquels vous vous attendez au retour de la formation chez les personnes ayant suivi la formation ?

Alors les comportements attendus, je dirais l'ouverture par rapport au changement, la responsabilisation par rapport au nouveau rôle que les gens ont dû incarner, je dirai une certaine notion d'efficacité aussi (ça rejoint ce que je disais par rapport à la gestion des priorités), une orientation client qui soit accrue, meilleure, je dirai un niveau de collaboration, un développement de l'intelligence collective, ça c'était vraiment un challenge. Peut-être une dernière chose qui est liée, quand on parle de neurosciences, on parle de capacités adaptatives, c'est certainement plus d'agilité. Après, il faut voir ce qu'on met dans la notion d'agilité. Ce qu'on appelle la « learning agility », c'est la capacité à absorber rapidement et s'adapter à de nouvelles exigences. Il y a de nouvelles réglementations, des nouveaux rôles, comme je m'adapte à ça et comment je suis performant et je m'approprie mon nouveau rôle et voilà. Ça, c'était le vrai challenge. Quand tu pars d'une structure A, tu vas expliquer aux personnes que dans cette structure, tu as peut-être 100 postes différents avec des rôles et des responsabilités qui sont différentes, des niveaux hiérarchiques différents, des outputs différents. Tu arrives à un changement et tu arrives à une structure B avec une structure complètement différente, ce n'est pas par plaisir mais tu dois travailler différemment par rapport à la stratégie qui est la réponse à l'évolution de l'environnement. Peut-être qu'après, il n'y a plus 100 postes, peut-être qu'il n'y en a plus que 60-70 et les rôles et les responsabilités de chacun ont certainement en partie changé. Même au niveau de la structure, t'es peut-être plus du tout en hiérarchie, t'es peut-être en fonctionnel, structure matricielle, peu importe. Donc t'arrives vraiment dans des modalités de travail tant individuellement que collectivement qui sont très déstabilisantes. Si tu n'as pas l'accompagnement tant au niveau du mindset qu'au niveau du management, si tu n'as pas un cadre qui permet de t'aider à t'approprier cette nouvelle manière de faire, souvent on constate, par exemple du change management qui n'est pas accompagné jusqu'au bout, les gens naturellement retournent à ce qu'ils faisaient avant. Mais le problème, c'est que là, plus personne n'en veut, alors là c'est un carnage. Les gens vont retourner à ce qu'ils savent faire et personne quelque part ne crée (sans tomber sur des jugements de valeur par rapport à des personnes), si ce n'est pas accompagné, c'est ce qu'il se passe. Il faut savoir les statistiques démontrent qu'il y a peut-être 20 ou 30 % des projets de changement qui aboutissent, ce qui est quand même incroyable. Ça veut dire que 2/3 des projets sont à l'eau, ça ne sert à rien.

C'est pareil pour le transfert, si ce n'est pas accompagné derrière, c'est foutu. C'est la réalité. Sur un plan de formation de 60 000 heures, il y a une partie de ton plan qui n'aura servi à rien. Il faut appeler un chat un chat, c'est comme ça. Non pas qu'au départ, tu le savais parce que tu te dis que si on le fait de cette manière, tu mets tous les ingrédients, cela va marcher. Mais ça veut dire que t'es quand même pas le seul dans la boucle. Si les managers n'accompagnent pas derrière, ça ne sert à rien. Parfois, tu as des besoins qui sont exprimés et entre temps, il y a des changements qui font que la priorité a un peu changé, tu déploies ton dispositif, à un moment donné, c'est plus pertinent par rapport au besoin initial ou l'évolution du besoin. Ce n'est pas simple. Le changement c'est humain, c'est ce qui a de plus complexe. La complexité individuelle vs collective, c'est quelque chose qui n'a pas de recettes magiques. Mais il y a des conditions, des moyens. Il n'y a pas d'obligations de résultat, mais il y a des obligations de moyens. Donc bien identifier les besoins, apporter une réponse qui est adaptée et renforcer. Continuer, rappeler le message et ça c'est le rôle du management. Accompagner et éventuellement faire revenir un consultant, un coach interne parce que des fois, avoir un vrai petit rappel, ça peut être un rappel théorique, mais souvent c'est plus terrain, sur des choses qui n'avaient pas encore été bien assimilées. Je me souviens une fois, un consultant m'avait dit que le coaching après un dispositif de formation, c'est avant tout d'accompagner les progressions de la personne, donc c'est lui donner les moyens de progresser. Et c'est important.

Pour vous, à quoi trouveriez-vous que la formation ait fait l'objet d'un transfert ? Pour considérer que la formation a fait l'objet d'un transfert d'apprentissage, quels sont les comportements attendus ?

Il y a plusieurs niveaux : individuel (il y a des questionnaires qui reprennent les différentes dimensions et qui sont liés à l'apprentissage du dispositif Growth Mindset, où la personne va s'autoévaluer et le manager peut aussi évaluer et objectiver des changements chez l'apprenant. Après, je pense qu'il y a une manière plus globale de voir. Au niveau du Retail c'est intéressant, là on peut avoir une vue de l'évolution du système. Le responsable du business, il est très très satisfait de l'impact que ça a eu sur l'évolution. Lui, il disait au départ qu'il n'allait pas y arriver parce qu'au début, tout le monde lui disait : « on ne va pas faire comme ça » « on n'a jamais fait comme ça » « ça a toujours fonctionné »... Bref, il y avait énormément de réticences au changement et ce sont des personnes qui avaient été très très peu remises en question dans leur mode de travail. Par exemple, au niveau du groupe, le réseau des agences, ils n'étaient pas vraiment impactés. Ils vivaient leur vie locale et même au-delà de ça, elles représentaient 40 entreprises individuelles. Dans la philosophie, c'était un peu ça même s'il y a des politiques qui réglementent le tout. Pour le Head of, il n'y avait pas de stratégie. C'est pourquoi l'actionnaire à l'époque a mis un spécialiste de la digitalisation parce qu'ils ont compris qu'il fallait faire un big bang parce que le modèle, tu le tapes dans le mur et c'est fini quoi. C'est trop tard. Ils ont compris qu'ils devaient digitaliser, développer des pas... Donc ça, c'est depuis qu'il y a le nouveau directeur commercial, avant on était dans une autre ère. Ça s'est accéléré très très vite. Maintenant, c'est toujours la difficulté, d'objectiver le retour sur investissement d'un dispositif, il y a la perception individuelle, la perception du manager, la perception du Head of. Et on a eu encore récemment, dans un autre contexte, j'ai vu un des managers qui a suivi la formation (a suivi aussi les coachings parce qu'il était dans le groupe des gérants), et il m'a dit : « ça m'a changé la vie ». Donc chez certaines personnes, ça peut aller jusque-là. Maintenant, ce n'est pas une baguette magique. Il y a des personnes qui ne sont pas dans l'ouverture, qui ont beaucoup de difficultés au niveau de l'intelligence émotionnelle, qui se sont ouverts un peu, qui ont fissuré un peu l'armure, et se sont dit que ça dépasse le cadre professionnel, ça m'apporte peut-être du positif. « Tiens, il faudrait que je lâche prise sur ça » « tiens tel outil, je vais l'utiliser ». Et quelque part ils se sont dit « où je mets les priorités, le curseur n'est peut-être pas au bon endroit, il faut que je change certaines choses ». Dans ce sens-là, je pense qu'il y a eu des changements individuels. Au niveau des résultats business, globalement, ils sont plutôt bons et les transformations qualitatives, il y a quand même eu énormément de choses qui ont été mises en place. Alors on peut toujours faire mieux. Au-delà de la perception des apprenants, des managers... à l'externe, on calcule ce qu'on appelle le NPS = Net promoting score et il a substantiellement augmenté. Ce qui est important c'est de regarder les progressions, mais si on n'est pas à des niveaux de fou où on pourrait se dire que l'expérience client, elle est optimale, on n'en est pas là. Je n'ai plus en tête le nombre de points qui ont été gagnés. Alors le NPS c'est quoi ? C'est la réponse à la question : « Est-ce que tu recommanderais la banque à quelqu'un d'autre ». Et c'est oui, c'est non, c'est sûrement. Et le score a quand même évolué substantiellement positivement. Après c'est multifactoriel, est-ce que c'est depuis qu'il y a le nouveau directeur commercial ? Pas sûr. Est-ce que c'est uniquement la formation ? Pas sûr. Maintenant il a recruté pas mal de monde, donc ça aussi un petit peu de sang neuf, ça a apporté énormément de nouvelles manières de voir, de manager dans certains endroits. C'est là où c'est très difficile, la notion de retour sur investissement. Après, on peut utiliser des formules qui existent, mais au numérateur et au dénominateur, tu ne vas mettre que des choses subjectives donc tu utilises des choses subjectives sur des choses subjectives. Je pense que si on prend vraiment tous les indicateurs, pour moi ils sont au vert. Ça, c'est ma perception. C'est surtout, les former, le Head of, les clients, les résultats. Donc pour moi tous les indicateurs sont au vert. Parfois tu peux avoir des dispositifs de formation où, je pense, le changement est réel, mais il peut y avoir un effet marché et les résultats ne sont peut-être pas bons. Donc tu ne peux pas dire, les résultats ne sont pas bons alors la formation a été mauvaise. Et dans l'autre sens aussi, tu peux avoir de super résultats alors que la formation n'a pas forcément porté ses fruits. Moi je me souviens de dispositifs de formation que j'ai pu faire dans les salles de marché, c'était une formation en vente, tous les sales ont fait la formation et 2-3 mois après, ils ont fait des chiffres stratosphériques. Je me souviens, le responsable de l'activité s'était mis en avant en disant qu'ils avaient fait une formation et que ça portait ses fruits. Et dans les faits, peut-être 2-3-4 mois qui ont suivi après, les chiffres ont été catastrophiques. Après, il avait creusé et il s'est rendu compte qu'il y avait eu un effet de marché. Il pensait que c'était les techniques de vente qui avaient été améliorées. Donc c'est très difficile.

Feed-back de la formation

Avez-vous eu des feedback sur ce parcours de formation ? Pensez-vous que les apprentissages de formation ont été transférés ?

Oui, comme je te l'ai dit, le directeur commercial est convaincu et très positif. Le CEO de la banque l'a été aussi puisqu'il nous a demandé de mettre ce programme phare au niveau de l'« Academy ». Et maintenant, il faut savoir que d'autres départements de la banque veulent être formés. Au-delà de former, et ça tu l'as très bien compris, la formation ce n'est qu'une petite partie. C'est un processus d'accompagnement humain à travers des transformations business. Donc c'est ça Growth Mindset. Dans l'absolu, toi qui as suivi la formation, on pense que c'est très intéressant, mais c'est dans les situations de grands changements que ça prend d'autant plus de sens, que tu le mets en pratique.

Dans l'« Academy », tout le monde peut y participer ?

Oui, c'est ouvert à tous.

En quoi consiste le programme ?

C'est 3 jours : un jour sur les motivations, un jour sur les émotions et un jour sur les facultés adaptatives.

Donc l'objectif, c'est d'étendre ça au plus de monde possible ?

Oui tout à fait. Donc là, on est vraiment sur une dimension culturelle. Tu sais, par rapport, à la stratégie business (là on est en train de travailler sur la stratégie 2025), il y a différents piliers qui sont très importants et l'un des piliers, c'est positive mindset et tout ce qui est skills, donc les compétences au sens large. On le voit, on a plein de nouveaux besoins et plein de nouveaux métiers qui arrivent et donc si tu n'as pas les spécialistes au bon endroit... mais après c'est vraiment cet état d'esprit qui va permettre d'adresser tous ces changements.

