



DÉCIDER AVEC LES SCIENCES



Abécédaire du travail ensemble

par
Étienne Collignon

UNIVERSITÉ TERRITORIALE 2019 DE L'IHEST

ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DU RENOUVEAU PRODUCTIF DE LA MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE



TERRITOIRES
VILLES
ENVIRONNEMENT
& SOCIÉTÉ
14.4477



ABÉCÉDAIRE DU TRAVAIL ENSEMBLE

Par Etienne Collignon

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

Bien commun

C'est un bien patrimonial partagé par les membres d'une communauté.

S'entraîner à identifier le bien commun 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 s'y référer au moment opportun.

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

- Quelle valeur créons-nous pour la société ?
- Qu'est ce qui est durable ou n'est pas durable dans notre activité actuelle ?
- Quel sens donnons-nous à notre travail ?

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. Réunis pour une heure ou plus et installés 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.

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.

« Co »

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..., c'est 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, il

faut prendre sur soi, accepter une certaine insécurité et lâcher prise sur ses bonnes idées pour donner place à ce qui va émerger. Il faut faire le pari que la collaboration va offrir un inconnu plus fort que ce que l'on sait déjà faire. Le « co » est exigeant pour chacun ; réussir le « co » est un bonheur.

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*).

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.

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

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 :

- Qu'avons-nous réalisé ensemble ?
- Où sommes-nous maintenant ?
- Où voulons-nous aller ?
- Comment nous y rendre ?

Coopération et collaboration

Coopérer, c'est s'associer librement en vue d'atteindre un objectif commun. C'est créer un mouvement d'ouverture et d'accueil qui facilite des échanges, des flux d'énergie et d'information entre soi et l'autre.

La coopération aujourd'hui, c'est une explosion de besoins, d'initiatives. Le partage de ressources et de données, le co-working, les plateformes entrepreneuriales de grands groupes, l'intrapreneuriat, les pédagogies de l'émergence à l'école et à l'université, les transformations managériales, la solidarité, l'économie du partage, les réseaux de transaction financière décentralisés (bitcoin) ; le social business...

- 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.

Question de vocabulaire : coopération ou collaboration ? L'université de Genève nous aide à clarifier les mots. La coopération évoque une répartition claire du travail entre les participants d'une œuvre collective. Chacun est responsable de sa propre production mais doit interagir avec d'autres participants pour la cohérence du résultat final.

La collaboration représente un engagement de tous dans un projet, sans que la part spécifique de chacun puisse être clairement identifiée.

On peut ainsi considérer la « coopération » comme un apprentissage, un tremplin vers un niveau supérieur plus complexe, tel que la « collaboration », qui demande plus d'engagement dans le collectif, plus de lâcher prise de chacun.

Debriefing « Motorola »

« 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 questionnement :

- Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
- Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ?

- Qu'avons-nous appris ?
- Que fait-il faire différemment la prochaine fois ?
- Avons-nous progressé dans notre vision et nos objectifs ?
- Quelle est la prochaine étape ?

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 d'une 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.

Écoute active

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

- Exclure ses propres idées préconçues et toute tentative d'interprétation ;
- Adopter une attitude physique de disponibilité ;
- Le laisser s'exprimer sans l'interrompre ;
- Le questionner (questions ouvertes) ;
- L'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou générale ;
- Donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt ;

- Reformuler ses propos avec ses propres termes, puis avec les nôtres ;
- Pratiquer des silences ;
- Témoigner de l'empathie ;
- Rester neutre et bienveillant.

Parmi ces 10 idées, lesquelles se pratiquent naturellement dans l'équipe en général? Lesquelles manquent en général ?

Équipe apprenante

Être une équipe apprenante, c'est développer une conscience des liens collectifs, maîtriser les méthodes et les rites de travail et piloter des projets communs. Pour cela, il faut observer le

vivant des inter-relations et faire face aux difficultés humaines, guider l'énergie collaborative vers l'intelligence collective et vivre ensemble en harmonie, joie et plaisir.

Équipe performante

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 ».

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.

Intelligence collective

L'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer et décider ensemble de leurs projets et de leur avenir ; cela demande de reconnaître la pensée de l'autre composer ensemble le meilleur chemin pour les projets partagés et l'avenir commun.

Le cercle pratiqué dans les communautés indigènes en est l'instrument le plus ancien. Il repose sur la présence, la parole, les émotions, la mémoire, le partage d'idées, la décision collective. Il requiert des façons d'être qui ne sont pas pratiquées naturellement dans les modes d'organisation actuels : leadership d'ouverture, écoute attentive, expression des émotions et des possibles...

Etre et agir ensemble (coopératives, co-working, co-voiturage,...), partager des idées et projets (méthodologies *Open Space*, *Future Search*,...), partager des moyens (Communs, site de partage de documents...), organisations apprenantes, agiles, libérées (sociocratie,...) : des pratiques nouvelles de coopération se sont multipliées dans les dernières décennies ; elles outillent et renforcent les mises en commun dans un collectif. Elles produisent efficacité et bien-être.

S'approcher de l'intelligence collective est accessible à toute équipe.

Organisation apprenante

Une organisation qui crée grâce au désir d'apprendre et de se développer de ses membres.

Pour Peter Senge, l'organisation apprenante s'appuie sur cinq « disciplines » : la vision partagée, la révision

des modèles mentaux, le travail en équipe, la maîtrise personnelle et la pensée systémique.

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 un 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, des questions faites de ramifications et brouillage, des questions altérées par un jugement qui la suit, la 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 plein 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 ».

Rôles délégués

D'après Alain Cardon, sur son site Metasystème-coaching, et le livre Coaching d'équipe. 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 :

- o Le leader d'équipe, qui prend les décisions, et la responsabilité des toutes les décisions prises.
- o Le modérateur, ou facilitateur. Il a en charge la préparation de la réunion et le management de l'énergie du groupe.
- o Le coach-conseil, ou conscience. Il dispose d'une 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.
- o L'horloge ou cadenceur. Il assure le respect du cadre de temps que l'équipe s'est fixé.

- o 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.
- o L'hôte. Il a la charge des bonnes conditions matérielles de travail.
- o 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.

Sens Commun

Il n'y a pas de sens individuel sans articulation avec le sens commun.

« La "quête de sens" se révèle engagée dans le Sens du bien commun. Or celui-ci ne se conçoit que pour une communauté donnée, une communauté de sens, une communauté de biens. Les affaires humaines n'ont d'autre lieu que les communautés humaines, ni d'autres enjeux que l'accomplissement humain à travers la culture de ce Sens du bien commun ». Roger Nifle.

Le sens commun, c'est ce dont nous avons envie ensemble. Et là, les périmètres sont multiples, parfois superposés. C'est la famille, la classe, l'équipe de sport, les collègues de travail, la ville, la nation, l'humanité.

Le sens commun appelle des notions variées telles que le bien commun, le vivre ensemble, la raison d'être, les biens communs, la démocratie, le débat public, la communauté, la doctrine sociale, l'inclusion, la solidarité et d'autres encore.

Le sens commun est souvent implicite c'est-à-dire non dit avec des mots par les personnes concernées, mais ancré dans une culture commune et émergeant dans les microdécisions du quotidien. C'est par exemple le sens naturel de l'entraide dans telle organisation, ou au contraire l'individualisme dans telle autre. Bien souvent il est très visible, mais on se refuse à le voir.

Systeme

Un ensemble est 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...

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 » ?



BIBLIOGRAPHIE

- Cardon, Alain, **Coaching d'équipe**, Eyrolles, 2014
- Collignon, Etienne, **La personne apprenante - Nourrir son humanité et mieux vivre dans un monde complexe**, Edifusion, 2019
- Gauthier, Alain, **Le co-leadership évolutionnaire. Pour une société co-créatrice en émergence**, Ed HD, 2013
- Giorgini, Pierre, **La transition fulgurante - Vers un bouleversement systémique du monde ?** Bayard, 2014
- Morin, Edgar, **Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur**, Le Seuil, Paris, 2000
- Nifle, Roger, **Le sens du bien commun - Pour une compréhension renouvelée des communautés humaines**, Temps présent, 2011
- Piazza, Olivier, **Découvrir l'intelligence collective**, InterEditions, 2018
- Picq, Pascal, **Sapiens face à sapiens**, Flammarion, 2019
- Portnoff, André-Yves et Sérieyx, Hervé, **Alarme, citoyens ! : Sinon, aux larmes ! Manifeste pour une France "vénitienne"**, EMS, 2019
- Rabhi, Pierre, **La convergence des consciences**, Le passeur, 2016
- Scharmer, Otto, **Théorie U. L'essentiel**, Editions Yves Michel, 2018
- Senge, Peter, **La cinquième discipline, Levier des organisations apprenantes**, Eyrolles, 2015
- Sérieyx, Hervé et Portnoff, André-Yves, **Aux actes citoyens ! De l'indignation à l'action**, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2011
- Vulpian, Alain (de), **Éloge de la métamorphose - En marche vers une nouvelle humanité**, Saint-Simon, 2016