

Cultivating a Growth Mindset



Co-funded by the  
Erasmus Programme  
of the European Union

# COMMENT METTRE EN PLACE UNE CULTURE DE L'ÉTAT D'ESPRIT DE CROISSANCE

dans une organisation apprenante

Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne





## **Comment mettre en œuvre une culture de l'état d'esprit de croissance - dans une école ou une organisation d'apprentissage ?**

Lignes directrices sur la manière de créer une culture scolaire fondée sur l'état d'esprit de croissance.

*IO1 du projet Erasmus+ : MindSet Go ! 2.0*

[2020-1-SE01-KA201-078005](https://doi.org/10.2766/9781000100000)

Toutes les illustrations sans aucune référence sont réalisées par Didaktikcentrum.

MindSetGo 2.0, 2023

Didaktikcentrum

Regementsgatan 13

462 32 Vänersborg

Suède



## Contenu

|   |    |
|---|----|
| <i>Introduction</i> .....   | 3  |
| <i>Partie 1 : Contexte</i> .....  | 5  |
| 1.1 Contexte du projet.....   | 5  |
| 1.2 Partenaires du projet.....  | 5  |
| 1.2.1 Fridaskolan.....  | 5  |
| 1.2.2 Didaktikcentrum .....   | 8  |
| 1.2.3 CEIBas Arteaga.....   | 9  |
| 1.2.4 Collège Les Tamarins .....  | 10 |
| 1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita .....                              | 11 |
| 1.2.6 École primaire Marije Vere.....                                     | 13 |
| 1.2.7 Institut STEP.....  | 14 |
| 1.3 Définition de l'état d'esprit de croissance.....                      | 15 |
| <i>Partie 2 : Une organisation apprenante</i> .....                       | 17 |
| 2.1 Une organisation apprenante .....                                     | 17 |
| 2.1.1 La pensée systémique.....   | 18 |
| 2.1.2 Maîtrise personnelle.....   | 19 |
| 2.1.3 Modèles mentaux.....  | 20 |
| 2.1.4 Construire une vision commune.....                                  | 20 |
| 2.1.5 Apprentissage en équipe .....                                       | 21 |
| 2.1.6 Résumé.....   | 21 |
| 2.2 Signes d'une organisation qui n'apprend pas .....                     | 22 |
| <i>Partie 3 : Lignes directrices</i> .....                                | 25 |
| 3.1 La pensée systémique.....   | 25 |
| 3.1.1. Développer une compréhension commune du système.....               | 25 |
| 3.1.2 S'efforcer de voir la forêt et les arbres.....                      | 27 |
| 3.1.3 Agir en faveur de "l'ensemble" .....                                | 29 |
| 3.1.4 Comprendre, c'est voir le modèle .....                              | 30 |
| 3.2 Maîtrise personnelle .....  | 32 |
| 3.2.1 La tension créative - un facteur clé .....                          | 32 |
| 3.2.2 La maîtrise personnelle s'appuie sur la motivation intérieure ..... | 35 |
| 3.2.3 La maîtrise personnelle - un processus continu .....                | 38 |
| 3.2.4 L'apprentissage nécessite un effort cognitif.....                   | 39 |
| 3.3 Modèles mentaux .....   | 41 |
| 3.4 Construire une vision commune.....                                    | 46 |
| 3.4.1 L'importance d'une vision commune .....                             | 48 |
| 3.4.2 Construire une vision commune.....                                  | 49 |
| 3.4.3 Narratif stratégique .....  | 51 |
| 3.4.4 Adhérer à la vision commune.....                                    | 52 |
| 3.5 Apprentissage en équipe.....  | 54 |
| 3.5.1 Stratégies de réunion pour la co-création .....                     | 54 |
| 3.5.2 Le dialogue - l'outil le plus important au sein d'une équipe.....   | 57 |
| 3.5.3 Rendre les hypothèses visibles.....                                 | 59 |
| <i>Remarques finales</i> .....  | 62 |
| <i>Références</i> .....   | 63 |



## Introduction

Ce manuel s'adresse à vous qui travaillez en tant que directeur ou responsable au sein d'une école ou de tout autre type d'organisation sociale où les personnes sont censées coopérer dans leur travail quotidien pour atteindre des objectifs spécifiques. Le contenu de ce manuel porte sur l'objectif commun de créer une école où chaque individu - enfants, élèves, personnels, parents et dirigeants - a la possibilité d'apprendre et de s'épanouir. L'objectif de ce livre est de vous permettre, en tant que responsable, d'accroître vos connaissances sur la manière de créer une école qui s'efforce de se développer en permanence grâce à des efforts conjoints.

Pour qu'une organisation se développe, il faut qu'il y ait une culture du changement, c'est-à-dire que les participants aient la volonté et l'engagement de changer et de se développer en permanence, et donc d'être prêts à changer et à se développer eux-mêmes. Dans votre rôle de dirigeant, vous vous êtes probablement demandé à maintes reprises pourquoi certaines personnes ou équipes de travail semblent évoluer et s'adapter au changement plus facilement que d'autres. Vous vous demandez peut-être aussi comment, en tant que responsable, vous pouvez soutenir et promouvoir une culture du changement dans votre école. Notre intention est que ce texte, à l'aide de divers exemples, puisse vous aider à accéder à des modèles de pensée, des méthodes et des outils concrets que vous pouvez utiliser pour mettre en œuvre une culture de l'état d'esprit de croissance dans le but de créer une bonne culture d'apprentissage dans votre école ou au sein de votre organisation.

L'art de changer et de créer une culture de l'apprentissage n'est évidemment pas une tâche facile. Chaque école et chaque organisation constituent un contexte spécifique et ont une histoire, des conditions et des besoins qui leur sont propres. Par conséquent, ce manuel ne sera pas en mesure de vous donner des réponses claires et simples qui peuvent être directement mises en œuvre et utilisées dans une autre pratique. L'objectif principal de ce manuel est plutôt de proposer des lignes directrices et des stratégies basées sur des connaissances académiques et une expérience éprouvée, que vous pouvez utiliser comme un outil dans le cadre de votre propre pratique. Grâce aux idées théoriques et aux exemples pratiques fournis dans le texte, vous pouvez réfléchir à votre propre organisation et, espérons-le, trouver des moyens de progresser vers une culture de l'apprentissage modifiée et améliorée.

Le manuel comprend trois parties distinctes.

Dans la première partie, *Contexte*, vous trouverez une description du contexte qui est le point de départ de ce texte. Vous y découvrirez l'historique du projet Erasmus+ *MindSetGo ! 2.0* et faites connaissance avec les différents partenaires qui font partie du projet. Tout d'abord, Fridaskolan et Didaktikcentrum qui, forts de leurs nombreuses années d'expérience dans la gestion d'écoles prospères en Suède, sont considérés comme des experts en matière de direction d'écoles dotées d'une vision commune. Le contenu du manuel s'inspire de ce contexte. Vous ferez également la connaissance de cinq autres écoles et organisations qui sont toutes partenaires de ce projet et qui travaillent à la mise en œuvre d'une culture de l'état d'esprit de croissance dans leurs organisations respectives. La première partie du manuel se termine par une section où le concept de l'état d'esprit de croissance est défini et lié au concept d'une "organisation apprenante".



Dans la deuxième partie, *Une organisation apprenante*, vous découvrirez les réflexions de Peter Senge (2006) sur les différentes composantes, ou disciplines, qui s'associent pour créer un terrain propice au développement d'une culture commune au sein d'une organisation.

Dans la troisième partie, *Lignes directrices*, vous avez l'occasion d'approfondir votre compréhension des différentes disciplines au sein d'une organisation apprenante. Cette partie s'appuie sur les principes éprouvés de l'expérience acquise par Fridaskolan au cours de ses 30 années de développement s'est avérée fructueuse pour créer une bonne culture d'apprentissage. Au cours de ce processus, l'inspiration a été puisée à la fois dans les théories de Peter Senge sur les organisations apprenantes, mais aussi dans d'autres théories sur le développement organisationnel et le travail d'amélioration. Ainsi, le contenu des différentes parties n'est pas seulement lié à la théorie de Senge, mais peut également être rattaché à d'autres perspectives théoriques. Il est également important de garder à l'esprit qu'une théorie n'est qu'en théorie facilement séparable, alors que dans la vie réelle, elle est plus complexe et ses différentes parties peuvent se fondre les unes dans les autres. Ainsi, certains des exemples soulevés dans l'une des différentes disciplines peuvent également être utiles et compréhensibles par rapport aux autres.

Toutefois, pour que le texte soit compréhensible pour le lecteur, nous avons choisi de le structurer en fonction des différentes disciplines. Chaque partie est illustrée par différents exemples et stratégies destinés à être utilisés dans les conversations et le travail pratique au sein de l'organisation dans le but de créer une compréhension commune de la manière de favoriser une culture de l'état d'esprit de croissance.



## Partie 1 : Contexte

Dans cette partie, vous découvrirez dans un premier temps le contexte du projet *MindSetGo ! 2.0* et de faire connaissance avec les différents partenaires qui font partie du projet. Une définition du concept Growth Mindset et de son utilisation dans le cadre de ce texte est également présentée.

### 1.1 Contexte du projet

Le projet *MindSetGo ! 2.0* s'appuie sur un projet Erasmus+ antérieur, *MindSet Go !*, qui a été lancé en réaction au débat en cours dans les médias sur la mauvaise qualité de l'enseignement en général et sur la baisse des résultats aux tests, qui entraîne du stress, un manque de motivation, des problèmes de santé et un nombre croissant d'élèves qui ne terminent pas l'enseignement obligatoire.

L'objectif du projet *MindSet Go !* était de créer un réseau fonctionnel d'écoles promouvant de nouvelles idées et méthodes d'enseignement basées sur les théories de Carol S. Dweck (2006) sur "l'état d'esprit de croissance". [Le résultat de ce projet est présenté ici ...](#)

Bien que le projet *MindSet Go !* ait été couronné de succès en termes de mise en œuvre des méthodes de l'état d'esprit de croissance dans la pratique de l'enseignement, il a également révélé la nécessité d'une approche holistique entre les différentes parties prenantes et professions au sein d'une école ou d'un district. L'introduction ponctuelle de l'état d'esprit de croissance dans quelques classes seulement risque d'envoyer des messages contradictoires aux élèves. Par conséquent, les meilleurs résultats peuvent être obtenus en travaillant de manière holistique à la création d'une culture scolaire fondée sur l'état d'esprit de croissance.

Ces réflexions ont conduit au projet *MindSetGo ! 2.0*. Dans ce projet, l'accent a été mis non seulement sur l'expérience d'apprentissage et d'enseignement en classe, mais aussi sur la manière de mettre en œuvre une nouvelle approche de l'apprentissage pour l'ensemble de l'organisation, y compris tous les élèves, le personnel de l'école et les chefs d'établissement, ainsi que sur la participation des parents. Une partie du résultat intellectuel consistait à rédiger un ensemble de lignes directrices susceptibles d'aider les chefs d'établissement à travailler à la mise en œuvre d'une culture de l'état d'esprit de croissance au sein d'une école ou d'une organisation.

### 1.2 Partenaires du projet

Cette section vous présente les différentes organisations et écoles qui font partie du projet *MindSetGo ! 2.0*.

#### 1.2.1 Fridaskolan

Fridaskolan est une école indépendante fondée en 1993 et située à Vänersborg, dans le sud-ouest de la Suède. L'école accueille les enfants de la classe préscolaire à la neuvième année et compte actuellement environ 500 élèves âgés de 6 à 16 ans. L'école comprend également une école maternelle Frida et un centre de loisirs. L'école est réputée pour ses mesures de renforcement des relations et pour l'importance qu'elle accorde au bien-être afin de créer un environnement propice à l'apprentissage. La bonne réputation de l'école et ses méthodes efficaces pour travailler avec des élèves ayant des difficultés d'apprentissage différentes en ont fait le premier choix pour de nombreux enfants en difficulté.



Depuis le début de Fridaskolan, il était clair pour les dirigeants que la recherche éducative actuelle manquait des éléments essentiels pour mener un développement scolaire efficace et significatif. Ils ont donc cherché l'inspiration et les connaissances dans de nouveaux domaines en dehors de la "recherche scolaire traditionnelle". Ils se sont intéressés de près à la théorie des organisations, à la théorie de la communication et à la théorie des systèmes, qui se sont avérées avoir un effet important sur les entreprises du point de vue du développement. C'est pourquoi les dirigeants de Fridaskolan ont commencé à transformer les recherches menées sur les entreprises et autres organisations en contexte scolaire.

En collaboration avec l'entreprise *FriVolten AB*, qui propose des formations et des conseils basés sur la théorie des systèmes, une série de théoriciens des systèmes tels que Gregory Bateson, Ken Blanchard et Peter Senge ont été présentés. Les descriptions d'une organisation apprenante faites par Peter Senge dans le livre *La cinquième discipline* (2006) ont joué un rôle important dans l'éducation de Fridaskolan. Tous les membres du personnel ont également lu le livre de Ken Blanchard intitulé *Whale Done !* (2006) de Ken Blanchard, qui permet de comprendre concrètement l'importance de se concentrer sur ce qui fonctionne plutôt que sur ce qui ne fonctionne pas. Un contact a été établi avec Oscar Öquist, l'un des plus grands théoriciens suédois des systèmes. Oscar a écrit plusieurs livres sur la théorie des systèmes en suédois et a ainsi rendu compréhensibles les pensées complexes de différents théoriciens des systèmes internationaux. Chris Argyris, Donald Schön et Stafford Beer sont des exemples de théoriciens des systèmes internationaux qui, avec l'aide d'Oscar, sont devenus importants pour Frida Education.

L'école est basée sur la théorie des systèmes. Dans une approche systémique, le tout est plus grand que la somme de ses parties, une perspective qui se perd facilement dans la complexité de la vie scolaire quotidienne. Nous pouvons facilement nous concentrer sur une partie à la fois et perdre de vue la situation dans son ensemble. Pour les élèves, ce manque de contexte peut conduire à un sentiment de perte de contrôle, ce qui a un impact négatif à la fois sur le bien-être et la motivation. C'est pourquoi Fridaskolan travaille consciemment dans le sens de ce qui est écrit dans le programme suédois de l'école obligatoire (Lgr11) sur la mission de fournir une vue d'ensemble et un contexte.

Sur la base de l'approche systémique, il devient important de se concentrer sur la manière dont les matières de l'école sont liées les unes aux autres. Le travail interdisciplinaire peut créer un tout plus grand que ses parties.

Quel que soit le contenu ou le contexte de la rencontre avec les enfants et les jeunes, certains éléments et structures générales peuvent contribuer à renforcer l'apprentissage et l'engagement. Il en va de même pour l'approche des enseignants et du personnel, ainsi que pour l'utilisation de la langue. Dans la théorie des systèmes, le langage est un outil important. C'est avec le langage que nous décrivons et façonnons ainsi notre perception de nous-mêmes et de notre environnement. Notre langage, tant verbal que physique, envoie des signaux qui affectent notre environnement. Nous pouvons utiliser le langage comme un outil pour changer notre perception de nous-mêmes et de notre environnement et envoyer des signaux positifs et valorisants à ceux qui nous entourent.



La collaboration avec *Frivolten AB* s'est progressivement arrêtée, mais la collaboration avec Oscar Öquist s'est maintenue. Au cours des dix dernières années, Oscar a joué le rôle de conseiller principal chez Frida Education. Plusieurs textes et livres d'Oscar ont été publiés par Frida Professional, par exemple les livres *Den seende läraren* (2013, en suédois) et *Seeing the forest and the trees* (2021).

En 2020, pendant la pandémie, le fondateur de Fridaskolan, Håkan Johansson, a prononcé un discours bref mais puissant devant les étudiants diplômés - un discours qui illustre la vision que Håkan porte encore 30 ans après avoir créé la première école Frida.

## Indice

### **Voici comment nous travaillons à la mise en œuvre d'une culture de l'état d'esprit de croissance dans notre école**

*Le projet nous a donné l'occasion de partager des expériences de notre travail de développement et des exemples de bonnes pratiques avec des collègues de quatre autres pays. Basé sur les concepts de grâce aux concepts de "Growth Mindset" et de "Grit", nos écoles ont promu une approche dans laquelle le personnel et les élèves osent se remettre en question, essaient de nouvelles choses et considèrent l'échec comme un moyen d'apprentissage.*

**Johan Arnell, directeur de Fridaskolan**

En 2020, pendant la pandémie, le fondateur de Fridaskolan, Håkan Johansson, a prononcé un discours bref mais puissant devant les étudiants diplômés - un discours qui illustre la vision que Håkan porte encore 30 ans après avoir créé la première école Frida.

## Indice

### **Discours aux élèves diplômés 2020**

*J'ai un rêve ! Le rêve d'une école où les élèves s'amusent, apprennent, se sentent en sécurité et pensent que l'apprentissage est important - oui, peut-être même excitant et amusant !*

*Je rêve d'une école où tout le monde est vu, où les enseignants aiment leur travail et aiment travailler avec les jeunes. Mon rêve comporte des revers. Il n'y a pas d'organisation sans revers. Mais, en même temps, ce sont les revers qui ouvrent la porte au succès. Alors, à vous les élèves J'ai envie de dire : C'est le courage et la volonté de continuer qui comptent. Le succès viendra toujours !*

*Je m'appelle Håkan. J'ai fondé Frida en 1993. C'est mon rêve. Bonne chance avec votre rêve !*

**Håkan Johansson, fondateur de Fridaskolan**



Dans son discours, Håkan souligne qu'il n'y a pas d'organisation qui ne soit pas confrontée à des revers. Mais en même temps, ce sont les revers qui ouvrent la voie au succès. Nous ne pouvons jamais savoir exactement à quoi ressemblera notre voyage vers le succès, mais nous pouvons nous préparer au voyage de sorte que, quels que soient les pièges ou les obstacles, nous soyons sûrs de trouver un moyen de nous en sortir. Avec du courage et de la volonté, comme le dit Håkan, nous trouverons le bon chemin. Il s'agit là d'un exemple d'une approche fondée sur l'état d'esprit de croissance et d'une partie de la vision qui définit l'orientation de la culture organisationnelle de Fridaskolan.



### 1.2.2 Didaktikcentrum

Didaktikcentrum est un département de recherche et de développement dans le domaine de l'éducation. Depuis sa création en 1997, le Didaktikcentrum s'est clairement concentré sur le développement et le travail de changement dans le but de contribuer à l'apprentissage des individus et des organisations. Didaktikcentrum emploie un chercheur et plusieurs responsables du développement. Ils ont tous une connaissance approfondie de la recherche en éducation, du développement des organisations et des écoles, de l'apprentissage professionnel, de la collaboration avec les entreprises et des collaborations internationales. Tous les employés de Didaktikcentrum ont une expérience de travail dans les écoles en tant qu'enseignants.

Comme Fridaskolan, Didaktikcentrum fonctionne également dans une perspective de théorie des systèmes, ce qui se remarque à la fois dans le contenu de la formation et dans sa forme. Les différentes dimensions des structures d'auto-entretien dans les systèmes vivants du théoricien des systèmes Humberto Maturana constituent un point de départ important dans le travail du Didaktikcentrum.

Le personnel du Didaktikcentrum est également l'auteur de ce texte.

### 1.2.3 CEIBas Arteaga

Le CEIBas Arteaga est une école publique maternelle, primaire et secondaire, qui compte environ 400 élèves et 45 enseignants. Elle est située à Murcie, dans le sud-est de l'Espagne, dans un village rural appelé Sucina, qui compte environ 2 000 habitants. Les deux principales activités économiques de la région sont l'agriculture et les résidences pour retraités. Ces deux activités attirent des familles de différentes parties du monde qui cherchent un emploi dans la culture de la terre ou dans le secteur tertiaire.

Par conséquent, il existe un riche mélange de nationalités qui comprend des familles d'Espagne, du Maroc, de Roumanie, de Belgique, d'Angleterre, de Chine et du Venezuela. Ce contexte multiculturel est également présent à l'école et est devenu le principal champ d'application des actions et des plans institutionnels visant à impliquer les familles, les enfants et les enseignants.

Nous sommes une école enthousiaste, toujours prête à échanger des connaissances et à appliquer de nouvelles méthodologies d'enseignement. Au cours de la dernière décennie, l'école a mis en œuvre des méthodologies actives telles que l'enseignement entrepreneurial, la culture des créateurs et l'approche de l'apprentissage en plein air. Cela s'est fait avec l'aide des projets KA1 et KA2 qui ont permis la formation et la coopération avec d'autres écoles.

#### Indice

#### Voici comment nous travaillons à la mise en œuvre d'une culture de l'état d'esprit de croissance dans notre école

*Depuis que nous avons lancé le projet il y a trois ans, nous avons instillé une culture de l'état d'esprit de croissance dans notre école, car nous pensons qu'il est très important que les élèves travaillent sur leur état d'esprit. Nous avons organisé différentes activités pour que les élèves comprennent l'importance d'avoir un état d'esprit de croissance. Ces activités ont été réalisées dans les différentes classes une fois par mois, normalement dans le cadre de cours de soutien avec leur tuteur.*

*Lorsque nous avons rejoint le projet, nous avons créé une équipe Erasmus composée d'enseignants chargés de développer les activités proposées par le coordinateur lors des différentes réunions organisées tout au long de l'année.*

**Fulgencio Hernandez, directeur de CEIBas Arteaga**





### 1.2.4 Collège Les Tamarins

Le collège Les Tamarins est situé dans la ville de Saint-Pierre, au sud de l'île de la Réunion. Il s'agit d'une petite école de quartier qui compte environ 500 élèves et 40 enseignants.

Le collège Les Tamarins est classé en REP+. Dans le système français, cela signifie "réseau d'éducation prioritaire". Les enseignants sont donc fortement encouragés à trouver des techniques pédagogiques innovantes pour motiver les élèves et leur donner le goût d'apprendre. C'est dans ce contexte que l'équipe pédagogique de l'établissement s'est investie dans les projets *MindSetGo !* et *MindSet Go ! 2.0*.

Nous sommes ravis de faire partie de l'équipe *MindSet Go ! 2.0*. Ce projet nous donne l'occasion de découvrir d'autres cultures et d'autres façons de faire. C'est une façon très intéressante d'échanger des idées et de réfléchir ensemble pour apporter le meilleur soutien possible à nos élèves.

Nous essayons de cultiver l'esprit de développement à travers différents projets, dispositifs et actions qui nous tiennent à cœur et qui sont très efficaces et bénéfiques pour les élèves que nous accueillons aux Tamarins. Nous disposons d'un éventail d'options et de pratiques artistiques, culturelles et sportives qui permettent aux élèves de travailler leur confiance en soi (option judo, option théâtre, option orchestre à l'école, atelier yoga, atelier clown, atelier musique assistée par ordinateur, atelier graffiti, etc.)

A travers ces ateliers, nous essayons de développer chez nos élèves un état d'esprit basé sur l'ouverture aux autres, le lâcher prise, la curiosité, l'envie d'apprendre et de découvrir, et la confiance en soi.

Nous essayons également de travailler avec les élèves pour créer un espace agréable, qu'ils peuvent s'approprier et dans lequel ils se sentent bien. Nous avons différents ateliers d'art, dont l'objectif est de créer des fresques rurales avec les élèves. Nous disposons également d'un arboretum où sont cultivées des plantes endémiques de la Réunion. Cet espace est entretenu par les élèves.

## Indice

**C'est ainsi que nous travaillons à la mise en place d'une culture de l'esprit de croissance dans notre école :**

*Le collège Les Tamarins participe depuis plusieurs années à différents projets ERASMUS +, dans le but de créer un réseau d'écoles qui développent et mettent en œuvre de nouvelles pratiques et méthodes d'enseignement basées sur l'état d'esprit de croissance, la motivation et la confiance en soi. Ce projet MindSet Go ! 2.0, axé sur l'état d'esprit de croissance, est proposé en réponse aux difficultés scolaires et sociales de nos élèves, ainsi qu'à leur manque de motivation et d'ambition. Au cours des trois dernières années, nous avons pu échanger avec nos partenaires européens, partager des idées et travailler ensemble sur des stratégies et des outils d'apprentissage innovants. Au collège Les Tamarins, nous diffusons cet esprit en proposant différentes activités et ateliers.*

*L'ouverture internationale est importante non seulement pour nos élèves, dont la plupart sont issus de familles socialement défavorisées, mais aussi pour les enseignants et le personnel éducatif, qui souhaitent développer leurs méthodes d'apprentissage.*

**Georges Prugnières, principal du collège Les Tamarins**



### 1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita

Scoala Gimnaziala, en Roumanie, compte environ 650 élèves, âgés de 6 à 15 ans, répartis dans 28 classes. Environ 7 % des enfants ont besoin de ressources éducatives spéciales. Ces enfants sont intégrés dans l'enseignement ordinaire, certains accompagnés par des assistants, et suivent des cours supplémentaires dispensés par des enseignants de soutien. L'école travaille selon le programme national, publié par le ministère de l'éducation. Notre touche personnelle peut être retrouvée dans les cours facultatifs que nous proposons chaque année scolaire : Éducation à la santé, Art, Conversation en anglais, Risques naturels et d'origine humaine, Danses folkloriques, Notre Terre, Développement personnel - passeport pour la réussite, Comment jouer aux échecs. Nous mettons également l'accent sur l'éducation positive, l'inclusion, la numérisation et l'enseignement innovant.

Nos élèves viennent de milieux sociaux différents, certains ont un ou deux parents qui travaillent à l'étranger ou n'ont qu'un seul parent à la maison. Le personnel doit faire face à de nombreuses situations difficiles. Nous nous efforçons de faire preuve d'empathie et d'aider nos élèves à trouver leur propre voie dans la vie, à devenir la meilleure version d'eux-mêmes. Nous insistons auprès de chaque enseignant pour qu'il crée une atmosphère agréable en classe, encourageant les élèves à relever des défis, à faire des erreurs et à en tirer des leçons, à essayer de nouvelles choses et à être responsables.

L'éducation non formelle, réalisée par le biais d'activités extrascolaires, est importante pour développer la personnalité des élèves. C'est aussi un moyen de pallier le manque de temps de certains parents qui, en raison de leur travail, ne peuvent pas éduquer leurs enfants. Nous organisons donc des activités d'interaction sociale, des rencontres avec les enfants et les parents, nous participons à des projets éducatifs axés sur l'écologie, l'épanouissement personnel, le sport, les arts, etc.

Nous développons de bonnes relations avec les autorités locales, qui s'efforcent de répondre à nos besoins matériels, et avec la communauté locale, en particulier les parents et les autres parties prenantes, telles que les ONG impliquées dans l'éducation.

Nous sommes ouverts à la coopération européenne afin d'améliorer notre activité, d'atteindre la dimension européenne de l'éducation, de partager une expérience précieuse et de rencontrer des amis formidables !

## Indice

**C'est ainsi que nous travaillons à la mise en place d'une culture de l'esprit de croissance dans notre école :**

*Changer les mentalités est très difficile et difficilement mesurable. Nous nous engageons à développer l'état d'esprit de croissance chez nos élèves, à les motiver à faire des efforts pour leur avenir, à les encourager à apprécier la résilience et la façon de faire face aux problèmes et de relever les défis. Chaque année, de nouveaux enseignants arrivent dans notre école et nous essayons de les sensibiliser aux avantages de l'état d'esprit de croissance. Cette année, nous avons davantage impliqué les parents pour leur faire comprendre l'importance de ces principes, tout en inculquant les principes de l'état d'esprit de croissance à nos élèves et à nos collègues.*

*Les plans de cours et les activités avec les élèves et les parents que nous avons préparés pour la boîte à outils et le compendium ont tous été testés par l'initiateur ainsi que par d'autres enseignants de l'école. Nous avons discuté et réfléchi sur chacun d'entre eux, en essayant de trouver les meilleures solutions pour les mettre en œuvre.*

*Nous avons présenté notre projet lors des réunions avec les enseignants du comté, les enseignants impliqués dans des projets européens, les réunions étant organisées par l'autorité scolaire du comté. Nous avons fait des affiches et des roll-ups avec la présentation du projet, et nous les avons placés à l'entrée de l'école pour que tous ceux qui visitent l'école puissent les voir. Nous avons également présenté le projet lors des festivités de début d'année scolaire, où la presse locale était invitée. La diffusion des réunions du projet en Slovaquie et en Espagne a été faite dans les journaux locaux et sur les médias sociaux - la page Facebook de l'école.*

*L'approche holistique de l'état d'esprit de croissance est le moyen que nous utilisons pour responsabiliser nos élèves, nos enseignants et les parents des enfants. Pour les parents, nous offrons des conseils sur la manière de gérer les enfants à la maison, de mieux communiquer, de les écouter, de les approcher à différents âges, de gérer leurs dilemmes, de les encourager et de les guider pour qu'ils trouvent leur voie. La réflexion et la réflexion personnelle jouent un rôle important, car elles nous offrent la possibilité de nous améliorer et de nous adapter. La réflexion et la réflexion personnelle jouent un rôle important, nous offrant la possibilité de nous améliorer et de nous adapter.*

**Daniela Danaea, directrice de Scoala Gimnaziala**





### 1.2.6 École primaire Marije Vere

L'école primaire Marije Vere (Osnovna šola Marije Vere) est un peu plus grande que la taille moyenne des écoles primaires slovènes. Elle est située à Kamnik, une petite ville au nord de la Slovénie centrale, près des Alpes. Environ 70 employés s'occupent d'environ 600 élèves qui viennent d'horizons divers, de l'urbain (l'école est entourée d'un quartier composé d'immeubles) au suburbain, avec différents milieux socio-économiques et un grand mélange de nationalités. Outre les Slovènes, de nombreux élèves sont originaires du sud-est des Balkans, les Albanais étant la nationalité la plus représentée ces derniers temps. Cela nous donne l'occasion d'élever nos élèves dans un environnement qui promeut et célèbre la diversité tout en appréciant l'opportunité d'apprendre les uns des autres. Le projet *MindSet Go ! 2.0* nous y aide vraiment.

#### Indice

**C'est ainsi que nous travaillons à la mise en place d'une culture de l'esprit de croissance dans notre école :**

*La devise de notre école est "Per aspera ad astra", ce qui signifie "à travers les difficultés jusqu'aux étoiles". Nous voulons promouvoir l'état d'esprit de croissance, de sorte qu'en fournissant un effort réel, nous (les élèves, les enseignants et les autres membres du personnel de l'école et les parents) atteindrons l'objectif d'une connaissance meilleure et durable, améliorant ainsi nos capacités et nos compétences.*

*Nous partageons le matériel de soutien produit dans le cadre de ce projet lors des conférences des enseignants et des parents d'élèves, ainsi que sur le site web de l'école. Nous faisons la promotion du projet en utilisant des conseils ou des brochures pour sensibiliser à nos objectifs communs. Nous mettons également l'accent sur le mouvement Le mouvement et l'apprentissage en plein air sont donc intégrés à nos cours. Nous l'utilisons de la plus jeune à la plus ancienne génération.*

**Damjan Snoj, Directeur de l'école primaire Marije Vere**





### 1.2.7 Institut STEP

L'Institut STEP est une organisation privée innovante à but non lucratif basée en Slovénie. Avec une équipe passionnée et diversifiée d'experts interdisciplinaires, l'Institut STEP se consacre au développement des personnes par le biais d'une variété de méthodes innovantes et d'approches intégrées.

À l'Institut STEP, ils sont réputés pour être des bâtisseurs de ponts, comblant le fossé entre l'éducation et le travail, les entreprises et le secteur public, la théorie scientifique et l'expérience pratique, ainsi que les start-ups et les organisations établies. Leur équipe d'experts, formés en psychologie, en économie et en sociologie, apporte une perspective unique pour relever des défis complexes avec créativité et innovation.

#### Indice

*La mission de l'Institut STEP est de permettre aux individus de s'épanouir dans leur vie professionnelle et personnelle en les aidant à découvrir et à cultiver leurs talents, à développer des compétences professionnelles et non techniques essentielles telles que la communication, l'intelligence émotionnelle, l'état d'esprit de croissance, le mentorat et le coaching.*

*Dans le cadre du projet MindSet Go ! 2.0, l'équipe STEP a encouragé et soutenu les partenaires du projet dans le processus de découverte du pouvoir de transformation de l'état d'esprit de croissance, de libération de leur véritable potentiel et de démarrage d'un voyage de transformation vers le développement personnel et professionnel.*

**Blanka Tacer, chef de projet et formatrice à l'Institut STEP**



### 1.3 Définition de l'état d'esprit de croissance

Carol S. Dweck (voir par exemple 2006) est l'une des principales chercheuses au monde dans les domaines de la personnalité, de la psychologie sociale et de la psychologie du développement. Ses recherches portent sur les croyances des individus, sur la manière dont elles influencent leurs objectifs et sur la mesure dans laquelle ils parviennent à les atteindre. Carol Dweck a identifié deux mentalités différentes qui orientent la façon dont vous vous percevez, ce que vous voulez et si vous parvenez à l'atteindre. Il s'agit de l'état d'esprit de croissance et de l'état d'esprit fixe, qui peuvent être décrits comme dans l'image ci-dessous (Fig. 1.1).

| Committed to growth<br><b>Growth Mindset</b>   |  |
|--|--|
| L'état d'esprit fixe   | L'état d'esprit de croissance  |
|  Soit j'ai du talent pour quelque chose soit je n'en ai pas |  Je peux m'améliorer dans tout si je fais suffisamment d'efforts                        |
|  Une erreur est la preuve que je ne suis pas en réussite    |  Quand je fais une erreur, j'apprends   |
|  Mes performances déterminent mes capacités                 |  Mon succès provient des efforts que j'ai faits et de mon attitude face à la difficulté |
|  Ton succès me met mal à l'aise                             |  Ton succès m'inspire   |
|  Je n'aime pas les nouveaux défis                           |  Grâce aux défis je deviens une meilleure version de moi-même                           |

Figure 1.1 L'état d'esprit de croissance et l'état d'esprit fixe (de l'Institut STEP)

#### Citation

L'état d'esprit de croissance, proposé par Carol Dweck, professeur à Stanford, dans son livre *Mindset*, décrit les personnes qui pensent que leur réussite dépend du temps et des efforts. Les personnes ayant un état d'esprit de croissance pensent que leurs compétences et leur intelligence peuvent être améliorées avec des efforts et de la persévérance. Ils relèvent les défis, persistent face aux obstacles, apprennent de la critique et s'inspirent de la réussite des autres.



Les personnes qui adoptent un **état d'esprit de croissance** croient qu'elles peuvent s'améliorer en consacrant du temps, des efforts et de l'énergie à quelque chose. Travailler sur ses défauts et sur le processus - et non sur le résultat - sont les éléments les plus importants. Avec le temps et la pratique, les personnes qui ont un état d'esprit de croissance pensent qu'elles peuvent atteindre ce qu'elles veulent. L'opposé de l'état d'esprit de croissance est l'état d'esprit fixe.

<https://tophat.com/glossary/g/growth-mindset/>

La recherche sur l'état d'esprit de croissance et l'état d'esprit fixe part d'une perspective psychologique et traite des perceptions (croyances) des individus. Pour créer une culture au sein de l'ensemble du personnel d'une école, nous devons utiliser des théories qui considèrent l'organisation comme un système. En d'autres termes, au lieu de considérer l'organisation comme un ensemble de perceptions individuelles, nous devons la considérer comme un tout, où plusieurs individus partagent un état d'esprit commun. Selon la définition de l'état d'esprit de croissance de Carol Dweck, cela signifie qu'une organisation dotée d'une culture d'état d'esprit de croissance accepte et relève les défis, agit avec persévérance face à divers types d'obstacles ou de problèmes, apprend de la critique et cherche l'inspiration dans la réussite des autres. En travaillant dur, au fil du temps et en mettant l'accent sur les processus plutôt que sur les résultats, l'organisation peut évoluer dans la direction souhaitée.

Pour comprendre ce que signifie la mise en œuvre d'une culture de l'état d'esprit de croissance dans une école, nous pouvons nous inspirer des idées de Peter Senge sur l'organisation apprenante.

### Citation

*Dans les organisations apprenantes, les personnes "développent continuellement leur capacité à créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où des modèles de pensée nouveaux et expansifs sont cultivés, où l'aspiration collective est libérée et où les personnes apprennent continuellement à apprendre ensemble".*



## Partie 2 : Une organisation apprenante

Ce chapitre présente une description générale de la théorie des organisations apprenantes de Peter Senge. Il passe en revue les cinq parties, ou disciplines, qui, ensemble, créent une organisation apprenante. Le chapitre se termine par une description des 7 signes d'une organisation non apprenante et par un exercice où vous pouvez utiliser les différents signes pour évaluer votre propre école.

### 2.1 Une organisation apprenante

Dans son livre, *La cinquième discipline* (2006), Peter Senge décrit comment cinq éléments différents interagissent pour créer une organisation apprenante. Il s'agit de la pensée systémique, de la maîtrise personnelle, des modèles mentaux, de la construction de visions partagées et de l'apprentissage en équipe. Senge qualifie ces différents éléments de disciplines pour illustrer le fait que nous devons travailler activement pour apprendre à maîtriser ces compétences ou aptitudes. Le concept d'"organisation apprenante" permet de comprendre que cette maîtrise est un processus d'apprentissage continu qui inclut tous les participants à tous les niveaux de l'organisation. Cela signifie également que l'apprentissage doit faire partie du travail quotidien à tous les niveaux de l'organisation. Par conséquent, il ne suffit pas d'éduquer un ou quelques employés de l'ensemble de l'organisation. Il ne suffit pas non plus que la direction prenne des décisions que les employés sont censés suivre. Pour qu'une organisation réussisse, il faut qu'elle soit en mesure de tirer parti de l'engagement et de la capacité d'apprentissage de tous ses employés.

#### Important

Les cinq disciplines sont liées et interdépendantes pour créer une organisation apprenante.

- "L'*élaboration de visions communes* favorise l'engagement à long terme.
- "Les *modèles mentaux* mettent l'accent sur l'ouverture d'esprit nécessaire pour déceler les lacunes dans notre façon actuelle de voir le monde.
- "L'*apprentissage en équipe* développe les compétences de groupes de personnes à rechercher une image plus large au-delà des perspectives individuelles.
- "La *maîtrise personnelle* favorise la motivation personnelle à apprendre continuellement comment nos actions affectent notre monde. Sans maîtrise personnelle, les gens sont tellement imprégnés de l'état d'esprit réactif ("quelqu'un ou quelque chose d'autre est à l'origine de mes problèmes") qu'ils sont profondément menacés par la perspective systémique".
- "La *pensée systémique* rend compréhensible l'aspect le plus subtil de l'organisation apprenante - la nouvelle façon dont les individus se perçoivent eux-mêmes et perçoivent le monde.

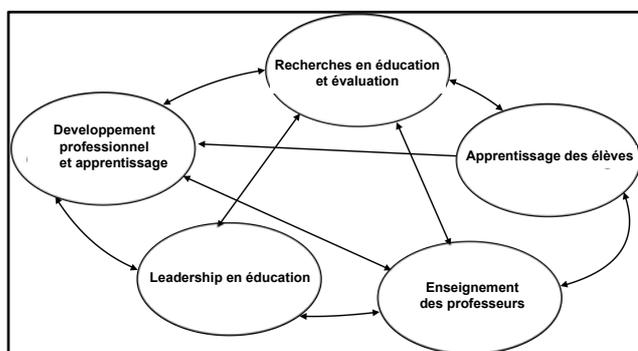
Senge, 2006, p. 12



### 2.1.1 La pensée systémique

Une école doit être considérée comme un système complexe comprenant différentes composantes. Les différentes composantes, ou parties, sont reliées dans un ensemble et s'influencent mutuellement - elles forment un système écologique. Le chercheur australien Stephen Kemmis décrit le système écologique d'une école (Kemmis et al., 2014, p. 52). Il considère les différentes parties du système écologique comme des pratiques et distingue les pratiques suivantes dans un contexte éducatif : Recherche et évaluation pédagogiques, Développement professionnel/apprentissage,

La direction et l'administration de l'éducation, les pratiques pédagogiques des enseignants en classe (enseignement) et les pratiques académiques et sociales des élèves (apprentissage). L'illustration ci-dessous montre comment ces cinq pratiques interagissent et s'influencent mutuellement (Fig 2.1). Pour changer une culture, il ne suffit pas de se concentrer sur une seule partie du système, mais le travail doit impliquer toutes les pratiques.



**Figure 2.1** La théorie des écologies de pratiques (modifiée d'après Kemmis et al., 2014, p. 52)

La pensée systémique consiste à être capable de voir l'ensemble et de remarquer les schémas entre les différentes parties d'un système. Comme nous faisons souvent partie du système nous-mêmes, il peut être difficile de voir le modèle entre les différentes parties qui composent l'ensemble. Nous avons tendance à voir des instantanés de parties distinctes et à les utiliser comme point de départ pour comprendre le système dans son ensemble. Le risque de fragmenter la réalité est que nous ne sommes pas capables de voir les meilleures solutions à nos problèmes et que nous ne voyons pas toutes les conséquences de nos actions. Nous sommes également privés du sentiment d'appartenance à un ensemble plus vaste.

La pensée systémique est une condition préalable à la création d'une organisation apprenante. Si nous n'avons pas une vue d'ensemble, nous ne pourrions pas voir comment les autres disciplines sont liées et interdépendantes.

#### Note

*Au cœur d'une organisation apprenante se trouve un changement d'état d'esprit : nous cessons de nous considérer comme séparés du monde pour nous connecter au monde, nous cessons de considérer que les problèmes sont causés par quelqu'un ou quelque chose "à l'extérieur" pour voir comment nos propres actions créent les problèmes que nous rencontrons.*

Senge, 2006, p. 12



## 2.1.2 Maîtrise personnelle

Comme son nom l'indique, la maîtrise personnelle consiste à maîtriser des compétences particulières. Il s'agit de "clarifier et d'approfondir continuellement notre vision personnelle, de concentrer nos énergies, de développer notre patience et de voir la réalité objectivement" (Senge, 2006, p. 7).

Dans une organisation apprenante, la volonté et la capacité des individus à apprendre sont décisives. Cependant, il est rare que la direction des organisations encourage le développement de la maîtrise personnelle afin que les compétences et les ressources puissent être utilisées. De nombreux enseignants nouvellement qualifiés sont motivés par un engagement et un désir sincère de pouvoir influencer et faire la différence dans la vie des enfants et des élèves. Mais cette énergie finit par disparaître, ce qui aura un effet négatif sur la capacité d'apprentissage et de changement de l'organisation.

Une autre difficulté liée à la maîtrise personnelle est que les gens ressentent souvent une résistance à l'apprentissage. L'apprentissage exige un effort mental et un travail acharné, et notre intellect veut éviter cet effort autant que possible. Ainsi, notre intellect met en place différentes barrières cognitives lorsque nous essayons d'apprendre de nouvelles choses. Alors que l'apprentissage peut être décrit comme la création d'un déséquilibre en remettant en question une pensée ou une idée, les barrières cognitives peuvent être décrites comme un moyen de maintenir ou de rétablir cet équilibre. Cela signifie que notre intellect essaie, dans la mesure du possible, d'interagir avec le monde extérieur d'une manière qui confirme principalement ce que nous savons déjà, car cela nous évite l'effort cognitif qu'impliquerait l'apprentissage. *L'assimilation* est un terme psychologique qui signifie que les nouvelles informations sont modifiées pour correspondre à ce que l'on sait déjà.

Cela signifie que même si la grande majorité des gens se décrivent comme des personnes qui aiment être mises au défi et qui veulent se développer, notre cerveau prend divers raccourcis cognitifs, ou mentaux, pour éviter cela. En lisant ceci, vous pourriez vous dire *Eh bien, c'est probablement le cas pour de nombreuses personnes, mais pas pour moi, car je suis très intéressé par l'apprentissage et désireux de me développer*. Nous sommes désolés de vous décevoir, mais cette pensée est précisément un raccourci cognitif. Vous vous considérez comme une exception.

Le fait est que tous les humains ont un intellect qui peut être décrit comme un "avare cognitif" (Katz & Dack, 2013, p. 52), ce qui signifie que nous recherchons le moins d'effort cognitif possible et que nous choisissons donc d'éviter le changement autant que possible. Comme une autruche, nous faisons l'autruche. Nous aimons placer les problèmes en dehors de nous et pensons que c'est quelqu'un d'autre qui doit les résoudre.

### Citation

*"La discipline de la maîtrise personnelle commence par la clarification des choses qui comptent vraiment pour nous, par le fait de vivre notre vie au service de nos aspirations les plus élevées."*

Senge, 2006, p. 8



### 2.1.3 Modèles mentaux

La discipline des modèles mentaux porte sur différents types d'hypothèses, de généralisations et d'images qui influencent notre compréhension du monde et la manière dont nous nous comportons par rapport à lui. Ces modèles de pensée existent souvent inconsciemment en nous, ce qui signifie que nous ne sommes pas conscients de la manière dont ils nous contrôlent.

#### Exemple

Prenons un exemple concret de Peter Senge (2006, p. 8)

Si un collègue s'habille élégamment, nous pourrions en conclure qu'il vit dans un quartier "chic".

Si quelqu'un s'habille de façon négligée, nous pourrions penser qu'il ne se soucie pas de ce que pensent les autres.

Aucune de ces deux conclusions n'est nécessairement vraie. Cependant, nos modèles mentaux influenceront certainement la manière dont nous agissons envers les différentes personnes de l'exemple - et influenceront donc également ces personnes à l'étape suivante.

Dans une organisation telle qu'une école, les modèles mentaux des individus dans le système auront un impact important sur la culture existante. Il peut s'agir de la vision du rôle de l'enseignant, de la vision des collègues, de la vision de l'apprentissage, de la vision des élèves et de leur rôle, de la vision des parents ou de la vision des dirigeants et de leurs responsabilités. Les échecs sont souvent dus à des modèles mentaux négatifs. Un travail important doit donc être réalisé pour rendre visibles et traiter les modèles mentaux existants.

#### Citation

*"La discipline du travail sur les modèles mentaux commence par un retournement du miroir vers l'intérieur : apprendre à déterrer nos images internes du monde, à les faire remonter à la surface et à les soumettre rigoureusement à un examen minutieux. Elle comprend également la capacité à mener des conversations "instructives" qui équilibrent l'enquête et le plaidoyer, où les gens exposent leur propre pensée de manière efficace et la rendent ouverte à l'influence des autres.*

### 2.1.4 Construire une vision commune

Avoir une vision commune forte, partagée par tous les employés de l'organisation, est une condition préalable à la création d'une entreprise prospère. Toutefois, il ne suffit pas que seuls les cadres ou les dirigeants soient porteurs de la vision, ou que les employés soient invités à la suivre. La vision commune doit imprégner l'organisation de telle sorte que tous les employés ressentent un véritable désir de travailler et d'agir conformément aux objectifs, valeurs et visions d'ensemble.



## Citation

*La pratique de la vision partagée implique les compétences nécessaires pour découvrir des "images de l'avenir" partagées qui favorisent un véritable engagement et une adhésion plutôt grâce à la discipline de l'UE, les dirigeants apprennent qu'il est contre-productif d'essayer de dicter une vision, aussi sincère soit-elle".*

Senge, 2006, p. 9

### 2.1.5 Apprentissage en équipe

La discipline de l'apprentissage en équipe repose sur l'idée que les connaissances et les compétences collectives d'un groupe sont supérieures à la somme des individus. Lorsque les groupes se développent et apprennent, cela signifie que les individus du groupe se développent également, même plus rapidement qu'ils ne l'auraient fait individuellement. Pour cela, il faut que le groupe ait acquis la capacité de coopérer.

Le dialogue est un facteur clé de la discipline de l'apprentissage en équipe. Grâce au dialogue, ou "libre échange de sens", qui est le sens premier du mot, le groupe peut avoir accès à des pensées, des opinions et des perspectives qui, autrement, ne seraient pas accessibles à chaque personne. Ainsi, le groupe peut créer des idées qui vont au-delà de la compréhension de chaque individu.

## Note

Un dialogue est différent d'une discussion.

Dans un dialogue, nous nous efforçons de rendre visibles les différentes pensées et perspectives des individus afin d'obtenir une vision ou une connaissance commune accrue.

Dans une discussion, les opinions sont échangées entre les différents participants sous la forme d'une compétition qu'il est possible de gagner ou de perdre.

Plusieurs obstacles s'opposent à une véritable collaboration. Souvent, nous finissons par défendre nos propres opinions au lieu de leur permettre de faire partie d'un examen critique. Ces réactions défensives peuvent nuire à la coopération. Si, au contraire, nous parvenons à rendre ces mécanismes de défense visibles, il est possible d'en tirer profit pour l'apprentissage du groupe.

### 2.1.6 Résumé

Les cinq disciplines décrites brièvement ci-dessus sont essentielles pour créer une organisation apprenante caractérisée par une culture de l'état d'esprit de croissance. Il est important de se rappeler que la maîtrise des cinq disciplines n'est jamais terminée, mais qu'il s'agit d'un travail continu tout au long de la vie. Plus vous apprenez, plus vous vous rendez compte que vous ne savez pas encore ou que vous ne pouvez pas encore.



## Citation

*On ne peut jamais dire "Nous sommes une organisation apprenante", pas plus qu'on ne peut dire "Je suis une personne éclairée".*

Senge, 2006, p. 10

Les cinq disciplines diffèrent des autres disciplines d'apprentissage plus traditionnelles de la vie professionnelle. La différence réside dans le fait que les cinq disciplines décrites ici sont personnelles dans le sens où elles concernent notre façon de penser, ce que nous voulons et la manière dont nous travaillons ensemble.

Il est important de considérer les cinq disciplines comme une approche et non comme un modèle à appliquer. Les organisations performantes ne peuvent être copiées, mais doivent être comprises et développées dans le cadre de leur propre contexte.

## 2.2 Signes d'une organisation qui n'apprend pas

Il est souvent facile de lire sur les différents facteurs de réussite et les caractéristiques et de penser que la plupart d'entre eux correspondent à notre propre contexte. Malheureusement, ce sentiment est souvent dû au fait que nous ne remarquons pas nos propres idées préconçues et que nous n'examinons pas nos propres actions d'un œil critique. La vérité est que la majorité des organisations ne fonctionnent pas aussi efficacement que nous voudrions le croire, mais qu'elles sont en fait très peu aptes à se développer et à apprendre.

Les organisations peuvent souffrir de ce que l'on appelle des troubles de l'apprentissage. Peter Senge (2006) a identifié 7 différents troubles de l'apprentissage qui sont communs à différents types d'organisations. Ces troubles sont les suivants

- Je suis ma position
- L'ennemi est là
- L'illusion de la prise en charge
- La fixation des événements
- La parabole de la grenouille cuite
- L'illusion d'apprendre par l'expérience
- Le mythe de l'équipe de direction

Le tableau ci-dessous décrit brièvement les différents troubles de l'apprentissage.

**Tableau 2.1** Descriptions et signes des troubles de l'apprentissage dans les organisations

| Troubles de l'apprentissage | Description/Signes   |
|-----------------------------|--|
| Je suis ma position         | Se produit lorsque nous avons l'impression de faire partie d'un système sur lequel nous n'avons aucune ou très peu d'influence.<br>Un signe de ce handicap est que les personnes décrivent leur travail comme une variété de tâches, mais pas la manière dont ces tâches affectent l'organisation dans son ensemble. Vous faites votre travail et n'êtes responsable que de votre secteur. |
| L'ennemi est là             | Se produit lorsque nous ne nous considérons pas comme faisant partie du système et que nous ne pouvons donc pas voir comment nos propres actions affectent l'ensemble.   |



|   |   |
|---|---|
|   | Un signe de ce handicap est que les gens, lorsque quelque chose ne va pas, trouvent un bouc émissaire en dehors d'eux-mêmes.  |
| L'illusion de la prise en charge        | Se produit lorsque nous agissons rapidement sans avoir étudié la cause des problèmes.<br>Un signe de ce handicap est que les personnes sont trop actives et réagissent plutôt qu'elles n'agissent.  |
| La fixation sur les événements          | Se produit lorsque nous nous concentrons trop sur des événements individuels au lieu de voir des schémas dans des changements lents et progressifs.<br>Un signe de ce handicap est que les personnes fragmentent les événements et perdent la capacité de penser de manière créative. |
| La parabole de la grenouille cuite      | Se produit lorsque nous perdons la capacité de voir les processus lents et successifs.<br>Un signe de ce handicap est que les personnes sont soudainement confrontées à un problème qu'elles n'avaient pas prévu.   |
| L'illusion d'apprendre par l'expérience | Se produit lorsque nous ne recevons pas d'informations sur les conséquences de nos décisions.<br>Un signe de ce handicap est que l'organisation est divisée en unités distinctes qui ne travaillent pas ensemble.   |
| Le mythe de l'équipe de direction       | Se produit dans un climat où l'on craint de paraître peu sûr de soi et ignorant.<br>Un signe de ce handicap est que les divergences d'opinion sont réduites au silence et que ceux qui ont des opinions divergentes restent silencieux.   |

<https://www.peterkang.com/the-seven-learning-disabilities-from-the-fifth-discipline/>

Bien que les exemples de troubles de l'apprentissage de Peter Senge soient largement liés aux entreprises, nous pouvons établir des parallèles avec l'école en tant qu'organisation. Dans

## Exercice

Votre école souffre-t-elle de difficultés d'apprentissage ? Utilisez les caractéristiques suivantes des défis comme guide et évaluez dans quelle mesure les affirmations sont vraies pour votre école.

### Je suis ma position

Dans quelle mesure est-il courant que différents rôles et postes collaborent au sein de mon organisation/école ?

Par exemple, les enseignants de différentes matières travaillent-ils ensemble ?

### L'ennemi est là

Dans quelle mesure mon organisation/école est-elle capable de se considérer comme faisant partie d'un système, c'est-à-dire de comprendre son propre rôle dans les choses qui peuvent ne pas se dérouler comme prévu ?

### L'illusion de la prise en charge

Dans quelle mesure avons-nous tendance à agir avant de réfléchir aux causes d'une situation ?



Dans l'exercice ci-dessous, vous pouvez utiliser les défis dérivés des différents troubles de l'apprentissage pour évaluer votre propre école ou organisation. 'apprentissage pour évaluer une situation dans mon organisation/école, par exemple en mettant un élève en retenue plutôt qu'en discutant avec lui des causes de son comportement ?

#### **La fixation sur les événements**

Dans quelle mesure mon organisation/école s'efforce-t-elle d'avoir une vue d'ensemble, c'est-à-dire de ne pas considérer chaque événement comme une chose isolée plutôt que comme une partie d'un tout ?

#### **La parabole de la grenouille cuite**

Dans mon organisation/école, est-il fréquent que nous ne reconnaissons pas les petits changements, par exemple le fait qu'un élève commence à manquer des cours et finisse par abandonner l'école ?

#### **L'illusion d'apprendre par l'expérience**

À quelle fréquence parlons-nous activement des conséquences de nos actions et de nos décisions dans mon organisation/école, par exemple en organisant une réunion rétrospective entre collègues sur une situation ou un projet passé ?

#### **Le mythe de l'équipe de direction**

Dans quelle mesure mon organisation/école soutient-elle les opinions différentes ? Par exemple, une personne est-elle réduite au silence ou appréciée lorsqu'elle s'exprime et présente un point de vue différent ?



## Partie 3 : Lignes directrices

Dans cette partie, vous découvrirez divers exemples et stratégies qui peuvent être liés à la discipline respective d'une organisation apprenante. Les textes sont rédigés sur la base de l'expérience éprouvée de Fridaskolan, qui s'appuie sur plus de 30 ans de travail pour créer une bonne culture de l'apprentissage.

Dans chaque partie, vous découvrirez différents exemples qui peuvent être utilisés dans la communication et vous travaillerez avec les participants au sein de l'organisation pour créer une compréhension commune.

### 3.1 La pensée systémique

Amener une organisation à adopter la pensée systémique est un processus qui exige l'engagement et la participation de l'ensemble de l'organisation. La pensée systémique permet de créer l'ouverture et le retour d'information nécessaires à l'amélioration et au développement continu d'une organisation.

#### 3.1.1. Développer une compréhension commune du système

Pour que l'organisation devienne systémique, il faut que tous les employés aient une compréhension commune de ce que signifie la pensée systémique et de son importance. Des métaphores, des images ou des histoires peuvent permettre à tous les employés de comprendre les principes.

L'histoire de Thomas Edison est un exemple qui peut être utilisé à cette fin.

#### Exemple

Lorsque vous pensez à Thomas Alva Edison, vous pensez probablement à l'ampoule électrique. Ce que vous ignorez peut-être, c'est qu'Edison n'a pas inventé l'ampoule. C'est le chimiste britannique Joseph Wilson Swan qui a inventé et breveté une lampe similaire en 1879. Ce qui a rendu Edison célèbre, c'est plutôt deux autres choses. Tout d'abord, Edison a développé l'ampoule de manière à ce qu'elle puisse briller intensément et longtemps (la partie). Deuxièmement, il a créé un système dans lequel l'ampoule pouvait être branchée (le tout).

Il n'est pas difficile d'imaginer qu'Edison, après avoir travaillé dur sur son invention pendant longtemps, avec l'aide d'autres personnes et après de nombreux échecs, ait souhaité la partager avec d'autres. Mais comment cela serait-il possible ? À l'époque, il n'y avait ni prises ni interrupteurs à utiliser. Il fallait créer un système entièrement nouveau. Il fallait poser des fils et concevoir des luminaires. Les compagnies d'assurance se sont montrées sceptiques et ont exigé la mise au point de fusibles.

Après beaucoup de travail, Edison trouve une solution au problème et peut enfin présenter son invention. Il organise une première exposition à New York. De nombreuses personnes ont été invitées, mais ne savaient pas vraiment à quoi s'attendre. Lorsqu'Edison actionne l'interrupteur, Menlo Park s'illumine. Le public n'avait jamais rien vu de tel. L'expérience du système d'éclairage était magique et Edison fut surnommé le magicien de Menlo Park.



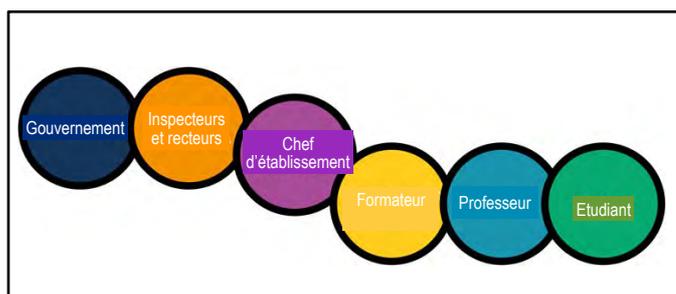
En nous appuyant sur l'histoire d'Edison et de l'ampoule électrique, nous pouvons faire comprendre l'importance d'un système et la manière dont toutes les parties du système sont nécessaires et importantes pour l'ensemble. Par le dialogue, nous pouvons également traduire le principe du système dans un autre contexte.

### Exercice

Edison avait besoin d'un système permettant à une ampoule de briller longtemps.

Pensez à l'école en termes de système et discutez de la question suivante : *Quels sont les éléments nécessaires pour que les élèves brillent de mille feux et durent longtemps ?*

Une autre façon de parvenir à une compréhension commune du système dont nous faisons partie peut consister à identifier et à visualiser le système de différentes manières. Par exemple, on peut visualiser les processus, les rôles et les relations (Fig. 3.1).



**Figure 3.1** Exemple de chaîne de pilotage et de soutien dans un contexte éducatif

### Exercice

À quoi ressemble la chaîne de direction et de soutien en ce qui concerne le travail de développement dans votre école ? Quels sont les différents types de rôles et de processus ?

De quelle manière la communication/le dialogue se déroule-t-il dans l'interface entre les différents rôles ? Quelles informations/rétroactions seront importantes ?

La mise en place d'une chaîne de direction et de soutien pour le travail de développement au sein de votre organisation peut être une stratégie utile pour rendre visibles les rôles et les limites. En même temps, cela peut aider l'organisation à obtenir un consensus et une meilleure compréhension de l'ensemble et des parties du système, ainsi que de la façon dont les parties peuvent contribuer de différentes manières au bien de l'ensemble.



## Définition

L'**interface** fait référence au point où deux parties de l'organisation travaillent ensemble pour réaliser une certaine activité ou un certain processus. Dans un contexte scolaire, le transfert concerne principalement l'information ou le retour d'information. L'interface dans une chaîne d'énergie est un point critique où les différentes parties de la chaîne doivent communiquer et coopérer pour que l'ensemble fonctionne de manière souhaitable.

Lorsque tous les employés ont une compréhension commune de l'ensemble et des parties d'un système, il devient possible pour chacun de contribuer au bien de l'ensemble. Dans le même temps, le sentiment et la compréhension que toutes les parties sont nécessaires au bon fonctionnement du système se développent. Ce n'est que lorsque toutes les parties deviennent un tout que l'école, telle que nous la concevons, émerge.

## Citation

"Les ensembles en interaction (comme les organismes vivants) sont plus que la simple somme des particules élémentaires".

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/holism>

### 3.1.2 S'efforcer de voir la forêt et les arbres

Toutes les parties d'un système sont reliées entre elles et forment un tout. Étant donné que les parties sont liées et s'influencent mutuellement de différentes manières, il est important de pouvoir changer de perspective et d'examiner à la fois les parties et le tout. Nous avons généralement tendance à ne noter que les parties distinctes d'un système.

Pour pouvoir se concentrer sur l'ensemble, il faut créer une distance. Il est particulièrement difficile de saisir l'ensemble lorsque nous faisons nous-mêmes partie du système. Nous devons donc trouver des stratégies pour sortir du cadre et prendre du recul.

## Indice

Prenons un exemple.

Imaginez que vous vous trouvez devant un tableau. Ce que vous voyez, ce sont des taches de couleurs différentes, placées les unes à côté des autres, apparemment sans logique. Si vous prenez un peu de recul, vous pouvez au contraire considérer l'ensemble du motif du tableau et les petites taches de couleur prennent soudain tout leur sens. Elles deviennent importantes pour le motif.

Pour pouvoir réfléchir judicieusement à chaque partie d'un système, nous devons trouver des stratégies pour créer une distance et regarder l'ensemble. Pour comprendre comment la distance peut nous aider à créer une compréhension holistique, nous pouvons utiliser la métaphore de la "montgolfière".



## Exemple

Imaginez que vous êtes perdu dans une forêt. Vous n'avez aucun moyen de savoir quelle est la bonne direction pour sortir de la forêt. Soudain, une montgolfière apparaît devant vous. Vous montez à bord et décollez du sol.

Avec l'aide de la montgolfière, une distance est créée et vous obtenez une perspective différente de la forêt. Lorsque vous regardez la forêt d'en haut, il devient beaucoup plus facile de réfléchir au chemin que vous devez choisir pour sortir de la forêt. La distance et le changement de perspective sont essentiels pour pouvoir voir l'ensemble et réfléchir judicieusement à l'étape suivante.

Une organisation doit rassembler différentes stratégies pour pouvoir créer de la distance dans différents contextes. Voici quelques exemples de stratégies :

### ■ **Être la montgolfière de l'autre**

En réalité, les collègues peuvent servir de montgolfière à l'autre. Imaginez qu'une personne soit confrontée à un défi et ne sache pas quelle est la meilleure ligne de conduite à adopter. Le changement de perspective est créé par les collègues qui posent des questions à la personne. Les questions et les réponses permettent souvent de saisir des perspectives différentes de celles de la personne concernée.

### ■ **Changement de pièces**

Parfois, nous pouvons être aidés en changeant de pièce ou de lieu lorsqu'il est particulièrement important de pouvoir créer une distance et de voir des ensembles plus vastes. Si nous restons dans l'endroit où nous opérons dans la vie de tous les jours, l'environnement peut rendre difficile le fait de lâcher ce qui est juste en face de nous parce que beaucoup de choses autour de nous nous le rappellent. Cela devient un obstacle si nous voulons avoir des dialogues qui nécessitent un changement de perspective. Changer de pièce peut être un moyen d'éviter les rappels de ce qui est le plus proche, tout en signalant que le travail à accomplir exige de prendre de la distance et d'avoir une vue d'ensemble.

### ■ **Ne pas connaître la position**

Quiconque ne fait pas partie d'un système n'a pas les mêmes possibilités de voir le système et d'y réfléchir que quelqu'un qui se trouve au milieu du système. Cette possibilité peut être utilisée de différentes manières. D'une part, nous pouvons demander l'aide de quelqu'un qui ne fait pas partie de l'organisation, pour observer quelque chose ou mener des entretiens. La personne qui se trouve dans une "position d'ignorance" peut poser des questions différentes et apporter des réflexions différentes de celles des personnes qui font partie du système. Nous pouvons obtenir le même résultat si nous laissons les différentes parties du système s'entraider pour créer une distance. En ce qui concerne le travail de développement, par exemple, deux équipes de travail différentes pourraient jouer le rôle d'amis critiques l'une pour l'autre. Lorsque vous ne connaissez pas les détails d'un contexte, vous pouvez poser des questions qui peuvent contribuer à un changement de perspective.



### 3.1.3 Agir en faveur de "l'ensemble"

Dans la vie de tous les jours, il est facile de se faire une image d'un contexte à partir d'un petit nombre d'informations. Nous avons tendance à voir des instantanés, des événements individuels, des cas, et à les utiliser pour prendre des décisions. Dans les écoles, les enseignants et les responsables sont confrontés à toute une série de problèmes critiques au cours de la journée et de nombreuses décisions sont prises rapidement, sans beaucoup de temps de réflexion. La conséquence est souvent que les solutions ne contribuent pas au résultat souhaité, que le problème se reproduit ou que des défis supplémentaires sont créés à la suite de nos décisions.

Prenons un exemple dans le contexte scolaire.

#### Exemple

Une élève vient voir l'enseignant et lui explique qu'elle se trouve actuellement dans une situation stressante, avec beaucoup de travail scolaire. Elle souhaite donc changer la date d'une échéance dans la matière de l'enseignant. L'enseignant, qui souhaite créer de bonnes conditions pour ses élèves, modifie la date de la tâche. L'élève est satisfaite.

Cependant, l'enseignant reçoit bientôt une plainte d'un autre élève qui n'est pas satisfait de la nouvelle date car il a dû modifier d'autres engagements pour se préparer à l'échéance.

Un troisième élève se montre insatisfait de la nouvelle date parce qu'elle entre en conflit avec une autre activité dans une autre matière.

Cet exemple montre comment une décision prise avec les meilleures intentions, mais trop rapidement et sur la base d'une vision étroite du contexte, en l'occurrence l'expérience individuelle de l'étudiant, peut créer de nouveaux défis pour d'autres parties du système.

Grâce à la pensée systémique, nous pouvons comprendre le système et trouver des stratégies qui nous donnent plus d'options pour agir d'une manière qui soit la meilleure possible pour le plus grand nombre possible de personnes. Un système peut être divisé en plusieurs niveaux : le scénario et le cas. Le cas représente les événements individuels et le scénario représente le niveau global, l'ensemble formé par les parties individuelles. Pour agir en faveur de l'ensemble, il est important que les décisions soient prises en fonction du niveau global dont vous êtes responsable. Nous pouvons recueillir des informations et comprendre à l'aide de cas, d'événements individuels, mais nous devons prendre des décisions sur la base du scénario.

Pour éviter un trop grand nombre de décisions au niveau du dossier et pour prendre des décisions et agir en gardant à l'esprit l'intérêt supérieur de l'ensemble, les stratégies suivantes peuvent s'avérer utiles :

- **Accordez-vous du temps**

Les décisions rapides, lorsque nous ne prenons pas le temps d'examiner les choses au niveau du scénario, sont souvent à l'origine de problèmes. Nous devons donc nous accorder un temps de réflexion. Pour ce faire, il suffit d'écouter la partie prenante dans un premier temps, puis de lui demander de revenir avec une réponse plus tard dans la journée. Outre le fait qu'elle laisse plus de temps pour réfléchir, cette stratégie indique également au destinataire que sa question est importante et qu'elle nécessite donc une réflexion plus approfondie



- **Utiliser les concepts script et case**

Grâce aux concepts de scénario et de cas, les collègues d'une école, soutenus par un langage et une compréhension communs, peuvent s'aider mutuellement à prendre des décisions au bon niveau.

- **Recueillir des informations supplémentaires**

Pour éviter de prendre des décisions basées sur nos idées préconçues et sur des clichés uniques, il est judicieux de recueillir des points de vue différents en écoutant d'autres personnes.

Œuvrer en faveur de l'ensemble ne signifie pas toujours que tout le monde est ou sera heureux. Mais si l'on comprend le système et que l'on obtient des informations sur les raisons d'une décision, la plupart des gens peuvent estimer que c'est correct, même si ce n'est pas nécessairement la meilleure solution pour cette personne en particulier. En ce qui concerne l'exemple de l'étudiante qui souhaitait une autre date pour l'échéance, cela signifie qu'elle peut être déçue si la date est maintenue, mais en même temps, elle peut comprendre la décision.

### 3.1.4 Comprendre, c'est voir le modèle

Les schémas sont importants dans la pensée systémique. En prêtant attention aux schémas, nous pouvons mieux comprendre le système, voir plus d'options d'action et créer le sentiment "d'avoir une longueur d'avance" - d'agir au lieu de réagir.

Lorsque nous parvenons à prendre de la distance par rapport au système de différentes manières, nous avons également la possibilité d'observer des schémas. Dans les schémas qui émergent, nous obtenons des informations sur les différentes alternatives d'action. Il est possible de lire le jeu et de prédire ce qui va se passer.

Lorsqu'on a demandé à Wayne Gretzky, l'un des plus grands joueurs de hockey sur glace de tous les temps, quelle était sa stratégie pour gagner, il a répondu : "C'est simple. Je vais toujours là où le palet n'est pas encore là". En créant une distance mentale et/ou physique par rapport à votre vie quotidienne, vous pouvez apprendre à mieux lire le jeu et créer ainsi les conditions pour avoir une longueur d'avance. Nous ne pouvons pas voir l'avenir, mais nous pouvons identifier des modèles qui peuvent servir de prévision du comportement futur du système. Comprendre, c'est donc voir le modèle.

Pour rendre cela plus concret, faisons référence au contexte de l'école. En Suède, les enseignants rencontrent chaque année les élèves et leurs parents. Au cours de ces réunions, différents domaines de développement pour les élèves sont mis en évidence. Il peut s'agir, par exemple, de l'activité verbale des élèves en classe. Une tendance se dégage souvent : de nombreux élèves ont le même domaine de développement, et ce domaine de développement persiste et revient souvent au cours de la scolarité de l'élève. Ce schéma est intéressant à plusieurs égards. Pourquoi plusieurs élèves semblent-ils rencontrer les mêmes difficultés ? Et pourquoi les élèves ne semblent-ils pas développer ces capacités ou ces comportements au fil du temps ?

Il est facile d'envisager cette question d'un point de vue individuel, où la responsabilité du changement incombe à l'élève. Cependant, avec l'appui du modèle visualisé, nous pouvons envisager la question d'une manière différente. Et si un changement dans la situation d'enseignement pouvait faire la différence pour tous les élèves ayant les mêmes objectifs ? Prenons l'exemple des élèves qui ne sont pas actifs verbalement en classe, pour voir comment ce schéma peut nous aider à comprendre ce problème dans une perspective plus large et à trouver une solution qui dépasse les capacités d'un seul élève.



### Exemple

En examinant de plus près la situation d'enseignement, nous constatons que la manière la plus courante pour un élève d'être verbalement actif en classe est de lever la main pour répondre aux questions de l'enseignant.

Que pourrait-on faire pour modifier le schéma de la situation d'enseignement et ne pas s'adresser à un seul élève à la fois ? Que se passerait-il si, à la place, les élèves menaient des dialogues par deux ?

Soudain, un plus grand nombre d'élèves seront actifs à l'oral. Chaque élève aura plus d'occasions d'exercer sa capacité à s'exprimer oralement et les élèves auront également l'occasion de parler dans un contexte plus restreint que devant toute une classe.

En concentrant notre attention sur les ensembles, les modèles et les contextes, nous pouvons comprendre un défi d'une nouvelle manière, voir plus d'options d'action et provoquer un changement durable - nous pouvons faire une différence qui soit une différence.

La pensée systémique consiste à considérer des ensembles, des modèles et des contextes plutôt que des événements distincts et délimités. Avec une perspective systémique, nous pouvons prendre des décisions durables et agir d'une manière qui fait la différence et qui fonctionne bien pour le plus grand nombre. Une expression de Russel Ackoff, gourou du leadership, illustre bien l'aspiration que l'on trouve dans la pensée systémique. Au lieu de consacrer du temps et des efforts à des cas individuels, ce qui coûte beaucoup d'énergie, il faut se concentrer sur la communication des règles qui s'appliquent à tous.

### Citation

*"Ne luttiez pas contre le système, changez les règles et le système changera de lui-même."*

Russell Ackoff



## 3.2 Maîtrise personnelle

Dans le cadre d'une organisation apprenante, la maîtrise personnelle est un facteur clé. La maîtrise personnelle concerne la volonté et la capacité de l'individu à apprendre. Elle concerne les connaissances, les aptitudes et la compréhension, ainsi qu'une attitude de curiosité et la volonté de s'efforcer d'atteindre un objectif. Le fait que tous les membres d'une organisation se développent et apprennent contribue non seulement au progrès et à l'engagement de chacun, mais aussi à une flexibilité et à une adaptabilité accrues de l'organisation dans un monde en mutation. Dans l'ensemble, la maîtrise personnelle peut contribuer à la réussite tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

### Citation

*"Les organisations n'apprennent que grâce aux individus qui apprennent. L'apprentissage individuel ne garantit pas l'apprentissage organisationnel. Mais sans lui, il n'y a pas d'apprentissage organisationnel."*

Peter Senge, 2006, p. 129

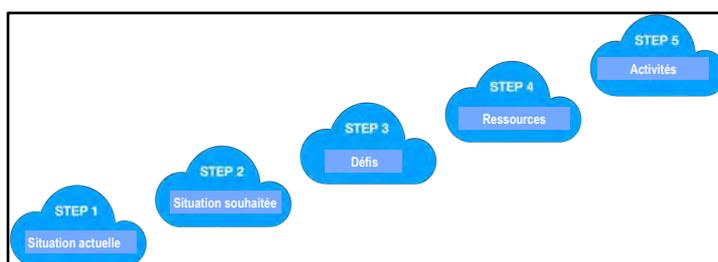
### 3.2.1 La tension créative - un facteur clé

Une personne peut, d'une part, exprimer un désir et un objectif d'apprentissage et de développement et, d'autre part, faire quelque chose de complètement différent. Chaque individu a une situation actuelle, c'est-à-dire sa réalité (où nous sommes) par rapport à ce qui est désiré (ce que nous voulons). L'espace entre ces deux éléments, la vision et la réalité actuelle, génère une tension créative, un effort pour les réunir. La tension créatrice est une clé de la maîtrise personnelle car elle contient une force motrice et un mouvement.

Bien que la maîtrise personnelle soit un processus individuel, elle peut être mise en évidence de différentes manières dans un contexte collectif. Vous trouverez ci-dessous deux stratégies différentes qui peuvent aider les individus à trouver leur tension créative.

#### Le temps de la réflexion

Dans le contexte du travail de développement, il est bon de réserver du temps pour la réflexion individuelle afin de promouvoir la maîtrise personnelle de chacun. La réflexion peut consister à laisser chacun réfléchir à sa situation actuelle et à formuler une prochaine étape pertinente dans son apprentissage en vue d'atteindre l'objectif commun. Lors de l'étape suivante, il peut être judicieux d'impliquer des collègues dans le processus d'apprentissage, par exemple pour rendre visibles d'autres perspectives ou pour discuter de différentes stratégies.





## Exemple

Un groupe de responsables du développement d'une école participe à une formation sur la gestion de l'apprentissage professionnel. L'objectif de la formation est d'approfondir la compréhension de l'apprentissage professionnel et de donner aux participants les outils nécessaires pour diriger un groupe d'enseignants d'une manière qui contribue à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. à l'apprentissage. Dans le cadre de chaque session de formation, un temps est réservé à chaque participant pour qu'il réfléchisse individuellement à sa situation actuelle en tant que responsable du développement, c'est-à-dire à ses points forts, à ses connaissances et à ses capacités.

Au cours de la formation, les participants ont également l'occasion de formuler ce qu'ils souhaitent et/ou veulent réaliser dans leur rôle de responsables du développement et ce qu'ils peuvent faire pour aller dans la direction souhaitée. La réflexion individuelle est soutenue par quelques questions de réflexion.

Exemple de questions de réflexion :

1. Quels sont vos points forts en tant que responsable du développement ? À quel moment donnez-vous le meilleur de vous-même en tant que responsable du développement ? (Situation actuelle)
2. Qu'est-ce qui est particulièrement important pour vous dans votre rôle de responsable du développement ? Qu'est-ce qui est particulièrement important pour le groupe que vous dirigez ?
3. Que pouvez-vous faire pour avancer dans la direction souhaitée ? Motiver. (Situation souhaitée)

### ■ Méta-réflexion

L'exercice "Voyage dans le temps" est une autre façon de rendre visible la situation actuelle et la situation souhaitée afin de laisser place à la tension créative. L'exercice peut être adapté à différents rôles et contextes en fonction de l'objectif du travail de développement.



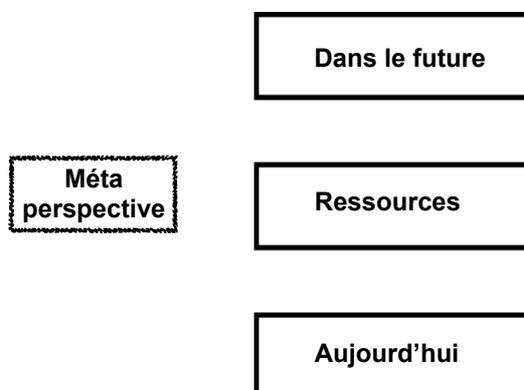
## Exercice

Dans l'exercice "Voyage dans le temps", deux personnes se guident mutuellement dans une réflexion personnelle sur leur situation actuelle et leur prochaine étape. Pour les aider, les participants disposent d'un support d'orientation sous la forme d'un manuel et de quatre feuilles de papier portant les titres suivants : Aujourd'hui, Ressources, Dans le futur et Méta perspective : *Aujourd'hui*, *Ressources*, *Dans le futur* et *Méta perspective*. Ces notes sont placées sur le sol devant les participants (voir l'image ci-dessous). Une fois que les participants ont posé les notes sur le sol et décidé qui commencera à réfléchir et qui sera le guide, ils suivent les étapes du support d'orientation.

### Instructions au guide

*Dites ce qui suit :*

1. Placez-vous à la note "Aujourd'hui" et regardez vers "Dans l'avenir" (dans environ 6 mois). Décrivez comment vous souhaitez contribuer à l'inclusion et/ou à l'apprentissage des élèves (en tenant compte de votre rôle et des conditions existantes).
2. Restez où vous êtes et regardez la note "Aujourd'hui". Décrivez votre situation actuelle lorsqu'il s'agit de contribuer à l'inclusion et/ou à l'apprentissage des élèves. Que faites-vous aujourd'hui ? Que voyez-vous ? Que ressentez-vous ?
3. Marchez jusqu'à la note "Dans le futur". Décrivez votre situation comme si vous étiez dans le futur (Remarque ! Veillez à utiliser le présent comme si vous étiez dans le futur). Que voyez-vous ? Que faites-vous ? Que ressentez-vous ?
4. Revenez à la note "Aujourd'hui" et regardez vers "Dans le futur". Quelles sont les ressources dont vous disposez pour atteindre la position future ? Pensez à tous les types de ressources : économiques, matérielles, personnelles, relationnelles, sociales, etc.
5. Maintenant, plaçons-nous tous les deux devant la note "Meta perspective". Que pensons-nous de ce qui vient d'être dit ? Quel pourrait être le premier pas vers la situation future ?



En orientant notre regard de différentes manières vers l'écart entre l'état actuel et l'étape suivante, nous pouvons prêter attention à la tension créative et la laisser motiver notre maîtrise personnelle



### 3.2.2 La maîtrise personnelle s'appuie sur la motivation intérieure

Bien que la maîtrise personnelle soit une condition préalable à une organisation apprenante, il est important qu'elle ne soit pas perçue comme une décision du haut vers le bas, mais que l'aspiration vienne de l'intérieur et soit basée sur une vision intérieure de tous les individus. Par conséquent, elle ne peut pas constituer une partie obligatoire d'un travail de développement, mais doit être choisie par l'individu. Si une organisation communique l'idée de maîtrise personnelle de différentes manières, encourage clairement l'initiative et réserve du temps à la réflexion sur la vision de l'organisation et de l'individu, et utilise des stratégies pour rendre visible la tension créative, un climat est créé qui rend la maîtrise personnelle attrayante et peut contribuer à ce que chaque individu choisisse d'y adhérer.

Lorsque quelque chose est personnel, qu'il vient de l'intérieur de l'individu et qu'il est lié à ses propres intérêts et valeurs, la motivation et l'engagement augmentent. Lorsque vous travaillez sur votre maîtrise personnelle, vous êtes plus susceptible d'être motivé et de vouloir assumer la responsabilité de votre propre développement et de votre réussite. Les stratégies suivantes peuvent être utilisées à cet égard.

#### ■ Les domaines de Maturana

Une stratégie visant à donner de l'espace à la vision individuelle consiste à structurer les réunions sur la base des domaines de Maturana. Cette structure contient une idée de co-création dans laquelle la perspective personnelle a sa place pour parvenir à une compréhension commune.

#### Note

Humberto Maturana (1928-2021), biologiste et philosophe chilien, a défini trois domaines différents dans lesquels les humains se déplacent dans le cadre de différentes activités interpersonnelles.

- Le domaine *esthétique* : actions fondées sur des valeurs, relations respectueuses et éthiques
- Le domaine des *explications* : travail de changement ou de développement, réflexion, exploration d'idées différentes.
- Le domaine *productif* : les lois, les règles, le bien et le mal, les droits et les obligations, la pensée linéaire



Nous pouvons utiliser l'idée des différents domaines lorsque nous planifions et organisons des réunions afin de créer de bonnes conditions pour la co-création. Pour résoudre ensemble différentes tâches, une réunion ou une conversation doit passer par chacun de ces domaines.

- Le domaine esthétique, la *pièce personnelle*, consiste à donner de l'espace à nos valeurs personnelles, à notre vision et à nos sentiments, et à explorer et partager ces perspectives personnelles avec le groupe.
- Le domaine des explications, la *salle des idées*, laisse place à la curiosité et à la visibilité des différents points de vue. Dans cette salle, la diversité est cruciale et l'objectif est d'approfondir la compréhension commune. La conversation ne doit pas porter sur les valeurs.
- Le domaine productif, la *salle de décision*, est la partie où, sur la base de ce qui précède, nous trouvons un moyen commun de traduire les pensées du groupe en décisions et en actions pratiques.

En activant les trois "pièces" définies par Maturana, on donne de l'espace à la perspective personnelle et à la réflexion basée sur la vision individuelle. En plus de contribuer à la co-création, cela a également une valeur symbolique dans une organisation.

Pour réussir à créer de bonnes réunions où la co-création a lieu parmi les participants, nous devons consacrer du temps à la planification des réunions et de leurs différentes parties. Une partie importante de la réunion est la *description du contexte* où l'objectif de la réunion est clarifié et où tous les participants ont l'occasion de voir comment la réunion fournira un espace pour chacun des domaines/salles mentionnés. La compréhension commune de la réunion contribue à un sentiment de sérénité parmi les participants. Par exemple, les participants qui s'attendent à ce que la réunion se déroule dans la salle de décision peuvent comprendre qu'elle doit être précédée d'une activité de travail commune. De même, les participants qui se réjouissent de se retrouver dans une salle d'idées sont informés qu'un temps sera réservé à cet effet.

- **Réfléchir, jumeler, partager**  
Une autre façon de travailler avec la vision et la réflexion individuelles est d'utiliser la structure de conversation TPS (Think, Pair, Share).

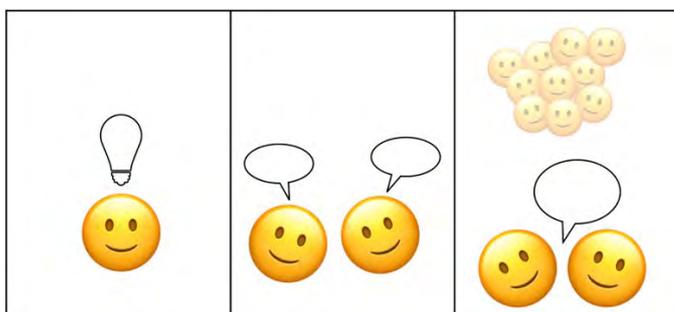
### Exemple

TPS est un acronyme basé sur les mots Think, Pair, Share. Il comporte trois étapes.

Tout d'abord, chaque participant se voit accorder un moment pour réfléchir par lui-même et dresser une liste d'idées et de suggestions concernant le contenu ou la question en cours.

Ensuite, les participants dialoguent deux par deux pour mettre en évidence leurs différentes suggestions et, si possible, dresser une liste d'autres idées qu'ils peuvent trouver ensemble.

Troisièmement, chacun fait part de ses réflexions à l'ensemble du groupe.



Avec le soutien de cette structure de conversation, il est probable que le groupe aura accès à un plus grand nombre et à un plus large éventail de suggestions collectées que s'il n'avait utilisé aucune structure de conversation.

### Important

Lorsque l'on s'adresse à un groupe entier pour lui demander de formuler des suggestions, il arrive souvent qu'un membre du groupe émette immédiatement une idée ou une pensée spontanée. Il est alors facile pour les autres participants d'être influencés par cette proposition et de passer à côté d'autres propositions possibles.

Pour éviter cela et laisser la place à de nombreuses perspectives différentes, le chef d'un groupe peut utiliser la structure de conversation TPS. Cette structure permet en même temps de souligner l'importance du point de vue unique de chaque individu et de sa contribution à la

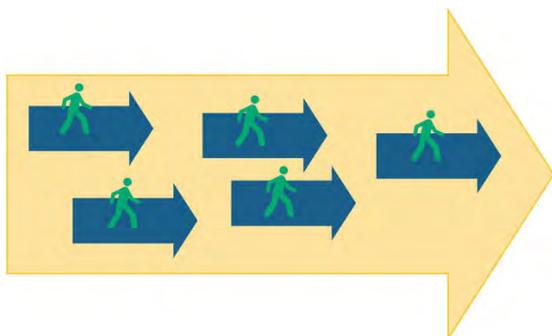
En conclusion, il est important de veiller à ce que la maîtrise personnelle reste personnelle. Cela renforce la motivation et l'engagement individuels, encourage la responsabilité personnelle et permet à la contribution unique de l'individu de faire la différence, tout en renforçant l'organisation pour qu'elle puisse faire face à un environnement en constante évolution.



### 3.2.3 La maîtrise personnelle - un processus continu

La maîtrise personnelle ne doit pas être considérée comme une méthode ou une tâche, mais comme un processus, une manière d'aborder son travail. Pour aider un individu à choisir la maîtrise personnelle, il est judicieux de créer un climat au sein de l'organisation qui l'encourage de diverses manières. L'un des moyens consiste à mettre en évidence la maîtrise personnelle et à en parler, ainsi que de son importance pour l'individu et l'organisation. Les métaphores et les images peuvent également être utiles.

Une façon imagée de comprendre l'importance de la maîtrise personnelle est de penser que toutes les personnes qui travaillent dans l'organisation **sont** l'organisation. Si tous les individus de l'organisation évoluent dans le sens souhaité, l'organisation évolue. Il n'est pas nécessaire que les changements soient très importants et que tout le monde apprenne ou fasse la même chose, mais si tous les individus progressent, les conditions sont créées pour une organisation apprenante.



En utilisant une image, comme celle ci-dessus, l'organisation obtient une image commune pour la compréhension de la maîtrise personnelle. L'image peut contribuer à cette compréhension :

- les individus au sein d'une organisation sont la force motrice et le mouvement vers l'avant dans le travail de développement
- les étapes d'apprentissage de chacun comptent
- chaque personne prend des mesures en fonction de l'endroit où elle se trouve
- l'apprentissage doit être un défi gérable et laisser place à la tension créative
- la vision personnelle est le fondement de la maîtrise personnelle

L'image peut être utilisée dans différents contextes pour rappeler à tous et attirer l'attention sur le travail de maîtrise personnelle.

#### ■ **Le dirigeant en tant que modèle**

Une stratégie qui peut contribuer à créer un climat propice à l'apprentissage et au développement de chacun consiste à être un modèle en tant que dirigeant. Cela peut se faire de plusieurs manières, par exemple en faisant preuve d'ouverture, en partageant votre maîtrise personnelle et en parlant des domaines difficiles qui vous intriguent et sur lesquels vous souhaitez vous développer et apprendre.



## Note

Pour jouer le rôle de modèle, le dirigeant peut être amené à modifier son modèle de pensée concernant le rôle de dirigeant et à passer d'un rôle d'expert à un rôle d'apprenant.

Un dirigeant apprenant apprend avec son personnel et est un dirigeant parce qu'il sait ce qu'est une organisation apprenante. Il peut être difficile pour un dirigeant d'avoir le courage de partager ses échecs, mais il faut de bons modèles qui peuvent partager leurs expériences sur la façon dont ces échecs peuvent, à différents égards, être des occasions importantes d'apprentissage.

Lorsque les individus choisissent la maîtrise personnelle et y adhèrent, un engagement est créé qui contribue à la prise d'initiative et à la responsabilité personnelle.

### 3.2.4 L'apprentissage nécessite un effort cognitif

#### Définition

Les chercheurs Steven Katz et Lisa Ain Dack définissent l'apprentissage comme "un changement *permanent* dans la pensée ou le comportement".

Katz & Dack, 2013, p. 3

L'apprentissage est un processus mental ardu. Comme l'apprentissage exige un travail difficile, notre intellect veut éviter cet effort. C'est pourquoi, lorsque nous essayons d'apprendre de nouvelles choses, notre cerveau nous met des bâtons dans les roues en érigeant des barrières mentales. Les barrières mentales peuvent être décrites comme un moyen de maintenir ou de rétablir l'équilibre, qui est rompu lorsque nos pensées sont mises à l'épreuve dans le processus d'apprentissage. Par conséquent, notre intellect veut interagir avec le monde extérieur d'une manière qui confirme principalement ce que nous savons déjà, afin d'éviter l'effort mental qu'implique l'apprentissage.

Cela signifie que même si nous nous décrivons comme des personnes qui aiment être mises au défi et qui veulent se développer, notre moi intérieur prend divers raccourcis cognitifs pour éviter cela.

#### Indice

Est-ce que vous vous dites.. :

*"C'est probablement le cas pour de nombreuses personnes, mais pas pour moi, car je m'intéresse au travail de développement et j'ai une bonne capacité d'apprentissage."*

Désolé, cette pensée est un raccourci mental. Vous vous considérez comme une exception.

Le fait est que nous avons tous un intellect que l'on peut qualifier d'avare cognitif, c'est-à-dire que nous nous efforçons de fournir le moins d'effort cognitif possible et choisissons donc d'éviter autant que possible de remettre nos pensées en question.



## Important

### Attention à l'**avare cognitif** !

Il a tendance à réfléchir le moins possible. Il est câblé pour éviter les réflexions approfondies et opter le plus possible pour la facilité. Sa tendance naturelle est d'être paresseux lorsqu'il s'agit de réfléchir sérieusement.

Lorsque nous travaillons dans des contextes où nous nous efforçons d'apprendre, nous devons tenir compte de l'apparition d'avares cognitifs. L'avare cognitif de chaque participant va travailler dur lorsque le groupe est exposé à une situation d'apprentissage. Il existe également un risque que les participants confirment et soutiennent, plus ou moins consciemment, les erreurs cognitives des uns et des autres de différentes manières.

Dans une conversation, cela se produit par exemple lorsque les participants agissent les uns envers les autres d'une manière qui ne contribue pas à l'apprentissage. Par exemple, cela peut se manifester par le fait que les participants se confirment les uns les autres ou sont d'accord avec ce que les autres disent. Ce type de comportement maintient la conversation à un niveau superficiel où personne n'est remis en question dans le contexte de la conversation. L'effort qu'impliquerait, par exemple, un questionnement ou une négociation est évité. La conversation sera certainement vécue comme agréable, mais elle ne débouchera probablement pas sur un apprentissage.

Si nous ne prévoyons pas de rendre l'apprentissage possible, nos réunions, nos exercices et nos dialogues ne seront pas plus que de simples activités. Nous faisons des choses ensemble, nous dialoguons et nous partageons nos expériences, mais cela ne contribuera pas à un changement permanent dans la façon de penser et de faire des participants.

Alors, que pouvons-nous faire pour éviter que les barrières créées par l'avare cognitif ne surgissent ? Il existe différentes stratégies.

#### ■ Structures de conversation

En réfléchissant à la structure d'un dialogue, nous pouvons empêcher l'apparition d'obstacles. La structure TPS décrite plus haut en est un exemple. Cette structure de conversation empêche une seule voix de donner le ton et limite le nombre de points de vue.

La structure d'une conversation peut également être utilisée pour contrôler qui parle à qui. Si les participants sont libres de choisir leur groupe de conversation, ils choisiront probablement une personne ayant le même état d'esprit, les mêmes expériences ou les mêmes modèles de pensée qu'eux. La conversation sera alors basée sur des confirmations plutôt que sur la remise en question des idées des uns et des autres. En tant que responsable, vous pouvez remettre en cause ce schéma en travaillant consciemment avec différentes constellations de groupes.



## Note

En tant que responsable d'un dialogue ou d'une collaboration dans le cadre d'une action de développement, vous devez prévoir la répartition des participants en différents groupes. qu'il existe une certaine variation dans les constellations de groupes. Permettre aux participants de changer de groupe et de collaborer avec différentes personnes leur donnera l'occasion de rencontrer de nombreuses pensées et idées différentes qui peuvent remettre en

### ■ Essayer en pratique

Dans le cadre du travail de développement, l'animateur peut également utiliser une structure dans laquelle les participants doivent essayer de nouvelles façons d'agir dans différents contextes. L'essai doit être conforme au résultat souhaité et inclure quelque chose de nouveau qui n'a pas encore été fait, puisqu'il s'agit de se remettre en question. Les expériences qui découlent de cette mise à l'essai deviennent une base sur laquelle le groupe peut réfléchir de manière plus objective. L'objectif est d'approfondir leur compréhension d'un certain sujet.

Ces stratégies fonctionnent de différentes manières pour défier l'avare cognitif. D'une part, le fait d'acquérir de l'expérience en essayant quelque chose de nouveau permet aux individus d'explorer quelque chose qui n'est peut-être pas conforme à leurs pensées antérieures. De plus, les dialogues qui visent à partager ces expériences contribuent à faire émerger des perspectives différentes qui peuvent approfondir la compréhension et remettre en question les pensées et les idées.

La maîtrise personnelle peut être considérée comme un espace permettant de tirer parti des compétences et des ressources qui existent dans l'organisation. Chaque individu possède des talents, des expériences et des perspectives uniques qui contribueront à la fois à l'organisation et à la société.

## Citation

*"Les personnes qui ont un niveau élevé de maîtrise personnelle sont plus engagées. Elles prennent davantage d'initiatives. Elles ont un sens des responsabilités plus large et plus profond dans leur travail. Elles apprennent plus vite."*

## 3.3 Modèles mentaux

Pour développer une organisation dans la direction souhaitée, de nombreux aspects doivent être pris en compte. L'un de ces aspects est le modèle mental. Ce sont nos hypothèses qui guident nos actions. Souvent, les modèles mentaux qui déterminent notre vision du monde et nos actions ne sont pas conscients. Cela signifie que les croyances que nous tenons pour acquises ne sont souvent pas prises en compte et qu'elles sont même parfois fausses. C'est pourquoi les individus doivent examiner attentivement leurs hypothèses afin de progresser dans leur façon de penser et d'agir.



## Citation

*"Les modèles mentaux sont des hypothèses, des généralisations ou même des images profondément ancrées qui influencent notre façon de comprendre le monde et d'agir. Très souvent, nous ne sommes pas conscients de nos modèles mentaux ni des effets qu'ils ont sur notre comportement."*

Pour devenir une organisation apprenante, les individus, quels que soient leurs différents rôles et responsabilités au sein du système, doivent avoir la possibilité d'examiner leurs propres modèles mentaux. Il n'y a pas de raccourci vers la croissance, elle se produit lorsque chaque employé fait des pas dans la direction souhaitée. L'une de ces étapes consiste à mieux comprendre l'importance des modèles mentaux et à déterminer ceux qui sont favorables à la direction souhaitée.

Les dirigeants ne peuvent pas imposer de nouveaux modèles mentaux aux employés, mais il est possible de créer de bonnes conditions d'apprentissage et de développement. Les dirigeants doivent montrer l'exemple et réfléchir aux hypothèses et aux modèles mentaux qui guident leurs propres actions. Avoir des modèles mentaux n'est pas une chose négative, c'est une nécessité humaine.

Le défi consiste à rendre conscientes les différentes origines des décisions et des actions. Un modèle mental courant chez les dirigeants peut être le suivant : "Ce n'est pas un problème pour moi, mais pour mes employés : "Ce n'est pas un problème pour moi, mais pour mes employés". C'est un exemple de la manière dont notre intellect entrave l'apprentissage. Les chercheurs Katz et Dack (2013) décrivent cela comme différentes barrières qui entravent notre développement individuel. L'une de ces barrières consiste à nous considérer comme des exceptions. Cette barrière pourrait expliquer le modèle mental mentionné ci-dessus.

## Note

Les barrières cognitives sont naturelles pour chaque personne et ne doivent pas être blâmées. Il s'agit de rendre nos comportements visibles et de créer ainsi les conditions de choix conscients.

Une façon d'illustrer l'influence des modèles mentaux sur le comportement est d'examiner le monde du sport. L'exemple suivant est inspiré du psychologue sportif Johan Plate.

## Exemple

Le basket-ball suédois a connu une période de manque de succès sportifs. Après mûre réflexion, l'association suédoise de basket-ball s'est tournée vers un consultant pour remettre l'organisation sur les rails.

L'une des premières choses que le consultant a remarquées, c'est que le logo du basket-ball suédois représentait un panier de basket-ball et un ballon de basket qui s'insérait simplement dans le panier. Ce logo était largement utilisé dans les communications destinées aux



vêtements. Une croyance commune ou un modèle mental qui s'était imposé était que pour marquer au basket-ball, le ballon devait toucher exactement le centre, sinon il ne rentrait pas.

Pour remettre en question ce modèle mental, il a été demandé à tous les entraîneurs du pays de laisser tous les joueurs monter sur la jante pour vérifier la taille de la balle par rapport au diamètre de la jante. De nombreux joueurs ont été totalement surpris de constater que l'espace disponible pour le passage de la balle était si grand.

Sur le terrain, il est difficile de déterminer avec précision les proportions sans changer activement de perspective pour acquérir une nouvelle compréhension. Les entraîneurs ont pu constater que le comportement des joueurs changeait avec le nouveau modèle mental. Lorsqu'ils plaçaient leurs tirs, ils le faisaient de manière plus détendue, avec plus de confiance et avec l'assurance que la balle irait au fond. La Suède n'est pas immédiatement devenue un leader mondial du basket-ball, mais c'est une différence qui a fait la différence.

Il vous est peut-être arrivé d'essayer de lancer un ballon de basket dans le panier sans vous rendre compte du modèle mental qui vous affectait. Il vous est peut-être arrivé de vous placer sur un terrain de golf pour effectuer un putt que vous auriez pu facilement réussir, mais que vous avez manqué. La prochaine fois, il serait bon de s'approcher du trou et de vérifier sa taille par rapport à la balle. Est-ce la **réalité qui guide notre comportement ou notre perception de la réalité ?** Cela peut faire une grande différence.

## Indice

Quels sont les modèles mentaux dominants que votre organisation devrait examiner de près pour voir s'ils sont encore valables ?

Hans Rosling a beaucoup travaillé sur la prise de conscience de nos modèles mentaux et la remise en question de nos croyances. Avec l'organisation Gapminder, il s'est efforcé pendant de nombreuses années d'amener les gens à reconsidérer leurs opinions en leur présentant des faits sur l'état du monde. Tout comme le modèle mental concernant la taille du rebord d'un ballon de basket s'est avéré inexact après un examen plus approfondi, Gapminder a aidé de nombreuses organisations et personnes à prendre des décisions fondées sur les résultats de la recherche. Sur le site web de Gapminder, on peut lire que "*Gapminder identifie les idées fausses systématiques sur les tendances et les proportions mondiales importantes et utilise des données fiables pour développer du matériel pédagogique facile à comprendre afin de débarrasser les gens de leurs idées fausses*". (<https://www.gapminder.org/about/>)

Grâce à des enquêtes approfondies, Gapminder a identifié ce que les gens croient être vrai dans le monde. Dans les domaines où l'écart entre ce que les gens croient vrai et la réalité était le plus grand, Gapminder, avec Hans Rosling en tête, a créé des présentations qui remettaient en question les croyances de l'auditoire. Souvent, il s'est avéré que les perceptions des gens sur le développement du monde en matière d'éducation, de pauvreté et d'égalité étaient plus négatives que justifiées.



## Important

Que se passe-t-il dans le comportement des gens lorsqu'ils ont une vision déraisonnablement négative du monde ?

Hans Rosling était passé maître dans l'art de rencontrer le public dans ses modèles mentaux erronés et d'utiliser des outils concrets pour démontrer l'évolution et la situation réelles du monde.

L'esthétique est un autre domaine à examiner pour découvrir les modèles mentaux. La plupart des gens ont des idées fixes sur leur capacité à dessiner ou à chanter, par exemple. Pour de nombreux adultes, l'idée de se lever et de chanter devant un groupe serait terrifiante. En revanche, de nombreux enfants peignent et chantent avec beaucoup d'audace. Mais la plupart d'entre eux s'arrêtent à un moment donné. Vous pourriez penser que, de cette façon, nous n'aurons pas à entendre les gens chanter en tonalité autour de vous. Mais que se passe-t-il si le monde passe à côté de plusieurs chanteurs talentueux à cause d'un commentaire négatif ? Et qu'en est-il de la joie initiale de chanter pour l'individu ?

## Exemple

Si vous demandez à un adulte de faire un dessin, vous pouvez très probablement déterminer à quel âge il a arrêté de dessiner. Pensez-vous que la personne a arrêté parce qu'elle n'aimait plus dessiner ?

Il est probable que la façon dont le dessin de l'enfant a été reçu par les autres a changé à un moment donné et que l'enfant a eu l'impression que le résultat n'était plus satisfaisant. Le modèle mental de l'enfant concernant ses compétences artistiques a donc changé.

Le modèle mental selon lequel "je n'aime pas peindre" peut également se renforcer, mais il n'est jamais trop tard pour explorer de nouveaux horizons. Dans cette optique, il est également utile de réfléchir à la manière dont vous, en tant qu'adulte, souhaitez réagir et commenter les expressions artistiques (ou autres) des enfants.

Nos hypothèses concernant différentes compétences, comme le dessin, varient selon que nos propres modèles mentaux mettent l'accent sur le talent inné ou sur l'importance de la pratique. Il est probable que tout le monde s'accorde à dire que la question classique de la nature et de l'acquis nécessite un raisonnement nuancé. Il n'est pas aussi facile de se dire "Je suis vraiment doué pour le chant" et de devenir, comme par magie, un bon chanteur.

De nombreuses personnes reconnaîtraient probablement que les modèles mentaux les ont empêchées d'oser essayer quelque chose. Cependant, il est intéressant de constater que de nombreuses personnes qui ont arrêté de peindre ou de chanter lorsqu'elles étaient enfants dans un environnement favorable peuvent retrouver la joie de créer et faire de petits pas en avant, même à partir d'un point de départ peu élevé. Il est probable que leur modèle mental de leur propre capacité sera révisé.



## Indice

Dans quelles situations artistiques ou sportives reconnaissez-vous que vos modèles mentaux vous ont gêné ?

Ce n'est pas seulement dans le domaine de l'art que nos modèles mentaux peuvent entraver notre apprentissage. En classe, un monologue interne récurrent se produit chez chaque élève en même temps que les instructions, comme dans l'exemple ci-dessous.

## Exemple

Imaginez qu'un enseignant pose une question à laquelle les élèves doivent répondre. Il est probable que les réponses attendues puissent être classées en trois catégories :

Alt. 1 : *J'espère juste ne pas me mettre dans l'embarras.*

Alt. 2 : *Je dois répondre rapidement et "gagner" contre les autres.*

Alt. 3 : *Intéressant, cette situation est l'occasion d'apprendre quelque chose de nouveau.*

Cette catégorisation est bien sûr simplifiée, mais vous pouvez probablement reconnaître que vous appartenez à l'un de ces groupes lorsque vous êtes confronté à un défi. Si ces trois catégories devaient être évaluées, la dernière alternative, qui considère la situation comme une opportunité d'apprentissage, est probablement la plus souhaitable. Par conséquent, l'école devrait s'efforcer de créer une culture dans laquelle les élèves ont la possibilité de se concentrer sur l'apprentissage plutôt que de se comparer aux autres.

## Indice

Réfléchissez à des situations dans lesquelles vous êtes tombé sans le savoir dans les trois modèles mentaux différents : 1) éviter l'embarras, 2) entrer en compétition avec les autres, ou 3) voir une opportunité d'apprentissage.

Le fait que les modèles mentaux influencent nos actions est naturel et fait partie de l'humanité. Le problème est que les modèles mentaux ont souvent un impact négatif sur les actions d'un individu. Ce n'est que lorsque le modèle mental est conscientisé que son influence devient évidente, comme dans le cas du panier de basket décrit ci-dessus. Prenons un autre exemple dans le monde du sport.



## Exemple

Que voyez-vous, le gardien ou le filet ?

Lors d'un entretien avec des joueurs de hockey sur glace, il s'est avéré que la plupart des joueurs voyaient le gardien de but lorsqu'ils étaient sur le point de tirer pour marquer.

Mais ce qui caractérise les buteurs les plus célèbres, c'est qu'ils voient plutôt le filet derrière le gardien.

Lorsque l'attention se porte sur les gardiens de but, ils apparaissent souvent comme mentalement imposants et presque impossibles à contourner, mais lorsque l'attention se porte sur les filets, la présence du gardien de but semble diminuée.

La théorie des systèmes décrit l'art de choisir où diriger son regard. Cela implique la capacité importante de choisir consciemment des perspectives pour prendre des décisions judicieuses. Dans la vie quotidienne de l'école, riche en relations, il est facile de se laisser happer par les situations présentes et de faire plus de la même chose (même si cela ne fonctionne pas). En changeant intentionnellement de perspective, le quotidien devient nouveau, ce qui conduit à de nouvelles perspectives qui peuvent créer d'autres plans d'action. Dans une organisation qui cherche à développer les modèles mentaux de ses employés, il est souvent fructueux de parler de changement de perspective.

## Exercice

*"Nous nous préparons dans le calme et nous agissons dans la tempête."*

Suivant ces sages paroles du moine bouddhiste décédé Björn Natthiko Lindeblad, quel pourrait être un scénario approprié pour votre organisation afin d'engager un dialogue ?

### 3.4 Construire une vision commune

Le discours "I have a dream" de Martin Luther King est bien connu de beaucoup d'entre nous. En substance, Martin Luther King parle d'un avenir qui n'est pas encore là, il peint une image de ce qui pourrait être, d'où "I have a dream". C'est un excellent exemple de l'essence d'une vision.



## Citation

*Je fais le rêve qu'un jour cette nation se lèvera et vivra la véritable signification de son credo : "Nous tenons ces vérités pour évidentes, à savoir que tous les hommes sont créés égaux".*

*Je rêve qu'un jour, sur les collines rouges de Géorgie, les fils d'anciens esclaves et les fils d'anciens propriétaires d'esclaves puissent s'asseoir ensemble à la table de la fraternité.*

*Je fais le rêve qu'un jour, même l'État du Mississippi, un État où règne la chaleur de l'injustice et de l'oppression, sera transformé en une oasis de liberté et de justice.*

*Je rêve que mes quatre petits enfants vivent un jour dans une nation où ils ne seront pas jugés sur la couleur de leur peau, mais sur le contenu de leur caractère.*

*J'ai un rêve aujourd'hui !"*

Martin Luther King, 1929-1968

Pour réussir, il est essentiel d'avoir une vision claire et inspirante, incarnée par l'organisation. Une vision partagée par l'organisation fait office d'étoile directrice et donne à chaque employé une orientation et un but dans ses efforts. C'est le phare qui unit les personnes et les équipes au sein de l'organisation, en alignant les objectifs et en donnant de l'inspiration. Une vision forte, incarnée par tous les membres de l'organisation, allumera une étincelle de passion qui permettra de réaliser l'irréalisable.

## Note

Dans sa forme la plus simple, une vision est la réponse à la question "Que voulez-vous créer ?

Une **vision personnelle** est une image qui rappelle ce que vous voulez créer en tant qu'individu.

Une **vision commune** fonctionne de la même manière, en brossant le tableau d'une organisation, en créant les bases de l'appartenance et en inspirant la collaboration et la co-création.

Contrairement aux stratégies, les visions aspirent à ce qui peut être plutôt qu'à la façon dont on peut s'attaquer à la situation actuelle. Les stratégies se concentrent sur la **manière dont** nous faisons les choses, et non sur **la raison pour laquelle** nous les faisons. À cet égard, les visions ont une relation évidente avec la pensée systémique décrite plus haut dans ce texte.

## Indice

Pour plus d'inspiration sur le pourquoi et la manière de trouver votre "pourquoi", nous vous recommandons de lire le livre *Start with why* de Simon Sinek.



Bien qu'il puisse sembler facile de "trouver son pourquoi", le mettre en œuvre dans une organisation sous la forme d'une vision partagée n'est pas pour les âmes sensibles. Il ne suffit pas au dirigeant de rédiger et de vivre la vision, puis de dire au reste de l'organisation de s'aligner, il faut de la ténacité. Construire une vision commune est un travail difficile qui implique des efforts intentionnels, une communication efficace et un leadership clair.

Dans ce chapitre, nous allons nous plonger dans l'art merveilleux de la création et de la mise en œuvre d'une vision commune qui allume un feu de passion au sein de chaque employé et de l'organisation dans son ensemble. Comme l'a dit John F. Kennedy : "Nous enverrons un homme sur la lune d'ici la fin de la décennie et nous le ramènerons vivant".

### 3.4.1 L'importance d'une vision commune

Souvent, c'est la vision personnelle du fondateur qui est partagée par l'organisation et qui commence à construire une identité commune. Il est difficile d'imaginer qu'une entreprise comme IKEA aurait vu le jour sans la vision d'Ingvar Kamprad, qui souhaitait "améliorer la vie quotidienne de nombreuses personnes", ou qu'Apple serait devenue l'entreprise la plus prospère du monde sans la vision de Steve Jobs et de Steve Wozniak, qui considéraient les ordinateurs comme une "bicyclette pour l'esprit".

Certaines visions naissent en réaction au paysage concurrentiel dans lequel elles s'inscrivent. L'un des exemples les plus connus est celui de Pepsi, qui a eu l'idée de battre Coca Cola. Mais que se passe-t-il lorsque cet objectif est atteint ? Il est fort probable que la vision perde de son énergie et que les employés deviennent passifs ou, pire encore, sur la défensive.

Si l'on examine les objectifs des athlètes qui réussissent, on s'aperçoit qu'ils ne visent pas à battre la concurrence ou à remporter des championnats, mais plutôt à atteindre la perfection, à devenir les meilleurs athlètes possibles, en essayant de se battre eux-mêmes plutôt que leurs adversaires. Ingmar Stenmark, l'un des skieurs alpins les plus titrés au monde, avec 86 victoires en coupe du monde, avait pour objectif de "skier une descente parfaite", ce qu'il pensait ne jamais avoir accompli.

#### Note

Une bonne vision est quelque chose d'inaccessible, quelque chose que vous n'atteindrez jamais, tout comme la vision actuelle d'Apple : "fabriquer les meilleurs produits au monde et laisser le monde meilleur que nous ne l'avons trouvé".

La vision commune inspire à chaque employé un objectif plus élevé, quelque chose de plus que la simple transaction d'un travail en échange d'une rémunération. La vision est un objectif que l'on s'efforce d'atteindre et qui fait partie du travail quotidien.



## Exemple

À Fridaskolan, la mission est d'"éduquer les routards", mais la vision est plus large, plus importante, à savoir "avoir un impact positif sur toutes les écoles de Suède".

Chaque jour, les enseignants et les responsables de Fridaskolan travaillent à l'éducation des routards (par opposition aux voyageurs en charter) et s'efforcent également d'être une force positive pour tous les élèves et toutes les écoles de Suède.

La vision est étroitement liée à la raison d'être d'une organisation, c'est-à-dire la raison d'être, le *pourquoi*. Tesla Cars n'a pas pour vocation de construire des voitures, mais d'électrifier les transports. De même, Volvo Cars n'a pas pour vocation de construire des voitures, mais de veiller à ce que personne ne soit tué dans les embouteillages.

Une vision commune est une chose à laquelle l'organisation peut s'accrocher lorsque les choses changent rapidement ou deviennent difficiles, elle peut être un havre sur une mer agitée, une chose sur laquelle on peut compter et à laquelle on peut se référer lorsqu'un défi se présente.

## Important

La vision partagée est ce qui allume l'étincelle de la passion au sein de l'organisation, ce qui permet de réaliser l'irréalisable !

### 3.4.2 Construire une vision commune

Les visions partagées naissent des visions individuelles, et c'est dans la vision personnelle que l'on trouve l'engagement et l'énergie nécessaires à la vision partagée. Bill O'Brien, ancien PDG de Hanover Insurance Company, affirme que l'engagement est personnel, qu'il naît des valeurs et de l'ambition de l'individu. Le véritable engagement dans une vision commune trouve toujours ses racines dans une vision personnelle. Malheureusement, de nombreux dirigeants et organisations ne reconnaissent pas cet aspect personnel et décident plutôt de la vision que l'organisation devrait avoir à l'avenir.

L'une des façons d'envisager une vision est de la considérer comme une fractale, une forme géométrique qui est construite par des versions plus petites de cette même forme. Pensez aux poupées russes, les Matrjosjkas, qui peuvent être cachées les unes dans les autres. Quelle que soit la partie observée ou le niveau d'agrandissement, vous verrez toujours la même forme réapparaître. Dans le cas d'une vision partagée, cela signifie que la vision ne change pas lorsque de plus en plus de personnes y adhèrent, mais qu'elle devient simplement plus vraie et plus vivante.

Pour construire une vision commune, il faut commencer par soutenir le cheminement de chaque individu dans la création de sa propre vision. Cette démarche est décrite plus en détail dans le chapitre consacré à la *maîtrise personnelle*. Lorsque les individus ont acquis leur propre maîtrise personnelle, ils peuvent unir leurs forces pour créer une vision commune. L'élaboration d'une vision commune se traduit souvent par une tension créative entre les différentes visions personnelles, qu'il convient de reconnaître afin de tirer parti de cette énergie plutôt que d'éviter les frictions. Nous devons utiliser les différentes forces créatives de manière positive et essayer d'exploiter toutes les dynamiques, tout comme dans l'art martial du judo, où l'on essaie d'exploiter les mouvements de l'adversaire plutôt que de les arrêter.



En tant que dirigeant, vous pouvez vous appuyer sur les employés qui ont une idée claire de la vision et qui utilisent cette tension créative dans un sens positif. Le dirigeant doit toujours être conscient de l'équilibre entre le soutien à la maîtrise personnelle de l'employé et la nécessité de s'assurer qu'elle est conforme à l'ambition et aux valeurs fondamentales de l'organisation, afin de calibrer la vision.

### Note

Une tâche importante du dirigeant consiste à **calibrer** l'organisation, à "ajuster les réglages" du ton et du climat des employés, ainsi que des valeurs et des normes de l'organisation.

Il est également important de garder à l'esprit que la tâche créative consistant à élaborer une vision résulte rarement d'un processus de planification organisé, mais qu'elle se produit plus souvent de manière fortuite lorsque différentes personnes interagissent. Par conséquent, pour commencer à articuler et à créer une vision commune, le dirigeant pourrait bénéficier de plusieurs interactions avec différentes personnes au sein et à l'extérieur de l'organisation pour commencer à construire une image plus large.

Les stratégies suivantes sont importantes pour élaborer une vision commune.

#### ■ Implication

Comme indiqué précédemment, l'élaboration d'une vision commune nécessite l'implication et l'engagement des principales parties prenantes : les employés des différents services et niveaux de l'organisation, ainsi que les parties prenantes externes. En impliquant différentes parties prenantes dans le processus, vous avez accès à différentes perspectives et vous créez un espace pour l'implication des participants.

#### ■ Objectif

Une vision commune doit avoir un objectif clair et convaincant qui répond à l'ambition de chaque employé. Elle doit répondre à la question de la "raison d'être" de l'organisation, c'est-à-dire le "pourquoi" ou la raison d'être. Par exemple, comme mentionné précédemment, la vision d'Apple est de "laisser le monde meilleur que nous ne l'avons trouvé".

#### ■ Valeurs

Il est important de s'assurer que la vision s'aligne sur les valeurs fondamentales de l'organisation, qu'elle reflète les normes, les croyances et les principes de l'organisation et de sa culture. Prenons l'exemple de l'entreprise de vêtements de plein air *Patagonia* et de son profil de durabilité : tout ce qu'elle fait, elle le fait pour les générations futures. Le fondateur Yvon Chouinard est allé si loin qu'il a fait don de l'ensemble de l'entreprise à deux fiducies et a déclaré que la terre est désormais notre seul actionnaire.

#### ■ Communication

Une communication claire et efficace est l'une des clés de la création et de la mise en œuvre d'une vision commune. L'utilisation de différents canaux pour communiquer la vision, son importance et la manière dont l'organisation progresse vers la vision sont de bonnes stratégies. Cela peut se faire, par exemple, en partageant des exemples de réussites d'employés ou d'équipes au sein de l'organisation qui ont incarné la vision et l'ont mise en pratique.



## ■ Connexion

Comme nous l'avons vu plus haut, une vision commune forte trouve ses racines dans la vision individuelle de chaque employé. Chaque personne au sein de l'organisation doit avoir une compréhension claire de ses propres objectifs et de la vision commune. Par exemple, une équipe de conception peut avoir pour objectif de tester plusieurs conceptions sur un certain nombre de personnes différentes avant de se limiter à trois propositions de conception principales.

## ■ Co-création

Favoriser une culture de collaboration et de co-création, construire une vision commune nécessite une culture dans laquelle les employés se sentent habilités à apporter leurs idées et à travailler pour atteindre l'objectif commun de l'organisation. Encourager le dialogue ouvert et le partage des connaissances, veiller à ce que les employés des différentes parties de l'organisation interagissent les uns avec les autres. Prenons l'exemple de la société pharmaceutique et biotechnologique *AstraZeneca* qui a installé des canapés et des machines à café dans les couloirs pour encourager les chercheurs à interagir et à se mélanger.

## ■ Soutien

Personne n'est un maître dès le premier jour, soutenez les employés dans leur cheminement vers l'incarnation de la vision commune. Aidez-les à développer les compétences nécessaires pour contribuer à la vision commune, offrez-leur des formations, des ressources de mentorat, etc. Par exemple, célébrez les personnes et les équipes qui illustrent la vision dans leur travail, reconnaissez les comportements souhaités et suscitez la fierté et l'appropriation.

### 3.4.3 Narratif stratégique

L'un des moyens d'aligner les valeurs et les objectifs et de communiquer la vision commune consiste à rédiger un "récit stratégique". Un récit stratégique est une histoire concise et convaincante qui communique la vision d'une organisation. Il s'agit d'un type particulier d'histoire qui raconte qui vous êtes en tant qu'organisation, où vous avez été, où vous êtes et où vous allez. Il peut être considéré comme une feuille de route qui guide tous les membres de l'organisation et leur explique pourquoi leur travail et leur contribution sont importants.

Le récit stratégique n'est pas le fruit d'entretiens avec des clients ou d'analyses de la concurrence, mais plutôt une histoire qui vient de l'intérieur de l'organisation, presque comme si l'organisation était un être humain. Le récit stratégique est davantage basé sur les relations et sur la manière dont les individus de l'organisation peuvent s'y rattacher. Il peut souvent être écrit comme une histoire du futur où l'on peut suivre une ou plusieurs personnes au cours d'une journée de travail normale. À quoi cela ressemble-t-il, avec qui interagissent-ils, sur quoi travaillent-ils, comment travaillent-ils, etc.

À titre d'exemple de récit stratégique, examinons l'histoire de Jane Simpson, qui raconte son premier jour en tant qu'élève d'un lycée en 2028.



## Exemple

Jane arrive sur le campus par la navette autonome qui a commencé à remplacer la voiture et le bus dans les dernières années.

Alors qu'elle s'approche du bâtiment scolaire, elle sort de son sac à dos une tablette informatique spatiale qui reconnaît instantanément l'endroit où elle se trouve et lui indique la bonne salle de classe.

Elle a déjà rencontré et interagi avec tous ses professeurs et camarades de classe dans l'environnement de réalité virtuelle de l'école.

Son premier cours de la journée est une leçon combinant l'histoire et les sciences sociales et le sujet du jour est l'empire romain. L'enseignant commence la leçon en demandant à tous les élèves de mettre leurs lunettes spatiales. En un clin d'œil, ils sont "transportés" directement au sénat romain et à un débat sur l'approvisionnement en eau.

Tous les élèves participent au débat en tant que sénateurs et discutent du sujet avec les autres sénateurs. La discussion est vivante et aussi proche de la réalité que possible.

Après le débat, Jane rejoint sa camarade de classe Marge pour réfléchir et discuter de leurs expériences et remettre un rapport à leur professeur.

### 3.4.4 Adhérer à la vision commune

On ne peut jamais forcer ou persuader les individus d'adhérer à la vision commune, chaque individu aura sa propre relation avec la vision commune, certains l'adopteront et la vivront pleinement, d'autres non. C'est une question de perception de la manière dont les individus se perçoivent et perçoivent leur rôle dans l'organisation, ce qui peut être comparé à une danse entre les dirigeants et les employés.

## Indice

Les différentes perspectives d'une vision peuvent être illustrées par l'histoire des deux tailleurs de pierre travaillant sur les pyramides de l'Égypte ancienne.

Ils effectuaient tous deux exactement la même tâche, mais pour l'un d'entre eux, il s'agissait de tailler des blocs de pierre parfaits, alors que pour l'autre, il s'agissait de construire les pyramides.

Il est important de se rappeler que les attitudes à l'égard de la vision commune peuvent changer au fil du temps. L'engagement des individus peut évoluer en fonction de leurs expériences, de leur engagement et de leur compréhension. Comme indiqué précédemment, il est important de travailler en permanence sur la communication et le soutien, ainsi que d'offrir des possibilités d'implication et de croissance. Ce faisant, on peut renforcer l'engagement en faveur de la vision commune à différents niveaux de l'organisation.



## Exercice

Utilisez la liste des attitudes possibles à l'égard d'une vision partagée établie par Peter Senge (2006, p. 203) pour voir si vous pouvez identifier une ou plusieurs de ces attitudes au sein de votre organisation.

### **Engagement**

Le veut. Veut que cela se produise. Crée les "lois" (structures) nécessaires.

### **Inscription**

Le veut. Il fera tout ce qui peut être fait dans "l'esprit de la loi".

### **Conformité réelle**

Comprend les avantages de la vision. Fait tout ce qu'on attend de lui et plus encore. Suit la "lettre de la loi". "Bon soldat".

### **Conformité formelle**

Dans l'ensemble, perçoit les avantages de la vision. Fait ce qu'on attend de lui et pas plus. "Plutôt bon soldat".

### **Conformité à contrecœur**

Il ne voit pas les avantages de la vision. Mais ne veut pas non plus perdre son emploi. Fait suffisamment ce qui est attendu parce qu'il y est obligé, mais fait également savoir qu'il n'est pas vraiment d'accord.

### **Non-conformité**

Ne voit pas les avantages de la vision et ne fera pas ce qu'on attend de lui. "Je ne le ferai pas ; vous ne pouvez pas m'y obliger".

### **Apathie**

Ni pour ni contre la vision. Pas d'intérêt. Pas d'énergie. "Il est déjà cinq heures ?"

Au fur et à mesure que la vision commune devient plus claire grâce à la communication, l'engagement et la participation augmentent. La vision commune commence à se répandre au sein de l'organisation grâce à un processus de renforcement naturel, car les gens commencent à la vivre et à en parler. Au fur et à mesure que la dynamique s'accroît, de plus en plus d'individus s'engagent dans la vision commune. Par conséquent, différentes interprétations de la vision commune peuvent commencer à apparaître. Si ces différentes interprétations commencent à se développer, il y a un risque que les facteurs limitant la croissance de la vision commune commencent à se répandre au sein de l'organisation.

Pour éviter que la vision commune ne dérape ou, pire encore, ne meure prématurément, il est nécessaire d'assurer un suivi régulier et de calibrer le processus. Il faut également une direction forte et claire qui se concentre sur une communication efficace et qui fournit les ressources et le soutien nécessaires.

## Note

La construction d'une vision commune n'est ni une destination finale ni un projet qui s'achève à un moment donné. Il s'agit d'un processus continu vers un objectif qui ne sera jamais atteint.



L'un des moyens d'éviter que la vision commune ne dérape ou ne meure prématurément est d'organiser des réunions récurrentes au cours desquelles chacun a l'occasion de parler de sa propre compréhension, de ses expériences et de son cheminement vers la vision commune, ce qui permet de créer une compréhension commune au sens large.

L'adoption d'une vision commune ne diffère en rien de tout autre changement, car la vision commune implique souvent un changement et une adaptation de l'organisation. Dans ce processus, certains individus réagissent avec plus de résistance que d'autres.

### 3.5 Apprentissage en équipe

#### Citation

*"Le tout est plus grand que la somme des parties.*

Aristote

La citation ci-dessus correspond bien à la description de l'apprentissage en équipe, puisqu'il est basé sur un groupe d'individus fonctionnant comme un tout, une équipe. La condition préalable à l'apprentissage en équipe est que les individus au sein d'un groupe partagent un but et un objectif communs, et qu'ils sachent comment se compléter de diverses manières afin de renforcer leurs capacités respectives. Lorsque ces conditions sont remplies, le pouvoir de la co-création devient évident, la connaissance collective du groupe devenant supérieure à la somme des connaissances individuelles de ses membres.

Lorsque des membres individuels d'une organisation se développent et apprennent de manière entièrement autonome, ils ont rarement une importance significative pour l'organisation. En revanche, l'apprentissage qui émerge au sein d'un groupe a le potentiel de se propager et d'influencer l'organisation.

Parallèlement, les membres individuels du groupe se développent également, souvent à un rythme plus rapide que s'ils apprenaient seuls.

Un groupe doit gérer des questions complexes, comprendre comment collaborer efficacement et reconnaître l'impact de ses actions sur d'autres groupes ou structures du système dans son ensemble, et y répondre. Les chances de réussite de ce processus sont meilleures lorsque l'on travaille en co-création. Un autre élément crucial est que le groupe développe des capacités et des stratégies pertinentes au cours du processus.

#### 3.5.1 Stratégies de réunion pour la co-création

En théorie, il est facile de penser que la connaissance collective d'un groupe est supérieure à la somme des connaissances individuelles de ses membres. Le défi consiste à trouver des stratégies qui contribuent à atteindre ce point en tant que groupe. La compréhension partagée de l'ambition par le groupe ainsi que la compréhension des stratégies utiles peuvent contribuer à ce processus.

L'utilisation des outils de la théorie des systèmes pour des réunions efficaces est une stratégie. Ces outils sont utilisés par l'animateur de la réunion. Bien que simples en eux-mêmes, ils peuvent contribuer à la clarté, à la participation et au potentiel de co-création dans le contexte de la réunion. Les trois outils d'une réunion efficace sont la description du contexte, l'action commune et une belle fin.



## ■ **Description du contexte**

Une description du contexte permet de clarifier ce qui doit être fait lors d'une réunion et sa durée. En définissant les rôles des participants à la réunion et les différentes missions qui leur sont confiées, les participants se comprennent et se sentent en confiance. Cela contribue souvent à renforcer les relations.

Nous devons prendre le temps de comprendre le contexte. La description du contexte est un outil utilisé pour créer du sens parmi les participants et pour faciliter leur participation active et l'utilisation efficace du temps disponible.

Une description du contexte comprend les éléments suivants :

### ○ **L'heure**

En tant que responsable d'une réunion, vous devez informer les participants de la manière dont le temps sera utilisé au cours de la réunion. Vous pouvez également parler du temps dans une perspective à plus long terme - combien de sessions ils participeront et combien de temps sera nécessaire avant que le travail ne soit achevé et que les objectifs ne soient atteints.

### ○ **Lieu**

De nombreuses réunions se déroulent dans un cadre physique ou numérique spécifique, et les participants savent souvent parfaitement "où ils sont censés être" pendant la session. Dans certaines réunions, les participants doivent changer de salle pour une pause café ou pour travailler en petits groupes. Les informations sur le lieu et la manière dont il sera utilisé contribuent à rassurer les participants.

### ○ **Les relations**

Lors d'une réunion, il est également important de clarifier les différents rôles des participants. Parfois, des rôles différents sont nécessaires pour des tâches différentes. Il est également important de clarifier les valeurs et les politiques du groupe, par exemple la manière dont nous pouvons nous aider et nous défier mutuellement de manière positive, comment nous pouvons nous encourager les uns les autres, comment nous pouvons tous contribuer à la réunion. En ce qui concerne l'apprentissage en équipe, cette partie de la description du contexte est particulièrement importante. Pour pouvoir co-crée en tant que groupe, tous les participants du groupe doivent être considérés comme ayant la même importance. Par conséquent, même si une organisation est structurée de manière hiérarchique et qu'il y a un responsable pour la réunion, les rôles dans cette co-création doivent être clarifiés.

### ○ **Missions - Buts et objectifs**

Afin que les participants se sentent en sécurité et qu'ils puissent contribuer à la réunion de manière satisfaisante, il est important de clarifier le contenu et les tâches de la réunion. Il s'agit notamment de parler de l'objectif et des buts de la réunion et des activités spécifiques qui y seront incluses. Étant donné que l'objectif et la vision communs d'un groupe sont une condition préalable à l'apprentissage en équipe, cette partie de la description du contexte devient également particulièrement importante.



Une autre stratégie pour créer des réunions efficaces est l'action conjointe.

### ■ **Action commune**

Une action commune aide les participants à se concentrer sur la réunion. Les participants sont immédiatement impliqués dans le contenu. Grâce à l'action conjointe, les participants ont l'impression d'avoir une chance de réussir et de sentir que quelqu'un est à l'écoute de leurs pensées. Ces aspects sont susceptibles de contribuer au renforcement des relations.

Au début d'une réunion, tous les participants viennent de situations et de contextes différents. Une action commune amène le participant à quitter ses propres pensées pour se retrouver dans un point de vue commun. De cette manière, le participant passe de sa perspective individuelle à un "esprit commun".

Il existe différentes façons de mener une action commune, mais l'essentiel est que tous les participants soient actifs dès le début de la réunion. Ils peuvent travailler pour atteindre différents objectifs :

- récapituler les anciennes réunions
- susciter la curiosité à l'égard d'un contenu spécifique
- renforcer les relations

Le choix de l'action conjointe par laquelle vous commencez est déterminé par l'objectif de la réunion et par le contenu qui sera au centre de la réunion. L'action conjointe doit aider les participants à se concentrer sur ce qui les attend et ne pas renforcer le sentiment qu'ils sont dans un état d'esprit différent. L'idéal est de susciter la curiosité et l'intérêt pour le contenu de la réunion. Quel que soit le type d'action commune, il est important que chacun s'implique, par exemple dans un dialogue.

La troisième stratégie pour créer des réunions efficaces est une belle fin.

### ■ **Une belle fin**

Une belle fin permet de "clôre" la réunion de manière positive. Cela permet aux participants de savoir clairement quand la réunion se termine, mais cela crée également une opportunité d'apprentissage. Le dirigeant "voit" l'individu et la manière dont ses différentes parties contribuent à l'apprentissage collectif. Grâce aux propos tenus lors de la belle fin, le responsable apprend également ce qu'il est important de développer lors des prochaines réunions. En tant que responsable, il est important de prévoir du temps pour une belle fin et de respecter ce temps.

À la fin de la réunion, tous les participants ont la possibilité de formuler leurs idées et leurs réflexions sur ce qui a été important au cours de la réunion. Cela favorise la participation au sein du groupe, mais constitue également une information précieuse pour l'animateur. S'il reste du temps, la meilleure façon de terminer en beauté est de permettre à tous les participants de dire quelque chose sur la base d'une question donnée. Il est également possible de le faire par écrit.

## **Indice**

Un exemple de belle fin :

*Quelle est la chose la plus importante que vous avez apprise aujourd'hui ?*



### 3.5.2 Le dialogue - l'outil le plus important au sein d'une équipe

Dans le contexte du travail de co-création d'un groupe, il est important de faire la distinction entre le dialogue et la discussion. Les deux modes de communication sont nécessaires, mais le groupe doit avant tout développer sa capacité à s'engager dans des dialogues.

#### Important

L'objectif premier d'un **dialogue** est d'écouter l'autre et d'échanger des pensées et des idées. Le dialogue se concentre sur la construction d'une compréhension commune et sur la recherche d'idées et de solutions.

Une **discussion**, en revanche, consiste à clarifier les opinions et à présenter des arguments dans le but de convaincre les autres. Ce type de communication peut être nécessaire lorsqu'un groupe s'apprête à prendre une décision.

Pour exploiter le potentiel et les connaissances collectives du groupe, la phase de prise de décision doit être précédée d'un dialogue.

Les dialogues doivent être caractérisés par une ouverture qui offre un environnement sûr et indulgent où chaque participant se sent à l'aise pour exprimer ses pensées. L'écoute est essentielle dans un dialogue. Les participants sont présents et s'efforcent activement de se comprendre les uns les autres afin de favoriser la collaboration et la compréhension mutuelle. Le dialogue encourage l'exploration de perspectives différentes et la recherche commune de la meilleure solution possible. Pour engager des dialogues fructueux, le groupe doit développer différentes compétences et trouver des stratégies qui le soutiennent tout au long du processus. Vous trouverez ci-dessous différentes stratégies pour favoriser de bons dialogues.

#### ■ Planifier la structure du dialogue

En utilisant des structures de conversation, l'animateur peut créer une participation active tout en répartissant les possibilités de parole au sein du groupe. Cela est particulièrement important dans les contextes où l'objectif est de saisir les connaissances ou la compréhension de chaque individu. Le TPS (Think Pair Share) mentionné plus haut est un exemple de structure de conversation qui donne à tous les participants le temps de réfléchir et de formuler leurs propres idées avant de passer à l'étape suivante qui consiste à confronter leurs idées à celles de quelqu'un d'autre. Passer de réflexions individuelles à des dialogues à deux, puis poser une question au niveau du groupe est une façon de s'assurer que la voix de chacun est entendue et qu'une variété de pensées et de connaissances est amenée à la surface.

#### ■ Trialogues

Dans un trialogue, les participants forment des groupes de trois personnes et s'engagent dans une discussion basée sur trois rôles. Une personne joue le rôle d'intervieweur et pose des questions à la personne qui joue le rôle d'interviewé. La personne interrogée partage ses réflexions avec les autres en répondant aux questions de l'intervieweur. La troisième personne joue le rôle d'observateur. L'observateur écoute activement pendant l'entretien et émet ensuite des réflexions sur ce qui a été dit pendant l'entretien.



Le trilogue se déroule pendant une période prédéterminée, par exemple 15-25 minutes au total ou 5-8 minutes par entretien (par exemple, 5 minutes pour l'intervieweur et 2 minutes pour l'observateur). Pendant ce temps, les participants du groupe changent de rôle deux fois et s'engagent dans deux autres entretiens selon le format mentionné, en veillant à ce que tous les participants du groupe assument les trois rôles. Le trilogue permet à chacun de s'exprimer et met en outre l'accent sur l'écoute, qui est cruciale pour l'apprentissage en équipe.

### ■ **Construire un langage commun**

Une autre stratégie de co-création et de collaboration consiste à élaborer un langage commun. Par langage commun, nous entendons des mots et des concepts clés qui sont compris et utilisés par tout le monde. L'un des défis de toute communication est la difficulté de savoir comment une personne comprend ce que dit une autre personne. Il existe un risque de supposer que tout le monde pense et comprend quelque chose de la même manière. En travaillant activement avec différents mots et concepts, il est possible d'établir un langage commun au sein d'un groupe ou d'une organisation. L'une des façons de construire un langage commun est d'écouter activement les termes utiles et de les incorporer intentionnellement dans divers dialogues ou textes. Les mots et les concepts peuvent également être utilisés, par exemple, dans le cadre d'une action commune, ce qui permet aux participants de comprendre et d'intérioriser ces concepts comme faisant partie de leur propre vocabulaire actif.

## **Action commune**

**Lequel des concepts suivants est le plus important pour vous actuellement et pourquoi?**

**Action commune**

**Description du cadre**

**Structures de la conversation**

**Dialogue**

**Une belle fin/**

**Une fin réussie**



### 3.5.3 Rendre les hypothèses visibles

Pour qu'un groupe puisse co-créer et fonctionner comme un tout, il est essentiel de s'arrêter un instant et de comprendre ce qui motive nos actions ou nos pensées - en d'autres termes, de comprendre les hypothèses sur lesquelles nous nous appuyons. Cela vaut pour les membres individuels comme pour le groupe. Nos instincts naturels nous poussent souvent à prendre des raccourcis mentaux pour éviter de réfléchir en profondeur. Les chercheurs Steven Katz et Lisa Ain Dack décrivent ces raccourcis mentaux comme une série de barrières qui nous empêchent d'envisager toutes les possibilités, nous poussent à nous concentrer principalement sur la confirmation de nos hypothèses plutôt que sur leur remise en question et nous amènent à passer trop de temps sur ce qui est le plus évident. Le risque de ce comportement est de prendre des décisions qui ne vont pas dans la direction souhaitée parce que nous n'avons pas pris le temps de comprendre en profondeur un problème et que nous avons fondé nos décisions sur de fausses hypothèses.

Le modèle suivant (Eriksson, 2021 cité dans Wennergren & Carolsson Godolakis, 2022) peut être utilisé pour comprendre ce dilemme d'une manière théorique (Fig. 3.2).

| Focus                                    | Problème  | Solutions   |
|--|--|---|
| Structures cachées de l'organisation    | <b>2.</b><br><b>Où en sommes-nous?</b><br>Identifiez les problèmes visibles et évidents | <b>3.</b><br><b>Où allons-nous?</b><br>Objectif à court terme qui réduira les problèmes dans l'organisation |
| Problèmes observables de l'organisation | <b>1.</b><br><b>Où en sommes-nous?</b><br>Identifiez les problèmes visibles              | <b>4.</b><br><b>Comment faire?</b><br>Les efforts d'amélioration de l'organisation                             |

**Figure 3.2** Outil de planification pour l'analyse (modifié d'après Virkkunen & Newnham, 2013)

Souvent, après avoir identifié un problème au sein de l'organisation, nous commençons immédiatement à réfléchir aux mesures à prendre, c'est-à-dire que nous passons directement de l'étape 1 à l'étape 4 du modèle. Ce faisant, il y a un risque évident que les actions que nous entreprenons ne résolvent pas le problème identifié.

Pour éviter les décisions erronées, il est important de prendre le temps d'effectuer une analyse plus approfondie de la situation, en essayant d'en découvrir les causes et en tenant compte de vos objectifs - votre but. Cela signifie qu'il faut passer par les quatre étapes du modèle. Le modèle peut être utile pour créer une compréhension commune des obstacles qui peuvent nous entraver et de la manière dont nous devons collectivement agir pour les surmonter.



Vous trouverez ci-dessous trois stratégies différentes qui peuvent nous aider à rendre les hypothèses visibles.

### ■ **Prendre le temps de réfléchir**

En tant qu'êtres humains, nous avons souvent tendance à nous lancer dans des actions pratiques dans diverses situations. Nous pouvons probablement tous nous identifier au sentiment de satisfaction que procure le fait de "faire les choses" et de passer à l'action. Pour éviter que cette tendance n'éclipse les progrès d'un groupe, il est important de trouver des stratégies qui nous aident à rester engagés dans une réflexion ou une analyse plus profonde avant de prendre des décisions. Nous pouvons nous tourner vers les domaines de Maturana, décrits dans le chapitre sur la maîtrise personnelle, et, dans le cadre d'une réunion, allouer du temps à la "salle des idées" avant de passer à la "salle des décisions". Cette approche consiste à réserver du temps pour les deux aspects au cours d'une réunion et à créer une compréhension commune de l'importance de ne pas prendre des décisions trop rapidement.

### ■ **Amis critiques**

Un groupe peut également développer sa capacité à agir en tant qu'amis critiques les uns des autres dans divers contextes. Un ami critique est quelqu'un qui vous soutient sincèrement tout en remettant en question vos idées et vos actions afin de vous aider à grandir et à vous améliorer. Il n'est pas facile d'être un ami critique, car il faut trouver un équilibre entre les aspects de soutien et de remise en question, ainsi qu'une capacité d'adaptation.

Une relation sûre et confiante où un retour d'information honnête et des défis peuvent être échangés de manière constructive. Les amis critiques peuvent être un outil précieux pour mettre en évidence les hypothèses et contribuer à de nouvelles perspectives. Dans un processus de travail, des moments d'interaction avec les amis critiques peuvent être planifiés, en particulier pendant les parties où il est important de faire une pause et de réfléchir plus en profondeur.

### ■ **Travailler avec des scénarios**

Une autre stratégie pour remettre en question les processus de pensée et créer un espace pour une pensée innovante ou des perspectives diverses consiste à utiliser différents types d'exercices de scénario. L'avantage des scénarios est qu'aucun des participants n'a de lien personnel avec le scénario. Il est donc plus facile de voir l'ensemble du contexte entourant le scénario, contrairement à ce qui se passerait si l'on était personnellement impliqué. Cela peut également permettre aux participants d'être plus critiques ou d'explorer de nouvelles idées.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de scénario qui peut être utilisé pour explorer différentes perspectives.



## Exemple

Dans une école située quelque part en Europe, un responsable dirige un groupe de collègues. La collaboration et le dialogue étant des aspects importants de leurs interactions, le responsable a disposé des chaises en cercle dans la salle, ce à quoi le groupe n'est pas habitué.

La plupart des participants du groupe n'en font pas toute une histoire et s'assoient. Cependant, l'un des participants réagit lorsqu'il/elle voit l'arrangement et indique clairement qu'il/elle ne veut pas s'asseoir dans le cercle avec les autres en prenant place sur une chaise à l'extérieur du cercle.

Les scénarios gagnent souvent à être centrés sur un sujet en rapport avec la réalité des participants.

Devenir une équipe d'apprenants et travailler ensemble comme une entité unifiée est un effort actif, à la fois pour créer cet état d'esprit et pour continuer à fonctionner ainsi au fil du temps. Les différentes stratégies peuvent être appliquées avantageusement à diverses formes de co-création, tout en contribuant à la construction d'une compréhension et d'une conscience communes de ce processus.



## Remarques finales

Ce manuel s'adresse à vous qui travaillez en tant que directeur ou responsable au sein d'une école ou de tout autre type d'organisation sociale, où l'on attend des personnes qu'elles coopèrent dans leur travail quotidien pour atteindre des objectifs spécifiques. L'objectif de ce manuel est de vous permettre, en tant que dirigeant, d'acquérir davantage de connaissances sur la manière de créer une culture scolaire dans laquelle chacun s'efforce de se développer en permanence grâce à des efforts conjoints - en bref, une organisation apprenante.

Le contenu du livre porte sur l'objectif commun de créer une école où chaque individu - enfants, élèves, personnel, parents et dirigeants - travaille à l'apprentissage et au développement. Le manuel s'appuie sur les expériences et les connaissances de Fridaskolan, acquises en travaillant avec des élèves, des parents, des enseignants et des responsables dans le domaine de l'éducation pendant plus de 30 ans. À l'aide de divers exemples et stratégies que nous utilisons dans notre travail quotidien à Fridaskolan, notre intention était que ce texte vous aide à accéder à des modèles de pensée, des méthodes et des outils concrets que vous pouvez utiliser pour mettre en œuvre une culture de l'état d'esprit de croissance dans le but de créer une bonne culture d'apprentissage dans votre école ou au sein de votre organisation.

Dans le cadre de la création d'une culture au sein de l'ensemble du personnel d'une école, nous nous appuyons sur des théories qui considèrent l'organisation comme un système. Cela signifie qu'au lieu de considérer l'organisation comme un ensemble de perceptions individuelles, nous la considérons comme un tout, où plusieurs individus partagent un état d'esprit commun. Selon la définition de l'état d'esprit de croissance de Carol Dweck, cela signifie qu'une organisation dotée d'une culture d'état d'esprit de croissance accepte et relève les défis, agit avec persévérance face à divers types d'obstacles ou de problèmes, apprend de la critique et cherche l'inspiration dans la réussite des autres. En travaillant dur, au fil du temps et en mettant l'accent sur les processus plutôt que sur les résultats, l'organisation peut évoluer dans la direction souhaitée.

Pour comprendre ce que signifie la mise en œuvre d'une culture de l'état d'esprit de croissance dans une école, les exemples et les stratégies de Fridaskolan sont mis en relation avec les idées de Peter Senge sur l'organisation apprenante. Peter Senge (2006) décrit cinq composantes différentes : La *pensée systémique*, la *maîtrise personnelle*, les *modèles mentaux*, la *construction de visions partagées* et l'*apprentissage en équipe*, et la manière dont ils interagissent pour créer une organisation apprenante. En outre, Senge qualifie les différentes composantes de disciplines pour illustrer le fait que nous devons travailler activement pour apprendre à maîtriser ces compétences ou aptitudes.

Nous espérons que ce manuel vous guidera dans le voyage long et complexe, mais en même temps incroyablement passionnant, que représente la création, la mise en place et le maintien d'une organisation apprenante !

***Bonne chance !***

Veronica, Marie, Jesper, Carl et Karin Didaktikumcentrum,  
2023



## Références

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset. Comment vous pouvez réaliser votre potentiel*. New York : Random House.
- Katz, S. et Dack, L. A. (2013). *Intentional Interruption. Briser les barrières de l'apprentissage pour Transformer la pratique professionnelle*. Thousand Oaks : Corwin.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P. et Bristol, L. (2014). *Changer les pratiques, changer l'éducation*. Singapour : Springer.
- Senge, P. (2006). *La cinquième discipline. L'art et la pratique de l'organisation apprenante*. Londres : Random House.
- Virkkunen, J. et Newnham, D. S. (2013). *Le laboratoire du changement : Un outil pour le développement collaboratif du travail et de l'éducation*. Sense Publisher.
- Wennergren, A-C. & Carlsson Godolakis, H. (2022). *Rektors betydelse för kollegialt lärande. Erfarenheter från en forskningscirkel med fokus på hur rektors ledarhandlingar kan göra skillnad för barn i förskolan*. SPSM.
- Öquist, O. (2013). *Den seende läraren. Systemteori för skolbruk*. Vänersborg : Didaktikcentrum.
- Öquist, O. (2021). *Voir la forêt et les arbres. Un guide pratique de la théorie des systèmes*. Vänersborg : Frida.