

13 juin 2016 : Célébration des 10 ans de TeamFactory

10/05/2016 Interview d'Etienne Collignon, président de TeamFactory

Propos recueillis par Christelle Pons, membre du Bureau de TeamFactory.

Comment est née TeamFactory ?

C'est une longue histoire, qui remonte à une vingtaine d'années. J'étais alors directeur de la Formation et de l'Innovation chez Solvay, et je m'intéressais de plus en plus à l'organisation apprenante et au fonctionnement en réseau. J'avais découvert l'ouvrage de Peter Senge sur l'organisation apprenante, ses concepts et ses outils et m'attachais notamment à les mettre au service de la transformation de mon entreprise vers le monde moderne. Tout en m'interrogeant : au-delà du rêve, ce concept d'organisation apprenante s'ancrait-il dans la réalité ?

C'est alors que j'ai découvert grâce au réseau SOL l'existence de Team Academy, une organisation très particulière au sein d'une université finlandaise située à Jyväskylä, une ville de 60 000 habitants à 300 kilomètres au nord d'Helsinki. En 2002, j'ai pris un billet d'avion et suis allé visiter. En trois jours, j'ai rencontré le fondateur Johannes Partanen, les coachs et les équipes d'étudiants. J'ai été fort impressionné par la maturité de ces jeunes, à la fois enthousiastes, porteurs de leur avenir et connaisseurs d'eux-mêmes, dans un environnement qui possédait tous les ingrédients de l'organisation apprenante.

De retour en France, j'ai écrit et partagé mon enthousiasme. Et j'y suis retourné six mois après dans le cadre d'une expédition apprenante. J'ai organisé pas moins de dix-huit expéditions, qui ont réuni plus de 200 personnes en provenance du Canada, d'Espagne, de Belgique, de France... Voilà ce qu'a été ma façon de vivre ce grand projet.

Parallèlement, j'introduisais quelques bribes des méthodes finlandaises dans Solvay. D'autres développaient ici et là de nouveaux modèles académiques. Et puis il y a dix ans, au printemps, lors d'un déjeuner, un participant à l'une des expéditions, Pascal Bastien, m'annonce son intention de créer avec un entrepreneur strasbourgeois Team Academy Alsace. Ce déjeuner a fait office de déclencheur, j'ai décidé de créer Team Academy Paris.

La conférence fondatrice s'est tenue le 15 juin 2006 avec une soixantaine de personnes. Certaines avaient participé aux voyages en Finlande, d'autres non. Certaines venaient d'autres pays d'Europe et portaient le même type de projet : Bilbao, Strasbourg, Angers... Des jeunes intéressés étaient présents, ainsi qu'une délégation de Finlande, dont le fondateur. La mobilisation de cette journée a donné le coup d'envoi de l'élaboration collective des fondements du projet : le choix du nom, d'une cible, l'établissement du programme, la communication... L'association TeamFactory a été créée à l'automne.

Le programme TeamFactory est lancé début 2007 avec une participante, Guillemette DUZAN, tellement déterminée qu'elle n'a pas eu peur de se lancer seule.

Quelles étaient les caractéristiques du programme ?

Il s'agissait d'un programme de neuf mois à temps plein, baptisé TeamTime. Il réunissait une équipe pour apprendre ensemble l'entrepreneuriat au sens de « devenir entrepreneur de sa propre vie ».

Le principe était simple. Encadrés par deux coachs professionnels, Sylvie MATTERA et Jean-Joseph BOUTIGUE, qui à la fois apportaient leur expérience et apprenaient du modèle finlandais, les participants bénéficiaient en moyenne d'une demi-journée de coaching collectif par semaine et d'une séance de coaching individuel par mois.

Ce programme, dont vingt-cinq personnes ont bénéficié sur quatre années, a largement fait la preuve de sa pertinence. C'est un vrai modèle qui mérite d'être proposé comme référence pour le système éducatif. C'est un modèle radical et c'est cette radicalité même qui rend possible l'apprenance. Un modèle qui met directement en responsabilité individuelle et collective, voilà le déclencheur de l'apprentissage et d'un apprentissage rapide. Si le modèle n'est pas radical et intègre des aménagements - par exemple quelques cours pour donner des bases en gestion – alors les vieilles habitudes reprennent le dessus et l'apprentissage ne se fait plus au même rythme. C'est la tradition qui l'emporte. Nous avons tous été conditionnés à l'obéissance au maître, le contraire du déclenchement de l'autonomie.

Plusieurs éléments font la spécificité de ce programme. D'abord la place accordée à l'équipe, au fait de travailler avec les autres, de se préparer au collaboratif. C'est aussi apprendre à être bien en réseau, avec les autres, et s'observer en travail avec les autres. Ensuite, le projet est abordé en cohérence avec la personnalité de chacun. Un véritable travail s'effectue sur le sens que le porteur met dans son projet, la profondeur de son engagement, l'alignement projet-personne-valeurs-passion. Enfin, pour atteindre son objectif de transformation personnelle, chaque porteur de projet interroge sa capacité d'apprenance, s'observe dans cette apprenance.

Les modalités pédagogiques entrent au service de cette alchimie de transformation : coaching, dialogue, lectures, écriture d'essais... Il s'agit d'amener un groupe à se mettre en situation de co-crée et présenter un résultat, afin que chacun grandisse de ce qu'il ou elle apprend.

De quels soutiens avez-vous bénéficié ?

Une des caractéristiques de ce programme était son hébergement dans les locaux de Solvay, qui avait mis à disposition un espace, la salle « Effervescence », lieu dédié à l'innovation. Solvay a également soutenu directement TeamFactory avec une participation financière, l'organisation de présentations et des échanges avec le personnel, du temps donné par certains salariés. Rien n'aurait été possible sans le soutien indéfectible d'Olivier MONFORT, Directeur général France, et de Jean-Claude GAUDRIOT, Directeur des ressources humaines de Solvay.

Un autre soutien fort est venu de Danièle DARMOUNI, elle-même entrepreneur et fondatrice de l'école de coaching International Mozaik. Passionnée par la pédagogie de TeamFactory, elle a fait partie du conseil d'administration qui se réunissait toutes les six semaines, et réalisé la promotion du projet auprès des élèves d'International Mozaik.

De nombreux enseignants ont montré leur intérêt pour le programme et l'ont soutenu en organisant des rencontres dans leurs espaces respectifs, comme Philippe VOLLE, directeur de l'ESIEA (Ecole d'ingénieurs des sciences et technologies du numérique), ou encore Olivier LAPIERRE, professeur à

AgroParisTech (école nationale supérieure d'agronomie) qui a accueilli les fêtes annuelles de TeamFactory dans ses locaux de Grignon (78).

Nous avons aussi obtenu des subventions, l'une de la région Ile-de-France, et une autre du Fonds social européen.

C'est une toute petite équipe qui a fait vivre ce programme pendant quatre années consécutives. Et en particulier Wilfrid DUZAN, trésorier et secrétaire général de l'association, a été très engagé.

Pourquoi avoir tourné la page malgré des résultats encourageants ?

Malheureusement, en 2010 l'environnement a beaucoup changé. La crise de 2008 avait provoqué des difficultés et de profondes transformations au sein du groupe Solvay qui ne pouvait plus maintenir son soutien au programme TeamFactory au même niveau. Confrontés par ailleurs au décalage de temps entre l'engagement des frais et l'arrivée des subventions, c'est la mort dans l'âme que nous avons pris la douloureuse décision en juin 2010 de ne pas relancer de nouvelle promotion à l'automne. La richesse pédagogique était là mais le modèle économique n'était pas durable.

Pourquoi a-t-il été si difficile de trouver des soutiens ? Des centaines de personnes sont concernées dans leur vie professionnelle et ont réagi avec enthousiasme à la découverte de cette nouvelle pédagogie. Mais elles n'ont pas vu comment introduire un système aussi radical dans leur environnement traditionnel, même ouvert. La plupart des participants aux voyages apprenants se sont impliqués à titre personnel mais pas au nom de leur organisation, qu'il s'agisse d'une grande école, d'une université, de plateformes entrepreneuriales ou d'entreprises. Les institutions n'étaient pas prêtes à l'audace de la « pédagogie de l'émergence ».

Avec tous les agents de changement, consultants et coachs qui rêvent de vivre l'aventure de Team Academy en tant qu'accompagnateurs, nous avons un potentiel énorme de personnes préparées mais dont les systèmes en place ne permettent pas l'expression.

La réussite pédagogique reste indéniable : les vingt-cinq personnes entrées dans le programme ont toutes vécu une véritable transformation personnelle et déclenché une nouvelle vie professionnelle ancrée sur le collaboratif, l'entrepreneuriat, l'équilibre de vie, la connaissance de soi et la réalisation de ses projets.

Et aujourd'hui ? Et demain ?

De nouvelles personnes sont venues accompagner l'association, comme Agnès Cabannes et Philippe Tinet qui ont tous les deux participé au programme TeamTime. Antonio Linares est venu d'Espagne toutes les six semaines pendant trois ans pour animer des ateliers d'une demi-journée avec des entrepreneurs sur le thème du « sens de (leur) projet ».

Nous avons organisé des rencontres pour des entrepreneurs qui venaient sur une à trois séances, mais sans s'inscrire dans un cycle complet. Il y a eu les rencontres annuelles, les voyages apprenants en Finlande et à Strasbourg.

En 2012, nous avons organisé des journées dédiées à l'intrapreneuriat, appelées « Intrapreneurship Circus », à Paris et Bilbao, puis Amsterdam, avec beaucoup de succès.

Nous avons bien sûr cherché à relancer un programme plus structuré, mais pas trouvé d'organisation partenaire.

Pour résumer, il y a eu le temps du programme plein temps de 2006 à 2010. Puis de 2011 à 2015 le temps des ateliers courts. Et enfin en 2016, à nouveau la réalisation d'un programme étalé sur plusieurs mois mais d'un format beaucoup plus léger, appelé « Emergence ».

Ce programme réunit une douzaine de personnes sur cinq mois. Il possède sa cohérence globale avec cinq journées seulement de travail collectif complétées par des séances de coaching individuel, et la réalisation d'une œuvre collective en clôture.

Le format léger et souple du programme Emergence donne des résultats étonnants en termes de transformation individuelle et collective. Certes, les personnes apprennent le travail collaboratif plus vite qu'il y a dix ans car les concepts de l'intelligence collective sont davantage dans l'air du temps. Mais nous pensons avoir mis au point et validé un processus apprenant particulièrement efficace.

Depuis l'origine, TeamFactory répond aux demande de personnes fort différentes en âge (de 19 à 54 ans), de cultures et de métiers divers. Et cette diversité même constitue une source de richesse immense qui nourrit le projet d'apprentissage.

L'avenir de TeamFactory est maintenant à construire à partir de cette histoire. Reste à reproduire, faire grandir, offrir à un plus grand nombre, aller sur de nouveaux terrains où ces fondements pédagogiques peuvent être pertinents.

Emergence a été l'occasion d'explicitier, renforcer et mettre en relief les spécificités pédagogiques de TeamFactory : l'équipe, l'apprentissage par la réalisation d'un projet, l'accompagnement individuel et collectif par du coaching professionnel, la mise en liberté des apprenants.