

Extraits :

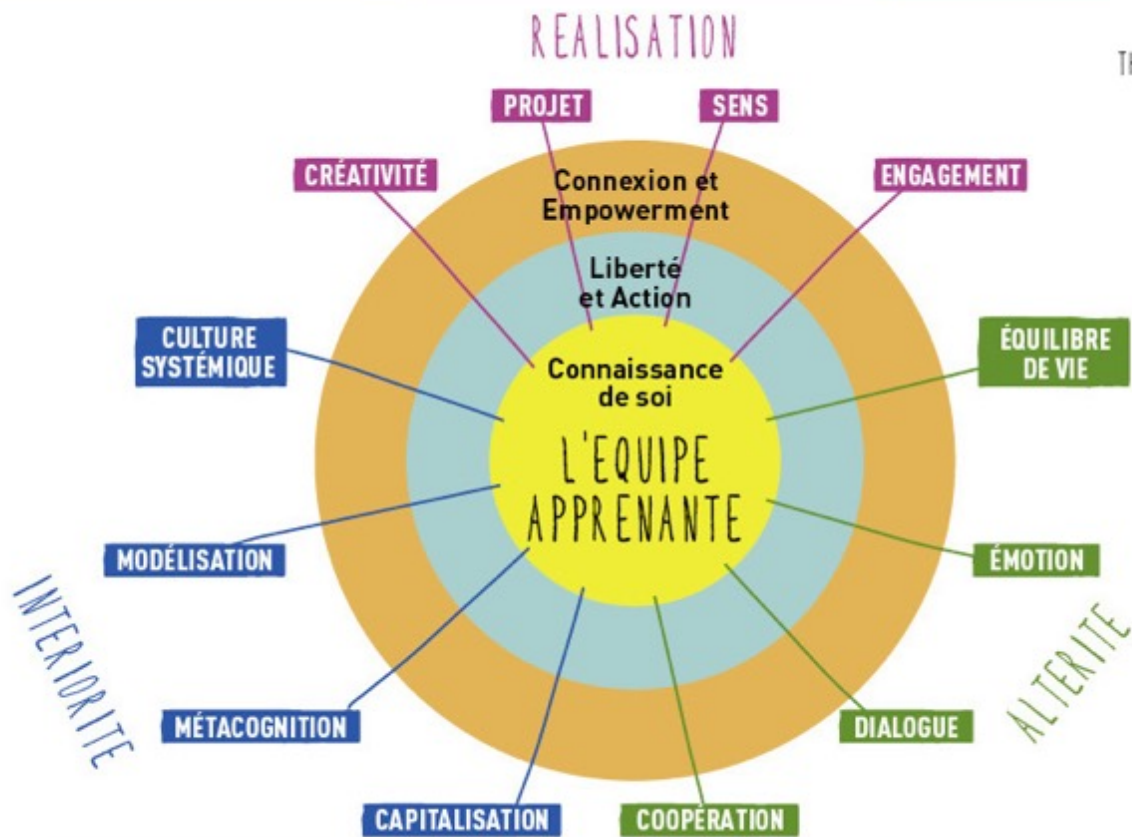
- L'apprenance
- Le modèle
- Les cartes du jeu pédagogique
- Le processus pour utiliser le jeu

L'ÉQUIPE APPRENANTE

Se relier pour transformer le monde

ÉDIFUSION

Étienne Collignon
Préface de Peter Senge



L'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.

Être une équipe apprenante, c'est développer une conscience des liens entre les personnes dans l'équipe et au-delà, 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.

L'apprenance est accélérée grâce au groupe. Lorsqu'il y a la confiance. L'équipe est responsable de son apprenance collective, comme la personne de son apprenance individuelle.

Apprendre en équipe, à quoi cela sert-il ? Pour chacun et pour l'équipe, c'est :

- Se renforcer et se recréer personnellement ;
- Avancer dans son développement personnel ;
- Ancrer son professionnalisme et le mettre au service de l'équipe ;
- Expérimenter le travail collaboratif en conscience ;
- Soutenir et reconnaître l'autre en développement ;
- Impulser une culture d'intelligence collective dans son organisation.

Recommandations pour monter en puissance dans un travail d'équipe :

- Observer les apprentissages individuels et collectifs ;
- Prendre plaisir à cocréer et coréaliser ;
- Prendre le temps d'élaborer, expérimenter, faire des erreurs ;
- Tenter une percée ensemble ;
- Réaliser une coproduction improvisée.

LES FONDAMENTAUX DE L'ÉQUIPE APPRENANTE

Bousculé dans mes habitudes de management 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 ».

Plus récemment, j'ai considéré ce modèle comme pertinent pour approfondir le thème de l'équipe apprenante, une autre des 5 disciplines de l'organisation apprenante. Les concepts qui avaient servi à explorer les activités de la personne apprenante prenaient parfaitement du sens pour désigner aussi bien l'équipe apprenante.

Car une représentation simple de l'organisation apprenante, c'est de la voir comme le résultat de personnes apprenantes dans des équipes apprenantes, comme Peter Senge le développe dans la préface de ce livre.

Ainsi, l'apprenance dans une équipe est la qualité émergente produite par des personnes apprenantes qui la composent. Une simple initiative apprenante prise par un coéquipier crée de l'apprenance collective dans l'équipe. Et évidemment, une sensibilité apprenante fortement partagée par les coéquipiers crée un dynamisme collectif remarquable.

L'apprenance dans une équipe, comme pour une personne, ce n'est pas tout blanc ou tout noir. Une équipe n'est jamais totalement absente de l'apprenance, une équipe n'est jamais arrivée à destination en apprenance. Une équipe est en chemin. Et c'est ce chemin qu'il s'agit ici de caractériser.

Le modèle « L'équipe 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 le propre développement de l'équipe.

- Capitalisation : se donner des méthodes pour gérer les acquisitions de connaissance dans l'équipe ;
- Métacognition : observer ce qui arrive ici et maintenant dans l'équipe ;
- Modélisation : articuler en un ensemble cohérent (programme, dessin, proposition, approche, méthode...) ce qui caractérise l'équipe ;
- 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 et à établir un vivre ensemble de qualité.

- Coopération : ouvrir l'accès à l'intelligence collective ;
- Dialogue : établir des échanges de qualité au sein de l'équipe et en dehors ;
- Emotion : reconnaître et mettre en valeur ce qui touche profondément ;
- Equilibre de vie : répartir son énergie de façon responsable pour soi-même et pour les autres.

La Réalisation : la capacité à se mobiliser et à s'organiser comme équipe pour atteindre un futur souhaitable.

- Créativité : faire preuve de curiosité et d'imagination, rechercher et tester de nouvelles solutions ;
- Projet : définir et construire son action collective avec rigueur jusqu'à la réussite ;
- Sens : relier ses actes à des références communes dans l'équipe, 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 l'équipe** :

« **Non-conscient** » est une absence de travail et de réflexion sur les compétences de l'équipe apprenante ;

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 prémice au dialogue ; ou savoir dire non comme initiation à l'engagement. En équipe, certains membres sont porteurs de pratiques de collaboration et poussent des expérimentations nouvelles.

Le niveau « **Liberté et action** » est comme un régime de croisière pour l'équipe. Tous les équipiers ont adopté des pratiques de collaboration et les font vivre quotidiennement.

Le niveau « **Connexion et *empowerment*** » correspond aux actions de l'équipe au bénéfice de l'autre. Les compétences basiques sont si bien ancrées qu'elles peuvent être mises avec succès au service d'autrui. L'équipe est capable d'accompagnement et de conseil. Par exemple, intervenir efficacement dans des conflits ou aider d'autres collectifs dans leurs cheminements. Les résultats obtenus rayonnent au-delà du périmètre de l'équipe et impactent son écosystème. Les membres de l'équipe inspirent autrui. Ils se rendent disponibles pour accompagner le développement dans leur écosystème.

Plaisir, Découvertes, Chocs, Soubresauts.

Premiers coups d'audace.

AGIR, mettre en œuvre pour l'équipe.
Nos initiatives deviennent visibles aux autres.
Nous sommes notre propre terrain d'expérience.

CONNAISSANCE DE SOI

Détente, Planification, Recherche de profondeur.

Détachement.
Attitudes apprenantes collectives.

EXPÉRIMENTER, comprendre et tester.
Nous sommes devenus maîtres de notre chemin
pour apprendre.

LIBERTÉ ET ACTION

AUTO-POSITIONNEMENT DE L'ÉQUIPE APPRENANTE

NON CONSCIENT

VIE AVANT L'APPREANCE

Comportements stéréotypés.

Statique.

CONNEXION ET EMPOWERMENT

TRANSFÉRER, mettre en œuvre pour les autres.
Nos initiatives ont un impact sur l'apprenance
des autres. Nous sommes créateurs de liens,
libérateurs d'énergie, créateurs de confiance.
Nous accueillons la complexité.

Révéléateur d'idéal.

Bien-être, Intimité, Rayonnement, Impact.

LES CARTES DE PRATIQUES

Les 36 cartes du jeu pédagogique « L'équipe apprenante »¹ sont reproduites dans les pages suivantes. Elles ont pour finalité de donner un panorama du champ de l'apprenance en équipe sans prétendre être exhaustif. Le choix des 36 thèmes a été fait de manière à traiter des situations concrètes les plus caractéristiques de cette forme de vie d'équipe.

Chaque carte est accompagnée ici de textes qui donnent une méthode, un témoignage, une définition, un poème. Il s'agit de compléter les mots de la carte par des idées vers l'action. Inspirer sans cadrer et contraindre. Nous avons choisi de donner envie de découvrir, sans alourdir les présentations théoriques, ce qui pourra amener l'équipe à partir en quête de compléments d'information sur les méthodes proposées. A chaque équipe d'inventer ses modalités pour se développer.

Les cadres et les textes qui l'entourent ont trois couleurs différentes qui ont été présentées plus haut. Ces couleurs vont de la découverte en jaune, à l'expérimentation courante en bleu-vert puis à l'expertise en orange. Les méthodes qui accompagnent ces cartes sont choisies pour s'adapter à ces niveaux, du simple pour les cartes jaunes au complexe pour les cartes orange.

¹ Les cartes contiennent des dessins créés par Michal Benedick, Alexandra Cajol, Marion Chapsal, Etienne Collignon, Stéphane Delaine, Catherine Dine, Patricia Harris, Fanny Thomas. Chaque carte est traduite en anglais au verso, grâce aux contributions de Ken Homer et Béatrice Ungard.

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 formalisées 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.

Mise en pratique - 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

Questionnement – Silence et relaxation

Lors des réunions, en début de réunion organiser un tour des participants permettant à chacun de s'exprimer avant de rentrer au cœur d'un sujet. En fin de réunion, laisser place à un temps de respiration et réflexion. Après un événement regroupant les acteurs qui y ont été engagés, organiser un temps de débriefing. Après un moment de silence, partager sur ses rencontres, ses observations, ses étonnements, ses ressentis, ses apprentissages, ses envies d'approfondir un sujet ou une question, ses propositions de changement : stopper/commencer/renforcer... Puis partager le ressenti sur les effets pour chacun de l'événement : bien être, relâchements, tensions...

Lors d'une réunion de bilan trimestriel ou annuel, organiser un moment de silence et partage de ressenti sur le bilan et les effets sur chacun : bien être, relâchements, tensions... Puis prendre un temps de relaxation pour marquer la transition vers la nouvelle période.
Source Gilles Baudens.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

2

AXE

INTÉRIORITÉ

DOMAINE

MÉTACOGNITION

DONNER PLACE AU SILENCE
ET À LA RESPIRATION

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Donner du temps pour observer son corps, sa respiration. Ouvrir les yeux sur son environnement. Prendre des temps de pause en collectif, en réunion.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Entraîner le collectif à l'observation de ce qui se passe pour chacun et dans les interactions. Se familiariser avec les processus mentaux de prise de distance. Lâcher les tensions et trouver l'ouverture et la paix dans les situations difficiles.



THELEARNINGPERSON

Poème - Se taire, de Pablo Neruda

Maintenant nous allons compter jusqu'à douze
et serons tous immobiles.

Pour une fois sur cette terre,
ne parlons dans aucune langue,
arrêtons pour une seconde
et ne gesticulons plus sans arrêt.

Nous passerions un instant exceptionnel,
sans agitation, sans bruit de machines,
nous serions tous ensemble
dans une soudaine inquiétude.

Les pêcheurs de mers froides
ne tueraient plus de baleines,
et le travailleur de sel
pourrait regarder ses mains abîmées.

Ceux qui préparent des guerres sur papier,
des guerres avec des armes à feu,
des victoires sans survivants,
se mettraient des habits propres
et ensemble avec leurs frères
marcheraient à l'ombre sans rien faire.

Ce que je souhaite, n'est pas à confondre
avec la passivité absolue.
C'est de la vie qu'il s'agit ;
Je ne veux pas partir avec la mort.

Si nous n'avons pas pu être unanimes
en bougeant sans cesse nos vies,
Peut-être ne rien faire,
peut-être un immense silence
briserait notre tristesse ;
Cette tristesse qui exprime
Notre incompréhension réciproque
et nos menaces de mort.
Peut-être la terre nous apprendra,
Quand tout semblait mort
et qu'ensuite tout était vivant.

Maintenant, je compterai jusqu'à douze
et vous serez silencieux,
et je m'en irai.

Pablo Neruda, Estravagario, 1958.
Traduit par Guy Suares, sous le titre
Vaguedivague, poésie Gallimard.

« J'ai eu un coup de cœur pour ce poème qui fait écho au voyage de la pleine conscience qui dure toute la vie et nous amène à qui nous sommes. Et le thème du silence et de la respiration (souffle de vie) est parfaitement en résonance avec la poésie. » Elodie Caillaud.

Pratique 3 - Expliciter les modèles et rites de travail ensemble

Questionnement – Modèles et rites

Il s'agit d'interroger nos pratiques de travail habituelles, nos rituels et la contingence dans notre écosystème :

- Quelles sont nos rigidités et nos marges de manœuvre dans notre activité ? Quelle pratique, quel modèle ou quelle approche faut-il ajuster ou modifier ?
 - Nos méthodes, pratiques, processus et procédures sont-ils suffisamment flexibles dans la réalisation de notre activité ?
 - Avons-nous un juste équilibre entre agilité et rigidité ?
 - Sont-ils un carcan qui gêne le fonctionnement de notre équipe dans la prise en compte de la diversité des cas que nous rencontrons ?
- Les changements
 - Faut-il introduire de la communication, du dialogue pour mieux travailler ensemble ? Avec qui ?
 - Faut-il introduire des marges de manœuvre dans la décision pour fluidifier le travail ?

Source Gilles Baudens.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

3

AXE

INTÉRIORITÉ

DOMAINE

MODÉLISATION

EXPLICITER LES MODELES ET RITES
DE TRAVAIL ENSEMBLE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Repérer et lister les définitions, représentation, schémas ou modèles qui marquent le fonctionnement de l'équipe. Caractériser la culture et les modèles mentaux dans le collectif.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Approcher la complexité.
Apprendre à danser entre concept et action.



THELEARNINGPERSON

Témoignage - Vivre des bons moments ensemble

« Vivre ensemble, cela passe par plein de petites choses très concrètes. Qu'est ce qui va nous faire du bien ? En fait, c'est souvent cette entrée : osons dire ce qui va nous faire du bien. Il y a des moments un peu sacralisés, comme le café, pour se dire bonjour, tous les matins ensemble.

Et nos réunions d'équipe. On mange tous ensemble mais on est sortis du truc du repas partagé qui finalement redonne de la contrainte : tu sors le soir du travail, mais demain il y a la réunion, et il faut que tu fasses à manger pour une dizaine de personnes parce que c'est ton tour. Donc, on est sortis de ça, on se fait livrer par un traiteur. Et on passe des bons moments.

Ces réunions d'équipe sont animées de façon tournante. Que tu saches le faire, ou pas. Tout le monde est assez tolérant face à un facilitateur de réunion qui va apprendre en faisant. Oser donner les clés du camion à quelqu'un qui ne sait pas conduire, finalement ! Et en fait, ça crée une tolérance collective. Et quand quelqu'un est un peu moins bon pour faire une synthèse, pour faire aboutir à un consentement ou un consensus, le groupe va vouloir l'aider parce qu'il sait qu'il s'est mis un peu en difficulté en faisant ça. Donc on fait attention à ça.

Et puis, on essaye de vivre des bons moments ensemble. On a un séminaire d'équipe où le but, c'est de rigoler autant qu'on pleure et c'est vrai qu'on pleure autant qu'on rigole. Et ça, ça veut dire qu'on se fait suffisamment confiance pour aller dans ces émotions. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

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

Questionnement – Notre système

S'interroger sur la pertinence de nos pratiques de fonctionnement :

- Qu'est ce qui n'est pas pris en compte dans nos façons de fonctionner ?
Qu'est ce qui est oublié ? De quoi faisons-nous l'impasse ?
- Nos façons de travailler tiennent-elles suffisamment compte de nos clients ? Leurs expériences dans l'usage de nos produits et services ?
- Écoutons-nous suffisamment et réellement nos clients ?
Qu'expriment-ils ? Que ressentent-ils ?
- Nos fournisseurs et partenaires ?

Source Gilles Baudens.



Témoignage – Toujours réinventer l'organisation

« Les fiches de poste c'est très mouvant chez nous. Au départ de quelqu'un, le plus souvent on va éclater son poste pour permettre à deux personnes de prendre une nouvelle diversité dans les tâches réalisées et monter en compétence. Il s'agit de ne pas remplir le sac à dos de la personne la plus expérimentée, car c'est mettre de la pression et risquer une difficulté le jour où elle doit s'absenter. Osons saisir l'opportunité d'un départ. Partager les tâches sur plusieurs personnes cela crée de l'engagement et de la confiance entre tous, parce qu'il y a de l'entraide. Et puis, il ne faut pas toujours faire rentrer une personne dans un cadre, mais savoir dessiner un cadre autour de la personne, mouvant bien sûr ! »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

Mise en pratique - Cinq S

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

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 ?

Mise en pratique - 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.

Observer ce qui émerge.

- Qu'avons-nous découvert ?
- Quelles compétences collectives nouvelles apparaissent ?
- Quelles nouvelles synergies pouvons-nous envisager suite à l'inventaire des compétences globales de l'équipe ?
- Que pourrions-nous faire différemment ? Quelles pratiques collectives pouvons-nous modifier ?
- Quelle valeur et bien-être cette réorganisation de notre travail collectif est-elle susceptible de nous apporter ?

Source Gilles Baudens.

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... Assurer le suivi des réalisations et rendre possible de nouvelles demandes.



Témoignage - Laisser venir, accueillir ce qui émerge, être attentif à la motivation et l'intérêt personnel.

« Je suis empirique dans mon management. J'accueille les choses et je vois si cela se déroule bien. Et c'est pour cela que je dis qu'on n'a pas d'organigramme. Par exemple, on a développé une vente de plants maraîchers avec des semences pendant le confinement. En en parlant, j'apprends qu'il y a 2 personnes qui sont très intéressées par ce sujet ; ce n'est pas forcément celles qui ont le plus de disponibilité pour passer ces commandes. Et j'entends « J'aimerais bien qu'on puisse choisir parce qu'il y a beaucoup de variétés. » Et donc banco ! « On mange ensemble mercredi ! » Donc je saisis cette opportunité ou cette motivation : « On va confier ces commandes et ces responsabilités opérationnelles à Raphaël et Daniel, parce qu'ils ont sur ce sujet un intérêt naturel. » Et là, c'est ma manière de faire : les postes sont définis en fonction de la personne. Cela peut être perturbant pour ceux qui viennent d'organisations classiques, qui disent : « Je fais bien mon travail ; pourquoi je ne monte pas ? On confie quelque chose à quelqu'un qui vient d'arriver, alors que moi je suis là depuis 2 ans. » Ça a perturbé certaines personnes dans le passé qui sont parties de ce fait. Mais, d'autres sont restées, qui se sont révélées ainsi. Donc, il faut accepter cela. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

Définition – L'aide réciproque

Le livre d'Edgar Schein 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 ».

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

Pratique 6 - Ecouter chacun

Témoignage - Disponibilité

« L'objectif que m'a confié le conseil d'administration, c'est d'être garant du cadre éthique. Ce n'est pas rien dans une coopérative ! Mon objectif, c'est que tout le monde aille bien. En fait, c'est ça l'objectif du conseil d'administration. C'est que tout le monde puisse être écouté à un moment. Lors du bilan de mon premier mandat, quelqu'un a dit à ce conseil : « Ce qui est formidable, c'est que la porte de Florent est toujours ouverte et il a toujours du temps. » C'est vrai que ma porte est toujours ouverte et je prends toujours le temps. Donc, je suis assez flexible avec mon agenda. Bien sûr, quand j'ai rendez-vous, j'ai rendez-vous. Mais quand quelqu'un a besoin de me parler, je ne sors pas mon agenda : « Tu as besoin de me parler, c'est qu'il faut que je trouve très, très rapidement un moment pour se parler. » Si ce n'est pas immédiat, c'est juste après, on boit un café ensemble sur la terrasse et on discute. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

6

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINE

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.





Mise en pratique - 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.

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

Témoignage - On n'apprend bien qu'avec le cœur

« Voici mon secret. Il est très simple : on ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux » dit le Renard au Petit Prince.

Sans amour, je ne peux pas rencontrer l'autre, l'inconnu, l'étrange. On apprend « par cœur ». Lorsque l'on est pertinent, on travaille le « cœur » des sujets. L'amour et l'accueil inconditionnels de l'autre, de ce qu'il est et de ce qu'il apporte, sont à la source de la connaissance. J'accueille ce qu'est l'autre, et il vient cultiver mon champ intérieur de connaissance.

Pour entrer en processus d'échange et d'apprenance, une juste distance avec nos émotions et celles des autres est nécessaire. Cela peut paraître paradoxal. Je dois pouvoir être pleinement moi-même et offrir à l'autre l'espace pour être pleinement lui-même. Chacun est aligné et à l'écoute de sa propre boussole intérieure. L'exercice de la pleine conscience aide à entrer en processus d'apprentissage, en élargissant notre conscience à ce qu'il se passe en nous, autour de nous, en l'autre.

Peut-être pour simplifier pouvons-nous résumer cela à l'écart qu'il y a entre « être en empathie » et « être en sympathie » ? En empathie, nous nous connectons aux autres. On parvient à comprendre, en version adoucie, les ressentis. Une distance entre nous et les émotions s'établit. On n'écoute bien qu'en empathie, ce moment lorsque l'on cesse de rapporter ce que l'on entend à ce que l'on connaît. On peut alors se placer du point de vue de l'autre, en ouverture. On pratique « le tri sur l'autre » pour reprendre les termes de la PNL. L'information échappe à nos propres filtres, elle est pure.



L'écoute peut enfin devenir générative comme la qualifie le *Presencing Institute* et Otto Scharmer.

La sympathie, au sens original du terme, signifie « souffrir avec ». Dans ce cas, on s'approprie les émotions de l'autre. Quand l'empathie tend vers l'objectivité, la sympathie est bien plus subjective. Il y a contamination émotionnelle. La distance est abolie. Dans la confusion, mon champ intérieur n'est plus vraiment disponible pour être cultivé.

A quel moment un groupe bascule-t-il en équipe apprenante ? Ce mystère appartient à chaque équipe. Il me semble que le point de bascule est le moment où chacun s'ouvre à sa propre vulnérabilité et parvient à partager son ressenti simplement et en authenticité. On communique de **cœur à cœurs** et non plus uniquement de tête à têtes. Cela peut être par le biais d'une métaphore en inclusion ou dans un partage suite à un exercice d'équipe. C'est également dans le don que fait chacun en prenant sa part et son « risque » dans l'équipe. Enfin, j'aime particulièrement l'approche de *l'Appreciative Inquiry*. Elle allie un questionnement structuré et positif à une écoute *appreciative*, c'est-à-dire résolument du côté du **cœur**, de l'accueil et de l'appréciation de la valeur de ce qui est dit. « Les sentiments positifs et le lien social facilitent la conduite de changement et les questions positives connectent aux sources d'énergie positive dans l'organisation ». Enfin, pour me préparer à une séance de collaboration (au sens de « élaborer ensemble »), j'écoute une méditation d'amour et de lien de Christophe André. Je prépare mon cœur.

Ainsi, l'accueil est au **cœur** des équipes et organisations apprenantes. Dans le même temps, chacun doit pouvoir être connecté à lui-même, aux autres, au monde afin d'aller au **cœur** des sujets pertinents et importants. Bienveillance, et non pas complaisance. Trouver l'endroit juste est une tension. Cela se travaille. Le leader de l'équipe apprenante incarne cela en travaillant sa propre posture d'alignement, de connexion et de juste retrait, tout en insufflant respect et ouverture.



Valérie Marette. Diplômée de l'ESCP, j'ai passé 20 ans en entreprise. J'ai essentiellement occupé des postes de *Finance Business Partner* et travaillé en mode cross fonctionnel et multiculturel sur des projets globaux, pionniers et structurants. J'ai été expatriée plusieurs années. Passionnée par la transformation des organisations, je me suis formée au coaching. Certifiée coach d'organisations HEC, je viens de me lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

Mise en pratique - 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.

Commencer par l'inclusion est sécurisant : chacun ressent quelque chose comme : « Je suis important et je suis écouté ». Sa qualité de présence est accrue. Le cheminement collectif vers le dialogue en sera facilité.

Comment ?

Mettez en place une pratique habituelle d'inclusion. Autorisez l'expression, laissez place au partage des émotions.

Voici des exemples de 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 ? »

Recommandations

Portez attention au temps d'expression de chacun, et au bon équilibre avec le reste de la rencontre. Utilisez des questions différentes au fil des rencontres.

Adaptez votre inclusion aux circonstances ; ainsi, à la première rencontre de janvier : « Quels vœux formulez-vous pour vous même et pour l'équipe pour cette nouvelle année ? »

Adaptez votre méthode à l'atmosphère de l'équipe : entre l'intime et le jeu.

Conduisez l'inclusion vous-même au début puis demandez à des participants de le faire dès que possible. La créativité sera étonnante.

Pratique 8 - Considérer les rythmes individuels

Témoignage - Droit à l'erreur et coureur de fond

« Les gens ont de bonnes intentions. Tout le monde a envie de bien faire son travail. Si l'on est respecté et écouté, personne n'a envie de saboter son entreprise. J'aime confier de nouvelles responsabilités. Alors il faut accepter le droit à l'erreur. Il faut accepter que les gens ne soient pas au top de leur efficacité sur ce bout de poste qu'ils prennent. C'est sûr qu'il y a des gens qui vont passer une commande à un fournisseur en un quart d'heure et pour d'autres cela prendra une demi-heure parce qu'il faut apprendre. Et les gens n'apprennent pas du tout de la même façon. »

J'ai vite remarqué que si l'on n'a que des fonceurs, des leaders, des rapides, en fait, c'est pas terrible. Il faut aussi des endurants, il faut des coureurs de fond. C'est sûr que la tentation de sprinter est évidente dans le monde actuel. Economiquement, c'est difficile. Il faut toujours faire plus avec moins et être plus efficace. On est quand même dans cette dictature du plus, qu'on le veuille ou non. Alors accepter de mélanger des sprinters et des coureurs de fond, c'est une clé. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

8

AXE

ALTÉRITÉ

DONNÉE

ÉQUILIBRE DE VIE

CONSIDÉRER LES RYTHMES INDIVIDUELS

○

DESSCRIPTIF 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.



THE LEARNING PERSON

Mise en pratique - Pyramide de Maslow



La première responsabilité d'un manager est la sécurité de chacun des membres de son équipe. Y a-t-il dans l'équipe des facteurs de stress ? Existe-t-il des risques de burn-out ?

Voici quelques questions pour engager la réflexion sur la vie de travail :

Quels sont les besoins de sécurité de chacun ? Comment en développer la conscience ?

Quels temps d'apprentissage sont nécessaires selon les personnes pour être à l'aise dans les processus de travail ?

Existe-t-il des jeux de pouvoir, d'influence, de bavardage qui écartent des membres de l'équipe ?

Quels temps de désorganisation, confusion, crise sont récurrents dans l'équipe ?

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

Questionner - le temps et les rythmes de l'équipe.

Alain Cardon sur son site metasysteme-coaching.fr précise la gestion du temps et des rythmes comme micro-compétence de management. Il propose de cadencer le temps des activités (les réunions par exemple) en quatre quarts, et d'annoncer le temps passé et le temps qui reste au bout d'un premier quart de temps écoulé, à la mi-temps, au trois quart de temps écoulé, puis quand le temps décidé est écoulé.

Comment se passe la cadence de nos activités ou de nos réunions dans notre équipe ?

- Est-ce que chacun apprécie la cadence ?
- Lors de réunions d'équipe, que faisons-nous dans le premier quart de temps ? Celui-ci est-il suffisant pour prendre ses marques, pour définir les modalités de collaboration, pour s'organiser, pour s'accorder ?
- Le second quart de temps ? Le troisième ? Ces temps intermédiaires sont-ils suffisants pour échanger des informations, étudier des options, approfondir, ajuster des modalités d'actions ?
- Le dernier quart temps ? Est-il bien dimensionné pour finaliser, conclure sur des décisions, des mesures et évaluations, des actions de futures étapes ?

Sommes-nous toujours en dépassement ? Dans quel quart temps nous sentons-nous le plus dans l'inconfort ? Observons qu'au-delà de la mi-temps, il est plus difficile de négocier des suppléments de temps. Comment l'équipe revoit-elle sa gestion de temps à la mi-temps ?

Il est intéressant de comprendre les effets de rythmes et de temporalité sur les caractéristiques des équipes (qui sont des systèmes complexes). Le rythme de l'équipe agit sur la capacité de se structurer ou celle de se transformer. Fritjof Capra physicien et systémicien a décrit dans son ouvrage « Le temps du changement » (Ed du Rocher, 1994) certaines caractéristiques des modèles rythmiques dans la nature : « Repérer ces modèles rythmiques peut permettre de comprendre les passages entre la structure et le rythme : les modèles rythmiques semblent présents à tous les niveaux ». Il précise que « les fluctuations sont d'une importance cruciale dans les dynamiques de l'auto-organisation. (...) Des structures ordonnées émergent de modèles rythmiques ». Ainsi le rythme apporte de l'ordre, de la structuration, de l'organisation.

Nos rythmes et nos structures sont-ils appropriés au regard des rythmes individuels des membres de l'équipe ? Quelle structure serait appropriée pour respecter les rythmes individuels des collaborateurs de l'équipe ?

Source Gilles Baudens.

Pratique 9 - Accueillir l'inconnu

Apprendre à regarder l'autre comme une merveille. Voir l'autre comme un cadeau pour soi et pour l'équipe. 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 ?

Questionnement – Créativité d'équipe

Quand l'équipe a-t-elle l'opportunité d'exercer sa créativité ? A quelle fréquence ? Sur quel sujet ou dans quel domaine ? La conception des offres produits et services ? L'organisation ou la façon de fonctionner ? La gouvernance, le management ? Quelle place est faite aux idées neuves, aux remises en question ?

Source Gilles Baudens.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

9

AXE

RÉALISATION

DOMAINE

CRÉATIVITÉ

ACCUEILLIR L'INCONNU

○

DESRIPTIF DE LA PRATIQUE

Ensemble, saisir les surprises comme des opportunités. Savoir choisir ce qu'il faut conserver et encourager la transformation.

○

SENS DE LA PRATIQUE

Découvrir de nouveaux talents.
Développer sa capacité d'adaptation.
Créer un environnement favorable à l'imagination.





Mise en pratique - Zone de confort

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. 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 ?

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 interpersonnels 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.

Questionnement – Projet individuel

- Dans vos projets, quelles ont été les difficultés ?
- Quelle en était la nature (organisationnelle, technique, technologique, financière, interpersonnelle) ?
- Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?
- Quels enseignements en avez-vous tiré ?
- A quel héros (personne ayant réellement vécu ou héros de fiction) cela vous fait-il penser ?
- En quoi vos actions ont été celles qu'aurait pu faire votre héros dans une situation similaire transposée dans son propre contexte ?

Source Gilles Baudens.

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

10

AXE RÉALISATION

DOMAINE

PROJET

PARTAGER LES PROJETS INDIVIDUELS

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Les passions personnelles sont connues.
Elles inspirent le collectif. Les compétences originales
des membres sont valorisées.

○ SENS DE LA PRATIQUE
Faire du travail un plaisir.



THE LEARNING PERSON

Mise en pratique - 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 notre équipe se lançait ce défi, cela donnerait quoi ?

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.

Questionnement – Sens des mots

Inviter chacun à approfondir la signification des mots jusqu'à obtenir une convergence de compréhension.

Source Gilles Baudens.

Mise en pratique - 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 ?

NIVEAU
CONNAISSANCE DE SOI

11

AXE RÉALISATION

DOMAINE

SENS

NOMMER LES VALEURS DE L'ÉQUIPE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Expliciter ce qui relie les personnes, dans la culture de l'organisation, les histoires personnelles, les désirs d'avenir.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Renforcer le partage et le respect des valeurs.
Donner sens aux décisions du collectif.



THE LEARNING PERSON

Mise en pratique - Sens commun

S'entraîner à identifier le sens commun, c'est un travail sain pour l'équipe. Choisir de se couler dans le sens commun ? Ou s'y confronter ? Comment ne pas se retrouver à pousser ses envies en oubliant la réalité. Être conscient du sens commun, c'est aussi savoir le convoquer au moment opportun.

Alors comment l'approcher ? Il est en général criant de visibilité, mais on préfère ne pas l'exprimer et le révéler. Pourquoi les personnes œuvrent-elles dans cette organisation ? Quel est le liant entre les réponses ?

Pratique 12 - Donner place à un partage du leadership

Définition - Quel 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 ?

Le leadership d'émergence. Le leader guide sur le sens, et facilite, dans l'incertitude, l'exploration commune des pistes pour trouver ensemble. Le leader permet et protège.

Le leadership serviteur ou « *servant leadership* ». Le leader est au service de l'équipe. Il répond avant tout aux besoins des autres. Il est attentif au développement de chacun. « Un leader au service (*servant leader*) est d'abord au service de ceux qui sont dirigés. Il est au service dans le sens où ce qui est donné aux autres est supérieur à ce qui est pris ; il répond aux besoins de l'autre plutôt que de servir son intérêt personnel. Il dit : 'Je suis là pour vous'. Il demande fréquemment : 'Est-ce que ceux que je sers grandissent en tant que personnes ; sont-ils mieux, plus sages, plus libres, plus autonomes lorsqu'ils sont servis ?' » Ann McGee-Cooper & Associates. Un site dédié au leadership serviteur. amca.com.

Le leadership ami « *friend leadership* ». Le leader est en proximité d'âge, de loisirs, d'engagement avec les membres de son équipe. Des relations d'amitié caractérisent l'équipe, le leader compris. L'exercice du leadership repose sur une coréalisation, l'un des membres de l'équipe devant assurer des tâches de représentation et de facilitation.

Le leadership distribué. A des moments différents et/ou sur des tâches différentes, des personnes conduisent l'équipe. Lorsque tous les membres de l'équipe se sentent à la fois créateurs et responsables de leur évolution, lorsque la coopération est forte, on parlera de coleadership évolutionnaire, selon les mots d'Alain Gauthier. Le leadership n'est pas une compétence individuelle, mais collective.

Mise en pratique - Coleadership évolutionnaire

Pour Alain Gauthier le coleader évolutionnaire :

- Montre de la considération pour l'autre et se comporte comme cocréateur et copartenaire 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 coleader agit naturellement dans l'équipe pour piloter le collaboratif :

- Inviter les autres (comme coleaders) 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 coleadership dans notre équipe ?

Alain GAUTHIER ; *Le coleadership évolutionnaire - Pour une société cocréatrice en émergence*, Ed HD, 2013.



Mise en pratique - 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.

Témoignage - Diriger avec transparence, émotions et franchise

« En général, le dirigeant est sachant et il n'a pas le droit aux erreurs. Et finalement, il se blinde, il se ferme, il cache son stress. Il faut accepter d'expliquer pourquoi on est en difficulté, parce qu'un autre magasin ouvre, que quelqu'un ne va pas bien et veut démissionner, ou que le carnet de commande baisse. Je ne garde pas tout ça pour moi.

Moi, j'accepte de continuer à être directeur, et je ne pensais pas faire ça pendant 7 ans, parce que le risque n'est pas concentré sur ma personne, de par ma posture très ouverte avec mon conseil d'administration ou mon équipe. Je n'incarne pas le directeur qui pourrait être garant de tout. Dès que je sens que ça chauffe ou que ça risque d'user de l'humain trop rapidement, j'essaye de graisser la machine pour qu'elle ne se grippe pas ; je n'attends pas la panne et le conflit, j'essaye d'être très réactif, parfois sans solution mais toujours avec de l'écoute et de l'empathie.

La transparence, ça ne veut pas dire que tout est public et tout le monde peut participer à tout. Ça, c'est la caricature d'une autogestion qui mène à l'assemblée générale permanente. La transparence, c'est d'accepter les délégations. En parler, parler de ce qui n'a pas marché, qu'est-ce qu'on fait ensemble, comment on le fait ensemble. Et puis, la transparence, elle se doit, mais pas à l'instant t, c'est-à-dire qu'il y a des moments pour cela. Ce n'est pas tout dire à tout le monde. Je fais très attention à ce que la protection soit garantie pour la personne qui ne va pas bien. Et cela cimente après le groupe. Et j'explique aussi pourquoi je ne l'ai pas dit tout de suite. Ce n'est pas parce que je n'ai pas confiance, mais par respect pour la personne, pour qu'elle se sente bien pendant ce temps du processus.

Donc la clé pour moi comme dirigeant, c'est de se dégager du savoir-faire. S'il n'y a pas de la transparence, des émotions et de la franchise, ça ne marche pas. Faire confiance, oui, vraiment, savoir-faire confiance aux émotions et au savoir-être des collègues. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

Pratique 13 - Partager le savoir

Mise en pratique - 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 ?

Mise en pratique – Apprenance en action (*Action learning*)

Michael Marquardt est un universitaire américain qui a défini ainsi le concept d'*action learning* que nous traduisons en français par apprenance en action :

- Un processus qui engage un petit groupe travaillant sur des problèmes réels, qui entre en action et, ce faisant, apprend ;
- Un puissant instrument de management qui crée des opportunités dynamiques d'apprenance et d'innovation ;
- Agir selon son inspiration pour apprendre.

« L'erreur habituelle est de croire que l'apprenance en action c'est un groupe en situation expérimentale. Pour certains l'apprenance en action serait une aventure extérieure, des études de cas, des discussions de groupe. Mais l'apprenance en action doit s'appuyer sur la résolution de problèmes réels.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

13

AXE

INTÉRIORITÉ

DONNÉE

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.



THE LEARNING PERSON

La vraie apprenance en action c'est quand vous êtes en action et vous apprenez après l'action.

En réalité, probablement seulement 1 à 2 % des organisations utilisent l'apprenance en action. Et si vous n'avez pas un coach pour poser des questions, pour amener le groupe à réfléchir sur ce qu'il est en train de faire, et comment mieux le faire, quel type de compétences ils utilisent, comment ils peuvent appliquer leurs compétences et qu'est-ce qu'ils ont appris, si vous n'avez pas ce coach alors cela se termine généralement avec l'action seule et pas l'apprenance. »

Michael Marquardt pose 10 principes pour l'apprenance en action :

1. Urgence et complexité du problème ;
2. Questionnement et réflexion rigoureux ;
3. Etat d'esprit, valeurs et attitudes des membres bien définis ;
4. Coaching ou facilitation compétent ;
5. Intention d'apprenance individuelle et collective par le projet ;
6. Normes, processus et rites clairs et pratiqués ;
7. Agenda et objectifs explicites ;
8. Pouvoir et responsabilité reconnus à l'équipe et aux membres ;
9. Diversité des membres de l'équipe ;
10. Engagement et soutien des dirigeants.

On reconnaîtra des points communs entre l'apprenance en équipe et d'autres démarches comme les cercles de qualité ou le codéveloppement : un problème à résoudre collectivement, un processus managérial exigeant de la rigueur et du soutien.

Ressources :

- Michael J. MARQUARDT. *Optimizing the power of action learning*. Nicholas Brealey Publishing. 2004, réédité 2011.
- Daniel BELET. *L'Action learning*. Dans : Béatrice ARNAUD et Corinne EJEIL. *Le guide de l'organisation apprenante - Plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective*. Eyrolles. 2018.

Pratique 14 - Demander et donner du feedback

Définition - Feedback

Le feedback permet de communiquer avec une personne sur l'impact ressenti de son action, dans le but de l'aider pour ses futures actions à reproduire les impacts positifs et corriger les impacts négatifs.

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. Attention ! Il n'y a pas de feedback sans désir de recevoir l'avis de l'autre et demande explicite.

Mise en pratique - Débriefing de réunion et projet

« Motorola » est le nom donné, dans la culture des entrepreneurs d'équipe de Team Academy, à la pratique rigoureuse et systématique du débriefing dans l'apprentissage par l'action. 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 faut-il faire différemment la prochaine fois ?
- Avons-nous progressé dans notre vision et nos objectifs ?
- Quelle est la prochaine étape ?

Quelle est la pratique de notre équipe en matière de débriefing ?

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

14

AXE

INTÉRIORITÉ

DOMAINE

MÉTACOGNITION

DEMANDER ET DONNER DU FEEDBACK

○

DESSCRIPTIF 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.





Pratique 15 - Créer et expérimenter des méthodes nouvelles

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

Mise en pratique - 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 de 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.



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.

Questionnement – Cohérence d'ensemble

- Concernant nos réalisations passées, quel bien-être avons-nous apporté ?
- Quel est l'impact écologique ?
- Quel est l'impact sur le vivre ensemble des utilisateurs de ce que nous avons produit ?

Source Gilles Baudens.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

16

AXE

INTÉRIORITÉ

DOMAINE

CULTURE
SYSTÉMIQUE

CONSIDÉRER LA DIVERSITÉ
DES DIMENSIONS DE SES ACTIVITÉS

○ 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.



THE LEARNING PERSON

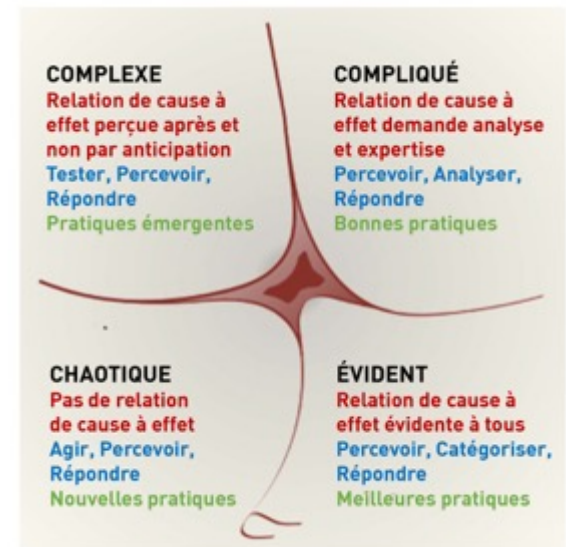
Définition - Le modèle Cynefin

Une création de Dave SNOWDEN. Le modèle Cynefin, en gallois « habitat dans toutes ses dimensions », est utilisé pour décrire les problèmes, les situations et les systèmes.

Chaque système est défini selon trois critères, à savoir la relation entre cause et effet, le mode de prise de décision et les pratiques qui en résultent.

Cynefin repose sur 5 domaines :

- **Evident**, dans lequel la relation entre cause et effet est évidente à tous. L'approche consiste à percevoir, catégoriser et répondre. On peut appliquer des bonnes pratiques ;
- **Compliqué**, dans lequel la relation entre cause et effet demande des analyses ou d'autres formes de recherche et l'application d'une expertise. L'approche consiste à percevoir, analyser et répondre. On peut utiliser de bonnes pratiques ;
- **Complexe**, dans lequel la relation entre cause et effet ne peut être perçue que rétrospectivement, et pas par anticipation. L'approche consiste à tester, percevoir, répondre. On peut percevoir des pratiques émergentes ;
- **Chaotique**, dans lequel il n'y a pas de relation de cause à effet au niveau du système. L'approche consiste à agir, percevoir et répondre. On peut découvrir de nouvelles pratiques ;
- Le cinquième domaine est celui du **désordre**, qui est l'état d'absence de connaissance sur le type de causalité. A ce stade, les personnes vont revenir à leur zone de confort dans la prise de décision.



Un défi est parfois réparti sur plusieurs cadrans. Quel morceau de notre défi ou projet pouvons-nous qualifier d'évident, de compliqué, de complexe, de chaotique ?

Mise en pratique - Persona

Un persona est un personnage imaginaire représentant un groupe ou segment cible dont les comportements, motivations et buts sont proches. Utilisé essentiellement en marketing, en conception de produits et services, en informatique, il permet de déterminer ce que le produit ou service doit faire et comment il devrait fonctionner.

Alan Cooper est un américain, développeur pionnier dans la réflexion sur la conception de logiciels prenant en compte l'utilisateur final. Il a été le premier à utiliser les personas comme outil de conception interactif, pour créer des produits technologiques.

Comment inventer les personas ?

La méthode de recherche d'information sur les personas commence par la collecte d'informations sur les bénéficiaires de vos activités (vos clients ou usagers internes ou externes). Cela vise à établir une connaissance approfondie en effectuant d'abord des analyses sur les données que vous possédez sur eux, documents, forums...

Puis on effectue des entretiens internes avec les personnes qui les côtoient, et des entretiens externes avec vos clients, par un questionnement oral ou écrit, dans des conditions permettant de collecter réellement leurs opinions ; il faut éviter censure et autocensure des idées, des émotions, des ressentis et obtenir le récit de leurs expériences vécues avec vos services ou vos produits. Il est important que les clients puissent se sentir libres d'évoquer ce qu'ils souhaitent.

Puis, vient le temps du tri des informations pour éliminer le superflu, et parvenir à une synthèse.

Une activité importante consiste ensuite à repérer les variables qui séparent les différents clients, et celles qui les rapprochent (par exemple séparer les comportements types). Cette phase vise à dégager des critères qui caractérisent la diversité de la population (les clients). Un regroupement des clients s'établit autour de ces critères, et sera caractérisé par la création d'un persona pour chaque groupe. Chacun va représenter un ensemble de variables plus ou moins cohérentes qui caractérisent une diversité de clients, et/ou un comportement type.

L'expérience nous montre que l'exercice aboutit à créer moins d'une dizaine de personas.

Le persona va se matérialiser en créant son portrait-robot sur une page A4. Il regroupe des informations générales et aussi des informations pertinentes au regard de votre activité :

Prénom	Passions ou passe-temps ou hobbies
Age	Ce qu'il aime ; ce qu'il n'aime pas
Situation professionnelle	Des détails sur ses préférences
Activité professionnelle	Ses besoins principaux (génériques)
Formation	Ses besoins principaux (au regard de votre activité)
Rapport au temps	Ses objectifs
Situation familiale	Etc.
Revenu	

Les bénéfices sont de deux types :

1 - Mieux comprendre les clients à tous les niveaux de l'organisation.

- Prendre conscience qu'il existe une diversité d'usages ;
- Rendre tangible la diversité d'usage en décrivant le persona avec des détails pertinents de ses usages ;
- Améliorer la conception des offres produits ou services ;
- Explorer le système pas à pas : découvrir de nouvelles relations de cause à effet, de nouvelles relations d'impacts.

2 - Créer une perception partagée des personas dans l'équipe. Dans des temps de dialogue, les membres de l'équipe échangent leurs opinions concernant la pertinence des personas : sont-ils représentatifs des usages des produits et services par nos clients ? L'équipe va ajuster ses représentations des personas si nécessaire, pour converger vers un consensus. Et ensemble enrichir leur définition. Puis l'équipe analyse les impacts des modifications du produit ou service sur les usages décrits pour chaque persona.

Le persona s'inscrit dans la gamme des méthodes de « l'agilité » développées depuis une trentaine d'années en gestion de projet, et particulièrement en informatique. L'agilité s'appuie sur des équipes auto-organisées tendues vers la satisfaction rapide des besoins des clients.

Source Gilles Baudens.

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...

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

Questionnement – Processus de décision

Leader d'équipe, vous avez le souci à la fois d'éviter la non-décision et de réussir le plus difficile : décider ensemble. Vous voilà confronté à une situation qui bloque. Vous sentez que les avis personnels sont partagés et que les choix qui se présentent sont tous des sources de tensions. Tout le monde se tourne vers vous !

Quelles options se présentent à vous pour décider ? Vous les passez en revue :

- Reconnaître le problème, laisser mûrir et inviter à réfléchir avant décision lors d'une prochaine rencontre ;
- Confier l'exploration de solutions et la décision à un duo de membres de l'équipe.
- Sortir collectivement du comment pour explorer le sens, le résultat recherché souvent peu exprimé, mais aussi les valeurs partagées ;
- Ouvrir un espace de créativité organisée à la recherche de solutions auxquelles on n'avait pas encore pensé et faire apparaître les alternatives ;

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

17

AXE

ALTÉRITÉ

DONATIF

COOPÉRATION

DECIDER EN RESPECTANT
UN PROCESSUS PARTAGE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Le processus de prise de décision est connu de tous.
Les avis des personnes compétentes et concernées
sont pris en compte.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Chacun occupe sa place et le sens de son action
est nourri.





- Accepter collectivement de choisir une voie et se donner un rendez-vous pour l'évaluer, et si besoin changer de voie ; l'annoncer et bien sûr assurer ce rendez-vous ; lire à ce propos le témoignage de Florent Dunoyer dans les pages qui suivent ;
- Organiser l'équipe autour de la prise de décision sur base d'avis (*Advice process*). Chacun dans l'organisation peut prendre une décision en ayant au préalable pris l'avis de ceux qui sont concernés par la décision, et des personnes spécialistes du sujet traité. Ils peuvent s'ils le veulent prendre une décision contraire aux avis. Il ne s'agit pas de parvenir à un consensus. Ainsi peuvent se développer des organisations sans hiérarchie de pouvoir. Source Frédéric Laloux,
- Prendre un temps de marche, d'aération physique ; Adam Kahane témoigne, dans *Solving Tough Problems*, des effets inspirants d'une marche en forêt dans une situation difficile ;
- Entrer en cercle de dialogue, écouter chacun, approfondir, laisser venir de nouvelles pistes...;
- Suivre un processus rigoureux de décision par consentement. Avec élaboration de propositions argumentées, expression d'objections, bonifications. Le site de l'Université du Nous offre une documentation remarquablement bien nourrie sur cette méthode.

Quelle méthode adopter ? Le temps disponible joue bien entendu. Mais aussi la culture managériale dans l'équipe. Les méthodes sont listées ci-dessus dans un ordre de complexité croissant. Du plus conventionnel au plus élaboré. Les méthodes les plus avancées sont efficaces lorsque l'équipe les a régulièrement pratiquées.

Ressources :

- Adam KAHANE. *Solving tough problems- An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. RHYW. 2004,2007.
- Frédéric LALOUX. *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino. 2015.
- Jean-Marc SANTI, Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD. *La boîte à outils de la prise de décision*. Dunod. 2015.
- Site : Université du Nous. universite-du-nous.org.

Témoignage - La décision en situation de crise

« La vie d'une entreprise est traversée de crises. Celle de la Covid-19 a été très instructive. Comme gérant et directeur général d'une société anonyme, la tentation est forte de centraliser et de dire : « Je suis directeur, je suis responsable, je suis responsable de votre santé. » La tentation est forte de tirer un trait sur tout ce qu'on a mis en place, de recentraliser tout, d'imposer des décisions, des procédures. Alors, je suis redevenu épicier. La première réponse pour moi, elle a été d'être présent à côté de mes équipes, pour ne pas prendre de mauvaises décisions, ne pas faire n'importe quoi.

Nous avons inventé une structure qui n'existait pas, le Coco. Ça faisait un peu soviétique, un comité de coordination. Mais l'idée, c'était justement, de changer les façons de décider : pas avec les personnes les plus historiques comme le coordinateur du magasin et le directeur, mais à quatre. Juste pour que moi, je ne me retrouve pas seul à imposer des décisions. Déjà l'urgence de prendre des décisions rapides faisait qu'on ne pouvait pas être 12 pour discuter de tout. On a proposé un tableau de mesure sur des processus d'ouverture, de fermeture, de rationnement des gens, que j'ai élaboré, et que chacun pouvait compléter. Le but de ce comité de coordination c'était aussi d'avoir toujours l'un des 4 présent chaque demi-journée et observer : qu'est-ce qui manque dans ce qu'on a décidé, qu'est-ce qu'on a décidé qui est infaisable au quotidien ? Chaque début de semaine, on se réunissait pour faire le bilan, imaginer d'autres actions, le « SAV du Coco ». En fin de semaine, tout le monde était invité pour discuter et valider les processus. On a avancé en institutionnalisant le droit à l'erreur ; savoir se dire : « Oui, on se trompe et on cherche ensemble ce qui serait mieux ». Nous avons donc incorporé les gens dans cette prise de décision, organisé un retour sur les décisions et une écoute permanente. Ça a fonctionné. On a ainsi abouti à notre plan de maîtrise sanitaire en moins de trois jours, avec tout l'arsenal que l'on a vu parfois mettre plus de temps à émerger dans des fonctionnements classiques.

Ça a fonctionné jusqu'au moment où, début mai à la sortie du confinement, je devais prendre des vacances. C'était une tentation très forte de me dire : « Là, je ne peux pas prendre des vacances ! » Mais j'ai osé le faire. Ils ont élu quelqu'un pour me remplacer dans le comité de coordination ; c'était un moment pas facile puisqu'on devait décider du port du masque par les salariés, un sujet récurrent depuis plusieurs semaines sans avoir abouti à un consensus. Même au niveau national c'était partagé. Un salarié, une semaine avant, s'est mis à porter un masque parce que sa compagne avait un peu peur pour lui. J'aurais pu lui dire : « Cela ne fait pas partie des gestes protecteurs obligatoires ; je te demande de ne pas porter ton masque puisqu'on va croire que tu es malade ; les autres de l'équipe ne le portent pas. » Mais je l'ai laissé le porter. Et là où c'est intéressant, et ce n'est pas venu de moi, c'est qu'un salarié a dit dans ce temps de réunion hebdomadaire : « Il est important qu'on fasse tous la même chose. » J'ai trouvé ça merveilleux puisque c'est une responsabilité collective qui s'exprimait. Là, c'est l'image de la coopérative. Une personne en fragilité, symbolique

et émotionnelle, avait besoin qu'on porte un masque. Les 12 personnes sont très partagées et choisissent de laisser le comité de coordination décider, ce qu'il fait en demandant à chacun de porter ce masque, tout en précisant qu'il faudra réinterroger cette décision. Puis, c'est vécu assez mal de porter le masque 9 heures par jour. A mon retour je ne veux pas donner un avis puisque je n'ai pas été confronté ni à la décision ni au port du masque. Mon rôle est d'enquêter sur les conditions sanitaires. Vient enfin la décision de déposer le masque tant qu'il n'y a pas des signaux plus graves.

Ainsi, ce processus est génial parce qu'il autorise à prendre une décision pour protéger un individu. Donc ce n'est pas la majorité qui l'emporte. Les salariés ont vécu cette décision pénible et lourde.

Voilà pourquoi c'est important de vivre des crises. J'aurais pu imposer le masque dès le premier jour et j'aurais cassé quelque chose. J'aurais cassé un lien. Finalement, c'est comme si on avait passé une nouvelle étape : il y a encore plus de solidarité et encore plus de confiance. Il y a encore plus de responsabilité aussi. Chacun a pu se sentir légitime de prendre des décisions et d'y participer, même sur un sujet aussi grave que sa propre santé et la santé des autres en pleine pandémie.

Entre la voie A et la voie B, bien souvent, on ne peut pas savoir laquelle est la bonne. Si on va plutôt sur cette trajectoire A, on va la vivre. On saura ce qu'elle va nous apporter. On saura les difficultés, mais personne ne pourra savoir si cela a été vraiment la bonne décision. Il faut accepter cette vulnérabilité du processus de décision et donc de la personne qui décide ; on crée de l'adhésion parce que les gens se disent que c'est normal de ne pas savoir.

C'est cela que je trouve intéressant, c'est d'oser se mettre autour d'une table avec l'intention de construire la décision ensemble ; le droit à l'erreur existe, il est institutionnalisé chez moi. Ça veut dire aussi qu'on fait des retours. On se dit : « On a décidé de prendre ce sentier, qu'est-ce qu'on peut améliorer ? »

On est en magasin, il y a 300 clients qui entrent, il y a des fournisseurs qui livrent et avec qui on a des relations humaines. C'est à peu près 4 tonnes par jour qui sont livrées. Là, moi je n'y suis pas. Comment je peux moi décider seul ? C'est quoi le bon processus de dé-palettisation et de rangement ? Mon rôle, c'est d'être garant qu'il y a un processus, bon pour l'humain, qui ne va pas créer de la violence symbolique ou je ne sais quoi ; et ils vont trouver les bonnes solutions. Effectivement, si les bonnes solutions n'émergent pas, mon rôle c'est d'intervenir et les aider dans le processus pour se définir ensemble la bonne décision. Il faut être humble. Et quand on fait ça, on donne confiance aux gens et cela casse le plafond de verre des relations d'équipe. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

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.

Témoignage - Des entretiens

« A certains moments, je fais de « l'entretien à géométrie variable » quand je sens qu'il y a deux personnes, par exemple, qui ont un peu plus de mal à s'apprendre ; parce qu'en fait, il faut s'apprendre pour travailler ensemble. Je ne vais pas tout de suite les confronter face à face en leur disant que ça ne va pas. Je vais prendre le temps de parler à chacun avec beaucoup d'empathie. Je vais essayer de faciliter la relation et la résolution de conflits. Et si j'y arrive assez bien en amont, on s'évite des tonnes de médiations, des cercles restauratifs, des triangulations. Cette attention est permanente. Un peu comme un berger avec son troupeau. Ce n'est pas du tout vulgaire pour moi de dire ça. Parce que tous ceux qui connaissent des éleveurs ou des bergers, ils savent qu'ils ont des troupeaux énormes de 100 brebis. Mais ils ont cette sensibilité qui fait que quand ils les regardent, ils savent quelle brebis a un peu mal aux pieds, quelle brebis a un problème intestinal. Ce souci que chacun aille bien dans le groupe, c'est important pour moi. »

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

18

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINES

DIALOGUE

TRAITER LES DIFFICULTÉS,
TENSIONS, CONFLITS

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

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.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Vivre des relations de confiance, empathie, compassion, créativité.



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.

Témoignage - Etat d'esprit de transparence, doute, confiance

« C'est quoi l'état d'esprit ? Le ressort de tout ça, c'est la transparence. Mais quand je dis la transparence, c'est une transparence de chiffres, d'enjeu, de stratégie, de gestion, la mise à nu aussi, quelque part du gérant, donc moi, dans ses peurs. Et souvent, j'ai remarqué qu'un gérant, il doit se faire plus beau qu'il n'est, il n'a pas le droit d'avoir peur, il n'a pas le droit de douter, d'oser dire « Je ne suis pas très bien aujourd'hui, j'ai un peu peur de telle chose, c'est risqué. » On se rend compte que quand on est responsable, les gens attendent de nous finalement qu'on soit un peu droit comme un i. Mais en fait, ce n'est pas si vrai que ça. Ce qu'ils attendent aussi de nous, c'est de voir qu'on leur fait confiance. Et faire confiance à l'humain, c'est montrer aussi sa vulnérabilité. Oser dire je ne sais pas. La transparence, c'est un point clé, la transparence des enjeux, des réflexions. Pour moi, ce qui est important, c'est le vivre ensemble ».

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

19

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINES

ÉMOTION

DONNER DES SIGNES DE CONFIANCE
ET DE RECONNAISSANCE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

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.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Favoriser la bonne ambiance et la coopération.
Accélérer les dynamiques collaboratives.
Autoriser chacun à se développer.



Témoignage – Célébrer

« L'équipe a beaucoup évolué en une année. Il y a eu un événement très important pour nous, c'est de fêter les 30 ans de La Carline, fin 2019. On ne l'a pas fait dans une logique de team building ou de communication d'entreprise : « Regardez comme l'institution est belle et exemplaire ! Comment vous devez vous sentir bien dans cette institution ! » On l'a fait juste parce qu'on avait envie de fêter. On voulait réunir toutes les générations d'administrateurs, tous ceux qui avaient apporté une pierre à ce projet et l'avaient fait évoluer, avec des témoignages, avec un débat. Cela a été un formidable accélérateur d'intégration des nouveaux ou de ceux qui avaient 2 ans d'expérience. Ils se sont trouvés face à des tonnes d'engagement des fondateurs de ce projet. Pour eux qui venaient d'arriver, ils se sont dit : « Il faut que je sois à la hauteur de ce projet ».

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

Mise en pratique - 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 ?

Témoignage – Féliciter ou remercier en public

« Le lycée berlinois ESBZ applique une méthode extraordinaire, basée sur la narration, pour développer la confiance et renforcer la conscience de groupe : c'est la réunion de 'congratulations'. Chaque vendredi après-midi, toute l'école – les élèves, les professeurs à l'administration – se retrouve pendant une heure dans une grande salle. Ils commencent toujours par chanter ensemble afin de s'installer dans la conscience du groupe. C'est le seul temps de la réunion qui ne soit pas laissé à l'inspiration du moment. Il y a un micro ouvert sur scène et une règle : nous sommes là pour nous congratuler et nous remercier mutuellement. Ensuite, pendant 50 minutes, les élèves et les professeurs qui en sentent l'envie montent sur scène, prennent le micro et félicitent ou remercient un élève ou un professeur pour quelque chose qu'il ou elle a dit ou fait au cours de la semaine passée, puis ils retournent à leur place pendant que quelqu'un d'autre monte sur scène. Ce qui est partagé au micro est en fait un mini récit, révélateur autant du narrateur que du destinataire du compliment ou du remerciement, de ses combats comme de ses triomphes (...) ».

Extrait de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, Diateino. 2015. Cité par Gilles Baudens.

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 destructrice 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.

Mise en pratique - 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, planétaire.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

20

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINE

ÉQUILIBRE DEVIE

METTRE EN BON EQUILIBRE LES
PROJETS INDIVIDUELS ET LE COLLECTIF

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Le projet collectif à moyen terme est cohérent avec les projets individuels. Les perspectives d'avenir de chacun peuvent être partagées.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Se projeter dans le futur pour le voir se réaliser, tant au plan individuel que collectif.







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 ?

Mise en pratique - Contrat d'apprenance (*Learning contract*)

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.

Un contrat d'apprenance est un document sur lequel une personne écrit ce qu'elle souhaite apprendre. Le mot contrat souligne l'engagement que l'on prend avec soi-même, voire avec d'autres lorsqu'il est partagé. C'est un document vivant, révisé périodiquement.

Rédiger et faire vivre son contrat d'apprenance apporte à chacun de nombreux bienfaits : se donner de la clarté sur son avenir. Chacun devient le gestionnaire de son propre développement. Le partager en équipe c'est aller au-devant de la confiance mutuelle et rendre possibles les soutiens dans les efforts à fournir. C'est aussi, pour chacun, trouver de l'impulsion dans l'action par l'attente créée chez les autres.

Qu'avez-vous envie d'apprendre ? Mettez vos premières idées par écrit, sans chercher à être complet. Aidez-vous de la liste des questions ci-dessous. Laissez-vous guider par ce qui émerge. Affinez progressivement. Et autant que possible, partagez vos réponses en équipe.

Recommandation : ne pas se donner d'ambition démesurée ; commencer par quelques idées. Laisser reposer !

Ressources :

- Ian CUNNINGHAM, Ben BENNET et Graham DAWES. *Self Managed Learning in action - Putting SML into practice*. Gower. 2000.

Questionnaire du Contrat d'apprenance (*Learning contract*)

I - Quel est mon passé comme apprenant ?

- Dans mes expériences comme apprenant, quels ont été les meilleurs moments et mes réussites ?
- Citer une réalisation – voire plusieurs – dont je suis fier.
- Dans mes expériences comme apprenant quels ont été les moments les plus difficiles ?
- Quelles sont mes forces pour apprendre et me développer ? Comment j'aime apprendre ?
- Quelles sont mes difficultés pour apprendre et me développer ? Qu'est-ce que je n'aime pas ? Qu'est-ce qui n'est pas efficace pour moi quand il s'agit d'apprendre ?
- 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 ?

- Quelles sont mes méthodes préférées pour apprendre ? Qu'est-ce que je n'aime pas quand il s'agit d'apprendre ?
- Citer 3 compétences que j'ai déjà acquises. Je suis capable de...
- Qu'est-ce qui me motive, m'enthousiasme ? Qu'est-ce qui me freine ou me bloque ?
- Quelles options de parcours professionnel et personnel se présentent aujourd'hui ?
- Quels sont les grands challenges que je vis en matière d'équilibre de vie ?

III - Quel est mon but ?

- Quels sont mes objectifs professionnels et personnels à long terme soit trois à cinq ans ?
- Quels sont mes objectifs professionnels et personnels à moyen terme soit six mois à un an ?
- En définitive, quelles sont mes priorités pour apprendre et me développer ?

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

- Quels efforts suis-je prêt à faire pour obtenir le meilleur ?
- Qu'est-ce qui m'apportera l'énergie requise ?

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

- Quels seront les signes concrets de résultats ? À quelles échéances ?

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 !

Questionnement – Créativité

L'intention du projet est-elle au bon niveau ?

Avons-nous une bonne adéquation entre nos moyens (ressources humaines, compétences, expertises, finances) et notre intention ?

Faut-il rechercher une intention de plus grande importance ?

Le problème apparent est-il l'arbre qui cache la forêt ? Derrière notre problème, quel problème plus important se cache ?

Au contraire, faut-il réduire notre intention ?

Un projet audacieux commence par une ouverture à de nouvelles idées. Exemple de méthodes : Les chapeaux de Bono, Les mots interdits : créativité sans utiliser les 5 mots les plus utilisés habituellement (Luc De Brabandere).

Mindmapping, Théorie U.

Source Gilles Baudens.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

21

AXE RÉALISATION DOMAINE CRÉATIVITÉ

DEVELOPPER DES IDEES
ET PROJETS AUDACIEUX

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

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.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Accroître l'efficacité de l'équipe et de l'organisation.





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.

Mise en pratique - Vision partagée de projet (Pré-motorola)

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

- 1 - Quels sont mes/nos nouveaux objectifs d'apprentissage dans ce projet ?
- 2 - Quel est le rôle ou 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 pratiquer 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.

Source : Tiimiakatemia.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

22

AXE

RÉALISATION

DOMAINE

PROJET

TRACER LE CHEMIN
À SUIVRE ENSEMBLE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

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.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Donner de la puissance au rêve partagé.





Témoignage - Des objectifs ?

« Nous n'avons pas d'objectifs chiffrés, mais des objectifs symboliques : faire de plus en plus d'approvisionnement local, de plus en plus de vrac et limiter nos déchets, créer de plus en plus d'emplois. On a ces bouts d'objectifs, mais qui ne sont pas chiffrés. On est loin des injonctions « Vous devez obtenir 40 % de l'approvisionnement local au bout de l'année, sinon, votre mandat ne sera pas renouvelé ! » Les objectifs sont des intentions.

A côté de ces objectifs, il y a des valeurs, comme l'écart de salaires, la transparence des salaires, la transparence de la gestion des comptes. Le fait de ne pas placer notre trésorerie pour créer de l'argent est plutôt un cadre de valeurs qu'un cadre d'objectifs. Ainsi, les salariés n'ont pas d'objectif, si ce n'est qu'ils soient contents de venir travailler, que les clients soient contents de venir et que ça se passe bien. L'objectif, c'est la bonne humeur ! Parce que c'est un trésor qu'on a entre les mains et qu'on partage. C'est notre outil de travail.

Il n'y a pas d'objectif de croissance ou de chiffre d'affaires. La Carline a emménagé dans son magasin en 2010. Au premier exercice comptable, elle faisait 600 000 euros de chiffre d'affaires. Je suis arrivé en 2013 ; La Carline était à 1 million de chiffre d'affaires. Bien sûr, on est dans un secteur qui est en forte croissance. En 2019 on est à 2,2 millions d'euros et en 2020 on sera à 2,5 millions d'euros environ. Quelle société pourrait imposer à son équipe des objectifs de plus 30 % annuels sur 7 ans ? Personne, c'est des objectifs inatteignables. Ce que je trouve génial, c'est qu'on a réussi cela.

Donc pas d'objectif. Par contre, on reconnaît les efforts. Souvent dans les coopératives, l'argent est un sujet tabou, et les salaires aussi ; et on va niveler vers le bas un peu tout pour qu'on ne se reproche rien collectivement. J'ai fortement défendu auprès du conseil d'administration d'avoir un intéressement aux résultats. Pourquoi ? Parce que, en ne nommant pas des objectifs et en ne construisant pas des prévisionnels sur les objectifs, on se retrouve avec du résultat. Il s'agit qu'au-delà d'une rémunération fixe, la collectivité, donc la coopérative, reconnaisse que s'il y a du résultat, c'est qu'il y a des travailleurs qui ont fait des efforts et vraiment bien fait leur travail ».

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

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.

Mise en pratique - 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.
Source : Tiimiakatemia.



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 » : codesign, coréalisation... 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.

Témoignage - L'organigramme et l'arbre à référent

« La vie ne rentre pas dans des ronds et des carrés. Donc osons abandonner les organigrammes et fiches de poste. Nous travaillons souvent avec cet outil de synthèse : un arbre à référent. Thibault va s'occuper de l'entretien des frigos, mais en même temps des commandes de plantes aromatiques et en même temps du transpalette. Mais il n'est pas responsable de l'entretien. C'est sûr que ce serait plus simple que l'un soit responsable de l'entretien, un autre passe les commandes, un autre caissier. Nous c'est plutôt multi-métiers. Donc parfois, évidemment, moi le premier, je ne sais plus qui a la compétence du moment. Des réunions permettent de se rappeler l'organisation. On dessine un arbre avec des branches. Un arbre, c'est plus fort qu'un organigramme avec des ronds et des carrés ».

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

NIVEAU
LIBERTÉ ET ACTION

24

AXE RÉALISATION

DOMAINE

ENGAGEMENT

EXERCER DES RÔLES MOTIVANTS,
ENTHOUSIASMANTS, VALORISANTS

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Les rôles sont définis ensemble et pratiqués avec rigueur professionnelle et soutien collaboratif. Il est facile d'exercer de nouveaux rôles et de prendre des initiatives créatives.

○ SENS DE LA PRATIQUE

L'organisation est flexible. Chacun est maître de ses activités et de son développement.



THELEARNINGPERSON

Mise en pratique - Rôles délégués

Pour quoi ? 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.

Comment ? 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 assure la responsabilité de 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'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.

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**.

Grâce à une pratique répétée, la fluidité s'installe dans le fonctionnement de groupe : les rôles se répartissent aisément et sans peur, les rôles passent naturellement d'une personne à l'autre, ils s'exercent avec efficacité.

Pour votre prochaine réunion, interrogez-vous ainsi :

- Qui assure ces rôles ?
- Certains rôles sont-ils délaissés ? Pourquoi ?
- Que faudrait-il changer pour que les rôles soient effectivement tenus ?
- Que puis-je faire pour améliorer le fonctionnement collectif ?

Recommandations

Le rôle du coach (ici rappelons-le, interne à l'équipe) qui ose dire la vérité est le plus difficile et le plus impactant. C'est important de ne pas y renoncer. Sa contribution est majeure.

D'après Alain Cardon, sur son site metasysteme-coaching.fr.

Pratique 25 - Décrire et transmettre le savoir nouveau

Par ses activités, l'équipe est au cœur de la création de savoir nouveau. 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.

Mise en pratique – Ecriture collective

Comment réussir une écriture collective, souvent difficile ?

1 - Etre créatif dans la capture des idées, par exemple :

- Se répartir la recherche des idées ;
- Créer une page par thème et se les répartir parmi les participants ; faire tourner les pages parmi les membres toutes les 5 minutes ;
- Missionner un enquêteur (voir l'expérience vidéo-facilitateur chapitre 3).

2 - Etre créatif dans la rédaction, comme :

- Utiliser un document électronique partagé permettant à tous de contribuer en même temps, en présence ou à distance ;
- Missionner une ou deux personnes rédactrices au nom de l'équipe, puis faire un retour à l'équipe pour validation.

Source Gilles Baudens.



Mise en pratique - Chef d'œuvre 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 ?

Pratique 26 - Soutenir l'apprenance individuelle et collective

« Les organisations qui réussiront vraiment à l'avenir, écrit Peter Senge, sont 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. »

Témoignage - Spécialisation et appréhension des métiers

« Bien sûr, la comptable elle a une compétence spécifique. Mais pour diversifier son travail et son activité, elle va quand même travailler au magasin une demi-journée par semaine. Pourquoi ? Pour comprendre les contraintes de l'amont. A la caisse, la comptable va avoir des questions, peut-être faire des erreurs, et pourtant il y a des procédures écrites ! Alors dans son bureau, elle ne va pas accompagner les caissiers qui font des erreurs de la même façon parce qu'elle sait dans quel état émotionnel et de fatigue on peut être le soir à la fermeture ».

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT

26

AXE

INTÉRIORITÉ

DONNÉE

MÉTACOGNITION

SOUTENIR L'APPREANCE
INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE
Chacun est clair sur ses projets de développement et les partage. L'équipe a explicité son projet pour se développer ensemble.

○ SENS DE LA PRATIQUE
Devenir une équipe et une organisation apprenante.



THE LEARNING PERSON

Mise en pratique – Echange de savoir entre personnes

Toute personne possède des savoirs, peut les transmettre à d'autres, et parallèlement, elle peut s'enrichir du savoir des autres ; pour cela il faut répertorier les offres et les demandes de savoir, et mettre en relation des offreurs et demandeurs.

Claire Héber-Suffrin et Chantal Renon-Thouret, dans un livre intitulé « Parier sur la réciprocité, vivre la solidarité » écrivent : « Les savoirs, s'ils sont partagés, les apprentissages, s'ils sont épanouissants et la formation, si elle est réciproque, sont puissants pour construire une réciprocité relationnelle ».

Source Gilles Baudens.

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. Et se renforcer dans ses capacités à aider d'autres équipes.

Mise en pratique – Posture d'aidant

Edgar Schein, psychologue, chercheur et enseignant américain, écrit : « L'aide est un processus courant mais complexe. Elle est au cœur de ce que nous considérons le travail d'équipe et elle est un ingrédient essentiel de l'efficacité organisationnelle ».

Il propose aux aidants et aidés ces principes :

1. Une aide efficace nécessite que aidant et aidé soient prêts tous les deux : Emotions ? Désirs ? Distance ?
2. Une aide efficace nécessite que la relation d'aide soit perçue équitable : Attente ? Feedback ?
3. Une aide efficace nécessite que celui qui la donne adopte le juste rôle : Exploration conjointe ? Vérifications périodiques ?
4. Tout ce que vous dites ou faites constitue une intervention qui détermine l'avenir de la relation : Impacts potentiels ? Jugements ? Encouragements inappropriés ?
5. Une aide efficace commence par un pur questionnement : « La clé en est ce concept étrange qui consiste à 'accéder à votre ignorance' » ;
6. Le problème appartient au client ;
7. Vous n'avez jamais toutes les solutions.

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



Mise en pratique – Histoires apprenantes

Comment travailler avec des histoires apprenantes ?

Imaginons la rencontre entre votre équipe et une autre équipe intéressée par votre expérience.

Premier temps : transmettez votre expérience d'équipe ; il s'agit de partager une expérience de profond développement.

- Parlez de vous comme équipe, dites vos émotions vécues ;
- Mettez en scène un ennemi ou un héros ;
- Raconter une tension, un conflit, un dilemme ;
- Mettez en relief une surprise ;
- Rendez l'histoire visuelle en montrant un élément (photo, livre, objet...) ;
- Révélez progressivement la morale, la conclusion.

Deuxième temps : révélez le potentiel chez les autres ; il s'agit de créer un espace d'invention et de faire découvrir des terrains d'action nouveaux.

- Lâchez prise sur votre histoire dès que de premiers enseignements ont pu être partagés. Ne cherchez pas à tout dire ;
- Idéalement entrez avec vos interlocuteurs dans un temps de silence et de réflexion individuelle ;
- Faites partager les inspirations apportées par l'histoire. Soutenez cette créativité avec une invitation à exprimer des ressentis. Utilisez des métaphores, du dessin... ;
- Déplacez votre attention de votre propre histoire vers ce qui émerge chez vos interlocuteurs. Soutenez et nourrissez les idées d'action qui apparaissent ;
- Ce n'est plus votre propre histoire, c'est le début d'une autre chez vos interlocuteurs.

Concluez par une invitation à exprimer un premier pas pour aller vers cette action nouvelle. Et vous, comment allez-vous continuer à soutenir ce projet ?

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.

« Aussi la connaissance scientifique fut longtemps et demeure encore souvent conçue comme ayant pour mission de dissiper l'apparente complexité des phénomènes afin de révéler l'ordre simple auquel ils obéissent. Mais s'il apparaît que les modes simplificateurs de connaissance mutilent plus qu'ils n'expriment les réalités ou les phénomènes dont ils rendent compte, s'il devient évident qu'ils produisent plus d'aveuglement que d'élucidation, alors surgit le problème : comment envisager la complexité de façon non-simplifiante ? »

Edgar Morin. *Introduction à la pensée complexe*. Points. 2014.

Source Gilles Baudens.

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT

28

AXE

INTÉRIORITÉ

DOMAINE

CULTURE
SYSTÉMIQUE

CONSEILLER D'AUTRES ÉQUIPES
AU REGARD DE SON SAVOIR-FAIRE

○

DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Identifier ce qui est transposable ou non de notre propre expérience. Être clair sur les attentes et conditions d'accueil dans d'autres environnements.

○

SENS DE LA PRATIQUE

Permettre à d'autres équipes de grandir.





Mise en pratique – Postures de coach 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.

Pratique 29 - Vivre pleinement le collaboratif

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

L'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer et décider ensemble de leurs projets et de leur avenir.

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...

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT

29

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINE

COOPÉRATION

VIVRE PLEINEMENT LE COLLABORATIF

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Le travail collaboratif satisfait les personnes et résiste dans le temps : vision partagée, prise de décision, organisation, valeurs, dialogue...

○ SENS DE LA PRATIQUE

Ancrer l'équipe dans une écologie durable.

COLLECTIF

PERFORMANCE

2019 Anne Dufour

THE LEARNING PERSON

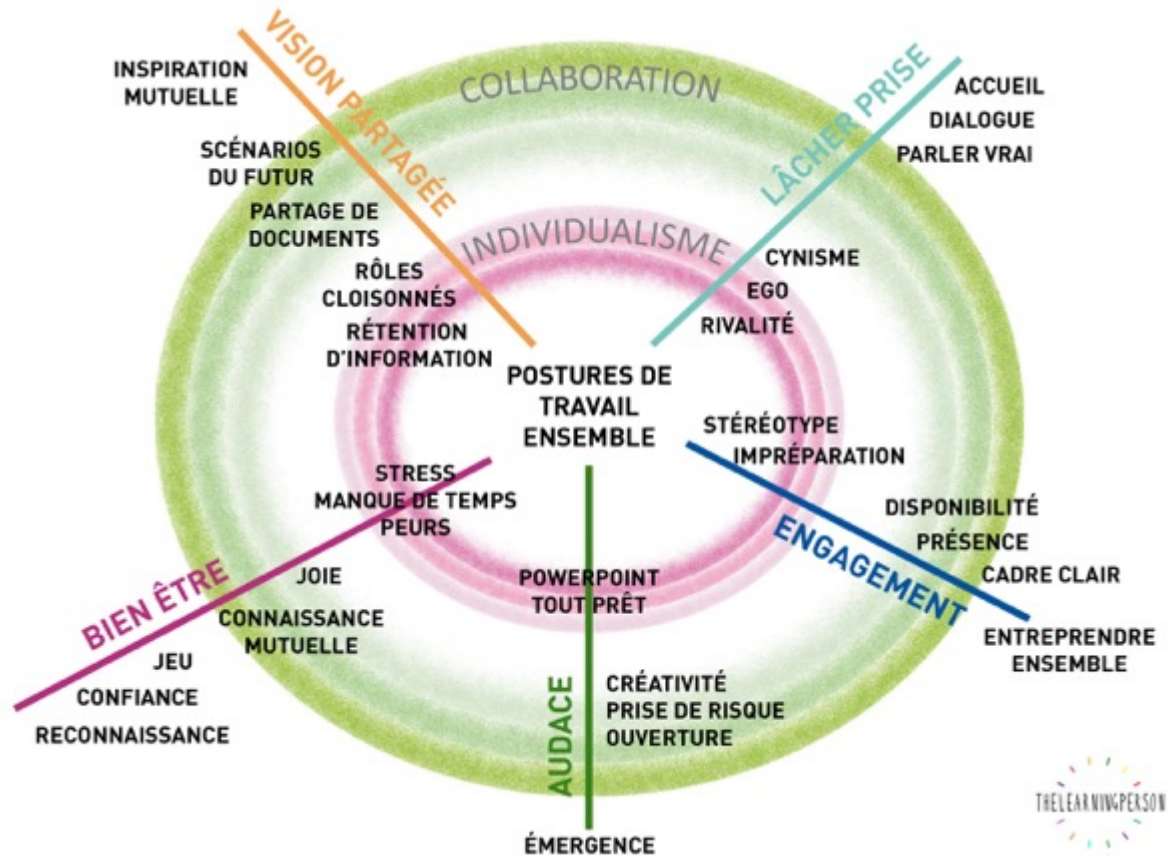
Mise en pratique - Codesign

Comment êtes-vous avec le « co » ? Pensez aux situations récentes au cours desquelles vous avez coconçu une œuvre, coréaliser une activité, cofacilité une réunion.

Ensemble, débriefez une situation de « co ». Quels mots vous viennent à l'esprit pour caractériser le temps passé en situation de « co » ? Plaisir d'avoir travaillé ensemble, d'avoir progressé, d'avoir transmis à d'autres, d'avoir réalisé ensemble plus et mieux que seul ? Ou tension, sentiment de vol des idées, d'ego dominant, de statut bloquant. Quelles qualités vous reconnaissez-vous mutuellement ? Quelle a été la contribution majeure de chacun ?

Passez progressivement du débriefing de situation de « co » au travail en amont, en temps réel lors du codesign. A l'expérience, cette conscience lors de codesign est rarement développée. Et si elle est pensée intérieurement par l'un ou l'autre des codesigners, il est plus difficile de l'exprimer.

Le schéma Postures de travail ensemble aide à questionner la situation de codesign. Il aide à observer des situations tendant vers l'individualisme en rouge pour avancer vers la collaboration en vert.



Mise en pratique - *Future Search*

Future Search est une méthodologie de création d'un futur commun dans un environnement difficile, fait de différences culturelles, de conflits du passé.

La méthode repose sur 4 principes :

- Réunir le « système entier dans la pièce » ;
- Explorer tous les aspects d'un système avant d'essayer de réparer un morceau ;
- Mettre les points communs et les actions futures en premier plan, et traiter les problèmes et les conflits comme des informations et non comme des éléments d'action ;
- Demander aux personnes de prendre la responsabilité de leur propre travail, de leurs conclusions et de leurs plans d'action.

Le processus le plus commun, en 3 journées de rencontres, est composé de 5 temps : le passé, le présent, l'avenir, les terrains d'entente et la planification de l'action.

Marvin WEISBORD et Sandra JANOFF. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities* ; 2nd edition Berrett-Koehler. 2000.

Mise en pratique - 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 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 avec d'autres équipes. Comment accompagner le développement de l'équipe ?

Définition – Accompagner une équipe

Alain Cardon recommande de déployer un accompagnement s'appuyant sur « 4 micro-compétences systémiques clés » pour accompagner un collectif.

Les micro-compétences « permettent des changements par des dynamiques émergentes », C'est-à-dire qu'elles sont localement applicables, dans n'importe quelle situation. Appliquées en local, elles influencent le global. « Lorsqu'elles font preuve de leur efficacité locale, elles sont naturellement diffusées par mimétisme, sans faire de bruit, de façon virale, jusqu'à influencer voire transformer des ensembles bien plus larges et autrement plus conséquents. » Il précise « qu'elles sont systémiques, c'est-à-dire qu'elles ont une influence bénéfique immédiate sur la personne qui les déploie, dans l'interaction avec autrui et à terme, sur l'ensemble du ou des systèmes environnants ».

Les 4 micro-compétences sont les suivantes :

1 - **Accompagner dans la prise de décisions** : la décision permet de progresser. Intervenir pour suggérer qu'une décision (minime ou d'ampleur plus importante) soit prise. « Les partenaires d'une réunion ou d'un entretien partent souvent du principe qu'une décision commune sera difficile à prendre, et qu'il faudra de longues discussions avant d'y arriver. Le contraire peut être vrai si la discussion est tout de suite centrée sur la formulation de

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT

30

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINE

DIALOGUE

AIDER D'AUTRES ÉQUIPES
À TRAVAILLER ENSEMBLE

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

L'expérience acquise dans le travail ensemble est appliquée dans les inter-relations avec clients, fournisseurs, partenaires. Le savoir-faire collectif est devenu une ressource efficace pour faciliter le développement.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Progresser en cohérence avec notre propre fonctionnement et le mettre en synergie avec l'environnement.



THE LEARNING PERSON

la décision à prendre, avant même de commencer à détailler le sujet ou à faire l'inventaire de toute sa complexité et de rappeler son historique. »

2 - **Accompagner dans le cadencement** dans le suivi de toutes les actions : pendant tout l'entretien ou toute la réunion, demandez d'abord le temps accordé à la séquence qui va suivre, cadencer le temps en quatre quarts. A chaque quart écoulé, annoncer le temps qui est passé et celui qui reste. Par exemple, 'Nous sommes à la mi-temps, il nous reste 30 minutes'. « Le fait de cadencer n'est qu'une intervention sur la forme, pas sur le sujet ou le fond de la réunion. Pour que cette différence reste claire, n'intervenez pas sur les deux en même temps. (...) Lorsque le temps imparti est terminé, ne tentez pas de clore le sujet. Continuez simplement à cadencer le dépassement (...) avec le même ton de voix. »

3 - **Accompagner dans l'organisation des sessions de « *feedforward* »** entre les membres du collectif : « Plutôt que de formuler des feedbacks positifs ou négatifs reposant sur une observation ou un constat, la technique de *feedforward* consiste à formuler des demandes ou à proposer des options ou des solutions tournées vers l'avenir. (...) Lorsque l'on ressent qu'une personne ou un groupe a un potentiel de développement, le *feedforward* consiste à proposer des solutions actives et pratiques ». Par exemple : « Pour les prochaines réunions, je vous suggère... » Le *feedforward* est centré sur la proposition de solutions, fournissant des indications claires sur la façon de résoudre un problème, et orientées vers l'avenir, en évitant des commentaires inutiles sur les comportements ou des résultats passés. Il n'est pas perçu comme un jugement, il ne dispense pas de critiques positives ni négatives, et est opérationnel et efficace, offrant directement et simplement des propositions d'amélioration, des options de solution ou des axes de développement.

4 - **Accompagner dans une modification des processus de communication** amenant plus d'interactions entre les membres du collectif, afin d'éviter que quelqu'un puisse conserver trop longtemps la parole pour développer ses opinions, arguments et modèles. « L'objectif poursuivi est d'améliorer la circulation d'énergie et la responsabilité de chacun. C'est cette énergie qui est génératrice d'action, de transformation, de résultats. Ce processus a pour but d'améliorer l'engagement personnel de chaque membre de l'équipe et d'accroître la maturité de l'ensemble, synonyme d'efficacité systémique. (...) L'objectif est la participation de tous, ni la mise en valeur du leader, ni un duel entre 'ténors' et 'au finish' qui ne profite en fin de compte à personne ».

Source Gilles Baudens.

Pratique 31 - Créer le désir de se joindre au projet

Quelle est l'influence de notre équipe ? Comment notre nom, notre marque, notre réputation nous servent ? Quelles émotions créons-nous, chez quelles personnes ?

Témoignage – Tendre la main pour nous rejoindre

Le palmarès de Claude Onesta comme champion de handball est exceptionnel. Il a poursuivi sa passion comme entraîneur et responsable de l'équipe de France masculine, épopée qu'il raconte dans le livre « Le règne des affranchis ». En fin d'ouvrage, Claude Onesta écrit ceci à propos de Pierre Dantin, professeur des universités : « Durant toutes ces années, avec les joueurs, avec l'encadrement, avec Pierre, nous avons gravi notre Everest. Et si, plutôt que d'y planter notre petit drapeau, nous tendions la main aux autres pour qu'ils nous y rejoignent ? Toujours cette quête d'un monde meilleur... »

Et Pierre Dantin, dans son chapitre conclusif du même livre, écrit : « Au final, dans 'la pensée onestienne', la performance n'est qu'une conséquence dont la valeur réside autant dans le chemin collectif que dans les succès éphémères. Cela explique, en partie, l'attrance quasi compulsive qu'il exerce sur le monde de l'entreprise. Il est 'contagieux', si bien que le lien social et l'écoute se créent naturellement autour de lui. Et, dans un univers si souvent perçu comme lacunaire et difficile pour l'accomplissement des hommes, cela donne beaucoup de sens... »

Claude ONESTA. *Le règne des affranchis*. Michel Lafon. 2014.

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT

31

AXE

ALTÉRITÉ

DOMAINE

ÉMOTION

CRÉER LE DESIR DE SE JOINDRE
AU PROJET

○ DESCRIPTIF 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.

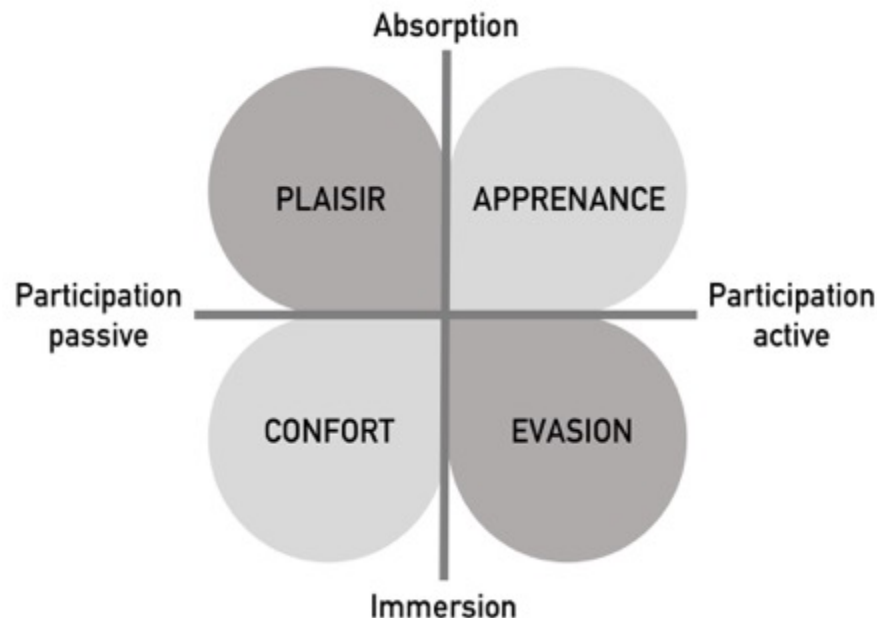


THE LEARNING PERSON

Mise en pratique - Experience economy, les Quatre E

Joseph Pine et James 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.



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

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

Joseph PINE et James GILMORE. *The Experience Economy*. Harvard Business School Publishing. 2011.

Pratique 32 - Faciliter une vie équilibrée après le projet

Quand je serai grand... Chacun est appelé à être l'entrepreneur de sa vie. A devenir son propre maître.

L'individualisme est une caractéristique de notre monde moderne. Se réaliser est une aspiration légitime. A chacun de trouver son propre style. A chacun de dessiner son identité, de conquérir sa réalisation propre.

Mais il est habituel de ne pas traiter de l'avenir de chacun des membres d'une équipe après le projet.

Et si l'on s'en occupait vraiment au cours de la vie d'équipe ? Pour nourrir aujourd'hui les activités dispersées de demain.

Est-ce que cela relève du management de l'équipe ? Nous le croyons : « Tu es responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé » dit le Petit Prince de Saint Exupéry.

Mise en pratique – Préparer la clôture du projet

Petit questionnement à pratiquer en cours de projet, pour favoriser le réinvestissement futur des membres dans de nouveaux projets.

- Quelle maîtrise des compétences pendant le projet ?
- Quel sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire de confiance dans ses capacités à mener à bien une activité ? Que manque t'il pour l'atteindre ?
- Quelle employabilité ? Que valent les compétences acquises au regard des emplois sur le marché du travail ?
- Quelles passions s'expriment aujourd'hui à travers les activités menées par l'équipe.



- Quels sont les engagements sociétaux ? Ils sont souvent révélateurs de compétences remarquables.
- Quelle énergie dans le travail de l'équipe. Quelles forces sont déjà en mouvement ? Qu'est-ce qui le rend possible ?
- A l'inverse, quels sont les interdits, verrous, carcans implicites ou explicites ? Qui « n'autorise pas » ? Quelles initiatives venant de qui permettraient de donner place à la liberté ? Quels en seraient les bénéfices pour le groupe ? Et les difficultés nouvelles ?

Mise en pratique – Célébrer la fin du projet

Le projet étant terminé, chaque membre de l'équipe connaît un deuil plus ou moins difficile à vivre. C'est ce qui permet de passer à la suite. Il est l'une des conditions pour retrouver une stabilité émotionnelle, une vie équilibrée après le projet.

Une célébration de fin de projet permet de traiter les besoins des personnes dans cette période délicate :

- Faire le bilan du projet : les résultats obtenus, les moyens mis en œuvre, les délais, les moments importants ;
- Relier les caractéristiques du projet aux parties prenantes ; leur participation, contribution, implication ;
- Se souvenir des émotions et de l'énergie des parties prenantes durant les moments clés du projet : les étonnements, surprises, déconvenues, déceptions, les moments de tristesses, les moments de mobilisation des efforts de chacun pour affronter un obstacle, les moments de joie d'avoir surmonté un obstacle ;
- Partager un moment de reconnaissance et remerciement pour les efforts réalisés par chacun ;
- S'unir dans un moment de joie pour célébrer les résultats produits, ou partager un moment de réconfort pour reconnaître les désenchantements ou les pertes.

Source Gilles Baudens.

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 ?

Mise en pratique - 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 ? Ah oui ! Voyages interdits pour cause de Covid-19 ! Alors comment adapter l'idée du voyage à nos contraintes ? Le chapitre suivant, à la rencontre d'une cinquantaine de personnes, est un voyage apprenant en temps de confinement-déconfinement !



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 !

Christophe André dans son ouvrage « *Et n'oublie pas d'être heureux* » (Odile Jacob. 2014) déclare dans la rubrique travail et bonheur :

« Ce qui est nouveau, c'est qu'on observe aujourd'hui envers le travail des attentes croissantes d'épanouissement personnel : idéalement, il n'est plus seulement un gagne-pain, mais aussi un moyen de créer des liens et du sens dans sa vie, d'apprendre, de se réaliser. C'est sans doute pourquoi, dans une enquête conduite auprès de 6000 sujets représentatifs de la population générale, une personne sur quatre citait spontanément le travail comme source de bonheur. La moitié des personnes considérait que, dans leur travail, les aspects positifs l'emportaient ».

Source Gilles Baudens.



Mise en pratique - Pyramide de Dilts

En quête de sens dans l'équipe ? Partez en exploration avec la pyramide de Dilts. Robert Dilts, auteur, formateur et consultant américain, l'a créée en 1987. 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 réalisées ou non.

Compétences et capacités : Comment ? Quelles 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 ?

Robert DILTS. *Etre coach - De la recherche de la performance à l'éveil*. InterEditions. 2018.

Mise en pratique - 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'équipe 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

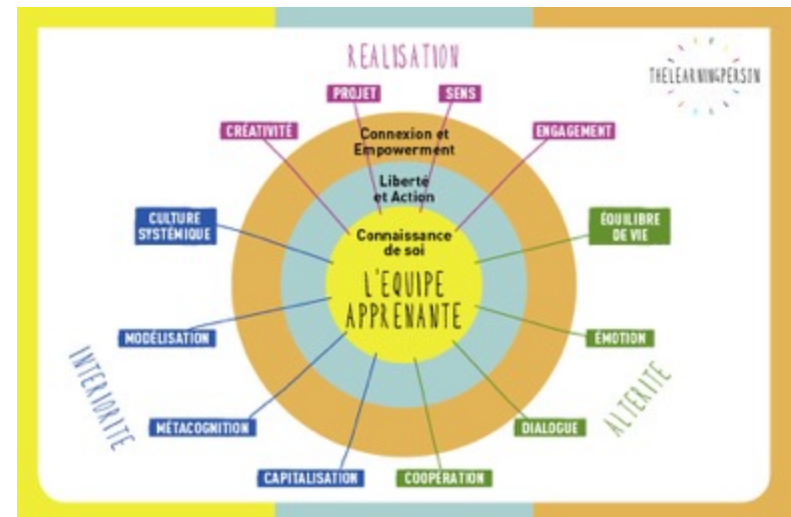
- Domaine CAPITALISATION : Balance Oralité/Écrit ;
- Domaine METACOGNITION : Balance Respiration, prise de recul/Action ;
- Domaine MODELISATION : Balance Informel/Structuré ;
- Domaine CULTURE SYSTEMIQUE : Balance Simple/Complexe.

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.



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 ?

Mise en pratique - L'équipe actrice de transformation

Dans un précédent livre « La personne apprenante », avec Pascal Bastien nous avons défini l'acteur de transformation et modélisé son parcours de vie. « Un acteur de transformation trouve des raisons d'innover dans les dysfonctionnements de son organisation. Il y œuvre au développement de relations de travail intelligentes et harmonieuses. Il recherche comment y concilier l'ordre et l'inspiration d'un futur différent. Socioperceptif incorrigible, il vit ses valeurs humanistes prioritairement à sa carrière et ses ressources. Son engagement est sans retour en arrière. Son désir d'apprendre est quotidien. »

NIVEAU
CONNEXION ET EMPOWERMENT

35

AXE RÉALISATION DONNÉE SENS

INSPIRER PAR AUTHENTICITÉ
ET EXEMPLARITÉ

○ DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

Agir selon les valeurs définies au sein du collectif.
Agir selon ses paroles.

○ SENS DE LA PRATIQUE

Accélérer le développement d'autres personnes
et équipes.





Et si la notion d'acteur de transformation s'appliquait non seulement à une personne mais aussi à un collectif ? Dans une organisation, une équipe peut se forger une image d'acteur de transformation lorsqu'elle expérimente un nouveau chemin. C'est l'équipe comme entité qui est reconnue comme différente et audacieuse. Dans le chapitre 3 de ce livre, il y a plusieurs histoires d'équipe actrices de transformation, en particulier dans les grands groupes comme SNCF, Danone ou Bonduelle. On le décèle dans les narrations lorsque des membres de l'équipe disent que d'autres équipes les envient ou les sollicitent pour des témoignages.

Petit questionnaire pour une équipe sur son rôle comme acteur de transformation dans son organisation :

- Que cherchons nous à transformer au-delà de notre propre fonctionnement d'équipe ? Existe t'il une pensée managériale soutenant la transformation définie au sommet de l'organisation ?
- Quelle image avons-nous dans l'organisation ?
- Comment le système se défend t'il ?
- Qui au sein de l'équipe peut éventuellement être gêné par notre rôle particulier comme acteur de transformation ? Et en dehors de l'équipe ?
- Qui sont les alliés dans le reste de l'organisation ? Quelles autres dynamiques d'équipe ressemblent à la nôtre ? Qui sont les autres acteurs de changement silencieux dans l'organisation ? Que pouvons-nous produire avec eux ?

Les réponses à ces questions vont guider la communication de l'équipe sur son fonctionnement. Posture basse ? Engagement ? Coconstruction collective ?

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 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 ?

Un état d'esprit – Cesser de chercher à répondre à « Comment ? »

Peter Block est un auteur américain réputé en management qui a consacré ses travaux et ses accompagnements à l'apprenance. Dans son livre « *The answer to How is Yes* » il observe notre tendance à rechercher le « comment », ce qui nous détourne de notre liberté et notre créativité.

Dans son livre « *Stewardship* » (littéralement 'Intendance', mais ce mot ne convient pas ici ! Plutôt 'Esprit de service') en 1993, il propose de donner aux personnes à la base de l'organisation de la liberté pour servir le client, le citoyen et la communauté. Dans la seconde édition de 2013, il ajoute un chapitre sur l'impact de cet esprit d'humble service sur le bien commun.

« L'esprit de service conduit à questionner l'intention de nos organisations et le soin qu'elles prennent du bien commun ».

The infographic is titled 'NIVEAU 36 CONNEXION ET EMPOWERMENT'. It features a horizontal flow diagram with three boxes: 'AXE RÉALISATION' (blue), 'DONAIRE' (yellow), and 'ENGAGEMENT' (purple). Below this, the main title reads 'APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE DURABLE AU SERVICE DU BIEN COMMUN'. There are two sections: 'O DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE' and 'O SENS DE LA PRATIQUE'. The first section describes engaging together for progress and well-being while resolving conflicts of sustainability and ethics. The second section describes succeeding together and collectively changing the world. At the bottom, there is a colorful illustration of various objects and the logo 'THE LEARNING PERSON'.

NIVEAU 36

CONNEXION ET EMPOWERMENT

AXE RÉALISATION DONAIRE ENGAGEMENT

APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE DURABLE AU SERVICE DU BIEN COMMUN

O DESCRIPTIF DE LA PRATIQUE

S'engager ensemble pour apporter du progrès et du bien-être. Résoudre les conflits de durabilité et d'éthique.

O SENS DE LA PRATIQUE

Réussir ensemble. Être collectivement le changement que l'on veut pour le monde.

THE LEARNING PERSON

Mais ce que nous retiendrons comme méthode ici, c'est les questions pour sortir du « Comment ? » qu'il a identifiées comme essentielles :

- Que faudra-t-il pour que je revendique ma propre liberté et crée une organisation de mon choix ?
- Qu'est-ce que j'ai à offrir qui est unique ? Qu'est-ce que je souhaite laisser ici ? Quelle est la nature du service unique que j'apporte au collectif ?
- Quand vais-je enfin choisir l'aventure et accepter le fait qu'il n'y a pas de chemin sûr et qu'aucune solution ne viendra de la technique ?
- Qui dans mon travail et ma vie personnelle a vraiment à cœur mes propres intérêts ?

Peter BLOCK. *Stewardship – Choosing Service Over Self-Interest*. BK Berrett-Koehler. 2013.

Témoignage - Partage sociétal du résultat

« Dans notre coopérative, nous avons voulu donner du sens au résultat et travailler sur le bien commun. Avec nous, il n'y a pas que des salariés, il y a aussi des consommateurs, et des producteurs. Le surplus d'argent est aussi à partager avec eux. Un pilier est réservé aux réserves et développement, les 3 autres sont là pour organiser la répartition qui a pour but d'« investir dans les valeurs ».

Nous prenons des parts sociales sur d'autres coopératives. Et nous donnons à des associations comme Solidarité paysans, Agriculteurs et Vétérinaires sans frontières, les Restos du cœur, ou une association qui fait de l'accueil de migrants.

Une autre partie de ce partage de résultat, c'est vers nos producteurs de proximité, par la réduction de marge et le développement d'actions comme visites de fermes, dégustations, reportage pour développer les liens d'intercompréhension ! On a voulu trouver un outil comparable à l'intéressement pour les salariés. Si on estime que le niveau de résultat qu'on a dégagé est supérieur à nos besoins ou à notre éthique, ça veut dire qu'on peut, l'année suivante, sur une partie de nos ventes, faire une réduction de marge avec les fournisseurs qui sont les plus en difficulté. L'idée c'est que nous, en aval de la filière alimentaire, nous avons capitalisé du résultat et créé de la fragilité dans le système. Nous le réinjectons sans mettre en danger notre propre modèle économique ».

Entretien avec Florent Dunoyer, directeur général de la coopérative La Carline à Die, Drôme, 16 juin 2020.

MÉTHODE D'AUTO-POSITIONNEMENT ET DE PROGRÈS

COMME ÉQUIPE APPRENANTE

Les 36 cartes de pratiques présentées dans les pages précédentes sont réunies dans un jeu pédagogique que l'on peut utiliser pour soutenir le développement d'une équipe.

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.

Principes pédagogiques

La méthode proposée convient à une équipe auto-organisée ou vivant un leadership partagé, tourné vers le collaboratif. 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 croit en leur capacité à choisir leurs propres méthodes d'apprenance, à les mettre en œuvre et à les évaluer.

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.

Recommandations

- Au départ, il est indispensable d'être volontaire, demandeur, porté par un désir d'apprendre, disponible pour le temps requis. Le pire serait d'introduire le travail sur ce sujet dans une réunion habituelle sans demande des intéressés ;
- Les meilleurs résultats sont observés dans des équipes dont les membres sont en désir d'apprendre ensemble.
- 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 ;
- La méthode sert une intention claire : développer l'esprit collaboratif, les pratiques d'intelligence collective et l'organisation apprenante. Dans un travail au sein d'une organisation, on s'interrogera sur la culture managériale et les perspectives d'avenir en la matière ;
- Si le travail en solitaire avec cette méthode est possible, il est bien plus profitable lorsqu'il s'inscrit dans une pédagogie de partage, décadranche, d'expérimentation active, de feedback vrai, de dynamique d'équipe ;
- 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 l'expression ;
- 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.

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 ;
- Identifier des pistes d'amélioration collective pour une équipe efficace.

Equipe en présence, avec jeu de cartes

L'équipe est en dialogue sur l'apprenance avec un jeu de 36 cartes.

Temps 1 – Accueil. (Durée 5').

Mélanger les 36 cartes et les répartir entre les membres de l'équipe. Sur une grande feuille type *paper board*, tracer au centre, de gauche à droite, un axe d'auto-positionnement de l'équipe, de 1 'PEU DÉVELOPPÉ' à 5 'TRÈS DÉVELOPPÉ' 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.

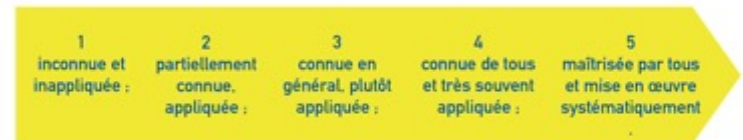
Si l'équipe est nouvelle, on peut inviter à ne pas traiter les cartes orange, qui décrivent un niveau très avancé.

Temps 2 – Ressentis individuels. (Durée 20').

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 ne se sent pas en mesure de porter 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, bien visibles de tous.



Dans notre équipe, cette pratique est ...



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 contient implicitement : « Dans notre équipe... »

Temps 3 – Accueil des perceptions différentes. (Durée 20').

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. En général les désaccords sont traités en 2 tours.

Temps 4 – Vue d'ensemble partagée sur l'équipe. (Durée 10').

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

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, résiliente...

Temps 5 – Choix collectif d'actions d'amélioration. (Durée 15').

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

Quoi ?	Qui ?	Quand ?
...	...	...

Temps 6 – Partage d'apprenance. (Durée 10')

Dialogue : qu'avons-nous appris ?

Equipe à distance, avec grille d'état de développement des pratiques

La méthode peut s'appliquer en présence ou par visio-conférence à distance.

Une équipe peut s'auto-positionner comme équipe apprenante sans jeu de cartes, mais avec l'aide d'une grille qui contient la liste des 36 pratiques ainsi que les niveaux, selon ce modèle :

Pratiques	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						
Etc... lister toutes les pratiques						

Temps 1 – Accueil. (Durée 10')

L'animateur explique l'outil proposé, les cartes et l'échelle de mesure.

Temps 2 – Apprécier son positionnement comme équipe apprenante. (Durée 1h)

Un animateur lit le contenu de chacune des cartes reproduites dans ce livre. Après la lecture d'une carte, un temps est laissé aux participants pour répondre à la question : « Quel est le niveau de développement de cette pratique dans notre équipe ? »

On prend le temps d'écouter les explications apportées par chacun, sans commentaires.

Les réponses données par chacun sont notées dans la grille. En clôture de ce temps, on fait apparaître les nombres de réponses dans chaque case du tableau. Au vu des résultats, l'équipe décide du niveau de développement majoritairement vécu, donc de 1 à 5, pour chacune des pratiques.

Temps 3 – Tirer les conclusions de l'auto-positionnement. (Durée 20' à 40').

L'équipe porte ses observations sur le modèle ci-joint. Les conclusions des pratiques y sont marquées par une croix. Pour une meilleure lisibilité, les pratiques ayant reçu les meilleures appréciations de niveau 4 et 5 sont en vert, et les autres en rouge. Variante : pour une économie de temps collectif, une personne se charge d'établir la carte pour une autre rencontre.

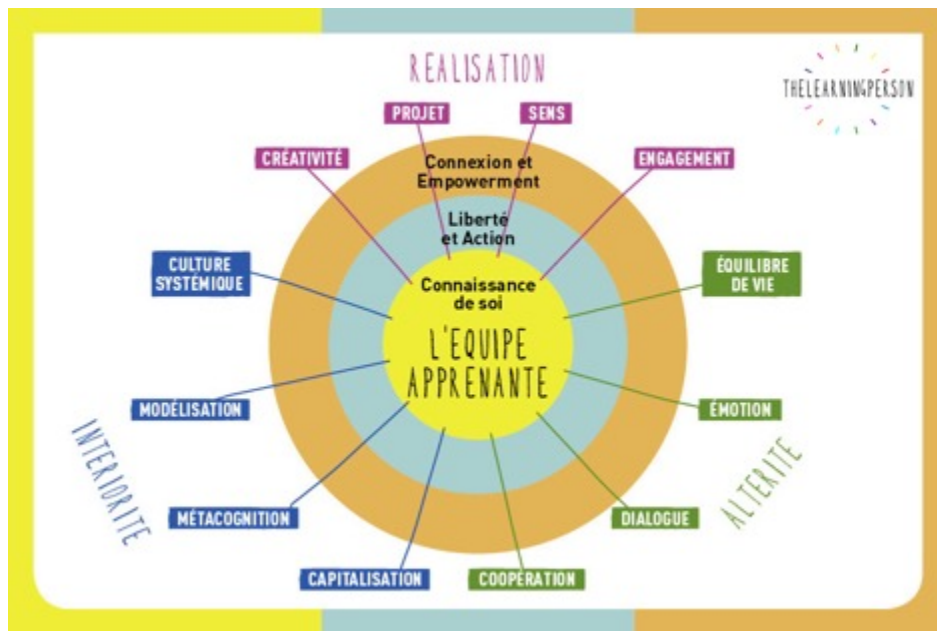
L'équipe commente les résultats domaine par domaine.

Temps 4 - Décider des actions de progrès. (Durée 20').

Au vu des résultats, l'équipe choisit une à trois pratiques sur lesquelles elle souhaite particulièrement progresser. Tableau de décisions : qui fait quoi pour quand ?

Temps 5 – Partage d'apprenance. (Durée 10').

Dialogue : qu'avons-nous appris ?



Le travail comme équipe apprenante dans une variété de situations

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 chaque membre pour bien travailler ensemble. Ce temps s'est terminé par des présentations créatives et joyeuses des conclusions de chaque équipe de pairs 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 comme :

- Leur réponse au client reposait sur un leader et ne reflétait donc pas leur créativité de codesigners ;
- 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 consolidé son travail ensemble. Ainsi bien préparés, ils ont atteint une performance supérieure dans la vraie rencontre avec le client et gagné sa confiance.

Au Secours Catholique-Caritas France, Fabienne Bathily, en charge de l'organisation apprenante, a créé une grille adaptée au développement des équipes qui s'appuie sur le modèle présenté dans ce livre.

Un groupe coopératif international de gestion qui réunissait une centaine de ses membres en séminaire a utilisé le jeu de cartes pour produire un état des lieux de l'apprenance dans les équipes locales.

Dans le réseau de formation de dirigeants APM, le modèle « L'équipe apprenante » développé dans ce livre a été adapté au vocabulaire et aux spécificités de cette organisation. Le jeu ainsi situé dans ce cadre spécifique a servi à former à l'apprenance les animateurs des groupes de ce réseau.



Equipe du Bachelor Jeunes entrepreneurs, Université de Strasbourg

Chemin d'édition tracé par Jean-Yves Saez
Edifusion, 48 rue Albert Calmette, 78350 Jouy-en-Josas
contact.edifusion@gmail.com
06 82 28 77 39



Achevé d'imprimer en novembre 2020
Sur les presses de ISIPRINT (France)
Pour le compte de The Learning Person
www.thelearningperson.com

Dépôt légal 4^{ème} trimestre 2020
Imprimé en France



L'ÉQUIPE APPRENANTE

Se relier pour transformer le monde

L'équipe apprenante est caractérisée par la conscience de son développement, la maîtrise de ses postures et le choix de ses projets. Pour cela, les membres pilotent leurs propres apprentissages, observent le vivant des interrelations et font face aux difficultés humaines. C'est aussi être collectivement pilote de son énergie et faire émerger l'intelligence collective. Et trouver ou retrouver la joie d'apprendre et se développer.

Le modèle « L'équipe apprenante » facilite l'exploration de cet immense territoire à travers une gamme de « pratiques ». Une équipe peut ainsi se situer comme « apprenante », repérer ses forces et ses désirs d'apprendre, choisir des **méthodes** ou simplement reconnaître le chemin qu'elle suit. Elle pourra s'inspirer des modèles fondamentaux créés depuis un siècle par une douzaine d'**experts** reconnus internationalement et des **témoignages de conduite d'équipe** apportés par une cinquantaine de leaders, d'équipiers et d'accompagnateurs dans des organisations en France, comme Ardelaine, Bonduelle, Danone, Secours catholique Caritas France, SNCF.

Etienne Collignon. Fondateur de l'entreprise The Learning Person, accompagnateur de personnes, équipes et organisations apprenantes. Pendant 25 ans leader de dynamiques collaboratives chez Solvay. Aujourd'hui enseignant, formateur et coanimateur d'associations professionnelles comme Team Academy France, pour la pédagogie de l'entrepreneuriat. Docteur en sciences de gestion.



979-2-493882-08-2

29 €