

ENTREPRISE

DENIS CRISTOL ET CÉCILE JOLY

AVEC DES
SCÉNARIOS
PÉDAGOGIQUES

Management et intelligence collective

60 méthodes et exercices



Des pratiques
pour apprendre ensemble

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
EDITEUR

DENIS CRISTOL ET CÉCILE JOLY

Management et intelligence collective : 60 méthodes et exercices

**Des pratiques
pour apprendre ensemble**

**esf**
EDITEUR

Composition : Myriam Dutheil

© 2017, ESF sciences humaines
SAS Cognitia
20, rue d'Athènes
75 009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-3268-4

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis cinquante ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un lexique ;
- ✓ une liste des associations et mouvements favorisant l'apprentissage de l'intelligence collective ;
- ✓ une bibliographie.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Cognitia
20, rue d'Athènes
75009 Paris
contact@esf-scienceshumaines.fr

Remerciements

Il y a un foisonnement d'inventions de pratiques et de nouvelles méthodes en matière de formation et de pédagogie. Mais il s'agit surtout d'une suite d'appropriations, d'impropriations* et d'améliorations continues d'idées sans cesse redécouvertes et modifiées au gré des apprenants et des situations. Ces intentions et nouvelles pratiques peuvent se mettre au service de l'intelligence collective. Ces remerciements vont donc à tous les animateurs, formateurs, pédagogues, facilitateurs, philosophes, designers, sociologues, psychologues, utopistes, *hackers*, maîtres d'œuvre, maîtres d'ouvrage et maîtres d'usage qui ont inspiré et vécu ces méthodes et exercices. Un remerciement particulier à l'association SOL France¹ qui diffuse des approches inspirant de nombreux praticiens.

1. www.solfrance.org

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ? 3

Remerciements 7

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction 15

Chapitre 1. **À l'origine de l'intelligence collective** 17

1. Qu'en disent les penseurs et les philosophes ? 18

2. Les différents sens de l'intelligence 20

3. Ce que signifie le collectif 25

4. Les stades de développement de l'intelligence collective 26

5. La promesse de renouvellement du contrat social liée
au développement de l'intelligence collective 29

6. Pour une définition élargie de l'intelligence collective 32

Chapitre 2. **Apprendre ensemble en intelligence collective** 35

1. Les racines anthropologiques de l'apprendre ensemble 35

2. Les interactions sociales au cœur de l'apprendre ensemble 36

3. Apprentissage coopératif et apprentissage collaboratif 37

Chapitre 3. **La facilitation : de nouvelles postures
pour faire émerger l'intelligence collective** 41

1. Qu'est-ce que la facilitation ? 41

2. Quels sont les principes de fonctionnement de la facilitation ? 42

3. La facilitation des groupes 43

4. Comment devient-on facilitateur ? 46

2^e partie – Mettre en pratique

Développer l'intelligence collective	53
Intelligence collective et vision :	
créer la vision commune du futur désirable	57
Exercice 1. Rompre la glace par le partage de ses rêves	59
Exercice 2. Créer une vision commune	61
Exercice 3. Partager un film inspirant pour étayer une vision commune	64
Exercice 4. Créer un mur social des intentions et des projets	66
Exercice 5. Créer la vision collective d'une mission	68
Exercice 6. Créer un nouveau service par questionnements croisés entre équipes	70
Exercice 7. Visualiser, être présent, se connecter à sa source, au futur émergent	73
Exercice 8. Se projeter collectivement dans le futur et organiser le premier pas	78
Exercice 9. Projeter les besoins d'utilisateurs avec une maquette immersive	82
Exercice 10. Manager à partir du futur émergent	86
Exercice 11. Créer un scénario pour le futur en trois dimensions	90
Exercice 12. Écouter le futur émergent avec son corps	92
Intelligence collective et corps :	
engager l'action ensemble	97
Exercice 13. Découvrir l'intelligence corporelle et spatiale	98
Exercice 14. Créer une intelligence collective corporelle	100
Exercice 15. Réaliser une sculpture humaine de la coopération	103
Exercice 16. Visualiser la forme de l'équipe	105
Exercice 17. Rendre tangible un système organisationnel et relationnel	107
Exercice 18. Utiliser collectivement l'espace pour se situer dans un processus	110
Exercice 19. Évaluer la progression d'un groupe dans la construction d'une idée collective	112
Exercice 20. Connecter son expérience à celle d'un collectif pour agir ensemble	114

Exercice 21.	Entrer rapidement en relation au sein d'un grand groupe.	117
Exercice 22.	Éprouver le monde par un voyage apprenant	120
Exercice 23.	Réussir une inclusion en grand groupe.	123
Exercice 24.	Appréhender une question par la sensibilité corporelle	125
	Intelligence collective et énergie : faire preuve de créativité collective	129
Exercice 25.	Développer une histoire créative avec un tautogramme	130
Exercice 26.	Se mettre en harmonie	132
Exercice 27.	Ressentir l'énergie de la colère	135
Exercice 28.	Créer une rupture de rythme pour dynamiser une formation	137
Exercice 29.	Créer un slogan pour dynamiser la journée de formation d'un groupe	140
Exercice 30.	Créer 100 nouvelles idées en groupe.	142
Exercice 31.	Créer en groupe à partir de rien	144
Exercice 32.	Co-élaborer ensemble une pensée par écrit et en silence.	146
Exercice 33.	Réaliser un brainstorming silencieux	148
Exercice 34.	Faire vivre un forum ouvert pour obtenir des solutions créatives	150
Exercice 35.	Organiser un <i>world café</i> créatif potentialisateur d'engagement collectif	154
Exercice 36.	Animer un « accélérateur de projets »	157
	Intelligence collective et pouvoir : faire place aux talents de chacun	161
Exercice 37.	Apprendre en trinôme l'art du questionnement	162
Exercice 38.	Poser des questions inspirantes pour développer ses compétences de leader	165
Exercice 39.	Organiser une cartographie de concepts.	168
Exercice 40.	Intégrer au sein d'un groupe une approche inconditionnellement positive	172
Exercice 41.	Improviser une prise de parole.	174
Exercice 42.	Animer une conférence en intelligence collective	176
Exercice 43.	Organiser un consensus	180

Exercice 44.	Organiser un cercle d'études	182
Exercice 45.	Participer à un débat avec tout son corps	186
Exercice 46.	Organiser un débat en grand groupe	189
Exercice 47.	Prendre une décision selon des principes sociocratiques	192
Exercice 48.	Confronter des modèles de leadership en intelligence collective	196
Intelligence collective et motivation :		199
Exercice 49.	Développer de l'interconnaissance mutuelle	200
Exercice 50.	Expérimenter l'altérité	202
Exercice 51.	Repérer l'expérience de l'autre	205
Exercice 52.	Découvrir l'environnement de travail de chacun	207
Exercice 53.	Créer un binôme par un autoportrait mélangé	209
Exercice 54.	Se préparer à apprendre ensemble	211
Exercice 55.	Écouter quatre perspectives d'une histoire	213
Exercice 56.	Amorcer l'interactivité au sein d'un groupe	215
Exercice 57.	Développer la capacité de travailler en équipe	217
Exercice 58.	Assouplir son cadre de valeurs	219
Exercice 59.	Coordonner les façons de résoudre un problème	222
Exercice 60.	Bonifier son questionnement en intelligence collective	224

3^e partie – Pour aller plus loin

Lexique	231
Associations et mouvements favorisant l'apprentissage de l'intelligence collective	237
Bibliographie	241

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

L' idée du livre *Management et intelligence collective : 60 méthodes et exercices pour apprendre ensemble* est née d'une rencontre et d'une série d'interventions entre deux passionnés de management et de pédagogie. Le cœur de notre recherche est la mise en place d'un management qui allie efficacité, qualité relationnelle, engagement, créativité, liberté, responsabilité et bienveillance. Comment répondre à la crise sociétale en apportant des capacités à construire de l'action collective où chacun exerce son talent ? Comment agir de façon efficace dans des systèmes complexes qui exigent plus de transversalité et de démocratie au travail, que l'on soit dans des organisations publiques ou privées ? Face aux 80 % de personnes qui se déclareraient aujourd'hui faiblement engagées au travail¹, comment redonner de la confiance, du plaisir, de l'envie d'apprendre ?

Au-delà d'une boîte à outils ou de recettes magiques, nous ressentons l'urgence de rester en cohérence entre des valeurs humanistes et leur expression au travail. Que l'on soit formateur, consultant, coach, acteurs de l'innovation ou manager. Cette posture suppose une capacité de remettre en question ses schémas mentaux, pour se transformer soi-même tout en participant à la transformation des organisations. Cette réflexivité éthique demande une capacité de revoir les fondements de l'autorité du formateur, de l'expert ou du manager moins basés sur son savoir ou sa place hiérarchique et plus sur sa capacité à libérer l'intelligence des collectifs par un leadership partagé. Dans des démarches d'intelligence collective, chacun est invité à adopter la posture de facilitateur au bénéfice d'une dynamique qui se soucie du bien commun plus que de la satisfaction des egos.

1. Voir les études rassemblées par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage *Liberté & C°*.

Par cet ouvrage nous avons souhaité partager :

- dans une première partie les fondements de l'intelligence collective,
- et dans une seconde partie les pratiques qui nous permettent de les mettre en œuvre dans nos interventions.

Ce livre est une œuvre d'artisans en questionnement sur des pratiques en expérimentation continue. Il s'adresse à tous ceux qui comme nous s'inscrivent dans cette recherche et ont besoin de découvrir et d'élargir leurs modalités d'intervention.

*« La règle d'or de la conduite est la tolérance mutuelle,
car nous ne penserons jamais tous de la même façon,
nous ne verrons qu'une partie de la vérité
et sous des angles différents. »*

Gandhi

À l'origine de l'intelligence collective

Il est à noter un point que chaque coach, ou formateur, connaît : il ne suffit pas de disposer d'un mode opératoire pour maîtriser une méthode d'intervention. Il s'agit aussi d'avoir éprouvé soi-même de multiples expériences de mise en œuvre et de cultiver la posture associée. L'acquisition d'une posture peut s'initier dans un ouvrage, c'est pourquoi le nôtre ouvre des pistes d'apprentissage, mais, elle s'acquiert surtout en exerçant sa pratique et en cultivant son art et sa capacité d'accueillir les événements qui émergent des dynamiques de groupe. En effet, comme la musique, l'intervention au sein de groupe nécessite de faire ses gammes, de s'entraîner sans cesse, de trouver de nouveaux maîtres ou de nouveaux terrains pour progresser. L'introduction d'un exercice, d'une pratique, d'une méthode, d'un jeu, sa conduite, son inflexion aux humeurs et réactions d'un public, son débriefing *a posteriori* nécessitent, pour garantir un effet maîtrisé et sans dommage pour les autres, un temps important de rodage, de rencontres, d'aléas : ce que l'on appelle l'expérience. Cette expérience est essentielle pour endosser la posture de facilitateur telle qu'elle est présentée dans l'ouvrage. Les livres sont donc incomplets. Il est préférable de pratiquer avec des formateurs, des coaches, des facilitateurs plus expérimentés. Il faut aussi situer les méthodes et exercices dans des contextes et des enjeux réels pour en appréhender les forces et les limites. Le développement théorique ci-après s'efforce de donner des points de repère sur ce que signifie l'« intelligence collective » et son terreau « apprendre ensemble ». Les pratiques proposées favorisent l'apparition et la consolidation de l'intelligence collective en apprenant ensemble à l'aide de facilitateurs. Ces pratiques contribuent au renforcement de sociétés plus démocratiques.

L'intelligence collective est cette promesse d'accroissement du pouvoir d'un individu isolé de mieux réaliser ses aspirations quand il s'assemble avec d'autres.

1. Qu'en disent les penseurs et les philosophes ?

L'intelligence collective est déjà observable chez les fourmis primitives qui ont habité la terre il y a plus de cent millions d'années, coopérant pour fabriquer leurs dômes ou élever leurs larves. Leur absence de centre de décision centralisé en regard des prouesses réalisées ne cesse d'intriguer. Dès le IV^e siècle avant Jésus-Christ, Aristote, dans le troisième livre de son ouvrage *Politique*, évoquait déjà l'idée que des individus réunis, sans être forcément vertueux ou instruits, pouvaient être meilleurs que l'élite. James Surowiecki (2005)¹ explore la sagesse des foules, principe selon lequel les masses humaines viennent à bout des problèmes les plus épineux en unissant leurs capacités. Victor Hugo invente le mot « égrégoire* » pour qualifier l'incarnation de l'âme d'une foule. Howard Rheingold (2002)² montre comment les foules peuvent se coordonner, s'auto-organiser, s'informer mutuellement et réagir instantanément grâce aux technologies interactives. L'exemple des *flash-mobs** réunissant une foule par la seule puissance de diffusion des réseaux sociaux atteste de ce potentiel. Lorsqu'il étudie les catastrophes : explosion en vol de la navette *Challenger*, drame de Bhopal, etc., le chercheur en sciences de gestion Christian Morel (2002)³ examine comment les erreurs humaines naissent d'un manque de dialogue et de collaboration. Des erreurs se produisent au sein d'équipes ou d'organisations structurées faute d'avoir suffisamment intégré les informations, compétences et points de vue des autres.

L'intelligence collective est un concept multifacette dont chacun pressent la portée et pour lequel les usages peuvent être pertinents pour l'harmonisation des actions humaines. Accoler le mot « intelligence » à celui de « collectif », c'est faire se rejoindre deux caractéristiques majeures de ce qui fonde l'humanité.

Après les travaux précurseurs de 1905 par Binet sur la création du quotient intellectuel (QI)* et sa mesure de l'intelligence, de nombreux auteurs ont fait des propositions. La mesure d'une intelligence collective

1. Surowiecki, J. (2005), *La Sagesse des foules*. Paris : JC Lattès.

2. Rheingold, H. (2002), *Foules intelligentes*. M2 Éditions.

3. Morel, C. (2002), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.

*OUVRAGES PUBLIÉS
DANS LA COLLECTION FORMATION PERMANENTE*

ROGER MUCCHIELLI

L'analyse de contenu (n° 16).
Les complexes personnels (n° 11).
La conduite des réunions (n° 3).
La dynamique des groupes (n° 4).
L'entretien de face à face (n° 1).
L'interview de groupe (n° 6).
La méthode des cas (n° 5).
Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes (n° 13).
Observation psychologique et psychosociologique (n° 17).
Opinions et changements d'opinion (n° 9).
Psychologie de la relation d'autorité (n° 19).
Le questionnaire dans l'enquête psychosociale (n° 2).
Le travail en équipe (n° 18).

JOSEPH AOUN

Manager une équipe multiculturelle (n° 161).

ALI ARMAND

Confiance et leadership (n° 218).

BRUNO BARJOU

Manager par projet (n° 128).
Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire (n° 109).
Vendre ses idées et ses projets (n° 141).

**BRUNO BARJOU, ANNICK COHEN,
JACQUES ISORÉ, JEAN-PIERRE TESTA**
Réussir dans ses nouvelles responsabilités (n° 118).

JÉRÔME BARRAND, JOCELYNE DEGLAINE
Développer l'agilité dans l'entreprise (n° 208)

GUY BARRIER

La communication non verbale (n° 117).
Internet, clefs pour la lisibilité (n° 140).

JEAN-MICHEL BAZIN ET ROGER BAZIN
Comment raisonner pour décider (n° 129).

ROGER BAZIN

Développement personnel et entraînement mental (n° 29).
Organiser les sessions de formation (n° 30).

THIERRY BEAUFORT

40 exercices ludopédagogiques pour la formation (n° 185).
40 nouveaux exercices ludiques pour la formation (n° 191).

LIONEL BELLENGER

À chacun sa résilience (n° 200).
Agir en stratège (n° 168).
Comment manager les grands coaches sportifs (n° 156).
La boîte à outils du négociateur (n° 164).
La confiance en soi (n° 100).
La force de persuasion (n° 37).
Les fondamentaux de la négociation (n° 163).
Les outils du négociateur (n° 90).
Les techniques d'argumentation les plus sûres (n° 205).
L'excellence à l'oral (n° 149).
Libérez votre créativité (n° 166).
Piloter une équipe projet (n° 158).
Rire et faire rire (Hors série).
L'autorité responsabilisante (n° 211).

Des prises de parole captivantes (n° 214).

LIONEL BELLENGER

ET MARIE-JOSÉE COUCHAERE
Les techniques de questionnement (n° 143).
Plus efficace et moins stressé (n° 159).
L'écoute (n° 182).

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE PIGALLET

Dictionnaire de la formation et du développement personnel (n° 113).
100 exercices et études de cas pour la formation (n° 154).

**LIONEL BELLENGER, PHILIPPE PIGALLET,
REHIBA COUILLET, MARIE-JOSÉE COUCHAERE,
BRUNO BARJOU**
C'est moi d'abord (n° 150).

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE TRAMOND

Comment manager demain (n° 210).

HANNAH BESSER ET GÉRARD RODACH

La gestion des ressources humaines (n° 204).

MICHAEL CAMARDESE, CHRISTELLE VANDRILLE
Libérer la parole en entreprise (n° 216)

PIERRE CAUVIN

La cohésion des équipes (n° 119).

PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX

Les types de personnalité (n° 102).

RAMEZ CAYATTE

Motiver. Oui mais comment ? (n° 190).
Manager un projet... Oui mais comment ? (n° 195).

DOMINIQUE CHALVIN

L'affirmation de soi (n° 41).
Du bon usage de la manipulation (n° 148).
Faire face aux stress de la vie quotidienne (n° 48).
Formation : méthodes et outils (n° 116).
Histoire des courants pédagogiques (n° 115).
Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle (n° 64).
Le manager flexible (n° 197).
Les outils de base de l'analyse transactionnelle (n° 63).
Tensions et conflits dans les relations personnelles (n° 136).
Cerveau gauche, cerveau droit (n° 209)

JACQUES CHAUMIER

Travail et méthodes du documentaliste (n° 39).

CORINNE CHAUVIN

Concevoir un stage de formation (n° 173).

LAURENT COMBALBERT

Le management des situations de crise (n° 171).
Négociation en situations complexes (n° 179).

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL

Le parler-vrai (n° 108).

MARIE-JOSÉE COUCHAERE

Le développement de la mémoire (n° 147).
Favoriser le travail en équipe par la coopération (n° 194).
70 exercices pour développer les *soft skills* (n° 213).

REBIHA COUILLET

Être soi (n° 124).

SOPHIE COURAU

Le *Blended Learning* (n° 217).

Les outils de base du formateur (n° 97).

Les outils d'excellence du formateur (n° 99).

Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).

ÉLIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN

Les émotions (n° 181).

DENIS CRISTOL

Former, se former et apprendre à l'ère numérique
(Hors série).

Management et communication : 100 exercices (n° 196).

Innovier en formation (n° 201).

50 conseils pour développer l'envie d'apprendre (n° 203).

Management et innovation ? : 60 nouveaux exercices
(n° 206).

Les communautés d'apprentissage (Hors série).

DENIS CRISTOL ET ÉRIC MELLET

Développer une université d'entreprise (Hors série).

PHILIPPE CRUELLAS

Le temps autrement (n° 135).

MARC DENNERY

Évaluer la formation après la réforme (n° 172).

Réforme de la formation professionnelle (n° 170).

Organiser le suivi de la formation (n° 121).

Piloter un projet de formation (n° 132).

DIF et professionnalisation (n° 178).

GÉRARD DEVAUX

Se préparer à l'oral des examens et des concours
(n° 77).

LAURENT DUFOURT ET RICHARD BOURRELY

Jeux et outils pour conduire le changement (n° 198).

JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX, HANNAH BESSER

Réussissez vos recrutements (n° 165).

Développement personnel et professionnel (n° 176).

PHILIPPE EMONT ET YVES HALIFA

Dialogue social : prenez la parole ! (n° 212).

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COACHING

Agir en coach (n° 76).

ALAIN FRÉDÉRIC FERNANDEZ, FRANK SAVANN

Manager la formation aujourd'hui (n° 167).

ODILE FEVRE ET ÉRIC SCHULER

L'affirmation de soi au féminin (n° 114).

PHILIPPE GABILLIET

Savoir anticiper (n° 137).

BERNARD GANGLOFF

Les techniques de recherche d'emploi (n° 104).

BERNARD E. GBÉZO

Agressivité et violences au travail (n° 142).

CHANTAL GENSSE

Le manager aux 5 passeports (n° 153).

PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHARDON

Analyser l'écriture (n° 67).

ÉLISABETH GREBOT

Images mentales et stratégies d'apprentissage (n° 101).

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY

Gérer les ingérables (n° 192).

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY,

RICARDO PÉREZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT

Gérer les risques psychosociaux (n° 202).

ANDRÉ GUITTET

Développer les compétences (n° 107).

HUBERT JAOUI

Créativité, mode d'emploi (n° 81).

ALAIN KERJEAN

L'apprentissage par l'expérience (n° 174).

PATRICK KORENBLIT, CHARLES NEUMAN,

CHRISTIAN JEANGUIOT

Mettre en place les entretiens professionnels (n° 162).

PATRICK KORENBLIT, CAROLE NICOLAS,

HÉLÈNE LEHONGUE

Construire son projet professionnel (n° 157).

GINGER LAPID-BODGA

L'ennéagramme (Hors série).

Le leadership (Hors série).

ANNE-MARIE LAPORTE-CASTELNAU

ET BRIGITTE LAPORTE-DARBANS

La gestion de soi (n° 103).

JEAN-LOUIS LASCoux

Pratique de la médiation (n° 144).

JEAN-LOUIS LASCoux, HENRI SENDROS MILA

ET FABIEN EON

Pratique de l'ingénierie relationnelle (n° 219)

DANIEL LATROBE

Gérer efficacement son temps et ses priorités (n° 139).

ÉDOUARD LIMBOS

L'animation des groupes de culture et de loisirs (n° 35).

YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN

Gérer le pouvoir dans les entreprises

et les organisations (n° 71).

CHRISTOPHE LUNACEK

La délégation efficace (n° 105).

LUC MARSAL

La détection des potentiels (n° 131).

ARLETTE MUCCHIELLI

Apprendre à coopérer (n° 134).

JACQUES NIMIER

La formation psychologique des enseignants (n° 112).

BRIGITTE PIARRAT

Le bilan de compétences (n° 186).

PHILIPPE PIGALLET

Les outils de la pensée (n° 127).

MATTHIEU POMETAN

Renouvelez vos coachings (n° 220).