

## Permis de conduire

### Jour 3

## Introduction

Bienvenue au second atelier du programme « Permis de conduire » ! Cette journée sera consacrée essentiellement à l'avenir de votre unité. Il s'agit d'élaborer une vision et de renforcer ainsi la motivation et l'engagement de chaque membre de votre équipe.

Les processus utilisés aujourd'hui se focaliseront sur le développement de votre unité et auront pour but de garantir que votre équipe participe à ce développement. En d'autres termes, vous découvrirez comment définir et concrétiser ensemble une vision pour garantir l'engagement et l'implication de tous. Cela garantira que votre équipe adhère à une vision commune tout en lui permettant d'accéder à de nouvelles perspectives et d'explorer des idées nouvelles.

Vous prendrez également le temps de réfléchir à votre propre formation continue et à vos plans de développement personnel.

Contenu de l'atelier :

- Bilan des connaissances acquises jusqu'à présent
- Moi, mon équipe, mon environnement – Reflets des tendances et évolutions futures et de leurs impacts
- Comment bâtir l'avenir conjointement avec votre équipe et d'autres parties prenantes
- Prochaines étapes pour votre développement futur

En pratique, après avoir passé en revue les connaissances acquises depuis l'Atelier 1 et la session sur les consultations de groupe, nous étudierons un processus de vision participative présentant l'approche que vous pouvez utiliser avec votre équipe afin d'élaborer conjointement une vision pour votre unité.

## « Feed-forward »

Le feed-forward est un concept élaboré par Marshall Goldsmith, qui considérait que le fait de donner du « feed-back » était en réalité un processus relativement limité et statique. En effet, le feed-back se concentre sur le passé, sur ce qui a déjà eu lieu et ne peut être changé et non sur les possibilités qu'offre le futur et la capacité de l'individu à changer. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne le feed-back négatif, même si celui-ci est donné de manière constructive.

Selon Marshall Goldsmith, le feed-forward fonctionne mieux que le feed-back, et ce pour plusieurs raisons :

- Il aide les individus à se focaliser sur les aspects positifs d'une action qu'ils exécuteront différemment à l'avenir, et non sur ce qu'ils ont mal fait dans le passé, et met plutôt l'accent sur les solutions que sur les problèmes.
- La personne qui reçoit le feed-back peut s'y opposer si ce dernier est incompatible avec l'image que cette personne a d'elle-même ; le feed-forward ne rencontre pas ce problème car il propose à la personne des idées sur la façon d'améliorer son efficacité à l'avenir.
- Il n'est pas nécessaire de connaître la personne pour donner un « feed-forward », il suffit de connaître relativement bien la tâche pour avoir des idées sur la façon de l'exécuter différemment. Par conséquent, il s'agit d'un outil plus polyvalent que le feed-back, qui permet de se concentrer davantage sur la performance que sur la personne – par exemple, le feed-back peut souvent être pris comme une attaque personnelle.
- Il est assez désagréable, pour la plupart d'entre nous, de donner – et de recevoir – du feed-back négatif. Le feed-forward doit produire le même effet sans le côté désagréable, dans la mesure où il peut se concentrer sur les mêmes domaines d'amélioration que le feed-back, mais de manière plus positive, plus productive et plus rapide.
- Le caractère « utile » du feed-forward implique qu'il ne porte pas de jugement comme le fait souvent le feed-back (ou est perçu en tant que tel). En outre, la personne qui reçoit le feed-forward n'étant pas tenue de donner une réponse, elle écoute plus attentivement ce qu'on lui dit.

L'exercice sur le feed-forward effectué en inversant les rôles dans le groupe est également l'occasion pour chaque personne de jouer deux rôles : d'une part, aider les autres en leur suggérant ce qu'ils peuvent faire à l'avenir, et d'autre part, accepter le feed-forward formulé par les autres, c'est-à-dire pratiquer l'écoute active et tirer le maximum d'enseignements des suggestions des autres.

Vous pouvez consulter l'article complet à l'adresse :

[http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles\\_display.php?aid=110](http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles_display.php?aid=110)

# Enseignements, aperçu, changements et développement

	<b>Vous</b>	<b>Votre équipe</b>	<b>Votre environnement</b>
<b>Enseignements/ Aperçu</b>	<p>Si vous repensez à l'Atelier 1 et à la période intermédiaire entre cette session et aujourd'hui, qu'avez-vous appris sur vous-même ?</p> <p>Quelles parties de l'Atelier 1 et du travail intérimaire ont été les plus intéressantes/pertinentes/influentes pour votre développement en tant que chef d'unité ?</p> <p>Quels enseignements du programme avez-vous appliqués et qu'est-ce que cela vous a appris d'autre sur vous-même ?</p> <p>Quel type d'apprenant avez-vous été ? Quelles stratégies avez-vous utilisées pour apporter des changements ?</p> <p>Y a-t-il des choses sur lesquelles vous devez encore vous concentrer ou qui demeurent pour vous des questions en suspens ? Avez-vous un plan de développement pour cela ?</p>	<p>Quelles nouvelles choses avez-vous apprises au sujet de votre équipe et de ses membres individuels depuis notre dernière rencontre/pendant la période intermédiaire ?</p> <p>Qu'est-ce qui a déclenché ces perceptions ?</p> <p>Dans quelle mesure les connaissances que vous avez acquises affectent-elles votre personnalité et la compréhension de votre rôle en tant que chef d'unité ?</p> <p>Qu'a appris votre équipe sur vous-même pendant la période intermédiaire ?</p> <p>Quels enseignements du programme avez-vous appliqués avec votre équipe et quels ont été les effets ?</p>	<p>Qu'avez-vous appris de nouveau sur votre environnement depuis le début du programme ?</p> <p>Qu'avez-vous appris de nouveau sur vos principaux interlocuteurs – et sur ce qu'ils sont avant tout ?</p> <p>Qu'est-ce qui a déclenché ces perceptions ?</p> <p>Dans quelle mesure les connaissances que vous avez acquises affectent-elles votre personnalité et la compréhension de votre rôle en tant que chef d'unité ?</p> <p>Qu'a appris votre environnement sur vous-même pendant la période intermédiaire ?</p> <p>Quels enseignements du programme avez-vous appliqués avec votre environnement/vos interlocuteurs et quels ont été les effets ?</p>
<b>Changements/ développement</b>	<p>Qu'est-ce qui a changé pour vous depuis que nous avons commencé le programme lors de l'Atelier 1 ?</p> <p>Comment votre compréhension du rôle de chef d'unité a-t-elle évolué depuis, et quels changements avez-vous opérés ? Quelles nouvelles perspectives avez-vous ?</p> <p>Comment avez-vous évolué depuis que nous avons commencé le programme ?</p> <p>Quels changements auriez-vous souhaité faire, mais que vous n'avez pas encore faits ?</p> <p>Quels sont les domaines dans lesquels vous devez encore vous perfectionner/changer ?</p>	<p>Qu'est-ce qui a changé pour/dans votre équipe depuis votre Cartographie 1.0 ?</p> <p>Dans quelle mesure cela affecte-t-il votre personnalité et la compréhension de votre rôle en tant que chef d'unité ?</p> <p>Quels changements/développements cela implique-t-il de votre part ?</p> <p>Quels changements/développements auriez-vous souhaité faire avec/au sein de votre équipe, mais n'ont pas encore été faits ?</p> <p>Quels sont les domaines dans lesquels votre équipe doit encore changer/progresser ?</p>	<p>Qu'est-ce qui a changé pour/dans votre environnement depuis votre Cartographie 1.0 ?</p> <p>Qu'est-ce qui a entraîné ces changements ? Sont-ils en cours ?</p> <p>Dans quelle mesure cela affecte-t-il votre personnalité et la compréhension de votre rôle en tant que chef d'unité ?</p>

## Processus de vision participative – Introduction

L'élaboration d'une vision n'est pas une tâche facile, en particulier parce qu'il est extrêmement difficile de prédire l'avenir. Il existe néanmoins des outils qui permettent à une équipe de parvenir à une compréhension commune des facteurs ayant un effet sur l'avenir de leur unité et de déterminer le type d'effet en question. Cette compréhension commune aidera ensuite l'équipe à mieux prévoir son avenir et de décider de la direction qu'elle souhaite prendre, c'est-à-dire de définir une vision commune pour son développement.

Le processus que nous avons décidé de vous présenter et d'utiliser pour les exercices de la 3<sup>e</sup> journée du programme comprend les étapes/outils suivants :

1. **Représentation contextuelle.** La représentation contextuelle est un outil permettant à un groupe de décider des aspects d'un problème qui sont les plus importants, c'est-à-dire de définir rapidement les caractéristiques les plus importantes d'un sujet. Elle résulte d'une réflexion représentée sous la forme d'une fleur à huit pétales – huit parce que cela suffit au groupe pour saisir la complexité du problème tout en lui permettant de se concentrer sur l'essentiel.
2. **Description des facteurs.** Au cours de cette étape, l'équipe identifie les facteurs liés aux principales caractéristiques du problème, (représentées par les pétales de la représentation contextuelle). Cela permet à l'équipe de nommer et de décrire les facteurs susceptibles d'avoir un effet sur son avenir, et par conséquent, de commencer à voir plus clairement les tendances futures.
3. **Carte des facteurs/tendances.** Le fait de schématiser les liens entre les facteurs les plus pertinents définis lors de l'étape précédente permettra à l'équipe d'identifier les liens de cause à effet et les tendances émergentes.
4. **Cônes de Janus.** La méthode des Cônes de Janus offre un aperçu global des facteurs (les plus déterminants) identifiés et prévoit leur développement futur en utilisant les connaissances du groupe sur leur évolution dans le passé récent.
5. **Arbre de signification.** À l'instar de la méthode des Cônes de Janus, l'Arbre de signification devrait être axé sur les facteurs qui semblent être les plus déterminants d'après la carte des facteurs, à savoir ceux qui semblent être la cause de nombreux autres facteurs. L'objectif est de déterminer l'importance du ou des facteur(s) identifié(s) par rapport au sujet traité (par exemple, la vision de notre unité).

Nous suivrons ces étapes en utilisant comme point de départ vos situations réelles pour vous permettre de comprendre le but principal de chaque étape. Cependant, chaque étape sera légèrement raccourcie pour pouvoir finaliser l'ensemble du processus au cours de cet atelier.

Dans la réalité, le processus utilisé avec votre équipe sera naturellement plus long et vous devrez aborder les idées, les suggestions, les perceptions et les opinions des personnes de manière plus approfondie.

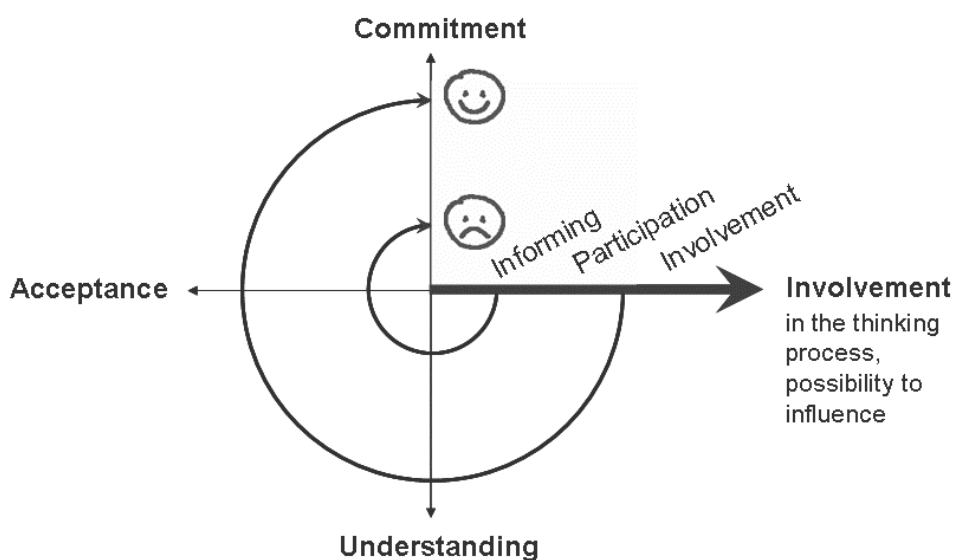
## « Cycle de responsabilisation »

Le modèle du Cycle de responsabilisation établit le lien entre l'implication et l'engagement et explique comment la motivation ou l'engagement est suscité chez un individu ou au sein d'un groupe de personnes (équipes ou organisations, par exemple). La « responsabilisation » et l'« engagement » sont étroitement liés : la responsabilisation, en tant que phénomène, n'existe que si la personne qui détient le pouvoir à l'origine confère une partie de ce pouvoir à quelqu'un d'autre.

Toutefois, aucune action ne s'ensuit si la personne responsabilisée n'est pas, en même temps, motivée et engagée pour réaliser les tâches concernées.

Toute la difficulté avec la motivation et l'engagement est que ce sont deux émotions venant de l'intérieur, elles sont intrinsèques. Personne d'autre n'a le pouvoir de « rendre » quelqu'un motivé ou engagé. Au mieux, vous pouvez créer l'environnement qui suscitera cet engagement.

L'illustration ci-dessous décrit une approche qui montre que le fait d'impliquer les personnes dans le processus de réflexion et de leur permettre d'exercer une influence dans des domaines importants pour eux les aidera en définitive à mieux cerner le sujet et, par conséquent, à accepter les décisions et les choix effectués avec d'autres personnes – même si elles-mêmes auraient fait un choix différent. C'est la voie qui permet d'obtenir le plein engagement et l'implication de tous. À l'inverse, sans une compréhension approfondie du sujet et des raisons à l'origine des décisions, il est souvent difficile d'accepter les décisions et les choix et de s'engager à leur égard.

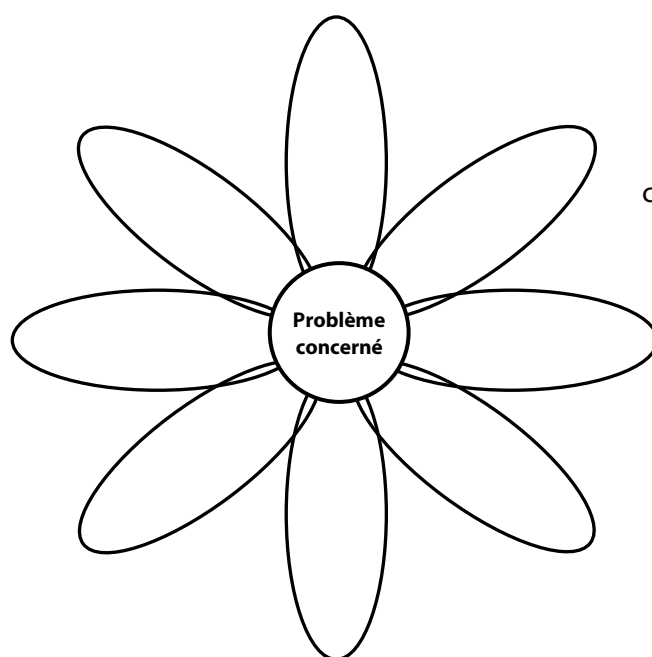


N.B. Le processus qui permet à l'engagement de croître crée également la motivation intrinsèque. Par conséquent, le cycle externe représenté sur cette illustration est plus susceptible d'engendrer de la motivation intrinsèque, tandis que le cycle interne produit de la motivation extrinsèque.

## La « démarche prospective » – le processus de vision en pratique

Vous trouverez ci-dessous certains points clés de chaque étape du processus. Veillez à prendre des notes sur la façon de faciliter au mieux la discussion avec votre équipe lors de l'atelier, en fonction de votre expérience. Si certains points demeurent obscurs, nous en discuterons entre les étapes.

### 1. Représentation contextuelle



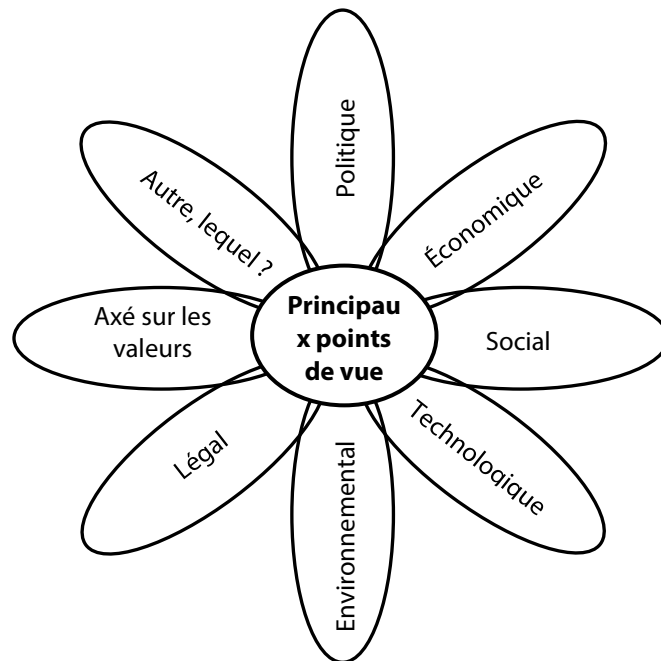
Objectif :  
identifier les  
huit aspects  
essentiels du  
problème  
concerné ou de  
la question

La représentation contextuelle peut soit être créée de A à Z avec l'équipe, soit être prédéfinie par le responsable/facilitateur afin d'accélérer le processus. Dans tous les cas, les huit aspects essentiels du problème ou de la question identifiés sont écrits sur les huit pétales de la fleur de la représentation contextuelle pour faciliter l'aperçu et l'utilisation ultérieure pour la description des facteurs.

Une description des représentations contextuelles et d'autres outils de prévision figure dans l'ouvrage « Playbook for Strategic Foresight and Innovation » (Manuel de la prospective stratégique et de l'innovation), publié par la société Innovation Leadership Board avec le concours d'experts en matière de prospective de l'Université de Stanford notamment. Une version PDF du manuel peut être téléchargée à l'adresse : <http://innovation.io/playbook>

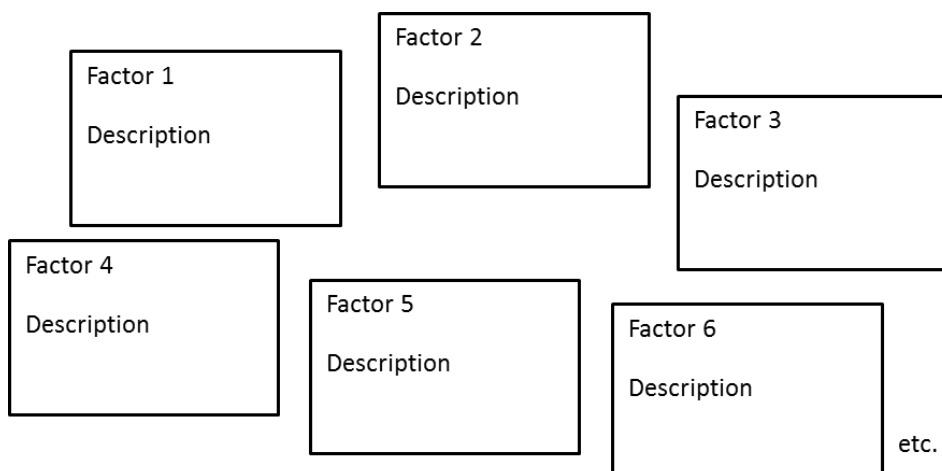
Pour favoriser l'apprentissage au cours de cet atelier, nous utiliserons un modèle d'analyse prédéfini, à savoir un modèle « PESTELVA » dérivé du concept initial de l'analyse PESTEL (points de vue politique, économique, social, technologique, environnemental et légal) :

## Permis de conduire – Atelier 2



### 2. Description des facteurs

Le but de cette étape est de parvenir – à l'aide des pétales de la représentation contextuelle – à une compréhension commune des facteurs susceptibles d'avoir un effet sur l'avenir ou la vision de l'unité. Les facteurs identifiés peuvent représenter des tendances majeures, des orientations, des signaux de faiblesse ou tout autre phénomène de changement, ce qui signifie que les facteurs nommés et décrits peuvent être extrêmement variés.



Les membres du groupe peuvent travailler ensemble et produire des résultats en tant que groupe ou réfléchir seuls dans un premier temps et produire des résultats individuels ou par

## Permis de conduire – Atelier 2

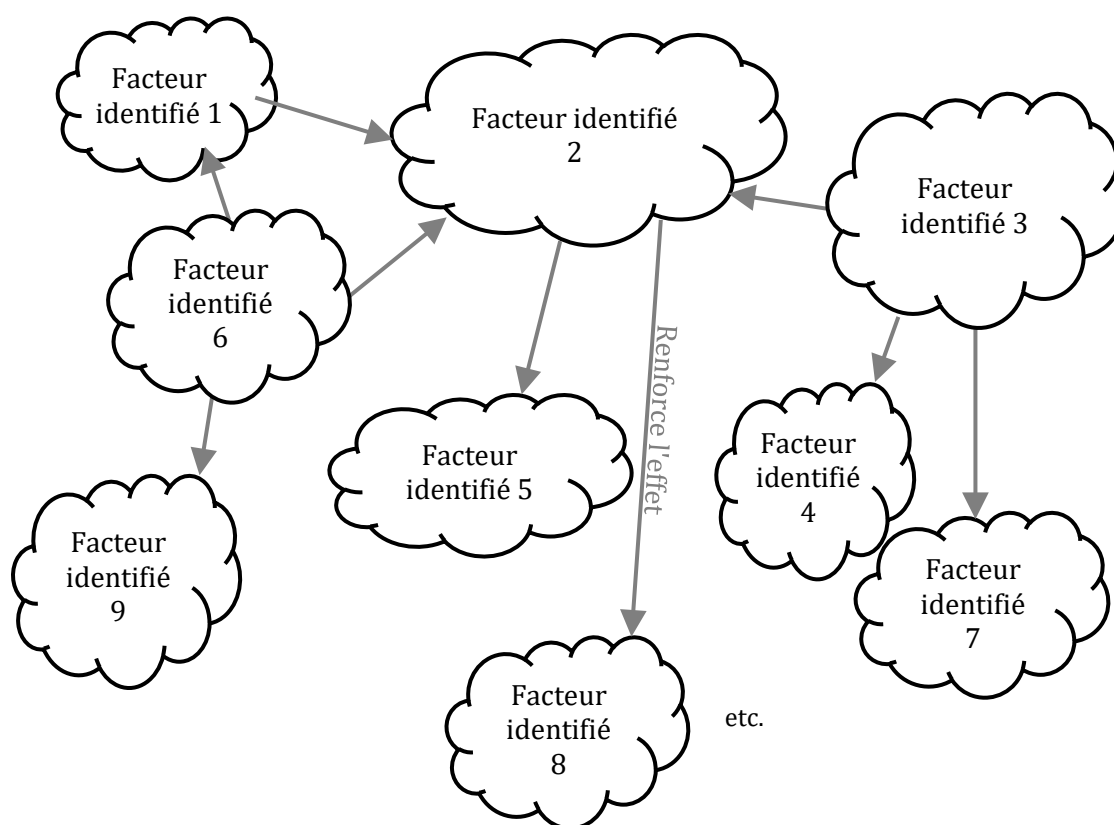
paires. L'idée est de produire autant de cartes ou de feuilles A4 que nécessaires sur lesquelles figurent le nom et une brève description de chaque facteur et mentionnant, si possible, pourquoi le facteur ou le phénomène en question est pertinent pour le sujet traité.

### 3. Carte des facteurs/tendances

L'objectif de la carte des facteurs/tendances est de dépasser la simple analyse des facteurs individuels, c'est-à-dire de créer un aperçu général de la façon dont les facteurs sont liés et des types d'effets qu'ils ont les uns sur les autres.

Le groupe sélectionne, sur la base de l'étape précédente, les facteurs (entre 8 et 10) qui semblent être les plus déterminants pour le sujet traité. Ces facteurs sont écrits en bleu (par exemple) sur le tableau ; ils constituent le point de départ de la carte des facteurs/tendances.

Le groupe détermine ensuite les liens existant entre les différents facteurs en les reliant sur la carte à l'aide d'une autre couleur et écrit l'impact que les différents facteurs exercent les uns sur les autres (par exemple, renforce, affaiblit, est en conflit, n'a aucun effet, etc.). Le sens est signalé par une flèche et l'effet est décrit à l'aide de mots (texte rouge sur flèche rouge). L'accent est mis essentiellement sur les liens et les effets, et non plus sur les facteurs individuels.



### 4. Cônes de Janus

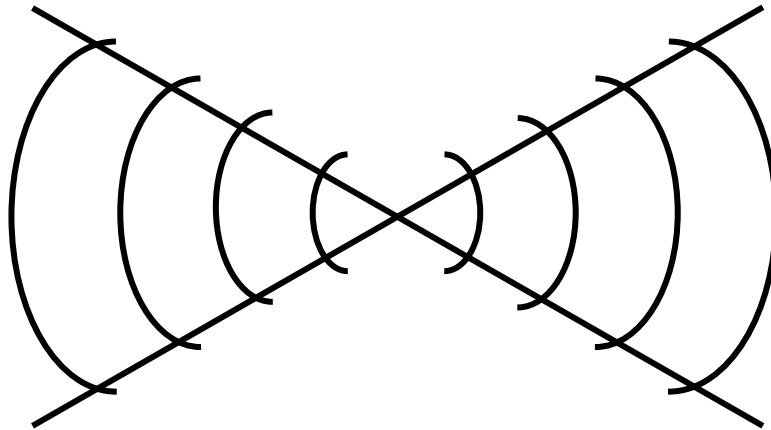
La méthode des « Cônes de Janus » doit son nom au dieu des commencements, des transitions et des fins (entre autres), généralement représenté avec deux têtes car il regarde à la fois vers l'avenir et vers le passé. Les Cônes de Janus sont donc tournés à la fois vers le passé et vers



## Permis de conduire – Atelier 2

l'avenir afin d'identifier dans quelle mesure des événements historiques affectent des événements futurs potentiels.

Cette méthode est utilisée pour analyser les facteurs qui, d'après la carte des facteurs/tendances élaborée lors de l'étape précédente, semblent être particulièrement importants pour le sujet traité.



La méthode est très bien décrite dans l'ouvrage *Playbook for Strategic Foresight and Innovation* (téléchargeable à l'adresse <http://innovation.io/playbook>) :

### Pourquoi utiliser cette méthode ?

- Pour maîtriser rapidement le contexte de votre sujet
- Pour identifier un modèle de relations possible parmi de nombreux événements connexes (ou même indépendants)

### Dans quelle mesure est-elle utile ?

*L'histoire est souvent relatée par les vainqueurs, qui présentent un point de vue d'un événement. Il y a toujours d'autres points de vue. La méthode des Cônes de Janus dépasse les limites du parti pris d'un survivant en vous aidant à voir de multiples événements ayant convergé vers un point de vue ou une conception dominante à l'instant présent.*

*Le centre des deux cônes représente le présent. Le cône gauche est tourné vers le passé. Plus vous remontez dans le temps, plus les souvenirs deviennent flous. Le cône droit est tourné vers l'avenir. Là encore, plus vous avancez dans le temps, plus la perception est trouble et insaisissable. Il correspond à ce que les futurologues appellent « cône d'incertitude ».*

*Les tendances futures reflètent souvent, mais ne répètent pas nécessairement, les tendances passées. Néanmoins, (la plupart) des tendances ne deviennent claires que rétrospectivement. De nombreux événements, qui ne semblent pas être liés, peuvent s'influencer mutuellement.*

## Permis de conduire – Atelier 2

### Qu'obtenez-vous ?

La méthode des Cônes de Janus vous incite à vous écarter des hypothèses d'événements strictement linéaires en vous permettant de visualiser plusieurs événements qui se chevauchent et s'entrecroisent dans un cadre commun unique. Chaque repère vertical désigne un intervalle précis (5 ou 10 ans, par exemple) qui remonte ou avance progressivement dans le temps.

[Exemple]

### Instructions :

1. Dessinez un cône orienté vers la gauche, c'est-à-dire vers le passé. Le point situé à droite symbolise le présent.
2. Discutez de ce qui s'est produit ou a changé et a permis d'aboutir aux hypothèses et points de vue actuels pour votre sujet. Identifier les principaux points dans le temps, tels que la création d'une entreprise [...]. Placez ces points à l'intérieur du cône, en positionnant ceux qui correspondent à des événements anciens plus loin dans le temps que ceux représentant des événements récents.
3. Inscrivez maintenant les repères chronologiques appropriés sous le cône, tels que « 1990 » ou « 2000 », pour vous aider à regrouper et à organiser les points par période.
4. Tracez des arcs correspondant à ces dates. Ces arcs seront verticaux.
5. Rajouter des points afin de compléter les connaissances de votre équipe et remplissez autant que possible tous les intervalles.

[Exemple]

Lorsque votre équipe a achevé une première analyse, nous vous suggérons de réfléchir brièvement à ce que vous avez appris dans le cadre de ce processus. Vous trouverez ci-dessous des exemples de questions pour cadrer votre discussion de groupe et faire avancer vos réflexions :

- Jusqu'à quelle date remonte votre Cône de Janus ? Pourquoi à ce moment-là ?
- [...]?
- Avez-vous essayé d'ajouter des événements qui changent les attitudes de la société [...] ou ont eu des effets à long terme [...] ?
- À qui pouvez-vous vous adresser pour combler les lacunes de votre carte ?

[Exemples]

### Conseils et enseignements des autres

- Vos points de référence peuvent inclure des lancements de produits importants [...], des étapes historiques [...], des publications dans les médias [...] et des expériences personnelles – tout ce qui peut vous aider à élargir le contexte pour votre sujet particulier. (Voir exemples de points de référence dans le tableau ci-contre).
- Vous pouvez superposer plusieurs Courbes de progression sur vos Cônes de Janus pour vous permettre de voir plus de tendances dans le contexte. Utilisez les dates pour vous aider à aligner les deux méthodes.

## Permis de conduire – Atelier 2

- **Regarder au moins deux fois plus loin en arrière que vous voulez regarder en avant.** Ce conseil est un principe de base d'une bonne prévision.
- *Utilisez des dates réelles, telles que « 2005 » au lieu de « -10 », de sorte à avoir des points de référence clairs pour une consultation extérieure.*
- *Nous conseillons vivement à tous les utilisateurs de se concentrer en premier lieu sur le cône gauche, qui représente le passé, dans la mesure où l'histoire constitue le meilleur appui pour l'apprentissage futur. Les utilisateurs avancés peuvent apprendre à noter dans le cône droit, représentant l'avenir, des événements futurs planifiés ou prévus à partir de leur processus de planification annuelle et d'autres plans de projets. Veuillez garder à l'esprit que les événements futurs sont simplement des éléments fictifs ou des souhaits.*

## Permis de conduire – Atelier 2

### 5. Arbre de signification

L'objectif est de découvrir ce que signifie le facteur analysé du point de vue du sujet traité. Le groupe doit créer un arbre différent pour chaque facteur à analyser. Souvent, il s'avère judicieux de répartir les membres du groupe en trios, qui analyseront chacun un facteur.

La signification du facteur est analysée sur trois niveaux :

- Par exemple : que signifie le facteur 1 pour le développement futur de notre unité ?  
→ Signification du premier niveau
- Que signifie chacun de ces aspects de premier niveau dans la pratique/concrètement ?  
→ Signification du deuxième niveau, etc.

Dans cette analyse, l'accent devrait être mis sur la signification du facteur par rapport au sujet traité, c'est-à-dire sur la manière dont le facteur en question – et ses significations – doivent être pris en compte lors de l'élaboration de la vision de notre unité. Veuillez ajouter une illustration à titre d'exemple.

## « Prochaines étapes » – À vous de jouer !

Nous sommes maintenant arrivés à la fin de ce programme et vous allez retourner dans votre unité avec, nous l'espérons, de nouvelles idées et perspectives.

Il va de soi que votre apprentissage se poursuivra et pour faire en sorte que ce soit le cas, ne perdez pas de vue les points suivants :

- Gardez l'esprit ouvert et considérez les difficultés auxquelles vous êtes confronté(e) comme des occasions d'apprentissage.
- Vous avez identifié les domaines que vous souhaitez développer. Il s'agit peut-être de compétences spécifiques. Examinez les produits de formation ciblés proposés par l'EUSA, qui pourraient vous aider à développer vos compétences personnelles, à perfectionner votre équipe et à améliorer la gestion de votre environnement. Certains d'entre eux pourraient-ils vous être utiles ?
- Vous pouvez désormais vous appuyer sur un réseau de coparticipants – maintenez le contact avec ces personnes pour tester des idées, échanger des conseils et obtenir leur soutien. Vous avez notamment un partenaire d'entraînement – restez en contact pour voir comment vous progressez et apprenez chacun de votre côté.
- Mettez à profit les connaissances que vous avez acquises pour initier des changements au sein de votre unité – l'un des objectifs de ce programme était de renforcer votre confiance en votre capacité à introduire des changements.
- Si ce n'est déjà fait, essayez d'instaurer au sein de votre unité une culture où le feed-back (ou feed-forward) est encouragé et perçu comme une opportunité et non une menace. Demandez à votre hiérarchie et votre équipe d'inviter les personnes à faire part de leurs observations à certaines occasions. Continuez d'évaluer votre impact et ce que vous pouvez faire différemment.
- Nous sommes conscients que le management consiste à faire en sorte que les choses soient faites, mais n'oubliez pas de consacrer du temps à la réflexion, c'est-à-dire de vous accorder un espace de liberté mentale pour réfléchir aux enseignements de ce programme et d'autres formations. Vous devez prendre le temps de penser (en dehors de votre lieu de travail, si vous n'avez pas suffisamment de temps au bureau) à la façon de mettre en pratique une compétence nouvellement acquise ou à la manière dont vous l'avez appliquée en vous demandant ce que vous auriez pu améliorer. (À ce niveau, l'aide des autres est extrêmement précieuse).
- Fixez-vous des objectifs clairs – il est établi que les personnes fortement axées sur les objectifs à atteindre sont plus susceptibles de transférer leur connaissances.
- Élaborez un plan de développement – identifier un but – un domaine que vous souhaitez développer afin de suivre vos progrès. Vous trouverez un exemple à la page suivante. Utilisez les techniques dont vous vous servez déjà en tant que responsable pour résoudre un problème, à savoir identifier le problème, analyser les facteurs qui y contribuent, formuler une réponse à partir d'un cadre ou d'une théorie et la tester dans la pratique.

## Votre plan

<p>Mon principal objectif d'amélioration</p>	
<p>Quel est mon niveau dans ce domaine actuellement ?</p> <p>À quel niveau puis-je évaluer mes compétences et pourquoi ? (Quels sont les éléments de preuve dont je dispose ?)</p>	
<p>Ma/mes stratégie(s) pour atteindre cet objectif d'après vos enseignements, à savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lire et réfléchir</li> <li>• parler aux personnes compétentes</li> <li>• les observer en action</li> <li>• suivre une formation</li> <li>• trouver un coach</li> <li>• mettre en pratique mes compétences dans un environnement sain</li> </ul>	
<p>Mesures concrètes avec dates</p>	