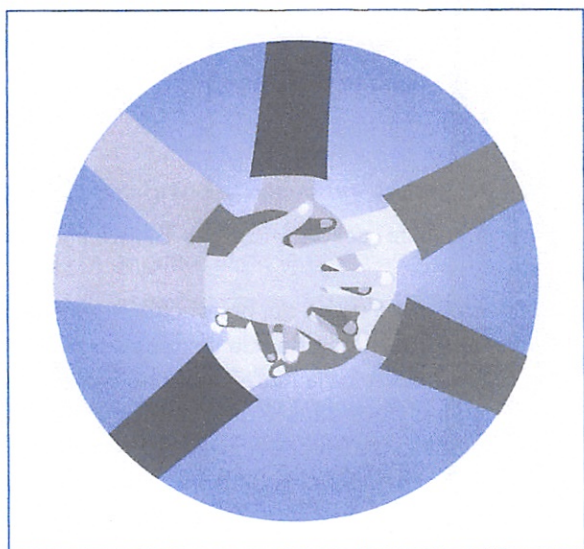




La pédagogie Team Academy



[Objectifs]

- ➔ Ancrer l'apprenance dans les pratiques individuelles, d'équipe et d'organisation.
- ➔ Ouvrir les esprits et les cœurs au travail collaboratif, à l'intelligence collective, à l'organisation apprenante.
- ➔ Soutenir l'innovation, la créativité et l'entrepreneuriat dans un collectif.



Le concept

La pédagogie de Team Academy s'appuie sur le constat que nous apprenons par l'expérimentation active et grâce aux autres. Elle a été inventée en 1993 par Johannes Partanen, professeur de marketing, et expérimentée dans l'université de Jyväskylä en Finlande. Elle s'est développée dans ce pays comme l'un des modèles majeurs et reconnus d'éducation et dans plus d'une trentaine d'initiatives en milieu universitaire dans le monde entier. L'approche pédagogique est radicalement détachée du transfert de savoir. Il n'y a donc pas de cours, pas d'enseignants, pas de salle de classe, mais un cadre pédagogique rigoureux privilégiant l'émergence de savoirs partagés comme source d'apprentissage.



Cadre

- ▶ Pour qui : tout public
- ▶ Modalités : en équipe de 8 à 20 personnes
- ▶ Durée : quelques jours, 1 an ou 3 ans



Situations de mise en œuvre

La méthode a d'abord été développée pour un public d'étudiants en entrepreneuriat dans un cycle de trois ans d'études universitaires.

Elle est appliquée dans une variété d'autres contextes, dans des versions adaptées au temps disponible, par exemple :

- ▶ Pour des personnes en transformation de vie professionnelle.
- ▶ Pour des équipes en organisation.
- ▶ Pour des dirigeants, hauts potentiels dans des programmes de développement du leadership.
- ▶ Pour des collectifs et groupes projets en soutien au changement dans les organisations.



Méthodologie

Étape 1 : contrat d'apprenance et contrat d'équipe. Des personnes volontaires pour apprendre ensemble font équipe pour la durée d'un projet commun. Chacun précise le sens de son travail de développement par un document appelé « contrat d'apprenance » composé de cinq questions majeures qui interrogent son passé comme apprenant et son futur désiré :

- ▶ Quel est mon passé comme apprenant ?
- ▶ Où en suis-je actuellement dans mon parcours d'apprenance ?
- ▶ Quel est mon but ?
- ▶ Comment apprendre et me développer comme je le souhaite ?
- ▶ Comment saurai-je que j'ai atteint mes objectifs ?

L'équipe définit dans un contrat d'équipe le sens et les bonnes conditions de travail ensemble. Elle s'appuie sur un ambitieux résultat à atteindre.

Étape 2 : l'expérimentation active et les réunions d'équipe. L'apprentissage repose sur l'expérimentation active. Ainsi, les étudiants entrepreneurs vont à la rencontre de clients, font des offres, obtiennent des commandes, inventent et adaptent des produits et services, et servent leurs clients, gèrent les ressources. Les succès sont célébrés, les erreurs sont accueillies comme des opportunités de découvertes.

Les réunions d'équipe régulières sont au cœur de l'apprentissage individuel. C'est le cadre d'expérimentations et de pratiques approfondies du dialogue, ainsi que de rites et de modèles de travail ensemble comme le débriefing systématique de réunion ou de projet. Les projets se font en

équipes, les apprentissages et les résultats sont mis en commun dans l'équipe mais aussi dans la communauté composée de toutes les équipes.

Les acquisitions de théories et modèles découlent des activités à partir des besoins vécus en situation réelle. Chacun va au-devant des réponses nécessaires pour faire face aux situations de terrain en écoutant son équipe, en interrogeant son coach, en faisant ses propres recherches, guidé par des engagements de rédactions d'essais qui sont des observations personnelles de terrain après lecture de livres.

La pédagogie repose sur des coachs de l'apprentissage d'équipe attentifs au soutien de l'apprenance individuelle et du développement de l'intelligence collective. Ces coachs pratiquent un lâcher-prise sur leur propre savoir pour laisser place à l'émergence des apprentissages.

Étape 3: le processus d'évaluation. Celui-ci est largement mis entre les mains des apprenants qui mesurent leurs percées en se questionnant régulièrement sur les référentiels de compétences et en démontrant l'expression de ces compétences collectives dans des « Birthgiving », un processus de réponse à une demande d'un client.



Cas pratique

Cette pédagogie est toujours appliquée à la source du modèle, dans le Bachelor of Business Administration à Tiimiakatemia, dans l'université des sciences appliquées à Jyväskylä, Finlande. Chaque année, une centaine d'étudiants entrent dans le programme pour trois ans d'études. Des équipes de 18 personnes sont composées, en s'assurant de la diversité des tempéraments individuels.

Les étudiants partent immédiatement à la recherche de leurs premiers contacts avec des clients.

Au cours de la première année d'étude, ils s'adaptent à leurs nouvelles conditions d'apprentissage qui responsabilisent l'apprenant. En deuxième année, ils consolident leur équipe et développent leur chiffre d'affaires. En troisième année, l'équipe atteint un professionnalisme remarquable en innovation et intelligence collective. Les études se terminent par un tour du monde en équipe avec l'argent gagné au cours des études.

En France, un programme existe en environnement universitaire qui applique cette pédagogie hors standard. Il s'agit du Bachelor Jeune Entrepreneur, de l'École de Management de Strasbourg, Université de Strasbourg. Par ailleurs, une association Team Factory promeut cette pédagogie.



Bénéfices

- ▶ Les apprenants sont particulièrement préparés à intervenir et accompagner dans des domaines tels que leadership, facilitation, coaching de travail d'équipe, entrepreneuriat, montage de dispositifs apprenants avec des pédagogies de l'expérimentation. Ils développent une conscience personnelle forte: méthodes de capture du savoir, connaissance de soi, métacognition... Leurs postures de travail en intelligence collective sont naturelles. Ils installent la coopération et le dialogue dans leur vie de travail et relationnelle. Ils savent observer les forces et faiblesses d'une équipe et améliorer son fonctionnement.



- ▶ Environ 40% des étudiants créent leur propre activité à l'issue de la formation.
- ▶ Au plan sociétal, des valeurs fortes sont partagées dans le sens du bien commun, du partage des ressources, d'un monde durable.
- ▶ Les enseignants trouvent dans ce modèle un grand nombre de méthodes pédagogiques permettant de capter l'attention des apprenants dans toutes les situations telles que concentration, équipe, challenge, capture du savoir, dialogue, autorégulation...



Recommandations

Pour les apprenants :

- ▶ Entrer dans le programme avec un vrai désir de travailler en équipe et d'apprendre sur soi-même.
- ▶ La mise en autonomie d'apprentissage est un basique, son outil est le « contrat d'apprentissage » : il faut donc le relire et l'affiner tous les trois mois.
- ▶ Ne pas imaginer qu'apprendre par l'expérimentation libère de l'acquisition de connaissances : il y aura toujours des efforts à fournir pour aller chercher le savoir par soi-même et le capitaliser.

Pour les coachs :

- ▶ Désapprendre si l'on vient de métiers comme enseignant, accompagnateur de projet.
- ▶ Commencer par se connaître soi-même.

Pour les pilotes du système :

- ▶ Analyser les contradictions entre le programme mis en place et son environnement, le plus souvent inchangé.
- ▶ Faire les liens pour garantir la survie de l'action audacieuse engagée.



Lien avec d'autres outils ou pratiques

> Fiche 102. L'équipe apprenante



Pour aller plus loin

Vidéo de Peter Senge à l'occasion du XV^e anniversaire de Team Academy: www.youtube.com/watch?v=qegtAuPLyEY

Toivanen H., *Friend Leadership. A Visual Inspiration Book*, 2014.

Le site de Team Factory: www.teamfactory.fr

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 TERA OA, 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

Étienne 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 5^e 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