



L'ORGANISATION APPRENANTE





L'ORGANISATION APPRENANTE

CINQ DISCIPLINES POUR TRANSFORMER VOTRE ORGANISATION



1. LES MÉTHODES CLASSIQUES DE MANAGEMENT



1. LES MÉTHODES CLASSIQUES DE MANAGEMENT

ET LEURS DÉFICITS



SYSTÈME PYRAMIDAL



SYSTÈME PYRAMIDAL

- Le sommet pense, la base exécute



SYSTÈME PYRAMIDAL

- Le sommet pense, la base exécute
- Une seule façon correcte de faire les choses



SYSTÈME PYRAMIDAL

- Le sommet pense, la base exécute
- Une seule façon correcte de faire les choses
- Tendance à analyser les problèmes en fonction des solutions disponibles



SYSTÈME PYRAMIDAL

- Le sommet pense, la base exécute
- Une seule façon correcte de faire les choses
- Tendance à analyser les problèmes en fonction des solutions disponibles
- Grande difficulté pour s'adapter au changement



SYSTÈME PYRAMIDAL

- Le sommet pense, la base exécute
- Une seule façon correcte de faire les choses
- Tendance à analyser les problèmes en fonction des solutions disponibles
- Grande difficulté pour s'adapter au changement
- Problèmes récurrents non résolus



L'ORGANISATION COMME UNE MACHINE



L'ORGANISATION COMME UNE MACHINE

- Les êtres humains considérés comme des rouages



L'ORGANISATION COMME UNE MACHINE

- Les êtres humains considérés comme des rouages
- Langage d'ingénieur : mesures, unités et niveaux, rendement et efficacité...



L'ORGANISATION COMME UNE MACHINE

- Les êtres humains considérés comme des rouages
- Langage d'ingénieur : mesures, unités et niveaux, rendement et efficacité...
- Concentration sur la résolution des problèmes techniques et les mesures à court-terme



CULTURE DE LA CONFORMITÉ ET DE L'UNIFORMITÉ



CULTURE DE LA CONFORMITÉ ET DE L'UNIFORMITÉ

- Le management fixe les objectifs à atteindre



CULTURE DE LA CONFORMITÉ ET DE L'UNIFORMITÉ

- Le management fixe les objectifs à atteindre
- Les gens sont tenus responsables de l'atteinte des objectifs du management



CULTURE DE LA CONFORMITÉ ET DE L'UNIFORMITÉ

- Le management fixe les objectifs à atteindre
- Les gens sont tenus responsables de l'atteinte des objectifs du management
- Le conflit est évité en faveur d'accords superficiels



CULTURE DE LA CONFORMITÉ ET DE L'UNIFORMITÉ

- Le management fixe les objectifs à atteindre
- Les gens sont tenus responsables de l'atteinte des objectifs du management
- Le conflit est évité en faveur d'accords superficiels
- La diversité est considérée comme un problème



PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE



PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE

- Manager = prévoir et contrôler



PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE

- Manager = prévoir et contrôler
- La formation vise à formater



PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE

- Manager = prévoir et contrôler
- La formation vise à formater
- La participation vise à mobiliser les énergies dans le sens de la hiérarchie



PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE

- Manager = prévoir et contrôler
- La formation vise à formater
- La participation vise à mobiliser les énergies dans le sens de la hiérarchie
- La compétition est jugée nécessaire pour garantir un niveau de performance



PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE

- Manager = prévoir et contrôler
- La formation vise à formater
- La participation vise à mobiliser les énergies dans le sens de la hiérarchie
- La compétition est jugée nécessaire pour garantir un niveau de performance
- Les innovations issues de la base sont ignorées et ne se propagent pas



FRÉQUENTS DÉFICITS



FRÉQUENTS DÉFICITS

- Déficits dans la relation entre la réflexion et l'action



FRÉQUENTS DÉFICITS

- Déficits dans la relation entre la réflexion et l'action
- Amnésie à propos des expériences réalisées



FRÉQUENTS DÉFICITS

- Déficits dans la relation entre la réflexion et l'action
- Amnésie à propos des expériences réalisées
- Réflexion limitée aux résultats et à l'impact de l'action



FRÉQUENTS DÉFICITS

- Déficits dans la relation entre la réflexion et l'action
- Amnésie à propos des expériences réalisées
- Réflexion limitée aux résultats et à l'impact de l'action
- Carence énorme dans la façon dont la réflexion sur l'action s'exprime et circule



FRÉQUENTS DÉFICITS

- Déficits dans la relation entre la réflexion et l'action
- Amnésie à propos des expériences réalisées
- Réflexion limitée aux résultats et à l'impact de l'action
- Carence énorme dans la façon dont la réflexion sur l'action s'exprime et circule
- Faible créativité, faible capacité d'adaptation : on ne "sort pas de la boîte"



2. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

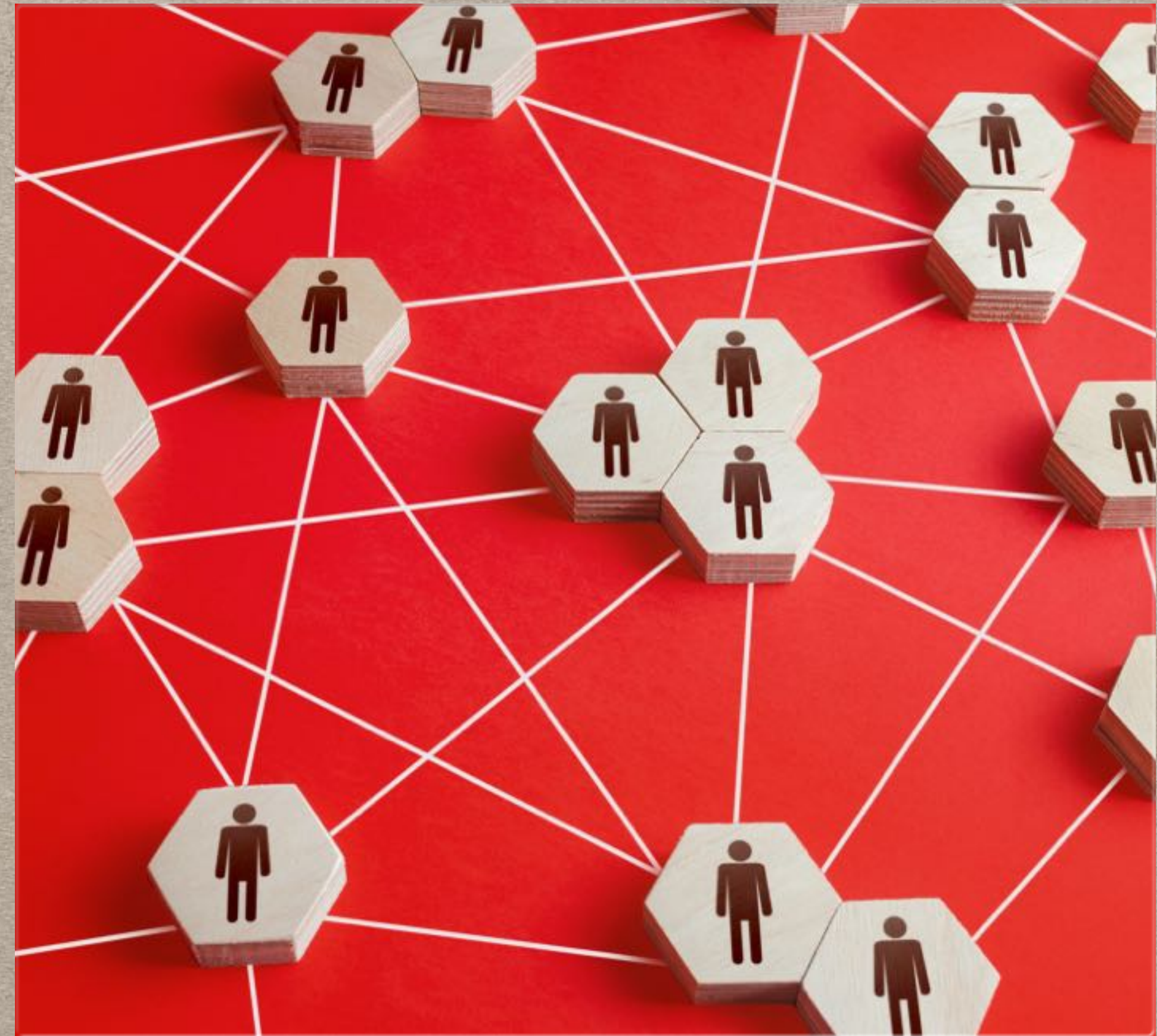


2. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

LA CONNAISSANCE EST SOURCE D'AVANTAGE COMPARATIF



DÉFINITION



DÉFINITION

- Une organisation apprenante est un écosystème au sein duquel la communication transversale favorise l'apprentissage et l'intelligence collective



UNE ORGANISATION CAPABLE



UNE ORGANISATION CAPABLE

- De favoriser et d'encourager l'autonomie et l'innovation



UNE ORGANISATION CAPABLE

- De favoriser et d'encourager l'autonomie et l'innovation
- De résoudre les éventuels problèmes et conflits



UNE ORGANISATION CAPABLE

- De favoriser et d'encourager l'autonomie et l'innovation
- De résoudre les éventuels problèmes et conflits
- De favoriser le transfert et le partage des compétences



UNE ORGANISATION QUI APPREND DE L'EXPÉRIENCE



UNE ORGANISATION QUI APPREND DE L'EXPÉRIENCE

- QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE ?



UNE ORGANISATION QUI APPREND DE L'EXPÉRIENCE

- QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE ?
 - Ce qui intéresse, intrigue, émeut les acteurs eux-mêmes



UNE ORGANISATION QUI APPREND DE L'EXPÉRIENCE

- QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE ?
 - Ce qui intéresse, intrigue, émeut les acteurs eux-mêmes
 - Le vécu du groupe avec sa subjectivité



UNE ORGANISATION QUI APPREND DE L'EXPÉRIENCE

- QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE ?
 - Ce qui intéresse, intrigue, émeut les acteurs eux-mêmes
 - Le vécu du groupe avec sa subjectivité
 - Les processus d'évolution et d'apprentissage

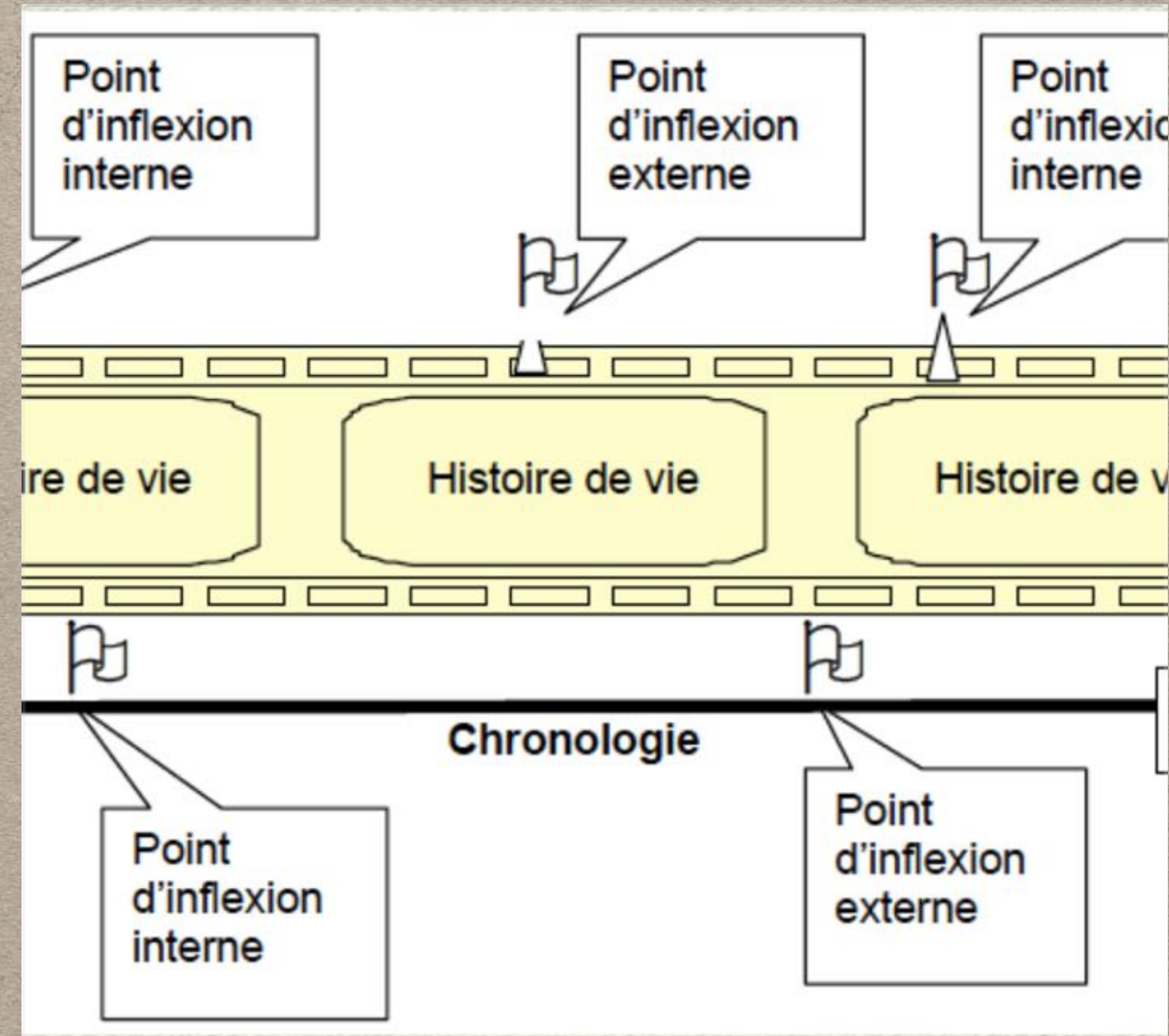


UNE ORGANISATION QUI APPREND DE L'EXPÉRIENCE

- QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE ?
 - Ce qui intéresse, intrigue, émeut les acteurs eux-mêmes
 - Le vécu du groupe avec sa subjectivité
 - Les processus d'évolution et d'apprentissage
 - Les échecs autant que les réussites

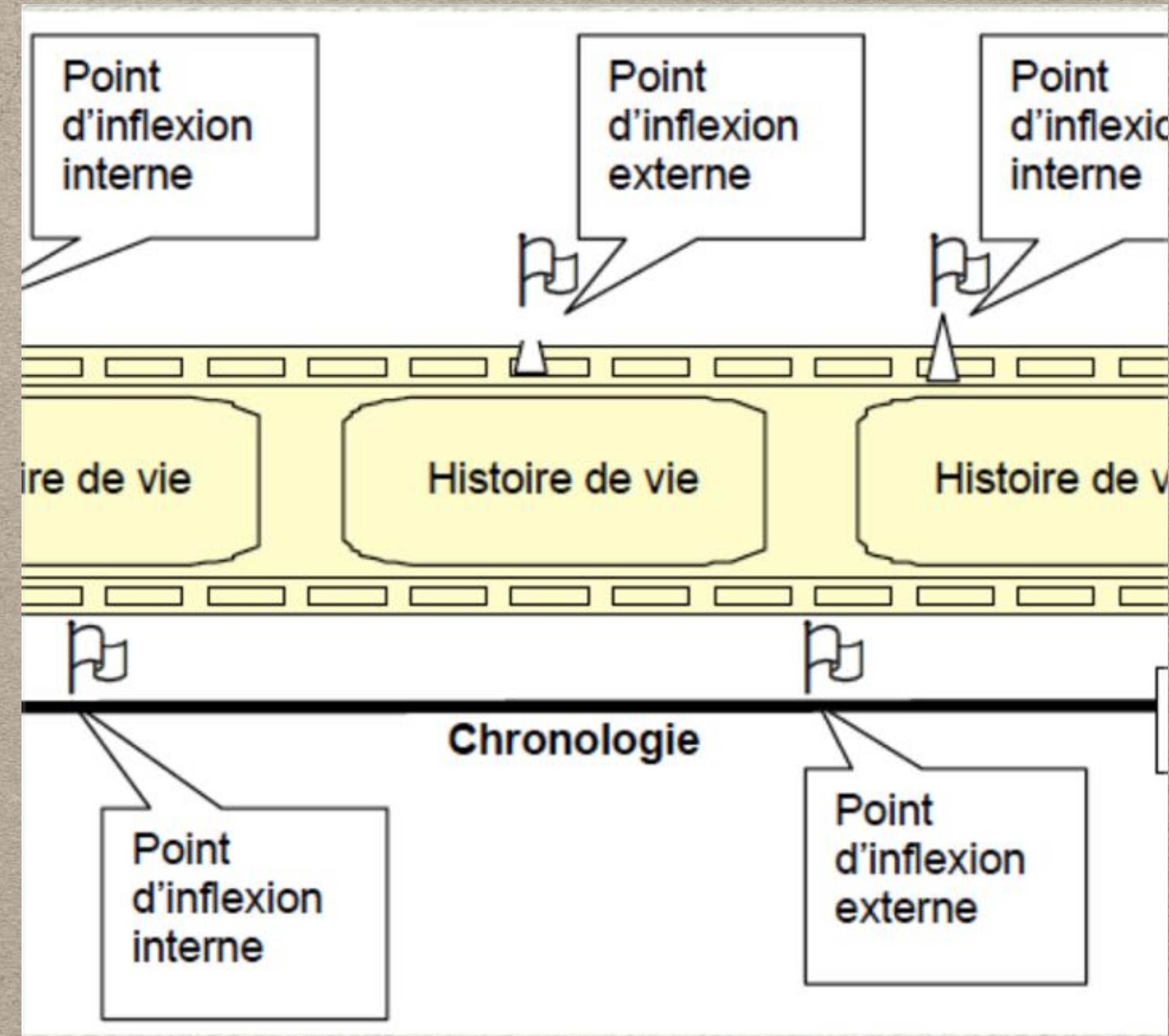


UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS



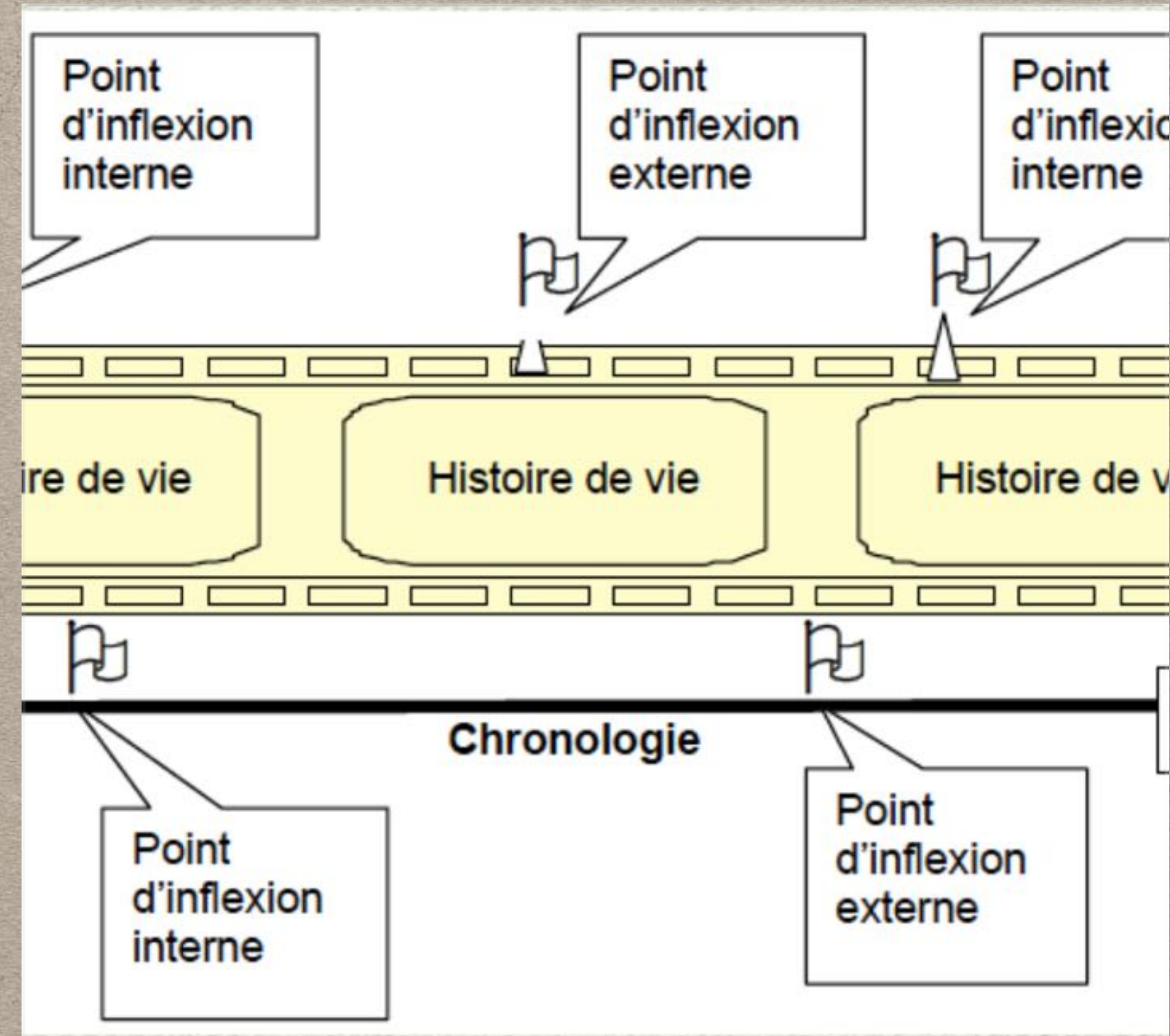
UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

1. Etablir un cadre de référence : *quel est l'objet de la capitalisation ?*



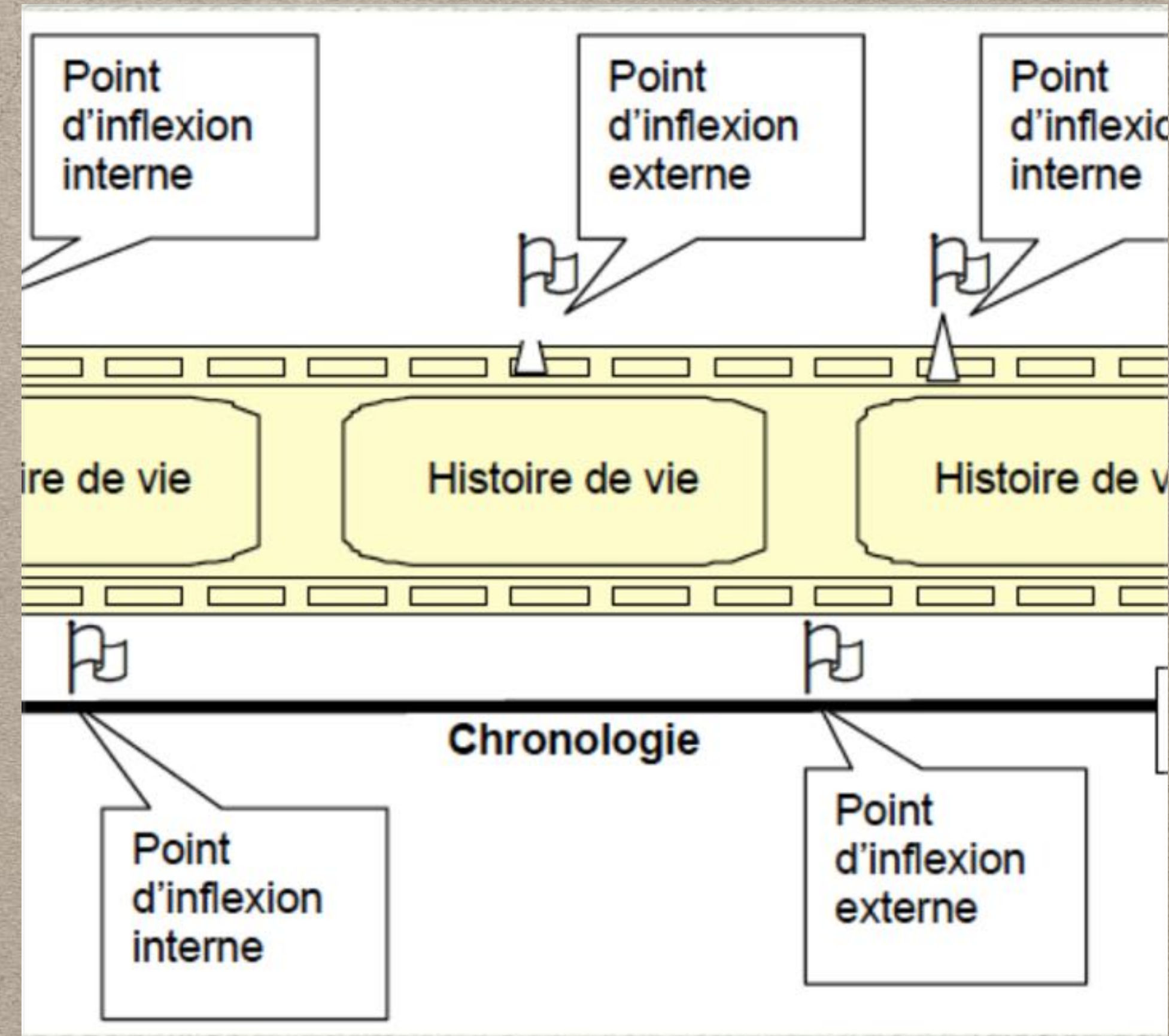
UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

1. Etablir un cadre de référence : *quel est l'objet de la capitalisation ?*
2. Mobiliser la mémoire des acteurs : *documentation et démarche chronologique*



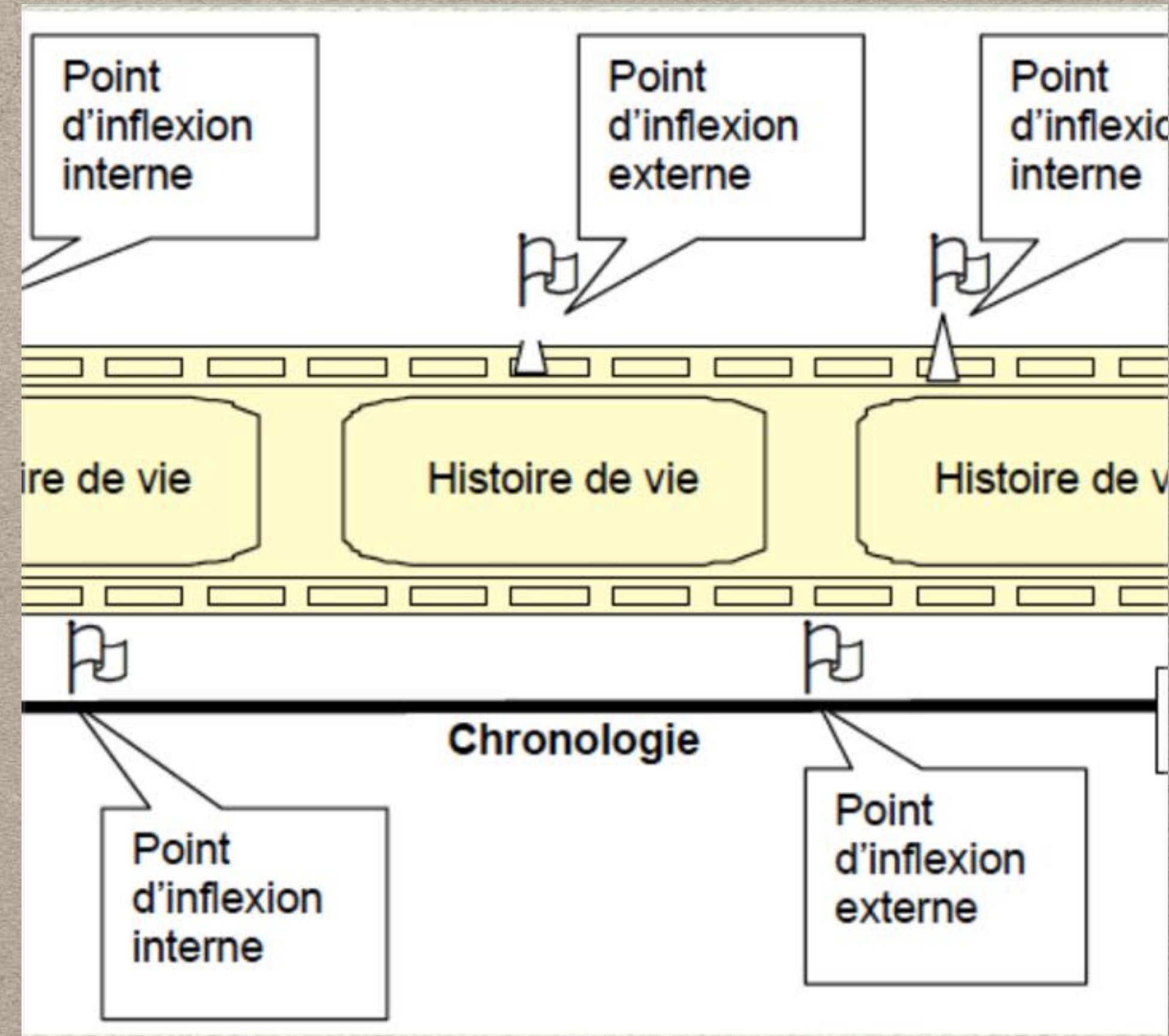
UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

1. Etablir un cadre de référence : *quel est l'objet de la capitalisation ?*
2. Mobiliser la mémoire des acteurs : *documentation et démarche chronologique*
3. Repérer des points d'inflexion : *moments où les choses changent (réussite)*



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

1. Etablir un cadre de référence : *quel est l'objet de la capitalisation ?*
2. Mobiliser la mémoire des acteurs : *documentation et démarche chronologique*
3. Repérer des points d'inflexion : *moments où les choses changent (réussite)*
4. *Identifier les savoirs et les compétences mises en œuvre au point d'inflexion*



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

4. Identifier et classer les savoirs

	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

4. Identifier et classer les savoirs

- *Spécifiques* : utilisables seulement dans certaines circonstances, peu intéressants.

	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

4. Identifier et classer les savoirs

- *Spécifiques* : utilisables seulement dans certaines circonstances, peu intéressants.
- *Transposables* : fondamentaux, ils nous intéressent.

	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

4. Identifier et classer les savoirs

- *Spécifiques* : utilisables seulement dans certaines circonstances, peu intéressants.
- *Transposables* : fondamentaux, ils nous intéressent.
- *Externes* : classiques, connus, empruntés. Déjà capitalisés.

	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

4. Identifier et classer les savoirs

- *Spécifiques* : utilisables seulement dans certaines circonstances, peu intéressants.
- *Transposables* : fondamentaux, ils nous intéressent.
- *Externes* : classiques, connus, empruntés. Déjà capitalisés.
- *Endogènes* : créés dans l'action ils révèlent les capacités des acteurs, ils nous intéressent.

	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



UNE CAPITALISATION DES SAVOIRS

4. Identifier et classer les savoirs

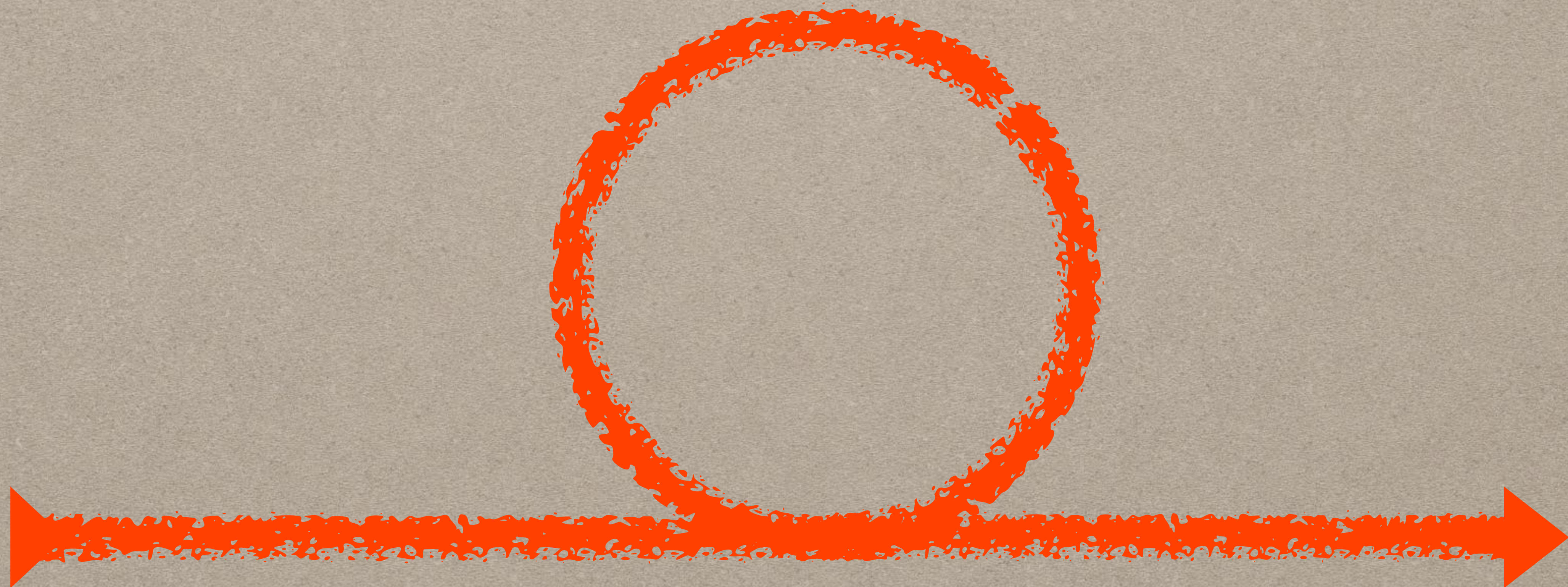
- *Spécifiques* : utilisables seulement dans certaines circonstances, peu intéressants.
- *Transposables* : fondamentaux, ils nous intéressent.
- *Externes* : classiques, connus, empruntés. Déjà capitalisés.
- *Endogènes* : créés dans l'action ils révèlent les capacités des acteurs, ils nous intéressent.

5. Modéliser les savoirs, les transformer en outils pour les rendre utilisables par d'autres acteurs.

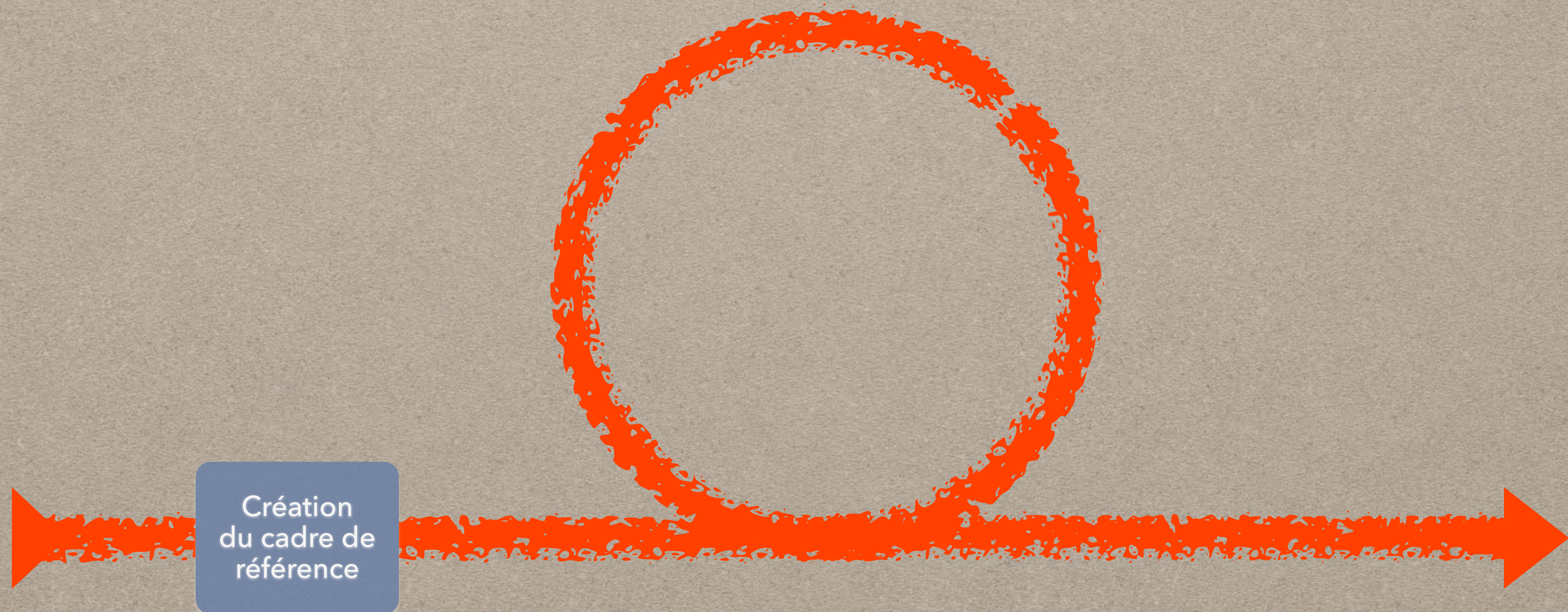
	Externe	Endogène
Transposable	NON	OUI
Spécifique	NON	NON



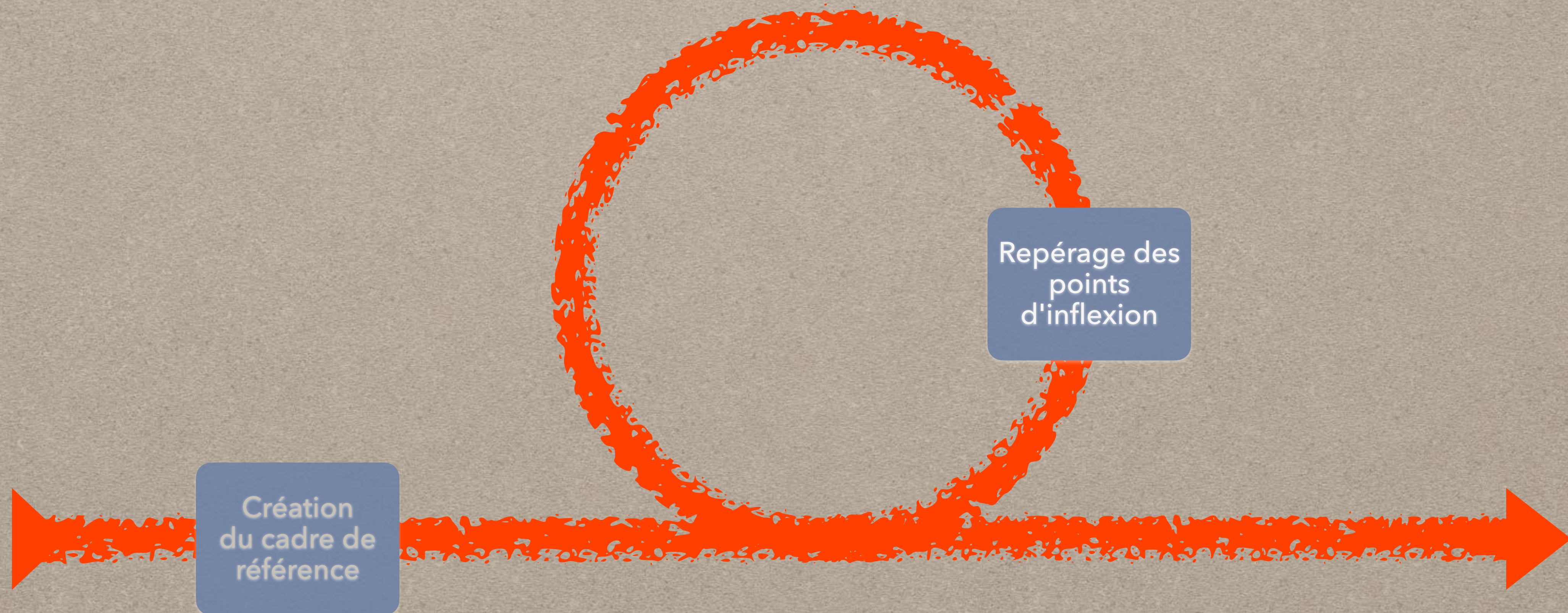
RENDRE LES SAVOIRS EXPLICITES, LES MODALISER ET LES PARTAGER



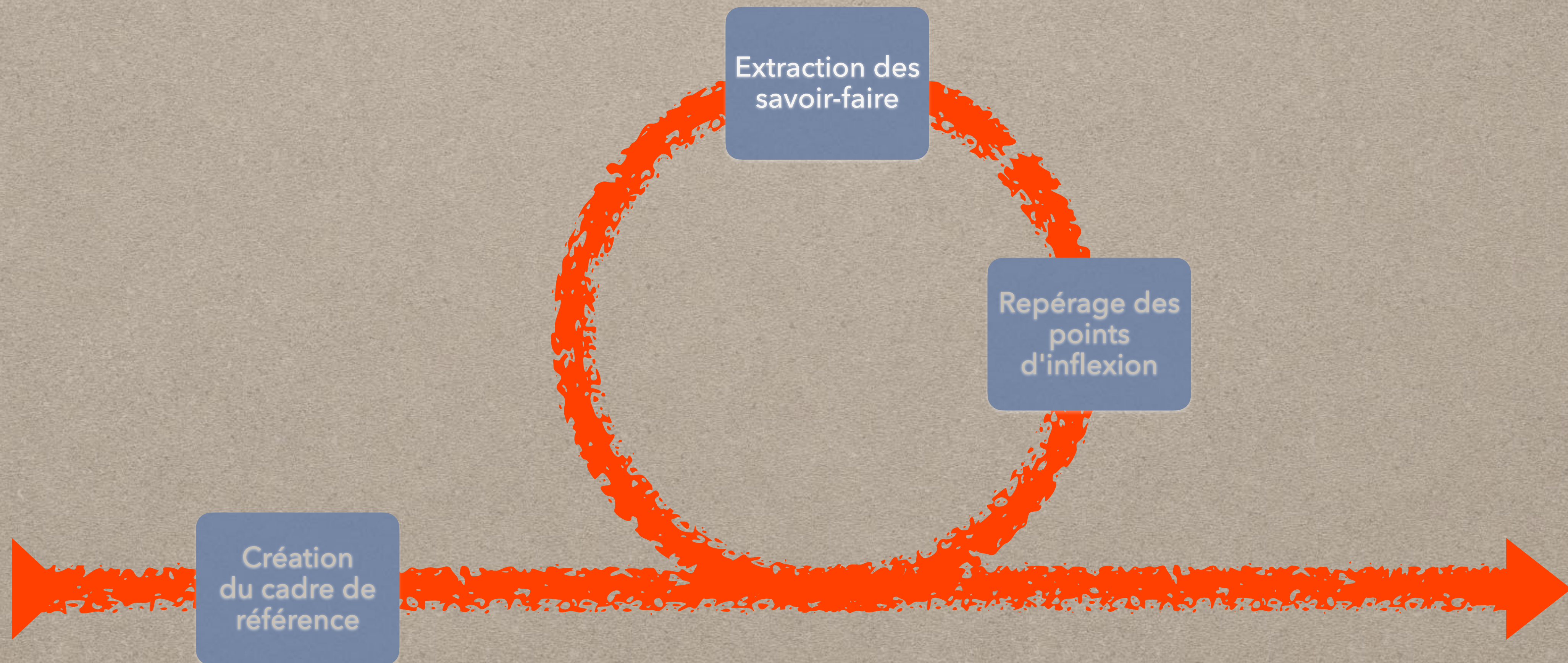
RENDRE LES SAVOIRS EXPLICITES, LES MODALISER ET LES PARTAGER



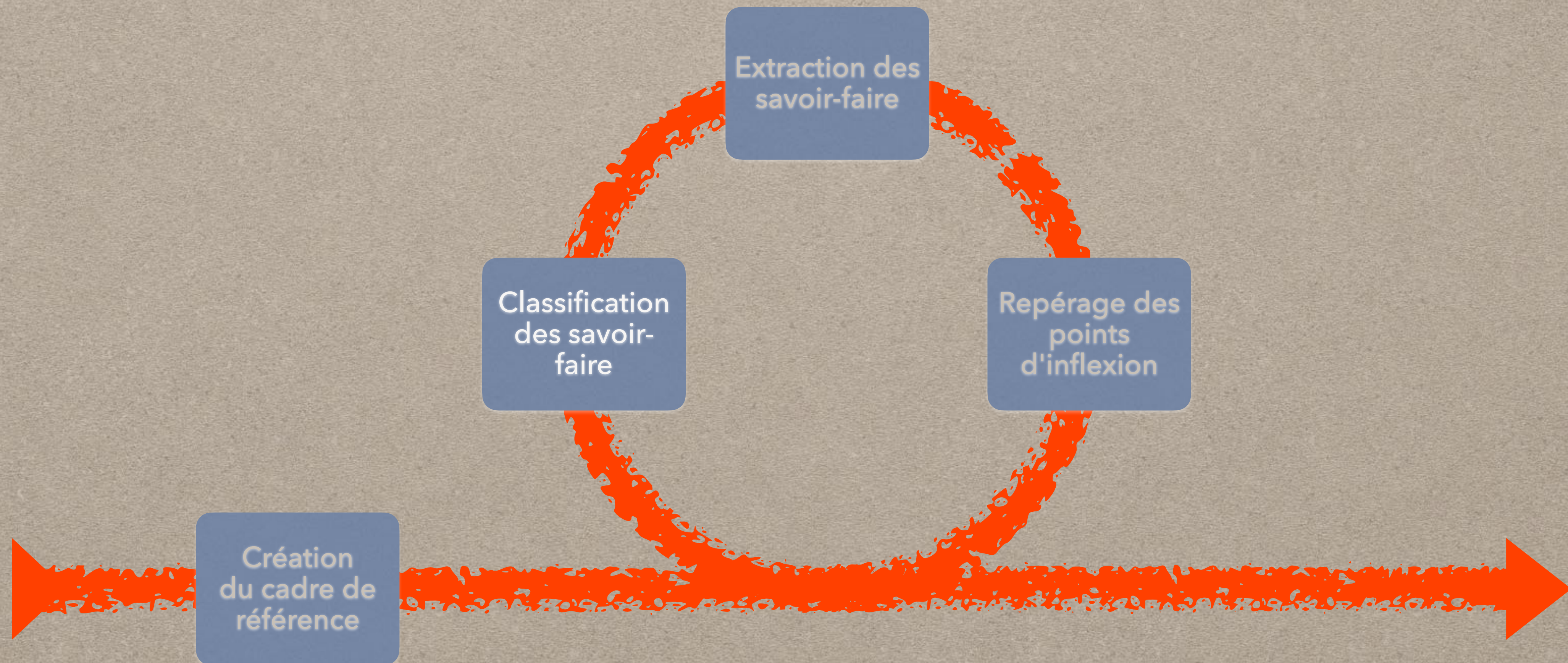
RENDRE LES SAVOIRS EXPLICITES, LES MODALISER ET LES PARTAGER



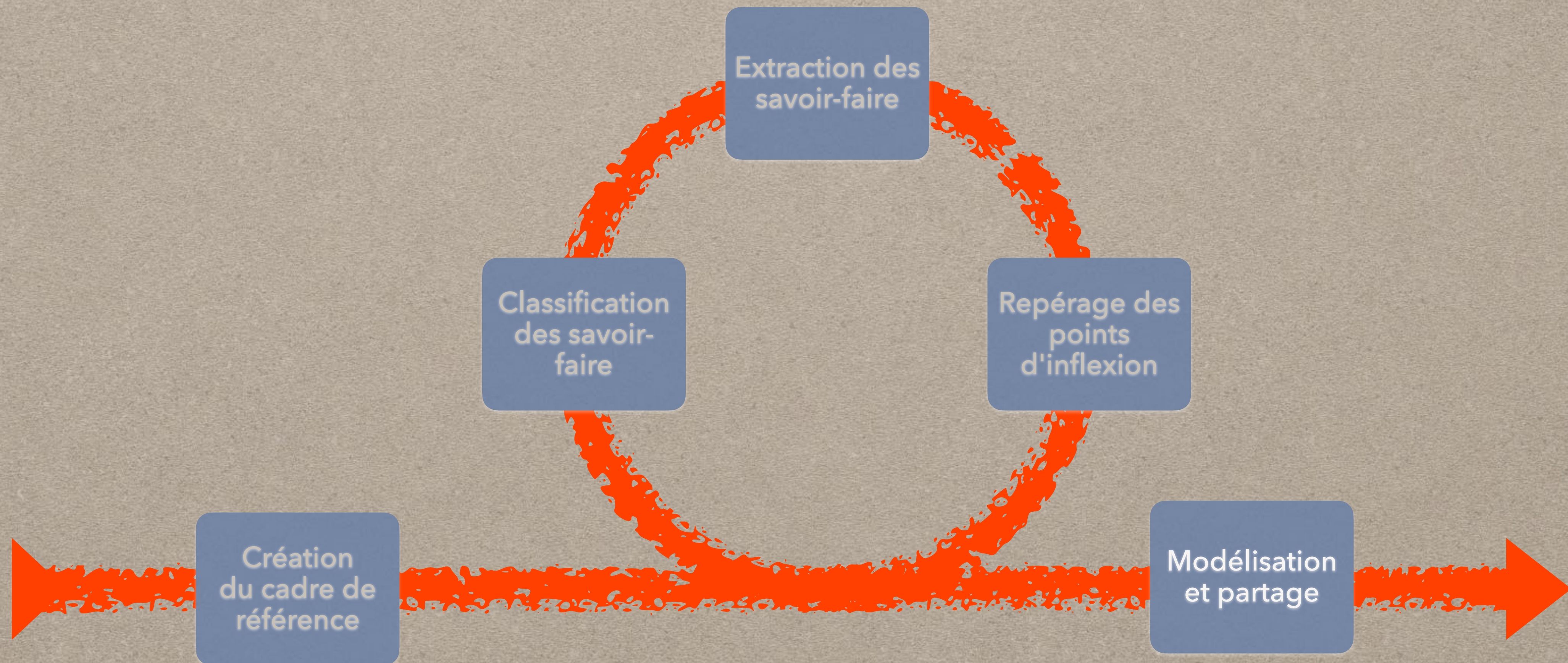
RENDRE LES SAVOIRS EXPLICITES, LES MODALISER ET LES PARTAGER



RENDRE LES SAVOIRS EXPLICITES, LES MODALISER ET LES PARTAGER



RENDRE LES SAVOIRS EXPLICITES, LES MODALISER ET LES PARTAGER



3. LA CONSTRUCTION DU SAVOIR

3. LA CONSTRUCTION DU SAVOIR

DE L'INFORMATION À LA COMPÉTENCE



L'INFORMATION SE TRANSMET, LE SAVOIR SE CONSTRUIT



L'INFORMATION SE TRANSMET, LE SAVOIR SE CONSTRUIT

- On peut transmettre des *informations*.



L'INFORMATION SE TRANSMET, LE SAVOIR SE CONSTRUIT

- On peut transmettre des *informations*.
- *Les connaissances et les savoirs se construisent dans l'action grâce à des outils.*



L'INFORMATION SE TRANSMET, LE SAVOIR SE CONSTRUIT

- On peut transmettre des *informations*.
- *Les connaissances et les savoirs se construisent dans l'action grâce à des outils.*
- *La compétence c'est la capacité de combiner des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire pour agir sur la réalité.*



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

EXPÉRIENCE
CONCRÈTE

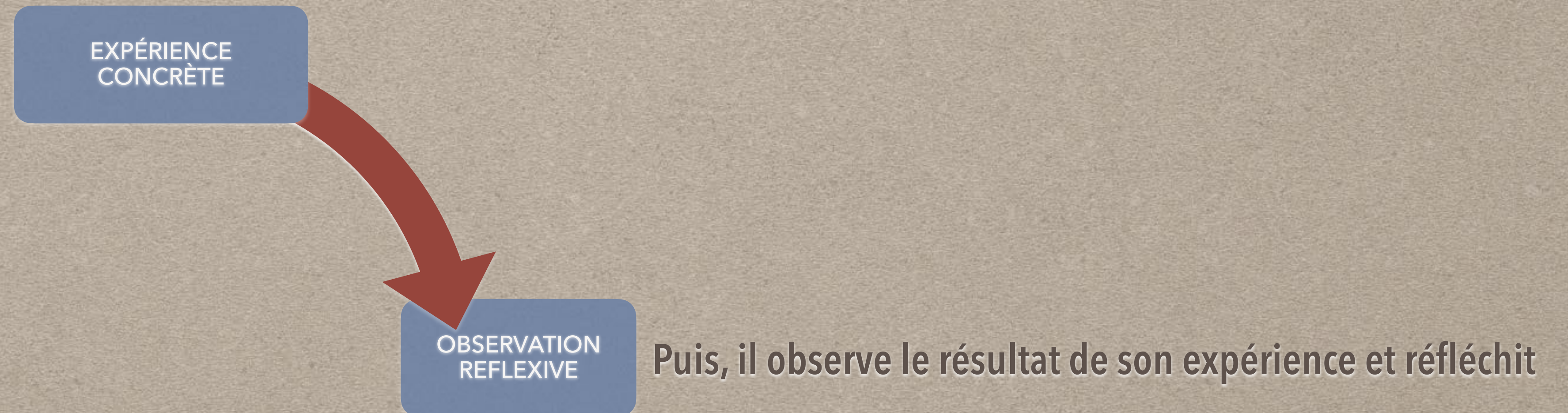
Au début du cycle, l'apprenant expérimente

L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

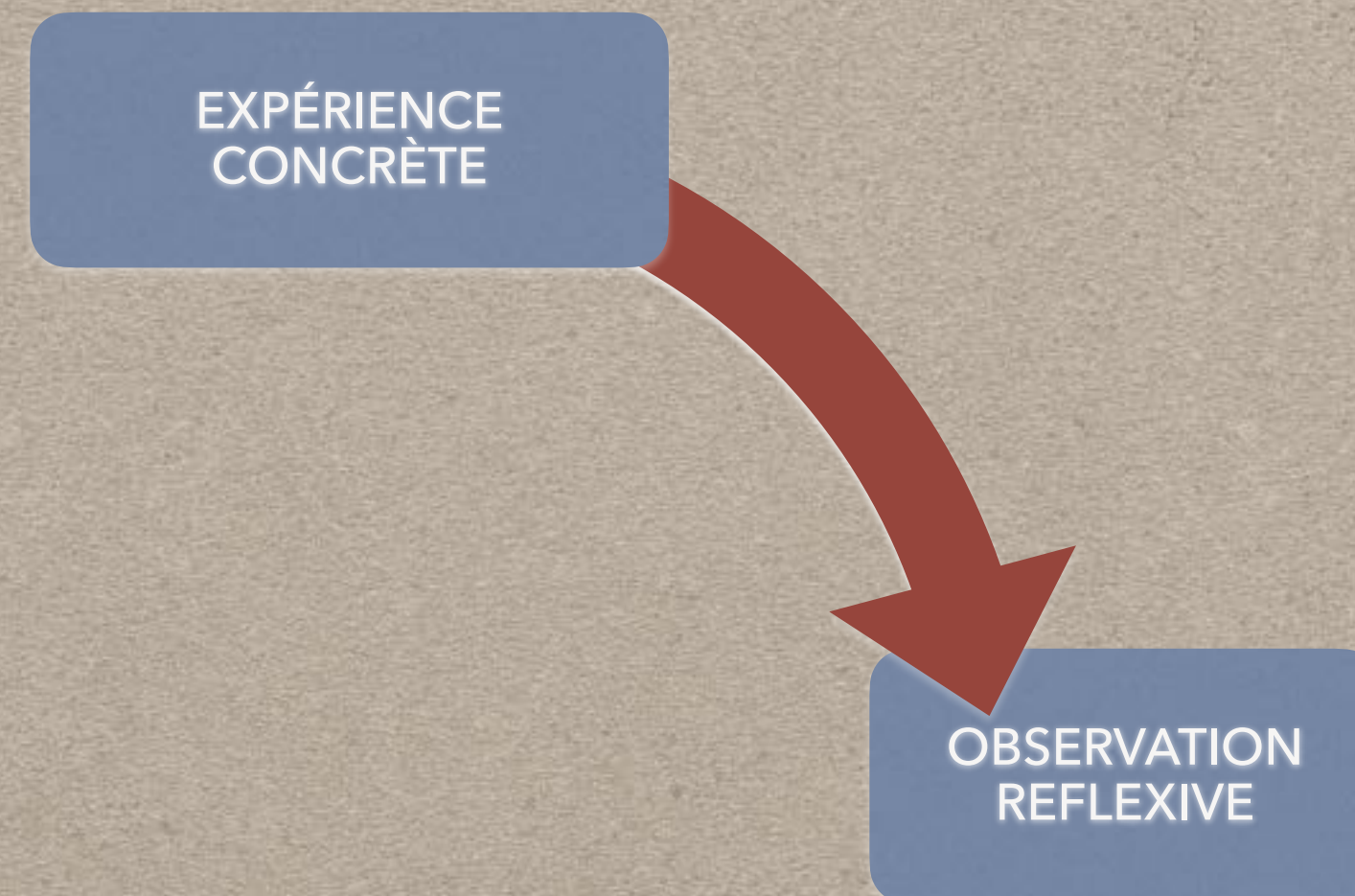
EXPÉRIENCE
CONCRÈTE



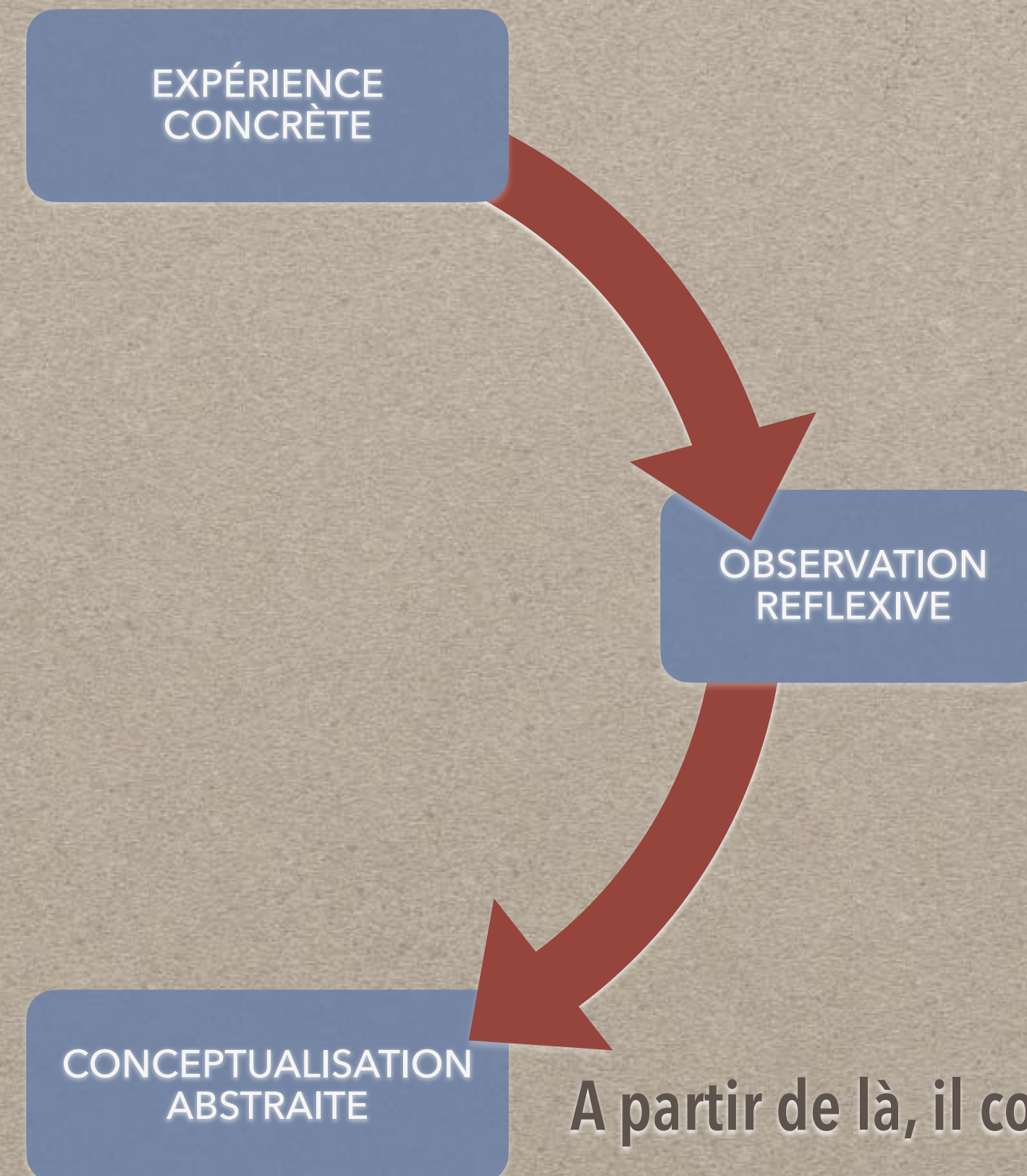
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



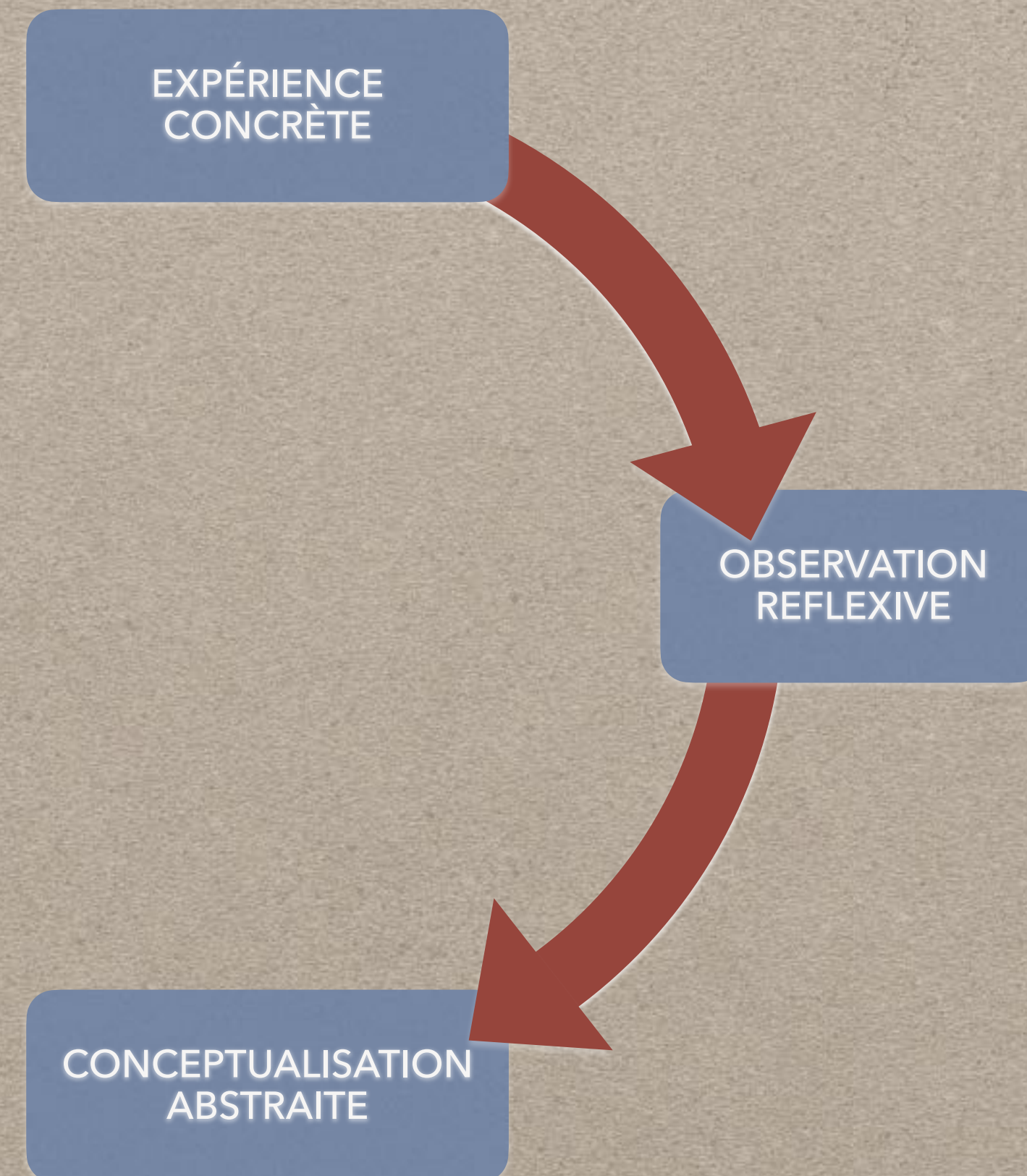
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



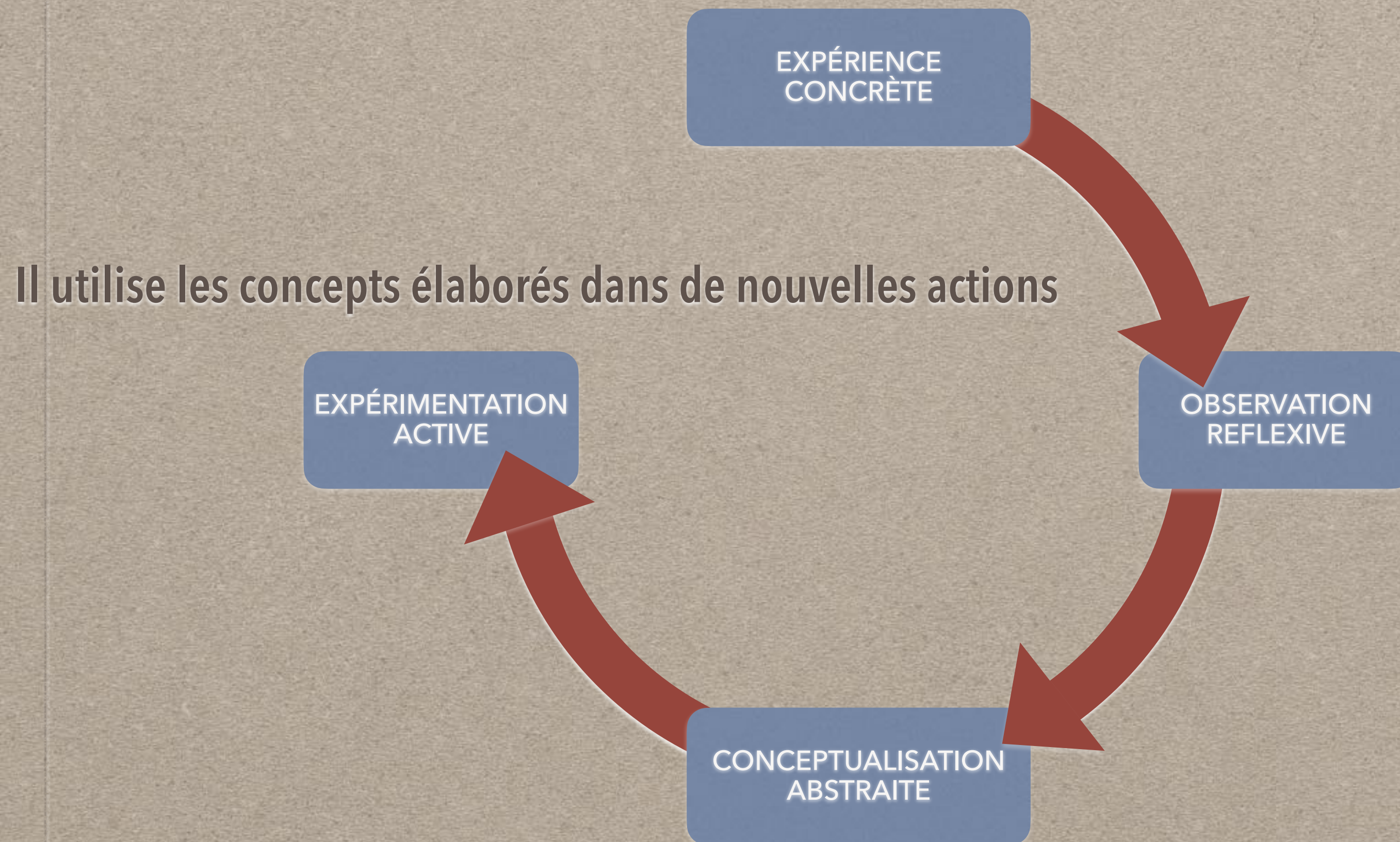
A partir de là, il conceptualise : il crée des concepts, des modèles d'action...



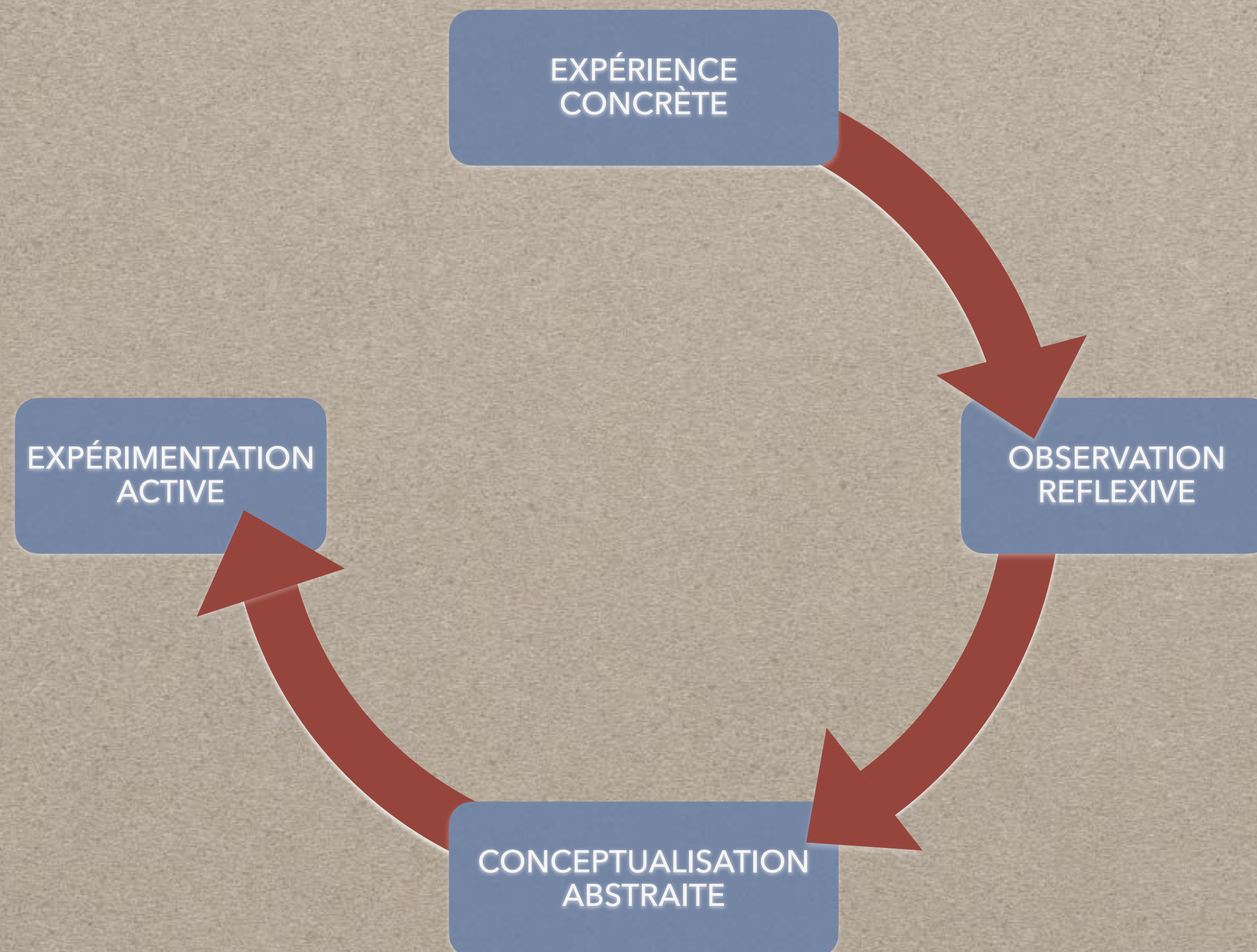
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



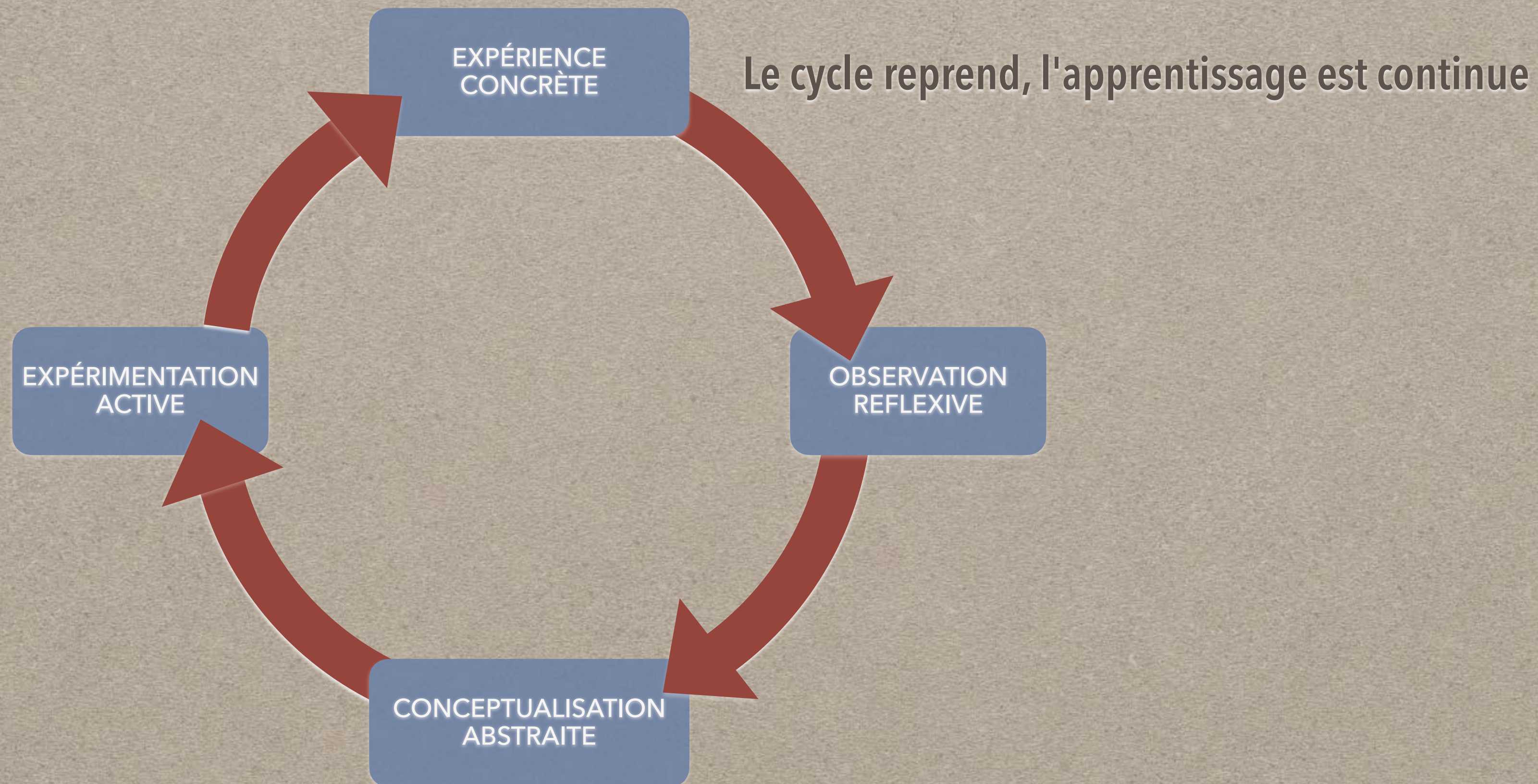
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



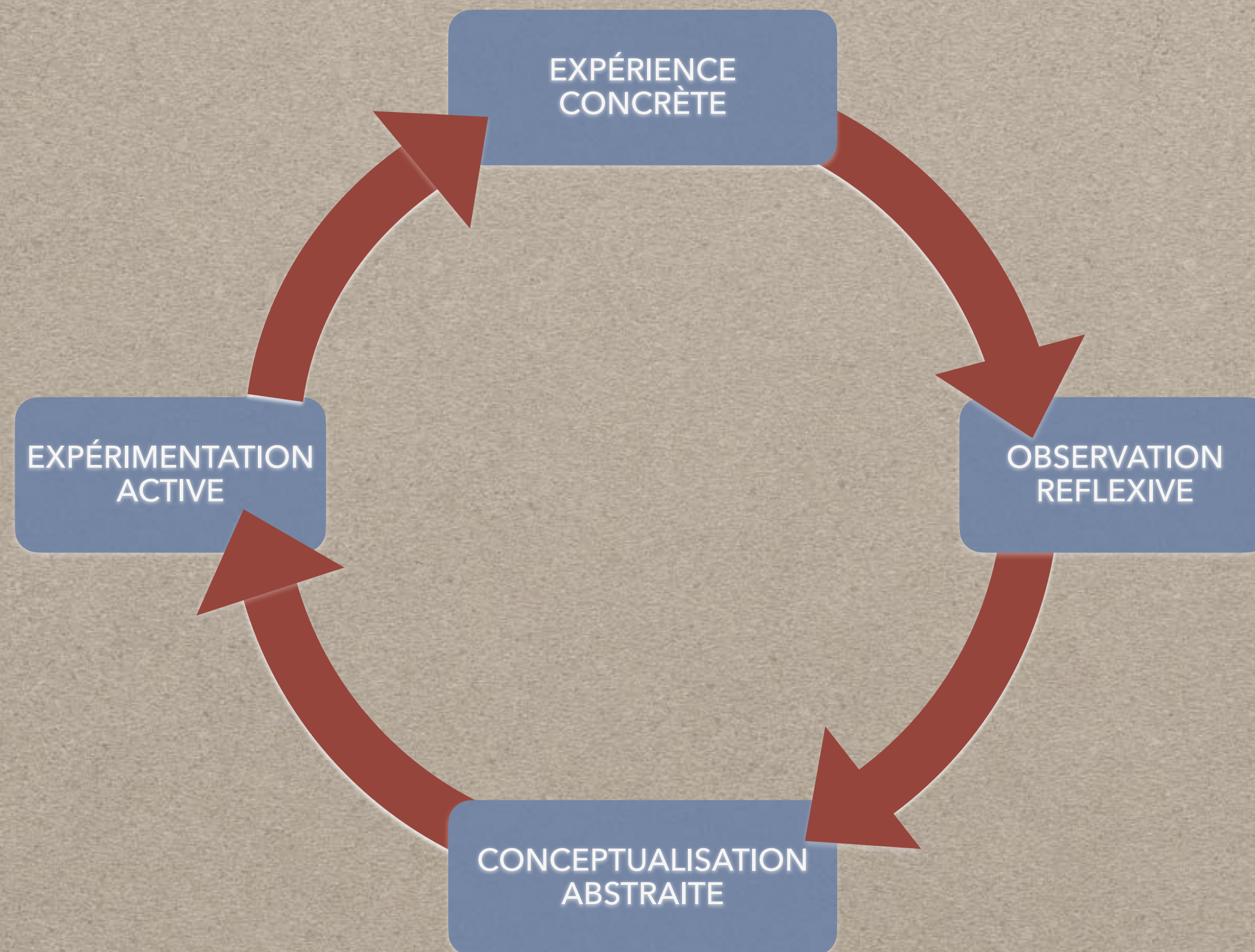
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



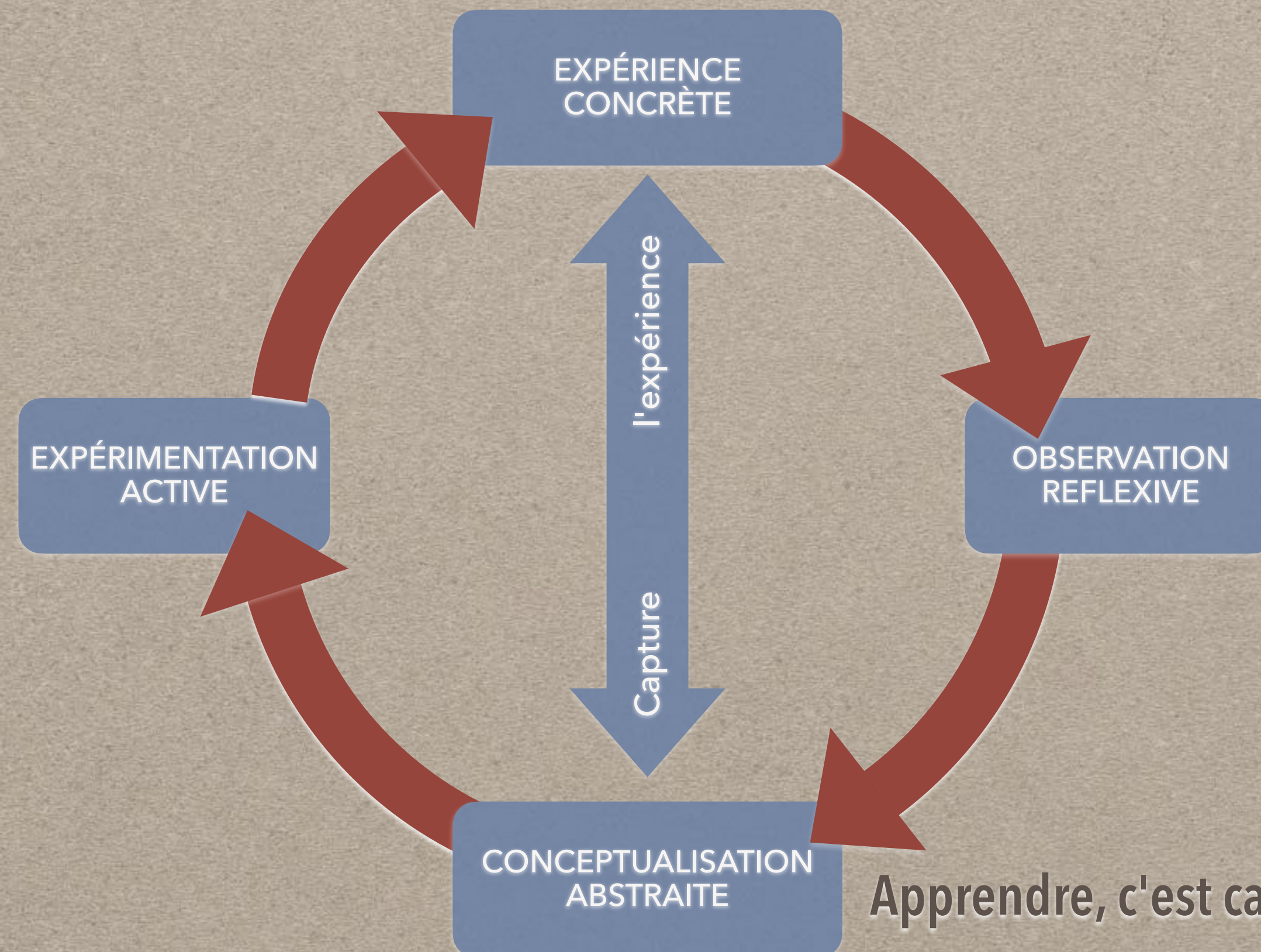
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



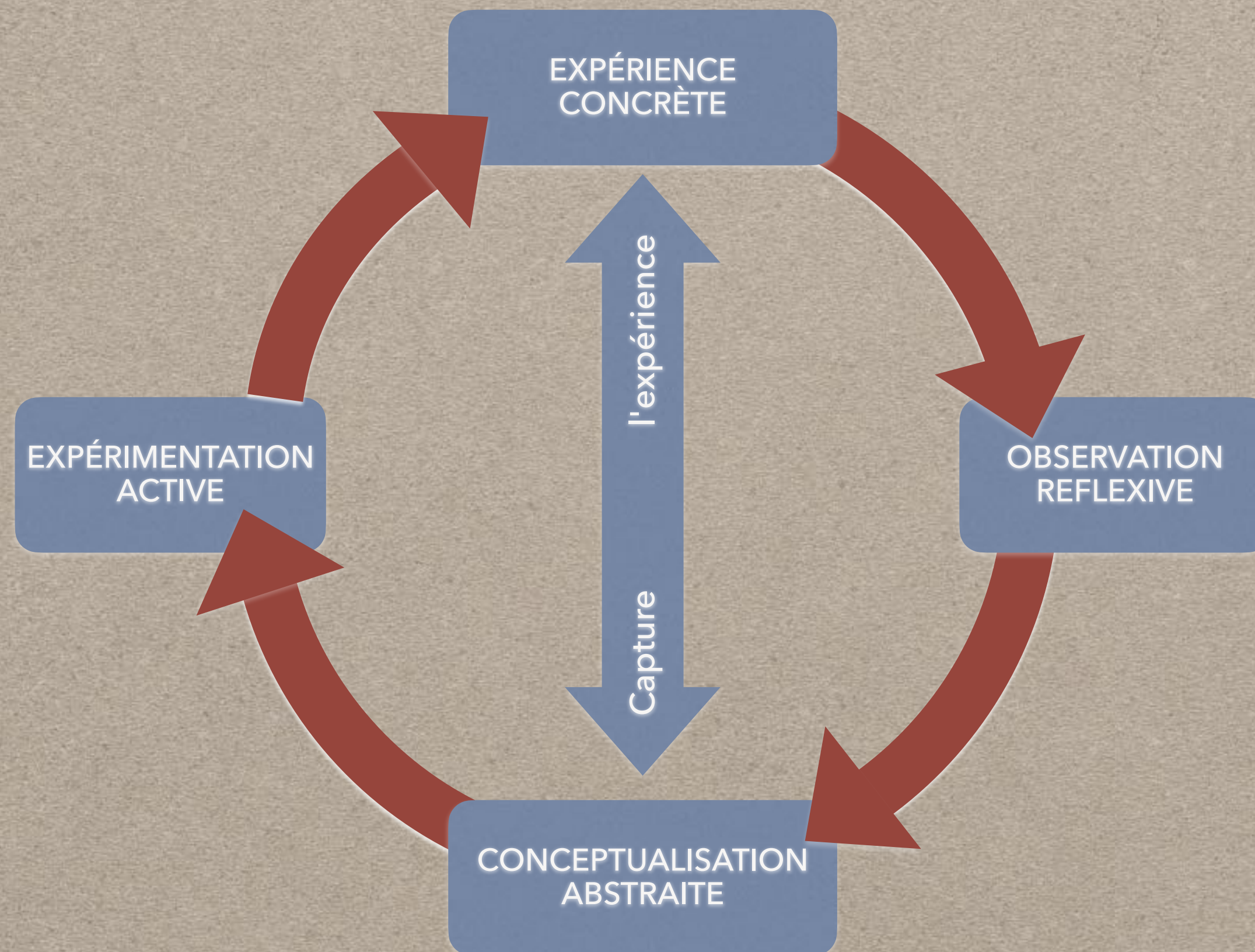
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



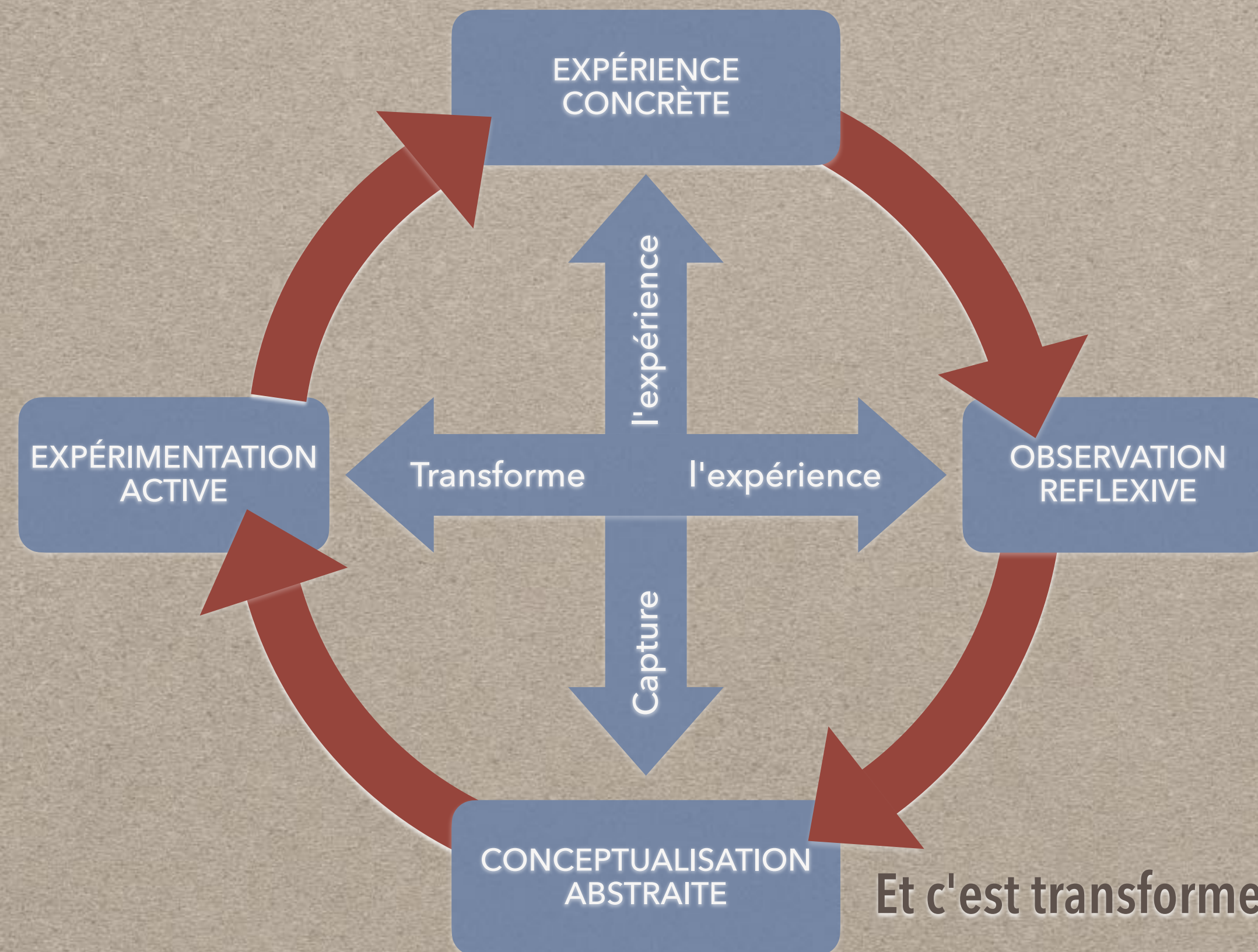
Apprendre, c'est capturer l'expérience à travers l'action et la conceptualisation



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



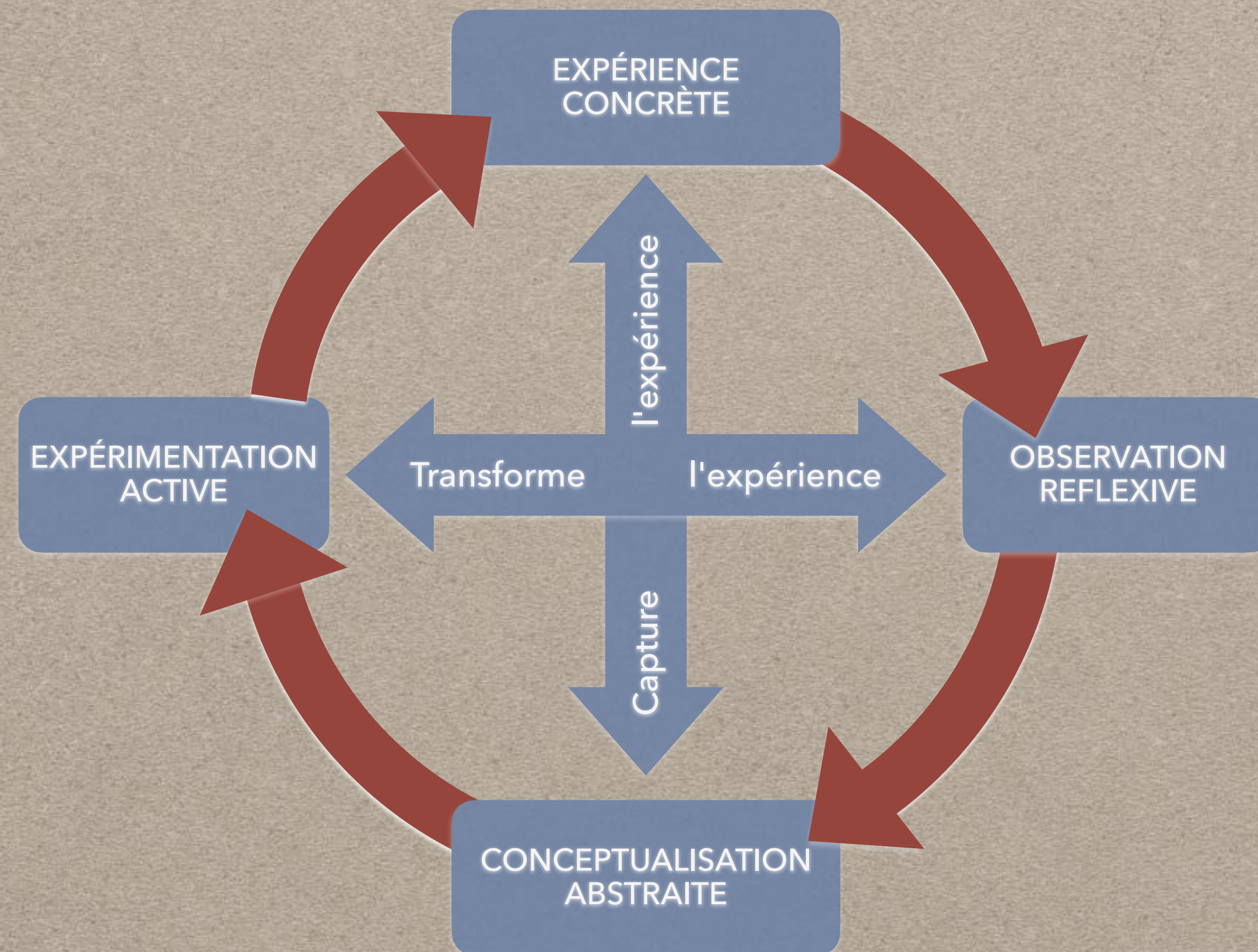
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



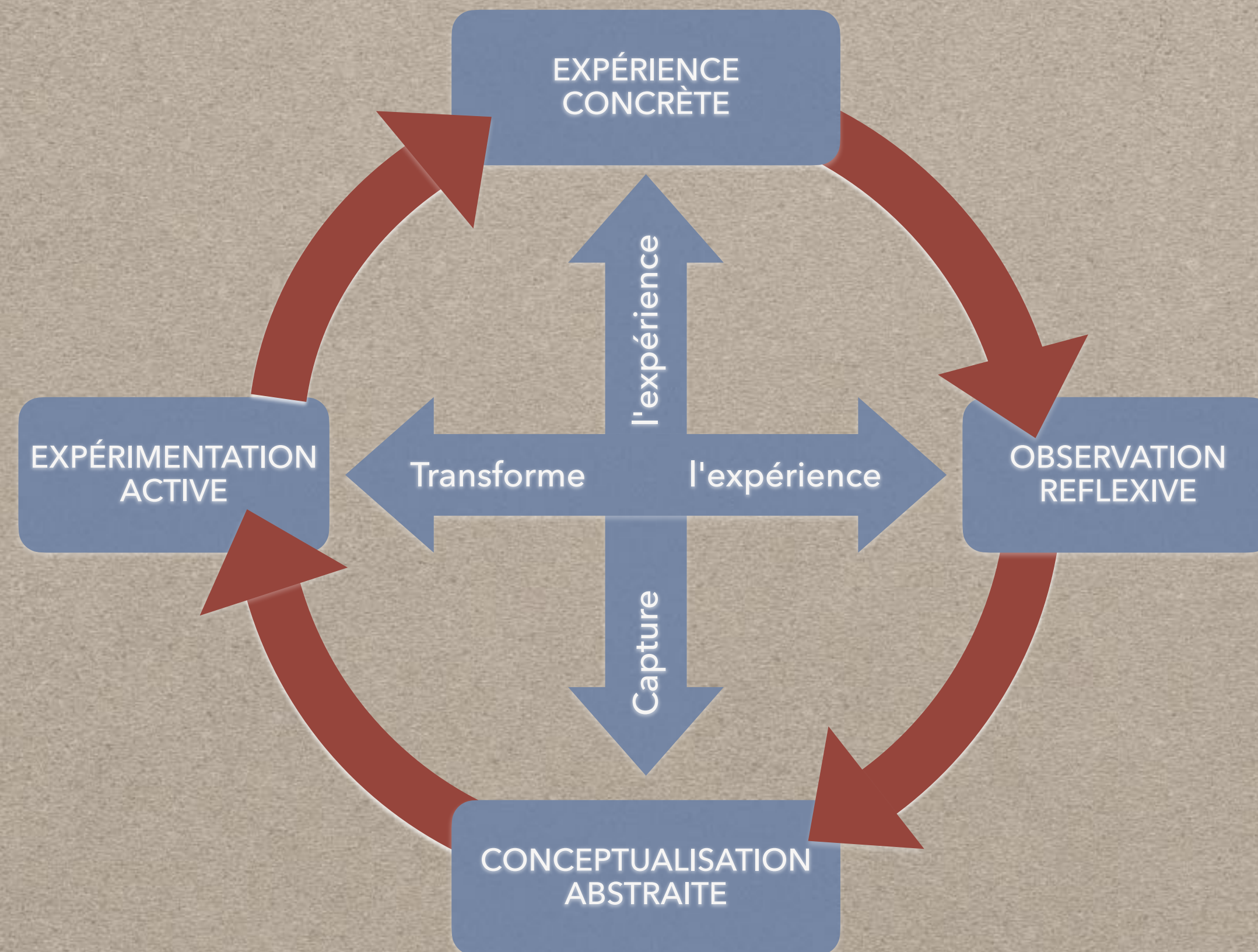
Et c'est transformer l'expérience à travers l'observation réfléchie et l'expérimentation active



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

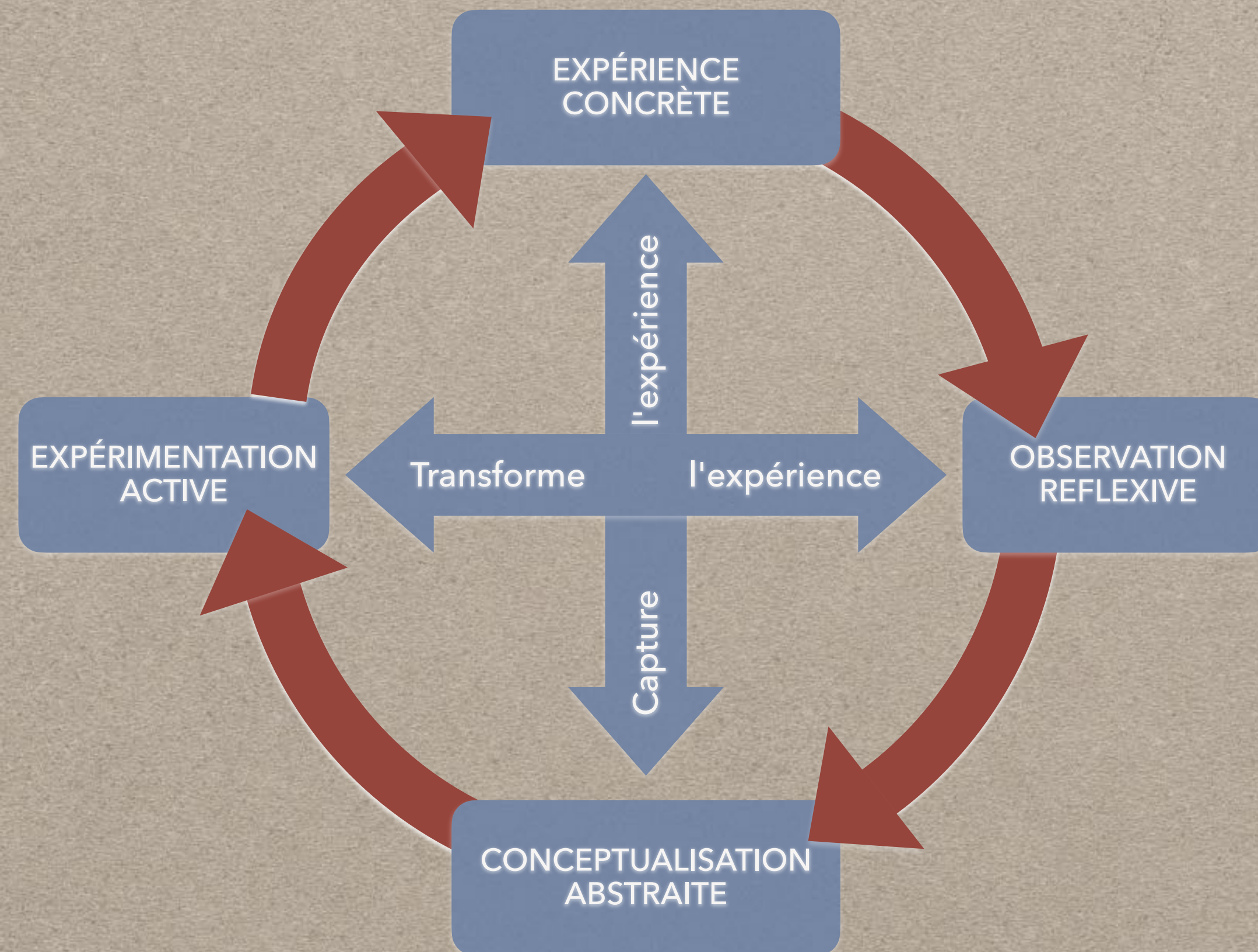


L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

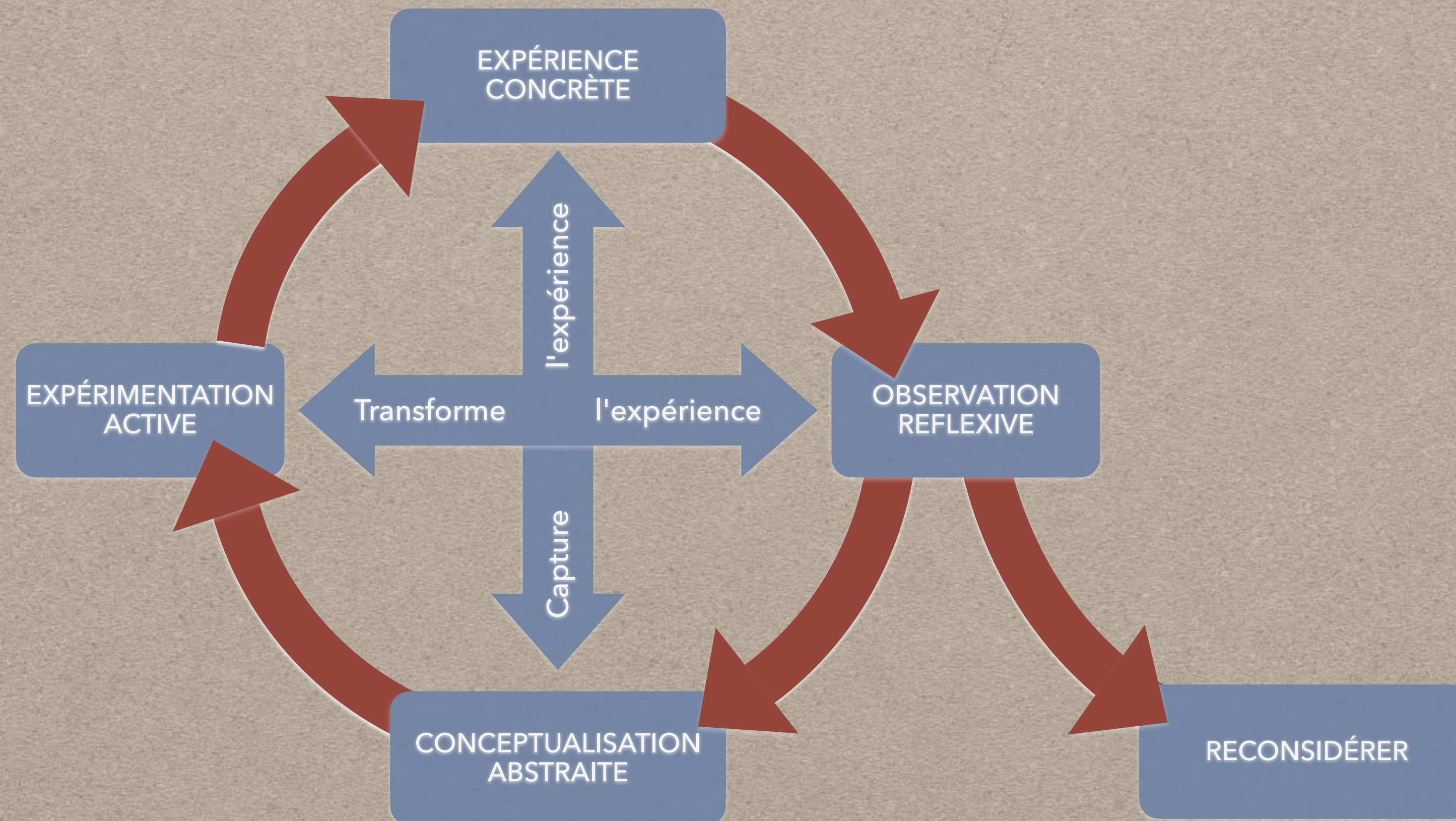


L'apprentissage collaboratif ajoute un second cycle

L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

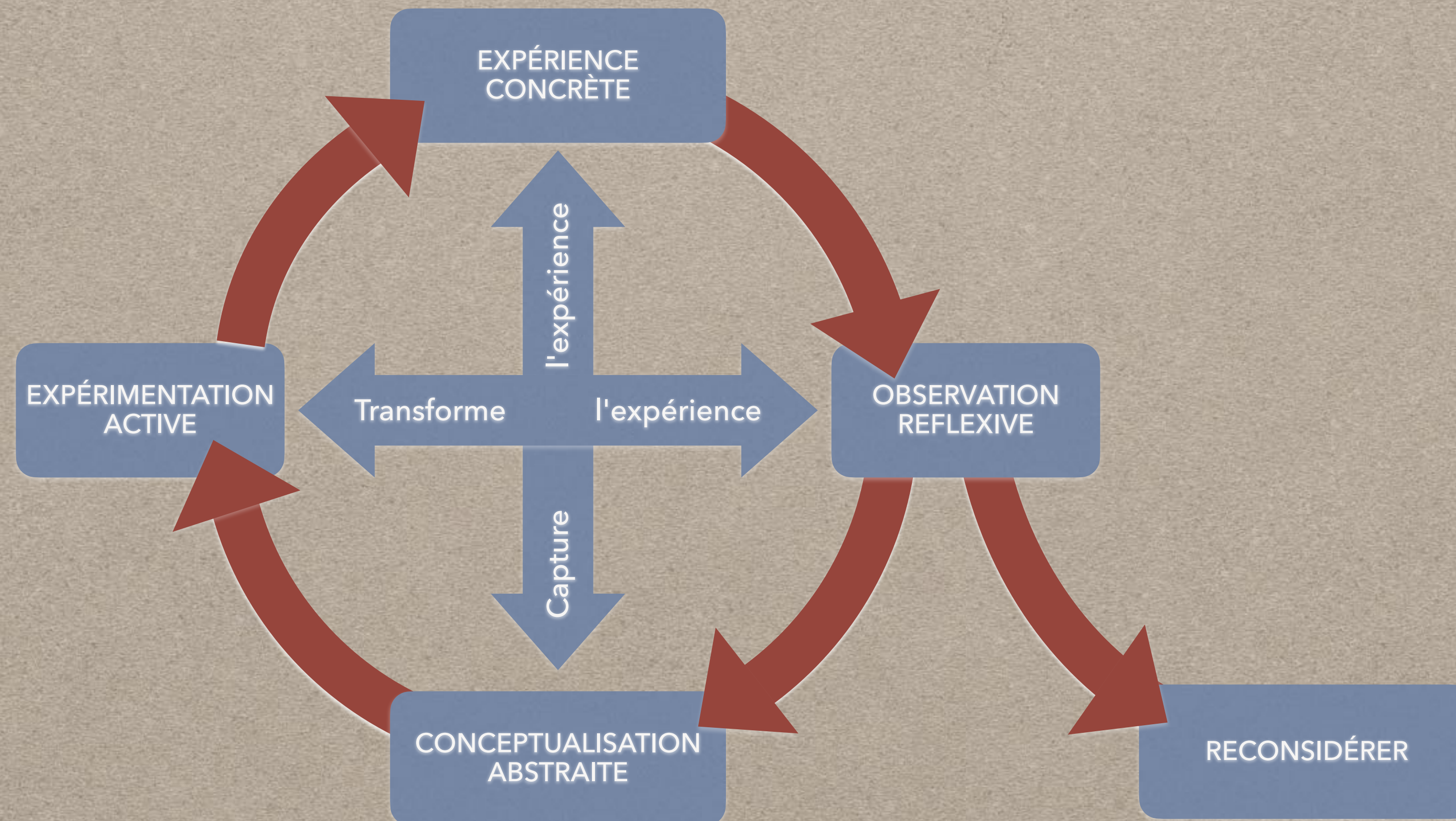


L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

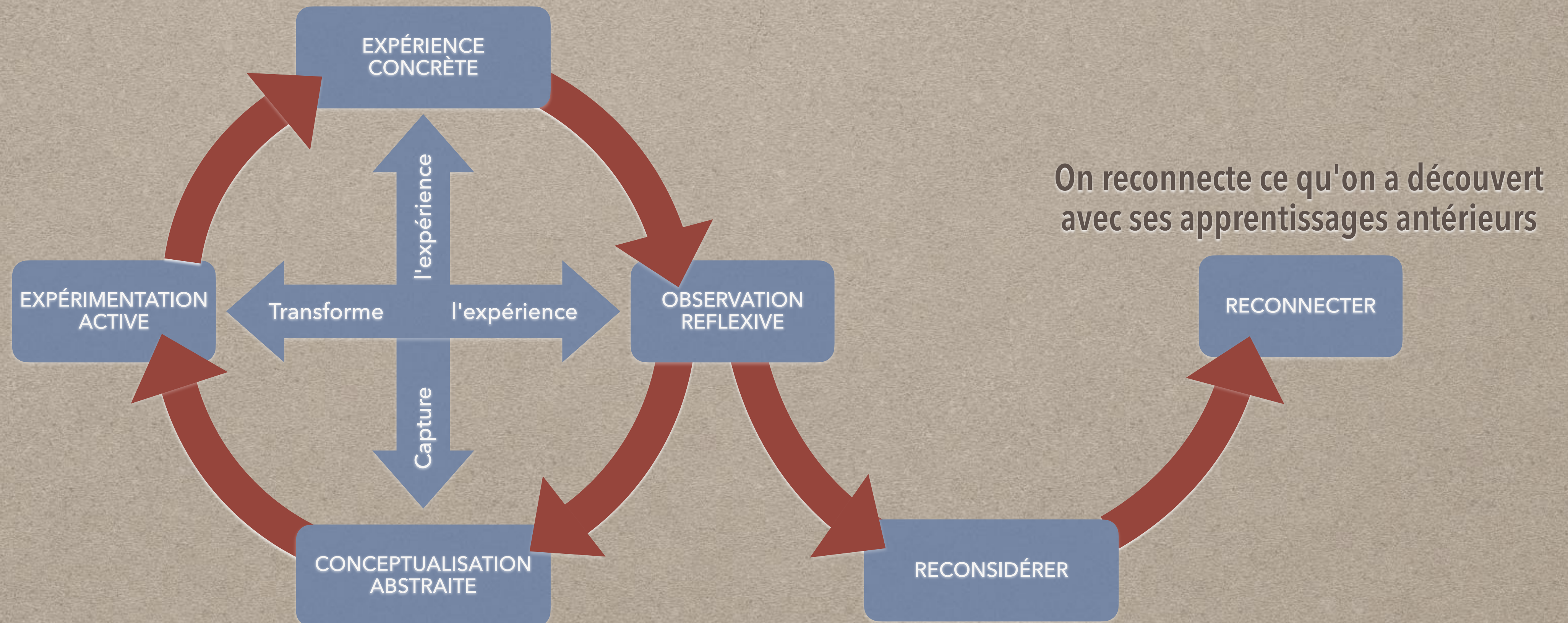


Dans le dialogue avec les autres, on reconsidère ses points de vue et ses modèles mentaux

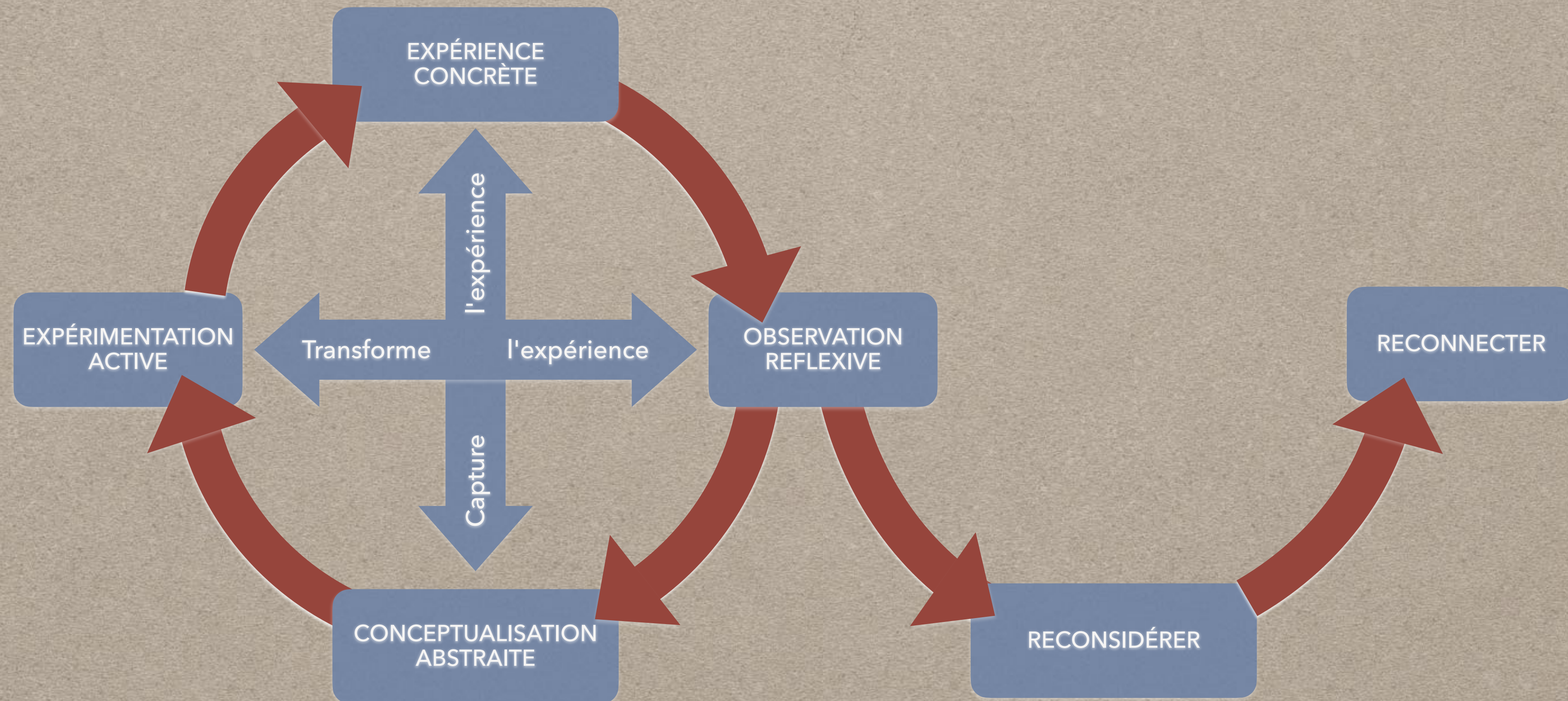
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

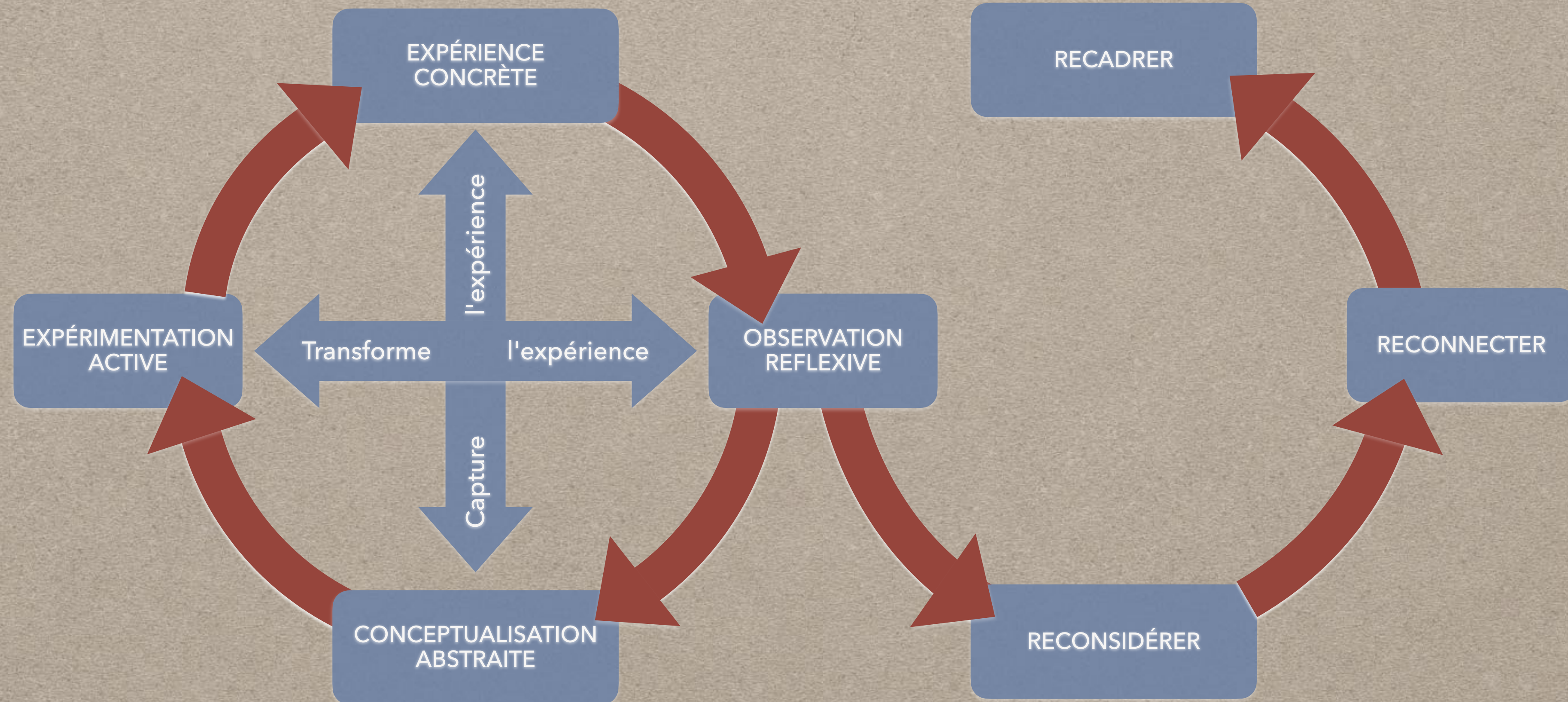


L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

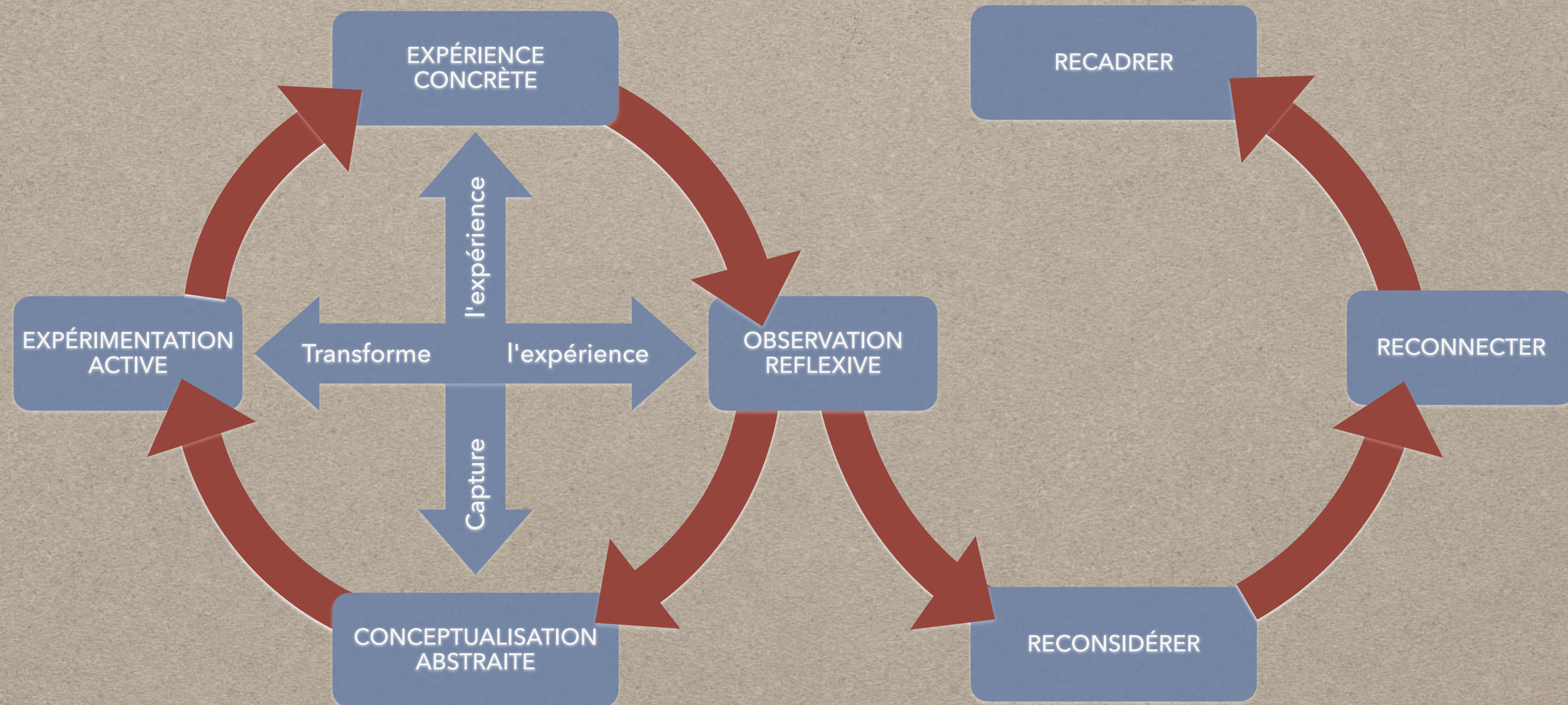


L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

On replace tout ce qu'on a découvert dans un cadre plus large

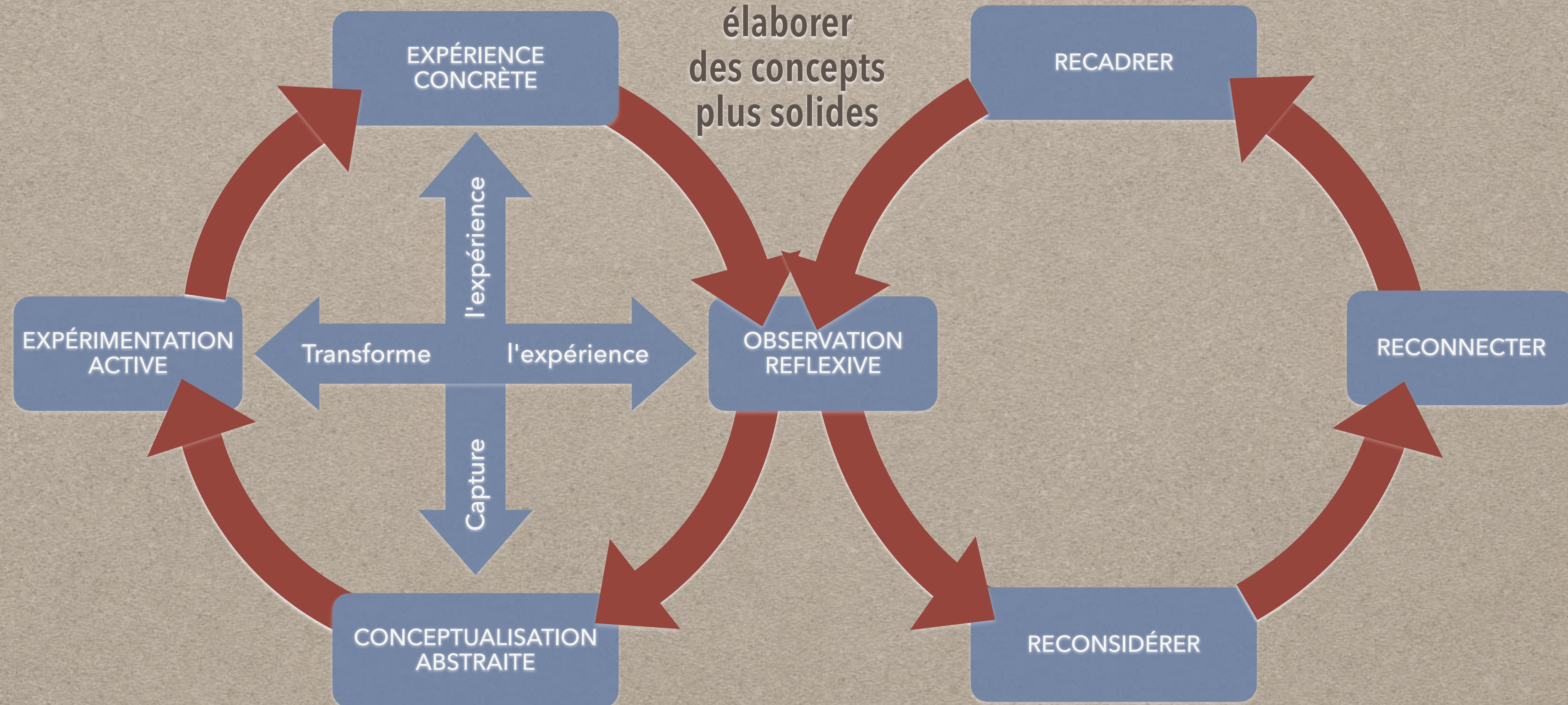


L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF



L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL ET COLLABORATIF

On réfléchit plus
profondément
et on pourra
donc
élaborer
des concepts
plus solides



LA CONVERSATION RÉFLEXIVE



LA CONVERSATION RÉFLEXIVE

- Pour apprendre à partir d'une expérience commune, une équipe doit créer un *espace de conversation*.



LA CONVERSATION RÉFLEXIVE

- Pour apprendre à partir d'une expérience commune, une équipe doit créer un *espace de conversation*.
- En partageant les différentes façons dont les membres ont vécu l'expérience, l'équipe construit une image d'elle-même, une *conscience exécutive*.



LA CONVERSATION RÉFLEXIVE

- Pour apprendre à partir d'une expérience commune, une équipe doit créer un *espace de conversation*.
- En partageant les différentes façons dont les membres ont vécu l'expérience, l'équipe construit une image d'elle-même, une *conscience exécutive*.
- La conscience exécutive guide l'apprentissage de l'équipe et la rend capable d'agir avec efficacité dans son environnement.



LE LEADERSHIP PARTAGÉ



LE LEADERSHIP PARTAGÉ

- Les équipes possédant une certaine maturité pratiquent le *leadership partagé*.



LE LEADERSHIP PARTAGÉ

- Les équipes possédant une certaine maturité pratiquent le *leadership partagé*.
- Les membres définissent et se partagent de nouveaux rôles orientés vers une co-responsabilité dans l'animation de l'équipe.



LE LEADERSHIP PARTAGÉ

- Les équipes possédant une certaine maturité pratiquent le *leadership partagé*.
- Les membres définissent et se partagent de nouveaux rôles orientés vers une co-responsabilité dans l'animation de l'équipe.
- *Rôles focalisés sur l'accomplissement de la tâche* : organisation de l'action, logistique...



LE LEADERSHIP PARTAGÉ

- Les équipes possédant une certaine maturité pratiquent le *leadership partagé*.
- Les membres définissent et se partagent de nouveaux rôles orientés vers une co-responsabilité dans l'animation de l'équipe.
- *Rôles focalisés sur l'accomplissement de la tâche* : organisation de l'action, logistique...
- *Rôles focalisés sur la construction et la maintenance de l'équipe* : dialogue, entraide, écoute, régulation des relations...



MATURATION DE L'ÉQUIPE



MATURATION DE L'ÉQUIPE

- Le développement de l'équipe suit 5 phases :



MATURATION DE L'ÉQUIPE

- Le développement de l'équipe suit 5 phases :
 1. **SATISFACTION IMMÉDIATE** : les membres cherchent dans le groupe un moyen de satisfaire leurs besoins individuels.



MATURATION DE L'ÉQUIPE

- Le développement de l'équipe suit 5 phases :
 1. **SATISFACTION IMMÉDIATE** : les membres cherchent dans le groupe un moyen de satisfaire leurs besoins individuels.
 2. **GRATIFICATION DURABLE** : Les membres s'efforcent de maintenir la satisfaction tirée du groupe.



MATURATION DE L'ÉQUIPE

- Le développement de l'équipe suit 5 phases :
 1. **SATISFACTION IMMÉDIATE** : les membres cherchent dans le groupe un moyen de satisfaire leurs besoins individuels.
 2. **GRATIFICATION DURABLE** : Les membres s'efforcent de maintenir la satisfaction tirée du groupe.
 3. **OBJECTIF COLLECTIF** : Les membres deviennent capable de s'accorder sur un objectif commun. L'équipe est née.



MATURATION DE L'ÉQUIPE

- Le développement de l'équipe suit 5 phases :
 1. **SATISFACTION IMMÉDIATE** : les membres cherchent dans le groupe un moyen de satisfaire leurs besoins individuels.
 2. **GRATIFICATION DURABLE** : Les membres s'efforcent de maintenir la satisfaction tirée du groupe.
 3. **OBJECTIF COLLECTIF** : Les membres deviennent capable de s'accorder sur un objectif commun. L'équipe est née.
 4. **AUTODÉTERMINATION** : L'équipe ne se contente plus de répondre aux contraintes extérieures, elle est capable d'effectuer des changements autodirigés en fonction de ses propres objectifs.



MATURATION DE L'ÉQUIPE

- Le développement de l'équipe suit 5 phases :
 1. **SATISFACTION IMMÉDIATE** : les membres cherchent dans le groupe un moyen de satisfaire leurs besoins individuels.
 2. **GRATIFICATION DURABLE** : Les membres s'efforcent de maintenir la satisfaction tirée du groupe.
 3. **OBJECTIF COLLECTIF** : Les membres deviennent capable de s'accorder sur un objectif commun. L'équipe est née.
 4. **AUTODÉTERMINATION** : L'équipe ne se contente plus de répondre aux contraintes extérieures, elle est capable d'effectuer des changements autodirigés en fonction de ses propres objectifs.
 5. **CROISSANCE** : l'équipe peut suivre des objectifs multiples, elle est capable d'innover dans des domaines différents, tous les membres de l'équipe peuvent prendre le rôle de leader.



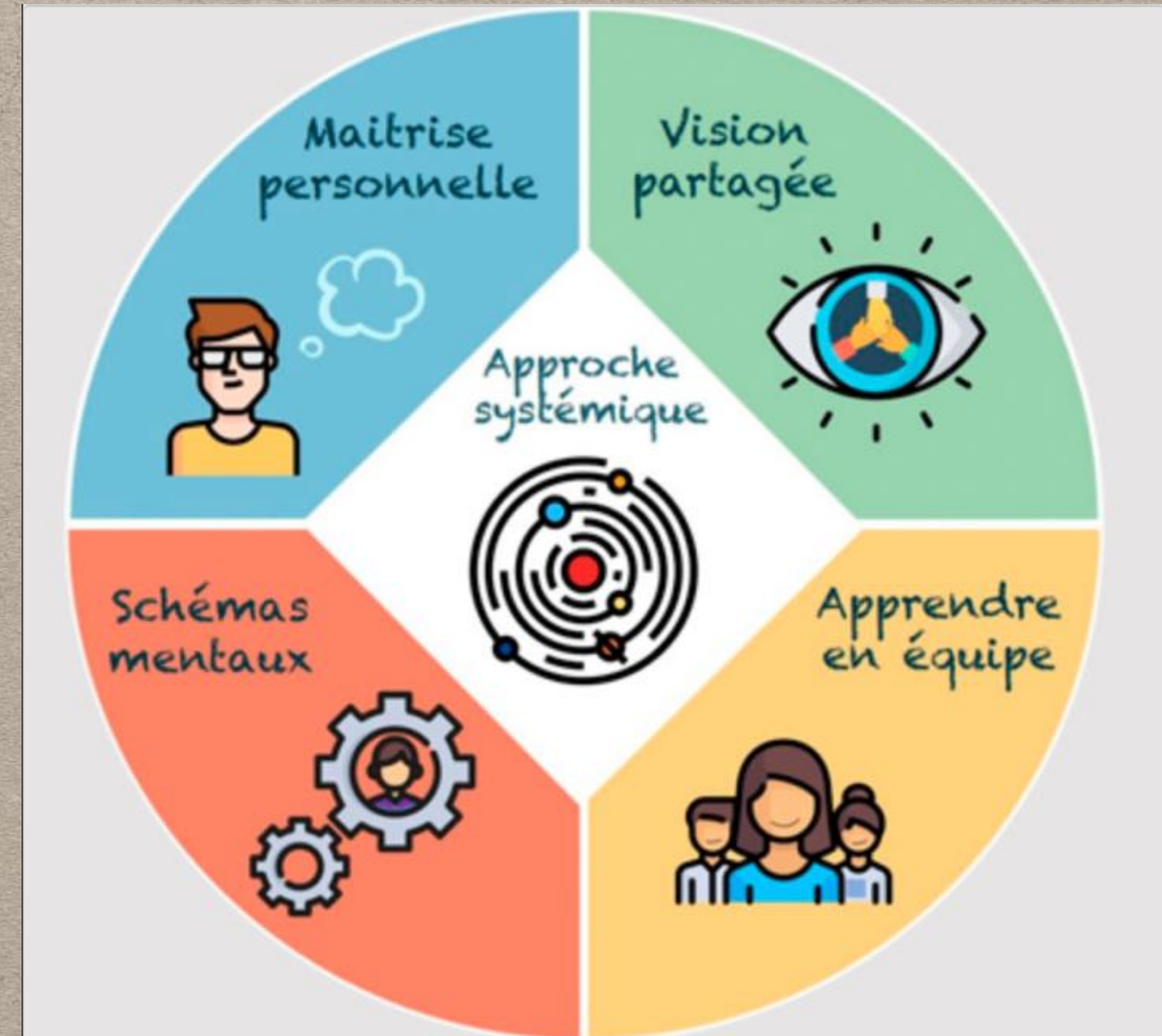
4. DISCIPLINES ET OUTILS DE L'ORGANISATION APPRENANTE

POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE



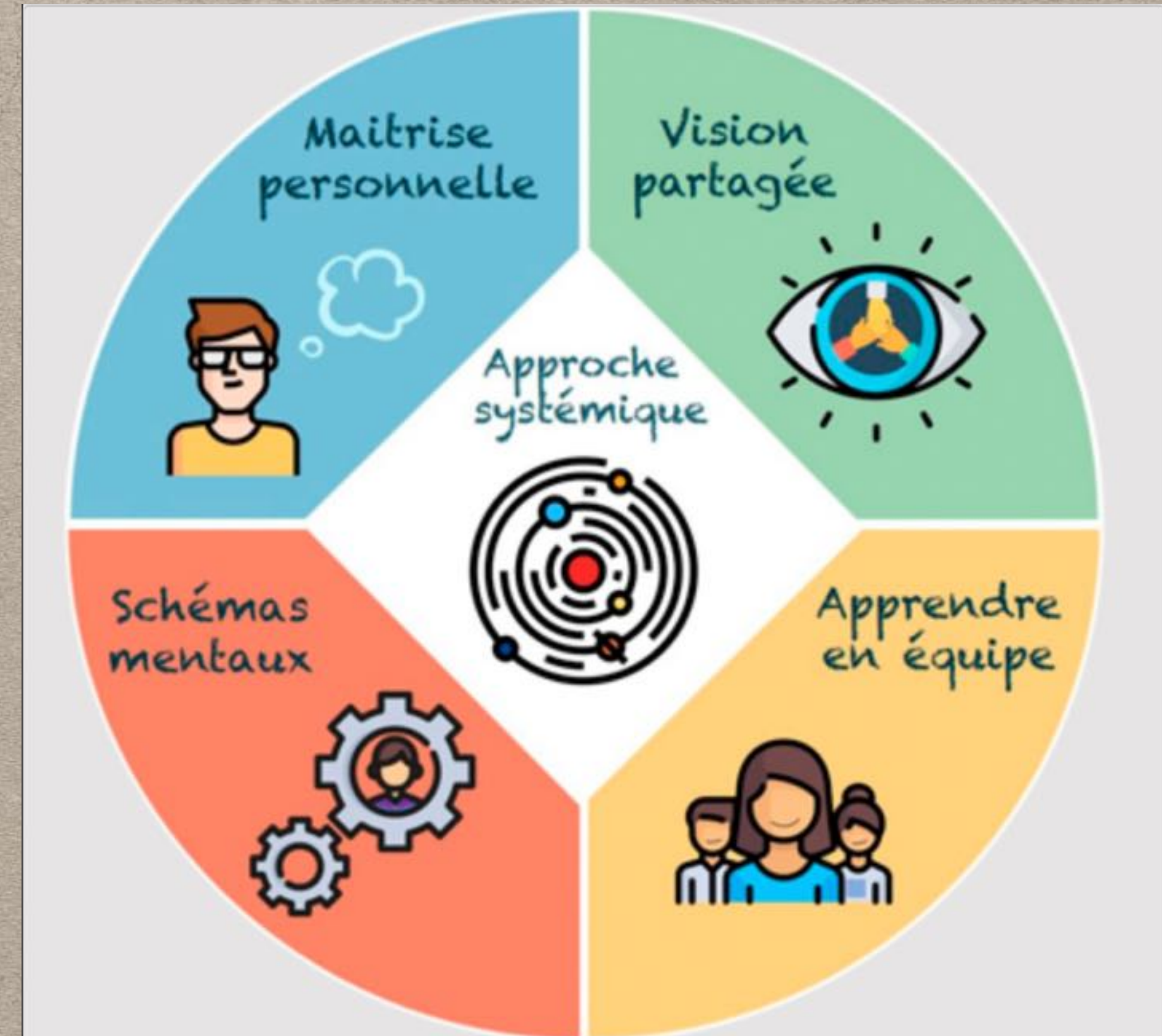
POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE

- CINQ DISCIPLINES :



POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE

- CINQ DISCIPLINES :
 1. Maîtrise personnelle



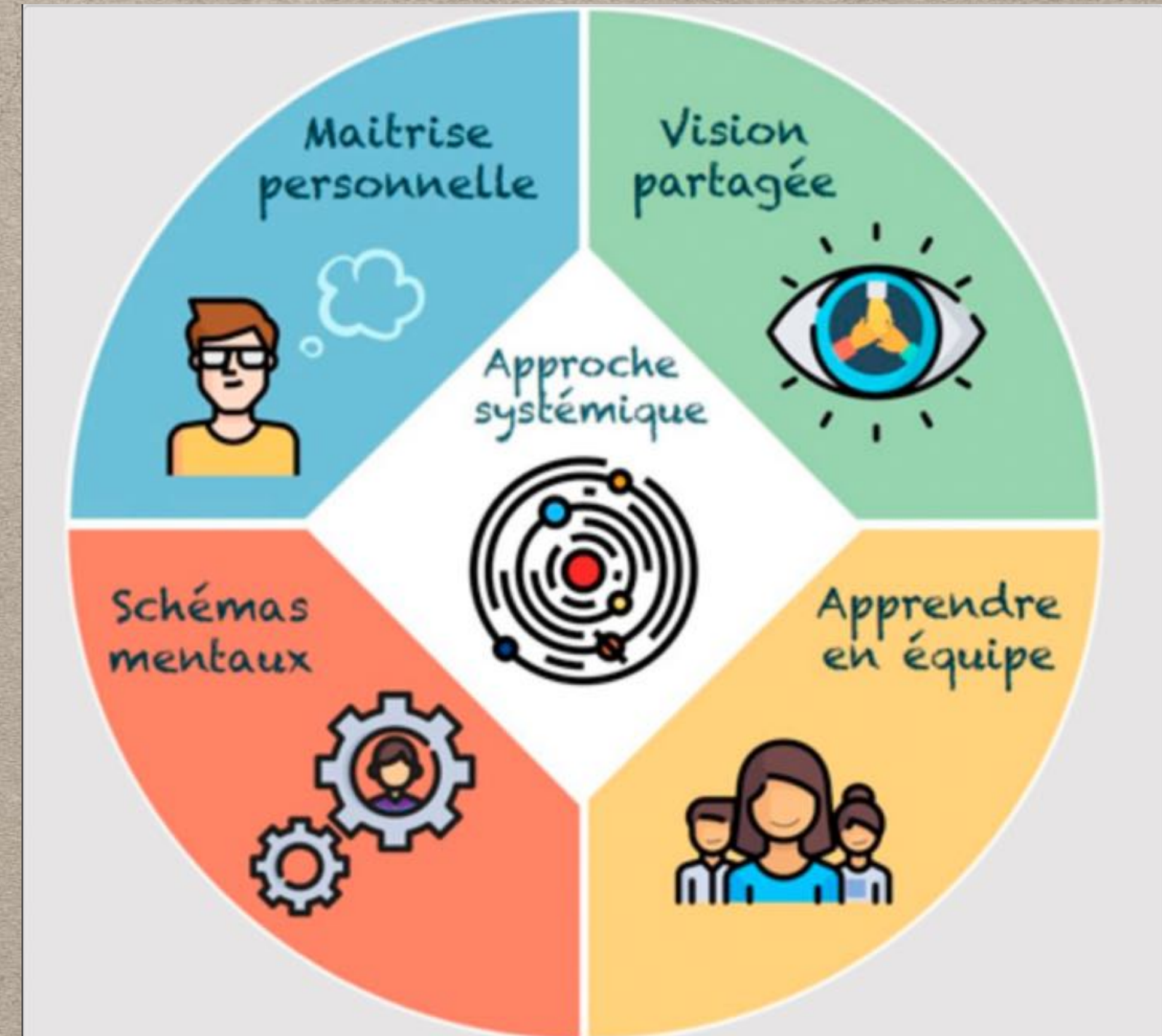
POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE

- CINQ DISCIPLINES :
 1. Maîtrise personnelle
 2. Vision partagée



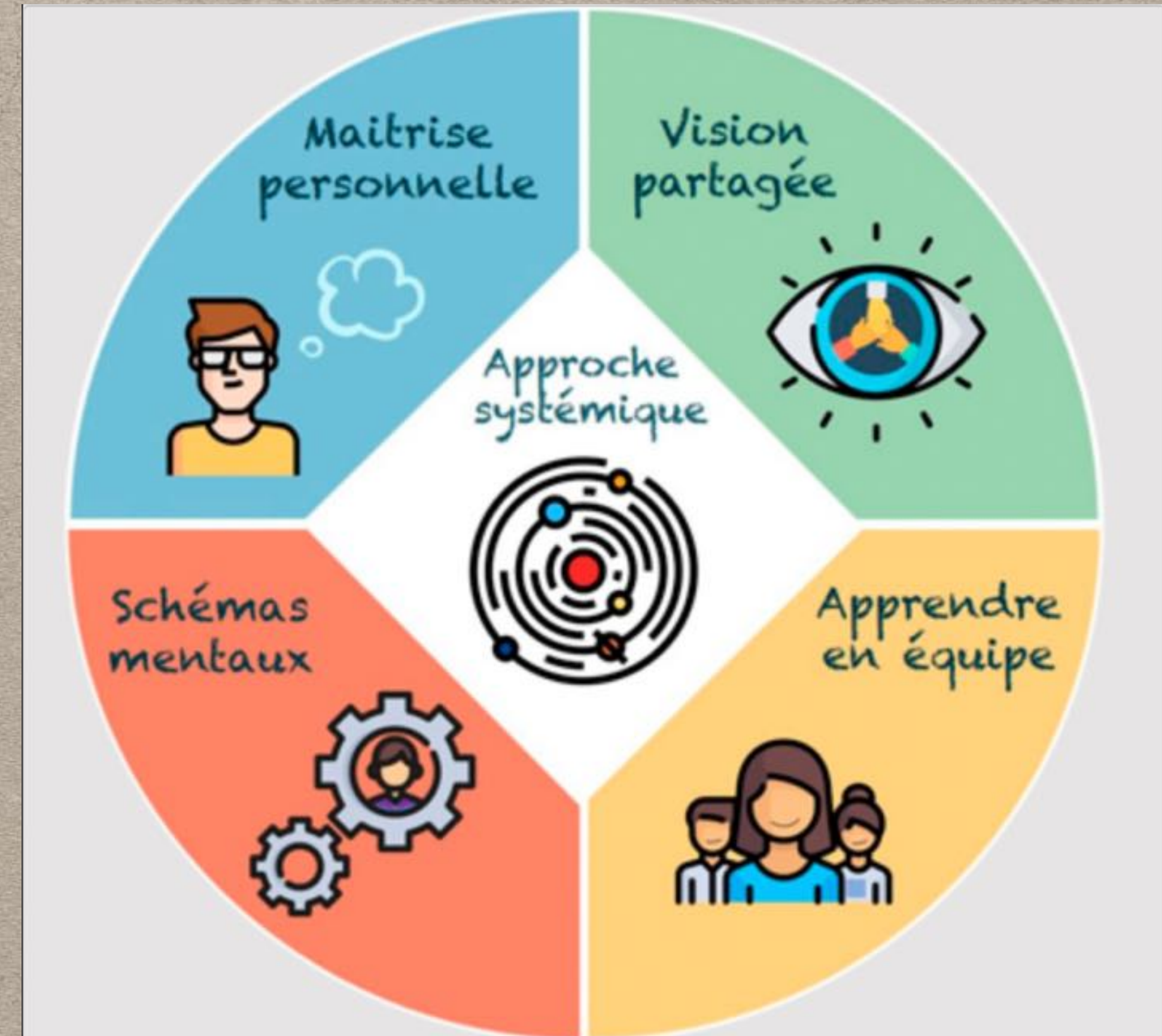
POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE

- CINQ DISCIPLINES :
 1. Maîtrise personnelle
 2. Vision partagée
 3. Apprentissage en équipe



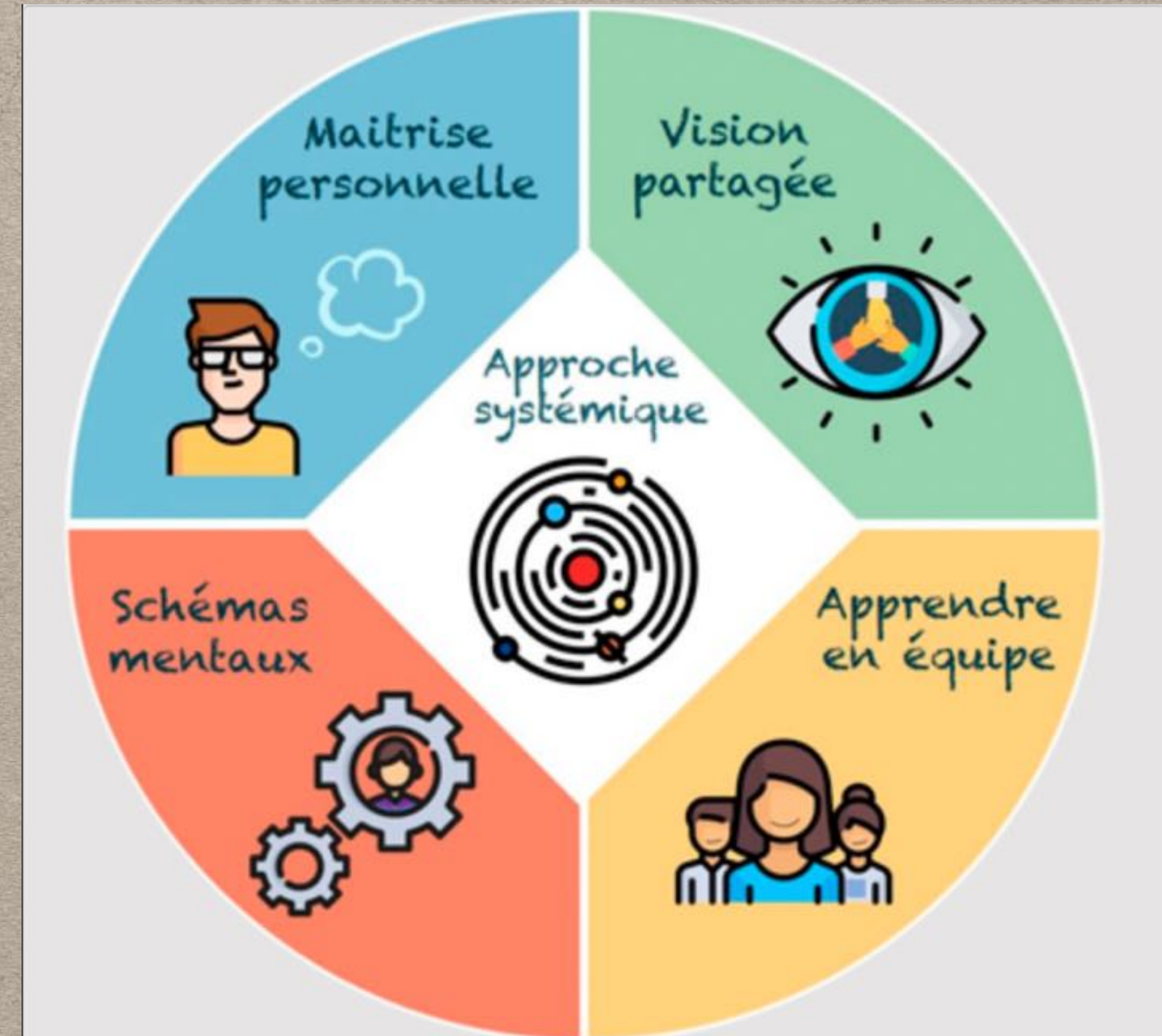
POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE

- CINQ DISCIPLINES :
 1. Maîtrise personnelle
 2. Vision partagée
 3. Apprentissage en équipe
 4. Modèles mentaux

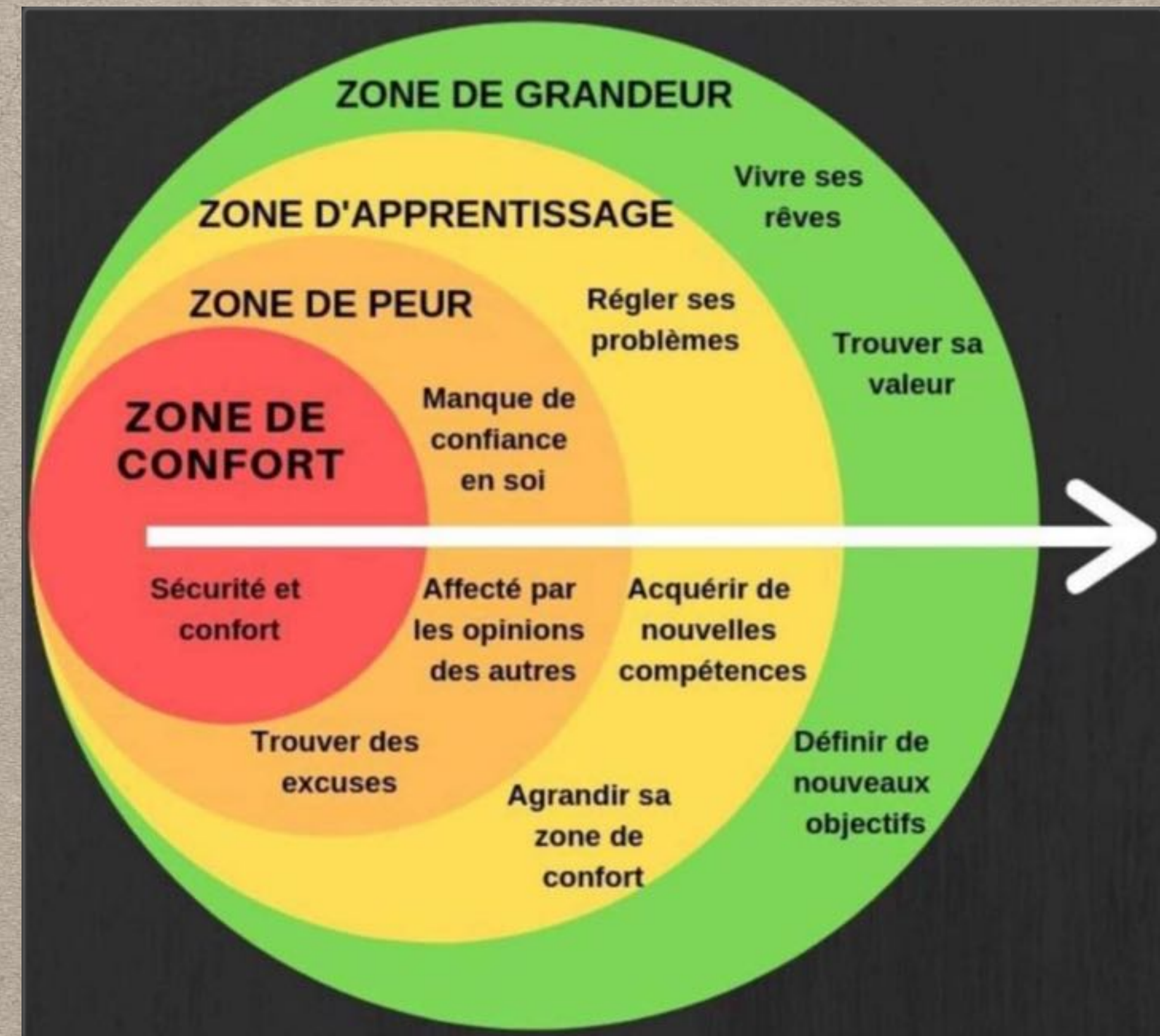


POUR DEVENIR ET RESTER UNE ORGANISATION APPRENANTE

- CINQ DISCIPLINES :
 1. Maîtrise personnelle
 2. Vision partagée
 3. Apprentissage en équipe
 4. Modèles mentaux
 5. Pensée systémique

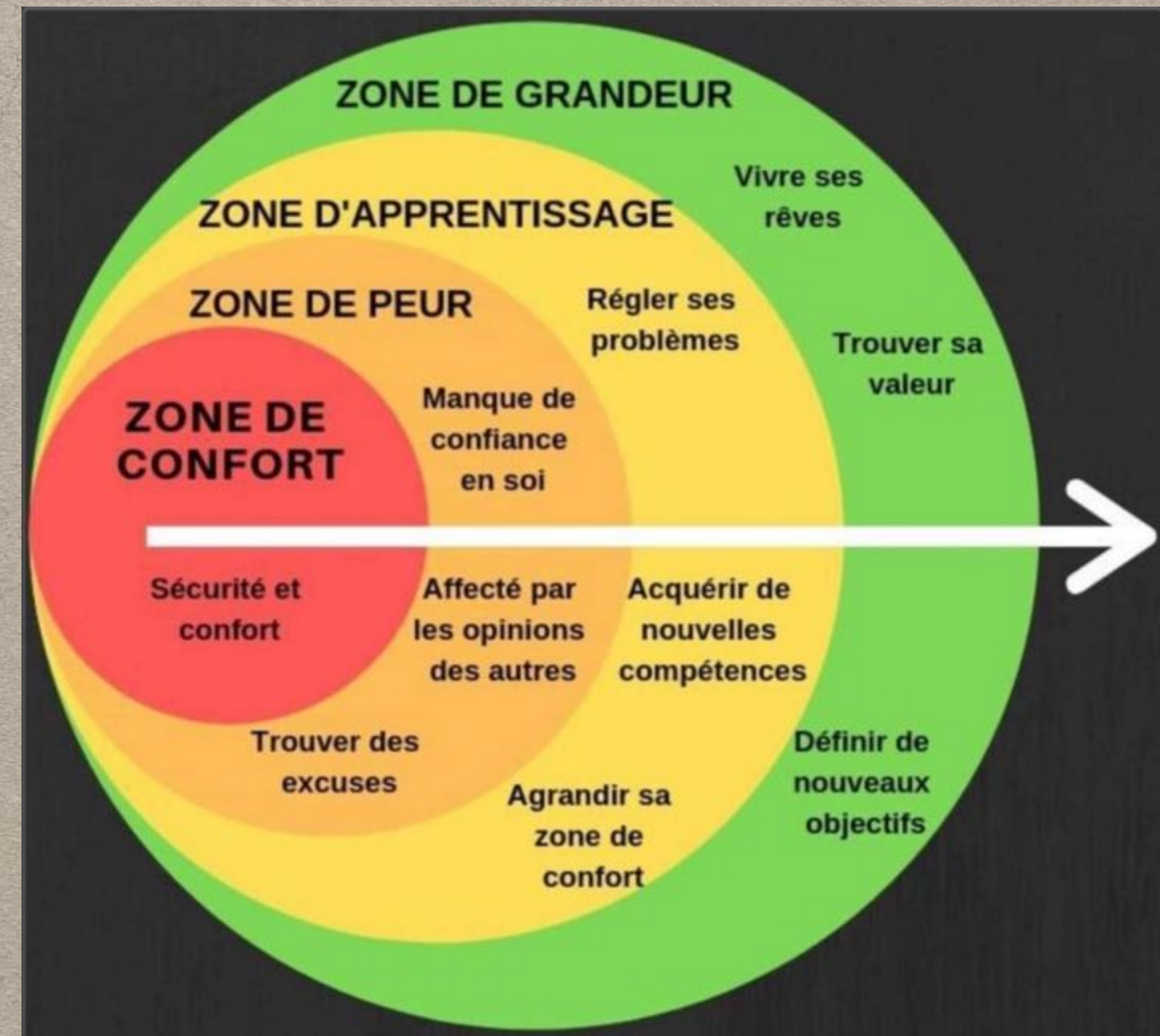


LA MAÎTRISE PERSONNELLE



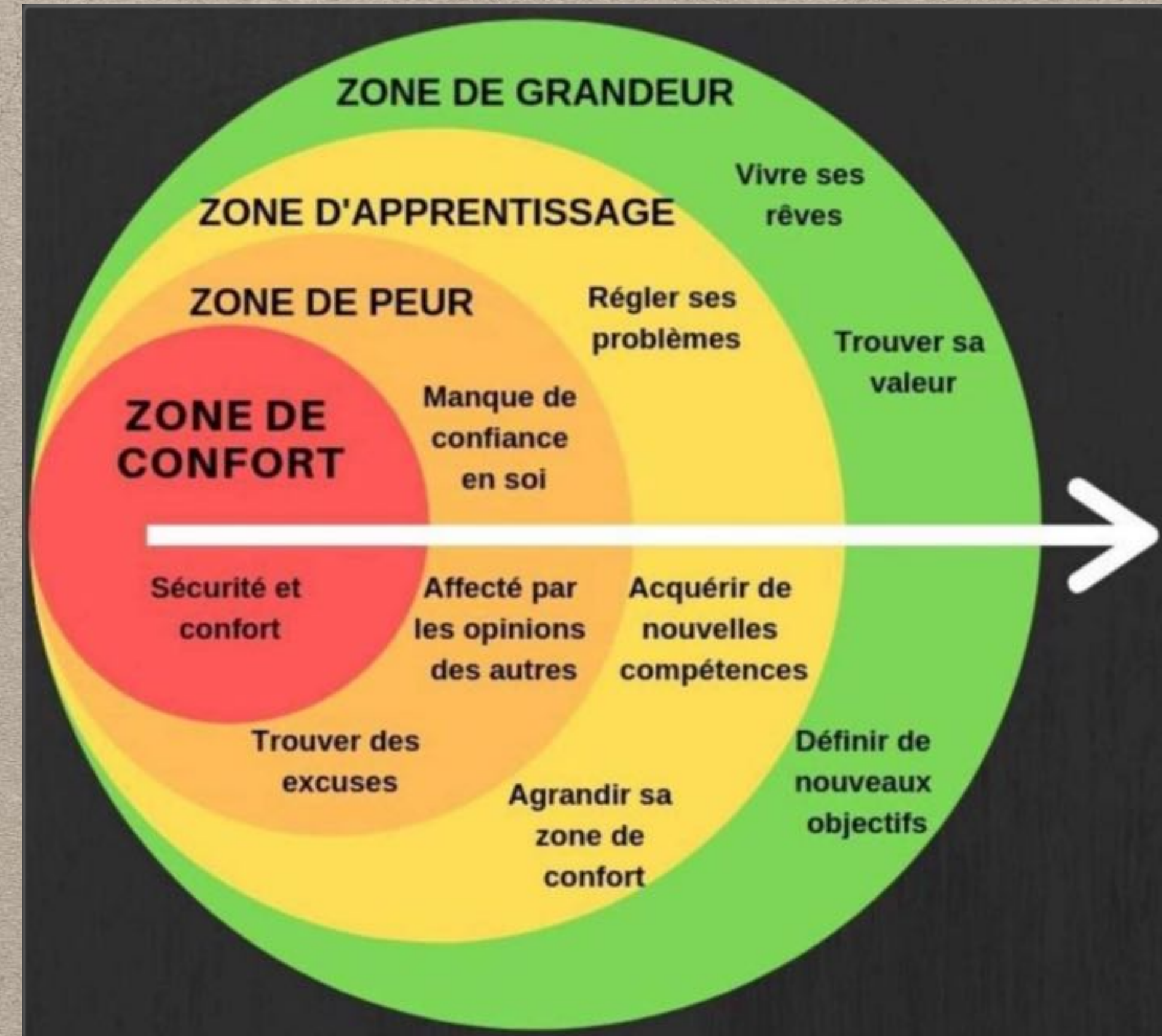
LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- La maîtrise personnelle est une conversation avec soi-même.



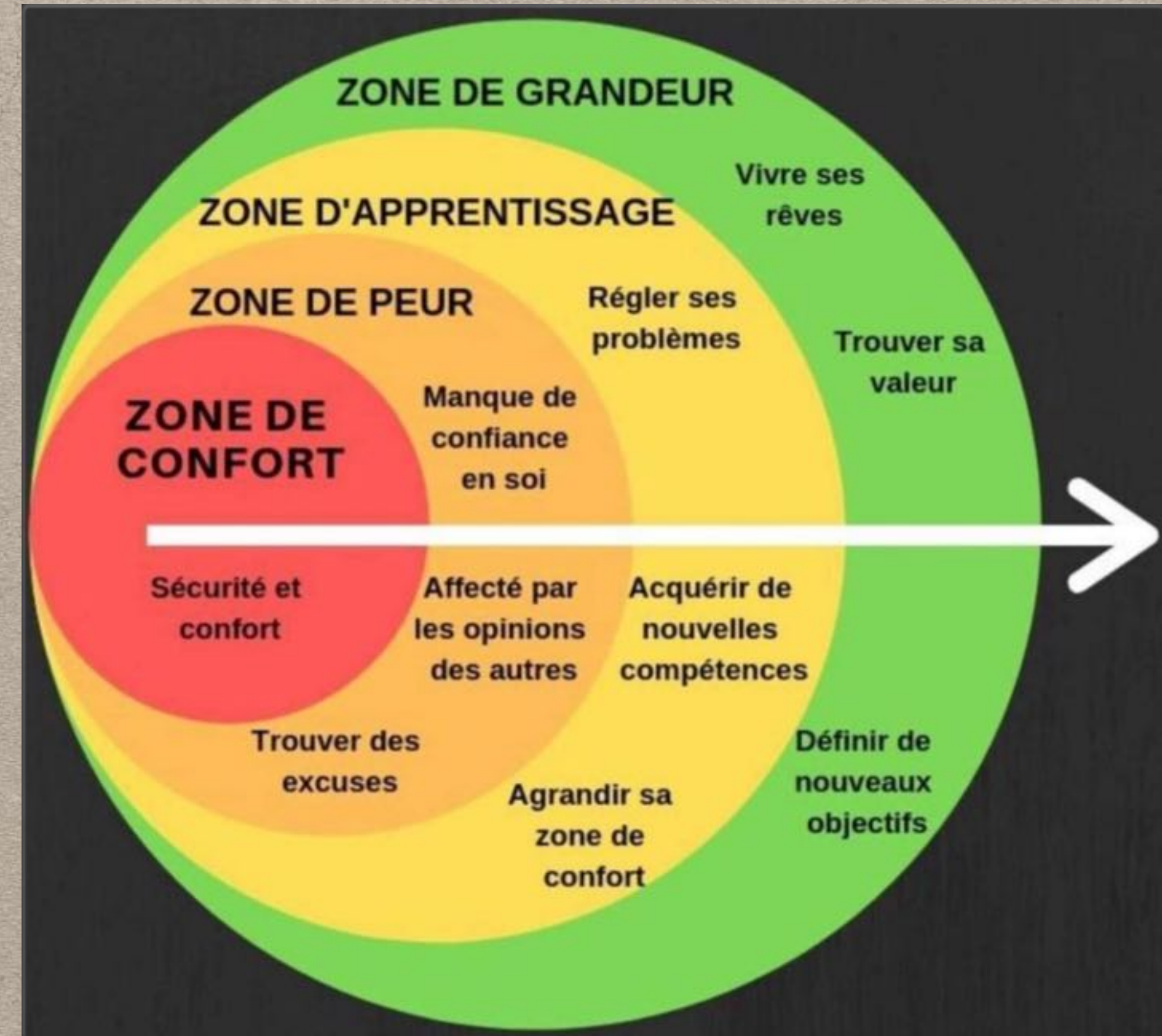
LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- La maîtrise personnelle est une conversation avec soi-même.
- Elle implique à la fois une vision claire du but que l'on cherche à atteindre et une image claire de la réalité dans laquelle on est.



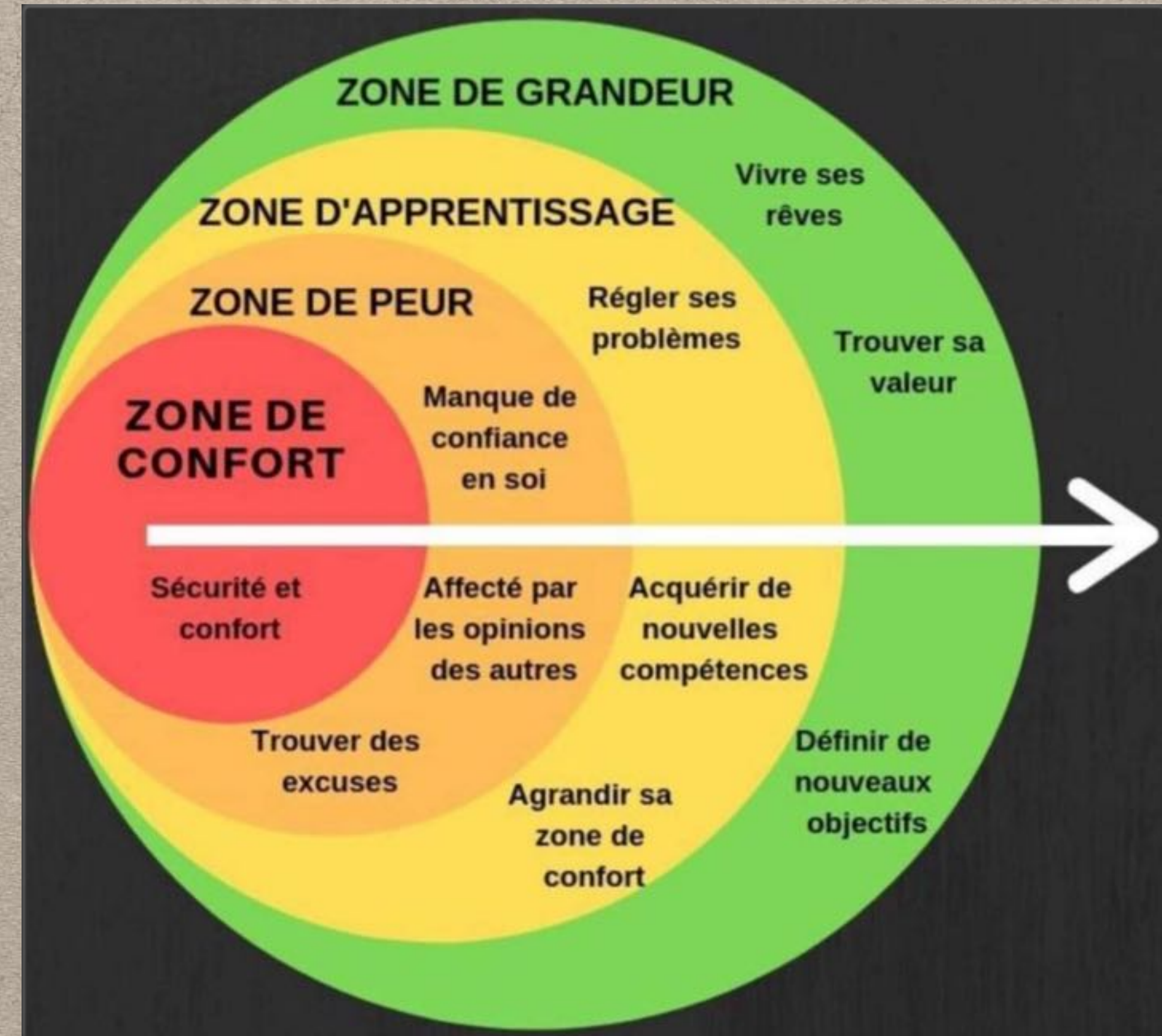
LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- La maîtrise personnelle est une conversation avec soi-même.
- Elle implique à la fois une vision claire du but que l'on cherche à atteindre et une image claire de la réalité dans laquelle on est.
- La *tension créative* entre la vision du but et la réalité peut nous pousser hors de notre zone de confort et nous engager à atteindre le but.



LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- La maîtrise personnelle est une conversation avec soi-même.
- Elle implique à la fois une vision claire du but que l'on cherche à atteindre et une image claire de la réalité dans laquelle on est.
- La *tension créative* entre la vision du but et la réalité peut nous pousser hors de notre zone de confort et nous engager à atteindre le but.
- L'organisation apprenante encourage et soutient chaque membre dans cette démarche de développement continu des compétences.



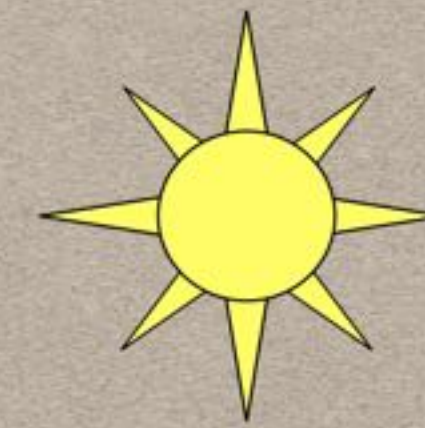
LES OUTILS DE LA MAÎTRISE PERSONNELLE

**UNE CONSCIENCE
CLAIRE DE SON IDÉAL**

**ALLER AU-DELÀ DES
OBJECTIFS À COURT TERME
POUR COMPRENDRE SES
ASPIRATIONS PROFONDES**

**UNE VISION LUCIDE
DE LA RÉALITÉ**

**AVOIR LE COURAGE DE NE
PAS SE LAISSER TROMPER
PAR DES ILLUSIONS**



**TIRER
PARTI DE
LA
TENSION
CRÉATRICE**

**UTILISER
L'ÉCART ENTRE
L'IDÉAL ET LA
RÉALITÉ
COMME
MOTEUR DE SA
VOLONTÉ DE
PROGRÈS**



LES OUTILS DE LA MAÎTRISE PERSONNELLE

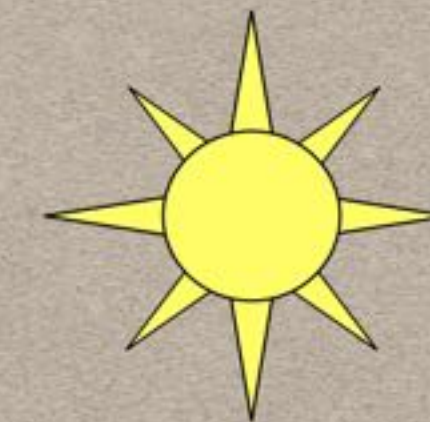
- Tout ce qui va permettre de faire naître et d'exploiter la tension créatrice entre la vision du but à atteindre et la conscience de la situation présente :

**UNE CONSCIENCE
CLAIRE DE SON IDÉAL**

**ALLER AU-DELÀ DES
OBJECTIFS À COURT TERME
POUR COMPRENDRE SES
ASPIRATIONS PROFONDES**

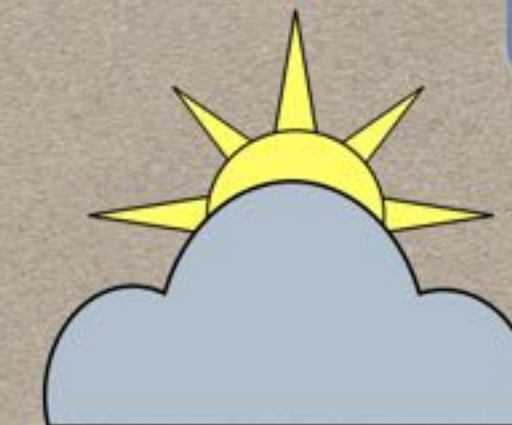
**UNE VISION LUCIDE
DE LA RÉALITÉ**

**AVOIR LE COURAGE DE NE
PAS SE LAISSER TROMPER
PAR DES ILLUSIONS**



**TIRER
PARTI DE
LA
TENSION
CRÉATRICE**

**UTILISER
L'ÉCART ENTRE
L'IDÉAL ET LA
RÉALITÉ
COMME
MOTEUR DE SA
VOLONTÉ DE
PROGRÈS**



LES OUTILS DE LA MAÎTRISE PERSONNELLE

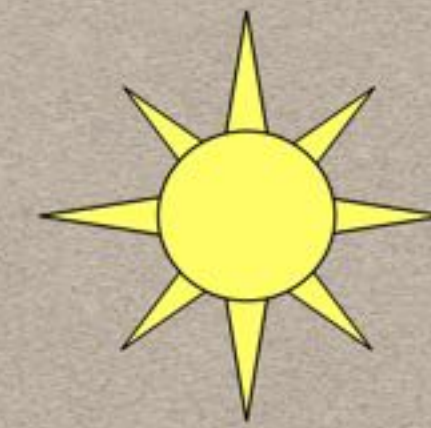
- Tout ce qui va permettre de faire naître et d'exploiter la tension créatrice entre la vision du but à atteindre et la conscience de la situation présente :
 - Procédés d'auto-évaluation

UNE CONSCIENCE CLAIRE DE SON IDÉAL

ALLER AU-DELÀ DES OBJECTIFS À COURT TERME POUR COMPRENDRE SES ASPIRATIONS PROFONDES

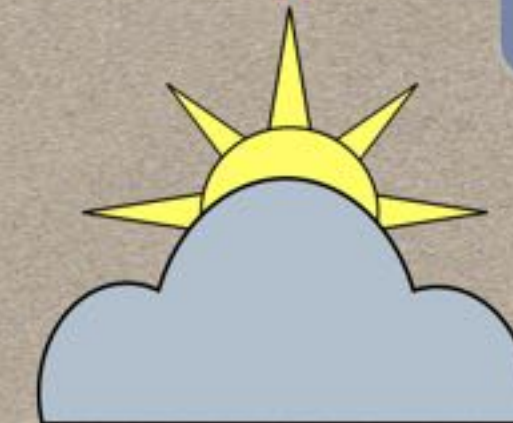
UNE VISION LUCIDE DE LA RÉALITÉ

AVOIR LE COURAGE DE NE PAS SE LAISSER TROMPER PAR DES ILLUSIONS



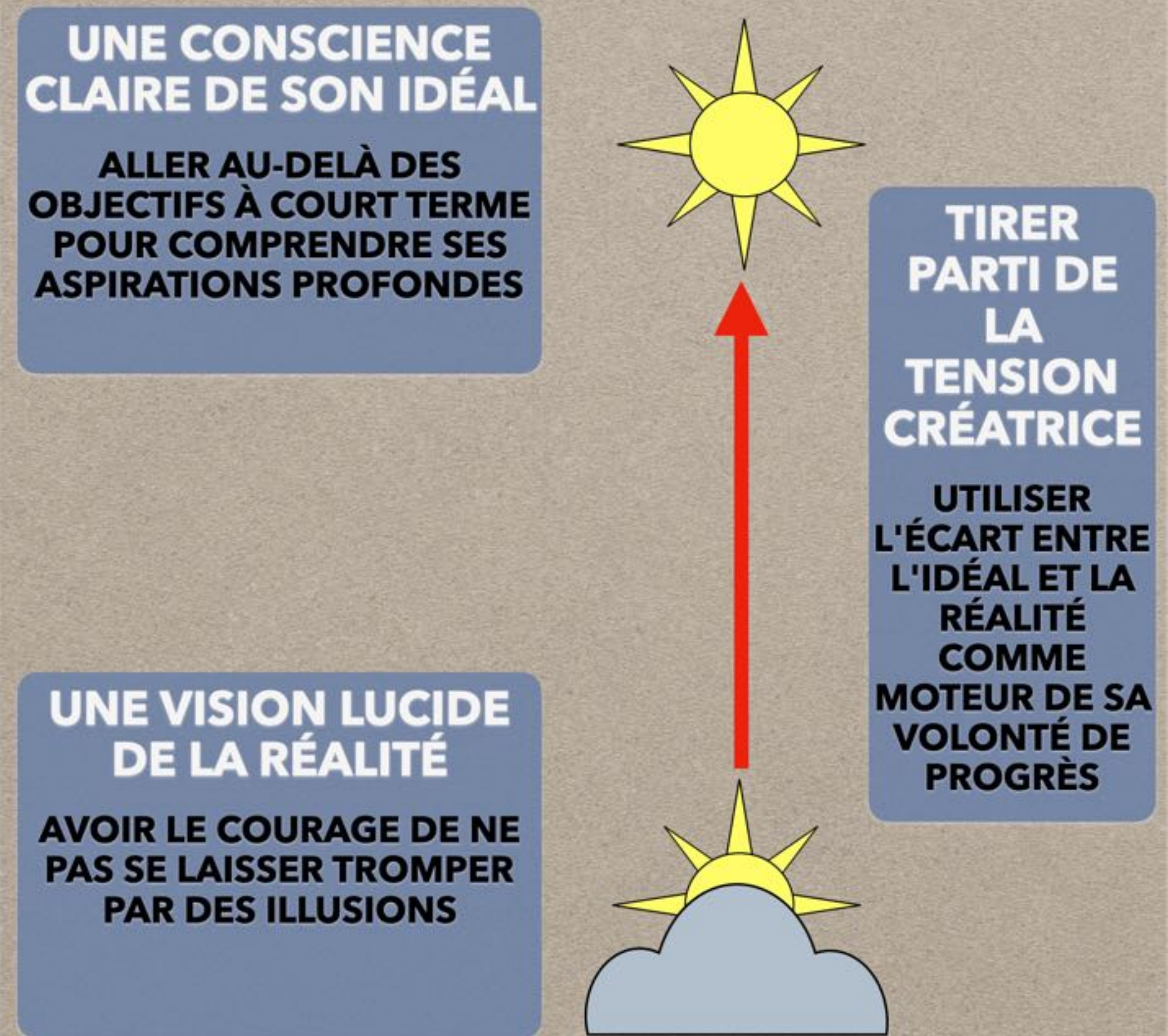
TIRER PARTI DE LA TENSION CRÉATRICE

UTILISER L'ÉCART ENTRE L'IDÉAL ET LA RÉALITÉ COMME MOTEUR DE SA VOLONTÉ DE PROGRÈS



LES OUTILS DE LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- Tout ce qui va permettre de faire naître et d'exploiter la tension créatrice entre la vision du but à atteindre et la conscience de la situation présente :
 - Procédés d'auto-évaluation
 - Formalisation d'objectifs personnels



LES OUTILS DE LA MAÎTRISE PERSONNELLE

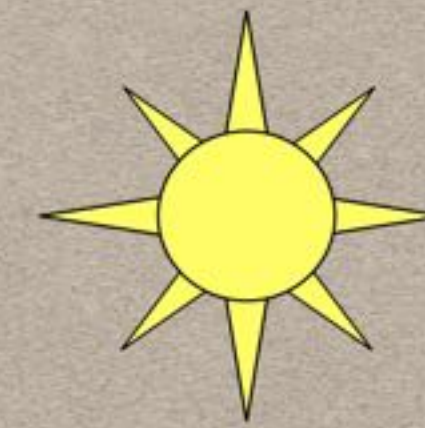
- Tout ce qui va permettre de faire naître et d'exploiter la tension créatrice entre la vision du but à atteindre et la conscience de la situation présente :
 - Procédés d'auto-évaluation
 - Formalisation d'objectifs personnels
 - Autoformation et coaching

**UNE CONSCIENCE
CLAIRE DE SON IDÉAL**

**ALLER AU-DELÀ DES
OBJECTIFS À COURT TERME
POUR COMPRENDRE SES
ASPIRATIONS PROFONDES**

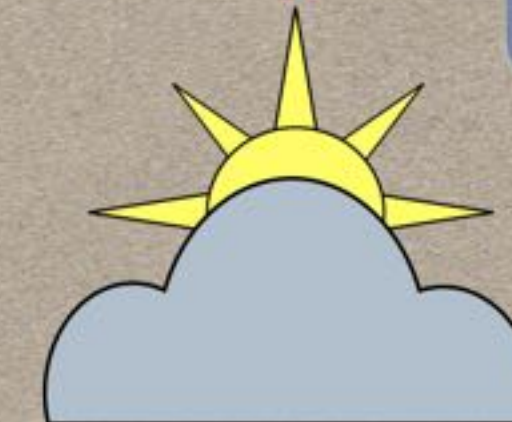
**UNE VISION LUCIDE
DE LA RÉALITÉ**

**AVOIR LE COURAGE DE NE
PAS SE LAISSER TROMPER
PAR DES ILLUSIONS**



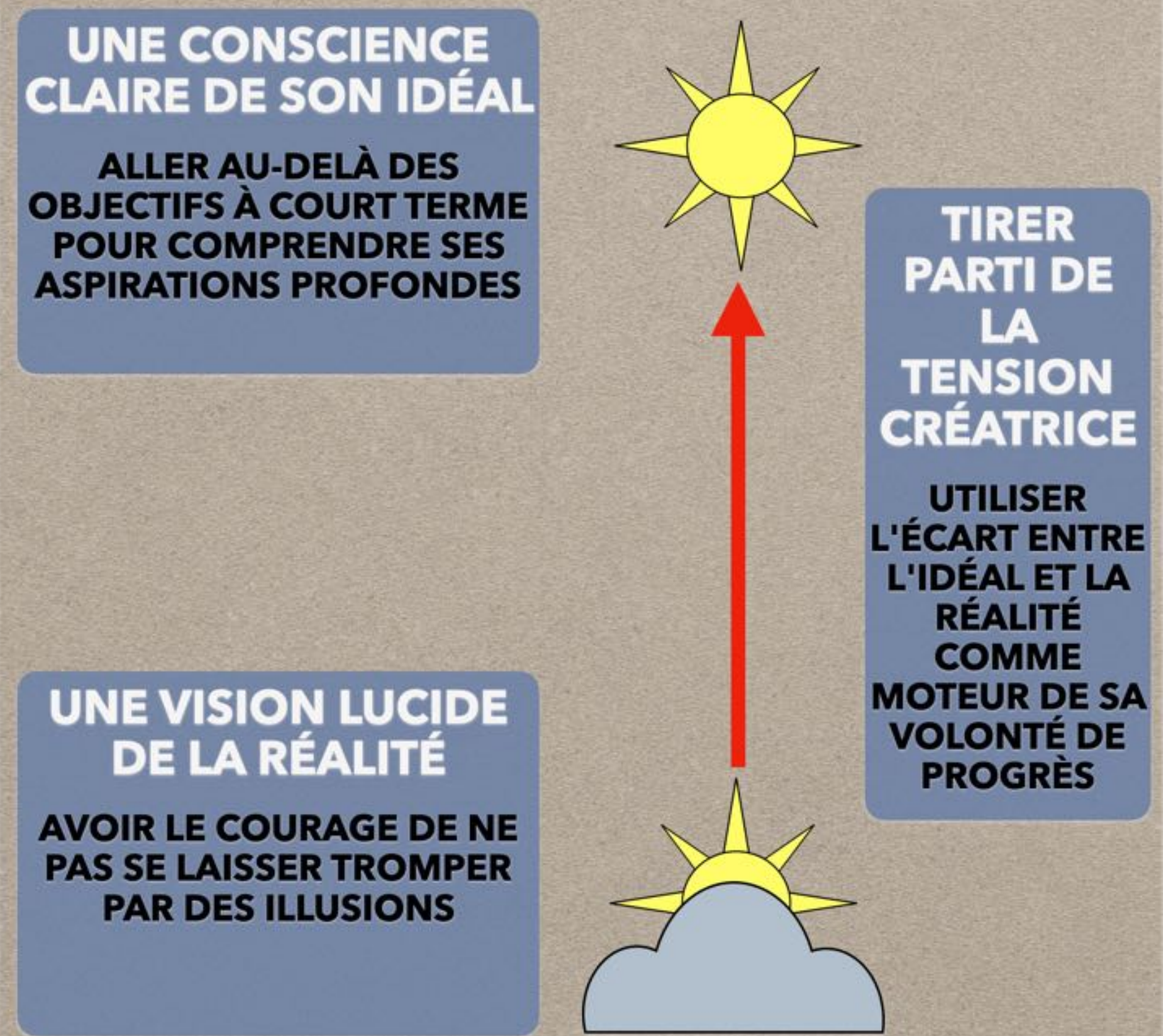
**TIRER
PARTI DE
LA
TENSION
CRÉATRICE**

**UTILISER
L'ÉCART ENTRE
L'IDÉAL ET LA
RÉALITÉ
COMME
MOTEUR DE SA
VOLONTÉ DE
PROGRÈS**

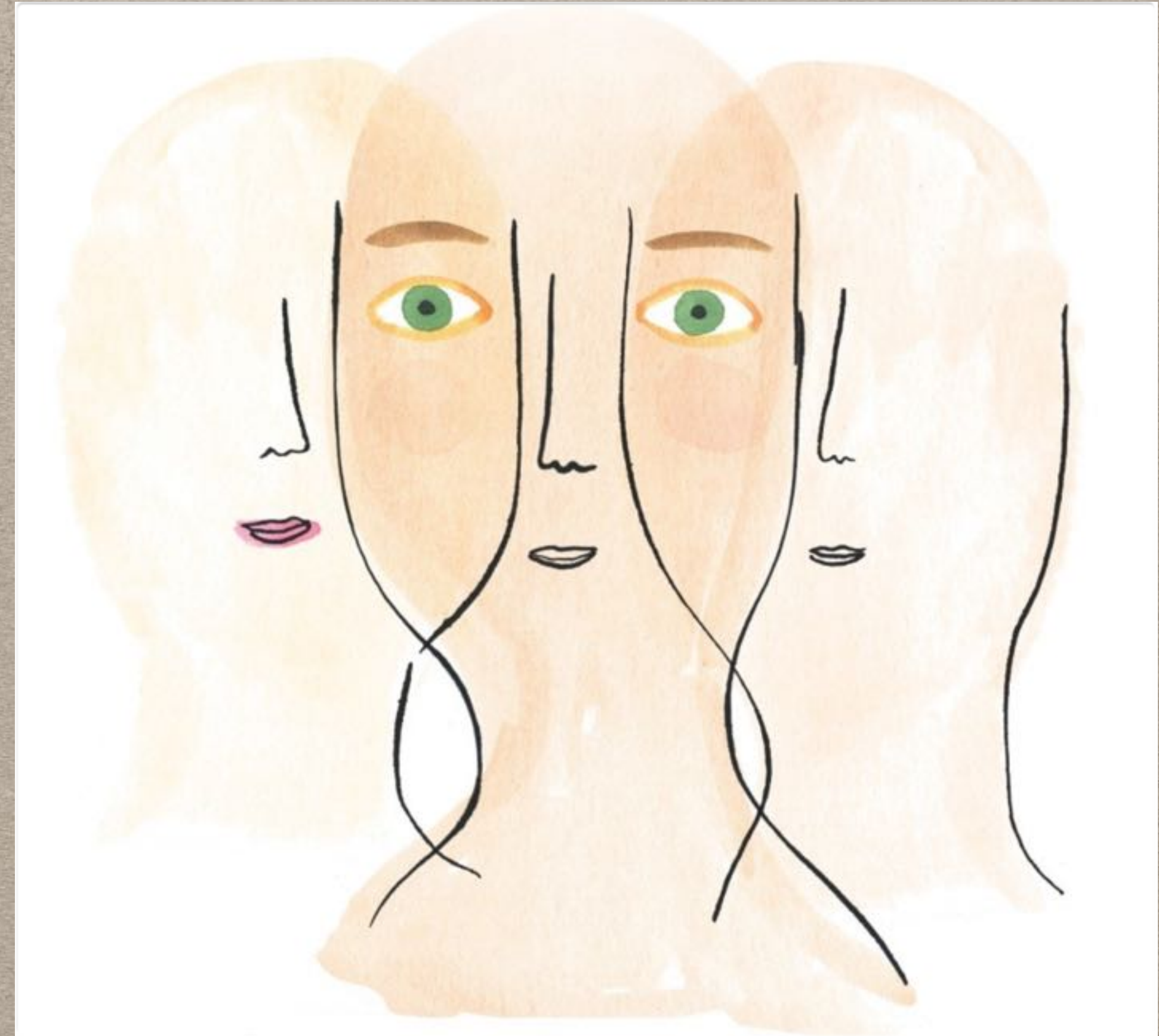


LES OUTILS DE LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- Tout ce qui va permettre de faire naître et d'exploiter la tension créatrice entre la vision du but à atteindre et la conscience de la situation présente :
 - Procédés d'auto-évaluation
 - Formalisation d'objectifs personnels
 - Autoformation et coaching
 - Aide à l'évaluation des compétences acquises.

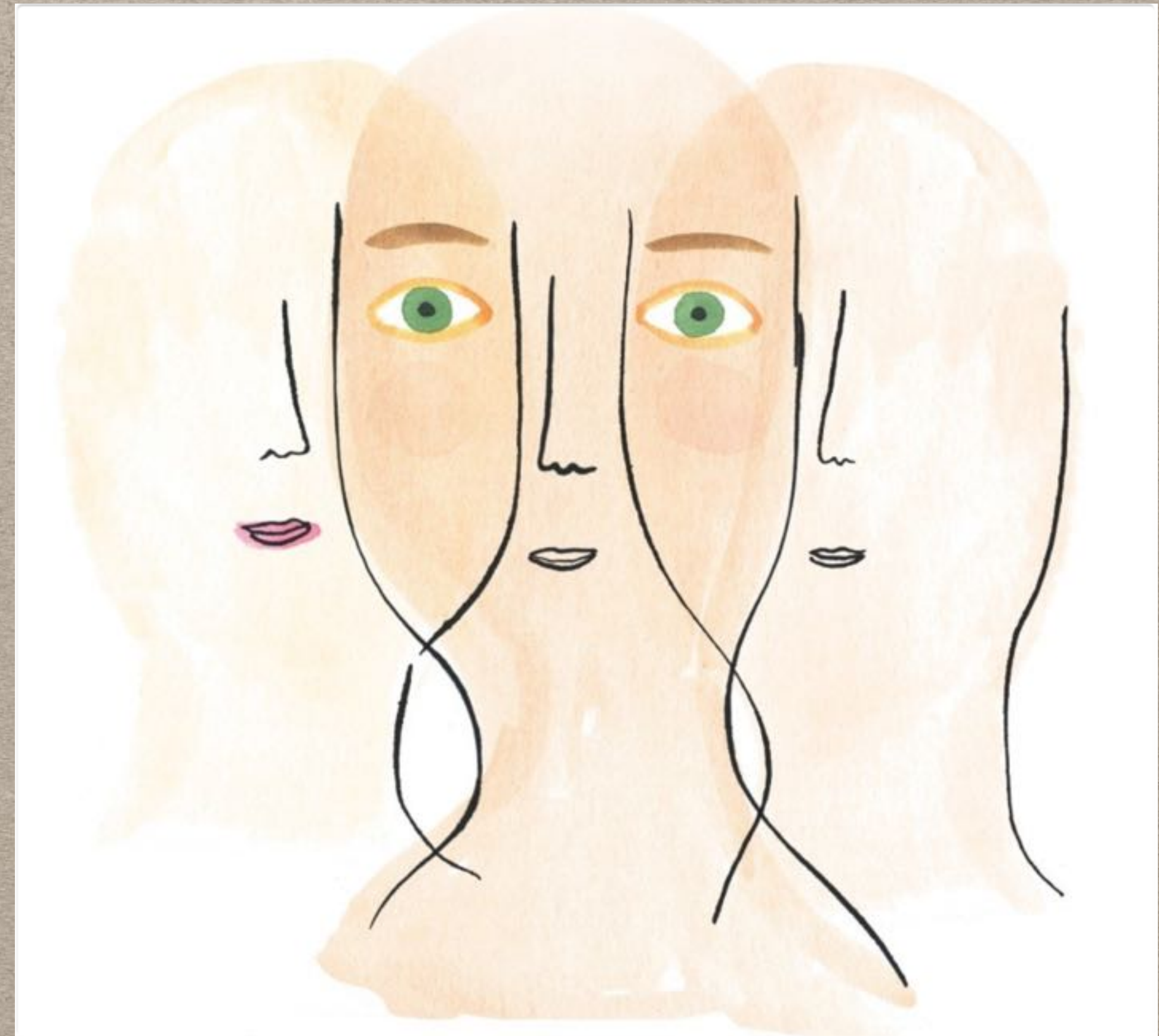


LA VISION PARTAGÉE



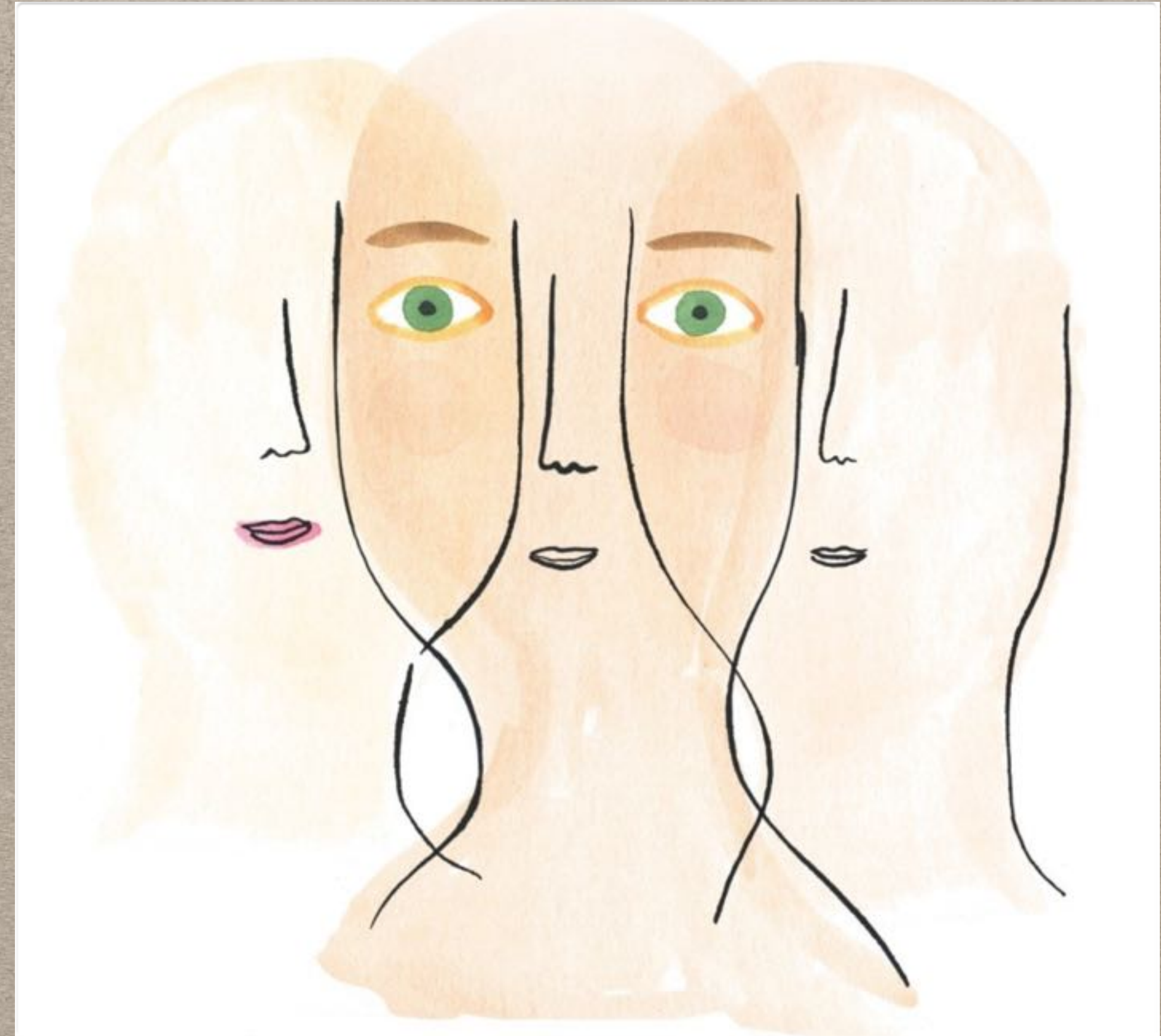
LA VISION PARTAGÉE

- Toute organisation a une destinée, un but profond qui exprime sa raison d'être.



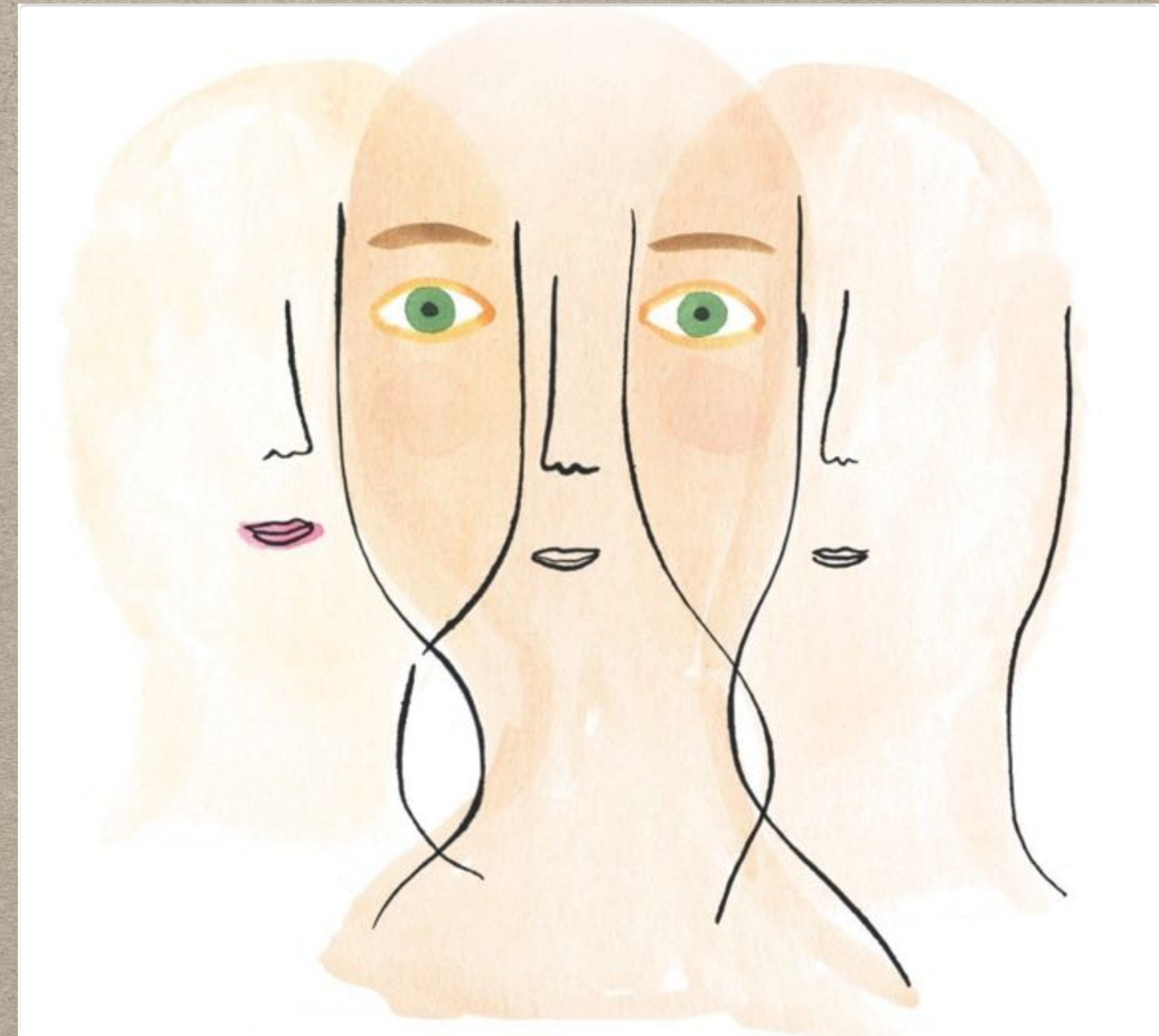
LA VISION PARTAGÉE

- Toute organisation a une destinée, un but profond qui exprime sa raison d'être.
- Si cette raison d'être est bien perçue par tous, l'organisation devient un être vivant dotée d'une énergie propre.

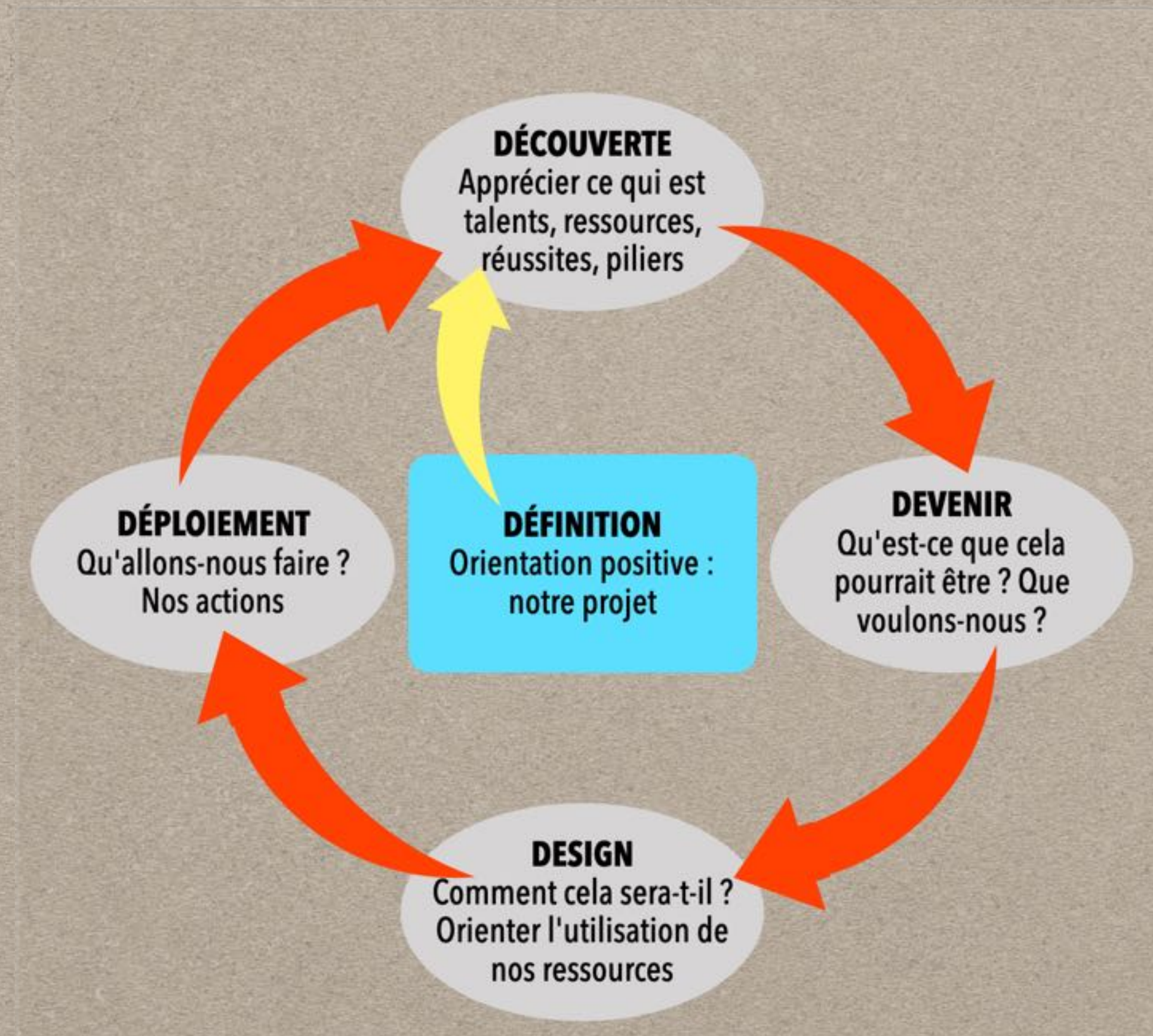


LA VISION PARTAGÉE

- Toute organisation a une destinée, un but profond qui exprime sa raison d'être.
- Si cette raison d'être est bien perçue par tous, l'organisation devient un être vivant dotée d'une énergie propre.
- Proposer à tous les niveaux de l'organisation, à toutes les personnes, dans tous les rôles d'exprimer ce qui compte vraiment pour elles afin de contribuer à la construction et à l'approfondissement d'une vision commune.

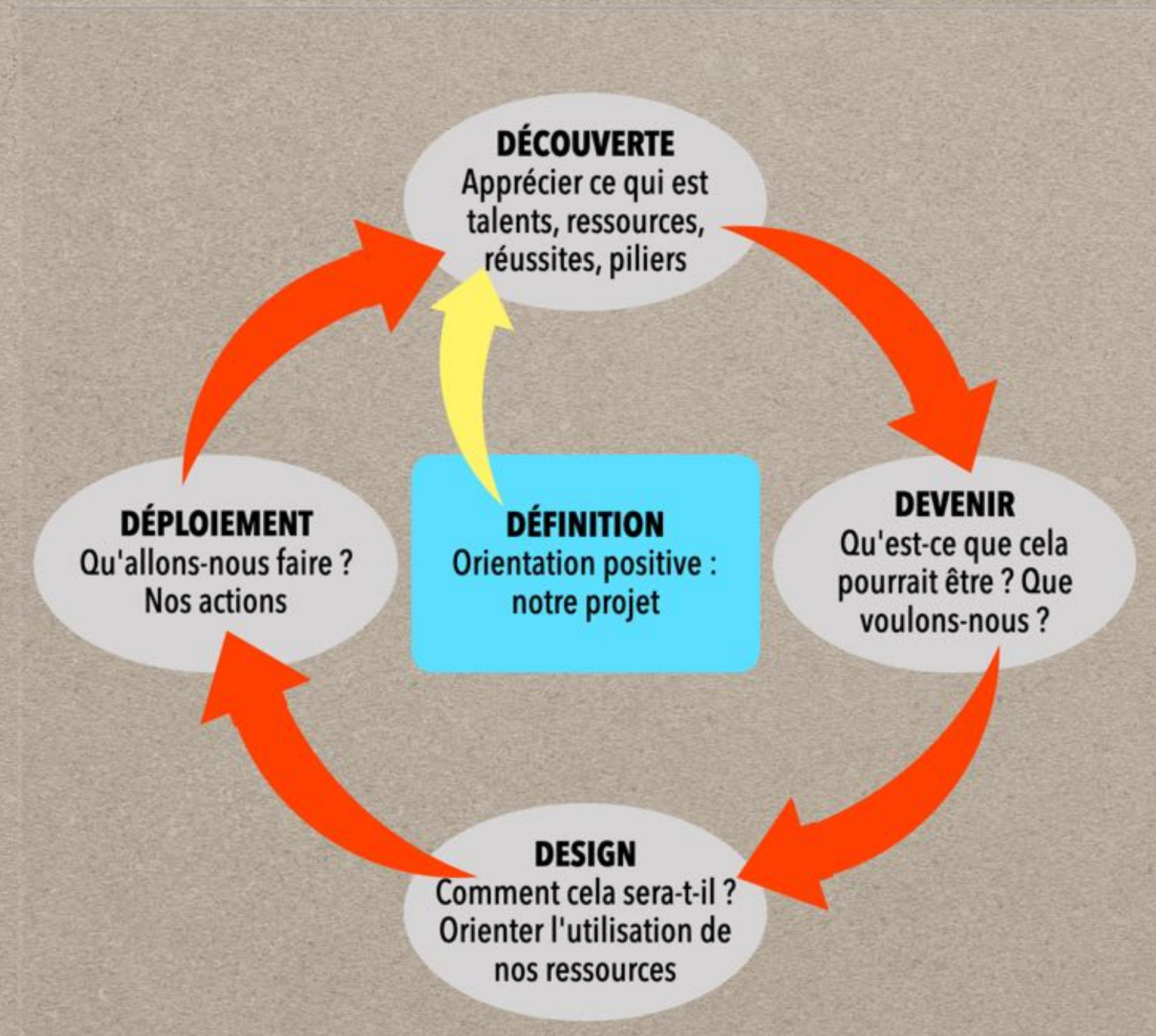


UN OUTIL : L'EXPLORATION APPRÉCIATIVE



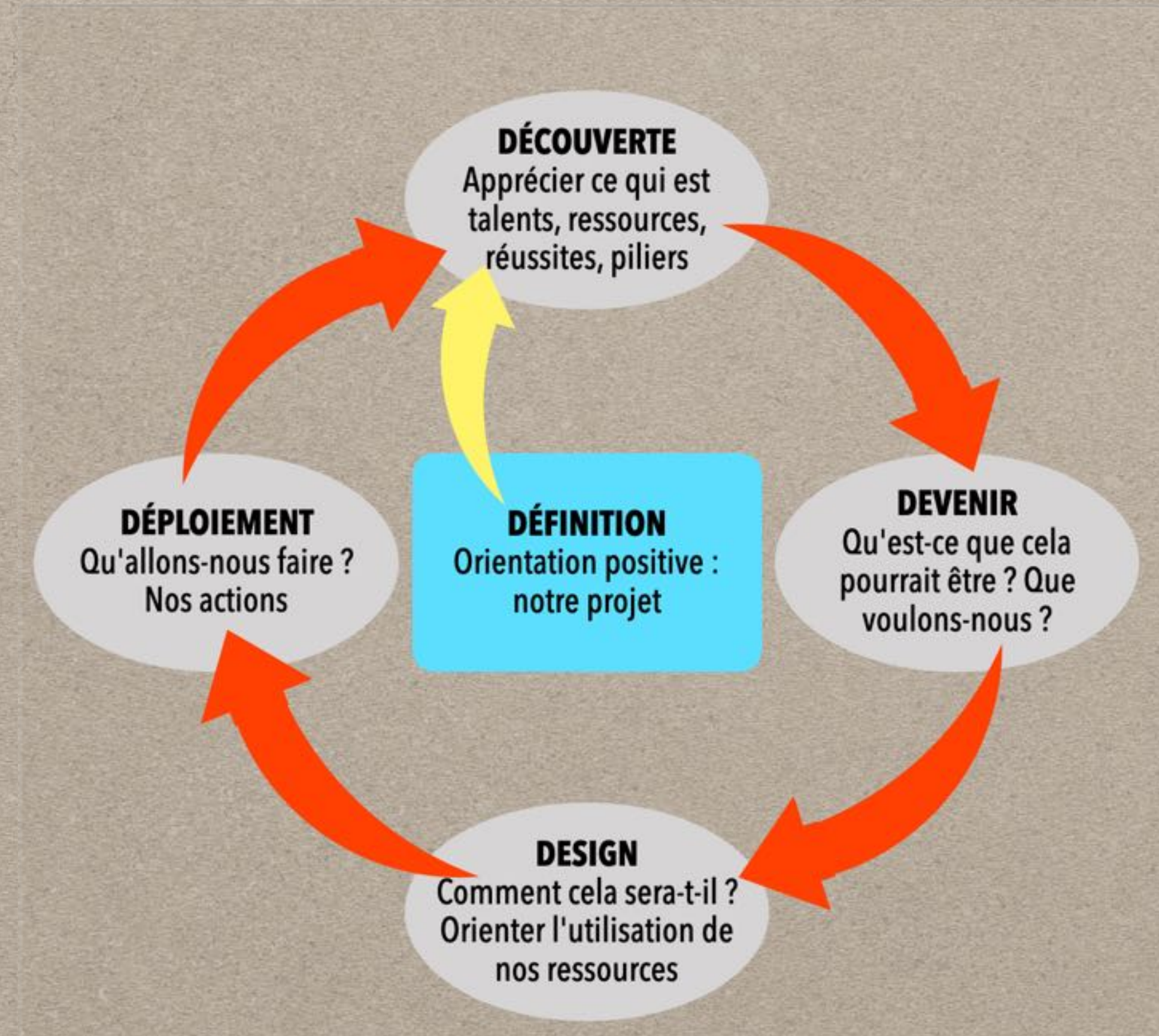
UN OUTIL : L'EXPLORATION APPRÉCIATIVE

- Adopter une vision appréciative, positive de l'organisation et de ses membres.



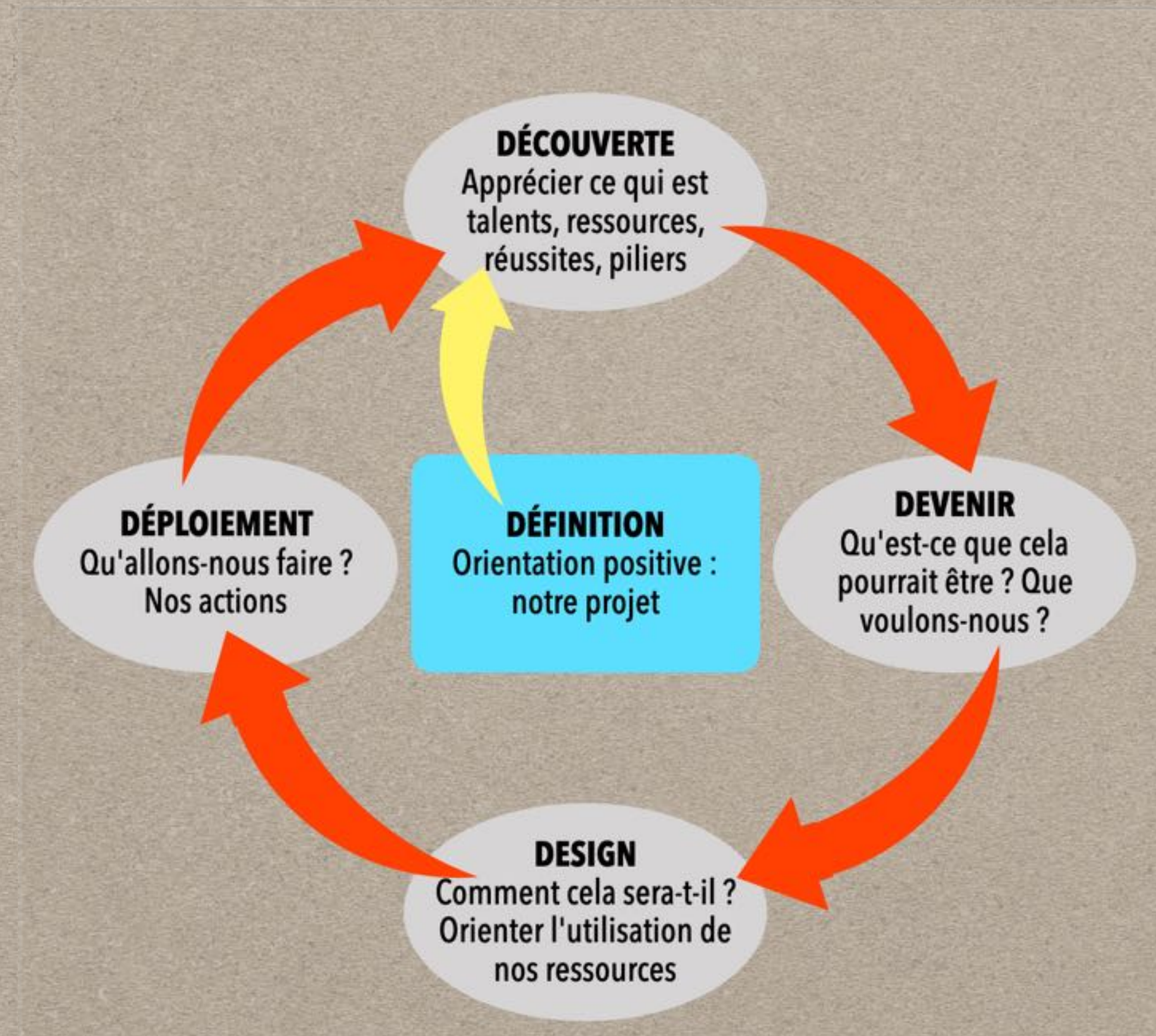
UN OUTIL : L'EXPLORATION APPRÉCIATIVE

- Adopter une vision appréciative, positive de l'organisation et de ses membres.
- Explorer et découvrir les facteurs de réussite de l'organisation (on ne s'intéresse pas aux échecs ni aux problèmes).



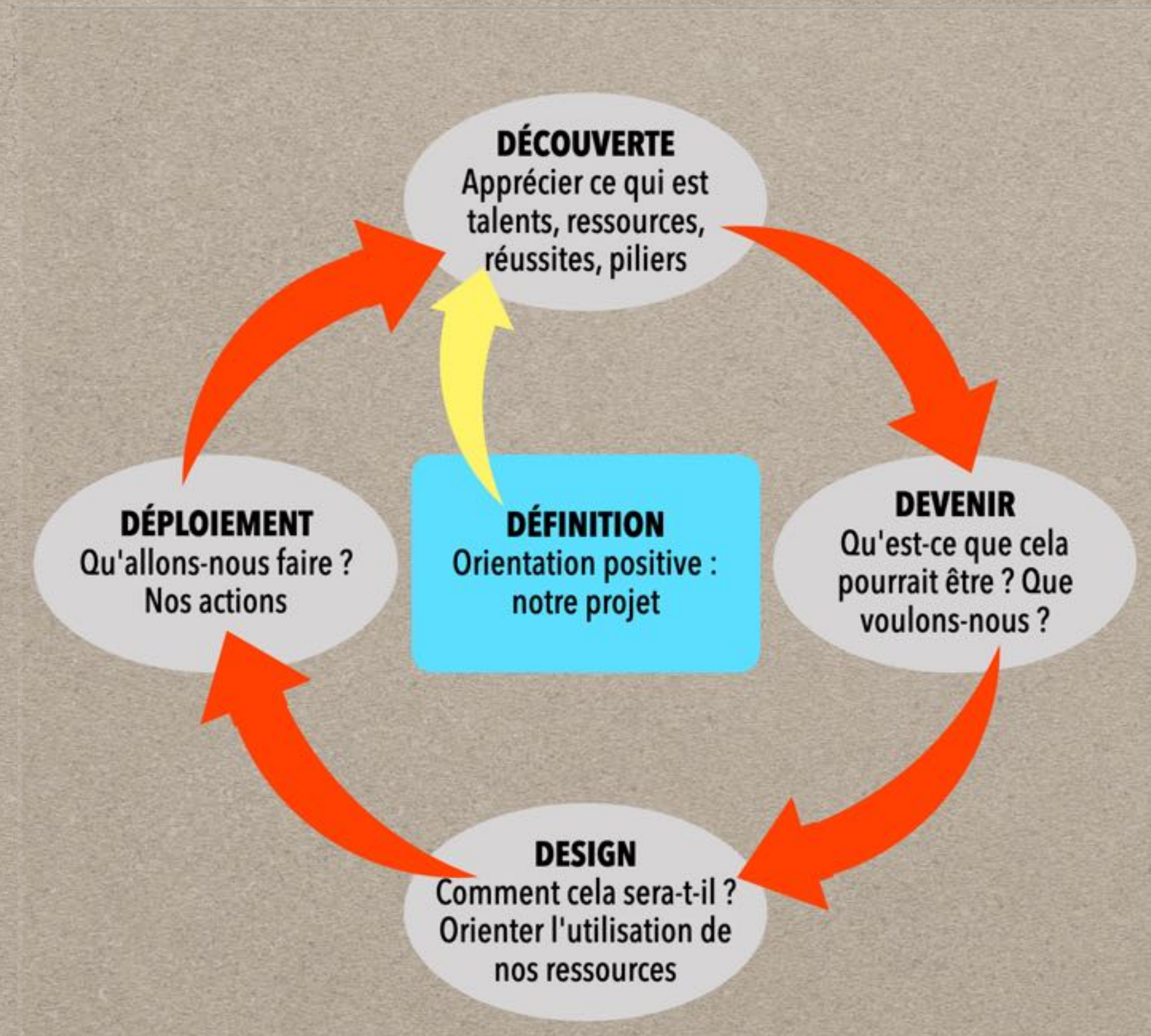
UN OUTIL : L'EXPLORATION APPRÉCIATIVE

- Adopter une vision appréciative, positive de l'organisation et de ses membres.
- Explorer et découvrir les facteurs de réussite de l'organisation (on ne s'intéresse pas aux échecs ni aux problèmes).
- Imaginer un avenir s'appuyant sur ces forces positives : la vision partagée.



UN OUTIL : L'EXPLORATION APPRÉCIATIVE

- Adopter une vision appréciative, positive de l'organisation et de ses membres.
- Explorer et découvrir les facteurs de réussite de l'organisation (on ne s'intéresse pas aux échecs ni aux problèmes).
- Imaginer un avenir s'appuyant sur ces forces positives : la vision partagée.
- Réaliser les transformations souhaitables et susciter des engagements durables pour faire vivre les choix retenus.



APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE



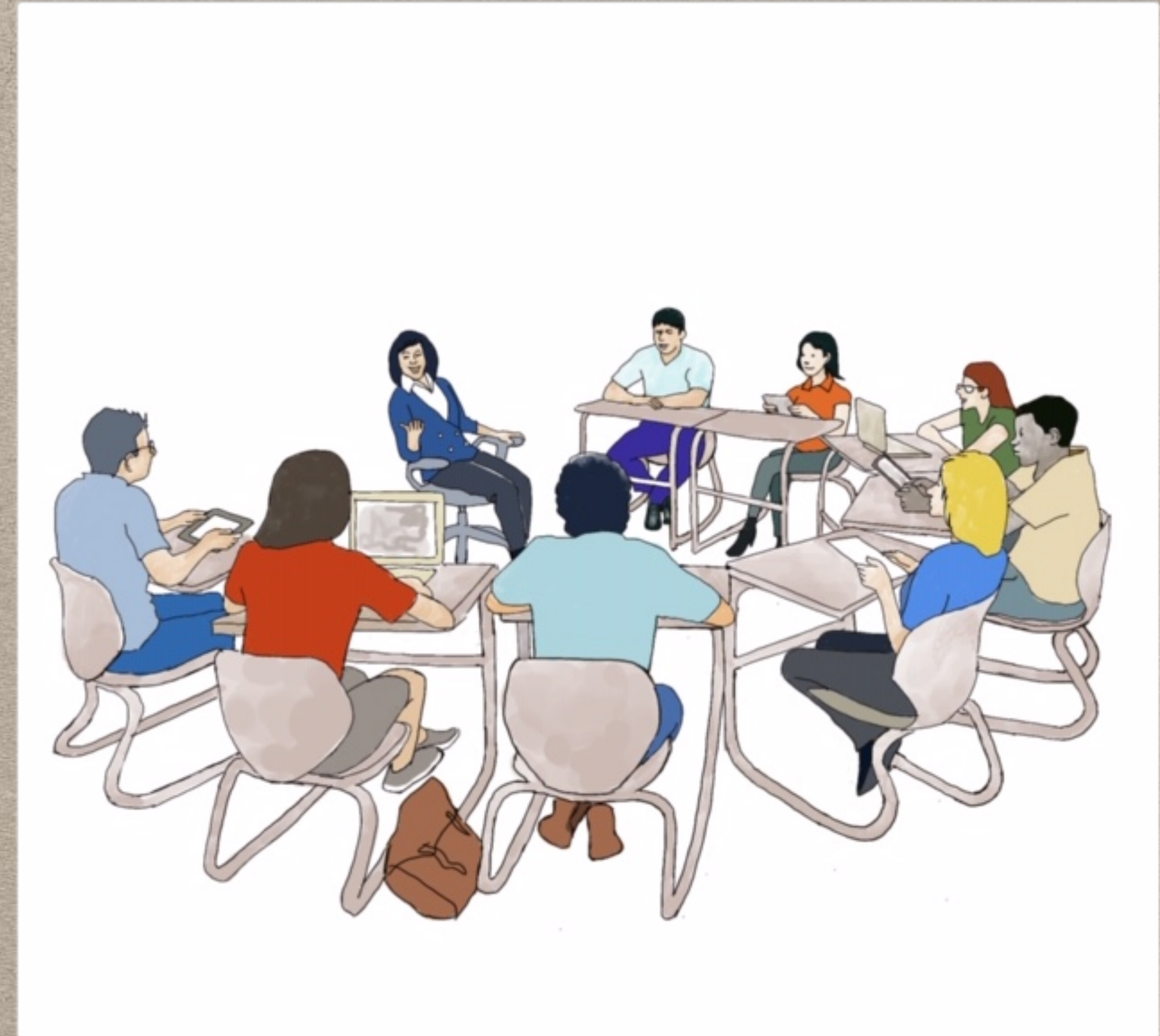
APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

- Favoriser la réflexion collective par le dialogue.



APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

- Favoriser la réflexion collective par le dialogue.
- Affronter les *conversations cruciales*, c'est-à-dire celles qui affrontent des opinions opposées avec des enjeux élevés et des émotions fortes.



APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

- Favoriser la réflexion collective par le dialogue.
- Affronter les *conversations cruciales*, c'est-à-dire celles qui affrontent des opinions opposées avec des enjeux élevés et des émotions fortes.
- Rechercher et trouver des solutions à tous les problèmes récurrents.



APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

- Favoriser la réflexion collective par le dialogue.
- Affronter les *conversations cruciales*, c'est-à-dire celles qui affrontent des opinions opposées avec des enjeux élevés et des émotions fortes.
- Rechercher et trouver des solutions à tous les problèmes récurrents.
- Développer des communautés de pratique.



MODÈLES MENTAUX



MODÈLES MENTAUX

- Les modèles mentaux sont les images, les hypothèses, les récits, que nous avons stockés dans notre cerveau au fur et à mesure des expériences vécues.



MODÈLES MENTAUX

- Les modèles mentaux sont les images, les hypothèses, les récits, que nous avons stockés dans notre cerveau au fur et à mesure des expériences vécues.
- C'est comme une carte mentale inconsciente qui nous permet de naviguer dans l'environnement complexe de notre monde.



MODÈLES MENTAUX

- Les modèles mentaux sont les images, les hypothèses, les récits, que nous avons stockés dans notre cerveau au fur et à mesure des expériences vécues.
- C'est comme une carte mentale inconsciente qui nous permet de naviguer dans l'environnement complexe de notre monde.
- On ne peut ni réfléchir ni agir dans modèles mentaux, mais il faut savoir les identifier pour pouvoir en changer si nécessaire ("sortir de la boîte")



EXEMPLE DE MODÈLE MENTAL



EXEMPLE DE MODÈLE MENTAL

- Partie de "bras de fer" : pour gagner, il faut abaisser le poignet de son adversaire jusqu'à la table, le plus de fois possible en 30 secondes.



EXEMPLE DE MODÈLE MENTAL

- Partie de "bras de fer" : pour gagner, il faut abaisser le poignet de son adversaire jusqu'à la table, le plus de fois possible en 30 secondes.
- La plupart des personnes luttent contre leur adversaire pour arriver au résultat.



EXEMPLE DE MODÈLE MENTAL

- Partie de "bras de fer" : pour gagner, il faut abaisser le poignet de son adversaire jusqu'à la table, le plus de fois possible en 30 secondes.
- La plupart des personnes luttent contre leur adversaire pour arriver au résultat.
- Elles sont prisonnières du modèle mental de la compétition selon lequel une seule des deux personnes peut gagner.

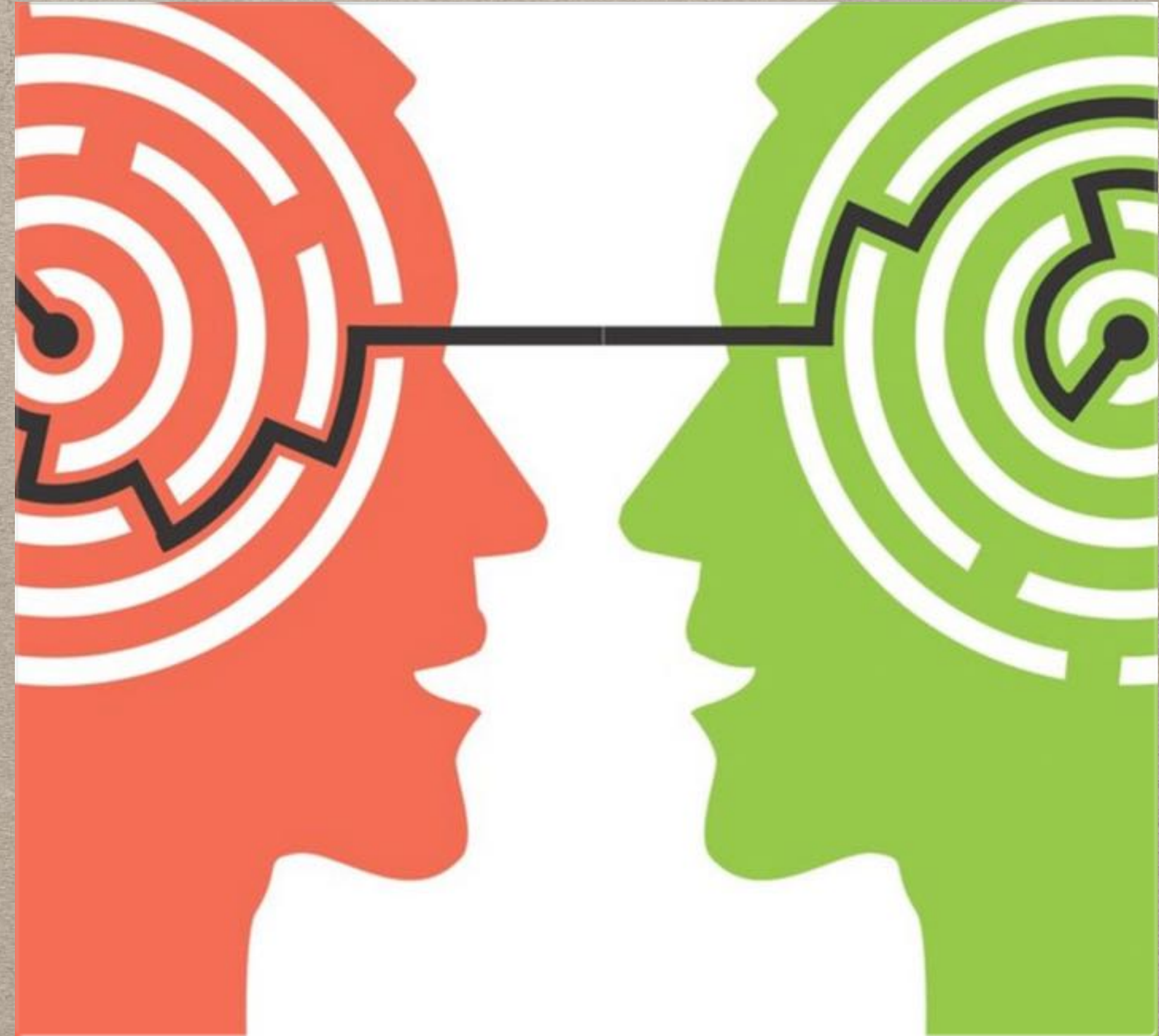


EXEMPLE DE MODÈLE MENTAL

- Partie de "bras de fer" : pour gagner, il faut abaisser le poignet de son adversaire jusqu'à la table, le plus de fois possible en 30 secondes.
- La plupart des personnes luttent contre leur adversaire pour arriver au résultat.
- Elles sont prisonnières du modèle mental de la compétition selon lequel une seule des deux personnes peut gagner.
- L'autre solution est que chacune des deux personnes abaisse à son tour son poignet vers la table le plus vite possible.

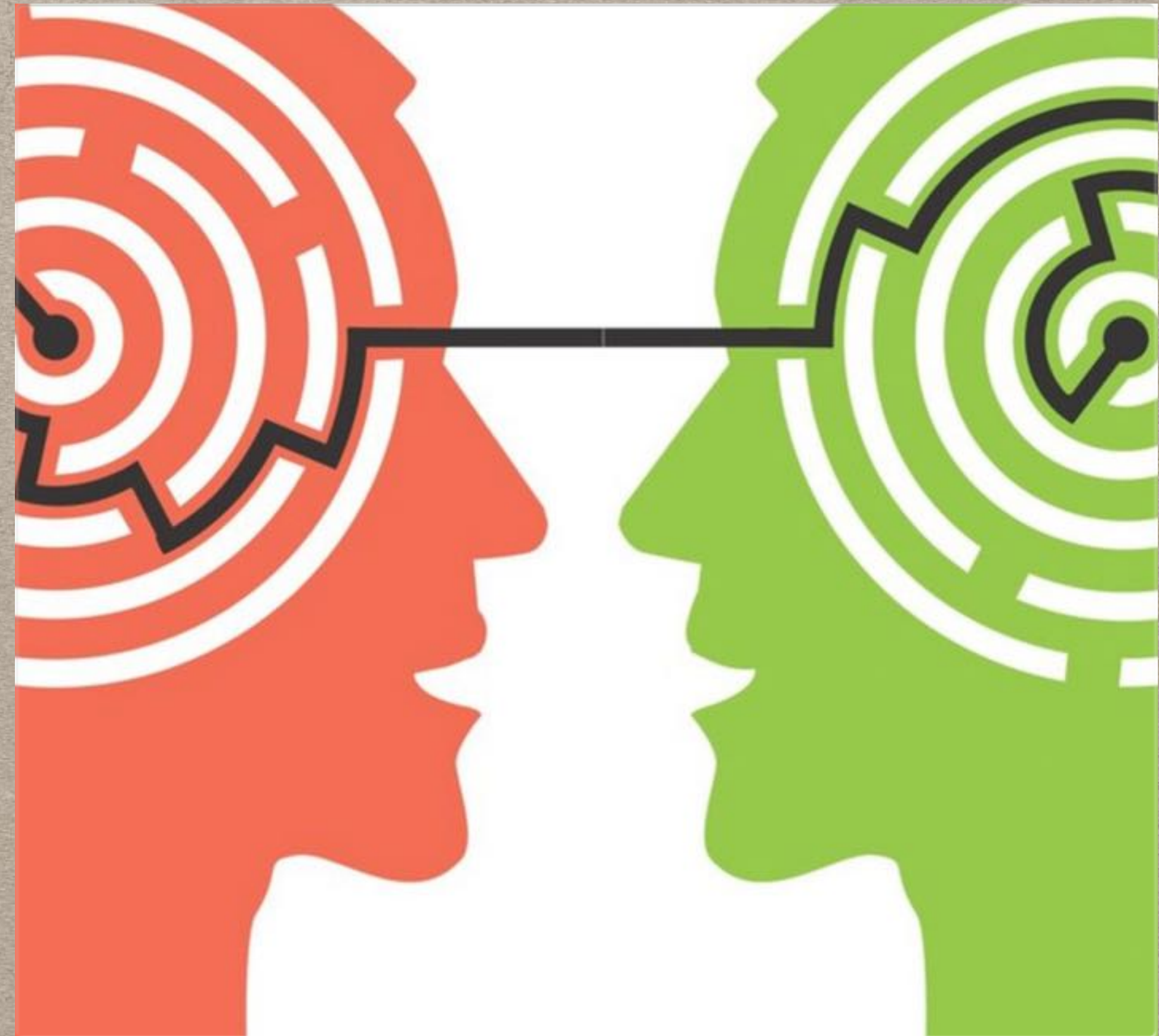


LA RÉFLEXION



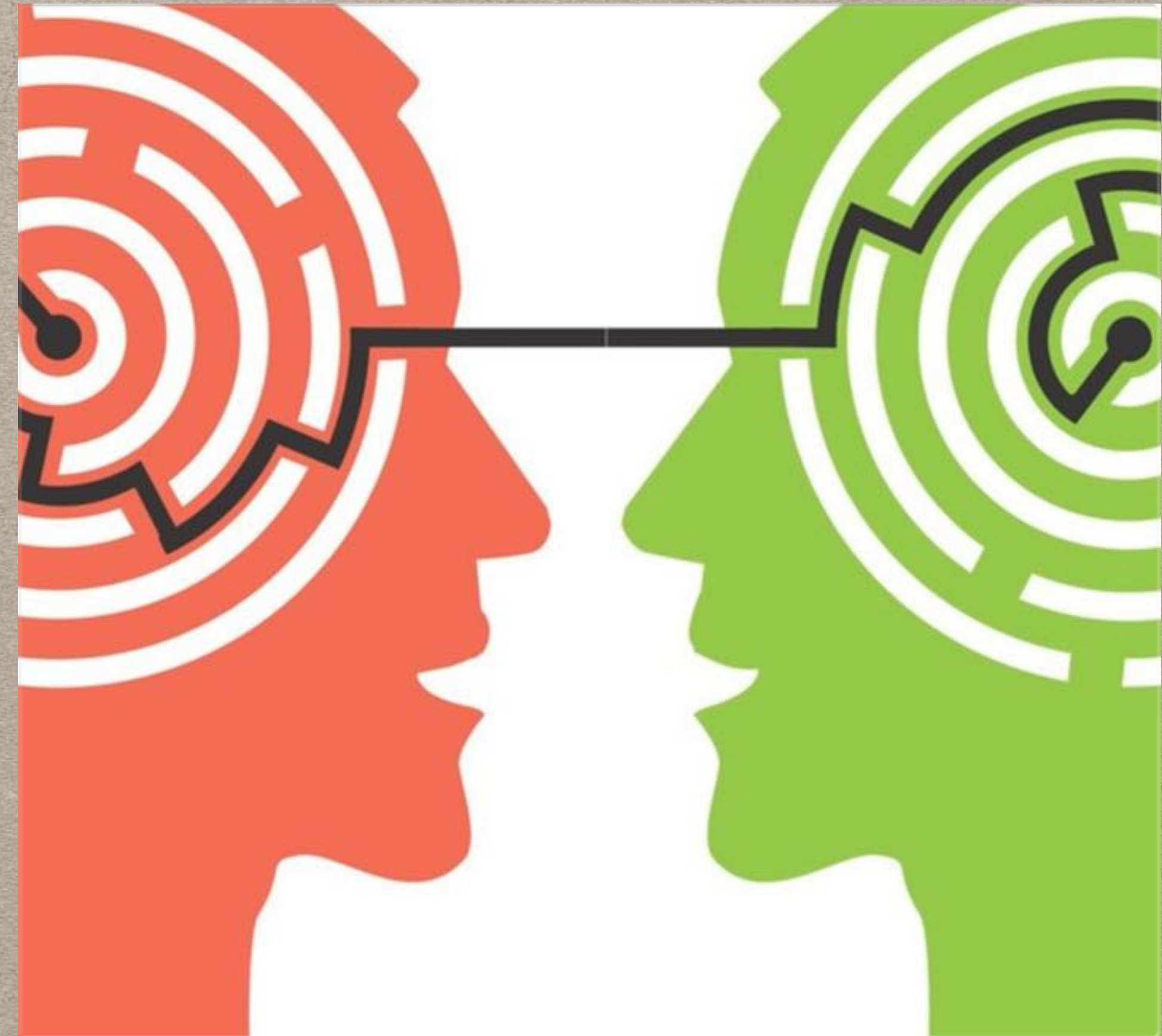
LA RÉFLEXION

- Pour devenir plus conscient de nos modes de pensée et de raisonnement : la colonne de gauche.



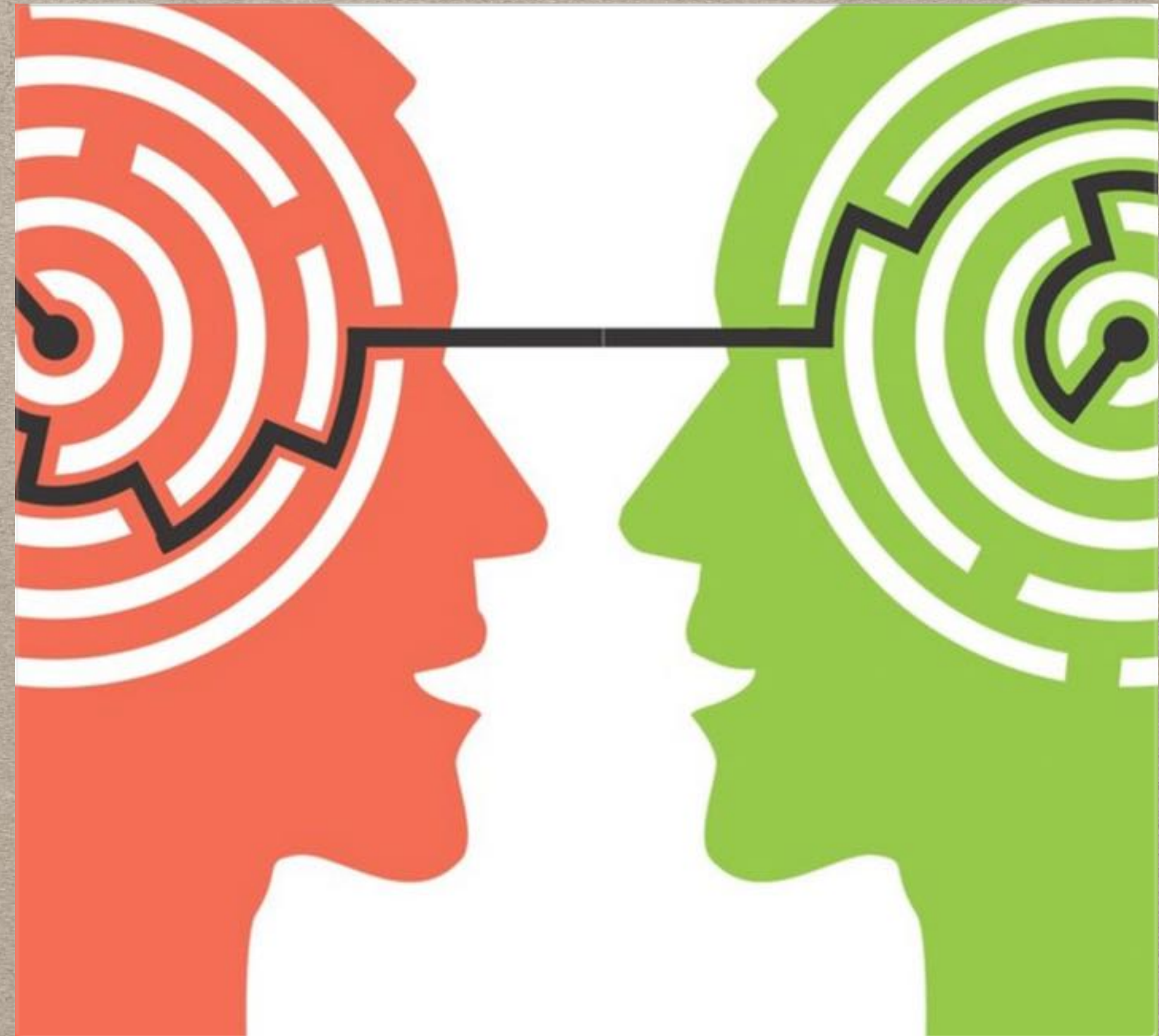
LA RÉFLEXION

- Pour devenir plus conscient de nos modes de pensée et de raisonnement : la colonne de gauche.
- Après une discussion, tracer 2 colonnes sur un papier.



LA RÉFLEXION

- Pour devenir plus conscient de nos modes de pensée et de raisonnement : la colonne de gauche.
- Après une discussion, tracer 2 colonnes sur un papier.
 - Dans la colonne de droite, notez votre comportement.

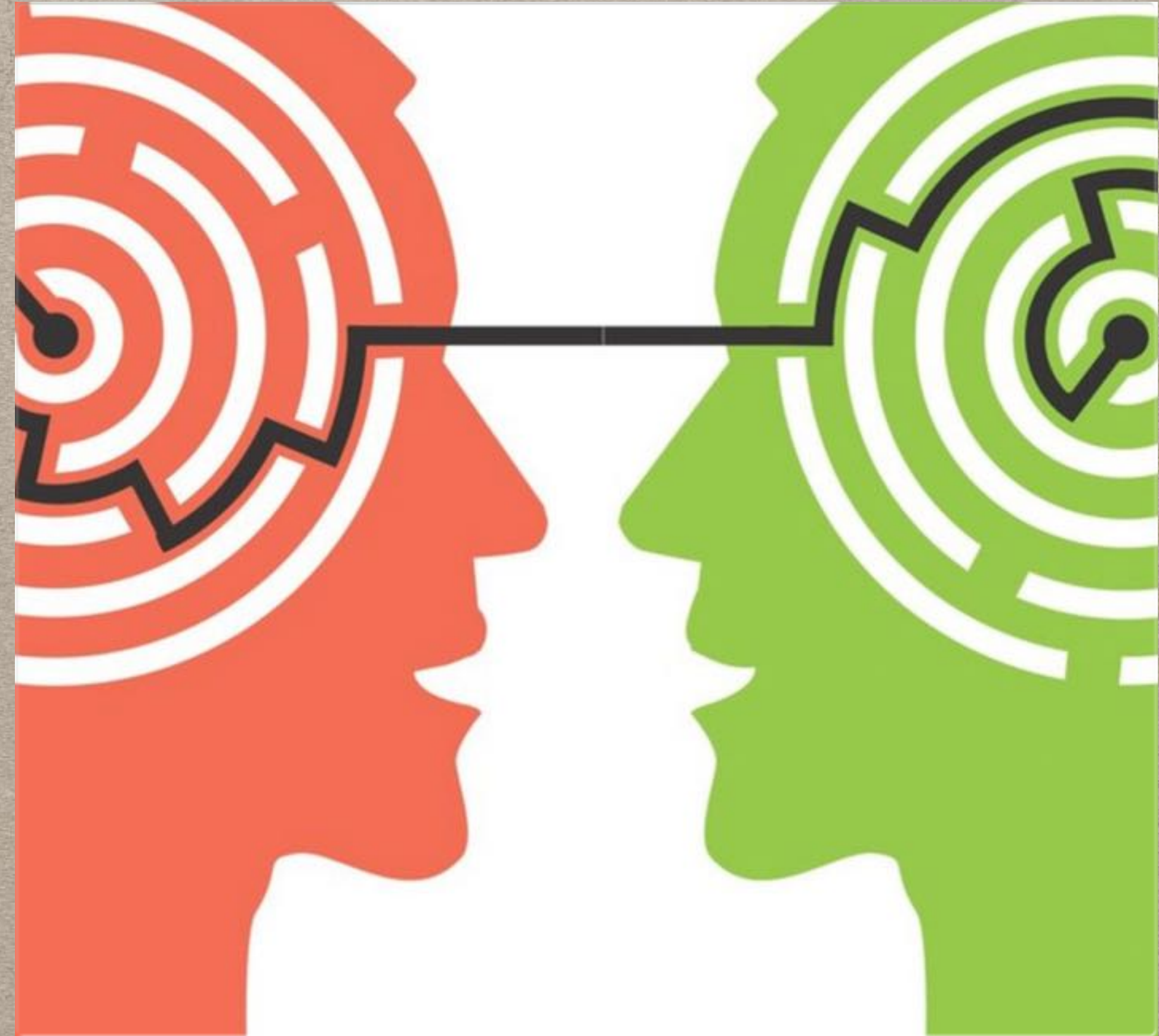


LA RÉFLEXION

- Pour devenir plus conscient de nos modes de pensée et de raisonnement : la colonne de gauche.
- Après une discussion, tracer 2 colonnes sur un papier.
 - Dans la colonne de droite, notez votre comportement.
 - Dans la colonne de gauche, notez ce que vous pensiez, ce que vous ressentiez pendant ce temps.

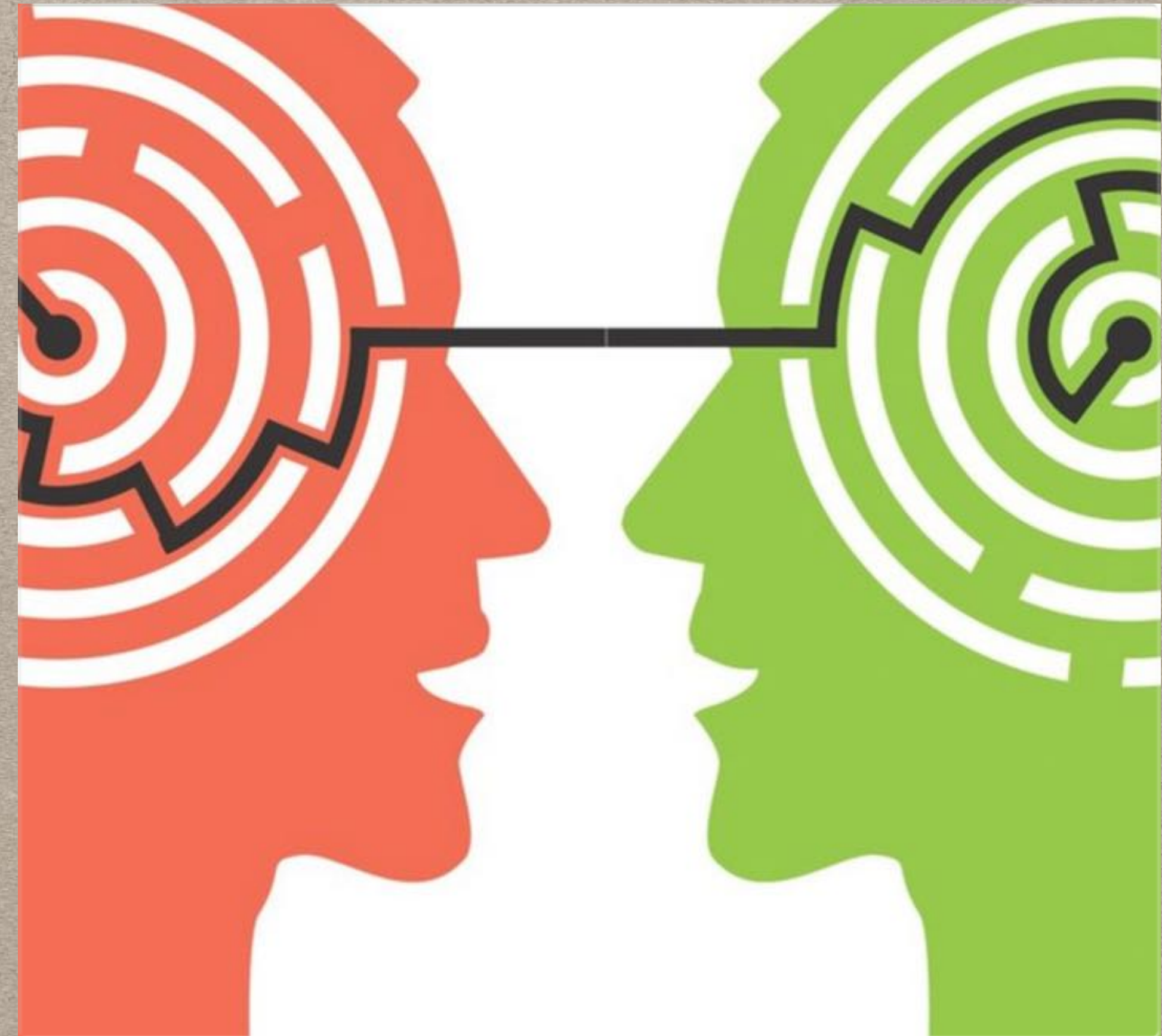


LE PLAIDOYER



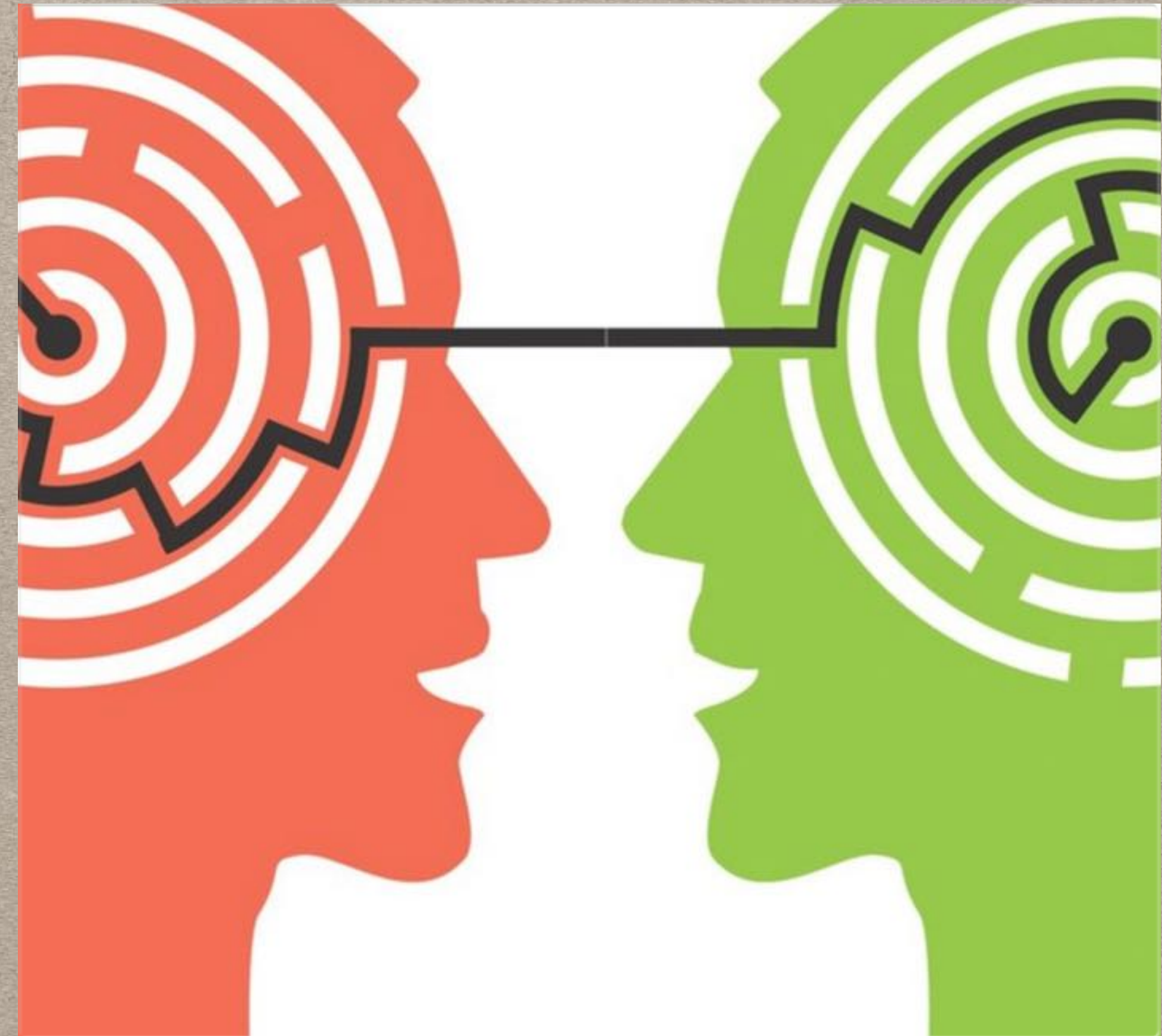
LE PLAIDOYER

- Pour rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visible par les autres :



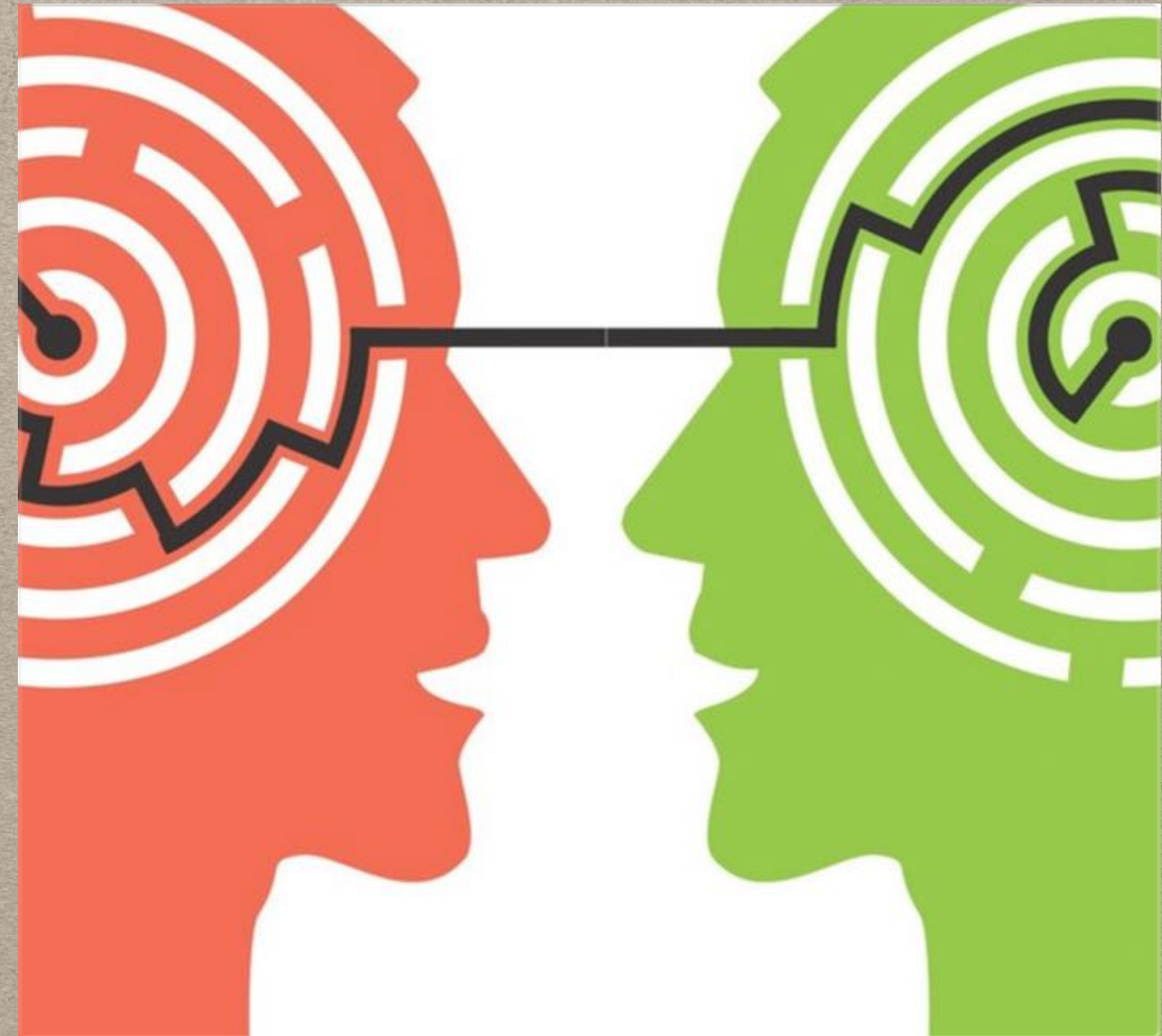
LE PLAIDOYER

- Pour rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visible par les autres :
 - Présentez et expliquez vos hypothèses



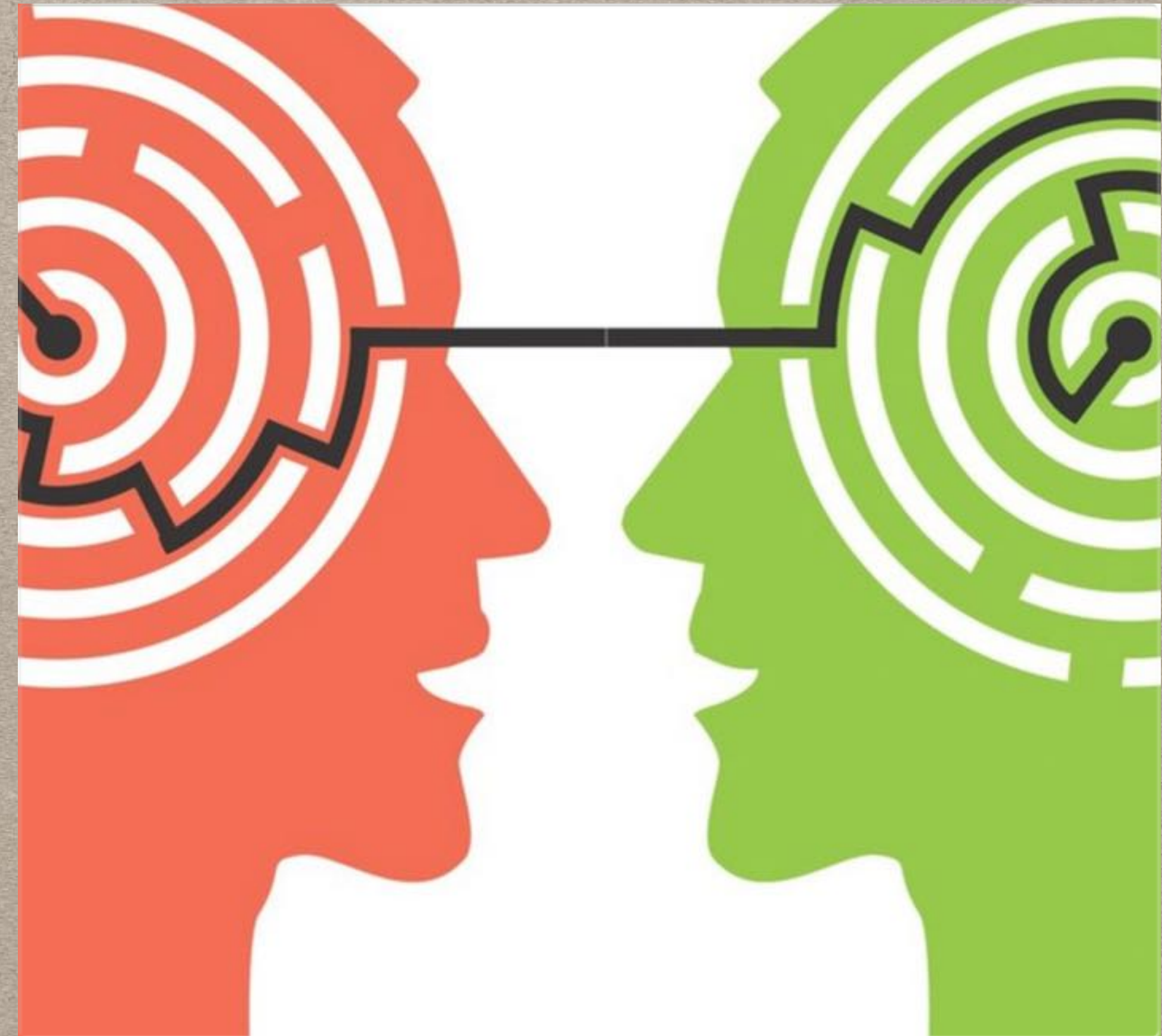
LE PLAIDOYER

- Pour rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visible par les autres :
 - Présentez et expliquez vos hypothèses
 - Rendez votre raisonnement explicite



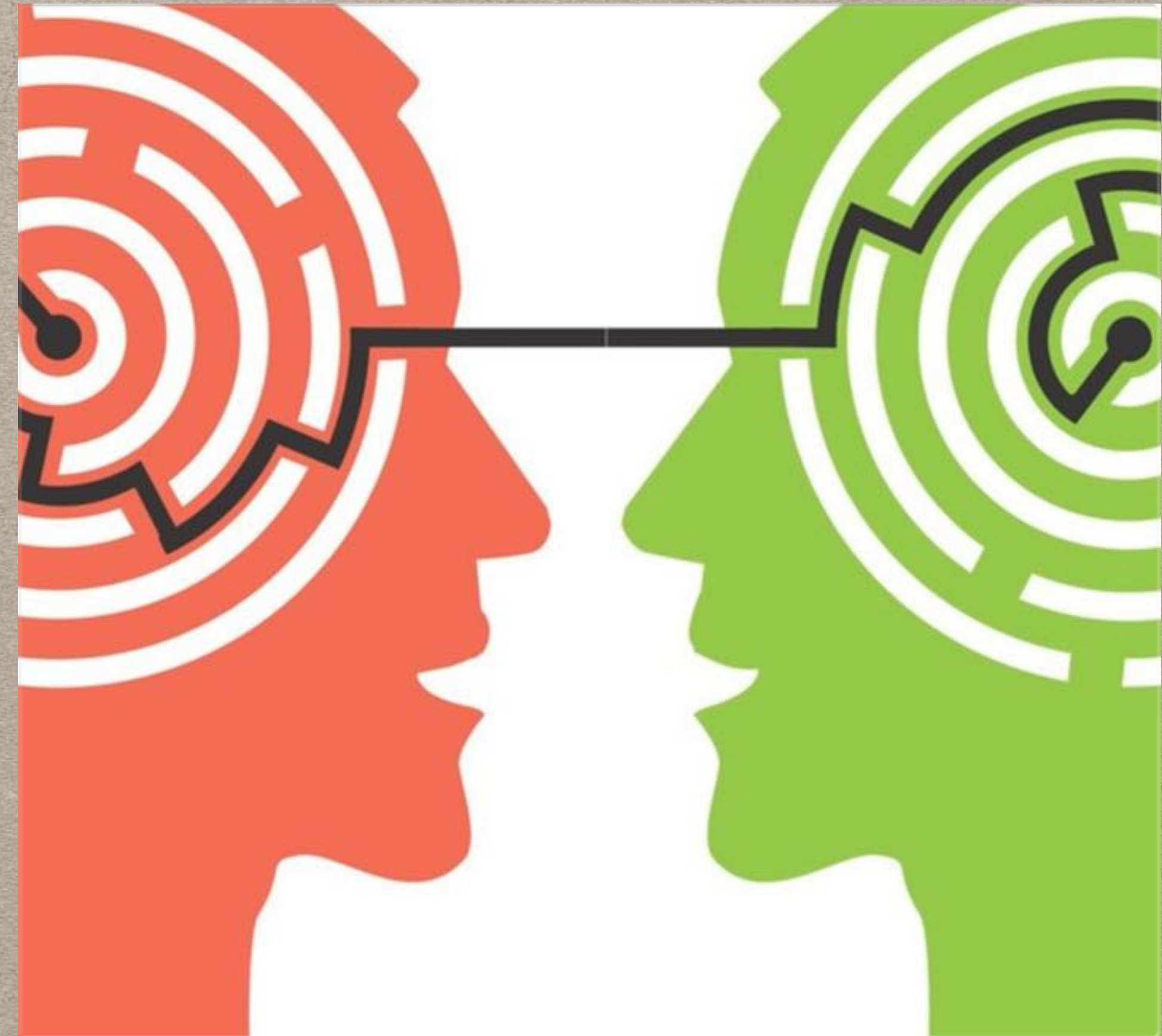
LE PLAIDOYER

- Pour rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visible par les autres :
 - Présentez et expliquez vos hypothèses
 - Rendez votre raisonnement explicite
 - Expliquez le contexte de votre point de vue



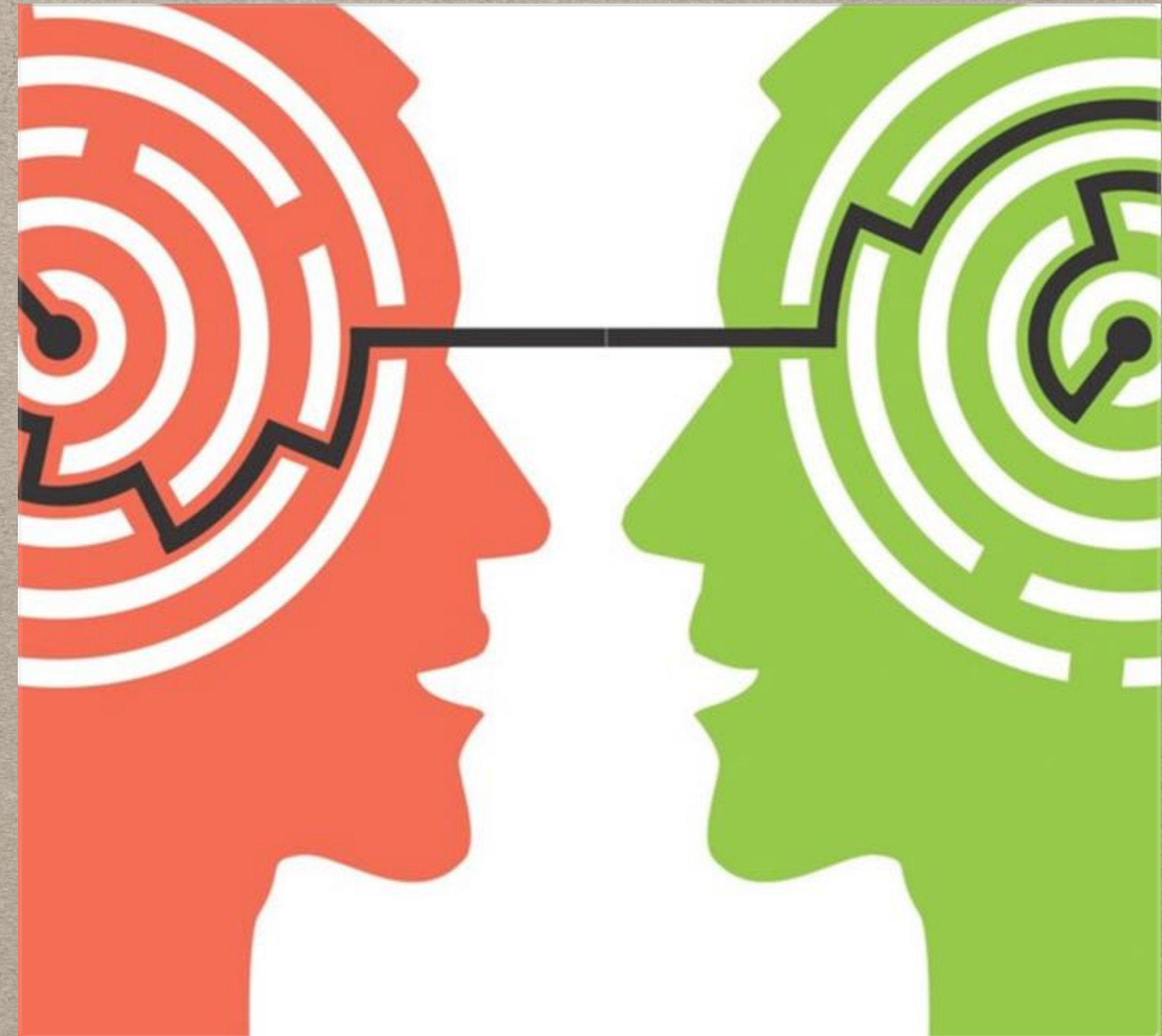
LE PLAIDOYER

- Pour rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visible par les autres :
 - Présentez et expliquez vos hypothèses
 - Rendez votre raisonnement explicite
 - Expliquez le contexte de votre point de vue
 - Illustrez ce que vous proposez par des exemples

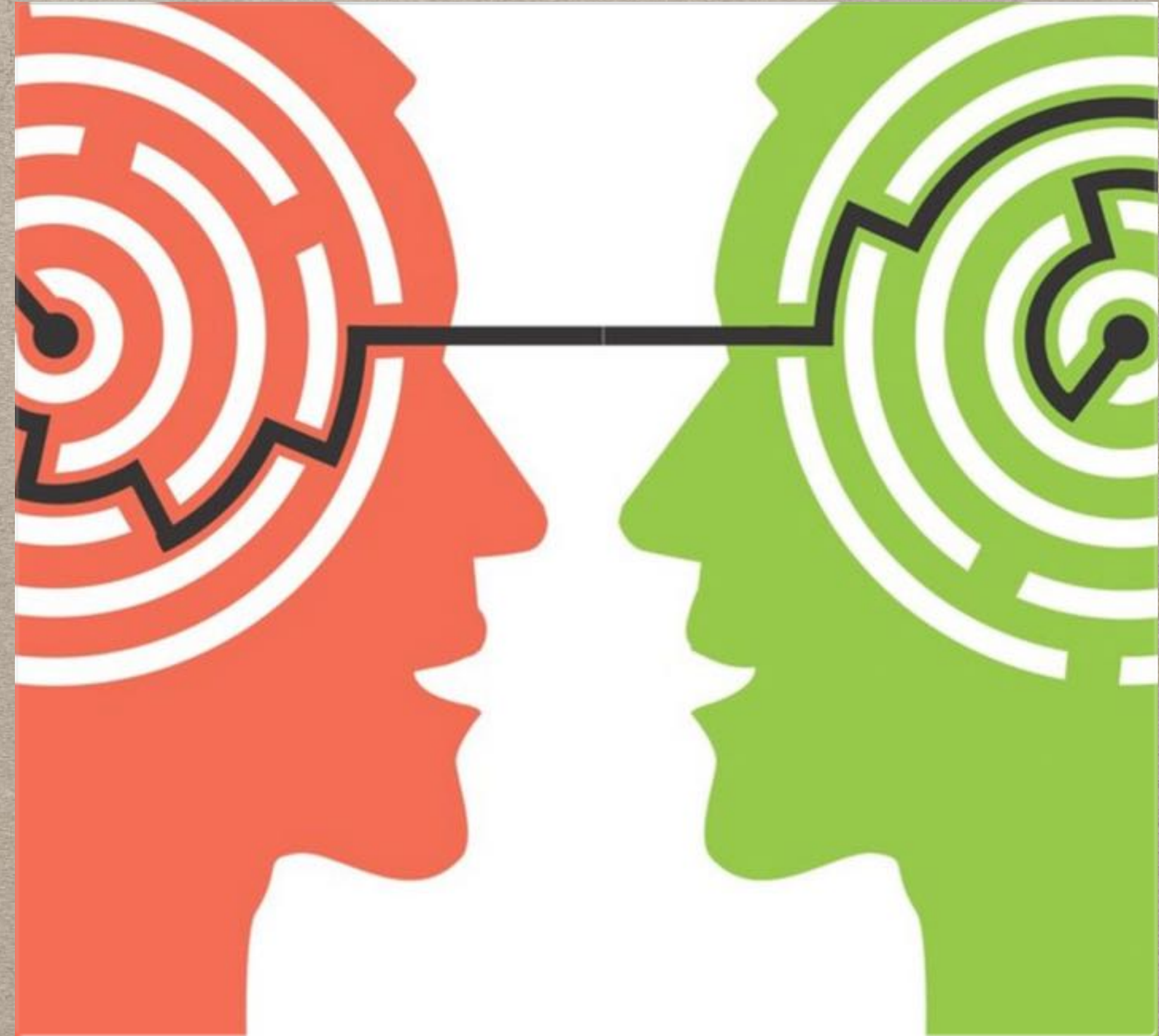


LE PLAIDOYER

- Pour rendre nos modes de pensée et de raisonnement plus visible par les autres :
 - Présentez et expliquez vos hypothèses
 - Rendez votre raisonnement explicite
 - Expliquez le contexte de votre point de vue
 - Illustrez ce que vous proposez par des exemples
 - Essayez de vous représenter comment les autres perçoivent vos propos

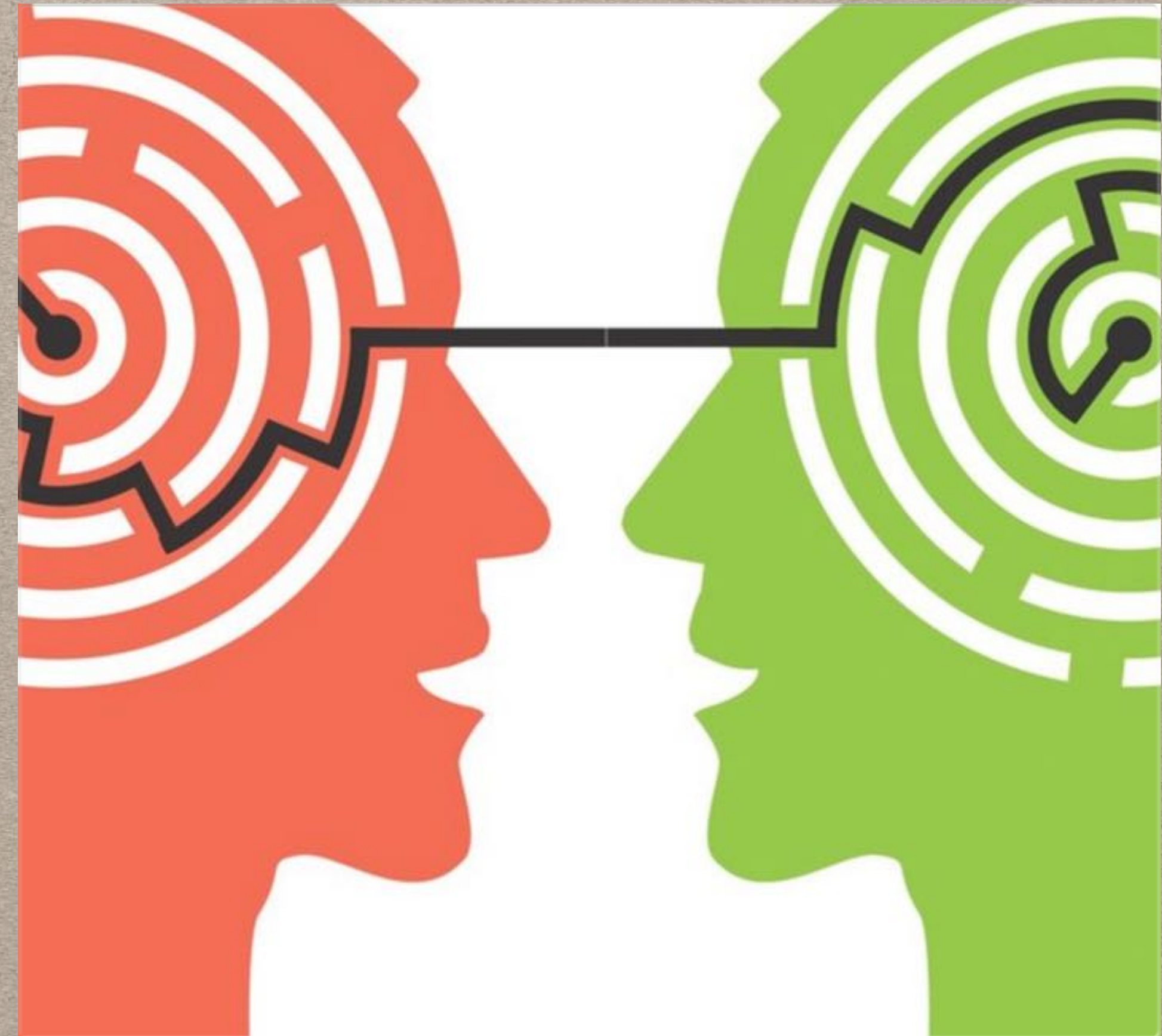


LE QUESTIONNEMENT



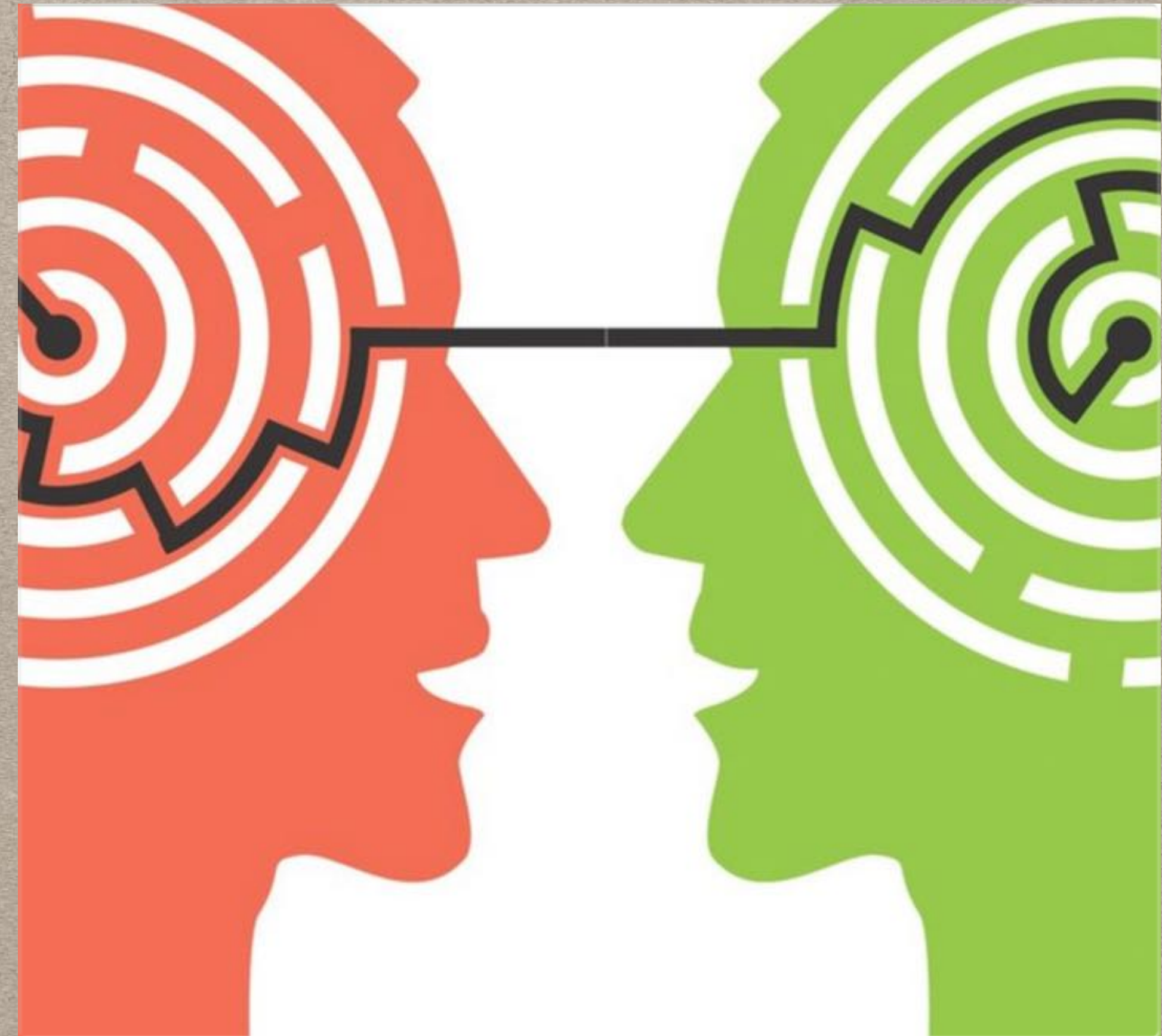
LE QUESTIONNEMENT

- S'interroger sur les modes de pensée et de raisonnement des autres :



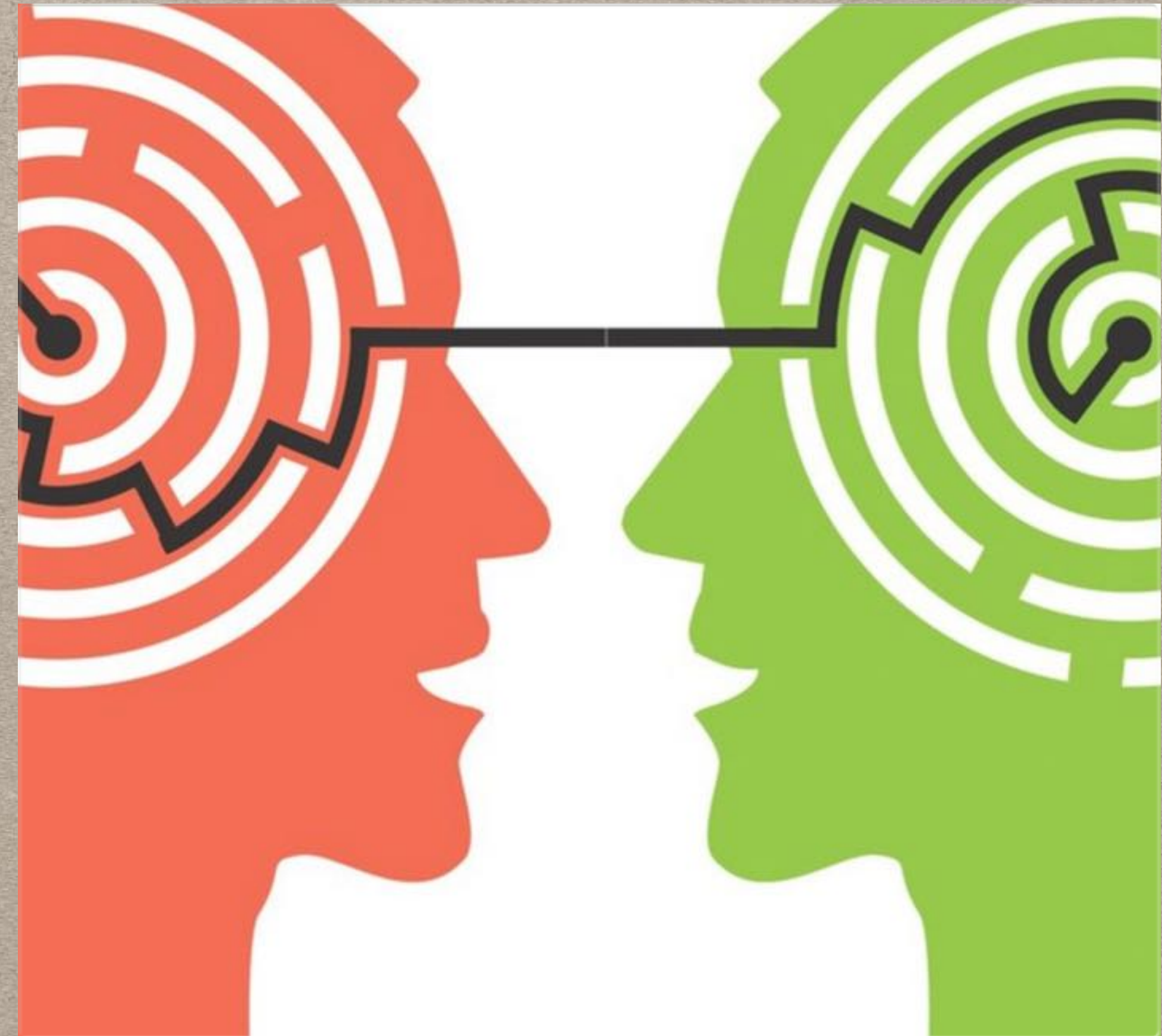
LE QUESTIONNEMENT

- S'interroger sur les modes de pensée et de raisonnement des autres :
- Dans un langage non agressif pour ne pas les mettre sur la défensive, demandez aux autres de rendre leur processus de pensée visible



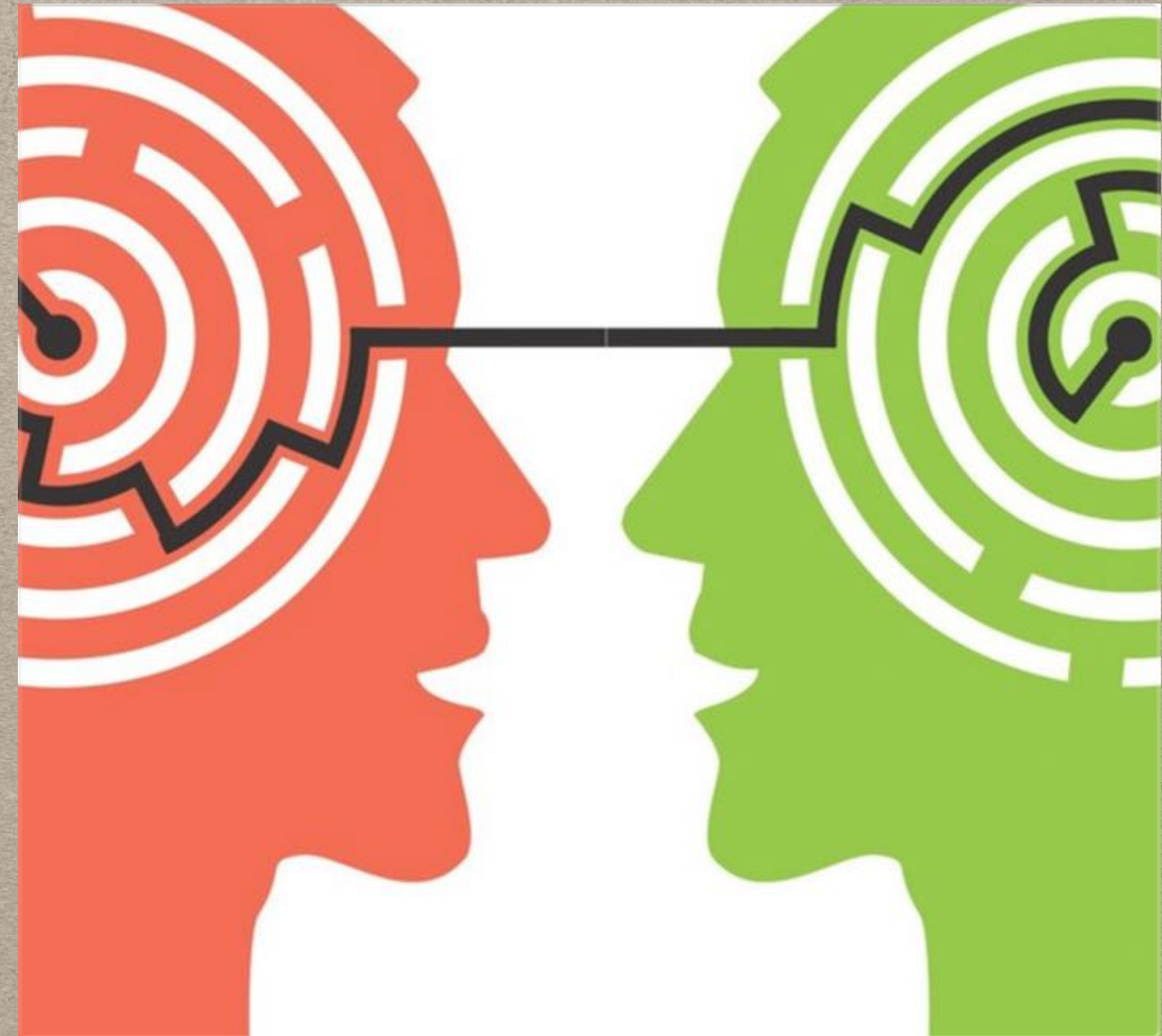
LE QUESTIONNEMENT

- S'interroger sur les modes de pensée et de raisonnement des autres :
- Dans un langage non agressif pour ne pas les mettre sur la défensive, demandez aux autres de rendre leur processus de pensée visible
- Leur demander de décrire les données sur lesquelles ils se fondent

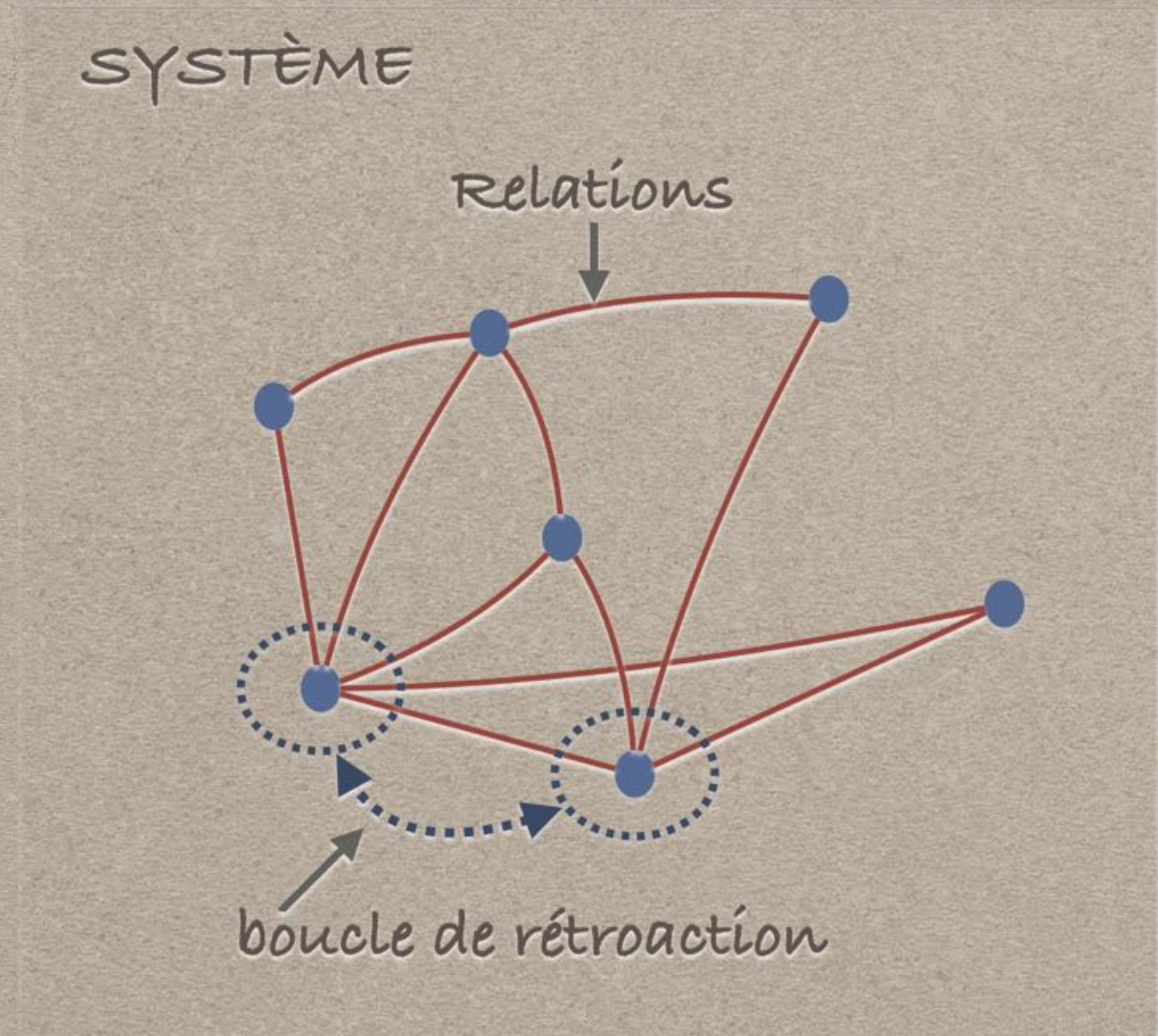


LE QUESTIONNEMENT

- S'interroger sur les modes de pensée et de raisonnement des autres :
- Dans un langage non agressif pour ne pas les mettre sur la défensive, demandez aux autres de rendre leur processus de pensée visible
- Leur demander de décrire les données sur lesquelles ils se fondent
- Reformuler leur raisonnement pour être sûr de bien le comprendre

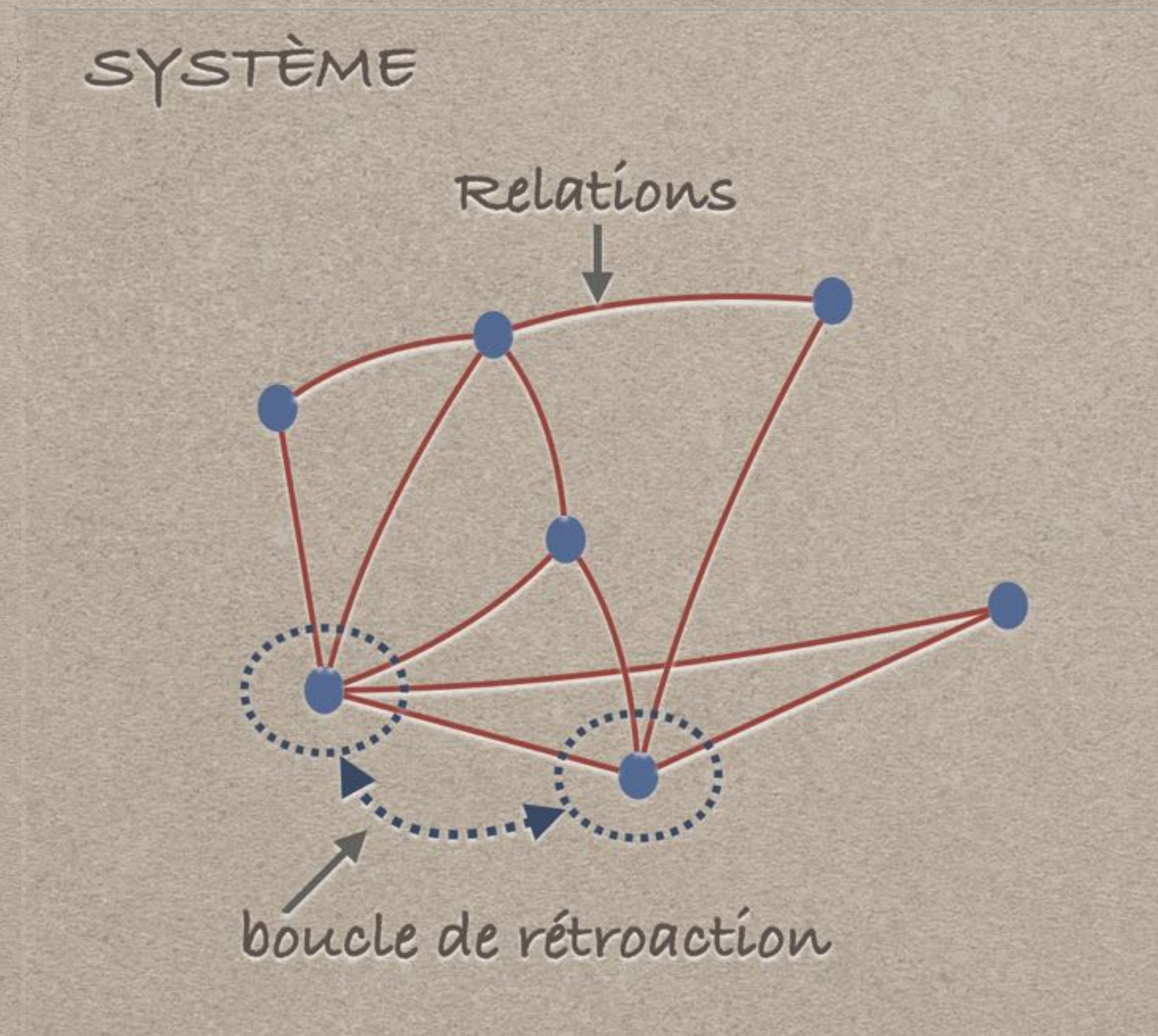


PENSÉE SYSTEMIQUE



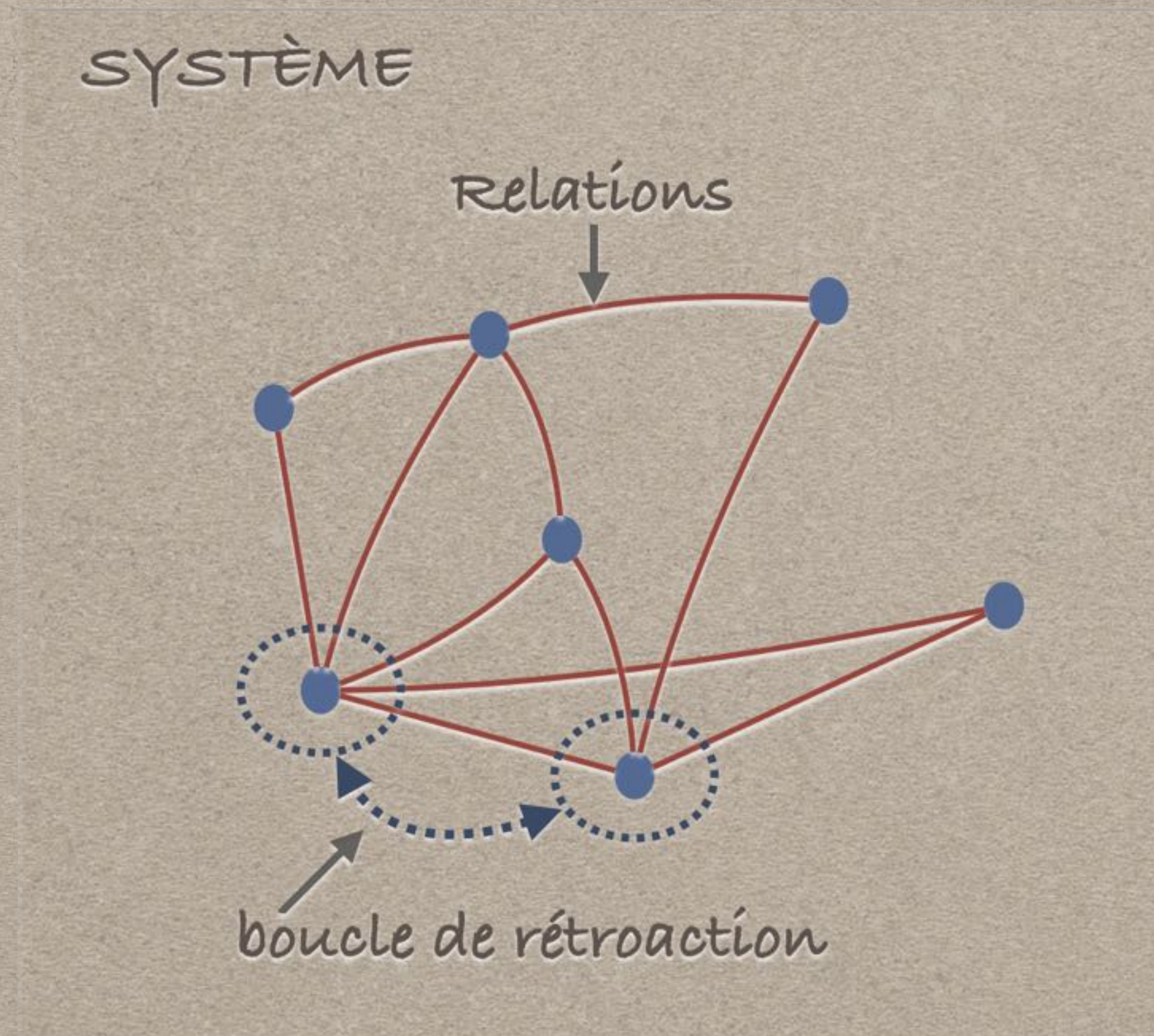
PENSÉE SYSTEMIQUE

- Théorie des systèmes : tout type de phénomène doit être considéré comme un ensemble complexe d'interactions



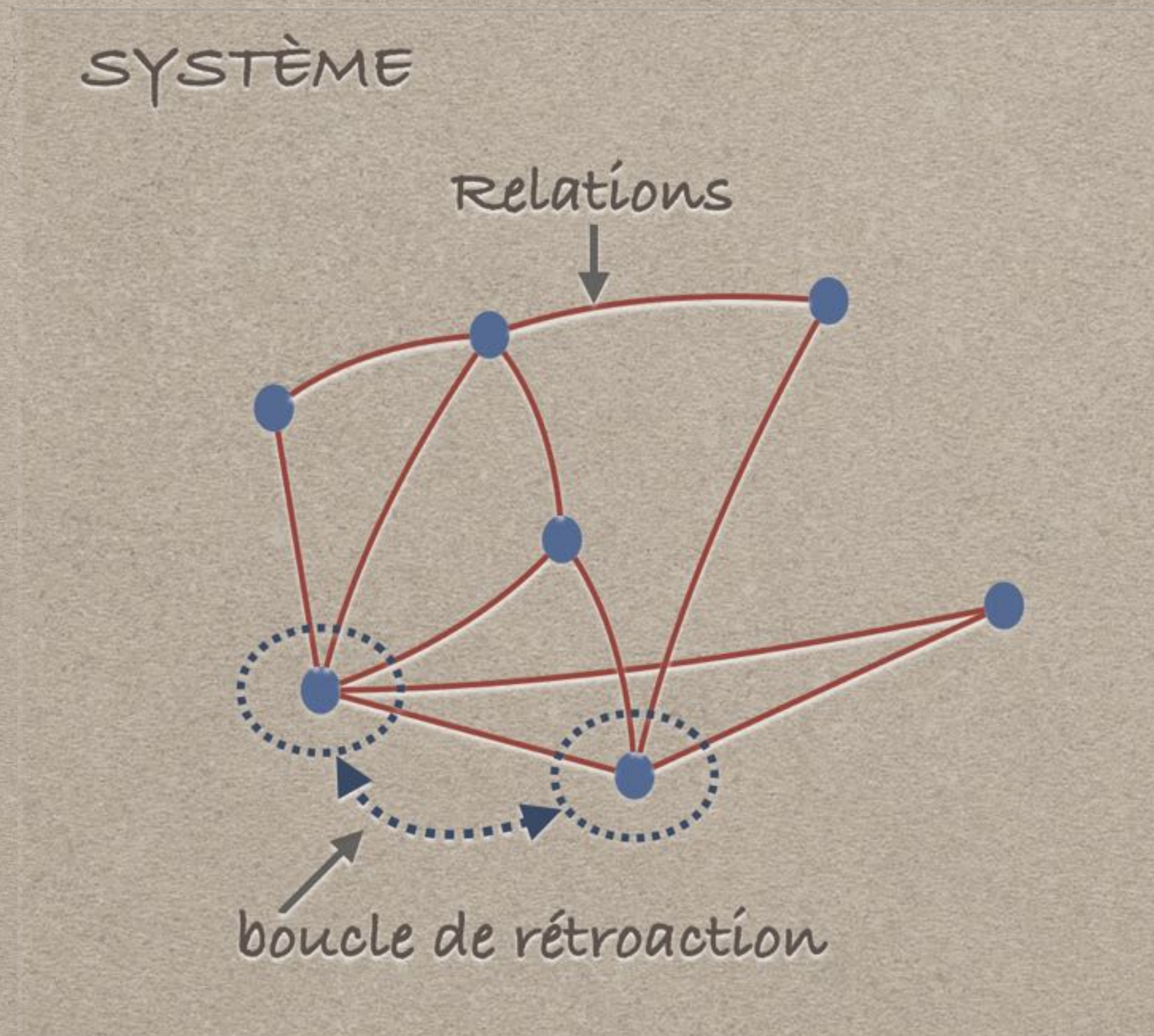
PENSÉE SYSTEMIQUE

- Théorie des systèmes : tout type de phénomène doit être considéré comme un ensemble complexe d'interactions
- La tradition cartésienne, au contraire, découpe un problème en petits morceaux puis analyse chacune des parties sans se préoccuper des relations entre les éléments

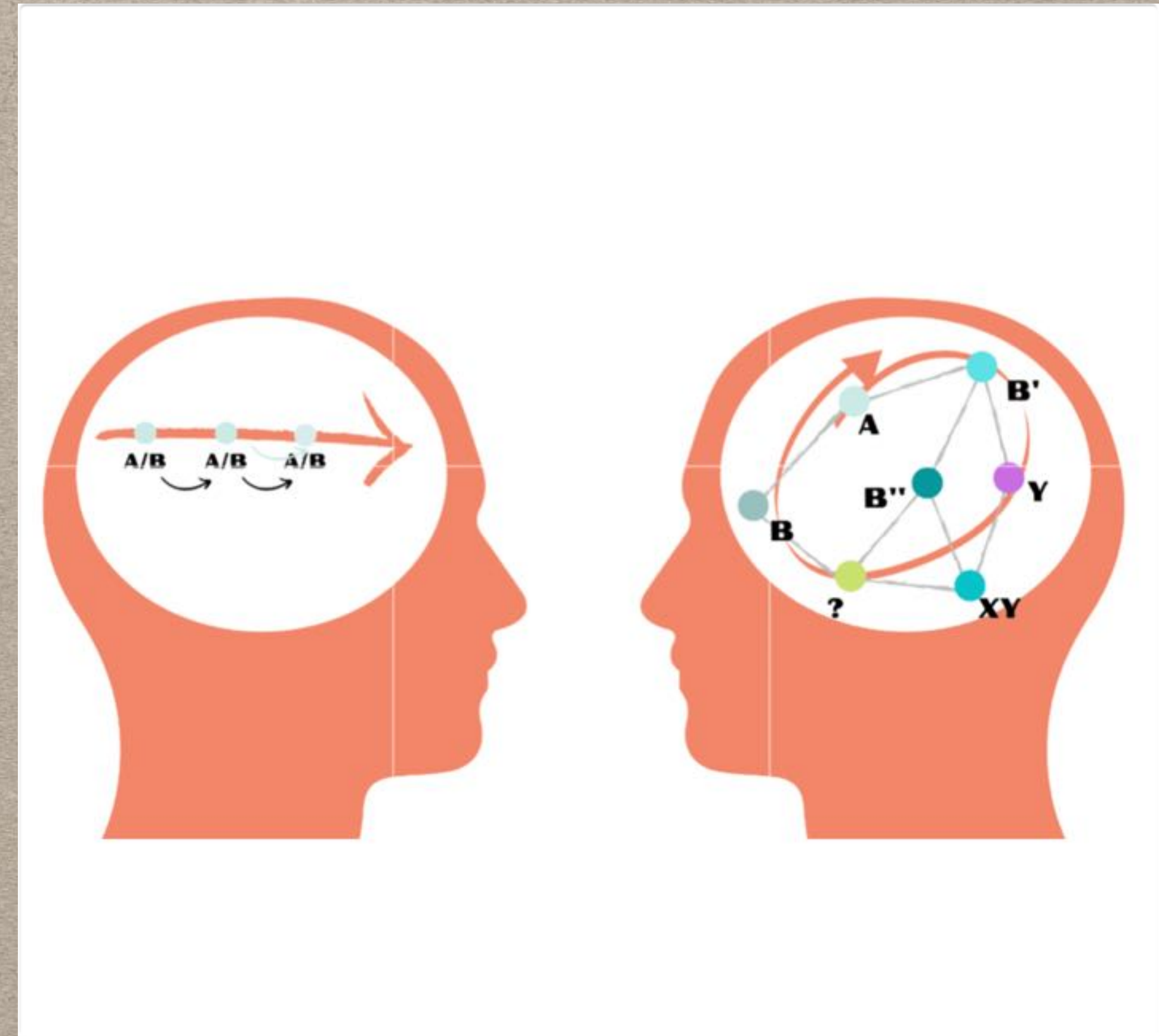


PENSÉE SYSTEMIQUE

- Théorie des systèmes : tout type de phénomène doit être considéré comme un ensemble complexe d'interactions
- La tradition cartésienne, au contraire, découpe un problème en petits morceaux puis analyse chacune des parties sans se préoccuper des relations entre les éléments
- Cela revient souvent à proposer des solutions à courte vue qui, par les interactions qu'elles provoquent, aggravent le problème.

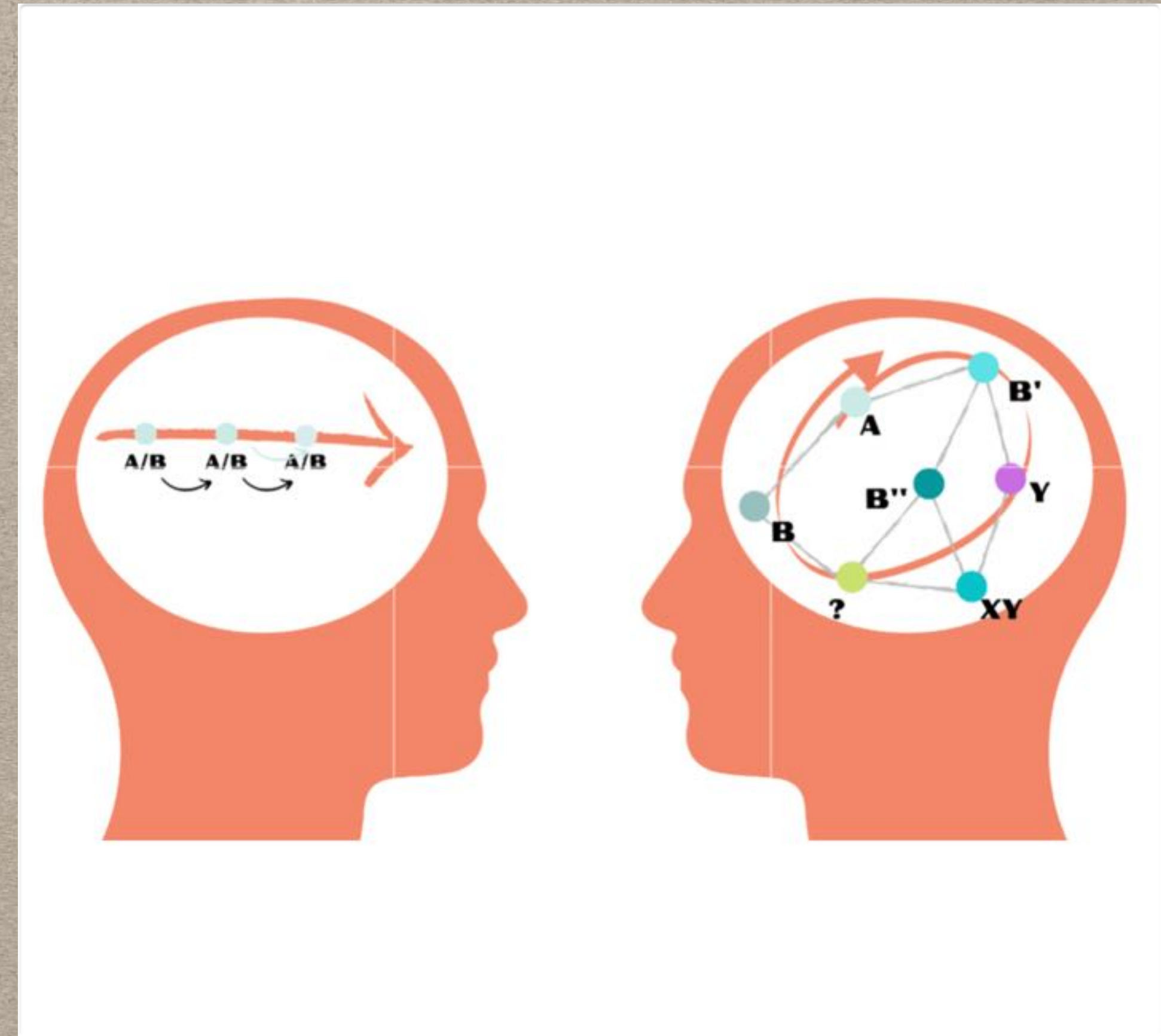


PENSÉE LINÉAIRE VS PENSÉE SYSTEMIQUE



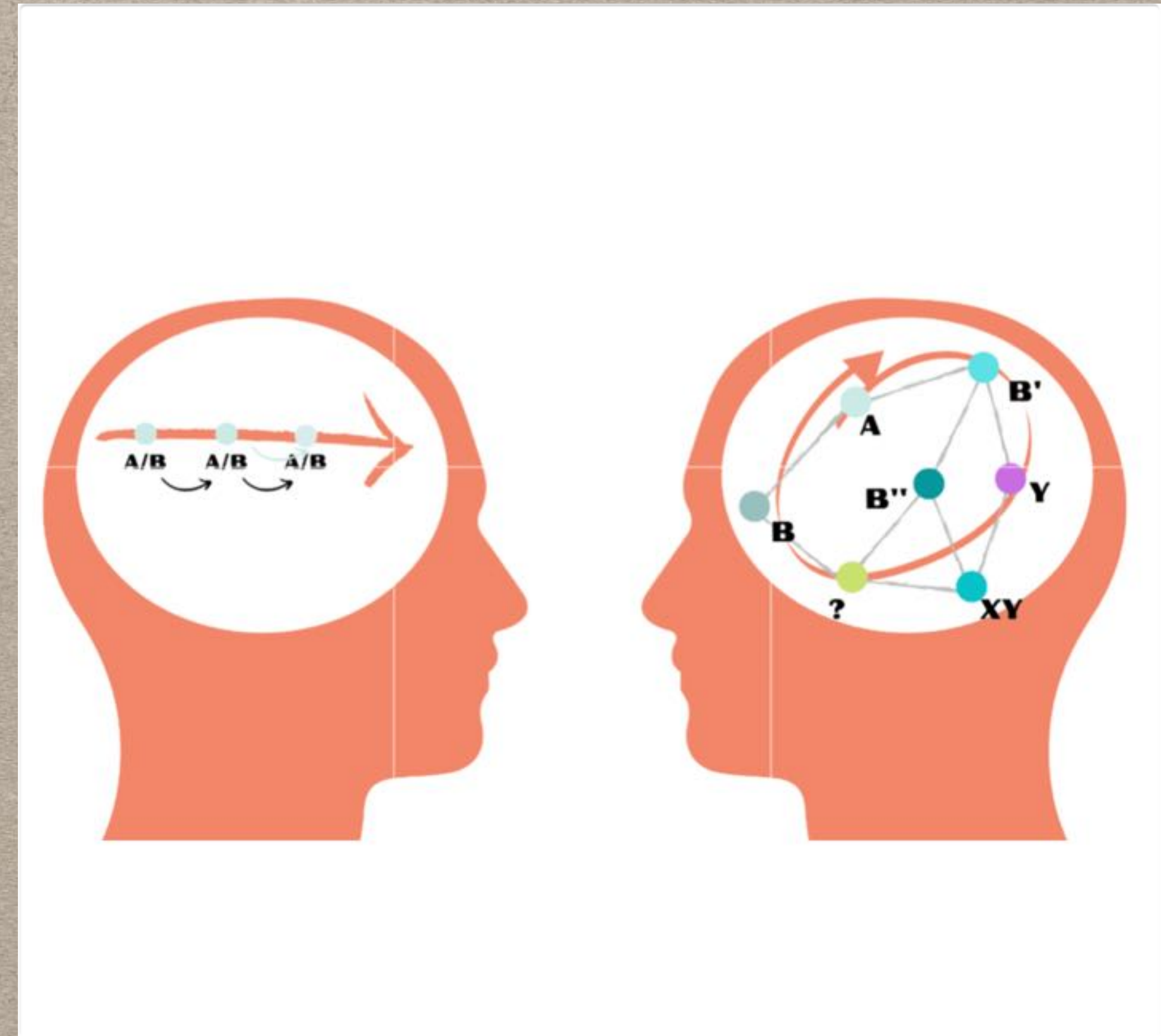
PENSÉE LINÉAIRE VS PENSÉE SYSTÉMIQUE

- LA PENSÉE LINÉAIRE voit le monde comme une série de relations unidirectionnelles de cause à effet : A cause B ; B cause C ; C cause D...



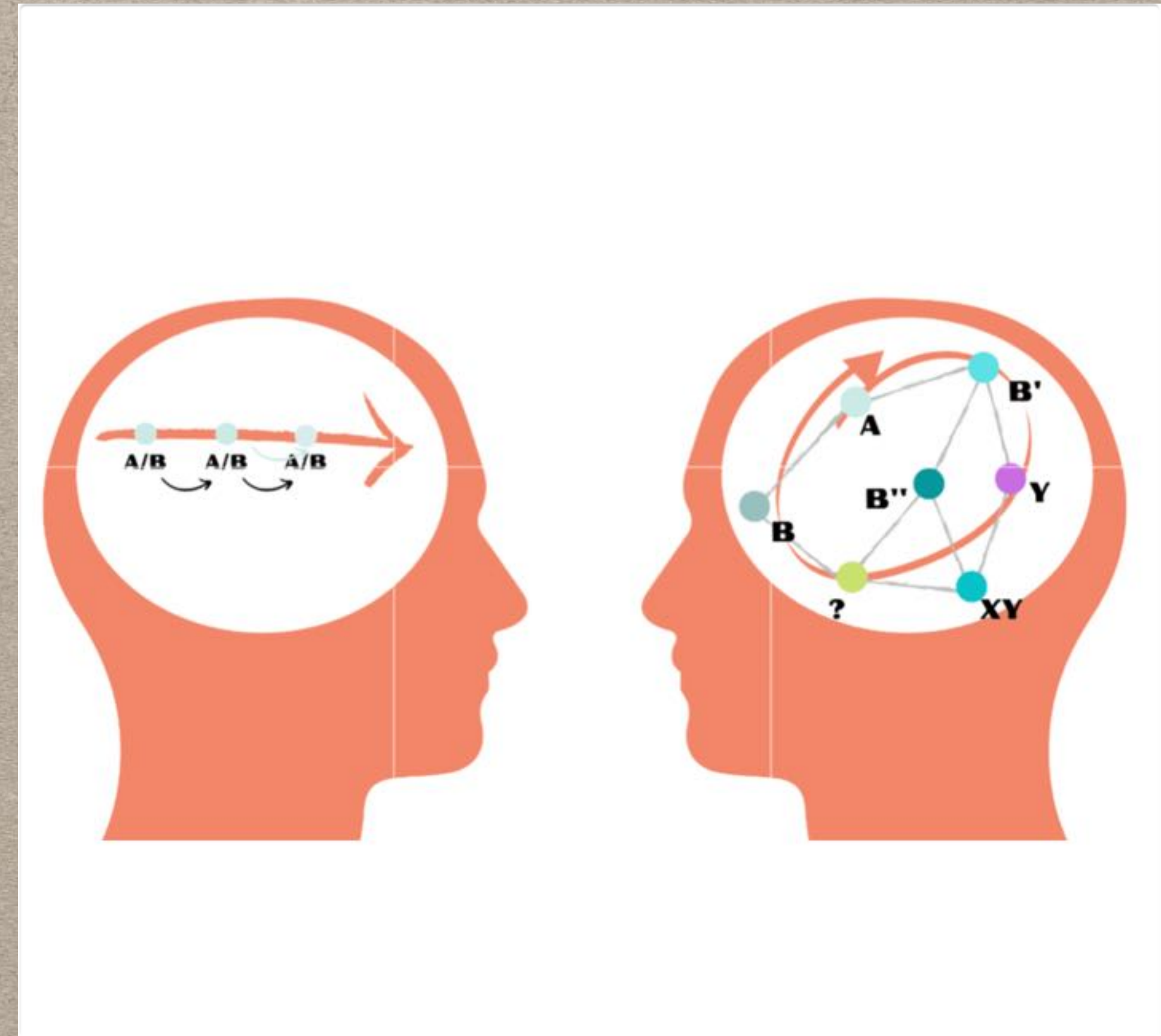
PENSÉE LINÉAIRE VS PENSÉE SYSTÉMIQUE

- LA PENSÉE LINÉAIRE voit le monde comme une série de relations unidirectionnelles de cause à effet : A cause B ; B cause C ; C cause D...
- LA PENSÉE SYSTÉMIQUE perçoit le monde comme un ensemble interconnecté de boucles de rétroactions : A cause B ; B cause C ; C cause A...



PENSÉE LINÉAIRE VS PENSÉE SYSTÉMIQUE

- LA PENSÉE LINÉAIRE voit le monde comme une série de relations unidirectionnelles de cause à effet : A cause B ; B cause C ; C cause D...
- LA PENSÉE SYSTÉMIQUE perçoit le monde comme un ensemble interconnecté de boucles de rétroactions : A cause B ; B cause C ; C cause A...
- On accède à une compréhension plus profonde des problèmes : on perçoit qu'une solution rapide peut entraîner des conséquences néfastes



LE MODÈLE DE L'ICEBERG

Événements

Qu'est-ce qui se passe ?

On réagit, on court pour éteindre les incendies

Modèles et tendances

Qu'est-ce qui est en train de se passer ?

On peut anticiper, prévoir

Structures systémiques

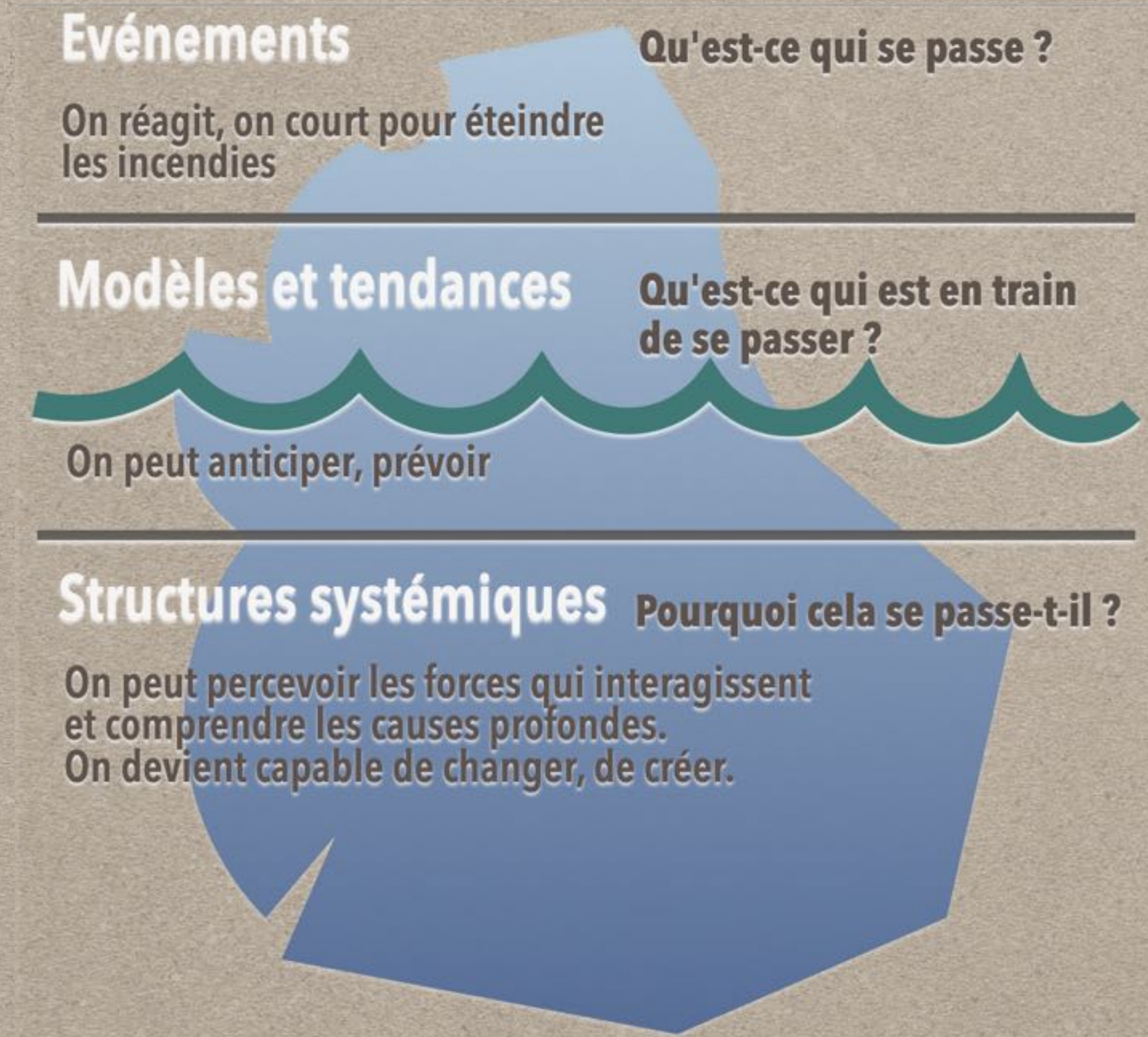
Pourquoi cela se passe-t-il ?

On peut percevoir les forces qui interagissent et comprendre les causes profondes.
On devient capable de changer, de créer.



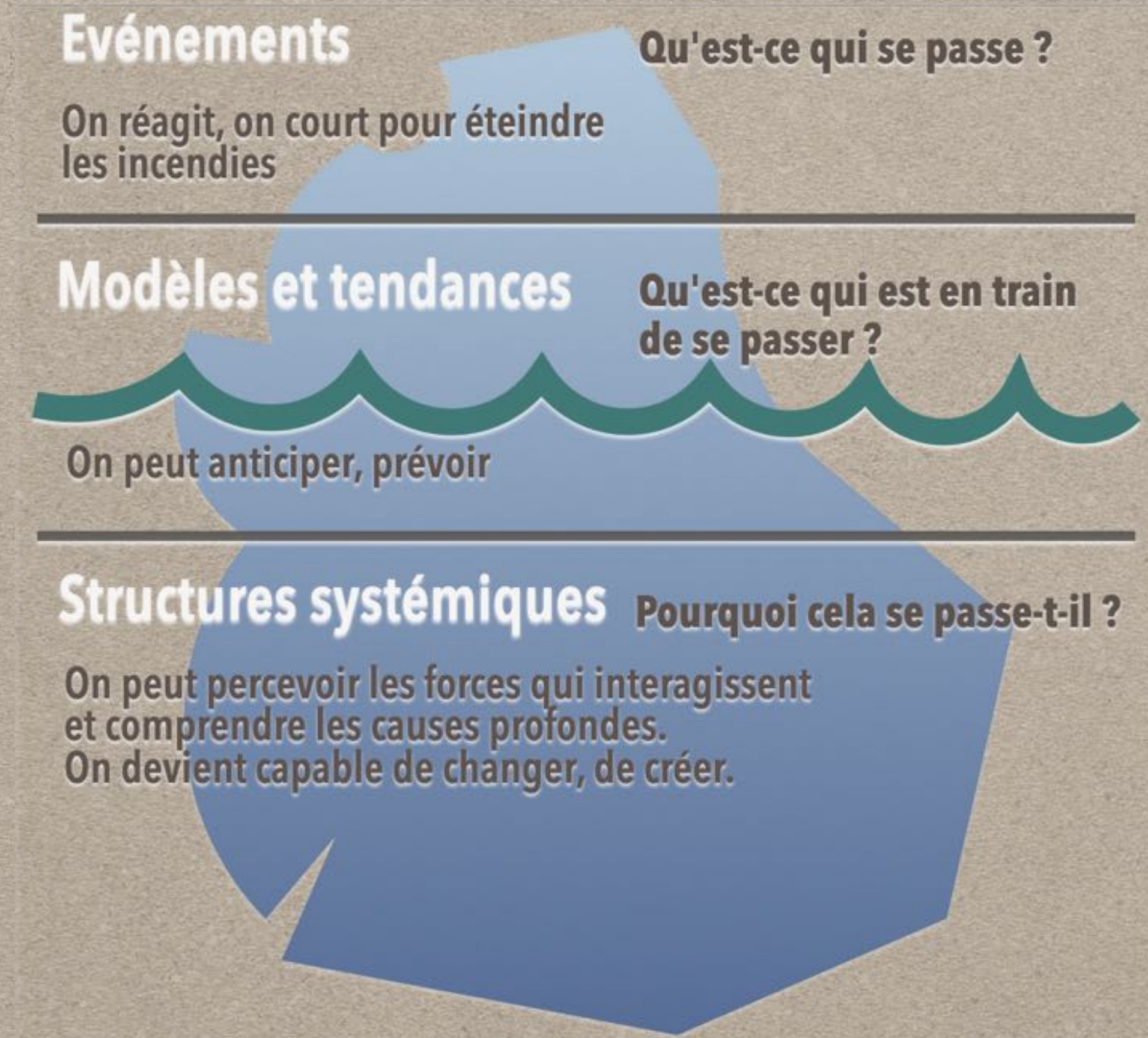
LE MODÈLE DE L'ICEBERG

- Nous pouvons voir la réalité à partir de plusieurs perspectives :



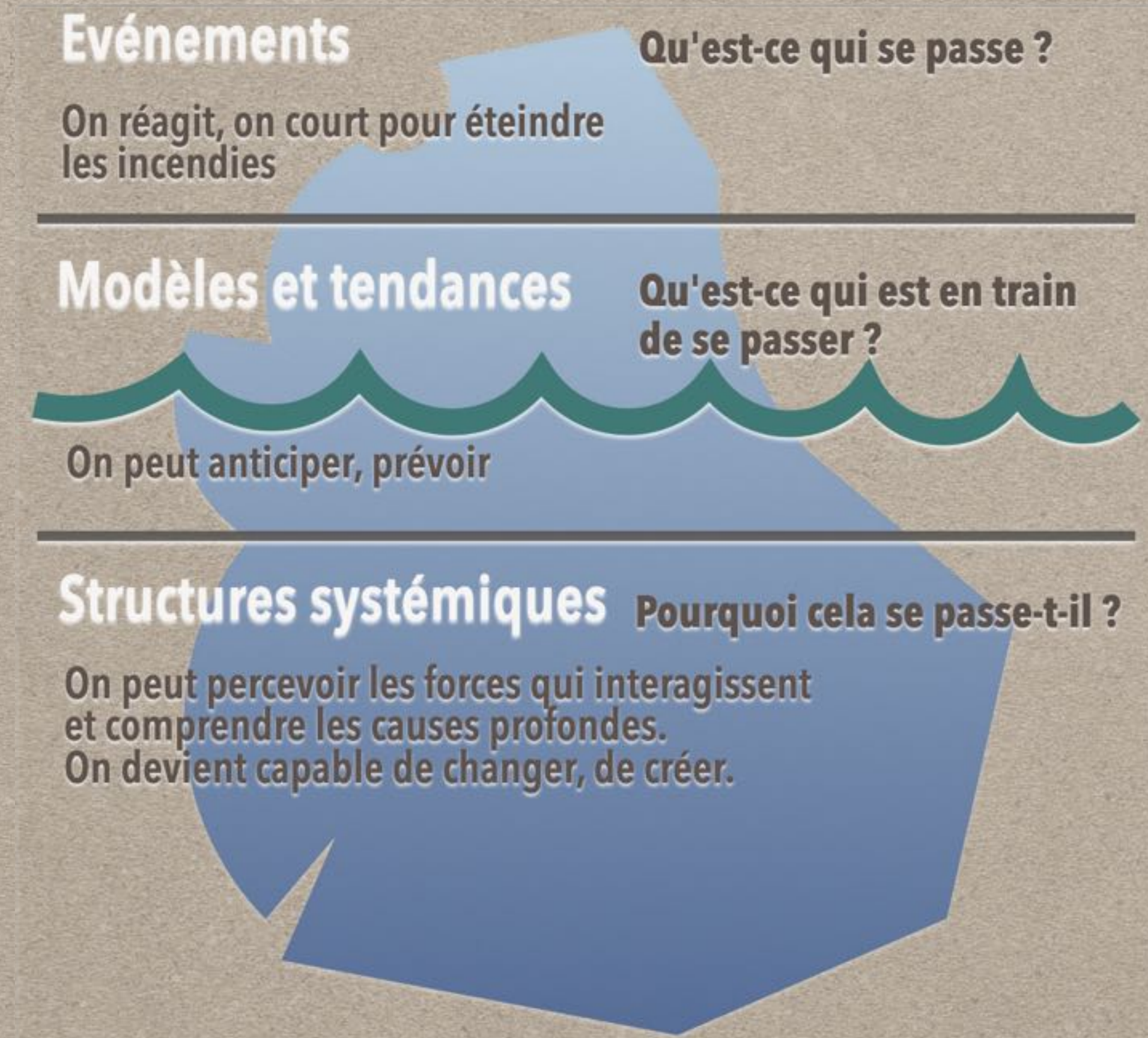
LE MODÈLE DE L'ICEBERG

- Nous pouvons voir la réalité à partir de plusieurs perspectives :
- **LES ÉVÉNEMENTS** : "*Qu'est-ce qui se passe ?*". On réagit, on court pour éteindre l'incendie...



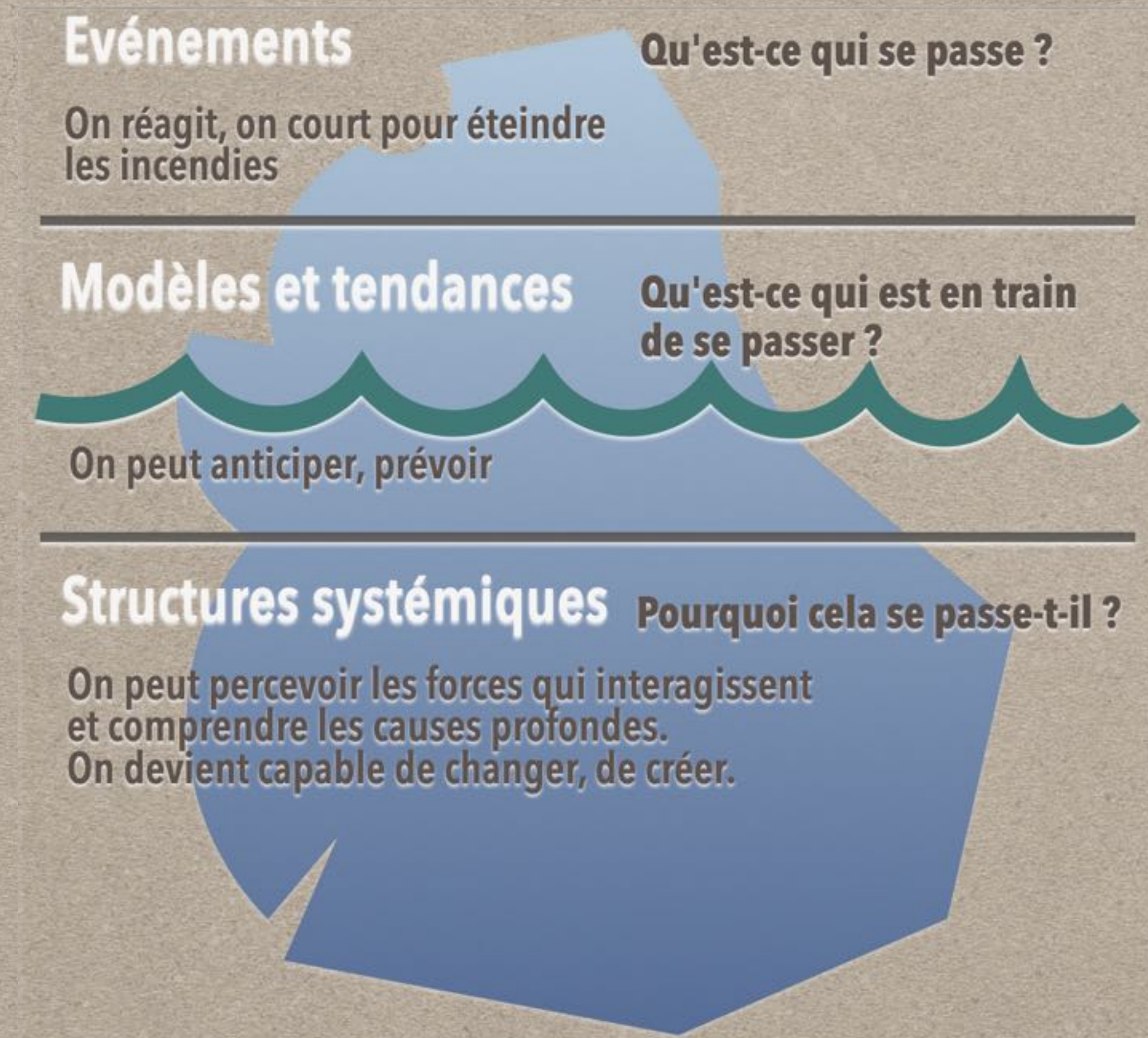
LE MODÈLE DE L'ICEBERG

- Nous pouvons voir la réalité à partir de plusieurs perspectives :
 - LES ÉVÉNEMENTS : "*Qu'est-ce qui se passe ?*". On réagit, on court pour éteindre l'incendie...
 - LES MODÈLES ET LES TENDANCES : "*Qu'est-ce qui est en train de se passer ?*". On peut anticiper, prévoir...



LE MODÈLE DE L'ICEBERG

- Nous pouvons voir la réalité à partir de plusieurs perspectives :
 - LES ÉVÉNEMENTS : "*Qu'est-ce qui se passe ?*". On réagit, on court pour éteindre l'incendie...
 - LES MODÈLES ET LES TENDANCES : "*Qu'est-ce qui est en train de se passer ?*". On peut anticiper, prévoir...
 - LES STRUCTURES SYSTÉMIQUES : "*Pourquoi cela se passe ?*". On repère les différentes forces en présence et leurs interactions. On peut agir sur les causes profondes, sous-jacentes.



Merci de votre attention



Approches Coopératives

<https://www.approchescooperatives.org/>