



L'ÉQUIPE APPRENANTE

Se relier pour transformer le monde

ÉDIFUSION

Étienne Collignon
Préface de Peter Senge

extraits

L'APPRENANCE

L'apprenance est une attitude dynamique consciente permettant à une personne ou un collectif d'accroître sa capacité à traiter des situations complexes.

Le mot « conscient » signifie qu'apprendre repose sur un acte volontaire. Le mot « dynamique » représente le mouvement vers un inconnu, un progrès souhaité.

Cela s'applique à la personne, comme au collectif, qu'il s'agisse d'équipe, de réseau, de cercle, ou d'organisation.

L'apprenance, c'est grandir en faisant des choses qu'on n'a jamais faites auparavant, et se mettre en question. C'est s'interroger sur ce que l'on a appris autant que sur le résultat atteint. C'est se détacher de ses habitudes et investir sur soi, sur ses propres talents, sur son propre avenir.

« L'élan d'apprenance est le désir de connaître et de reconnaître », écrit Hélène Trocmé-Fabre.

Être une équipe apprenante, c'est développer une conscience des liens entre les personnes dans l'équipe et au-delà, maîtriser les méthodes et les rites de travail et piloter des projets communs. Pour cela, il faut observer le vivant des interrelations et faire face aux difficultés humaines, guider l'énergie collaborative vers l'intelligence collective et vivre ensemble en harmonie, joie et plaisir.

L'apprenance est accélérée grâce au groupe. Lorsqu'il y a la confiance. L'équipe est responsable de son apprenance collective, comme la personne de son apprenance individuelle.

Apprendre en équipe, à quoi cela sert-il ? Pour chacun et pour l'équipe, c'est :

- Se renforcer et se recréer personnellement ;
- Avancer dans son développement personnel ;
- Ancrer son professionnalisme et le mettre au service de l'équipe ;
- Expérimenter le travail collaboratif en conscience ;
- Soutenir et reconnaître l'autre en développement ;
- Impulser une culture d'intelligence collective dans son organisation.

Recommandations pour monter en puissance dans un travail d'équipe :

- Observer les apprentissages individuels et collectifs ;
- Prendre plaisir à cocréer et coréaliser ;
- Prendre le temps d'élaborer, expérimenter, faire des erreurs ;
- Tenter une percée ensemble ;
- Réaliser une coproduction improvisée.

LES FONDAMENTAUX DE L'ÉQUIPE APPRENANTE

Bousculé dans mes habitudes de management en 1998, à l'occasion d'un programme long de développement, j'ai vécu une transformation personnelle forte. Au même moment, je découvrais les cinq disciplines de l'organisation apprenante, selon Peter Senge, dont l'une s'appelle « maîtrise personnelle ». Et parallèlement je me renforçais comme « acteur de transformation » dans mon entreprise et je m'investissais dans des réseaux professionnels.

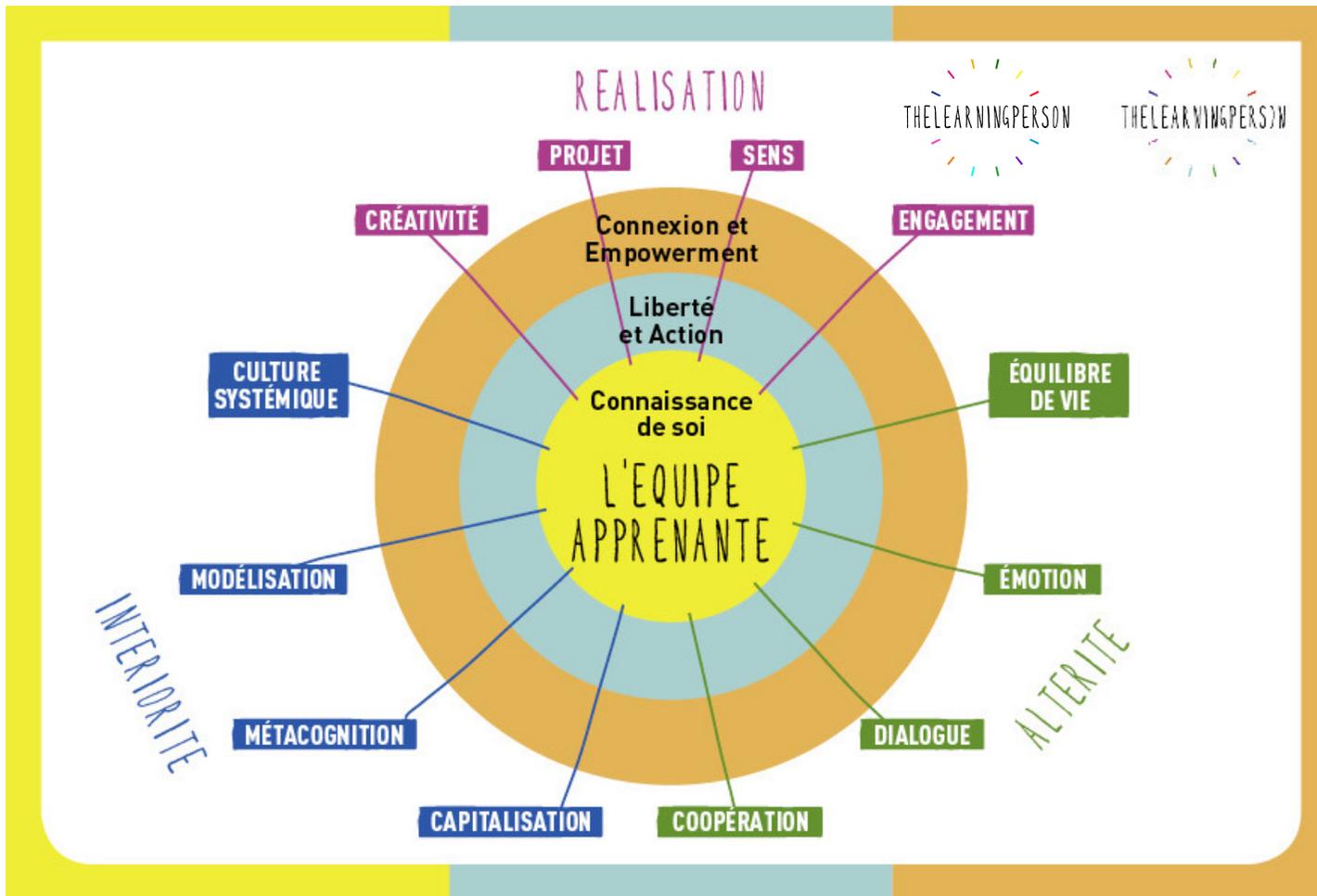
« Qu'est-ce qu'une personne apprenante ? » a ainsi été une longue quête. Je ne trouvais pas de réponse dans les multiples ouvrages dédiés au développement personnel, au changement, au leadership, à l'éducation ; ils ne racontaient pas ce que j'avais vécu. L'idée m'est alors venue d'identifier dans mon propre chemin ce qui avait pu bouger en moi. Ainsi est né vers 2002 le modèle « La personne apprenante ».

Plus récemment, j'ai considéré ce modèle comme pertinent pour approfondir le thème de l'équipe apprenante, une autre des 5 disciplines de l'organisation apprenante. Les concepts qui avaient servi à explorer les activités de la personne apprenante prenaient parfaitement du sens pour désigner aussi bien l'équipe apprenante.

Car une représentation simple de l'organisation apprenante, c'est de la voir comme le résultat de personnes apprenantes dans des équipes apprenantes, comme Peter Senge le développe dans la préface de ce livre.

Ainsi, l'apprenance dans une équipe est la qualité émergente produite par des personnes apprenantes qui la composent. Une simple initiative apprenante prise par un coéquipier crée de l'apprenance collective dans l'équipe. Et évidemment, une sensibilité apprenante fortement partagée par les coéquipiers crée un dynamisme collectif remarquable.

L'apprenance dans une équipe, comme pour une personne, ce n'est pas tout blanc ou tout noir. Une équipe n'est jamais totalement absente de l'apprenance, une équipe n'est jamais arrivée à destination en apprenance. Une équipe est en chemin. Et c'est ce chemin qu'il s'agit ici de caractériser.



Le modèle « L'équipe apprenante » repose sur trois axes : l'Intériorité, l'Altérité et la Réalisation, chacun de ces axes comprenant quatre domaines :

L'Intériorité : la capacité à penser le propre développement de l'équipe.

- Capitalisation : se donner des méthodes pour gérer les acquisitions de connaissance dans l'équipe ;
- Métacognition : observer ce qui arrive ici et maintenant dans l'équipe ;
- Modélisation : articuler en un ensemble cohérent (programme, dessin, proposition, approche, méthode...) ce qui caractérise l'équipe ;
- Culture systémique : sortir d'une représentation réduite et s'ouvrir à la diversité et à la complexité du monde.

L'Altérité : la capacité à apprendre grâce aux autres et avec les autres et à établir un vivre ensemble de qualité.

- Coopération : ouvrir l'accès à l'intelligence collective ;
- Dialogue : établir des échanges de qualité au sein de l'équipe et en dehors ;
- Emotion : reconnaître et mettre en valeur ce qui touche profondément ;
- Equilibre de vie : répartir son énergie de façon responsable pour soi-même et pour les autres.

La Réalisation : la capacité à se mobiliser et à s'organiser comme équipe pour atteindre un futur souhaitable.

- Créativité : faire preuve de curiosité et d'imagination, rechercher et tester de nouvelles solutions ;
- Projet : définir et construire son action collective avec rigueur jusqu'à la réussite ;
- Sens : relier ses actes à des références communes dans l'équipe, éthiques et spirituelles ;
- Engagement : faire preuve de courage et de liberté, traduire ses choix en actes, s'impliquer.

Le modèle propose plusieurs **niveaux de développement de l'équipe** :

« **Non-conscient** » est une absence de travail et de réflexion sur les compétences de l'équipe apprenante ;

Le niveau « **Connaissance de soi** » est celui des premiers pas. Il représente les compétences qui installent les fondations de toute recherche ultérieure : par exemple, savoir écouter comme prémice au dialogue ; ou savoir dire non comme initiation à l'engagement. En équipe, certains membres sont porteurs de pratiques de collaboration et poussent des expérimentations nouvelles.

Le niveau « **Liberté et action** » est comme un régime de croisière pour l'équipe. Tous les équipiers ont adopté des pratiques de collaboration et les font vivre quotidiennement.

Le niveau « **Connexion et empowerment** » correspond aux actions de l'équipe au bénéfice de l'autre. Les compétences basiques sont si bien ancrées qu'elles peuvent être mises avec succès au service d'autrui. L'équipe est capable d'accompagnement et de conseil. Par exemple, intervenir efficacement dans des conflits ou aider d'autres collectifs dans leurs cheminements. Les résultats obtenus rayonnent au-delà du périmètre de l'équipe et impactent son écosystème. Les membres de l'équipe inspirent autrui. Ils se rendent disponibles pour accompagner le développement dans leur écosystème.

Plaisir, Découvertes, Chocs, Soubresauts.

Premiers coups d'audace.

AGIR, mettre en œuvre pour l'équipe.
Nos initiatives deviennent visibles aux autres.
Nous sommes notre propre terrain d'expérience.

CONNAISSANCE DE SOI

Détente, Planification, Recherche de profondeur.

Détachement.
Attitudes apprenantes collectives.

EXPÉRIMENTER, comprendre et tester.
Nous sommes devenus maîtres de notre chemin
pour apprendre.

LIBERTÉ ET ACTION

AUTO-POSITIONNEMENT DE L'ÉQUIPE APPRENANTE

NON CONSCIENT

VIE AVANT L'APPRENTISSAGE

Comportements stéréotypés.

Statique.

CONNEXION ET EMPOWERMENT

TRANSFÉRER, mettre en œuvre pour les autres.
Nos initiatives ont un impact sur l'apprentissage
des autres. Nous sommes créateurs de liens,
libérateurs d'énergie, créateurs de confiance.
Nous accueillons la complexité.

Révéléateur d'idéal.

Bien-être, Intimité, Rayonnement, Impact.



LES CARTES DE PRATIQUES.....	144
Pratique 1 - Capturer et valoriser le savoir.....	146
Pratique 2 - Donner place au silence et à la respiration.....	148
Pratique 3 - Expliciter les modèles et rites de travail ensemble.....	150
Pratique 4 - Connaître et questionner l'environnement et la vie de travail.....	152
Pratique 5 - Reconnaître les compétences et potentiel des personnes.....	154
Pratique 6 - Ecouter chacun.....	156
Pratique 7 - Percevoir et exprimer les ressentis, les vécus, les émotions.....	158
Pratique 8 - Considérer les rythmes individuels.....	162
Pratique 9 - Accueillir l'inconnu.....	166
Pratique 10 - Partager les projets individuels.....	168
Pratique 11 - Nommer les valeurs de l'équipe.....	170
Pratique 12 - Donner place à un partage du leadership.....	172
Pratique 13 - Partager le savoir.....	176
Pratique 14 - Demander et donner du feedback.....	178
Pratique 15 - Créer et expérimenter des méthodes nouvelles.....	180
Pratique 16 - Considérer la diversité des dimensions de ses activités.....	182
Pratique 17 - Décider en respectant un processus partagé.....	186
Pratique 18 - Traiter les difficultés, tensions, conflits.....	190
Pratique 19 - Donner des signes de confiance et de reconnaissance.....	192
Pratique 20 - Mettre en bon équilibre les projets individuels et le collectif.....	194
Pratique 21 - Développer des idées et projets audacieux.....	198
Pratique 22 - Tracer le chemin à suivre ensemble.....	200
Pratique 23 - Partager une vision.....	202
Pratique 24 - Exercer des rôles motivants, enthousiasmants, valorisants.....	204
Pratique 25 - Décrire et transmettre le savoir nouveau.....	206
Pratique 26 - Soutenir l'apprenance individuelle et collective.....	208
Pratique 27 - Transmettre son savoir-faire dans sa complexité et sa spécificité.....	210
Pratique 28 - Conseiller d'autres équipes au regard de son savoir-faire.....	212
Pratique 29 - Vivre pleinement le collaboratif.....	214
Pratique 30 - Aider d'autres équipes à travailler ensemble.....	218
Pratique 31 - Créer le désir de se joindre au projet.....	220
Pratique 32 - Faciliter une vie équilibrée après le projet.....	222
Pratique 33 - Inspirer et nourrir l'innovation dans d'autres environnements.....	224
Pratique 34 - Réussir ses activités dans toutes leurs diverses dimensions.....	226
Pratique 35 - Inspirer par authenticité et exemplarité.....	230
Pratique 36 - Apporter une valeur ajoutée durable au service du bien commun.....	232
(...)	

MÉTHODE D'AUTO-POSITIONNEMENT ET DE PROGRÈS

COMME ÉQUIPE APPRENANTE

Les 36 cartes de pratiques présentées dans les pages précédentes sont réunies dans un jeu pédagogique que l'on peut utiliser pour soutenir le développement d'une équipe.

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.

Principes pédagogiques

La méthode proposée convient à une équipe auto-organisée ou vivant un leadership partagé, tourné vers le collaboratif. Elle repose sur l'intention de renforcer l'apprenance dans l'équipe autant que possible grâce à l'action de ses propres membres ; elle met le pouvoir et le savoir apprendre dans les mains des membres de l'équipe ; elle croit en leur capacité à choisir leurs propres méthodes d'apprenance, à les mettre en œuvre et à les évaluer.

Méthode

L'équipe réalise son auto-positionnement en apprenance en portant une appréciation sur chacune des 36 cartes de pratique. Puis elle décide de ses actions pour progresser comme équipe apprenante.

Recommandations

- Au départ, il est indispensable d'être volontaire, demandeur, porté par un désir d'apprendre, disponible pour le temps requis. Le pire serait d'introduire le travail sur ce sujet dans une réunion habituelle sans demande des intéressés ;
- Les meilleurs résultats sont observés dans des équipes dont les membres sont en désir d'apprendre ensemble.
- 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 ;
- La méthode sert une intention claire : développer l'esprit collaboratif, les pratiques d'intelligence collective et l'organisation apprenante. Dans un travail au sein d'une organisation, on s'interrogera sur la culture managériale et les perspectives d'avenir en la matière ;
- Si le travail en solitaire avec cette méthode est possible, il est bien plus profitable lorsqu'il s'inscrit dans une pédagogie de partage, décadrante, d'expérimentation active, de feedback vrai, de dynamique d'équipe ;
- 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 l'expression ;
- Cet exercice est à pratiquer tous les 3 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.

Bénéfices pour tous les membres de l'équipe :

- Vivre un auto-positionnement 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 ;
- Partager 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.

Equipe en présence, avec jeu de cartes

L'équipe est en dialogue sur l'apprenance avec un jeu de 36 cartes.

Temps 1 – Accueil. (Durée 5')

Mélanger les 36 cartes et les répartir entre les membres de l'équipe. Sur une grande feuille type *paper board*, tracer au centre, de gauche à droite, un axe d'auto-positionnement de l'équipe, de 1 'PEU DÉVELOPPÉ' à 5 'TRÈS DÉVELOPPÉ' et un espace 'Point d'interrogation' pour : 'Je n'ai pas d'informations' ou 'Je ne sais pas répondre'.

Définition précise des notes :

Dans notre équipe cette pratique est ...

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.

Si l'équipe est nouvelle, on peut inviter à ne pas traiter les cartes orange, qui décrivent un niveau très avancé.

Temps 2 – Ressentis individuels. (Durée 20')

Tours de cercle pour placer les cartes sur l'axe d'auto-positionnement de l'équipe. Une première personne place l'une de ses cartes sur l'axe en expliquant son choix. Elle peut également placer sa carte sur l'espace « ? » si elle ne se sent pas en mesure de porter une appréciation. Puis la personne suivante traite d'une carte qu'elle a en main. Et ainsi suite jusqu'au placement de toutes les cartes, bien visibles de tous.

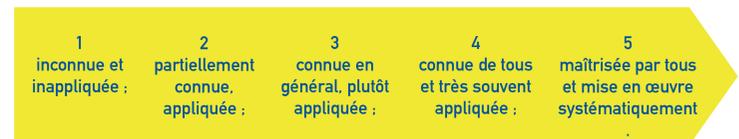
Lorsqu'une personne s'exprime, les autres participants ne font aucun commentaire. L'appréciation porte toujours sur l'équipe dans son ensemble et non sur une personne ; ainsi, le titre de chacune des cartes contient implicitement : « Dans notre équipe... »

Temps 3 – Accueil des perceptions différentes. (Durée 20')

Tours de cercle pour déplacer les cartes. Chacun a la possibilité de déplacer une carte seulement à son tour, en expliquant pourquoi il la déplace. Les autres ne font aucun commentaire. En général les désaccords sont traités en 2 tours.



Dans notre équipe, cette pratique est ...



de

Temps 4 – Vue d'ensemble partagée sur l'équipe. (Durée 10')

Dialogue sur cette question : « 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 » ?

Conclure en caractérisant l'équipe :

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

Temps 5 – Choix collectif d'actions d'amélioration. (Durée 15')

Dialogue : l'équipe choisit 1 à 3 cartes de progrès à introduire dans l'équipe. Tableau de décisions (Quoi, Qui, Pour quand ?)

Quoi ?	Qui ?	Quand ?
...

Temps 6 – Partage d'apprenance. (Durée 10')

Dialogue : qu'avons-nous appris ?

Equipe à distance, avec grille d'état de développement des pratiques

La méthode peut s'appliquer en présence ou par visio-conférence à distance.

Une équipe peut s'auto-positionner comme équipe apprenante sans jeu de cartes, mais avec l'aide d'une grille qui contient la liste des 36 pratiques ainsi que les niveaux, selon ce modèle :

Pratiques	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	Ne sait pas
Pratique 1 - Capturer et valoriser le savoir						
Pratique 2 - Donner place au silence et à la respiration						
Etc... lister toutes les pratiques						

Temps 1 – Accueil. (Durée 10')

L'animateur explique l'outil proposé, les cartes et l'échelle de mesure.

Temps 2 – Apprécier son positionnement comme équipe apprenante. (Durée 1h)

Un animateur lit le contenu de chacune des cartes reproduites dans ce livre. Après la lecture d'une carte, un temps est laissé aux participants pour répondre à la question : « Quel est le niveau de développement de cette pratique dans notre équipe ? »

On prend le temps d'écouter les explications apportées par chacun, sans commentaires.

Les réponses données par chacun sont notées dans la grille. En clôture de ce temps, on fait apparaître les nombres de réponses dans chaque case du tableau. Au vu des résultats, l'équipe décide du niveau de développement majoritairement vécu, donc de 1 à 5, pour chacune des pratiques.

Temps 3 – Tirer les conclusions de l'auto-positionnement. (Durée 20' à 40').

L'équipe porte ses observations sur le modèle ci-joint. Les conclusions des pratiques y sont marquées par une croix. Pour une meilleure lisibilité, les pratiques ayant reçu les meilleures appréciations de niveau 4 et 5 sont en vert, et les autres en rouge.

Variante : pour une économie de temps collectif, une personne se charge d'établir la carte pour une autre rencontre.

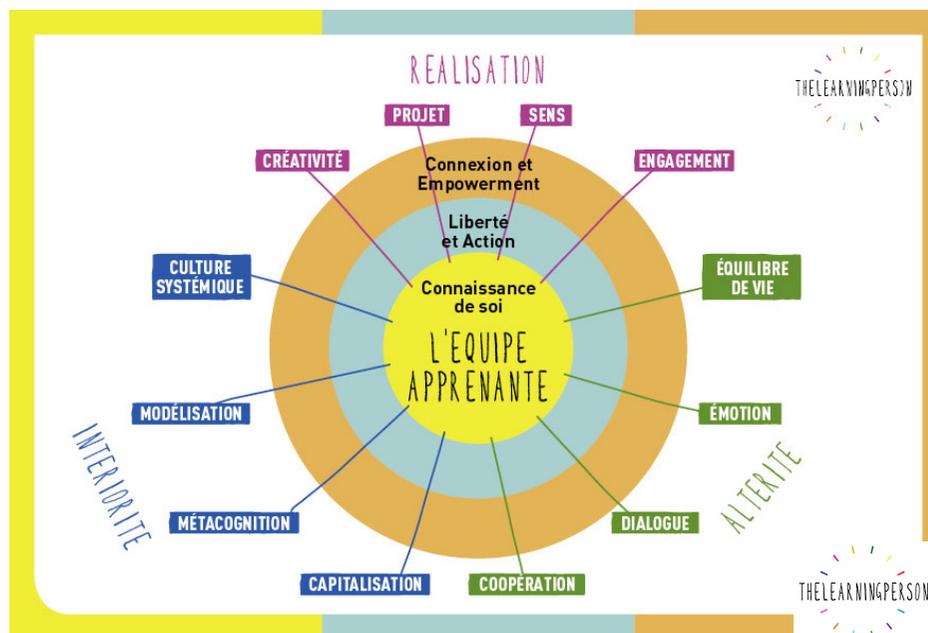
L'équipe commente les résultats domaine par domaine.

Temps 4 - Décider des actions de progrès. (Durée 20').

Au vu des résultats, l'équipe choisit une à trois pratiques sur lesquelles elle souhaite particulièrement progresser. Tableau de décisions : qui fait quoi pour quand ?

Temps 5 – Partage d'apprenance. (Durée 10').

Dialogue : qu'avons-nous appris ?



Le travail comme équipe apprenante dans une variété de situations

Le jeu a été appliqué dans un programme de travail en équipe d'une durée de 9 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 chaque membre pour bien travailler ensemble. Ce temps s'est terminé par des présentations créatives et joyeuses des conclusions de chaque équipe de pairs devant tous les participants du programme.

Une équipe a utilisé le jeu après 3 mois de travail ensemble dans un programme de 3 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.

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.

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 comme :

- Leur réponse au client reposait sur un leader et ne reflétait donc pas leur créativité de codesigners ;
- 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 consolidé son travail ensemble. Ainsi bien préparés, ils ont atteint une performance supérieure dans la vraie rencontre avec le client et gagné sa confiance.

Au Secours Catholique-Caritas France, Fabienne Bathily, en charge de l'organisation apprenante, a créé une grille adaptée au développement des équipes qui s'appuie sur le modèle présenté dans ce livre.

Un groupe coopératif international de gestion qui réunissait une centaine de ses membres en séminaire a utilisé le jeu de cartes pour produire un état des lieux de l'apprenance dans les équipes locales.

Dans le réseau de formation de dirigeants APM, le modèle « L'équipe apprenante » développé dans ce livre a été adapté au vocabulaire et aux spécificités de cette organisation. Le jeu ainsi situé dans ce cadre spécifique a servi à l'apprenance les animateurs des groupes de ce réseau.



Equipe du Bachelor Jeunes entrepreneurs. Université de Strasbourg

L'ÉQUIPE APPRENANTE

Se relier pour transformer le monde

L'équipe apprenante est caractérisée par la conscience de son développement, la maîtrise de ses postures et le choix de ses projets. Pour cela, les membres pilotent leurs propres apprentissages, observent le vivant des interrelations et font face aux difficultés humaines. C'est aussi être collectivement pilote de son énergie et faire émerger l'intelligence collective. Et trouver ou retrouver la joie d'apprendre et se développer.

Le modèle « L'équipe apprenante » facilite l'exploration de cet immense territoire à travers une gamme de « pratiques ». Une équipe peut ainsi se situer comme « apprenante », repérer ses forces et ses désirs d'apprendre, choisir des **méthodes** ou simplement reconnaître le chemin qu'elle suit. Elle pourra s'inspirer des modèles fondamentaux créés depuis un siècle par une douzaine d'**experts** reconnus internationalement et des **témoignages de conduite d'équipe** apportés par une cinquantaine de leaders, d'équipiers et d'accompagnateurs dans des organisations en France, comme Ardelaine, Bonduelle, Danone, Secours catholique Caritas France, SNCF.

Etienne Collignon. Fondateur de l'entreprise The Learning Person, accompagnateur de personnes, équipes et organisations apprenantes. Pendant 25 ans leader de dynamiques collaboratives chez Solvay. Aujourd'hui enseignant, formateur et coanimateur d'associations professionnelles comme Team Academy France, pour la pédagogie de l'entrepreneuriat. Docteur en sciences de gestion.



978-2-490862-08-3

29 €