

LEARNING EXPEDITION A TEAM ACADEMY

Par Etienne COLLIGNON

etienne.collignon@solvay.com

Organizational Development and Innovation Manager, Solvay France, Paris

PREMIERE VISITE à TEAM ACADEMY - 11 et 12 mars 2002

Au pays blanc

Quelques heures pour m'imprégner de l'atmosphère de la Finlande avant de partir à la découverte de Team Academy. L'avion sort de l'épaisse masse de nuages. Blanc. Le sol apparaît. Blanc et gris, la neige et les bouleaux. Avec les pins, c'est le vert qui s'ajoute. L'avion atterrit à Jyväskylä, où tout est nature. Où sont les habitants ? Taxi jusqu'au centre de la ville. Quelques maisons dispersées. Taches rouges. Sous l'épaisse couche de neige on devine les structures de la ville. Silence. Sauf ces bulldozers qui poussent la neige. Un pays où chacun doit donc constamment se recréer son chemin. Arrivée à l'hôtel, accueil, confort, chaleur. Marche en ville. Tranquillité.

Prêt pour découvrir cette école « sans hiérarchie, sans enseignants ou étudiants, sans tables, sans programme, sans cours, sans examens, sans punitions, sans obligation d'obéir. »

Team Academy est une école de management à Jyväskylä, au nord d'Helsinki. Management ? Prenons les mots de sa présentation « Marketing, Formation tout au long de la vie et Entrepreneuriat ». Son directeur, Timo Partenen, en a eu le projet il y a 9 ans : lancer quelque chose "à côté de l'université", centré sur des idées fortes d'apprenance. Point fondamental : apprendre par l'action. Début avec 10 étudiants, il y a en a 120 aujourd'hui. Et surtout un taux de création d'entreprises à la sortie de 20 % depuis l'origine, et même cette année 40 %, quand l'université traditionnelle obtient... 3% avec beaucoup d'insuccès.

J'arrive à Team Academy, installé dans les locaux rénovés d'une ancienne usine de cartonnage, à deux pas du centre de Jyväskylä. Deux grands « Open spaces » font tout son territoire. L'un abrite les activités des étudiants et l'autre plusieurs entreprises dans le sillage de Team Academy, créées et dirigées par d'anciens élèves.

Première rencontre avec deux étudiants, Kirsi une jeune femme de 24 ans et Risto, jeune homme de 22 ans.

« J'ai fait une année à l'université Polytechnique, dit Risto, une école 'normale'. »

Une école normale... Dès le premier instant le mot apparaît, que j'entendrai plusieurs fois pendant ma visite. Ainsi, ce que je découvre est l'opposé de la normalité. A moins que ce ne soit la façon la plus simple pour les étudiants d'expliquer à leurs parents, à leurs amis, l'aventure dans laquelle ils sont engagés, intraduisible.

« J'ai visité Team Academy, j'ai eu le coup de foudre, dit Kirsi.

Qu'as-tu aimé ici ?

Des gens ouverts et chaleureux. Tout le monde s'entend bien. »

Premier argument entendu : relationnel. Voici des apprentis managers pour qui l'important est de vivre dans des relations détendues et vraies.

« Et aussi l'enseignement par la pratique, pas seulement par la théorie. Poursuit Risto.

A-t'il une sélection ?

Pas besoin. Toute personne qui le souhaite peut intégrer. Mais tout le monde n'est pas intéressé, c'est cela qui fait la sélection.

En fait ici, tes émotions sont tout le temps engagées, dit Kirsi. Et on crée le chaos à chaque instant. Il faut avoir une certaine personnalité. Et ce n'est pas forcément partagé. C'est l'attitude de l'intrapreneur. »

J'apprendrai un peu plus tard que dans chaque groupe créé depuis l'origine de Team Academy, une à deux personnes ont choisi de partir dans les trois premiers mois.

Kirsi explique :

« J'aime l'action, je déteste rester assise et écouter. Les employeurs demandent un diplôme, la jeunesse et l'expérience ; l'expérience, on ne l'a pas dans une école normale ; mais ici on a tout pour démarrer, y compris l'expérience. Résultat : 100 % des étudiants ont un emploi. »

Le nid

Kirsi et Risto me guident maintenant dans l'espace des étudiants. On peut y venir jour et nuit : chacun a la clé de son université.

En fait de chaos, tout cela me semble bien ordonné. Chaos dans les esprits, donc, n'est pas perte de visibilité.

Un nid, c'est, sur une petite surface, environ 15 mètres carrés, du mobilier léger, pour l'essentiel mis en place par Team Academy, mais pouvant aussi être apporté par les étudiants. Le tout dédié à un groupe.

« Un espace, dit Risto, qui est fait à la fois pour le travail, pour partager des idées, pour la rencontre, pour le repos, pour la fête. Mais c'est aussi ici que nous créons une bonne part de notre savoir. »

Un mouvement de meubles se fait entendre. Un groupe modifie son cadre de travail. L'environnement a ainsi changé pour les cinq autres groupes.

« Ici, on ne reste jamais deux mois au même endroit, dit Kirsi. Mon groupe a déjà fait en plusieurs bonds le tour complet du bâtiment. J'ai même commencé à l'étage avec les entreprises. Et c'est un mouvement qui est volontairement provoqué périodiquement ; ne pas laisser des habitudes s'installer, et se rapprocher de nouveaux voisins. C'est important, par exemple, d'être à côté de l'équipe la plus ancienne, donc la plus expérimentée. Le sens, c'est de créer le chaos. »

Nouvelle référence au chaos. Les étudiants ont dû recevoir un bon bagage dédramatisant sur le changement.

L'équipe se crée sur un projet commun

Une promotion est un groupe d'une douzaine à une vingtaine d'étudiants, qui débutent ensemble leurs activités à Team Academy.

Premières tâches de l'équipe, définir ensemble les règles de fonctionnement du groupe. Commencer par se donner un nom de société. Et aussitôt procéder aux formalités administratives pour la créer.

Chacun investit un peu : 40 euros. Juste pour bien se mettre en tête que ce n'est pas un jeu. Les bénéfices vont être partagés parmi les participants selon leur implication dans les projets. A chacun de payer les dépenses engendrées par le business : pour les plus récents, environ 10 euros par mois, 50 pour les plus anciens. Et chacun doit aussi économiser pour payer le grand voyage – généralement un tour du monde – que le groupe s'organise en fin d'études. Un grand but commun que l'équipe travaille patiemment pendant de longs mois.

Voilà pour les frais de scolarité : comme pour les autres étudiants, l'université est gratuite.

L'essentiel de la pédagogie repose, dès lors, sur les projets menés à deux ou trois, voire une dizaine de personnes dans le cas d'un gros projet. De vrais projets, avec de vrais clients. Et du chiffre d'affaires.

Kirsi raconte Optimii, son groupe créé il y a deux mois. Optimii est un mot inventé qui est une contraction de 'optimum' et 'équipe'.

« Nous avons en ce moment 23 projets. Chacun de nous participe à 3 à 5 projets en même temps. Nous allons au-devant des clients. Mais certains connaissent bien l'adresse. En 9 ans, Team Academy a réalisé 1200 projets sur la Finlande Centrale. Ils font part de leurs demandes, et c'est l'équipe la plus rapide qui prend le marché.

Qu'est-ce qui attire le client ?

Sans doute notre enthousiasme et notre volonté de réussir. »

Des projets qui grossissent, jusqu'à prendre une dimension impressionnante. Ainsi 'Network'. C'est l'événement le plus important de Finlande, inventé par les premiers étudiants de Team Academy, et chaque année repris par une nouvelle équipe. Il réunit les étudiants de tout le pays et nécessite l'emploi de 300 personnes. Autre exemple : SOL Conference, l'organisation d'une conférence internationale sur l'Organisation Apprenante, en novembre 2001, avec 450 participants. Arie de Geus, Peter Senge, Göran Carstedt se sont déplacés. Aujourd'hui, l'équipe de jeunes consultants de 'Business Arena' se présente comme les actifs représentants de la Finlande dans le mouvement international de l'Organisation Apprenante. Nokia s'inscrit dans leurs initiatives. Il leur revient de préparer pour l'an prochain le congrès mondial. Impressionnant.

Le contrat pour apprendre

Le contrat pour apprendre (learning contract) est au cœur du dispositif de formation. Il commence à se travailler dès l'arrivée et sert de référence personnelle tout au long des études. Chacun est amené à clarifier pourquoi il apprend : Quelles sont les compétences que je veux acquérir ? Le chemin pour cela passe par une réflexion sur soi : « Qui ai-je été ? Qu'ai-je fait ? Qui suis-je maintenant ? »

Sur cette base, chacun va concevoir son propre programme de formation. Et définir les étapes. Et suivre la progression par des indicateurs clarifiés dès le départ.

Le coach associé à l'équipe d'une quinzaine d'étudiants est aussi le coach de chacun des membres de la même équipe. Pas de cours, bien sûr.

Des livres au service du projet personnel

L'équipe Optimii affiche dans son nid une chaîne de papiers numérotés de 1 à 120. Les noms des membres de l'équipe y sont épinglés. Actuellement positionnés sur les valeurs entre 7 et 12. Chaque étudiant doit atteindre 120 points sur toute la durée de la scolarité.

Timo, le leader de Team Academy, a créé un recueil bibliographique contenant plusieurs centaines de documents. Classés en 7 domaines : marketing, leadership, apprenance, innovation, communauté, entrepreneuriat, grilles mentales. Il a rédigé pour chaque document quelques lignes de critique. Timo a affecté une valeur de 1, 2 ou 3 points à chaque document selon son importance.

« Cela signifie que j'ai gagné 9 points, explique Kirsi en montrant son nom sur la chaîne. »

Chaque étudiant choisit ses lectures, avec l'aide du coach ; et gagne ses points en produisant une note écrite. Surtout pas une synthèse du document, mais une explication du bénéfice qu'il en a tiré pour son propre projet. Ainsi, les lectures ne sont pas encouragées pour elles-mêmes mais vues comme un soutien au projet personnel.

Mais qui attribue la note ? Lorsque l'apprenant présente le document à son équipe en réunion de fertilisation, c'est l'équipe qui valide la contribution. Sinon l'étudiant refait son travail.

« De toute façon, dit Risto, chacun se rend bien compte si son travail est de bon niveau. Ici, tout le monde a envie d'apprendre. »

Mesurer son progrès grâce au Journal

Chaque étudiant tient son journal. C'est l'instrument de réflexion personnelle. On y porte toutes informations sur son développement, ses activités. C'est l'instrument de mesure du temps de travail, nécessaire pour obtenir les crédits. Car il faut bien quelques points de repère formels pour obtenir son diplôme. Team Academy s'inscrit en effet dans le système universitaire finlandais.

« Dans une université normale, dit Risto, participer à un cours donne certains crédits. Ici, il n'y a pas de cours. Nos crédits, on les obtient par les heures passées sur nos projets ou dans le travail collectif. »

Il semble que l'atteinte des crédits requis pour obtenir l'équivalence universitaire de fin d'étude soit une formalité, le nombre d'heures de travail étant bien supérieur à l'objectif. « L'important, dit Risto, c'est d'avoir créé son business, et pas d'avoir un diplôme. »

Réunion de fertilisation

Je suis invité à participer à la réunion de fertilisation du groupe « Turbinii. » En règle générale, deux réunions par semaine l'hiver, sachant que l'été les étudiants se dédient entièrement à leurs projets.

Les 15 membres de Turbinii sont réunis, dont Risto qui m'a guidé dans la découverte de Team Academy. Je retrouve là Timo, leader de l'école, dans un rôle de coach de l'équipe. Tous en cercle assis dans des fauteuils bien confortables.

Elmo lit une feuille. C'est la méthode de travail. Un questionnaire destiné à faire le bilan des contacts avec des clients et des résultats de l'équipe au cours des trois derniers mois. Matti est au tableau de papier. Il note les réponses des membres de l'équipe.

Nombre de rencontres avec des clients. Chacun cherche dans son journal. Résultat : en moyenne 12. Quelques commentaires : « Pas si bon ! »

Timo intervient. Juste une petite phrase, vite, calmement, sans autre commentaire : « **Tout est fait ici pour que chacun puisse rencontrer un client par jour.** »

On poursuit le questionnaire. Nombre de propositions à des clients. Chiffre d'affaires atteint. Nombre de commandes. Nombre de projets dans lesquels chacun est impliqué. Nombre de personnes avec lesquelles le leader d'un projet travaille directement. Etat d'avancement dans les lectures, en nombre de points. Je comprends que le questionnaire mélange des indicateurs d'apprenance et des indicateurs business, d'abord individuels puis consolidés au niveau de l'équipe.

Timo souligne l'excellent résultat de Risto dans son travail de lecture de livres et articles. « C'est le seul qui atteint le bon niveau attendu au point où vous en êtes. Les autres sont en retard. » Ce sera la seule personnalisation de la réunion. Ainsi, chacun se positionne grâce au partage des informations individuelles avec l'équipe, mais sans avoir à se justifier à aucun moment. Le ton de l'équipe est calme. Les silences ont leur importance, qui donnent à chacun le temps de réfléchir un instant, de chercher une information dans son journal, de compléter les données fournies. Un étudiant utilise le portable partagé dans l'équipe : il fait le compte-rendu en direct.

L'équipe réfléchit maintenant sur les données mises en commun. Quatre millions d'euros en projets gérés en 4 mois. Insatisfaction. Le lien est fait entre le résultat, les commandes et en amont le nombre de contacts clients. « **C'est simple, dit l'un des étudiants, si nous voulons faire le tour du monde, dans un an, il faut doubler nos contacts clients.** » De nouveaux objectifs de groupe sont fixés.

Qui assure le leadership dans la réunion ? Pas Timo, qui reste particulièrement discret. Ce n'est pas un hasard si l'étudiant Matti officie au tableau de papier. Un groupe humain, avec ses personnes plus effacées que d'autres, avec ses leaders, certainement avec ses tensions bien vivantes.

Poursuite de la réunion avec des informations diverses. Une foire à Helsinki, annonce un étudiant. Toute l'équipe est invitée à y participer sans frais, en se joignant aux jeunes entrepreneurs locaux. Visiblement tous sont intéressés. Matti prend la parole. « **Je rappelle que certains d'entre nous sont engagés dans un projet le même jour.** » Discussion. Solution. Et pendant ce temps assez long de mûrissement du consensus, Timo le coach ne dit pas un mot. Dernier point traité, les cartes de visite à renouveler.

« **Surtout pas de titre, dit l'un.**

Et si on mettait tous ' PDG ', dit l'autre. »

Sur le net, une plate-forme pour partager le savoir.

Depuis 3 ans, la jeune société HUMAP animée par Nino et Wesa – l'un ancien étudiant, l'autre étudiant en MBA – développe une plate-forme de partage du savoir pour Team Academy. L'outil de collaboration comprend les rubriques : Clients, Chat, Textes créés, Personnes, Calendrier, Journal personnel, Projets, Rapports, Equipes, Nouvelles, Livres.

La rubrique Equipe comprend : Finalité, Valeurs, Règles, Projets, cette dernière incluant : Chef de projet, Membres, Participants, Clients, Type de business, Heures de travail, Nouvelles, Idées, Phases du projet.

Nina et Wesa disent les difficultés vécues dans le lancement de l'outil. « Au début, quelques personnes seulement se sentaient concernées. Lorsque la plate-forme a été lancée, 80 % des étudiants l'ont rejetée. Il a fallu s'expliquer. Rechercher et discuter le sens pour toute la communauté. Et en conséquence surtout simplifier. Enlever toutes les fonctions qui n'avaient pas de sens. C'est la troisième version en trois ans. On y arrive enfin. »

Alors, pas de miracle pour Team Academy ! L'introduction des nouvelles technologies y a aussi ses lourdeurs d'adaptation. Et les étudiants vivent aussi l'évitement du changement.

Plusieurs d'entre eux vont me confirmer cependant que la dernière version de la plate-forme est en bonne voie de généralisation. « Je l'utilise deux fois par jour, pour mon journal, pour les informations pratiques. »

Paroles entendues en particulier dans l'équipe la plus récente. Qui entre immédiatement dans l'organisation telle qu'elle est à son niveau de plus grand développement. Et chacun de ses membres s'y adapte en un instant.

Communauté solidaire

Comme tous les mois, réunion de tous les étudiants, tous les coaches, et tous les personnels des sociétés dans le sillage de Team Academy. Les bureaux se vident. Je suis étonné de la participation.

Les étudiants prennent la parole pour y présenter l'avancée de leurs sociétés de groupe ou de leurs projets collectifs. J'entends Matti présenter la synthèse du fonctionnement du groupe Turbinii, tel qu'il a été analysé dans l'après-midi en réunion de fertilisation.

L'intérêt collectif des personnes, qui est réel, doit venir de l'imbrication des enjeux. Chacun est lié à tous les projets. Chacun se sent personnellement concerné par tous les projets de la communauté. Les sociétés proches de Team Academy donnent des projets aux étudiants et les étudiants vivent en direct tous les événements de ces sociétés. Tout se sait. C'est ainsi que se fait l'émulation et le croisement des idées entre les équipes.

MBA

En soirée, réunion mensuelle du MBA en Entrepreneuriat. Dix étudiants entre 30 et 40 ans, tous actifs en entreprise.

Les méthodes de travail sont très proches de celles de la formation initiale : réunion de fertilisation, mesure des points de lecture, journal, coaches... Une différence cependant : pas de création de société entre les membres !

La réunion est en finnois, langue dans laquelle tous les apprenants sont plus à l'aise qu'en anglais. Le groupe parle maintenant en anglais en raison de ma présence.

« Je participe à ce programme depuis deux ans, et c'est la plus belle chose qui me soit arrivée. Ma vie en a été transformée. » Ainsi s'exprime Yani, un cadre d'une grande société forestière productrice de papier. Instant d'émotion dans le groupe.

Le débat s'installe sur la question qu'il a apportée : les liens entre la culture de son entreprise et l'apprenance.

A la pause, je vais vers lui.

« Pourquoi cet impact si fort dans ta vie ? »

- J'ai compris ce que c'est qu'apprendre, je l'utilise quotidiennement, je m'enrichis à chaque instant.
- Comment apprends-tu ?
- 'Sharing'. Le partage. Ma façon de faire, c'est de venir à ces réunions de fertilisation avec une question importante. Je l'exprime. J'ai des réactions de plusieurs personnes. Et je repars avec beaucoup d'idées nouvelles dans la tête. J'ai gagné une vision plus large, plus forte. On est plus intelligent en groupe que tout seul.
- Et dans ta société ?
- Non, je ne vois pas comment vivre la même chose. Ce qu'il faudrait c'est être plusieurs à bénéficier d'un tel programme. Mais aujourd'hui je suis seul. »

Sharing

Retour chez les jeunes étudiants. J'entreprends une petite enquête sur leurs difficultés. La première réponse que j'obtiens me fait sursauter :

« Sharing. Le partage. » me dit Pekka, à Team Academy depuis 6 mois. « J'ai dû faire de gros efforts pour apprendre à donner mes idées à l'équipe. Oser m'exprimer. Mais aussi utiliser les idées des autres, en tenir compte dans mes choix. Tenir compte de l'équipe dans les décisions sur mes propres projets. Après six mois, je commence seulement à me sentir un peu à l'aise.

- A-t'il des aides pour apprendre cela ?
- Rien. On nous met dans le bain de l'équipe. D'abord l'action. Puis grâce au coach, on réfléchit aux situations nouvelles et on trouve des solutions aux difficultés vécues. A nous de trouver les explications et le sens de notre action. »

Sharing ! Ainsi, l'idée de partage est à la fois la méthode pour apprendre, comme me l'exprimait Yani l'étudiant du MBA, et la principale difficulté, selon Pekka. J'aime ce paradoxe.

Elmo, également interrogé sur les difficultés qu'il peut vivre dans Team Academy, souligne plutôt le fait d'être continuellement seul face à ses choix. « Rien n'est guidé, rien n'est établi. Je n'existe que par les initiatives que je prends. Et plus j'apprends, plus les choix sont complexes. Car je ne dois pas seulement penser à moi mais à toute l'équipe. Dans une université 'normale', tu peux ne penser qu'à toi. Mais pas ici. Mais tu reçois tant pour cet effort ! Je suis impressionné par le chemin que j'ai fait en un an, mon chemin en tant que personne. »

Il me semble bien déceler chez ces étudiants une capacité à réfléchir sur eux-mêmes qui est supérieure à la moyenne.

Compétences de consultant

Quelques lenteurs dans le début de rencontre avec l'étudiant Pekka. Traces de timidité. Il souligne inconsciemment la différence d'âge.... Quel terrain de discussion ?

J'explique l'objet de ma visite. Je raconte mon travail dans ma société. J'entre dans la description d'un projet pour les prochains jours. Pekka s'anime. Visiblement l'action l'intéresse. Des questions fusent. Il m'amène dans les limites de la construction de mon projet. J'en arrive à créer de nouveaux développements ; remise en cause d'une ou deux options ; et création sur-le-champ de quelques nouvelles idées. Sous la pression de ses questions. « Pourquoi ? » Puis : « Pourquoi pas ? » Questions guidées par la recherche du sens et l'élimination des frontières. Pekka m'étonne par l'acquisition qu'il a pu faire, en seulement six mois, de points de repère fondamentaux. Devenus des réflexes. Une richesse pour construire sa propre vie. Une grande valeur aussi dans un métier de consultant.

Liberté

C'est Mika qui me parle le mieux des limites de Team Academy. Deux boucles d'oreille. Et piercing à la paupière. Dans quelques semaines il aura terminé son temps ici. Sa société de services, attachée à la culture rock, est bien installée depuis un an. Avec deux autres étudiants.

« Mon projet, c'est la révolution culturelle en Finlande. Dans mon pays, on est trop attaché à une culture musicale très classique. Et le rock, c'est plus que de la musique, c'est une attitude. L'intérêt de mes études ici ? Dans le business culturel, il faut apprendre continuellement ou mourir. Team Academy m'a donné une chance : je n'aurais jamais pu apprendre le marketing dans les livres.

- Alors, quelles limites pour Team Academy ?
- L'une, c'est les langues. Pas assez d'anglais, pas assez de suédois. Pas assez international. L'autre, c'est la liberté de chaque personne. Ici, les étudiants ont beaucoup de liberté, mais ils ne savent pas s'en servir. On ne les invite pas assez à penser qu'ils sont libres.
- Par exemple ?
- Le manuel des lectures. Pour tous, c'est intouchable. J'ai fait changer les règles. Sur mes 120 points de lecture, j'en ai fait accepter 10 sur des documents liés à la musique. Les étudiants suivants pourront introduire leurs propres livres, dans leurs domaines très particuliers. »

Timo, un leader, une vision

Timo Partanen, « Head coach », vient me rejoindre à une table de café. Atmosphère de détente pour évoquer cette aventure.

« Comment est né Team Academy ?

- ☒ J'étais prof à l'université depuis 20 ans, et mes lectures m'ont amené à m'interroger sur ma propre destinée. Un livre m'a particulièrement transformé : The Sky is the Limit, de Wayne W. Dyer ; ainsi qu'un autre de Anita Roddick : Body and Soul. Je me suis dit qu'il me restait quelques années de travail et que je n'allais pas les passer à donner les mêmes cours avec des personnes assises bien rangées sur les mêmes chaises, devant les mêmes tables. J'ai affiché mon projet dans l'université : 'Voulez-vous voyager à travers le monde et apprendre un peu de marketing par la même occasion ?' Il y a eu 26 réponses. Avec eux, j'ai commencé, sans tables, ni chaises. »

Je me tourne vers Hanna, qui a participé à ce premier groupe.

« Qu'est-ce qui t'a attiré ?

- ☒ J'ai vu l'affiche, et j'ai immédiatement su que c'était pour moi. Il y avait une force formidable dans ce message ».

Timo éclate de rire. « Pendant plusieurs années, il y a eu 80 étudiants dans une seule salle trop petite. C'était difficile de ne pas se gêner entre ceux qui discutaient en groupe de fertilisation et d'autres au téléphone avec des clients ».

Coaching

Hanna raconte le choc de l'absence de professeurs dans le premier groupe. « Plusieurs mois après le démarrage, alors que nous étions en train de réaliser de premières tâches pour des clients, au moment crucial avec eux, Timo nous a annoncé qu'il devait partir en voyage. Il nous a demandé de ne rien changer à nos engagements et de nous débrouiller seuls. Timo est parti. Affolement. Hésitations. Envie de tout abandonner. Nous sommes restés. Et nous avons réussi. Nous l'avons toujours soupçonné d'être resté tout simplement 15 jours chez lui, encore plus inquiet que nous. »

Nous évoquons le rôle des coachs aujourd'hui. Onze personnes, la plupart anciens de Team Academy, et Timo comme « Head Coach ». « L'an dernier, nous avons eu une phase difficile avec les étudiants, précise Timo. Ils refusaient tout soutien. Nous les coachs, nous nous rendions compte des dérives ; alors nous avons fait la grève des coachs. Cela a duré un mois et servi à démontrer une fois pour toutes que nous étions nécessaires. C'est à ce moment là qu'est né le livre dans lequel nous racontons Team Academy ». Publié en finnois. Version en anglais en septembre 2002.

Comment ces coachs apprennent-ils ? Par des rencontres tous les mois. On y discute en alternance de situations de court terme – les événements de chaque équipe – et de perspectives long terme des équipes et de Team Academy dans son ensemble. Mais aussi par des échanges informels quotidiens.

« Il faut avoir deux à trois groupes à coacher, explique Timo. Un seul ce n'est pas suffisant, pas assez de comparaisons. A un moment, je suivais cinq groupes et c'était trop, je n'avais plus la vision de détail de la vie des groupes ».

Une autre université

Timo, c'est la sérénité et la proximité. Ses capacités d'autodérision, son anticonformisme donnent de l'humanité à la grandeur de son projet. Mais il y a de quoi tourner la tête. N'expose t'il pas comme modèles annuels de Team Academy des personnages comme Socrate, Gandhi, Einstein, en plaçant sa propre photo à l'année cible 2007.

La force des mots dans la formulation du projet de Team Academy est impressionnante.

Comme Stratégie : « Nous allons créer un domaine totalement nouveau que nous appellerons l'industrie du cerveau. Nous allons créer un réseau de l'industrie du cerveau ».

Comme Vision : « Etre un leader et une référence parmi les réseaux de l'industrie du cerveau le 19 janvier 2007 ».

Comme Mission : « Coacher les professionnels du marketing pour notre réseau de l'industrie du cerveau ».

Et comme Mission Etendue : « Supprimer le chômage en Finlande et faire la révolution du marketing et de l'apprenance. Faire tomber les vieilles structures qui sont sur le chemin de la nouvelle société en accélérant le progrès du taux d'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat par la création de nouvelles entreprises donne aux personnes un sens à leur propre destinée et à leur travail, pour eux-mêmes et en collaboration avec d'autres».

« Je l'avais dit au tout début : il faut 15 ans pour ce projet. Neuf ans ont passé déjà. Et maintenant nous changeons de cap » dit-il en riant, lançant la main en l'air comme une fusée qui part en flèche. « Je sens que tout est mûr pour faire basculer tout le système d'éducation. »

Team Academy a en effet dépassé récemment les frontières de Jyväskylä et s'étend à 4 autres villes. Et sur ce site d'origine, Jyväskylä, l'effectif étudiant va passer, de 120 à 150. « C'est la dimension dont nous avons besoin ».

Cela ne va pas sans quelques tensions avec des collègues universitaires. Timo éclate de rire. « Quand ils me voient arriver, je sens leur inquiétude dans leur regard ». Puis, retrouvant son sérieux : « Moi, pour enseigner l'entrepreneuriat, j'ai besoin de le pratiquer. J'ai ma société de consultance ». Et plus tard : « J'ai 54 ans. Des collègues sont déjà en retraite. Quel gâchis ! C'est le moment de donner en retour le meilleur de soi-même ».

Il y a en lui du Alvar Aalto. Découvert hier au musée de la ville qui lui est dédié. Cet architecte, né à Jyväskylä (1898 - 1976), a conçu maisons, immeubles, monuments publics mais aussi chaises, lampes. Il a donné des formes nouvelles caractéristiques du XXe siècle en utilisant toutes les matières, cuir, bois, métal, marbre, pierre. Ces formes répondent à des fonctions simples en s'appuyant sur des émotions. Plutôt que de méthodologies, il était à la recherche d'une sensibilité poétique. Un architecte en recherche de cohérence qui, comme Gaudi, Le Corbusier, inscrit un bâtiment dans son environnement mais aussi dessine le mobilier, pour qui l'universel rencontre l'individuel. Et aujourd'hui, les formes dessinées par Alvar Aalto font partie de notre environnement. Un bon présage pour Timo. Mais ne lui dites pas ! Pour qu'il continue à vivre son ambition dans la mise en œuvre quotidienne.

Mika, un autre coach, nous rejoint au café, toute joyeuse. « Nous l'avons ! dit-elle ». Timo se lève et l'embrasse. Rires. Fête. « Un contrat de 300.000 euros ! » m'explique Timo, rayonnant. « Voilà trois ans que nous le travaillons. Pour accompagner en Finlande Centrale 70 petites entreprises dans leur apprenance et les aider à se mettre en réseau. »

Un peu plus tard : « C'était le contrat qui nous manquait. Jusqu'à présent, nous avons validé notre modèle au niveau de l'université ; et dans les entreprises, et plus récemment les hôpitaux. Et maintenant nous atteignons les communautés. Nous allons vraiment montrer que le modèle est universel. »

Le plus fort dans la démonstration de Team Academy est l'enracinement de l'acte d'apprendre dans la personne, dans l'équipe, dans l'organisation avec des perspectives pour la société. Les inter-relations entre ces niveaux sont très soignées pour donner une cohérence globale. C'est aussi le renforcement entre le projet d'un créateur et l'action de centaines de personnes engagées dans le projet. Avec des résultats avérés.

Mais Team Academy a la particularité de porter dès la naissance la marque de l'« Organisation Apprenante » : « tombé dedans étant petit », dit-on en France. Comment alors des organisations existantes peuvent-elles bénéficier de la potion magique ?

03/04/2002

Sources

Sites Internet : Team Academy : il faut comprendre le finnois ! www.tiimiakatemia.net
SOL Finlande : www.solfinland.org

Contacts : Timo Partanen, Head Coach de Team Academy : timo.partanen@partus.fi
Timo Karjalainen, société Business Arena et SOL Finlande :
timo.karjalainen@businessarena.fi
Hanna Heikkinen, id : hanna.heikkinen@taitovire.fi

Livre : Niina Leinonen, Timo Partanen et Petri Palviainen, Tiimiakatemia, PS-Kustannus, 2002 (en finnois ; traduction prévue en anglais pour fin 2003)

DEUXIEME VISITE à TEAM ACADEMY

30 novembre au 2 décembre 2003

Avec mes amis de SOL France, nous avons réalisé une « Learning expedition », (une expédition pour apprendre) à Team Academy en Finlande, en décembre 2003. Cette deuxième visite m'a permis de renforcer ma compréhension du système éducatif original que constitue cette école d'entrepreneurs, et que je présente souvent comme le « modèle d'organisation apprenante » le plus avancé que j'aie rencontré.

En préparant ce voyage, beaucoup de questions me venaient à l'esprit ; il s'agissait de points à approfondir, par exemple concernant les influences initiales ou l'internationalisation. Mais sur place, j'ai délaissé ces questions pour m'intéresser à ma principale surprise, celle de l'ampleur des changements depuis mon premier passage, il y a dix-huit mois. Il me semble utile de les décrire ici, car ils racontent une grande part des spécificités de cette organisation et révèlent sa dynamique.

Une autre surprise est la suivante : Team Academy a vraiment fait l'unanimité parmi les visiteurs. Il est donc intéressant de chercher les raisons de cet impact.

Enfin, cette « Learning expedition » vise à produire une richesse nouvelle. Quelles sont alors les initiatives que les visiteurs prennent au retour ?

1 - Team Academy : la surprise, une organisation en mouvement

Création du modèle « The rocket »

Timo Partanen – le fondateur et « coach principal » - et ses collègues coaches ont beaucoup travaillé sur le modèle pour représenter la démarche éducative de Team Academy. Le résultat est impressionnant.

Le client constitue la finalité du mouvement. Le chemin de l'apprenant est en interaction avec ce client, s'appuie sur une démarche de progrès personnel et de relation à l'équipe. Le modèle met ainsi en relief l'évolution simultanée et en interaction de l'apprenant, et de l'équipe en tension avec un client, lui-même en évolution.

Le modèle inclut et valorise les domaines comme la maîtrise personnelle, le marketing, le knowledge management, l'innovation. Il valorise explicitement la fonction coaching comme un savoir-faire à atteindre par l'étudiant.

Le modèle est appelé « The rocket », marquant ainsi la force, la puissance, la vitesse et l'énergie déployée.

Du marketing au leadership

Team Academy se présentait il y a deux ans comme une école de marketing et d'entrepreneuriat. Le marketing a maintenant trouvé sa place comme l'un des domaines de savoir de l'école, un des instruments pour atteindre la satisfaction du client, mais n'est plus sa raison d'être. L'entrepreneuriat s'en trouve renforcé : Team Academy est une école de créateurs d'entreprises.

Parallèlement, un renforcement du leadership a eu lieu. Il est perceptible dans la création du séminaire de leadership. Mis en place pour accompagner certains étudiants se trouvant en position de leaders d'équipe, son impact sur la transformation personnelle est tel qu'il est maintenant prévu pour tous les étudiants. Ce séminaire apparaît comme un temps très fort dans les études.

Le séminaire est organisé en résidentiel, en plusieurs sessions sur plusieurs mois, et s'appuie essentiellement sur le partage de l'expérience.

Le principe de ces séminaires devrait être appliqué à plusieurs autres matières fondamentales, tel que le marketing.

Le pingouin, métaphore de l'accueil du nouvel étudiant

L'accueil des étudiants consistait, il y a un an encore, à placer tous les nouveaux dans un seul groupe qui devait en une semaine créer son identité et sa vraie entreprise. Ce dispositif s'est maintenant enrichi de la manière suivante. A l'arrivée à Team Academy, les étudiants passent une semaine à se découvrir mutuellement. Ils sont « comme des pingouins » nous explique Timo Lehtonen, l'un des trois coachs, en mimant l'animal qui déambule les bras ballants. Enrichi de cette connaissance de l'autre, et sans doute renforcé dans ses projets personnels, l'étudiant peut alors choisir les personnes avec lesquelles il va composer la société qu'il faut créer immédiatement et qui doit être son terrain d'apprentissage pour 4 ans.

La taille des entreprises passe ainsi d'une quinzaine d'étudiants à environ 8. Ce petit groupe est plus impliquant pour l'étudiant.

Team Academy augmente sa dimension globale et affine son organisation

Depuis 18 mois, le nombre d'étudiants a doublé. Ils sont maintenant 80 par an. La durée des études a été allongée de 3 ans à 4 ans.

C'est le signe d'une croissance nécessaire, qui doit concilier le quantitatif et la maîtrise de la qualité de la formation.

Les étudiants engagés dans le coaching

Le nombre de coachs est passé en quelques mois de sept à trois. Comment cela est-il possible, quand on sait les choix d'augmentation de taille et de durée des études ? La réponse est dans l'évolution du rôle des étudiants. Les plus anciens sont invités à jouer le rôle d'accompagnement des plus jeunes.

Le coaching consiste à travailler avec les personnes ou les équipes d'entreprise complètes, en aidant à révéler les progrès, à réfléchir sur les difficultés, à trouver les sources pour les solutions. Le coaching est ainsi présenté non pas comme une expertise de consultant, mais comme une compétence basique du manager.

Le savoir des entreprises mis en croisement provoqué

Une autre innovation est la création des réunions appelées « Innovative knowledge community ». Les membres de deux, voire trois entreprises sont réunis pour un partage de leurs avancées et questionnements. L'intérêt est d'orienter une entreprise et ses membres vers l'extérieur en utilisant l'expérience proche d'une autre entreprise comme miroir.

Nous avons assisté à l'une de ces réunions et avons été frappés par la capacité des étudiants à fonctionner à un niveau, dit « meta », d'observation de leur propre fonctionnement.

Le renforcement de la co-création

Apparaît cette année le processus de « birthgiving », soit « donner naissance ». Il s'agit du mode de synthèse et de validation des savoirs acquis. Tous les 3 mois, les membres d'une entreprise ont une réunion d'environ 2 heures avec un coach « senior ». La séance consiste à faire émerger les acquisitions et à créer de nouvelles idées par le partage de ces acquisitions.

Notre équipe de visiteurs a pratiqué une telle réunion. Nous avons exposé devant tous les étudiants ce que nous avons appris au cours de notre visite. Puis les étudiants ont travaillé avec nous en petits groupes sur les prolongements possibles. Nous avons vu apparaître des créations dans plusieurs directions, selon l'inspiration et les tensions créatrices en présence : un étudiant devient, l'espace d'une heure, le consultant de l'un des visiteurs dans l'un de ses projets ; un autre groupe liste des actions communes envisageables et commence à imaginer leur réalisation ; un autre encore modélise un chemin pour apprendre reconnu par les visiteurs et par les étudiants-entrepreneurs. Une mise en commun a enfin permis à tous de prendre connaissance du savoir nouveau ainsi créé.

« Crazy Town » : un espace pour les jeunes entreprises

Plusieurs anciens de Team Academy, jeunes créateurs de sept entreprises, se sont installés hors des locaux de l'école, dans un grand espace de bureaux au centre de Jyväskylä.

Le projet est géré directement par les seuls membres des entreprises présentes. Une société a été créée spécifiquement pour la gestion des moyens communs.

L'atmosphère est au partage. Partage de la gestion du lieu, partage des difficultés, entraide par la mise à disposition des savoirs de tous. Cela est facilité par un espace de bureaux ouvert, sans cloisons.

La relation avec les clients s'en trouve transformée. Un client visiteur est présenté à tous.

Un système pionnier de plus en plus reconnu

Notre groupe est bien l'un des premiers à visiter Team Academy, en provenance de l'étranger. Mais en Finlande, il ne se passe pas une semaine sans que des universitaires ou entreprises fassent le voyage.

Nous avons rencontré dans les locaux de Team Academy des autorités universitaires, notamment le Président de l'université de Jyväskylä. On observe un soutien grandissant envers cette initiative considérée auparavant comme marginale.

Team Academy fait partie de l'Université Polytechnique de Jyväskylä, qui comprend 15.000 étudiants ; le directeur de l'école de management a autorité sur Team Academy. Il voit cette dernière comme un succès, et une opportunité offerte aux étudiants les plus créatifs. Mais la plupart des étudiants, dit-il, ne seraient pas à l'aise avec l'autonomie requise pour apprendre dans le cadre de Team Academy.

Ils participent à certaines activités de l'école, notamment pour le contrôle des acquis et l'attribution du diplôme de l'université Polytechnique.

2 – Les visiteurs en atmosphère d'apprenance collective

Le groupe réuni pour ce voyage était composé de personnes de différents pays européens : France, Espagne, Grande Bretagne, et de différents métiers : manager, consultant, enseignant ou dirigeant de business school.

Certaines situations de cette « Learning expedition » limitaient les échanges :

- hébergement dans des hôtels différents, rendant les mises en commun difficiles ;
- deux personnes sur 9 participants n'ont pas pu vivre la première journée d'accueil ;
- court temps de découverte de Team Academy : 3 jours ;
- absence de mise en commun formelle.

En dépit de ces contraintes, le groupe a vécu un temps fort et créatif. Chacun est reparti enthousiaste et rempli d'idées nouvelles pour son propre terrain. Pourquoi et comment le système Team Academy a-t-il eu un tel impact ?

Poursuivre sa quête personnelle et la partager

Chacun vient avec ses propres questions, celles qui sont personnelles, et celles qui sont partagées à deux ou trois quand on fait partie de la même organisation (l'association SOL France, l'entreprise Solvay ou l'école de management de Deusto – Bilbao). C'est non pas une quête, mais plusieurs qui s'entrecroisent, et sont plus ou moins connues des autres.

- Comment, dans mon organisation, mettre tout le personnel en dynamique d'apprentissage ?
- Comment un Groupe industriel peut-il s'engager plus avant dans l'apprenance ?
- Comment transformer la pédagogie dans une école de management pour rendre l'enseignement plus efficace ?
- Que doit proposer une organisation de soutien à l'apprenance, comme SOL France, pour mieux faire comprendre le concept et ses applications ?
- Ces quêtes individuelles ou partagées sont importantes pour chacun des visiteurs.

Apprécier la cohérence d'ensemble

Souvent, en visitant une organisation, les « oui mais » sont forts et nombreux. A Jyväskylä, il n'y a pas eu de découverte de points critiques majeurs susceptibles de mettre en doute le système.

Team Academy ne tombe pas dans l'un ou l'autre de ces pièges du changement. Nous avons pu apprécier une harmonie générale dans l'approche. Par exemple :

- Le leader donne l'impulsion et la vision sans s'imposer.
- Les résultats bien réels correspondent aux discours
- Les processus ont la formalisation minimale tout en laissant place à l'informel, source de créativité

Expérimenter activement

Nous avons expérimenté la forme d'apprentissage de Team Academy. Tout d'abord nous avons été accueillis dans un mouvement d'activités diverses liées à la culture, la nature, les plaisirs de la table, et déjà les échanges sur les principes et valeurs essentiels de Team Academy. Avec du recul, cette journée hors des lieux de Team Academy, destinée à faire connaissance sans traiter directement la matière qui nous réunissait, apparaît comme une application de l'idée des « Pingouins », ces étudiants en découverte non structurée à l'arrivée dans l'école.

Le jour suivant, dès nos premiers instants dans les lieux de Team Academy, nous sommes entrés dans une salle de réunion où se trouvaient une trentaine de fauteuils confortables. La « conversation » a débuté, à peine orientée par quelques mots de Hanna, l'une des coaches. La composition du groupe permettait d'avoir accès à un large éventail de représentations : visiteurs, coaches, étudiants récemment entrés, étudiants en fin d'étude, anciens étudiants maintenant coaches. Il y avait dans ce panel à la fois de l'organisation (ainsi une « entreprise » d'étudiants ayant comme projet d'étude de réaliser un reportage sur notre visite) et de la spontanéité : tous les étudiants étaient informés de notre visite et tous ceux qui le souhaitaient pouvaient se joindre à nous.

Le temps en réunion a consisté à traiter les questions des visiteurs ; les réponses sont venues des étudiants, auxquels le coach donnait d'abord la parole, du coach elle-même, et surtout des mini-débats que cela suscitait. Il n'y avait pas de réponses établies. Chacun trouvait de la richesse dans les mots, ou réagissait avec de nouvelles questions.

Le seul moment de présentation formelle est arrivé, le deuxième jour, lorsque Hanna, à notre demande, a présenté de manière approfondie le modèle « de la fusée ».

La satisfaction du client, la conduite du changement, le leadership, l'équipe, le développement personnel, l'innovation, le management de la connaissance et bien d'autres thèmes ont été discutés au cours de ces échanges. La réflexion sur la cohérence du système Team Academy dans ces nombreux champs de la connaissance devient en fait, pour le visiteur, objet de savoir nouveau dans tous ces domaines.

Une imprégnation dans l'atmosphère de Team Academy est une formation accélérée au management général du changement, chacun prenant le temps d'associer mentalement les idées échangées à son propre contexte.

Se reconnaître dans les valeurs de Team Academy

Les valeurs de Team Academy sont écrites ainsi : Relations humaines, Apprendre dans l'action, Entrepreneurat d'équipe, Expérimentation audacieuse et création d'innovations, Voyage.

On reconnaît ce patrimoine génétique de l'organisation dans chacun des acteurs de ce système. Ainsi, les étudiants font naturellement référence à ces valeurs, et les déclinent dans leurs projets.

Ces valeurs, dont l'expression est originale, demandent des explications ; elles créent un lien étroit avec le visiteur qui les partage.

Apprendre par les émotions

Le visiteur est personnellement touché par la sincérité de tous, par la disponibilité généralisée au partage, par la maturité acquise plus vite que chez d'autres jeunes étudiants, par la responsabilité sociétale, qui en font des hommes et des femmes rayonnants.

Entendre des cadres en MBA témoigner de leurs tensions personnelles pour apprendre est également touchant. L'un dit être en recherche d'un avenir qui doit être son choix personnel :

« ma future activité sera mon choix personnel ». Un autre raconte ses efforts pour réapprendre à lire, lire non pas passivement mais pour en tirer un bénéfice. Un troisième explique qu'il avance dans ses projets, parce qu'il lui est possible de confier aux participants de ce MBA des informations confidentielles sur son entreprise.

On peut appeler cela « apprendre par les émotions », aussi bien chez les étudiants que chez les visiteurs. Et ainsi peut-on comprendre que l'enrichissement soit si fort en un temps très court.

Timo Partanen, le fondateur et leader de Team Academy, écrit dans le document de présentation appelé 'Pensées conductrices' : « Il y a un langage dans le monde que chacun comprend, et ce langage nous parle d'enthousiasme, de travail encouragé par l'amour, de détermination et d'ambition pour réaliser des choses que l'on espère et dans lesquelles on croit ».

La transformation personnelle apparaît comme le fondement de la transformation de l'organisation. Le visiteur n'est plus seulement en quête de solutions pour son organisation, mais trouve des chemins de réflexion nouveaux pour lui-même.

Se découvrir non plus visiteur, mais partie du système : la co-création d'un avenir commun

Timo Karjaleinen, 28 ans, est un ancien étudiant-entrepreneur de Team Academy, maintenant consultant. En équipe, il a créé l'organisation SOL Finlande, qui a eu immédiatement un très grand retentissement dans le pays (400 participants, et les plus grandes entreprises à la première réunion). Avec sa fiancée Elisa, ils préparent leur installation dans une petite ville d'Irlande, avec comme seul bagage les principes et valeurs de l'apprenance, selon leur expérience autour de Team Academy. Une première visite exploratoire auprès des acteurs de cette ville les a convaincus d'une immense attente. L'accueil qui a été réservé à leur projet a été particulièrement fort. Un esprit pionnier les anime, qui ressemble à la démarche du fondateur Timo Partanen il y a 12 ans.

On peut aussi observer l'importance de la mise en relation autour de Team Academy par le fait suivant : tous les ans, vers mi-janvier, a lieu une fête anniversaire de la création de l'école. Elle réunit 600 personnes qui ont développé des liens par des actions ensemble depuis plus de 10 ans – coaches, créateurs d'entreprises, étudiants, clients – et ont le goût de continuer à entreprendre.

A travers l'organisation SOL et par des liens interpersonnels, le système Team Academy se connecte à nos activités. Des opportunités se présentent de travailler en réseau mondial.

3 - L'inspiration créatrice et l'action des visiteurs

Il est trop tôt, un mois après la visite du groupe, pour identifier avec précision l'impact opérationnel de la Learning Expedition. Toutefois l'expérience passée et les premières idées exprimées sur place permettent de situer les enseignements tirés par les visiteurs à plusieurs niveaux : la validation, le transfert, la création et la vision partagée. Ils correspondent à des niveaux croissants d'implication dans l'action

La validation du système global Team Academy et des méthodes pédagogiques

Tous les visiteurs sont des acteurs engagés dans la vie économique ou éducative. Mais ils ne sont pas tous des spécialistes de l'organisation apprenante. Pour certains ce voyage a été une première approche, d'autres travaillent dans ce domaine comme spécialistes depuis plusieurs années.

Quel que soit son niveau d'avancement, Team Academy enrichit la personne dans son chemin personnel. Elle lui donne aussi de conforter sa vision personnelle de l'organisation apprenante, d'apprécier l'efficacité de l'approche et valider les méthodes. Prises séparément, la plupart des méthodes sont connues et font déjà l'objet de nombreux travaux. Ce qui est plus rare, c'est de les voir réunies et vérifiées dans un système total, vivant, pérenne.

Le transfert des bonnes pratiques

De petites choses sont applicables, mais sont déjà de grands changements : enlever les tables dans une salle de réunion, limiter les exposés préparés pour laisser place au dialogue et à l'innovation...

La création de nouveaux processus

L'expérience transmise permet d'inventer de nouveaux processus dans le cadre d'autres organisations.

- Changer les modalités pour apprendre pour les rendre plus collaboratives
- Introduire le coaching individuel et d'équipe dans l'enseignement
- Etre à l'écoute des étudiants ou personnes apprenantes, et être flexibles.
- Créer des sessions de réflexion pour partager le savoir.
- Accroître le goût et les encouragements pour la lecture

La diffusion d'une nouvelle vision dans nos organisations

Comment transformer une organisation existante pour l'enrichir avec les principes de l'organisation apprenante ?

Les réflexions portent sur

- les acteurs à privilégier : au sommet, ou des « maillères », ou l'implication du personnel sous une forme « bottom-up »
- le temps, l'urgence

Les projets peuvent être très divers :

- Donner à des managers l'opportunité de connaître ce champ
- Rapprocher les entrepreneurs
- Créer des cellules apprenantes interentreprises
- Renforcer ou créer des lieux dédiés à la diffusion de l'apprenance, tel que SOL.

Conclusion

Une dizaine de grands changements, introduits dans les dix-huit derniers mois, caractérisent donc le système Team Academy. On est frappé par leur ampleur – ils affectent l'organisation, le temps, l'espace – et par leur cohérence autour du projet initial. Ils sont des ancrages encore plus forts des idées de départ, rendus possibles par le chemin déjà parcouru.

Ils montrent que tous les acteurs sont en tension permanente de progrès et innovent. Ces résultats que tout le groupe de visiteurs s'est accordé à considérer comme remarquables, sont le fruit d'une conduite de changement dans laquelle on reconnaît des éléments comme : le leadership du fondateur, l'écoute de tous les signaux donnés par l'environnement, la liberté d'entreprendre, l'audace.

Il n'est pas possible d'imaginer Team Academy comme un système qui deviendrait soudain installé et sans nouvelles évolutions. La question qui vient alors est donc : quelles sont ses prochaines évolutions ? Impossible de le savoir aujourd'hui.

Pourtant, l'une d'entre elles semble se dessiner. Team Academy a toujours été concerné par l'ouverture internationale, et ces contacts que nous rendons possibles servent son développement. Nous avons rencontré de nombreux étudiants en projet sur une poursuite d'études à l'étranger. La vision exprimée pour Team Academy est sur ce point significative : « Etre le Harvard finlandais en 2005. Etre la meilleure unité en entrepreneuriat en 2008. Etre l'institution leader mondial dans son domaine en 2037. »

Dans ce projet, nous, visiteurs étrangers, devenons des acteurs privilégiés. Team Academy ne nous offre pas un simple poste d'observation, pour reproduire ce qui peut l'être dans les organisations que nous représentons. Team Academy nous invite à échanger, selon des modalités à créer, dans un réseau mondial d'hommes et de femmes réunis par une même soif d'apprendre et de partager leur savoir, pour créer ensemble le monde que nous voulons.

A mes amis de Finlande et compagnons de voyage,

« Moi-moi, Kiitos » : Au revoir et merci.

Paris, 31 décembre 2003