

Etienne Collignon
4 juin 2019

L'EQUIPE et ses PRATIQUES APPRENANTES



Equipe du Bachelor Jeunes entrepreneurs, Université de Strasbourg

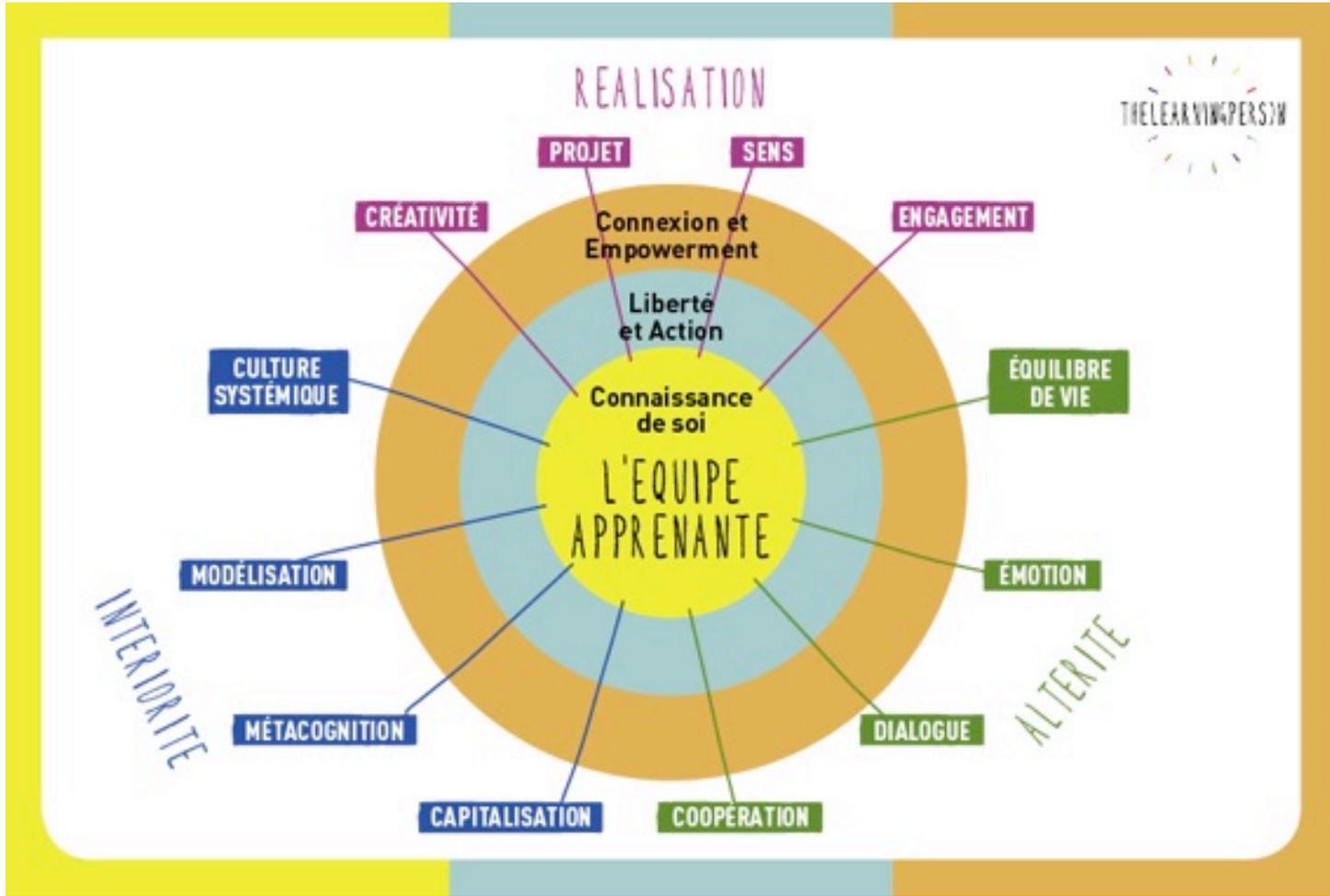


Table des matières

PRESENTATION DU MODELE La personne apprenante	5
L'EQUIPE APPRENANTE	9
DES MODELES INSPIRANTS AUTOUR DES CARTES DE PRATIQUES.....	11
Pratique 1 : Capturer et valoriser le savoir	12
Pratique 2 : Donner place au silence et à la respiration	13
Pratique 3 : Expliciter les modèles et rites de travail ensemble.....	14
Pratique 4 : Connaître et questionner l'environnement et la vie de travail	15
Pratique 5 : Reconnaître les compétences et potentiel des personnes	16
Pratique 6 : Ecouter chacun.....	17
Pratique 7 : Percevoir et exprimer les ressentis, les vécus, les émotions	20
Pratique 8 : Considérer les rythmes individuels.....	21
Pratique 9 : Accueillir l'inconnu.....	22
Pratique 10 : Partager les projets individuels	23
Pratique 11 : Nommer les valeurs de l'équipe	24
Pratique 12 : Donner place à un partage du leadership	25
Pratique 13 : Partager le savoir	27
Pratique 14 : Demander et donner du feedback	28
Pratique 15 : Créer et expérimenter des méthodes nouvelles.....	29
Pratique 16 : Considérer la diversité des dimensions de ses activités	30
Pratique 17 : Décider en respectant un processus partagé.....	31
Pratique 18 : Traiter les difficultés, tensions, conflits.....	32
Pratique 19 : Donner des signes de confiance et de reconnaissance	33
Pratique 20 : Mettre en bon équilibre les projets individuels et le collectif.....	34
Pratique 21 : Développer des idées et projets audacieux	37
Pratique 22 : Tracer le chemin à suivre ensemble	38
Pratique 23 : Partager une vision.....	39
Pratique 24 : Exercer des rôles motivants, enthousiasmants, valorisants.....	40
Pratique 25 : Décrire et transmettre le savoir nouveau	41
Pratique 26 : Soutenir l'apprenance individuelle et collective	43
Pratique 27 : Transmettre son savoir-faire dans sa complexité et sa spécificité.....	44
Pratique 28 : Conseiller d'autres équipes au regard de son savoir-faire.....	45
Pratique 29 : Vivre pleinement le collaboratif.....	47

Pratique 30 : Aider d'autres équipes à travailler ensemble.....	49
Pratique 31 : Créer le désir de se joindre au projet	51
Pratique 32 : Faciliter une vie équilibrée après le projet	52
Pratique 33 : Inspirer et nourrir l'innovation dans d'autres environnements	54
Pratique 34 : Réussir ses activités dans toutes leurs diverses dimensions	55
Pratique 35 : Inspirer par authenticité et exemplarité.....	57
Pratique 36 : Apporter une valeur ajoutée durable au service du bien commun	58
METHODES DE TRAVAIL POUR L'EQUIPE APPRENANTE.....	61
L'équipe en dialogue sur l'apprenance	63
L'équipe en dialogue sur l'apprenance avec un jeu de cartes.....	66
Le renforcement d'un leader d'équipe.....	69
Guider l'apprenance en équipe	72
BIBLIOGRAPHIE sur l'équipe et son coaching.....	73
L'équipe, clé d'organisation.....	73
Modèles d'équipe performante	73
Leadership d'équipe.....	74
Boîte à outils de l'équipe	74
Processus de progrès d'une équipe	75
Coaching	75
Processus apprenants fondés sur l'équipe.....	77
Illustrations d'équipe	77
REPERTOIRE DES METHODES.....	78
GLOSSAIRE.....	79

PRESENTATION DU MODELE La personne apprenante

Bousculé dans mes habitudes et mon confort en 1998, à l'occasion d'un programme long de développement, j'ai vécu une transformation personnelle forte. Au même moment, je découvrais « les cinq disciplines » de l'organisation apprenante, selon Peter Senge, dont l'une s'appelle « maîtrise personnelle ». Et parallèlement je me renforçais comme « acteur de transformation » dans mon entreprise et je m'investissais dans des réseaux professionnels.

« Qu'est-ce qu'une personne apprenante ? » a ainsi été une longue quête. Je ne trouvais pas de réponse dans les multiples ouvrages dédiés au développement personnel, au changement, au leadership, à l'éducation ; ils ne racontaient pas ce que j'avais vécu. L'idée m'est alors venue d'identifier dans mon propre chemin ce qui avait pu bouger en moi. Ainsi est né vers 2002 le modèle La personne apprenante.

Depuis lors, le monde de la transformation des organisations est beaucoup plus mûr. L'organisation apprenante, l'entreprise vivante ou libérée, l'intelligence collective sont maintenant des références en management, même si la pratique peine à impacter profondément les organisations traditionnelles. Un monde de collaboration se déploie progressivement : open innovation, entrepreneurs sociaux, co-working, fablab... Des milliers de personnes dans le monde expérimentent des démarches collaboratives sur le terrain. Ce sont des leaders de changement, des consultants et coachs spécialisés, des étudiants, des entrepreneurs, des enseignants et formateurs. Ils sont porteurs d'apprenance.

L'apprenance est une attitude dynamique consciente permettant à une personne ou un collectif d'accroître sa capacité à traiter des situations complexes.

Le mot « conscient » signifie qu'apprendre repose sur un acte volontaire. Le mot « dynamique » représente le mouvement vers un inconnu, un progrès souhaité.

Cela s'applique à la personne, comme au collectif, qu'il s'agisse d'équipe, de réseau, de cercle, ou d'organisation.

L'apprenance, c'est grandir en faisant des choses qu'on n'a jamais faites auparavant et se mettre en question. C'est s'interroger sur ce que l'on a appris autant que sur le résultat atteint. C'est se détacher de ses habitudes et investir sur soi, sur ses propres talents, sur son propre avenir.

« L'élan d'apprenance est le désir de connaître et de reconnaître » écrit Hélène Trocmé-Fabre.

Etre une personne apprenante, c'est avoir une conscience de son développement, maîtriser ses postures et le choix de ses projets. Pour cela, il faut piloter ses propres apprentissages, observer le vivant des interrelations et faire face aux difficultés humaines. C'est être aussi le pilote de sa propre énergie et se mettre au service de l'intelligence collective. Et retrouver la joie d'apprendre et se développer. Notre modèle facilite l'exploration de cet immense territoire.

« La manière dont nous nous développons en tant qu'être humain est un processus d'apprentissage, de découverte continue et de développement de nouvelles capacités. Il y a de l'enthousiasme dans cette aspiration à se développer pour devenir de plus en plus la personne que nous souhaitons être », écrit Peter Senge, dans la préface du guide de l'organisation apprenante.

Le modèle La personne apprenante est au service des acteurs de transformation. Il leur permet de travailler sur leur maîtrise personnelle dans la perspective de réussir leurs démarches d'intelligence collective. Un acteur de transformation ne doit-il pas en effet passer par un « lâcher prise » sur son savoir, et faire grandir une conscience de son pouvoir et un savoir-faire avec les autres pour réussir ses projets d'accompagnement du travail ensemble ?

Le modèle La personne apprenante repose sur trois axes : **l'Intériorité, l'Altérité et la Réalisation**, chacun de ces axes comprenant quatre **domaines** :

L'Intériorité : la capacité à penser son propre développement, à travailler sur soi et en soi :

- Capitalisation : se donner des méthodes pour gérer ses propres acquisitions de connaissance ;
- Métacognition : observer ce qui arrive ici et maintenant, à soi-même, aux autres ;
- Modélisation : articuler en un ensemble cohérent (programme, dessin, proposition...) des éléments d'une situation ou d'un événement, pour aboutir à une représentation partageable ;
- Culture systémique : sortir d'une représentation réduite et s'ouvrir à la diversité et à la complexité du monde.

L'Altérité : la capacité à apprendre grâce aux autres et avec les autres :

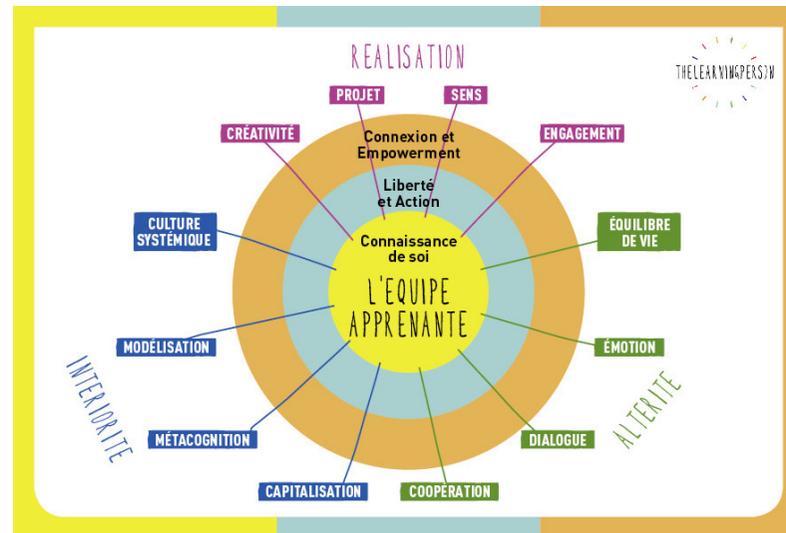
- Coopération : ouvrir l'accès à l'intelligence collective ;
- Dialogue : établir avec les autres un vivre ensemble de qualité ;
- Emotion : reconnaître et mettre en valeur ce qui touche profondément ;
- Equilibre : répartir son énergie de façon responsable pour soi-même et pour les autres.

La Réalisation : la capacité à se mettre en projet pour réaliser un futur souhaitable :

- Créativité : faire preuve de curiosité, rechercher et tester de nouvelles solutions ;
- Projet : définir et construire son action personnelle avec rigueur jusqu'à la réussite ;
- Sens : relier ses actes à des références personnelles, éthiques et spirituelles ;
- Engagement : faire preuve de courage et de liberté, traduire ses choix en actes, s'impliquer.

Le modèle propose plusieurs niveaux de développement de la personne dans sa maîtrise personnelle :

- « Non-conscient » est une absence de travail personnel et de réflexion sur les compétences de l'homme apprenant ;
- Le niveau « Connaissance de soi » est celui des premiers pas. Il représente les compétences qui installent les fondations de toute recherche ultérieure : par exemple, savoir écouter comme prémisses au dialogue ; ou savoir dire non comme initiation à l'engagement ;
- Le niveau « Liberté et action » est l'accès au pilotage personnel de son développement. Exemple : remettre en cause ses modèles mentaux ; ou procéder à une analyse systémique de son environnement ;
- Le niveau « Connexion et *empowerment* » correspond aux actions au bénéfice de l'autre. Les compétences basiques sont si bien ancrées qu'elles peuvent être mises avec succès au service d'autrui. La personne est capable d'accompagnement et de conseil. Par exemple, intervenir efficacement dans des conflits ou aider d'autres personnes à exprimer leurs émotions.



L'EQUIPE APPRENANTE

Objectifs

- Repérer les compétences utiles à l'équipe
- Identifier les compétences individuelles à mettre au service de l'équipe
- Partager les besoins d'apprendre de ses collègues et collaborateurs
- Choisir les axes de développement de l'équipe
- Se renforcer comme équipe apprenante

Le concept

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 interrelations et faire face aux difficultés humaines, guider l'énergie collaborative vers l'intelligence collective et vivre ensemble en harmonie, joie et plaisir. La méthode aide l'équipe à se développer dans cet immense territoire. Elle utilise le modèle suivant :

Situations de mise en œuvre

La méthode est destinée à soutenir une équipe dans son désir d'apprendre :

- Membres d'une équipe naturelle
- Etudiants dans une pédagogie de projet d'équipe

Ou en accompagnement individuel d'un leader d'équipe souhaitant mieux se préparer à conduire l'intelligence collective :

- Co-développement : le leader d'équipe raconte son équipe devant des pairs qui utilisent les cartes pour lui donner du feedback
- Coaching individuel : le leader d'équipe s'appuie sur les cartes pour travailler son questionnement avec son coach.

Principes pédagogiques

La méthode proposée convient à une équipe auto-organisée ou vivant un leadership partagé, ou tourné vers le collaboratif, ou leadership « ami » (*friend leadership*). Elle repose sur l'intention de renforcer l'apprenance dans l'équipe autant que possible grâce à l'action de ses propres membres ; elle met le pouvoir et le savoir apprendre dans les mains des membres de l'équipe ; elle croît en leur capacité à choisir ses propres méthodes d'apprenance, les mettre en œuvre et les évaluer pour elle-même.

La méthode

L'équipe réalise son auto-positionnement en apprenance en portant une appréciation sur chacune des 36 cartes de pratique. Puis elle décide de ses actions pour progresser comme équipe apprenante.

DES MODELES INSPIRANTS AUTOUR DES CARTES DE PRATIQUES

Pour chacune des cartes du jeu pédagogique, nous proposons ici un modèle simple, ou « de découverte », pour commencer un travail comme équipe apprenante. Appuyé sur un questionnement ouvert, le modèle proposé aide à déclencher la réflexion individuelle et d'équipe et ouvre la voie au renforcement des pratiques. Le modèle de découverte proposé est une introduction simple dans le large champ ouvert par la carte de pratique.

Après avoir pris connaissance du modèle de découverte proposé, interrogez-vous, idéalement en équipe, sous cette forme : « Dans notre équipe, ce modèle peut-il nous faire progresser, et comment l'introduire ? »

Il demande généralement un temps d'environ une heure de travail en équipe.

Certaines cartes contiennent une invitation à découvrir une méthode plus complexe pour un travail d'approfondissement.

Pratique 1 : Capturer et valoriser le savoir

Disposer d'un système de documentation écrite rigoureusement utilisé est une force dans l'équipe. Rapports, projets, comptes rendus, plans d'action, questionnaires, méthodes de travail, ... La vie de l'équipe est rythmée par la création et l'action formalisés dans des documents. L'efficacité de l'équipe passe par la rigueur dans la définition et la mise en œuvre de ce management de la connaissance.

Modèle de découverte : Capture du savoir partagé

Création

Quels sont les documents de notre savoir-faire d'équipe ?

Qui a produit les documents partagés, à quelles occasions ?

Savons-nous utiliser des outils collaboratifs de création de documents ?

Lors de la création d'informations nouvelles, tous les membres de l'équipe utilisent-ils les mêmes façons de faire ?

Partage

Quels besoins a t'on dans l'équipe quant aux comptes rendus de réunion ?

Les documents partagés sont-ils à disposition de l'équipe entière si nécessaire ?

Dynamique

A quelles occasions les documents partagés sont-ils mis à jour ?

Chaque membre de l'équipe sait-il atteindre facilement un document partagé ? Et utiliser avec aisance les moyens techniques de partage d'information ?



Pratique 2 : Donner place au silence et à la respiration

« Dans le silence on est tous ensemble ».

Alexandre Jollien en vidéo avec Oscar Brenifier, <https://www.youtube.com/watch?v=R5K70CfS06c>, 2012.

Il est rare de porter l'attention sur le silence et la respiration dans la vie d'une équipe. La pression du résultat l'emporte facilement sur tout temps ensemble sans production visible.

Dans notre fonctionnement d'équipe, quelle place pour la respiration, le silence, le calme, l'aération physique et mentale, le jeu ?

Nous connaissons des start-ups qui ont mis le sport ensemble, ou le repas sorti du sac, dans les pratiques quotidiennes de tous. Attention alors à ne pas transformer cette belle idée en verticalité nouvelle. Posons-nous les questions : Qui le désire vraiment ? Qui le décide ? Qui y participe avec régularité ? Quid des absents ?

Modèle de découverte : Respiration

Quelle est notre attention à la respiration dans l'équipe ?

« Fermer les yeux et placer son souffle au centre de l'attention. Puis noter comment, très vite, l'esprit s'en va, ou plutôt comment nos pensées se replacent au centre de notre attention, comme des enfants capricieux. Pensées sur des choses à faire, pensées sur notre difficulté à rester dans l'exercice. Nous y sommes : le travail de la pleine conscience sur les pensées consiste simplement à prendre conscience du bavardage irrésistible de l'esprit. Et conscience de son pouvoir d'attraction : à un moment, nous ne observerons plus nos pensées, mais nous serons dedans, embarqués. Alors, revenir tranquillement ou souffle, puis à l'observation des pensées. Peu à peu, la différence entre « penser quelque chose » et « s'apercevoir que l'on pense quelque chose » deviendra une évidence. C'est ce qu'on appelle la lucidité, que ça nécessite un travail régulier ». Christophe André, Méditer jour après jour, page 73.

Ressources

- Chade-Meng TAN. Connectez-vous à vous-même. Une nouvelle voie vers le succès, le bonheur (et la paix dans le monde). Belfond. 2014.



Pratique 3 : Expliciter les modèles et rites de travail ensemble

Il est bon qu'une équipe soit consciente de ses modèles.

Modèle de découverte : Modèles d'équipe

Devenir conscient de ses modèles, c'est être capable de citer les 5 sources principales d'inspiration auxquelles l'équipe fait appel en conscience dans ses interrelations, en dialogue, écoute, conseil, enseignement... Une philosophie de vie, un modèle de management, un code de conduite, un savoir faire professionnel, un héros de pensée ...

Quels sont les modèles partagés dans notre équipe ? Pour commencer, quels sont les modèles sur lesquels chacun se repose dans sa réflexion professionnelle et ses prises de décision ? Qu'y a t'il de commun entre les membres de l'équipe ? Y a t'il des processus spécifiques à l'équipe ? Et si l'équipe créait son modèle unique d'action, quels seraient les mots utilisés ?

Illustration : Témoignage de Abhay Gandhi, Cadre Amazon en Inde.

Narrative writing culture: The narrative writing culture of Amazon is another key tool that I believe helps foster learning in team. Powerpoints are banned within meetings in Amazon. Everytime an Amazon worker wants to discuss an idea they are asked to structure it into a 4-6 page memo which the company calls the "narrative". These documents are then taken to team meetings where the first 20 mins are spent by the group reading the document prepared. Once the reading is complete the group then engages in higher quality discussion of the idea presented. Such an unconventional process fosters a more careful consideration of ideas. Also since the document would generally summarize all the known available information around an idea, the group no longer spends time gathering facts and information but can quickly move into discussing the nuances of the topic under discussion. Explained further in detail in the forbes article here: <https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2017/08/08/how-does-amazon-stay-at-day-one/?fbclid=IwAR0mUKBjzQ-lCFqUuGuEAS6djoFOh44Tie2n7S320v1AdoP-RDdLWzfARVI#4098b4327e4d>



Pratique 4 : Connaître et questionner l'environnement et la vie de travail

Devenir conscient de son environnement commence par ce qui est à portée de main.

Modèle de découverte : Cinq S

La méthode 5 S est une technique de gestion japonaise visant à l'amélioration continue des tâches. La séquence comprend : Seiri : supprimer l'inutile ; Seiton : situer les choses ; Seiso : (faire) scintiller ; Seiketsu : standardiser les règles ; Shitsuke : suivre et progresser.

Dans l'environnement de travail de l'équipe, par quoi faut-il commencer pour renforcer beauté, plaisir, écologie ? Qu'est-ce qui est inutile, abandonné, désagréable au regard ?



Pratique 5 : Reconnaître les compétences et potentiel des personnes

Les membres de l'équipe ont chacun du savoir, savoir-faire, savoir-être spécifique. Dans quelles occasions ces compétences sont-elles mises en valeur dans l'équipe ? Quelles sont les situations d'apprendre ensemble ? D'apprendre les uns des autres ?

Modèle de découverte : Partage des compétences

Dans l'équipe, inviter à partager les compétences. Chacun identifie les compétences qu'il détient et qu'il est prêt à mettre à disposition des autres. Il identifie par ailleurs des compétences qu'il aimerait développer grâce aux autres personnes de l'équipe. Organiser ensuite le partage de ces informations entre offreurs et demandeurs (sur document partagé, sur tableau visuel, sur feuilles circulant entre les membres de l'équipe...), ainsi que le suivi des réalisations et des nouvelles demandes.

NIVEAU 5
CONNAISSANCE DE SOI

AXE ALTÉRITÉ DONNÉ COOPÉRATION

RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES ET POTENTIAL DES PERSONNES

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Les compétences acquises par chacun dans ses activités passées et présentes sont connues et reconnues. Les attentes externes (fournisseurs, clients...) sur ces compétences sont identifiées.

○ SENS DE LA PRATIQUE
Orienter les choix d'énergie et d'activité de chacun. Mettre les compétences à disposition d'autres acteurs dans l'organisation et dans la société.

THELEARNINGPERSON

Pratique 6 : Ecouter chacun

Voici un incontournable du bon fonctionnement d'une équipe, pourtant si difficile à mettre en place.

Modèle de découverte : Ecoute active

Etre en écoute active avec son interlocuteur, c'est :

1. Exclure ses propres idées préconçues et toute tentative d'interprétation,
2. Adopter une attitude physique de disponibilité,
3. Le laisser s'exprimer sans l'interrompre,
4. Le questionner (questions ouvertes),
5. L'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou générale,
6. Donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
7. Reformuler ses propos avec ses propres termes, puis avec les nôtres,
8. Pratiquer des silences,
9. Témoigner de l'empathie,
10. Rester neutre et bienveillant.

Parmi ces 10 idées, lesquelles se pratiquent naturellement dans l'équipe en général ? Lesquelles manquent en général ? Suggestion : l'équipe choisit l'une de ces idées comme entraînement collectif à l'écoute ; un membre de l'équipe, choisi par l'équipe, prend un rôle de coach ou vigie sur ce sujet.

The infographic is titled 'NIVEAU CONNAISSANCE DE SOI' and '6'. It features a horizontal flow diagram with three boxes: 'AXE' (yellow), 'ALTÉRITÉ' (blue), and 'DIALOGUE' (purple), with 'DIALOGUE' containing a yellow arrow pointing right. Below this, the title 'ECOUTER CHACUN' is centered. Two sections follow: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. At the bottom, there is a drawing of a red heart with people icons around it, and the logo 'THE LEARNING PERSON'.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI 6

AXE ALTÉRITÉ DIALOGUE

ECOUTER CHACUN

DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Chacun ressent une grande attention à sa propre parole. Chacun peut exprimer librement sa pensée.

SENS DE LA PRATIQUE
Donner place aux idées nouvelles, à l'inattendu, à l'émergence de savoir. Ouvrir des possibilités de coopération.

THE LEARNING PERSON

Méthode d'approfondissement : Questionnement

Questionner, c'est :

- Approfondir, entendre des arguments ;
- Conceptualiser, nommer des idées ;
- Problématiser ou critiquer ; chercher le postulat derrière un énoncé.

Le questionnement aide à explorer de nouvelles idées, à synthétiser sa pensée, à accroître son discernement. C'est l'art de rentrer dans un schéma qui ne nous appartient pas. L'attention du questionneur est centrée sur l'interlocuteur et sa situation. Le questionneur sait prendre de la distance vis-à-vis de son propre ressenti, ses modèles mentaux, ses explications. L'écoute est essentielle.

Types de questions :

- Questions de clarification :

Quelle est votre difficulté principale ?

Vous est-il possible de reformuler ?

De quelle manière est-ce en relation avec notre problème ?

Pourriez-vous me donner un exemple ?

- Questions sur les hypothèses :

Que supposez-vous ? Tout votre raisonnement semble dépendre de l'idée que ...

Il semble que vous supposez que ... ; qu'est-ce qui vous fait penser que c'est vrai ?

Peut-on faire une telle supposition ?

- Questions sur les causes, les raisons, les preuves :

Pourquoi ?

Quels événements ont produit ces effets ?

Pouvez-vous nous expliquer vos raisons ?

Qui pourrait savoir si cela est vrai ? Quelqu'un d'autre peut-il donner un argument qui conforte cette opinion ?

Par quel raisonnement êtes-vous arrivé à cette conclusion ?

- Questions sur les opinions, les points de vue, les émotions :

Si cela se passait, quelles en seraient les conséquences ? Pourquoi ?

Quel effet cela pourrait-il avoir ?

Y a-t-il une alternative ?

Comment avez-vous personnellement vécu la situation ?

- Questions sur les conséquences, les perspectives, le futur :

Comment pourrait-on améliorer cette situation ?

Quel est le problème le plus important à résoudre ?
Où en sera votre projet dans 5 ans ?

Comment s'entraîner individuellement au questionnement ?

- Préparer un entretien, préparer ses questions avec une attention aux types de questions ci-dessus.
- Observer une interview dans l'échange public; porter l'attention sur les questions posées par l'interviewer. Observer les réponses qui suivent. Qualifier la pertinence des questions posées.
- Ecouter Oscar Brenifier parler du questionnement par ex dans la vidéo <https://www.youtube.com/watch?v=R5K70Cfs06c>, 2012. Où l'on apprend à observer des questions mal posées, avec des présupposés dans la question, question faite de ramifications et brouillage, question altérée par un jugement qui la suit, compulsivité dans l'expression de la question avec une parole qui ne sait pas s'arrêter... « Pour questionner, il faut ne presque rien vouloir. Accepter le presque rien. (...) Avant de rebondir, comptez jusqu'à 5 en italien ou en javanais ; prenez le temps. (...) Quand vous posez une question à quelqu'un, regardez son regard. Et vous allez voir s'il est de plain pied avec votre question ou s'il est ailleurs. Si ça le percute, ça fait une dissonance cognitive ; ça a disjoncté à l'intérieur. Dans le regard ça se voit. »

Comment notre équipe peut-elle se préparer à pratiquer un questionnement de qualité avec ses interlocuteurs ?

Pratique 7 : Percevoir et exprimer les ressentis, les vécus, les émotions

Dans une équipe où il fait bon vivre, les membres parlent vrai, partagent leurs joies et leurs tensions.

Modèle de découverte : Inclusion

L'inclusion consiste à rendre possible une expression des ressentis et émotions vécues par les personnes avant de commencer une rencontre.

Ou l'art d'inclure pour mieux être ensemble. Accueillir. Sourire. Ecouter. Offrir de poser les valises. Prendre un temps de connexion entre les participants.

Pas si facile. C'est contraire aux habitudes. C'est dire des choses personnelles. Et on est déjà très pressés ! Peut-être la prochaine fois...

L'inclusion dans la rencontre est le plus souvent évitée, comme l'évaluation de fin de rencontre.

Phrases magiques de démarrage :

« Dans quel état d'esprit venons-nous ce jour ? »

« Que s'est-il passé d'important pour vous depuis notre dernière réunion ? »

Et dans votre équipe, quelle pratique ?

The infographic is titled 'NIVEAU 7 CONNAISSANCE DE SOI' and is set against a yellow background. At the top, it features a horizontal axis with three colored segments: a blue segment labeled 'AXE', a yellow segment labeled 'ALTÉRITÉ', and a purple segment labeled 'EMOTION'. Below this, the main title 'PERCEVOIR ET EXPRIMER LES RESSENTIS, LES VECUS, LES EMOTIONS' is written in a large, black, sans-serif font. Underneath the title, there are two sections, each preceded by a yellow circle icon. The first section is 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and describes the practice as a collective time for reflection, listening, and naming emotions. The second section is 'SENS DE LA PRATIQUE' and emphasizes being attentive to oneself and others in the relationship. At the bottom of the infographic, there is a simple line drawing of two people talking, and the logo 'THELEARNINGPERSON' is visible in the bottom right corner.

Pratique 8 : Considérer les rythmes individuels

L'attention aux rythmes individuels c'est une variété de sujets tels que le télé-travail, les contraintes familiales, les congés, le partage des tâches lorsque le projet entre en vitesse surmultipliée, les horaires de réunion, les rencontres à distance...

Modèle de découverte : Priorité au physique

Suis-je bien dans mon corps ? Qu'est-ce qui me ferait gagner de l'énergie et du bien-être ? Si je mettais la priorité sur mon équilibre physique que faudrait-il faire pour vivre mieux ? Par quelle petite action commencer ?

Et comment ces questions sont-elles accueillies dans l'équipe ?

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI 8

AXE ALTÉRITÉ DOMAINE ÉQUILIBRE DE VIE

CONSIDERER LES RYTHMES INDIVIDUELS

DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Connaître et accueillir avec bienveillance les choix de vie, projets et contraintes individuels. En tenir compte dans les décisions de travail ensemble. Échanger sur les facteurs de déséquilibre et de stress.

SENS DE LA PRATIQUE
Donner force au bien-être individuel et collectif.
Rendre possible une vie équilibrée et durable pour tous.

THELEARNINGPERSON

Pratique 9 : Accueillir l'inconnu

Bienvenue à l'inconnu ! Le nouveau dans l'équipe, le nouveau client, le compétiteur qui émerge, la nouvelle organisation, la réunion « au vert », l'échange d'idées avec des personnes d'autres métiers.

Le quotidien nous entraîne dans des univers que nous ne connaissons pas : le collaboratif, le digital, la mondialisation, le travail à distance. Comment en faire des opportunités dans l'équipe ?

La zone de confort, c'est le présent. Ce que l'équipe fait déjà, ce qu'elle sait faire sans effort. Ce qui lui est familier.

Sortir de la zone de confort, c'est aller vers le futur. Oser, prendre des risques. Modifier ses habitudes. Introduire un changement. Aller vers l'inconnu. Assumer ses ambitions. S'affirmer vis-à-vis des autres.

Sortir de sa zone de confort, c'est entrer dans la zone d'apprenance.

Comment ?

Voyager. Rencontrer de nouvelles personnes. Entrer dans un loisir nouveau... Saisir l'opportunité, la main tendue.

Quel sens prend « Sortir de la zone de confort » pour l'équipe ? Quels exemples récents ? Quelles difficultés vécues et quels bénéfices ? Et aujourd'hui ?

The infographic is titled 'NIVEAU CONNAISSANCE DE SOI' and '9'. It features a central header 'AXE RÉALISATION DOMAINE CRÉATIVITÉ' with arrows pointing from 'RÉALISATION' to 'DOMAINE' and 'DOMAINE' to 'CRÉATIVITÉ'. Below this, the main title 'ACCUEILLIR L'INCONNU' is displayed. The content is organized into two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' section includes the text: 'Ensemble, saisir les surprises comme des opportunités. Savoir choisir ce qu'il faut conserver et encourager la transformation.' The 'SENS DE LA PRATIQUE' section includes: 'Découvrir de nouveaux talents. Développer sa capacité d'adaptation. Créer un environnement favorable à l'imagination.' At the bottom left, there is a photograph of a weathered, blue and white boat on a sandy beach. At the bottom right, the logo 'THELEARNINGPERSON' is visible, consisting of the text 'THELEARNINGPERSON' surrounded by a circular arrangement of small colored dots.

Pratique 10 : Partager les projets individuels

Avoir un projet est la clé de l'apprenance individuelle. Le projet tire notre désir d'apprendre. Pour chacun, l'équipe peut être la caisse de résonance de son propre projet, pour le nourrir et le faire grandir. Et réciproquement, l'expérience de chacun dans son projet personnel enrichit le projet collectif. Parler de soi, de son projet et de son avenir, c'est resserrer les liens inter-personnels et éviter que se creusent des décalages dans la vision poursuivie ensemble. Partager les projets individuels, c'est aussi rompre avec une tension individualiste qui porte chacun à garder secrets ses objectifs personnels et parfois faire en sorte de les réaliser à côté de l'équipe.

Modèle de découverte : Business passion

Voici un jeu pédagogique qui suscite créativité, rires et étonnements, c'est celui du « Business passion ». L'équipe dispose de 5 minutes, pas plus, pour inventer une activité ensemble, reposant sur les passions de ses membres. Il faut conclure en imaginant le premier pas concret vers un premier client, à préciser !

Et si votre équipe se lançait ce défi, cela donnerait quoi ?

The infographic is titled 'NIVEAU CONNAISSANCE DE SOI' with a '10' in a red box. It features a horizontal flow: 'AXE' (yellow arrow) - 'RÉALISATION' (blue box) - 'DYNAMIQUE' (yellow arrow) - 'PROJET' (purple box). The main title is 'PARTAGER LES PROJETS INDIVIDUELS'. It lists two points: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' (Les passions personnelles sont connues. Elles inspirent le collectif. Les compétences originales des membres sont valorisées.) and 'SENS DE LA PRATIQUE' (Faire du travail un plaisir.). At the bottom, there is a photo of a rainbow over a field and the logo 'THE LEARNING PERSON'.

Pratique 11 : Nommer les valeurs de l'équipe

Identifier les valeurs de l'équipe est simple lorsqu'on s'interroge sur le fonctionnement de l'équipe dans telle ou telle situation, comme : la prise de décision, la circulation de l'information, le travail en réunion ou l'histoire des premiers moments de l'équipe. Des mots vont apparaître comme secret ou partage, humaniste ou court-termiste, procédurier ou entrepreneur. C'est le travail de l'équipe de prendre conscience de ce qui la caractérise et de choisir de renforcer à l'avenir certaines valeurs.

Modèle de découverte : Accueil du nouveau collègue

L'équipe accueille une nouvelle personne. Dans les entretiens de recrutement, dans les premiers jours, l'équipe lui présente le futur travail ensemble. Comment concrètement accueille t'on cette personne ? Quels mots sont exprimés pour raconter le passé, le fonctionnement actuel, le futur ?

The infographic is titled 'NIVEAU CONNAISSANCE DE SOI' and '11'. It features a horizontal flow diagram with three boxes: 'AXE RÉALISATION' (blue), 'DOMAINE' (yellow), and 'SENS' (purple). Below this, the main title 'NOMMER LES VALEURS DE L'ÉQUIPE' is displayed. Two bullet points describe the practice: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' (Explicitier ce qui relie les personnes, dans la culture de l'organisation, les histoires personnelles, les désirs d'avenir.) and 'SENS DE LA PRATIQUE' (Renforcer le partage et le respect des valeurs. Donner sens aux décisions du collectif.). At the bottom, there is a colorful illustration of a globe and a butterfly, and the logo 'THELEARNINGPERSON'.

Pratique 12 : Donner place à un partage du leadership

Il n'y a pas d'équipe sans leadership. Il n'y a pas d'équipe performante sans un partage du leadership ouvrant la voie à l'expression de l'intelligence collective.

Le leadership s'exprime dans le travail de cohésion de l'équipe, la prise de décision, la transmission de méthodes de travail et de comportements collaboratifs, l'expression de la vision partagée, la représentation à l'extérieur. Qui assure ces activités ? Comment se répartissent-elles parmi les membres de l'équipe ?

Modèle de découverte : Engagements mutuels

Chaque membre de l'équipe exprime par écrit silencieusement son engagement vis-à-vis de chacun des autres membres de l'équipe en précisant si nécessaire qui est concerné. Puis chacun partage sa représentation de ses engagements. L'équipe s'interroge sur les engagements en doublons ou manquants. A l'issue de ce travail, l'équipe observe comment le leadership s'exerce concrètement, souvent par une variété de personnes.

Illustration : Amazon's leadership principles: The 14 leadership principles are deeply ingrained in Amazon's culture and is the standard set of behaviors and mindset every Amazonian aspires to exhibit. These principles are used when we are discussing new ideas or trying to find the best way to solve a problem as well as during the hiring process. They are designed to foster innovative thinking and quick action within the company. They become the guiding framework for individuals within teams to strive for excellence and also the common framework within and among teams for decision-making. I have worked across three countries within Amazon and this common culture helps me quickly blend into to the new team I join. You will be able to read the 14 principles and what they stand for in the below webpage: <https://www.amazon.jobs/en-gb/principles>
Témoignage de Abhay Gandhi, Cadre Amazon en Inde.



Témoignage : Congruence

« Il ne s'agit pas de construire quelque chose, mais d'être ce que l'on est. J'essaie de ne pas trafiquer. Combien de fois sommes-nous dans le trafic avec l'autre : j'essaie de t'aider pour que tu me renvoies l'ascenseur. La vie, c'est – comme l'écrit Maître Eckhart dans son premier sermon – vider le temple. La vie c'est un dépouillement, se dépouiller de tout ce qui est en trop. Depuis que j'ai cette optique spirituelle, je vis jour après jour plus heureux. Il n'y a rien à faire. Chercher le bonheur, c'est être déjà en dehors du bonheur. Chercher le repos, c'est déjà créer une agitation. Le modèle pour moi c'est l'enfant qui est dépouillé. C'est pleinement vivant. Etre en vie, c'est retrouver cet esprit de l'enfant. Où il n'y a même pas besoin de jouer un rôle. (...)

Ce qui anime ma vie c'est le désir d'entrer dans la joie et paradoxalement le désir de ne rien changer à la réalité. Pour être éminemment actif, il faut avoir des moments où on ne veut strictement rien changer à la réalité. Etre sur : qu'est-ce qu'il y a à saisir du moment présent. (...)

L'acte philosophique, c'est de ne pas réduire l'autre à ce que je vois ; laisser les choses se passer à leur rythme. C'est la chose la plus dure à faire, l'abandon à la vie ». Alexandre Jollien en vidéo avec Oscar Brenifier, <https://www.youtube.com/watch?v=R5K70Cfs06c>, 2012

Pratique 13 : Partager le savoir

L'économie du don et du contre-don dans laquelle nous sommes entrés depuis le début de ce XXI^e siècle invite à mettre ses savoirs à disposition de façon ouverte, créer ainsi des interrelations nouvelles et de la valeur sous des formes inattendues. Une forme simple de partage de savoir est de placer de la connaissance sur internet en accès libre. Ainsi chacun proche ou à l'autre bout du monde peut lire, copier, télécharger, imprimer, référencer, orienter par un lien, etc. C'est le premier pas d'une démarche de partage d'idées, de co-réalisation de projet, d'intelligence collective.

Modèle de découverte : Savoir en accès libre

Petit questionnaire pour approcher le partage de savoir dans l'équipe :

- Quel savoir ai-je produit qui aurait de la valeur pour les membres de l'équipe ?
- Qu'est-ce que je perds en rendant ce savoir accessible à tous ?
- Que peut-il arriver si ce savoir est utilisé par un tiers, hors de l'équipe ?
- Qu'est ce que je tiens à conserver pour moi seul et pour quelles raisons ?

Mettre ces réflexions en commun dans l'équipe. Qu'est-ce qui émerge comme organisation du partage de savoir ?

The infographic is titled "PARTAGER LE SAVOIR" and is set within a light blue border. At the top right, it indicates "NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION" and the number "13". A central diagram shows three horizontal arrows: a blue arrow labeled "AXE INTÉRIORITÉ", a grey arrow labeled "DONATIF", and a purple arrow labeled "CAPITALISATION". Below the title, there are two sections: "DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE" and "SENS DE LA PRATIQUE". The bottom of the infographic features a photograph of a desk with a laptop, a coffee cup, and a pen, and the logo "THELEARNINGPERSON" in the bottom right corner.

NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION 13

AXE INTÉRIORITÉ DONATIF CAPITALISATION

PARTAGER LE SAVOIR

DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Chacun accède facilement et contribue aux documents partagés. L'expertise grandit. Le système de documentation est continuellement amélioré.

SENS DE LA PRATIQUE
Développer les expertises.
Rendre chacun acteur du fonctionnement collectif.

THELEARNINGPERSON

Pratique 14 : Demander et donner du feedback

Qu'il s'agisse de décortiquer une dynamique collective avec ses réussites et ses échecs, d'encourager un collègue ou de traiter une tension, le feedback est un instrument essentiel du travail ensemble. Le feedback est la source de progrès dans les activités et inter-relations futures. Attention ! Il n'y a pas de feedback sans désir de recevoir l'avis de l'autre et demande explicite.

Modèle de découverte : Debriefing de réunion et projet

« Motorola » est le nom donné à la pratique rigoureuse et systématique du debriefing dans l'apprentissage par l'action des entrepreneurs de Team Academy. Toute réalisation d'un projet, toute réunion de travail fait l'objet de ce questionnaire :

1. Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
2. Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ?
3. Qu'avons-nous appris ?
4. Que fait-il faire différemment la prochaine fois ?
5. Avons-nous progressé dans notre vision et nos objectifs ?
6. Quelle est la prochaine étape ?

Quelle est la pratique de l'équipe en matière de debriefing ?

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' and '14'. It features a horizontal axis with three segments: 'AXE INTÉRIORITÉ' (blue), 'DONNÉ' (grey), and 'MÉTACOGNITION' (purple). The main title is 'DEMANDER ET DONNER DU FEEDBACK'. Below this, there are two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The infographic also includes a graphic of question marks in speech bubbles and the logo 'THE LEARNING PERSON'.

NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION 14

AXE INTÉRIORITÉ DONNÉ MÉTACOGNITION

DEMANDER ET DONNER DU FEEDBACK

DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Débriefing, feedback et feedforward sont régulièrement pratiqués. Des temps de coaching ou co-développement sont organisés.

SENS DE LA PRATIQUE
Entraîner son esprit à l'observation de soi et de l'autre. Mieux se connaître dans ses forces et faiblesses. Repérer ce qui est important chez l'autre et souligner avec bienveillance où porter ses efforts de progrès.

THE LEARNING PERSON

Pratique 15 : Créer et expérimenter des méthodes nouvelles

S'échapper de ses modèles mentaux et se reconnaître dans des références communes à l'équipe.

Modèle de découverte : Voyage apprenant

Organiser un voyage apprenant, c'est sortir de son environnement habituel pour aller au devant d'un monde inconnu et inscrire le désir d'apprendre dans cette aventure.

Quels ingrédients ?

- Un champ d'exploration bien défini et des contacts établis à l'avance ;
- Le questionnement bien conduit avec les interlocuteurs ;
- L'ouverture aux contredons offerts aux interlocuteurs ;
- La capitalisation des idées ;
- La prise de recul pour l'émergence des idées nouvelles, d'un nouveau projet ;
- Le transfert de savoir vers de nouvelles personnes.

Quel voyage en équipe ? Qu'est-ce qui nous retient ? On commence quand ?

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' with a red box containing the number '15'. It features a central graphic with three arrows: a blue arrow labeled 'AXE INTÉRIORITÉ', a green arrow labeled 'DYNAMIE', and a purple arrow labeled 'MODÉLISATION'. Below this, the title 'CRÉER ET EXPÉRIMENTER DES MÉTHODES NOUVELLES' is written in a bold, sans-serif font. Two sections follow: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' with the text 'Inventer, décrire, partager des modèles de travail ensemble, spécifiques ou universels ; ils sont connus de tous dans l'équipe.' and 'SENS DE LA PRATIQUE' with the text 'Renforcer et faciliter la communication. Avoir un socle commun.' At the bottom, there is a photograph of a blue sky with white clouds and a path of black arrows pointing upwards, and a logo for 'THELEARNINGPERSON'.

Pratique 16 : Considérer la diversité des dimensions de ses activités

Affiner le projet pour l'adapter à un milieu toujours plus complexe demande des qualités d'observation, de compréhension, de communication dans l'équipe et avec l'environnement. Ces qualités ne sont pas réservées à l'un ou l'autre dans l'équipe mais exercées largement.

Modèle de découverte : Chef d'oeuvre collectif

Quel est le dernier chef d'œuvre de notre équipe ? Quand avons-nous été amenés à présenter et défendre nos activités ensemble ? Comment cela s'est-il passé ? Comment avons-nous su raconter notre complexité ?

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' and '16'. It features a flow diagram with 'AXE INTÉRIORITÉ' and 'DOMAINE CULTURE SYSTEMIQUE'. The main title is 'CONSIDERER LA DIVERSITE DES DIMENSIONS DE SES ACTIVITES'. It includes two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. At the bottom, there is an illustration of hands holding magnifying glasses over a green field and the logo 'THELEARNINGPERSON'.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION 16

AXE INTÉRIORITÉ → DOMAINE CULTURE SYSTEMIQUE

CONSIDERER LA DIVERSITE DES DIMENSIONS DE SES ACTIVITES

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Au-delà des objectifs du projet, être conscient des impacts écologiques, humains, sociétaux de ses activités.

○ SENS DE LA PRATIQUE
Prendre ou aider à prendre de bonnes décisions en univers complexe. Transformer ce qui est contraire au bien commun.

THELEARNINGPERSON

Pratique 17 : Décider en respectant un processus partagé

Décider. Dans l'équipe, se décider pour ou contre une activité, organiser le travail, recruter un collaborateur, rédiger une proposition pour un client. Il faut analyser la situation, connaître les ressources, comparer des options, réfléchir aux conséquences...

Comment se prennent les décisions dans l'équipe ? Centrage sur une personne ? Par consentement type sociocratie ? Après collecte d'information et analyse ? Dans des sphères de responsabilités ? Avantages et inconvénients du processus actuel ?

L'apprenance grandit en pratiquant un processus de décision fait d'explicitation et de dialogue.

Modèle de découverte : Scénarios

Lors d'une réunion d'équipe, mettez à l'agenda l'exploration de scénarios du futur. Voici une manière très simple de l'expérimenter.

1 – Identifiez en équipe des situations qui pourraient toucher l'équipe dans un futur à 2 à 5 ans. Par exemple, notre entreprise fusionne avec une autre ; ou : le marché de nos produits prend une dimension mondiale. Retenez l'une d'entre elles, la plus complexe et étonnante.

2 – Inviter chaque membre de l'équipe à dire ses perceptions de la situation. Quelles émotions ? Quelles attitudes personnelles ? Chacun externalise ainsi ses modèles mentaux.

3 – Demander ce qui est important pour chacun ; faites apparaître ce qui est partagé entre les personnes quant au fonctionnement souhaité de l'équipe dans cette situation.

L'approche par les scénarios permet d'explorer et de partager les peurs sur le futur, ce faisant de dédramatiser l'incertain. Elle apporte un avantage certain la rapidité et l'acceptation des décisions du présent.

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' with a red box containing the number '17'. Below the title is an 'AXE' (axis) with three segments: 'ALTÉRITÉ' (blue), 'DYNAMIE' (green), and 'COOPÉRATION' (purple). The main title of the practice is 'DECIDER EN RESPECTANT UN PROCESSUS PARTAGE'. There are two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The first section states: 'Le processus de prise de décision est connu de tous. Les avis des personnes compétentes et concernées sont pris en compte.' The second section states: 'Chacun occupe sa place et le sens de son action est nourri.' At the bottom, there is a photograph of golden gears and the logo 'THELEARNINGPERSON'.

Pratique 18 : Traiter les difficultés, tensions, conflits

Les peurs, l'incertitude et l'insécurité, les modèles mentaux et objectifs individuels, tant d'obstacles au collaboratif se révèlent dans les attitudes personnelles. Le non-dit n'est pas la solution. Une équipe qui grandit passe naturellement par des désaccords, des besoins d'harmonisation. Le dialogue authentique est la source essentielle du progrès de l'équipe.

Modèle de découverte : Dialogue

Pour David BOHM, le dialogue repose sur les intentions suivantes :

- Suspendre ses modèles mentaux (*assumptions*), ses jugements ;
- Observer, écouter les autres ;
- Accueillir les différences et les explorer ;
- Rendre possible la discussion sur des thèmes tabous, en sécurité ;
- Écouter sa voix intérieure ;
- Ralentir la discussion ;
- Rechercher le sens sous-jacent.

Au début de la prochaine situation de travail, l'équipe se remémore ces idées sur le dialogue. En clôture de l'échange, un temps est prévu pour que chacun exprime comment ces intentions ont été vécues.

Modèle d'approfondissement : Feedforward

A l'issue d'un travail ensemble, l'équipe s'accorde à recevoir des pistes d'amélioration qui sont adressées par l'un des membres à chacun des autres membres. « Une piste d'amélioration possible pour ta participation à la prochaine réunion serait la suivante... ».

Méthode développée par Alain Cardon, Coaching d'équipe.

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' with a red box containing the number '18'. It features a horizontal flow diagram with three boxes: 'AXE' (blue), 'ALTÉRITÉ' (green), and 'DIALOGUE' (purple), connected by arrows. Below this, the main title 'TRAITER LES DIFFICULTÉS, TENSIONS, CONFLITS' is displayed. Two sections follow: 'DESRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The first section describes the practice as 'Parler vrai. Dire ses opinions. Oser dialoguer dans les cas difficiles. Donner place de manière appropriée à écoute, expression, silence y compris en situation de tension.' The second section states 'Vivre des relations de confiance, empathie, compassion, créativité.' At the bottom, there is an illustration of a roller coaster and the logo 'THELEARNINGPERSON'.

Pratique 19 : Donner des signes de confiance et de reconnaissance

Osons les autres. Nous avançons en équipe dans l'interdépendance. Ce sont nos relations qui nous font avancer. Avoir confiance dans l'autre, inconditionnellement, c'est loin d'être simple. Il faut accepter l'imperfection, la maladresse, les désirs de l'autre. Il faut aussi mettre ses préjugés à l'épreuve. La confiance en l'autre commence par la confiance en soi. Questionner ses propres ressentis.

La confiance est si bien installée que l'expression de la reconnaissance vers l'autre devient possible. Toujours bienvenue. Et créatrice de renforcement de confiance.

Modèle de découverte : Signes de reconnaissance

Dans l'équipe, prendre un temps pour inviter chacun à exprimer sa reconnaissance à chaque autre personne à partir de ce qui a été vécu ensemble. J'ai aimé, j'ai appris, j'ai admiré de toi... Inviter à écrire des messages individuels reposant sur des faits précis. Puis organiser la diffusion des messages des auteurs vers les bénéficiaires. Laisser le temps d'accueillir cette puissante source d'émotions.

L'équipe est-elle prête à vivre une telle expérience, à la renouveler périodiquement ? Si non, qu'est-ce qui l'en empêche ?

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' and '19'. It features a central diagram with 'AXE' on the left, 'ALTÉRITÉ' in a blue box, 'DYNAMIE' in a grey box, and 'ÉMOTION' in a purple box. Below this, the main title 'DONNER DES SIGNES DE CONFIANCE ET DE RECONNAISSANCE' is displayed. The infographic is divided into two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' section includes the following text: 'Observer les forces et réussites de chacun. Oser exprimer le positif. Prendre le risque du positif dans la relation. Trouver les voies pour faire grandir l'équipe. Entrer avec engagement dans l'inter-relation. Faire confiance naturellement.' The 'SENS DE LA PRATIQUE' section includes: 'Favoriser la bonne ambiance et la coopération. Accélérer les dynamiques collaboratives. Autoriser chacun à se développer.' At the bottom, there is a drawing of three stick figures with the text 'CELEBRATE!' and the logo 'THELEARNINGPERSON'.

Pratique 20 : Mettre en bon équilibre les projets individuels et le collectif

L'engagement dans l'équipe fait vivre à chacun une tension créatrice au regard de son projet personnel. Le projet collectif va l'enrichir de manière surprenante et inattendue. Cette tension peut aussi être destructive du projet personnel lorsque le collectif ne laisse plus de place à la personne. Nous croyons que lorsque chacun dans l'équipe donne vie à ses buts et désirs d'apprendre, l'équipe gagne en profondeur et efficacité.

Modèle de découverte : Contrat d'apprenance

La meilleure façon de mettre en valeur les projets individuels dans une équipe est de partager les Contrats d'apprenance individuels.

Rédiger et faire vivre son Contrat d'apprenance apporte à chacun de nombreux bienfaits : se donner de la clarté sur son avenir, personnaliser son apprenance ; le partager en équipe apporte du soutien dans le travail personnel.

Questionnaire

Learning contract – Contrat d'apprenance

I - Quel est mon passé comme apprenant ?

Question 1 - Dans mes expériences comme apprenant, quels ont été les meilleurs moments et mes réussites ?

Question 2 – Citer une réalisation – voire plusieurs - dont je suis fier.

Question 3 – Dans mes expériences comme apprenant quels ont été les moments les plus difficiles ?

Question 4 – Quelles sont mes forces pour apprendre et me développer ? Ou comment j'aime apprendre ?

Question 5 - Quels sont mes difficultés pour apprendre et me développer ? Ou ce que je n'aime pas, ce qui n'est pas efficace pour moi quand il s'agit d'apprendre ?

Question 6 – Quelles sont les décisions que j'ai prises personnellement pour apprendre et me développer ?

II - Où en suis-je actuellement dans mon parcours d'apprenance ?



Question 7 - Quelles options de parcours professionnel et personnel se présentent aujourd'hui ?

Question 8 – Citer 3 compétences que j'ai déjà acquises. Je suis capable de... Et pourquoi pas plus que 3 !

Question 9 – Quels sont les grands challenges que je vis en matière d'équilibre de vie ?

III - Quel est mon but ?

Question 10 – Qu'est-ce qui m'inspire et m'enthousiasme ?

Question 11 – Quels sont mes objectifs professionnels et personnels à long terme soit trois à cinq ans ?

Question 12 - Quels sont mes objectifs professionnels et personnels à moyen terme soit six mois à un an ?

Question 13 – En définitive, quelles sont mes priorités pour apprendre et me développer ?

IV - Comment apprendre et me développer comme je le souhaite ?

Question 14 – Quels efforts suis-je prêt à faire pour maximiser mon apprentissage ?

Question 15 – Qu'est-ce qui m'apportera l'énergie requise ?

Question 16 – Qui peut m'aider dans mon parcours ?

Question 17 – S'il fallait ajouter une idée à mes réponses, ce serait quoi ?

V - Comment saurai-je que j'ai atteint mes objectifs ?

Question 18 – Quels seront les signes concrets de résultats ? À quelles échéances ?

Modèle de découverte : Fresque des projets.



Voici un travail en équipe qui permet l'expression des projets personnels dans une dynamique collective.

Une grande feuille est affichée au mur. Sur cette feuille, à gauche, on pose le mot « Aujourd'hui » et à droite soit une date dans le futur, soit un signe de réalisation d'un projet commun, ou encore un globe terrestre qui donne une ouverture entière.

Chaque membre de l'équipe est invité à créer - en silence - une œuvre collective en exprimant ses désirs d'apprendre et projets personnels et/ou partagés avec l'équipe. Les dessins et les images sont bienvenus. L'exercice se poursuit par une présentation de chacun devant l'équipe : quels projets ? comment s'inscrivent ils dans le mouvement collectif ?



Pratique 21 : Développer des idées et projets audacieux

Etre agile ensemble est un défi pour l'équipe. Apprendre demande d'agir différemment ensemble, être rapide dans les décisions et l'action, oser l'erreur, expérimenter. Apprendre ainsi va recouvrir et faire oublier les habitudes, installer de nouveaux points de repère par l'expérience. C'est cela désapprendre !

Modèle de découverte : Cercle de dialogue

Le dialogue en équipe apporte créativité et engagement. Il faut pour cela suivre quelques règles qui sortent des pratiques habituelles de travail collectif.

Réunie pour une heure ou plus et installée en cercle, les membres de l'équipe s'accordent à :

- Parler avec intention.
- Ecouter avec attention.
- Parler de ce qui est important pour soi et pour le groupe.
- Etre conscient de l'impact de ses paroles sur les autres.
- Penser au bien-être du groupe et de chacune des personnes présentes.

La première expérience du cercle de dialogue dans une équipe génère le plus souvent des doutes et frustrations, qu'il faut pouvoir exprimer dans un temps de recul. Nourri de cette première expérience, le cercle de dialogue est à répéter dès que possible. Par la répétition de la pratique rigoureuse du cercle de dialogue, l'équipe s'installera dans un fonctionnement permanent de parler vrai et de créativité.

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' with a red box containing the number '21'. It features a horizontal flow diagram with 'AXE' on the left, 'RÉALISATION' in a blue box, 'DOMAINE' in a grey box, and 'CRÉATIVITÉ' in a purple box. The main title is 'DEVELOPPER DES IDEES ET PROJETS AUDACIEUX'. Below this, there are two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The descriptive text includes: 'A plusieurs on est curieux. On ose agir hors du cadre, décalé. On expérimente. On défend l'innovation. On accepte le chaos comme étape dans le processus de création. On prend des risques. On surmonte les échecs.' The practical sense text states: 'Accroître l'efficacité de l'équipe et de l'organisation.' At the bottom, there is an illustration of a glowing lightbulb and the logo 'THE LEARNING PERSON'.

Pratique 22 : Tracer le chemin à suivre ensemble

Le projet a pour fonction d'incorporer les événements et expériences passés ainsi que les rêves pour le futur en un ensemble cohérent, vivant, harmonieux, source de nouveaux apprentissages. Le challenge est de prendre le temps du partage de ces multiples vécus, expériences, désirs portés dans l'équipe.

Modèle de découverte : Vision partagée de projet (Pré-motorola)

Il s'utilise en début de projet pour clarifier les intentions

- 1- Quels sont mes nouveaux objectifs d'apprentissage dans ce projet ?
- 2 - Quel est le rôle/la fonction du client dans ce projet ?
- 3 - Quelle théorie vais-je/allons-nous utiliser dans ce projet ?
- 4 - Quelles compétences vais-je/allons-nous développer dans ce projet ?
- 5 - Comment ce projet m'aide-t'il/nous aide t'il à atteindre mes objectifs personnels, notre objectif d'équipe et la vision de l'organisation ?

Pour pratique ce modèle, chacun répond d'abord de son côté à chacune de ces questions. Puis les idées personnelles sont mises en commun, reliées les unes aux autres, débattues jusqu'à ce qu'apparaisse la vision partagée de l'équipe.

Modèle d'approfondissement : Changement 1 et changement 2

Apporté par l'école de Palo Alto.

Le changement 1 prend place à l'intérieur d'un système, mais le système lui-même reste constant. Il permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre.

Le changement 2 modifie le système lui-même ; il amène à sortir du cadre, à rompre des habitudes, à modifier des comportements, à transformer les règles ; lui-seul permet de s'extraire d'un problème ou d'une souffrance. Il requiert des apprentissages nouveaux.

The infographic is titled 'NIVEAU LIBERTÉ ET ACTION' and '22'. It features a flow diagram with 'AXE' pointing to 'RÉALISATION', which points to 'DYNAMIQUE', which points to 'PROJET'. The main title is 'TRACER LE CHEMIN A SUIVRE ENSEMBLE'. Below this, there are two sections: 'DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'SENS DE LA PRATIQUE'. The first section states: 'Les modalités pour réaliser le projet sont partagées. Des objectifs, jalons, processus, compétences ou moyens sont définis. Parallèlement des modalités d'agilité ensemble sont pratiquées.' The second section states: 'Donner de la puissance au rêve partagé.' There is a photograph of a dirt path with wooden steps leading up a hill. The logo 'THELEARNINGPERSON' is in the bottom right corner.

Pratique 23 : Partager une vision

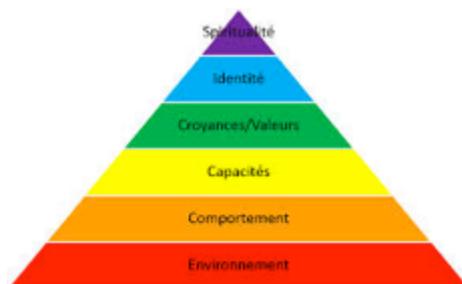
Il s'agit d'exprimer dans l'équipe la vision partagée sur le long terme et sur le court terme. Savoir ce que l'on veut. Cela semble évident pourtant c'est si rare d'entendre des personnes expliquer une vision collective partagée. Partir de l'être humain, de ses rêves d'avenir, de son pouvoir de transformation. Passer du temps à en parler. Passer du rêve individuel au rêve collectif. Qu'est ce qui donne du sens à notre action ? La confiance est nécessaire pour parler avec engagement et profondeur. Ainsi les événements à venir vont s'inscrire dans un sens explicite.

Modèle de découverte : Pyramide de Dilts

En quête de sens dans l'équipe ? Partez en exploration avec la pyramide de Dilts.

Installez-vous confortablement. Notez les idées qui vont émerger dans le questionnement suivant.

- **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 ? »
- Reprenez le questionnaire dans le sens inverse, en partant de votre mission.
Qu'est-ce qui émerge ? Quels sont les thèmes que vous avez traités avec aisance ? Ceux qui ont été des difficultés ?



Pratique 24 : Exercer des rôles motivants, enthousiasmants, valorisants

Ni en autonomie, ni en indépendance, les membres de l'équipe exercent leurs responsabilités en interdépendance. C'est l'espace du « co » : co-design, co-réalisation... : la collaboration pour atteindre un résultat à plusieurs. Le « co » requiert une attention particulière à l'Autre, ses compétences, ses modèles et méthodes, sa personnalité. Souvent, prendre sur soi, accepter une certaine insécurité et lâcher prise sur ses bonnes idées pour donner place à ce qui va émerger. Le « co » est exigeant pour chacun ; réussir le « co » est un bonheur.

Modèle de découverte : Rôles délégués

D'après Alain Cardon, sur [son site Metasystème-coaching](#).

L'efficacité d'une réunion repose sur la qualité du débat et des décisions. Elle peut être optimisée par la tenue rigoureuse des rôles répartis sur plusieurs personnes, attribués par rotation d'une réunion à l'autre :

- Le leader d'équipe, qui prend les décisions, et la responsabilité des toutes les décisions prises.
- Le modérateur, ou facilitateur. Il a en charge la préparation de la réunion et le management de l'énergie du groupe.
- Le coach, ou conscience. Il dispose d'un quinzaine de minutes en fin de réunion pour dire à chacun son ressenti sur sa présence et participation dans la rencontre, et suggérer d'autres façons de contribuer.
- L'horloge ou cadenceur. Il assure le respect du cadre de temps que l'équipe s'est fixé.
- Le pousse-décision, et scribe. Il relève les décisions prises, et intervient pour rendre le groupe conscient de l'état d'avancement vers la décision.
- L'hôte. Il a la charge des bonnes conditions matérielles de travail.
- Et bien sûr le participant.

La pratique de ces rôles apporte au leader un détachement du phénomène « Déesse Shiva », aux multiples membres, pour un partage des responsabilités dans le temps ensemble. Elle apporte à tous une rigueur dans la rencontre et du feedback source de progrès pour la rencontre suivante. Le rôle du coach qui ose dire la vérité est le plus difficile et le plus impactant.



Pratique 25 : Décrire et transmettre le savoir nouveau

Par ses activités, l'équipe est au cœur de la création de savoir nouveau – ou connaissance. Expérience vécue pour chacun, elle devient une valeur pour la personne et pour le collectif. Jamais stable mais en affinements perpétuels. L'enjeu est d'encourager la capture de cette connaissance émergente ; il s'agit de conduire chacun à développer des procédures cognitives pour retenir cette connaissance, oralement ou par écrit.

Plus complexe encore, il s'agit d'adopter des procédures cognitives collectives et faire grandir cette connaissance dans l'équipe. Les pistes pour valoriser la connaissance émergente sont la conscience de la valeur de l'expérience acquise et la mise en mots dans l'équipe.

Modèle de découverte : Birthgiving

Le *birthgiving* permet de mettre une équipe en situation d'expression de ce qu'elle a appris. C'est une présentation orale ou par tout autre moyen de la compétence acquise par un groupe. Le savoir est partagé et créé par tous les participants. Ce n'est pas une présentation traditionnelle mais une situation interactive apprenante pour tous les participants. C'est l'une des approches basiques de Team Academy.

L'approche est appelée aussi *Harvesting*, moissonner. Le mouvement Art of hosting a produit des vidéos très éclairantes (en anglais) :

https://www.youtube.com/watch?v=4_ZXRYRnr3M



Modèle de découverte : Communauté apprenante

Une communauté apprenante est un groupe de personnes qui ont la volonté de se réunir pour :

- Accepter et dépasser leurs différences ;
- Communiquer efficacement ;
- Apprendre toujours, en conscience, individuellement et collectivement ;
- Créer leur propre futur ;
- Prendre des décisions ensemble ;
- Travailler ensemble vers des buts définis.

Pour vous, est-ce une utopie ? Quelle organisation avez-vous connue qui s'en rapproche le mieux ? Comment la communauté apprenante pourrait soutenir votre travail en équipe ?

Pratique 26 : Soutenir l'apprenance individuelle et collective

Les organisations qui réussiront vraiment à l'avenir, écrit Peter Senge, seront des organisations qui auront découvert comment faire grandir l'engagement et la capacité d'apprendre des personnes. Les organisations apprenantes sont possibles car non seulement c'est notre nature d'apprendre, mais aussi nous aimons apprendre.

Modèle de découverte : Stades d'apprentissage

L'apprenant vit des émotions intenses très différentes au fur et à mesure qu'il progresse dans un domaine de connaissance. Apprenez à les reconnaître et en tenir compte.

1. Le trouble. La découverte d'un nouveau champ de connaissance ; la tentation d'y accéder.
2. La fierté. La joie d'avoir obtenu l'accès à la connaissance. La reconnaissance de l'entourage et les encouragements pour l'avenir annoncé de travail.
3. La tristesse. Les premiers coups d'audace sont infructueux. Les premières applications ne donnent pas les bénéfices escomptés. Les connaissances manquent pour être à l'aise dans les nouvelles situations.
4. La peur et la colère. La déception de ne pas arriver à comprendre et embrasser tout le champ nouveau de connaissance ; l'échec. L'envie de tout abandonner. La chute de l'image de soi. La colère vis-à-vis des personnes qui relèvent les faiblesses de l'apprentissage.
5. L'énergie. L'effort. La résilience après l'échec. La volonté de ne pas abandonner. L'organisation pour sortir de l'impasse, pas à pas. La confiance retrouvée en soi et dans les accompagnateurs.
6. L'épanouissement. Les efforts sont récompensés. Vient la reconnaissance. Les savoirs nouveaux apportent enfin le bénéfice espéré au départ.
7. L'extension. Les nouveaux savoirs servent de tremplin vers de nouveaux territoires.

Pensez à un apprentissage fort dans l'histoire de votre équipe. Reconnaissez-vous ces stades de l'apprenance ?

Pensez à une personne en situation d'apprenance forte : un nouveau venu dans l'équipe ou une personne en projet nouveau. A quel stade d'apprenance peut-il se trouver ?

Comment l'équipe va-t-elle tenir compte de ces vécus personnels des apprenants ?



Pratique 27 : Transmettre son savoir-faire dans sa complexité et sa spécificité

L'équipe est performante. Elle appuie son succès sur un savoir-faire managérial ou technique remarquable. Pour répondre aux demandes de transfert d'expertise, elle doit caractériser son fonctionnement.

Modèle de découverte : *Storytelling* ou Mise en récit

Les occasions de présentation de vos activités à un public extérieur à l'équipe ne manquent pas.

Parmi celles-ci, votre réputation vous amène de nouvelles demandes : on souhaite en savoir plus sur votre vie comme équipe. Saisissez la demande pour en faire un événement apprenant pour vous et pour vos interlocuteurs.

1. Identifiez clairement le sens que vous allez donner à votre histoire. Pour quoi ? Pour qui ? Quels besoins émotionnels dans l'assistance ?
2. Organisez vous pour capturer l'histoire et les questions qui vont émerger. Garder trace des échanges.
3. Soyez plusieurs pour raconter votre équipe. Pas seulement le leader dans son rôle, mais aussi des membres de l'équipe. Que chacun puisse dire son histoire comme il l'a vécue.
4. Soyez authentique. Laissez place à l'expression des émotions, des doutes, des échecs.
5. Dites vos valeurs avec honnêteté et hauteur. Explorez le sens de votre action, le futur désiré, votre vision éthique.
6. Ne perdez pas votre auditoire. Ouvrez votre cœur à ceux qui vous écoutent. Laissez place au silence et aux questions.
7. Votre histoire n'est pas achevée. Utilisez l'auditoire comme caisse de résonance de votre questionnement sur l'avenir.
8. Avec le recul, utilisez les notes prises pour réviser votre modèle de présentation de votre équipe, vers un nouveau modèle partagé dans l'équipe, vers une nouvelle énergie de progrès pour votre équipe et vos interlocuteurs.



Pratique 28 : Conseiller d'autres équipes au regard de son savoir-faire

Sortir de son propre système et aller au devant d'organisations inconnues. S'appuyer sur sa connaissance approfondie de son propre système pour aider les autres à observer leur propre système.

Système : Un ensemble composé d'une limite qui le sépare de son environnement et d'éléments reliés entre eux par un réseau de communication. A observer : Jeux d'acteurs (Je et Nous), Complexité, Inter-relations, Paradoxes, Pouvoir, Dépendance d'autres systèmes, Changement, Homéostasie (reproduire des règles de fonctionnement qui le rendent pérenne), Processus et modèles...

Modèle de découverte : Six piliers du sens

Antonio LINARES est auteur de nombreux livres et consultant-coach à Madrid, spécialiste de la pensée systémique dans les organisations. Il a élaboré ce modèle pour aider à observer une organisation dans sa complexité :



« Lorsque nous invitons des personnes à participer à un projet, à des initiatives de collaboration inter-organisations, ou à un processus de transformation interne à une organisation, nous leur apportons un cadre de grand système.

Comment relier mon apprentissage et ma contribution au système ? Quel est le lien entre ce que nous faisons en tant qu'équipe et ce que le grand système est en train de faire ? Connecter les conversations de l'équipe, à l'apprentissage individuel et à au grand système est pertinent pour renforcer la perspective, donner accès au sens et mettre en énergie les personnes pour de meilleures contributions.

Les systèmes humains sont faits de conversations, de relations, de projections, d'aspirations, etc. Tout système humain opère à travers six piliers ; chacun d'entre eux nous offre une perspective spécifique et complémentaire aux autres :

La **Vision** est liée à ce que nous nous engageons à offrir à nos clients, aujourd'hui ou dans le futur. La vision nous aide à nous projeter dans l'avenir.



Le pouvoir se réfère à la façon dont nous organisons et distribuons le contrôle interne dans l'ensemble du système. **Pouvoir** signifie la plupart du temps "pouvoir sur" d'autres personnes ; cela signifie aussi "pouvoir de décider", ou "pouvoir de contrôle" des décisions, des comportements ou des performances.



Le pilier **Résultat** se réfère à des projections économiques, à des produits, à des données et aussi au cadre de performance du système.

La **Culture d'entreprise**, y compris les croyances et capacités conscientes et inconscientes, les rituels, la façon dont la collaboration se fait en interne et avec le client, etc.

La **Co-création** ou la participation de nombreuses personnes (communautés de pratique, équipes de projet, équipes de processus, consultants) pour co-produire de la beauté (nouveaux engagements, nouvelles façons d'améliorer nos services).

Et le pilier de l'**Innovation** c'est à dire la capacité du système à produire de nouveaux biens et services.

Le développement durable se fait par une combinaison dynamique d'une part de conversations, d'apprentissages et d'actions qui ouvrent le système ; et d'autre part de conversations, d'apprentissages et d'actions qui ferment le système. L'ouverture se produit principalement par les piliers vision, innovation et co-création. La fermeture se produit la plupart du temps à travers les piliers puissance, résultat et culture. »

Dans notre équipe, comment se caractérisent ces 6 piliers ? Quel équilibre se joue entre ces piliers ?

Travaux d'Antonio Linares : <http://www.elsentidocompartido.com>

Pratique 29 : Vivre pleinement le collaboratif

Le collaboratif porte une ambition dans une équipe, celle de créer un mouvement et un résultat ensemble supérieur aux actions individuelles. C'est aussi une aspirations d'un grand nombre de personnes de vivre des inter-relations non seulement aidantes mais aussi sereines et joyeuses.

Modèle de découverte : Conversation collaborative

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

« 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.





Partage du sens. 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 : 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 ?

Exploration des possibles. 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.

Coordination des actions. 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.

Réflexion et apprenance. 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. »

Dans notre équipe, renforçons notre pratique des conversations collaboratives.

- A quelle étape du modèle sommes-nous dans la conversation du moment ?
- Qu'avons-nous traité dans les étapes précédentes ?
- Qu'est-ce qui manque ? Bien souvent, le partage du sens ou l'exploration des possibles sont insuffisamment développés.

Site de Ken Homer : <https://www.kenhomer.com>

Pratique 30 : Aider d'autres équipes à travailler ensemble

Votre expérience est maintenant acquise comme équipe performante. Vous êtes sollicité pour témoigner voire accompagner d'autres équipes. Ou bien vos activités vous amènent à un travail ensemble avec d'autres équipes qui requiert une mise à niveau. Comment accompagner le développement de l'équipe ?

Modèle de découverte : Coaching d'équipe

« Coacher, c'est accompagner un système sujet (personne, équipe, organisation) pour qu'il perçoive lui-même ses propres réponses au système objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques...). Michel Giffard et Michel Moral dans Coaching d'équipe.

« Le but du coaching d'équipe est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe, de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres ». Alain Cardon, Coaching d'équipe.

Pour aider une équipe sur son chemin de développement, voici 7 postures basiques.

1. **Créer le cadre de coopération.** Expliciter l'intention. Faire alliance avec l'équipe. Créer la confiance mutuelle. Tout coaching repose sur un contrat entre le coach et l'accompagné ou l'équipe accompagnée.
2. **Ecouter avec bienveillance,** accueillir les émotions.
3. **Questionner et observer** le mouvement collaboratif, les interrelations qui grandissent, l'émergence du projet, les apprentissages.
4. **Guider vers le projet** de l'équipe, sans assister et diriger. Apporter les méthodes le moment venu. Surtout, autoriser, aider à découvrir les permissions pour atteindre des changements de type 2.
5. **Etre patient.** Accueillir le vide créatif. L'équipe doit passer par ses essais et erreurs qui font partie du processus de développement.
6. **Lâcher prise** sur son savoir et son expérience.
7. **Etre soi.** Rester en lien avec ses propres valeurs.



Savons-nous appliquer chacune de ces postures dans le travail avec l'équipe accompagnée ? Nous-mêmes comme équipe, sommes nous en harmonie collaborative dans cet accompagnement ?

Modèle d'approfondissement : Coach silencieux (*silent coach*)

Le coach silencieux donne l'espace aux apprenants. Il sait les mettre en situations d'apprendre avec leurs propres ressources. Il trouve le bon équilibre entre l'apport de guidage permettant aux apprenants de se mettre en expérimentation active, et le contrôle de la situation pour arriver au résultat. Il sait donner des espaces de liberté, source d'essais et erreurs comme de plaisir de réalisation. Accompagner en pratiquant le coaching silencieux demande au coach des capacités de lâcher prise très avancé sur soi-même et son propre savoir, d'acceptation de perte du contrôle immédiat du travail en cours, d'observation du système, et de confiance dans les dynamiques humaines.

La tendance la plus naturelle est de se complaire dans un rôle de facilitation. La forme la plus avancée de coaching silencieux est de ne pas être présent au bon moment dans le travail de/des apprenant(s), tout en étant proche et disponible.

Pratique 31 : Créer le désir de se joindre au projet

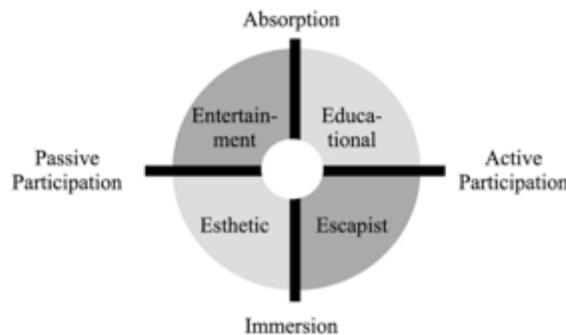
Quelle est l'influence de votre équipe ? Comment votre nom, votre marque, votre réputation vous servent ? Quelles émotions créez-vous, chez quelles personnes ?

Modèle de découverte : *Experience economy*, les Quatre E

Pine et Gilmore ont proposé une approche qui aide à réussir des événements professionnels ou des relations clients.

Faites vivre à votre client une expérience remarquable en ajoutant les « 4 E » à votre offre. Ils garderont en mémoire cette expérience.

- *Entertainment. Plaisir et divertissement.* Que pouvons-nous proposer pour que notre hôte se mette en pause ? Comment pouvons-nous rendre l'expérience plus amusante et plaisante ?
- *Educational. Apprenance.* Que pouvons-nous faire pour leur donner à apprendre de cette expérience ? Quelles informations ou activités vont les aider dans l'exploration de nouveaux savoirs ?
- *Escapist. Evasion.* Comment rendre notre hôte acteur ? Comment peut-il s'immerger dans les activités ? Comment pouvons-nous en faire un participant actif dans l'expérience ?



- *Esthetic. Beauté.* Qu'est-ce qui le fera venir, s'asseoir et rester ? Comment peut-on rendre l'environnement plus accueillant, plus intéressant est plus confortable ?

Que prenez-vous ici qui va changer la prochaine rencontre client ou le prochain événement que vous organisez ?

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT 31

AXE ALTÉRITÉ DIGNITÉ ÉMOTION

CRÉER LE DESIR DE SE JOINDRE AU PROJET

DESRIPTIF DE LA PRATIQUE
La réputation du projet est excellente tant en résultat économique qu'en vie d'équipe et écologie sociale. Les interlocuteurs extérieurs ont une haute idée du potentiel d'apprenance dans ce projet collectif.

SENS DE LA PRATIQUE
Attirer les talents.

THELEARNINGPERSONA

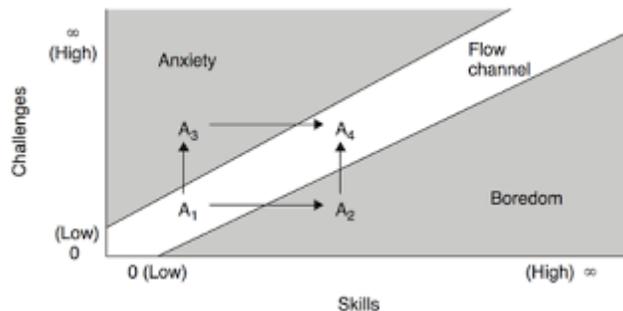
Pratique 32 : Faciliter une vie équilibrée après le projet

Il est habituel de ne pas traiter l'avenir de chacune des membres d'une équipe lorsque le projet se termine. Comment nourrir aujourd'hui les activités de demain ?

Modèle de découverte : FLOW

Le psychologue hongrois-américain Mihaly Csikszentmihalyi a inventé le terme « flow », signifiant « suivre le courant ». Il décrit des moments de qualité qui sont des expériences optimales. Le flow est l'état mental dans lequel une personne exerçant une activité est totalement immergée dans un sentiment de concentration énergétique, d'implication totale et de plaisir dans l'activité.

Selon la théorie du « flow », les personnes qui vivent de telles expériences optimales dans leurs activités quotidiennes sont plus heureuses. Ces dernières se produisent lorsque la personne s'engage dans une activité qui a des buts clairs et des défis à la mesure de ses compétences. Elle dirige aussi son attention vers des éléments extérieurs plutôt que de se centrer sur elle-même.



Pour rester en mouvement, il faut accroître la complexité de l'activité en développant de nouvelles compétences pour relever de nouveaux défis. Si le défi perçu est plus grand que l'habileté, la personne percevra de l'anxiété. Si ses compétences sont plus grandes que son défi elle percevra l'ennui. Pour maintenir l'équilibre de l'expérience optimale, les compétences doivent assimiler les défis.

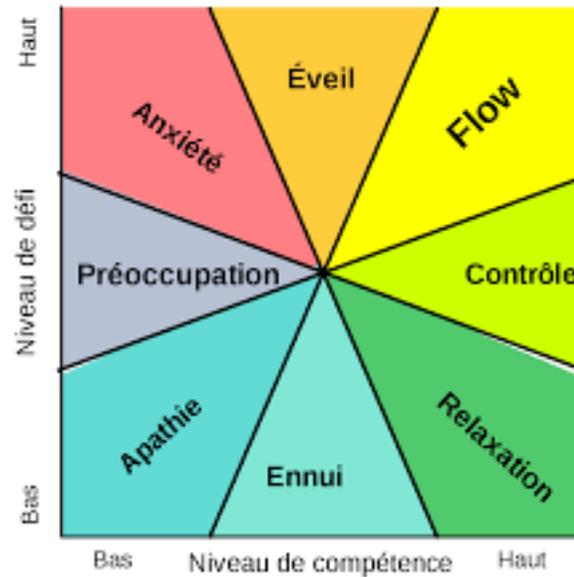
Le modèle identifie plusieurs états intérieurs que la personne peut vivre dans ses activités :

- Apathie : Effet du sentiment de ne pas être suffisamment compétent pour affronter le défi



- Ennui : Tristesse, stress. La personne détient des compétences
- Préoccupation : Un défi modéré compétent
- Relaxation : Etat de tension basse
- Anxiété : Face à un défi difficile
- Contrôle : Le niveau de défi
- Eveil : La réponse à un défi difficile compétences partielles
- Et Flow : état d'immersion dans un d'implication totale et de plaisir dans

Comment les membres de l'équipe se
Quels ont été les moments de transition
pour notre avenir collectif mais aussi
entre défi et compétences ?



réponse à un défi modéré pour lequel la
inadéquates.
pour lequel on ne se sent pas pleinement

pour lequel on ne se sent pas compétent
compétence est supérieur aux exigences du

pour lequel la personne n'a que des

sentiment de concentration énergétique,
l'activité.

positionnent-ils dans cette carte aujourd'hui ?
d'une phase à l'autre ? Qu'apprenons-nous
individuel quant à notre besoin d'équilibre

Pratique 33 : Inspirer et nourrir l'innovation dans d'autres environnements

Vous, équipe créative, vous pratiquez déjà une dynamique qui laisse place à l'imprévu, où chaque membre de l'équipe est encouragé à approfondir et exprimer ses idées. Vous avez appris que le processus majeur pour produire de l'innovation demande d'écouter ce qui veut émerger et de créer le contexte pour que ce futur puisse se manifester (Otto Scharmer). Comment allez-vous transférer votre expérience vers vos partenaires qui l'attendent ?

Modèle de découverte : Théorie U

Le modèle Théorie U a été popularisé par Otto Scharmer.

Le « U » est un parcours en cinq étapes – initier, percevoir, être présent, créer, déployer – qui permet d'intégrer une conscience approfondie des situations et des enjeux, de développer de nouveaux modes d'émergence des solutions possibles pour mieux « prototyper le futur », et de rénover l'approche collaborative et la conduite de projets.



Utilisez le « U » en équipe pour construire une démarche d'accompagnement. Par exemple en s'interrogeant ainsi : Comment les acteurs du projet peuvent ils approcher l'intention avec leur esprit et leur cœur ? A quel moment et comment dans notre processus en serons-nous à l'étape « Présence » ?



Pratique 34 : Réussir ses activités dans toutes leurs diverses dimensions

On ne peut pas tout faire ! On a déjà réussi à survivre. Tant pis pour ... Et la phrase se complète par, selon les personnalités : « les relations dans l'équipe », ou « la vision partagée », ou « le mauvais caractère de untel ». Et si l'équipe décidait de faire disparaître les crevasses de son fonctionnement ! Un défi !

Modèle de découverte : Yin-Yang des projets

Le yin et le yang. En philosophie chinoise, c'est deux opposés qui se complètent. Une dualité puissante.

Le modèle de l'Equipe apprenante est un cadre d'observation d'un système (un projet, une gamme de projets, un événement). Plaçons une thématique de Yin-Yang sur chacun des 12 domaines du modèle pour interroger le système. Observons-le sur chacune des 12 « balances » ici proposées, à la recherche des choix implicites, des paradoxes, des déséquilibres. Qu'est-ce qui est bon pour le système, pour l'équipe et pour les personnes ? Que faut-il améliorer et comment le faire ?

INTERIORITE :

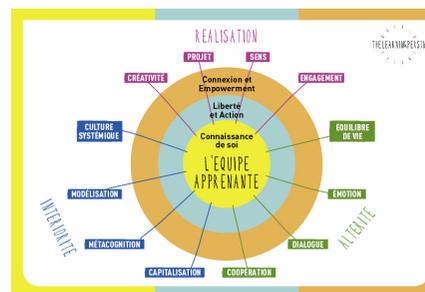
- Domaine CAPITALISATION : Balance Oralité/Ecrit
- Domaine METACOGNITION : Balance Respiration, prise de recul/Action
- Domaine MODELISATION : Balance Informel/Structuré
- Domaine CULTURE SYSTEMIQUE : Balance Simple/Complexe

ALTERITE

- Domaine COOPERATION : Balance Interrelations/Pouvoir
- Domaine DIALOGUE : Balance Féminin/Masculin
- Domaine EMOTION : Balance Cœur, corps/Tête, cérébral
- Domaine EQUILIBRE DE VIE : Balance Lenteur/Vitesse

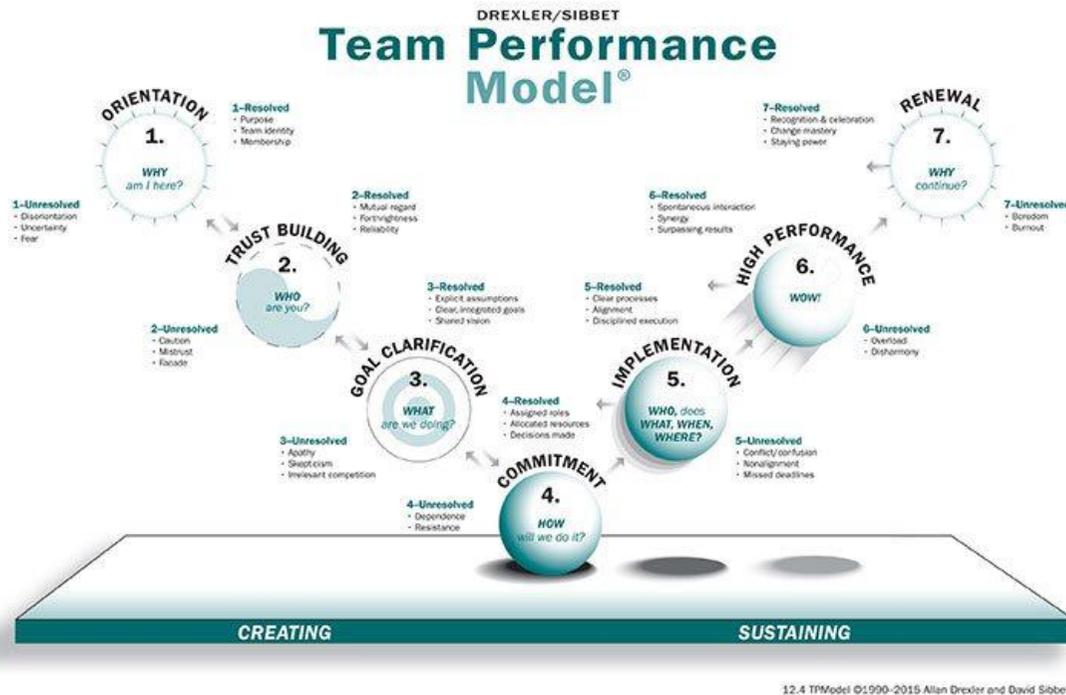
REALISATION

- Domaine CREATIVITE : Balance Ordre/Audace
- Domaine PROJET : Balance Passé/Futur
- Domaine SENS : Balance Spontanéité/Alignement
- Domaine ENGAGEMENT : Balance Contraintes/Liberté



Modèle d'approfondissement : Team Performance

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.

Pratique 35 : Inspirer par authenticité et exemplarité

Selon le philosophe Oscar Brenifier, l'authenticité est liée au courage, à la ténacité, à la volonté, en opposition à la velléité et la complaisance de l'opinion. Elle relève de l'affirmation du singulier, dans son conflit à l'altérité, au tout, à l'opacité de l'être, dans son heurt avec les obstacles et l'adversité. L'exemplarité fournit l'inspiration pour le bien commun. Authenticité et exemplarité se créent en mettant ses actes en harmonie avec le discours.

Il n'est pas incongru d'attendre l'expression de ces hautes qualités individuelles également au niveau collectif. Nous avons tous heureusement déjà rencontré des organisations remarquables sur le sens partagé, militaires, religieuses, associatives, mais aussi économiques. Comment faire vivre et se développer authenticité et exemplarité en équipe ? Comment en témoigner collectivement ?

Modèle de découverte : Co-leadership évolutionnaire

Pour Alain Gauthier le co-leader évolutionnaire :

- Montre de la considération pour l'autre et se comporte comme co-créateur et co-partenaire responsable, au service de l'évolution ;
- Déploie un leadership flexible, en rotation ou conjoint selon ce qui est perçu ou requis ;
- Ne ressent pas le besoin de se démarquer ou d'imposer ses vues ;
- Nourrit la capacité à savoir ou percevoir ce qui doit être dit ou fait ;
- Offre ses compétences spécifiques et s'appuie sur la sagesse collective.

Le co-leader agit naturellement dans l'équipe pour piloter le collaboratif :

- Inviter les autres (comme 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).

Quelle est notre pratique du co-leadership dans notre équipe ?



Pratique 36 : Apporter une valeur ajoutée durable au service du bien commun

S'entraîner à identifier le bien commun, c'est une saine pratique. Pour choisir de se couler dans la culture partagée ? Ou s'y confronter ? Comment ne pas se retrouver à accepter sans réfléchir ? Ou à l'opposé s'aventurer seul contre le mouvement collectif ?

Etre conscient du bien commun, c'est aussi savoir le s'y référer au moment opportun.

Alors comment l'approcher ? En osant traiter quelques questions telles que :

Quelle valeur notre équipe crée-t-elle pour la société ?

Qu'est ce qui est durable ou n'est pas durable dans notre activité actuelle ?

Quel sens les membres de notre équipe donnent-ils à leur travail ?

Modèle de découverte : Contrat d'équipe apprenante

Le contrat d'équipe est un document partagé entre les membres de l'équipe. Il dit les engagements des membres les uns avec les autres.

Une méthode apportée par Ian Cunningham est le dialogue en équipe sur les 5 questions fondamentales du contrat d'apprenance :

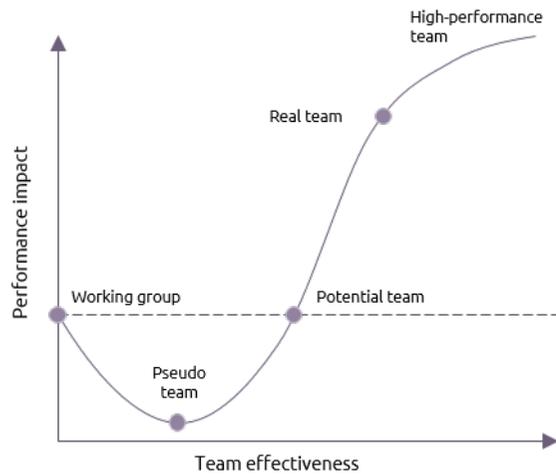
1. Qu'avons-nous réalisé ensemble ?
2. Où sommes-nous maintenant ?
3. Où voulons-nous aller ?
4. Comment nous y rendre ?
5. Comment saurons-nous que nous sommes arrivés ?

Les membres s'expriment sur chacune des questions. Il est donc important que chacun ait pris le temps de réfléchir sur son propre contrat d'apprenance.

Ainsi va apparaître le sens collectif émergent : la vision dit l'idéal futur commun ; ce sera l'inspiration du travail ensemble, la source de la cohérence collective. Et chacun pourra ressentir l'alignement avec son projet personnel.



Modèle d'approfondissement : Equipe performante



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.

METHODES DE TRAVAIL POUR L'EQUIPE APPRENANTE

Le jeu est utile pour aider un leader d'équipe à comprendre ses interactions avec son équipe. Les cartes sont distribuées à plusieurs personnes réunies autour de lui, ce dernier n'en recevant pas. Il présente son équipe, ses caractéristiques, ses modalités de travail, ses difficultés. Les participants formulent une appréciation d'efficacité concernant les cartes en main, et ce faisant donnent du feedback à ce leader d'équipe. Celui-ci apprend sur les représentations qu'il se fait sur son équipe. Il peut décider d'actions de progrès à sa portée.

Bénéfices

Pour tous les membres de l'équipe :

- Vivre un auto-positionnement de son équipe, être présent dans les échanges
- Révéler les non-dits
- Partager sur les difficultés vécues
- Caractériser l'équipe dans son apprenance et sa performance
- Redonner du sens au travail ensemble
- Accompagner un changement vers le collaboratif
- Partager des définitions et des méthodes dans le champ de l'apprenance
- Partager des expériences de travail ensemble à travers des histoires apprenantes concrètes
- Adapter ses interactions pour soutenir le coopératif dans l'équipe et l'organisation
- Identification des pistes d'amélioration collective pour une équipe efficace

Et en particulier pour le leader d'équipe ou le coach :

- Créer une opportunité d'approfondissement des modalités de travail ensemble tout en étant partie prenante des échanges
- Ouvrir largement le champ des thèmes de progrès possibles dans un temps limité

Recommandations

- Les meilleurs résultats sont observés dans des équipes où les membres sont en désir d'apprendre ensemble.
- L'équipe doit être volontaire pour procéder à son auto-positionnement
- Il est très souhaitable que le leader de l'équipe soit présent au cours du travail collectif, participant comme les autres. Il doit se montrer attentif à la fluidité des échanges et autoriser les commentaires le concernant
- La pratique de ce jeu convient à une équipe stable. C'est un outil d'approfondissement des méthodes partagées et d'affinement des interrelations. Il ne faut pas l'utiliser lorsque l'équipe vit des tensions fortes : stress, leadership cassant, individualisme fort, car il convient de régler d'abord les situations les plus criantes.
- Cet exercice est à pratiquer tous les 3 mois. L'équipe peut alors mesurer ses progrès et choisir ses nouvelles pistes de travail.
- Si l'équipe est nouvelle, il est suggéré de ne pas traiter les cartes qui décrivent un niveau très avancé, le plus souvent éloigné des premiers pas de l'équipe.

L'équipe en dialogue sur l'apprenance

Temps 1 : Réaliser son Auto-positionnement comme équipe apprenante

Pour chaque carte de pratique, l'équipe s'interroge de la façon suivante :

« Dans notre équipe, cette pratique est ... »

1- Inconnue et inappliquée	2 - Partiellement connue, appliquée	3- Connue en général, plutôt appliquée	4 - Connue de tous et très souvent appliquée	5 - Maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement	? - Ne sait pas
----------------------------	-------------------------------------	--	--	--	-----------------

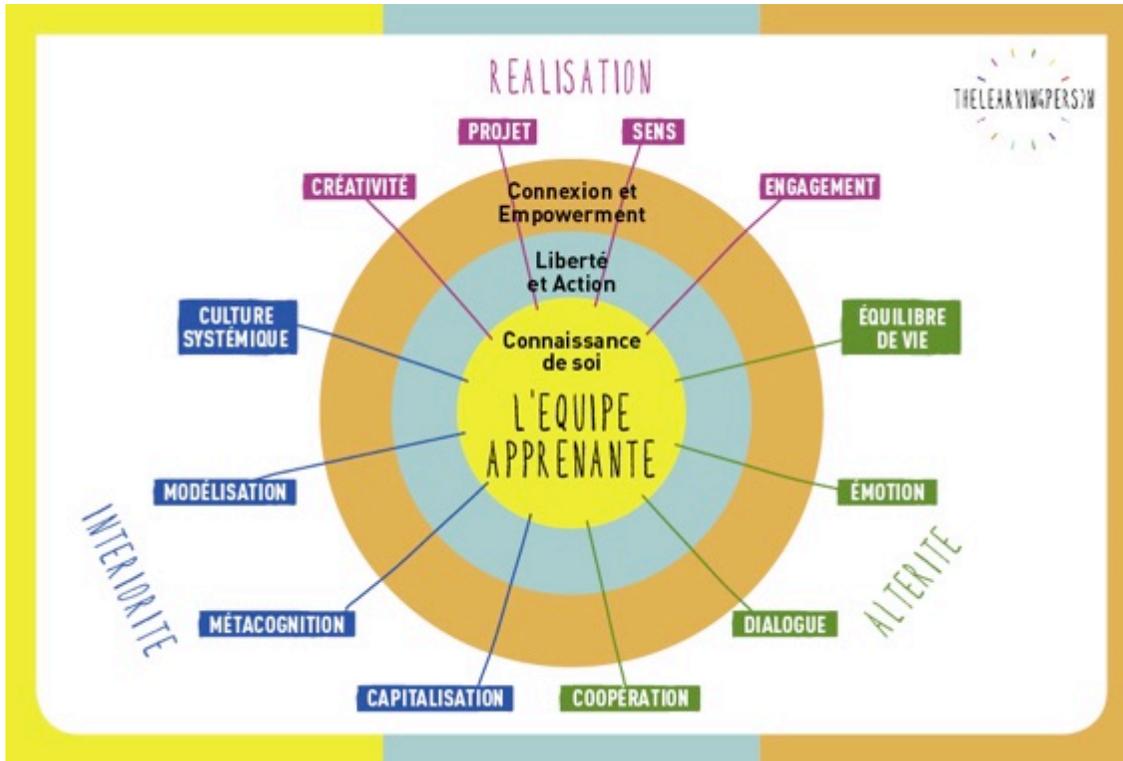
Concrètement, le présent document incluant les 36 cartes de pratiques peut circuler parmi les membres de l'équipe ; chaque membre de l'équipe place son appréciation (1-2-3-4-5 ou ?) face à chacune des cartes. Il est recommandé de prendre le temps de commenter son appréciation.

Les notes individuelles sont portées dans le tableau suivant : une moyenne est établie pour chaque pratique.L'auto-positionnement	1- Inconnue et inappliquée	2 - Partiellement connue, appliquée	3- Connue en général, plutôt appliquée	4 - Connue de tous et très souvent appliquée	5 - Maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement	Ne sait pas
Pratique 1 – Capturer et valoriser le savoir						
Pratique 2 –Donner place au silence et à la respiration						
Pratique 3 –Expliciter les modèles et rites de travail ensemble						
Pratique 4 – Connaître et questionner l'environnement et la vie de travail						
Pratique 5 – Reconnaître les compétences et potentiel des personnes						
Pratique 6 – Ecouter chacun						
Pratique 7 – Percevoir et exprimer les ressentis, les vécus, les émotions						
Pratique 8 – Considérer les rythmes individuels						
Pratique 9 – Accueillir l'inconnu						

Pratique 10 – Partager les projets individuels						
Pratique 11 – Nommer les valeurs de l'équipe						
Pratique 12 – Donner place à un partage du leadership						
Pratique 13 – Partager le savoir						
Pratique 14 – Demander et donner du feedback						
Pratique 15 – Créer et expérimenter des méthodes nouvelles						
Pratique 16 – Considérer la diversité des dimensions de ses activités						
Pratique 17 – Décider en respectant un processus partagé						
Pratique 18 – Traiter les difficultés, tensions, conflits						
Pratique 19 – Donner des signes de confiance et de reconnaissance						
Pratique 20 – Mettre en bon équilibre les projets individuels et le collectif						
Pratique 21 – Développer des idées et projets audacieux						
Pratique 22 – Tracer le chemin à suivre ensemble						
Pratique 23 – Partager une vision						
Pratique 24 – Exercer des rôles motivants, enthousiasmants, valorisants						
Pratique 25 – Décrire et transmettre le savoir nouveau						
Pratique 26 – Soutenir l'apprenance individuelle et collective						
Pratique 27 – Transmettre son savoir-faire dans sa complexité et sa spécificité						
Pratique 28 – Conseiller d'autres équipes au regard de son savoir-faire						
Pratique 29 – Vivre pleinement le collaboratif						
Pratique 30 – Aider d'autres équipes à travailler ensemble						
Pratique 31 – Créer le désir de se joindre au projet						
Pratique 32 – Faciliter une vie équilibrée après le projet						
Pratique 33 – Inspirer et nourrir l'innovation dans d'autres environnements						
Pratique 34 – Réussir ses activités dans toutes leurs dimensions						
Pratique 35 – Inspirer par authenticité et exemplarité						
Pratique 36 – Apporter une valeur ajoutée durable au service du bien commun						

Temps 2 : Etablir la carte des SUCCES DE L'EQUIPE EN APPRENANCE

Marquer d'une croix dans la grille suivante les pratiques de niveau 4 (Connue de tous et très souvent appliquée) et 5 (Maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement). Pour cela, identifiez les domaines et niveaux de chacune des pratiques et placez une croix sur la ligne du domaine, au bon niveau.



Temps 3 : Décider des ACTIONS DE PROGRES

L'équipe choisit une à trois pratiques sur lesquelles elle souhaite particulièrement progresser.

Elle prend connaissance des textes correspondant.

L'équipe en dialogue sur l'apprenance avec un jeu de cartes

La méthode s'appuie sur un jeu de 36 cartes.



1 - Check-in. Mélanger les 36 cartes et les répartir entre les membres de l'équipe. Sur une grande feuille type paper board, tracer un axe d'auto-positionnement de l'équipe, de 1 à 5, ("PEU DEVELOPPE (1)" => "TRES DEVELOPPE (5)") et un espace "Point d'interrogation" pour : "Je n'ai pas d'informations" ou "Je ne sais pas répondre".

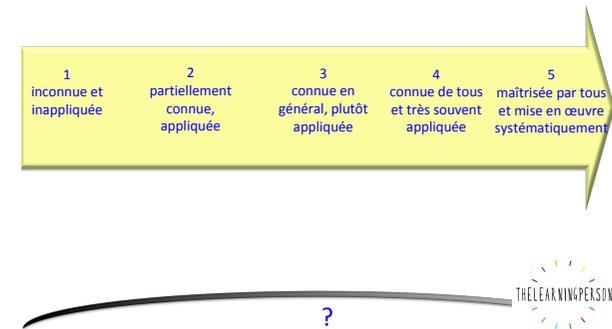
Définition précise des notes :

"Dans notre équipe cette pratique est ...

- 1 = Inconnue et inappliquée ;
- 2 = Partiellement connue, appliquée ;
- 3 = Connue en général, plutôt appliquée ;
- 4 = Connue de tous et très souvent appliquée ;
- 5 = Maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement."

Si l'équipe est nouvelle, on peut inviter à ne pas traiter les cartes orange, qui décrivent un niveau très avancé. (5').

Dans notre équipe cette pratique est...



2 – Ressentis individuels.

Tours de cercle pour placer les cartes sur l'axe d'auto-positionnement de l'équipe. Une première personne place l'une de ses cartes sur l'axe en expliquant son choix. Elle peut également placer sa carte sur l'espace « ? » si elle n'a pas d'information suffisante pour une appréciation. Puis la personne suivante traite d'une carte qu'elle a en main. Et ainsi de suite jusqu'au placement de toutes les cartes.

Lorsqu'une personne s'exprime, les autres participants ne font aucun commentaire.

L'appréciation porte toujours sur l'équipe dans son ensemble et non sur une personne ; ainsi, le titre de chacune des cartes porte implicitement : "Dans notre équipe, nous..."
(20')

3 – Accueil des perceptions différentes.

Tours de cercle pour déplacer les cartes. Chacun a la possibilité de déplacer une carte seulement à son tour, en expliquant pourquoi il la déplace. Les autres ne font aucun commentaire. On fait 2 tours maximum. (20')



4 – Vue d'ensemble partagée sur l'équipe.

Dialogue sur cette question : L'équipe est-elle parvenue a une représentation globalement partagée ? Si certains ont encore des différences d'appréciation, est-ce qu'ils peuvent « vivre avec sans trop d'inconfort » ? (10')

Conclure en caractérisant l'équipe

- les 5 pratiques les mieux installées ;
- Les 5 pratiques les plus manquantes ;
- Quels mots définissent l'équipe : apprenante, créatrice, performante, ...

5 – Choix collectif d'actions d'amélioration.

Dialogue : L'équipe choisit 1 à 3 cartes de progrès à introduire dans l'équipe. Tableau de décisions (Quoi, Qui, Pour quand ?) (15').

Quoi ?	Qui ?	Quand ?
...

Il est bon de renforcer ce moment en prenant connaissance du document "L'équipe apprenante - Les méthodes d'entrée" ; ce document fournit une courte présentation d'une méthode simple pour chacune des 36 cartes du jeu. Disponibles sur le site :

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

(30')

6- Partage d'apprenance

Dialogue : Qu'avons-nous appris ? (10')

Le renforcement d'un leader d'équipe

Dans cette méthode, un leader d'équipe bénéficie du feedback de personnes qui ne connaissent pas son équipe.

Les conditions préalables

Le leader d'équipe est volontaire pour recevoir du feedback sur le fonctionnement de son équipe et sur lui-même.

Les participants n'ont pas de connaissance préalable de l'équipe qui leur est racontée.

Les participants sont d'accord pour se mettre en postures d'écoute et de bienveillance.

Tous sont conscients que le travail qui va se faire va refléter une vie d'équipe mais aussi la communication du leader sur son équipe.

Le processus avec le jeu de cartes

1 - Check-in.

Faire connaissance.

Identifier un leader d'équipe volontaire pour présenter un cas d'équipe.

Mélanger les 36 cartes et les répartir entre les participants. Le leader d'équipe n'est reçu pas.

Sur une grande feuille type paper board, tracer un axe d'auto-positionnement de l'équipe, de 1 à 5, ("PEU DEVELOPPE (1)" => "TRES DEVELOPPE (5)") et un espace "Point d'interrogation" pour : "Je n'ai pas d'informations" ou "Je ne sais pas répondre".

Définition précise des notes :

"Dans notre équipe cette pratique est ...

1 = Inconnue et inappliquée ;

2 = Partiellement connue, appliquée ;

3 = Connue en général, plutôt appliquée ;

4 = Connue de tous et très souvent appliquée ;

5 = Maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement."

Si l'équipe est nouvelle, on peut décider de ne pas traiter les cartes orange, qui décrivent un niveau très avancé. (5').

2 - Présentation du leader d'équipe

Le leader d'équipe présente son équipe sous les angles qu'il souhaite : fonctionnement, culture, difficultés, interactions avec lui-même... (10').

3 – Les participants expriment leur perception

Le leader d'équipe est silencieux pendant toute cette phase. Il écoute et prend des notes.

Tours de cercle pour placer les cartes sur l'axe d'auto-positionnement de l'équipe. Une première personne place l'une de ses cartes sur l'axe en expliquant son choix. Elle peut également placer sa carte sur l'espace « ? » si elle n'a pas d'information suffisante pour une appréciation. Puis la personne suivante traite d'une carte qu'elle a en main. Et ainsi de suite jusqu'au placement de toutes les cartes.

Lorsqu'une personne s'exprime, les autres participants ne font aucun commentaire.

L'appréciation porte toujours sur l'équipe dans son ensemble et non sur une personne ainsi, le titre de chacune des cartes porte implicitement : "Dans cette équipe, ils..."

(20')

4 – Avis du leader d'équipe.

Le leader d'équipe a maintenant la possibilité de modifier les représentations sur son équipe. Il déplace les cartes comme il le souhaite en apportant ses explications.

Les participants peuvent poser des questions de compréhension mais évitent les jugements ou expressions de désaccord.

(20')

5 – Décision du leader d'équipe.

Le leader d'équipe dit les actions qu'il compte engager avec son équipe en prolongement de ce travail. Quelle action ? Dans quel délai ?

De quoi aurait-il besoin pour cela ? Qui pourrait le soutenir ?

(5')

6- Partage d'apprenance

Dialogue de tous : Qu'avons-nous appris ? (10')

10 minutes	1 - Inclusion	Tour de table pour faire connaissance. Rappel du sens de l'exercice : les participants apportent leur ressentis et expériences à un leader d'équipe volontaire. Avec bienveillance et garantie de confidentialité. Identification du leader d'équipe volontaire. Peut témoigner d'un vécu personnel actuel dans une équipe. Identification d'un facilitateur et d'un gardien du temps. Distribution des 36 cartes aux participants, sauf au leader d'équipe : utiliser toutes les cartes et bien donner à chacun des cartes des trois couleurs. Début de la lecture individuelle des cartes.
------------	---------------	---

		Découverte du plateau de jeu.
10 minutes	2 – Le cas	Présentation par le leader de son équipe. Possibilité de questions uniquement de compréhension par les autres participants.
20 minutes	3 – Les expressions des participants	Le leader reste silencieux tout au long de cette étape. Sur le plateau de jeu, les participants positionnent leurs cartes sur l'échelle de 1 à 5 ou « ? » en expliquant leur décision (30 secondes max par carte) ; une carte par personne à tour de rôle ; seule la personne posant la carte s'exprime : pas de commentaires ni de rebonds. Ne pas hésiter à placer une carte en « ? » lorsque les informations manquent.
10 minutes	4 – L'avis du leader d'équipe	Le leader d'équipe donne son avis et peut déplacer les cartes (notamment celles placées sur le point d'interrogation). A chaque changement il donne son explication. Les participants peuvent poser des questions de compréhension.
3 minutes	5 – La prise de recul et la décision d'action	Décision du leader d'équipe : il annonce les actions qu'il compte engager.
7 minutes	6 - Apprenance	Tour de table : partage des ressentis. Quelles émotions chacun a t'il vécues ? Quelles postures a t'il adoptées dans l'exercice ? Qu'avons-nous appris ?
1h		

Exemple de questions :

Qu'est-ce qui était très présent ou très absent dans la présentation du leader d'équipe ? Comment cela peut-il s'expliquer ?

Comment chacun applique un filtre d'écoute en observant une équipe ? Pourquoi ?

Quelles émotions chacun a t'il vécues ?

Quelles ont été les postures des uns et des autres ? Confiance ? Audace ? Peur ? ...

Guider l'apprenance en équipe

Le jeu a été appliqué dans un programme de travail en équipe d'une durée de 9 mois. Il a été utile pour initier l'esprit d'équipe lors de la création des équipes de pairs pour un long travail ensemble. Les équipes ont échangé sur ce qui était prioritaire pour chacun pour bien travailler ensemble. Ce temps s'est terminé par des présentations créatives et joyeuses de leurs conclusions devant tous les participants du programme.

Une équipe a utilisé le jeu après 3 mois de travail ensemble dans un programme de 3 ans. En échangeant grâce aux cartes, l'équipe a observé qu'un esprit de bienveillance régnait fortement dans les interactions entre les membres, que les désaccords ne s'exprimaient pas, qu'un fonctionnement plus efficace passait par une expression plus vraie de chacun des membres.

En coaching individuel, le coach demande à son client de hiérarchiser les cartes pour décrire son équipe actuelle, et de choisir les cartes qui représentent les améliorations à conduire. Le travail porte sur la mise en main des postures et méthodes qui permettront au manager de réussir les améliorations choisies.

Une équipe de 6 personnes a utilisé les cartes pour se préparer à une rencontre importante avec un client. Ils ont décidé de simuler une rencontre avec le client ; ils ont ensuite observé leur propre fonctionnement en passant les 36 cartes en revue. Ainsi, ils ont identifié plusieurs points forts tels que :

- La présence dans l'équipe d'une personne jouant dans l'action un rôle de coach qui encourage mais aussi révèle les dysfonctionnements ;
- Une vraie attention à l'émotionnel chez les collègues, un souci de bien-être de tous en situation de stress ;
- L'attention portée à la vraie demande du client.

Ils ont également repéré des points de progrès aussi importants que :

- Leur réponse au client reposait sur un leader et ne reflétait donc pas leur créativité de co-designers ;
- Le questionnement sur le système complexe du cas du client manquait de rigueur ;
- La capitalisation des informations fournies par le client était brouillonne.

L'équipe a ainsi pris conscience de ses forces et renforcé son travail ensemble. Ainsi bien préparés, ils ont atteint une performance supérieure dans la vraie rencontre avec le client et gagné sa confiance.

BIBLIOGRAPHIE sur l'équipe et son coaching

L'équipe, clé d'organisation

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.

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.

« 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. »

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

Modèles d'équipe performante

P. CAUVIN. (2010), La cohésion des équipes, Paris : ESF-Editeur

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

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.

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=MDXOXEFfAsY>

Leadership d'équipe

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.

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.

Boîte à outils de l'équipe

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

Le modèle du contrat d'apprentissage, conçu à un niveau individuel par Ian Cunningham, est transposable au contrat d'équipe.

Olivier DEVILLARD. La dynamiques des équipes et l'intelligence collective. Paris : Eyrolles. 2017. Un manuel très complet descriptif de l'équipe. Nombreuses analyses : pouvoir, coopération, dysfonctionnement, dynamique... Accessible à tous les managers.

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

Thierry PICQ. Les héros ordinaires acteurs de la high performance. Interview parue dans Business Digest, n°159, Janvier 2016. Disponible sur 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.

« 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. »

Heikki TOIVANEN, Illustration Maija Kotomäki. Friend Leadership. A Visual Inspiration Book. 2014. <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2014/04/friend-leadership.pdf>

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.

Processus de progrès d'une équipe

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

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

Coaching

Oscar BRENIFIER.

Voir ses vidéos sur son site : <http://www.pratiques-philosophiques.fr>

Philosophe, explorateur du questionnement.

Alain CARDON. Coaching d'équipe. Editions d'organisation. 2^e ed 2014.

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...

Alain CARDON. Profils d'équipe et cultures d'entreprises. Mettre votre équipe en valeur. Editions d'organisation. 1992

Alain CARDON. L'art véritable du Maître Coach. Un savoir-être au service de l'émergence. InterEditions. 2011.

Michel GIFFARD et Michel MORAL. Coaching d'équipe. Outils et pratiques. InterEditions. 2017.
Simple et complet. Contient un premier chapitre d'une vingtaine de pages sur l'équipe.

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

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

Vincent LENHARDT. Les responsables orteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du team-building. L'approche « coach & team ». Eyrolles. 5^e ed 2017.

Pierre LONGIN. Coachez votre équipe. Dunod. 1998.

Jacques-Antoine MALAREWICZ. Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement. 3^e ed. 2017. Pearson. Village Mondial.

Jacques-Antoine MALAREWICZ. Réussir son coaching. Une approche systémique. 3^e ed. 2017. Pearson. Village Mondial.

Dominique PICARD et Edmond MARC. L'école de Palo Alto. PUF. Que sais-je ? 2013.

François SOUWEINE. L'Intelligence de la Relation en coaching. InterEditions. 2015.

Jean-Jacques WITTEZAELE et Teresa GARCIA. A la recherche de l'école de Palo Alto. Couleur psy Seuil. 2006.

Processus apprenants fondés sur l'équipe

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.

« 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,...). »

Illustrations d'équipe

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 ! »

An immediate book that i think maybe of interest is the book called 'Principles: Work and Life' by Ray Dalio. The book talks about the unique work principles adopted at Bridgewater (hedge fund) for working together giving them unique results and making them one of the most successful hedge funds in the world.

Link to book: [https://www.amazon.fr/Principles-Life-Work-Ray-](https://www.amazon.fr/Principles-Life-Work-Ray-Dalio/dp/1501124021/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1545068239&sr=8-1&keywords=principles)

[Dalio/dp/1501124021/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1545068239&sr=8-1&keywords=principles](https://www.amazon.fr/Principles-Life-Work-Ray-Dalio/dp/1501124021/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1545068239&sr=8-1&keywords=principles)

REPERTOIRE DES METHODES

Niveau CONNAISSANCE DE SOI

Organisation du savoir partagé. Pratique 1
Respiration. Pratique 2
Modèles d'équipe. Pratique 3
Cinq S. Pratique 4
Partage des compétences. Pratique 5
Ecoute active. Pratique 6
Inclusion. Pratique 7
Priorité au physique. Pratique 8
Zone de confort. Pratique 9
Business passion. Pratique 10
Accueil du nouveau collègue. Pratique 11
Engagements mutuels. Pratique 12
Congruence. Pratique 12

Niveau LIBERTE ET ACTION

Savoir en libre accès. Pratique 13
Debriefing « Motorola ». Pratique 14
Voyage apprenant. Pratique 15
Chef d'œuvre collectif. Pratique 16
Scénarios. Pratique 17
Dialogue. Pratique 18
Feedforward. Pratique 18
Signes de reconnaissance. Pratique 19
Contrat d'apprenance. Pratique 20
Fresque des projets. Pratique 20
Cercle de dialogue. Pratique 21
Pré-Motorola. Pratique 22
Changement 1 et changement 2
Pyramide de Dilts. Pratique 23
Rôles délégués. Pratique 24

Niveau CONNEXION ET EMPOWERMENT

Birthgiving. Pratique 25
Communauté apprenante. Pratique 25
Etats émotionnels de l'apprenant. Pratique 26
Storytelling ou Mise en récit. Pratique 27
Six piliers du sens. Pratique 28
Conversations collaboratives. Pratique 29
Coaching d'équipe. Pratique 30
Coach silencieux. Pratique 30
Experience economy, les Quatre E. Pratique 31
Flow. Pratique 32
Théorie U. Pratique 33
Yin-Yang des projets. Pratique 34
Team Performance. Pratique 34
Co-leadership évolutionnaire. Pratique 35
Contrat d'équipe apprenante. Pratique 36
Equipe performante. Pratique 36

GLOSSAIRE

Accueil du nouveau collègue. Pratique 11
Birthgiving. Pratique 25
Business passion. Pratique 10
Cercle de dialogue. Pratique 21
Changement 1 et changement 2. Pratique 22
Cinq 5 S. Pratique 4
Co. Pratique 24
Co-leadership évolutionnaire. Pratique 35
Coach silencieux. Pratique 30
Coaching d'équipe. Pratique 30
Communauté apprenante. Pratique 25
Confiance. Pratique 19
Congruence. Pratique 12
Contrat d'apprenance. Pratique 20
Contrat d'équipe apprenante. Pratique 36
Conversations collaboratives. Pratique 29
Chef d'œuvre collectif. Pratique 16
Debriefing « Motorola ». Pratique 14
Ecoute active. Pratique 6
Engagements mutuels. Pratique 12
Equipe performante. Pratique 36
Etats émotionnels de l'apprenant. Pratique 26
Experience economy, les Quatre E. Pratique 31
Feedback. Pratique 14
Feedforward. Pratique 18
Flow. Pratique 32

Fresque des projets. Pratique 20
Inclusion. Pratique 7
Leadership. Pratique 12
Mise en récit. Pratique 27
Modèles d'équipe. Pratique 3
Organisation du savoir partagé. Pratique 1
Partage des compétences. Pratique 5
Passion. Pratique 10
Pré-Motorola. Pratique 22
Projet. Pratique 10
Priorité au physique. Pratique 8
Pyramide de Dilts. Pratique 23
Reconnaissance. Pratique 19
Respiration. Pratique 2
Rôles délégués. Pratique 24
Savoir en libre accès. Pratique 13
Scénarios. Pratique 17
Signes de reconnaissance. Pratique 19
Six piliers du sens. Pratique 28
Storytelling. Pratique 27
Team Performance. Pratique 34
Théorie U. Pratique 33
Valeurs. Pratique 11
Voyage apprenant. Pratique 15
Yin-Yang des projets. Pratique 34
Zone de confort. Pratique 9

Reproduction partielle autorisée en citant la source : « Etienne Collignon. Le modèle de la personne apprenante.
www.thelearningperson.com »



Etienne Collignon, 16 avenue du Général Leclerc – 75014 PARIS – France. 00 33 6 14 62 97 98
etienne.collignon1@gmail.com - www.thelearningperson.com SIRET : 809 545 718 00011