Fiche 102

L'équipe apprenante

[Objectifs]

- Repérer les compétences utiles à l'équipe.
- Identifier les compétences individuelles à mettre au service de l'équipe.
- Partager les besoins d'apprendre de ses collègues et collaborateurs.
- Choisir les axes de développement de l'équipe.
- Se renforcer comme équipe apprenante.

Le concept

Être une équipe apprenante, c'est développer une conscience des liens collectifs, maîtriser les méthodes et les rites de travail et piloter des projets communs. Pour cela, il faut observer les interrelations et faire face aux difficultés humaines, guider l'énergie collaborative vers l'intelligence collective et vivre ensemble en harmonie, joie et plaisir. La méthode aide l'équipe à se développer dans cet immense territoire.

Cadre

- Pour qui : tout public
- Modalités : en individuel ou en équipe (entre 3 et 20 personnes)
- Durée : 1 h 30

Situations de mise en œuvre

La méthode est destinée à soutenir une équipe dans son désir d'apprendre :

- Membres d'une équipe naturelle.
- Étudiants dans une pédagogie de projet d'équipe.

Ou en accompagnement individuel d'un leader d'équipe souhaitant mieux se préparer à conduire l'intelligence collective :

- Co-développement : le leader d'équipe raconte son équipe devant des pairs qui utilisent les cartes pour lui donner du feedback.
- Coaching individuel : le leader d'équipe s'appuie sur les cartes pour travailler son questionnement avec son coach.

Méthodologie

En équipe apprenante

La méthode de l'équipe apprenante s'appuie sur un jeu pédagogique associé qui comprend 36 cartes descriptives de pratiques. L'équipe les utilise pour réaliser son autopositionnement et choisir ses actions de progrès

Étape 1 : préparation (5 min). Mélangez les cartes et répartissez-les entre les membres de l'équipe. Sur une grande feuille de type paperboard, tracez un axe d'autopositionnement de l'équipe, de 1 à 5, et un espace « point d'interrogation » (en cas de manque d'informations). En lisant une carte de pratique, les participants répondent à la question « Dans notre équipe cette pratique est... » en utilisant les critères suivants : 1 = inconnue et inappliquée ; 2 = partiellement connue, appliquée ; 3 = connue en général, plutôt appliquée ; 4 = connue de tous et très souvent appliquée ; 5 = maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement.

Étape 2 : prises de position (20 min). Chacun place l'une de ses cartes sur l'axe en expliquant son choix, les autres ne faisant alors aucun commentaire. Tout le monde s'exprime jusqu'au placement de toutes les cartes.

Étape 3 : expression des divergences (20 min). Chacun a la possibilité de déplacer une carte seulement, en justifiant son choix, les autres ne faisant aucun commentaire. On fait 2 tours au maximum.

Étape 4 : dialogue (10 min). L'équipe est-elle parvenue à une représentation globalement partagée ? Si certains ont encore des différences d'appréciation, est-ce qu'ils peuvent « vivre avec sans trop d'inconfort » ? Concluez en caractérisant l'équipe ainsi :

- Les 5 pratiques les mieux installées.
- Les 5 pratiques les plus manquantes.
- Quels mots définissent l'équipe : apprenante, créatrice, performante... ?

Étape 5 : décisions (15 min). L'équipe choisit 1 à 3 cartes de progrès à introduire pour elle-même. Il est recommandé de prendre connaissance des « méthodes d'entrée » inspirantes, associées aux cartes de pratiques, disponibles sur le site Internet. On conclut par un « tableau de décisions » (quoi, qui, pour quand ?).

Étape 6: apprenance (5 min). Quelles émotions avez-vous vécues? Qu'avez-vous appris?

En équipe avec un leader d'équipe

Le jeu est utile pour aider un leader d'équipe à comprendre ses interactions avec son équipe. Les cartes sont distribuées à plusieurs personnes réunies autour de lui, ce dernier n'en recevant pas. Il présente son équipe, ses caractéristiques, ses modalités de travail, ses difficultés. Les participants formulent une appréciation d'efficacité concernant les cartes en main, et ce faisant donnent du feedback à ce leader d'équipe. Celui-ci apprend sur les représentations qu'il se fait sur son équipe. Il peut décider d'actions de progrès à sa portée.

En coaching individuel

Le coach demande à son client de hiérarchiser les cartes pour décrire son équipe actuelle, et de choisir les cartes qui représentent les améliorations à conduire. Le travail porte sur la mise en main des postures et méthodes qui permettront au manager de réussir les améliorations choisies.

Cas pratiques

Cas 1. Le jeu a été appliqué dans un programme de travail en équipe d'une durée de neuf mois. Il a été utile pour initier l'esprit d'équipe lors de la création des équipes de pairs pour un long travail ensemble. Les équipes ont échangé sur ce qui était prioritaire pour chacun pour bien travailler ensemble. Ce temps s'est terminé par des présentations créatives et joyeuses de leurs conclusions devant tous les participants du programme.

Cas 2. Une équipe a utilisé le jeu après trois mois de travail ensemble dans un programme de trois ans. En échangeant grâce aux cartes, l'équipe a observé qu'un esprit de bienveillance régnait fortement dans les interactions entre les membres, que les désaccords ne s'exprimaient pas, qu'un fonctionnement plus efficace passait par une expression plus vraie de chacun des membres.

Cas 3. Une équipe de 6 personnes a utilisé les cartes pour se préparer à une rencontre importante avec un client. Ils ont décidé de simuler une rencontre avec le client; ils ont ensuite observé leur propre fonctionnement en passant les 36 cartes en revue. Ainsi, ils ont identifié plusieurs points forts tels que:

- La présence dans l'équipe d'une personne jouant dans l'action un rôle de coach qui encourage mais aussi révèle les dysfonctionnements.
- Une vraie attention à l'émotionnel chez les collègues, un souci de bien-être de tous en situation de stress.
- L'attention portée à la vraie demande du client.

Ils ont également repéré des points de progrès aussi importants que:

- Leur réponse au client reposait sur un leader et ne reflétait donc pas leur créativité de co-designers.
- Le questionnement sur le système complexe du cas du client manquait de rigueur.
- La capitalisation des informations fournies par le client était brouillonne.

L'équipe a ainsi pris conscience de ses forces et renforcé son travail ensemble. Ainsi bien préparés, ils ont atteint une performance supérieure dans la vraie rencontre avec le client et gagné sa confiance.

Bénéfices

Pour tous les membres de l'équipe :

- Vivre un autopositionnement de son équipe, être présent dans les échanges.
- Révéler les non-dits.
- Partager sur les difficultés vécues.
- Caractériser l'équipe dans son apprenance et sa performance.
- Redonner du sens au travail ensemble.
- Accompagner un changement vers le collaboratif.
- Partager des définitions et des méthodes dans le champ de l'apprenance.
- Partages des expériences de travail ensemble à travers des histoires apprenantes concrètes.
- Adapter ses interactions pour soutenir le coopératif dans l'équipe et l'organisation.
- Identifier des pistes d'amélioration collective pour une équipe efficace.

Et en particulier pour le leader d'équipe ou le coach :

- Créer une opportunité d'approfondissement des modalités de travail ensemble tout en étant partie prenante des échanges.
- Ouvrir largement le champ des thèmes de progrès possibles dans un temps limité.

Recommandations

- L'équipe doit être volontaire pour procéder à son autopositionnement.
- Il est très souhaitable que le leader de l'équipe soit présent au cours du travail collectif, participant comme les autres. Il doit se montrer attentif à la fluidité des échanges et autoriser les commentaires le concernant.
- La pratique de ce jeu convient à une équipe stable. C'est un outil d'approfondissement des méthodes partagées et d'affinement des interrelations. Il ne faut pas l'utiliser lorsque l'équipe vit des tensions fortes : stress, leadership cassant, individualisme fort, car il convient de régler d'abord les situations les plus criantes.
- Cet exercice est à pratiquer tous les trois mois. L'équipe peut alors mesurer ses progrès et choisir ses nouvelles pistes de travail.
- Si l'équipe est nouvelle, il est suggéré de ne pas traiter les cartes qui décrivent un niveau très avancé, le plus souvent éloigné des premiers pas de l'équipe.

Lien avec d'autres outils ou pratiques

> Fiche 40. La personne apprenante

Pour aller plus loin

Katzenbach J.R. & Smith D.K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Harvard Business School, 1993.

Schein E., *Aider. Une dynamique relationnelle – en duo, en groupe, au travail, Préface Olivier Piazza*, InterÉditions, 2015.

Greenleaf R.K., *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, 1977.

Toivanen H., *Friend Leadership. A Visual Inspiration Book*, 2014. https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2014/04/friend-leadership.pdf

Sibbert D., *Visual Teams. How Graphics, Sticky Notes & Idea Mapping Can Transform Group Productivity*, Wiley, 2011.

Daniel Charleton-Guitteaud

Coach professionnel, consultant en stratégie de développement, Daniel Charleton-Guitteaud accompagne les individus et équipes des entreprises publiques/privées en situation de crise, de transition, dans une approche systémique et générative. Doctorant en sciences de gestion, il est diplômé ESCP Europe Paris. (Gefira-leadership.com)

Christophe Berbeyer

Christophe Berbeyer est coach et formateur spécialisé en management Lean et en agilité. Il est maître praticien PNL, certifié MBTI® et facilitateur LEGO® SERIOUS PLAY®. En 2005, il crée TERAOA, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement à l'innovation managériale. (www.teraoa.com)

Audrey Berté

Audrey Berté accompagne les individus vers un plein épanouissement personnel et professionnel et conseille les organisations dans la mise en place de démarches de bien-être au travail. Elle a co-fondé l'Initiative Mindfulness France qui sensibilise les pouvoirs publics à la pleine conscience. (www.audreyberte.com)

Laurence Bloud-Jaffré

Après 25 ans passés dans les grands cabinets de conseil, Laurence Bloud-Jaffré fonde Caminare Conseil, qui accompagne la transformation humaine des organisations en s'appuyant sur les méthodes de l'intelligence collective avec quatre postures complémentaires : coaching, facilitation, conseil et formation.

Agnès Cabannes

Facilitatrice et coach, Agnès Cabannes accompagne les dirigeants, les managers et les équipes dans leurs transformations en soutenant leurs capacités individuelles et collectives à apprendre. Elle utilise volontiers des approches décadrantes pour interroger les interactions, processus et enjeux. (http://matierederesonance.fr/)

Sylvie Caruso-Cahn

Sylvie Caruso-Cahn est psychologue clinicienne et coach. Elle a conduit des transformations à la SNCF et renouvelé le développement des dirigeants. Elle est en charge de prospective appliquée à la direction digitale et innovation de SNCF Réseau et co-auteure de *La boîte à outils de l'intelligence collective* (Dunod, 2016).

Jacques Chaize

Jacques Chaize a dirigé des entreprises industrielles réputées apprenantes et Lean. Ancien président national du Centre des jeunes dirigeants, de l'Association Progrès du Management et co-fondateur de SoL France. Il est l'auteur de plusieurs livres et récemment co-auteur de *La Stratégie Lean* (Eyrolles, 2018).

Étienne Collignon

Etienne Collignon est accompagnateur de personnes et équipes apprenantes. Il a 25 ans d'expérience en réalisation de dynamiques collaboratives chez Solvay. Il a été président SoL France (2009-2012) ; il est président TeamFactory (pédagogie de l'entrepreneuriat) et docteur en sciences de gestion. (www.thelearningperson.com)

Isabelle Corbe

Isabelle Corbe a plus de 20 ans d'expérience dans l'accompagnement des transformations culturelles et managériales d'entreprises. Elle active les énergies collaboratives, fait vivre des expériences apprenantes et propage les approches humanistes. (www.corbe-conseil.com)

LA 5e DISCIPLINE EN ACTION

Coordination
BÉATRICE ARNAUD & CORINNE EJEIL
Préface de Peter Senge

LE GUIDE DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective

EYROLLES