



Etienne Collignon  
12 février 2018

## Equipe apprenante Bibliographie commentée

### L'EQUIPE, CLE D'ORGANISATION

Peter SENGE. La cinquième discipline, levier des organisations apprenantes. Eyrolles. 2015.



Pour Peter Senge, Le travail en équipe est l'une des 5 disciplines de l'organisation apprenante.

Tessa Melkonian, Thierry Picq. Building Project Capabilities in PBOs: Lessons from the French Special Forces. International Journal of Project Management. Volume 29, Issue 4, 2011. Disponible sur [www.thelearningperson.com](http://www.thelearningperson.com).

« Project-based organizations (PBOs) have become a widespread form of organizations, ideally suited to deal with unstable and dynamic environments. (...) This paper proposes to approach Project Capabilities building processes as a multi-level and dynamic process, and offers as an illustration the case of a very specific PBO — the French Special Forces. »



Thomas W. MALONE and Michael S. BERNSTEIN. Handbook of Collective Intelligence. The MIT PRESS. 2015.

Inclut des contributions :

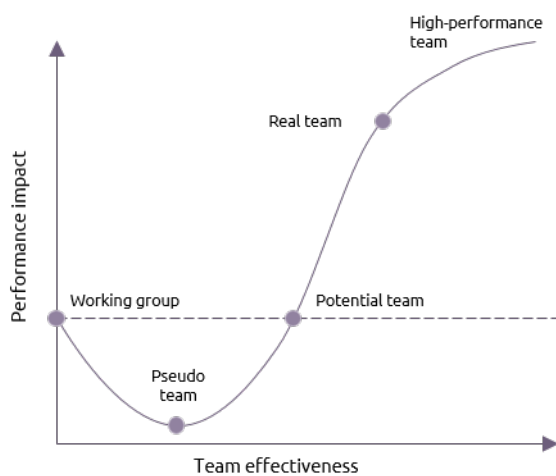
- Anita Williams WOOLEY, Ishani AGGARWAL and Thomas W. MALONE. Collective intelligence in Teams and Organizations.
- Yochai BENKLER, Aaron SHAW, and Benjamin MAKO HILL.

## MODELES D'EQUIPE PERFORMANTE

Jon R. KATZENBACH and Douglas K. SMITH. The Wisdom of Teams : Creating the High-performance Organisation. Harvard Business School, Boston. 1993.

Définition de l'équipe par Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith :

« Un petit groupe de personnes ayant des compétences complémentaires qui s'engagent dans un but commun, des objectifs de performance et une approche pour lesquels ils sont responsables ensemble ».



### Le Groupe de travail (Working group)

Les membres de l'équipe se réunissent pour échanger des informations, mais à ce stade il n'y a pas de but commun ni d'objectifs de performance exigeant une responsabilité partagée. Chaque membre de l'équipe n'est responsable que du travail que le groupe lui a délégué.

### La Pseudo équipe (Pseudo team)

L'équipe est au bas de la courbe de performance. Les membres peuvent croire faire partie d'une équipe mais qui n'agit pas encore comme telle. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ne veulent pas prendre le risque de s'engager dans un but commun et la responsabilité partagée que cela implique.



### **L'équipe potentielle (Potential team)**

À ce niveau, les membres de l'équipe bougent vers un objectif commun et une approche pour l'atteindre. Ils travaillent à obtenir un niveau de performance supérieur et doivent s'entendre sur une responsabilité partagée.

### **L'équipe réelle (Real team).**

Dans ce type d'équipe, un petit groupe de personnes partage un but et une approche communs. Ils ont des compétences complémentaires et partagent la responsabilité des résultats.

### **L'équipe à haute performance (High performing team)**

La différence entre une équipe réelle et une équipe performante est la relation entre les membres de l'équipe. Des résultats de haute performance sont obtenus par des membres engagés dans le développement personnel de chacun.

**Anita WOOLEY.** Collective Intelligence of Teams. Vidéo You tube. 2011. Résultats de recherche sur l'efficacité d'une équipe. Un résultat est que ce qui fait une équipe efficace c'est notamment la présence de femmes ainsi que le partage dans la distribution de la parole. <https://www.youtube.com/watch?v=MDXOXEfAsY>

**Edgar SCHEIN.** Aider. Une dynamique relationnelle – en duo, en groupe, au travail... Préface Olivier Piazza. InterEditions. 2015.

L'ouvrage contient un chapitre sur « le travail d'équipe, une aide réciproque continue. L'entraide mutuelle, racine de la performance du groupe ». L'approche Est la suivante : « Une équipe est efficace lorsque chaque membre aide les autres à jouer leur rôle de façon appropriée, afin qu'il y ait un sentiment général d'équité et que la confiance mutuelle reste élevée, même lorsque les pressions du travail sont grandes. »

**Bruce W. TUCKMAN W.** Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, 384-399. The article was reprinted in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, Number 3, Spring 2001. Nombreuses ressources sur ce modèle sur internet.

Voir le modèle de Bruce Tuckman (américain 1938-2016). Il explique que lorsque l'équipe grandit en maturité et agilité, les relations s'établissent, et le leader évolue dans son style de leadership. Au début il exerce un style directif par un style de direction, passe par le coaching et le participatif, finir en délégation et lâcher prise. Alors, l'équipe peut avoir un nouveau leader et le premier part développer une nouvelle équipe. Son modèle comprend quatre phases appelées Inclusion (Forming), Créativité (Storming), Stabilisation (Norming) et Performance (Performing). Tuckman a ajouté une cinquième phase appelée Ajournement (Ajourning) pour traiter de la clôture du groupe.



## LEADERSHIP D'EQUIPE

Robert K. GREENLEAF. *Servant Leadership. A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness.* Foreword by Stephen R. Covey. Afterword by Peter M. Senge. Paulist Press. 1977.

Pour Greenleaf, servir devrait être la principale caractéristique du leadership.

Dominique BERIOT. *Guide systémique du manager d'équipe. 40 situations managériales du quotidien.* Eyrolles. 2018.

Ce livre s'appuie sur la logique systémique à travers quarante situations managériales décryptées. Chaque situation est présentée selon une structure systémique qui s'articule autour de "processus-repères".

Alain GAUTHIER. *Le co-leadership évolutionnaire. Pour une société co-créatrice en émergence.* Préface de Jacques CHAIZE. Ed HD. 2013.

La pratique du co-leadership selon Alain Gauthier repose sur :

- Inviter les autres (co-leaders) à franchir un seuil ensemble ;
- S'aventurer ensemble dans l'inconnu, le non familier, lâcher prise sur ce que nous croyons savoir ;
- Percevoir ensemble ce qui est en train d'émerger ;
- Ouvrir un espace où la créativité individuelle et la sagesse collective peuvent se combiner ;
- Se connecter à l'espace supérieur (*to the larger field*).

## BOITE A OUTILS DE L'EQUIPE

Heikki TOIVANEN, Illustration Maija Kotomäki. *Friend Leadership. A Visual Inspiration Book.* 2014.

Ce petit livre gratuit sur internet est un concentré d'idées et de méthodes à la fois pour les leaders d'équipe et pour les coachs accompagnateurs par la pédagogie de l'émergence.

Olivier DEVILLARD. *La dynamique des équipes.* Editions d'organisation. 2000. Un manuel très complet de management d'une équipe que l'on peut situer dans une organisation traditionnelle et hiérarchique. Accessible à tous les managers, mais sans percée particulière.

William ISAACS. *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life.* Doubleday. 1999.



Ian CUNNINGHAM, Ben BENNETT, Graham DAWES. Self Managed Learning in action. Putting SML into practice. Gower. 2000.

La méthode du contrat d'apprenance, conçue à un niveau individuel par Ian Cunningham, est transposable au contrat d'équipe. Les 5 questions fondamentales deviennent alors :

1. Qu'avons-nous appris collectivement jusqu'à maintenant ?
2. Où sommes-nous dans notre parcours ( résultat, challenge... ) ?
3. Quel est notre but ensemble ? Comment les objectifs individuels s'inscrivent dans ce but ?
4. Comment continuer à apprendre et nous développer ?
5. Comment serons-nous que nous avons atteint notre but ?

Robert DILTS. Logical Levels of Change. Nombreux documents disponibles sur internet. La pyramide de DILTS est un outil de travail en équipe pour construire une représentation commune du travail ensemble.

- **Environnement** : Où ? Quand ? Avec qui je travaille ? Dans quel contexte ?
- **Comportements** : Quoi ? Quels sont mes modes de travail, d'interaction, de communication ? Avec quels partenaires, parties prenantes ? C'est le niveau des actions qui sont réalisés ou non.
- **Compétences et capacités** : Comment ? Quels sont mes connaissances, savoir-faire, savoir-être ? C'est le niveau des compétences et de l'organisation.
- **Croyances, valeurs** : Pourquoi ? Quelles sont mes croyances, mes valeurs aidantes ou limitantes ? Qu'est-ce qui me motive, me limite ? C'est le niveau des croyances et des valeurs, sur soi, sur les autres ou sur la vie.
- **Identité** : Qui ? Qui suis-je ? Quel est mon rôle ? Mon identité ? Quelle image me représente bien ?
- **Mission** : Pour quoi ? Quelle est ma mission ? Quelle est ma contribution au système élargi ? C'est le niveau d'appartenance et qui répond à la question : « A quel monde je me sens appartenir ? »



Ken HOMER. Conversations collaboratives.

<http://www.collaborativeconversations.com/collaborativeconversations.com/Home.html>

Ken Homer est consultant et vit à San Francisco. Il a travaillé avec les plus grands inspirateurs américains du dialogue dans le travail.

« Nous sommes engagés chaque jour dans des dizaines de formes de conversations. Les Conversations collaboratives permettent à des personnes de se rencontrer, se définir un futur désiré ensemble, puis avancer avec volonté et efficacité à travers les



étape collaboratives requises pour produire les résultats qui vont transformer ce futur en réalité ».

Les Conversations collaboratives reposent sur les principes suivants :

- L'unité la plus naturelle pour réaliser le travail est l'équipe ;
- L'unité la plus naturelle pour l'organisation du travail est le projet ;
- L'unité la plus naturelle de l'interaction humaine est la conversation.
- Toutes les tâches impliquant plus d'une personne sont coordonnées au travers de conversations.
- Toutes les conversations ne coordonnent pas le travail.



Si nous acceptons ces principes, la question suivante se pose : quel est le nombre minimum de conversations qu'une équipe doit tenir pour définir les résultats escomptés d'un projet, puis tracer un chemin pour atteindre ces résultats, limiter les arrêts au minimum (interruptions de flux), tout en optimisant la contribution de chaque personne, et en favorisant l'apprentissage de l'équipe ?

La réponse proposée par les Conversations collaboratives est de quatre. Ces conversations sont représentées autour d'un cercle, car elles forment un tout interdépendant et solidaire - chacune se reflétant dans les autres, tout en se

renforçant mutuellement.

Le flux des conversations collaboratives commence par l'établissement d'un accord sur une compréhension commune quant au but qui nous réunit : quel travail voulons-nous accomplir ? Mais cette conversation de compréhension commune ne se limite pas à définir les limites du projet. Elle explore également l'aspect humain du travail en utilisant "l'appréciative inquiry" un processus pour savoir qui est présent, et comment les dons, les talents, les compétences, les connaissances, les espoirs et les rêves de chacun peuvent contribuer à la réussite collective.

L'étape suivante est d'explorer ce qui est possible compte tenu de qui nous sommes, ce que nous avons à notre disposition en termes de ressources et de contraintes et ce que nous espérons accomplir. Une fois que nous avons mené une enquête approfondie sur ce qui est possible, nous passons à la conversation de coordination. Là, nous respectons un processus très spécifique pour garantir que, l'engagement dans l'action étant pris, chacun sait exactement ce que l'on attend de lui, ainsi que ce qu'il conviendrait de faire dans le cas où une promesse ou un engagement ne pourrait être tenu.



Enfin, nous terminons par une conversation pour réfléchir et apprendre - une étape trop souvent négligée dans le monde hyperactif actuel - sur ce qui est essentiel comme l'apprentissage organisationnel et personnel. Si nous voulons renforcer notre compétence, nous devons prendre le temps d'explorer ce que nous avons fait, si cela a bien fonctionné et peut être reproduit, ainsi que ce qui n'a pas fonctionné, et les enseignements précieux que cela nous a apporté. La seule honte à l'échec, est l'incapacité à apprendre de lui.

Thierry Picq. Les héros ordinaires acteurs de la high performance. Interview parue dans Business Digest, n°159, Janvier 2016. Disponible sur [www.thelearningperson.com](http://www.thelearningperson.com).

« La high performance est le fruit d'un travail au quotidien pour impulser les bons rythmes selon les priorités et coacher les talents des « héros ordinaires » pour une complémentarité source de toutes les innovations. »

Thierry Picq. Comment développer des compétences collectives ? L'exemple des équipes projet. Chapitre publié dans Dupuich-Rabasse F. (coord) (2008) Management et gestion des compétences, Ed l'Harmattan, p. 181-198. Disponible sur [www.thelearningperson.com](http://www.thelearningperson.com).

« Ce chapitre vise à mieux comprendre cette idée de compétence collective, notamment dans un contexte particulièrement propice à son développement : le travail en mode projet. »

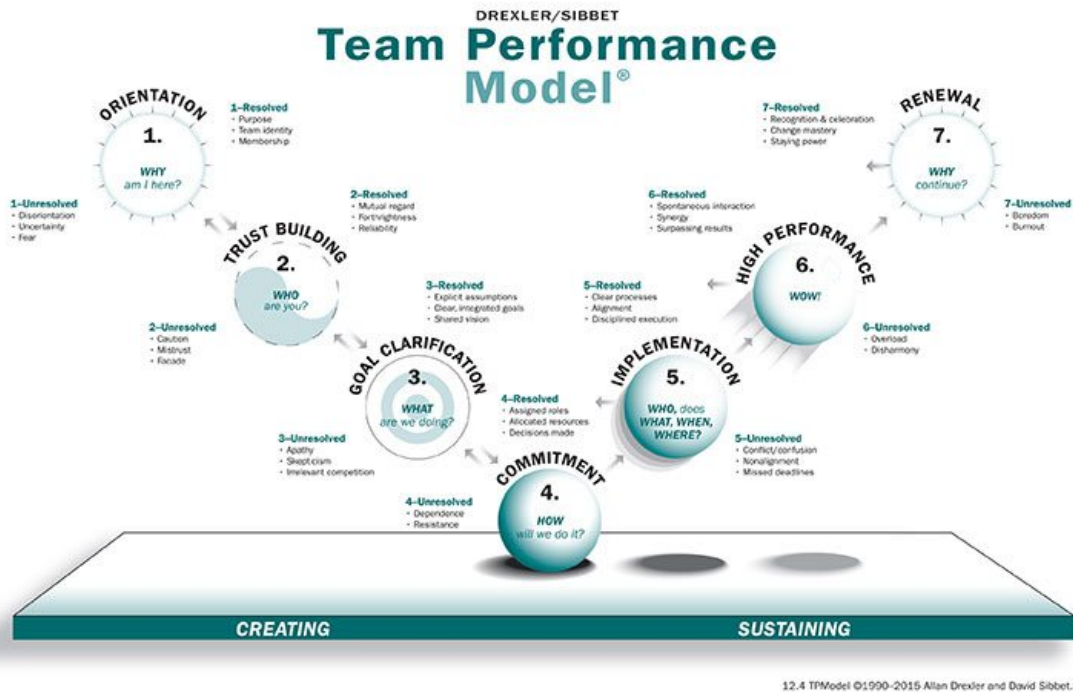
Etienne Collignon. L'équipe apprenante – Les méthodes d'entrée. Voir document sur site : <http://thelearningperson.com/equipe-apprenante>

Ce document fournit une courte présentation d'une méthode simple pour chacune des 36 cartes du jeu Equipe apprenante.



**PROCESSUS DE PROGRES D'UNE EQUIPE**

David SIBBET. Visual Teams. How Graphics, Sticky Notes & Idea Mapping Can Transform Group Productivity. Wiley, 2011



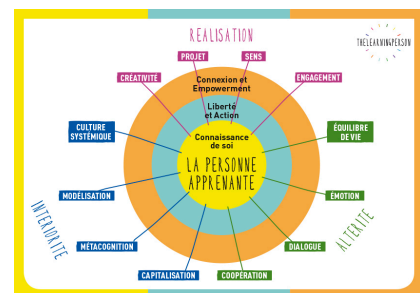
Allan Drexler et David Sibbet ont conçu un modèle de la performance d'équipe qui identifie les 4 étapes de la création et les 3 niveaux développement d'une équipe. A Mondragon Team Academy, il est un ancrage fort de la formation des étudiants en équipe. Accompagnée par d'anciens étudiants, la coopérative MAIER qui produit des pièces d'automobiles (3000 employés, chiffre d'affaires 350 millions d'euros) a choisi ce modèle pour la formation d'accueil des chefs de projet.

Etienne COLLIGNON. Site THE LEARNING PERSON

<http://thelearningperson.com/equipe-apprenante>

Onglet Equipe apprenante. Voir document «Equipe apprenante – Les méthodes d'entrée ».

Etre une équipe apprenante, c'est développer une conscience des liens collectifs, maîtriser les méthodes et les rites de travail et piloter des projets communs. Pour cela, il faut observer le vivant des inter-relations et faire face aux difficultés humaines, guider l'énergie







collaborative vers l'intelligence collective et vivre ensemble en harmonie, joie et plaisir. La méthode, qui s'appuie sur un jeu de 36 « cartes de pratiques », aide l'équipe à se développer dans cet immense territoire et sur le modèle de la Personne apprenante.

## COACHING

Alain Cardon. Coaching d'équipe. Editions d'organisation. 2013

Parmi les thèmes traités :

- La circularité : « en réunion, le coach observe avec soin qui parle, après qui, à qui et pendant combien de temps »
- Les rôles délégués : Facilitateur, pousse-décision, cadenseur, co-coach...

Hawkins, P. (2011). Leadership team coaching. London : Kogan pages publishers

David KANTOR. Reading the room. San Francisco ; John Wiley and sons publishers. 2012.

## PROCESSUS APPRENANTS FONDES SUR L'EQUIPE

Bachelor Business administration, Ecole de management de Strasbourg, Université de Strasbourg.

Team Academy. <http://tiimiakatemia.fi/en/>  
Apprendre l'entrepreneuriat par l'équipe.

TeamFactory. <http://teamfactory.fr/>  
Association à Paris, centrée sur la pédagogie de l'entrepreneuriat d'équipe.

Thierry Picq. Comment la Suisse a t-elle gagné l'America's Cup ? Une question de dynamique d'équipe. Disponible sur site [www.thelearningperson.com](http://www.thelearningperson.com).

« Ce cas court, qui peut-être utilisé dans un laps de temps réduit (1h30) est plus particulièrement centré sur les modalités de constitution d'une équipe, dans un contexte humain marqué par un fort degré d'incertitude, d'innovation et de transversalité (multiplicité des cultures, des métiers, des compétences, des profils,...). »



#### Ateliers The learning person notamment :

- PREMIER DE CORDEE en intelligence collective – Concevoir des événements collaboratifs à fort impact. Avec Stéphanie Desfontaines. Vous organisez de plus en plus souvent des événements collaboratifs : rencontres d'entreprise, de réseaux, de projets, de formation. Pour atteindre les objectifs visés, l'enjeu est de faire vivre aux participants des échanges de qualité leur permettant d'apprendre les uns des autres, et de faire émerger le futur désiré ensemble. Pour le réussir, les facilitateurs disposent d'une large gamme de méthodes et savent faire appel à leur expérience et leur créativité. Mais le succès de ces événements se bâtit surtout en amont dans les temps de « co-design » en équipe solidaire. Cet atelier traitera de l'état d'esprit et des méthodes pour inventer à plusieurs une dynamique sociale pertinente.
- EQUIPE APPRENANTE. Avec Agnès Cabannes. Vous animez une équipe et vous vous interrogez sur votre posture de leader. Vous percevez un besoin de travail collaboratif, mais comment faire avec mon équipe actuelle ? Ceci est pour vous !

#### ILLUSTRATIONS D'EQUIPE

Thierry PICQ. Les 10 raisons pour lesquelles un manager devrait s'intéresser au handball. 10 janvier 2018.

<https://theconversation.com/les-10-raisons-pour-lesquelles-un-manager-devrait-sinteresser-au-handball-89690>

« Cet article vise à tisser un lien original entre le terrain de jeu de l'entreprise et celui du handball, et à attirer l'attention du manager sur ce qu'il peut apprendre du handballeur ! »