

Outil

31

L'équipe apprenante

“
Les organisations
qui atteindront
l'excellence sont celles qui
sauront obtenir l'engagement
de leurs membres et soutenir
leur capacité à apprendre.

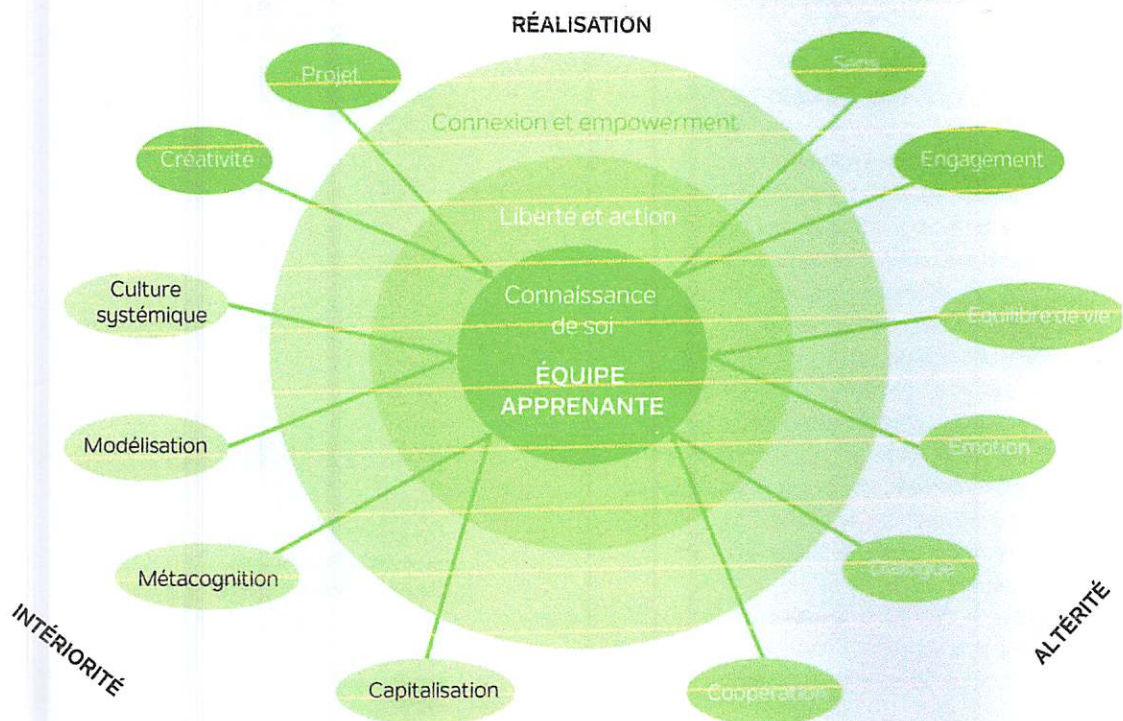
Peter Senge

En quelques mots...

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

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'approche aide l'équipe à se développer dans cet immense territoire.

LE MODÈLE DE L'ÉQUIPE APPRENANTE®



Source : COLLIGNON É., L'équipe apprenante : se relier pour transformer le monde, Edifusion, 2020.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Permettre à une équipe de déployer tout son potentiel.
- Développer l'apprenance collective.
- Permettre à une équipe de former un collectif autonome.

Contexte

Toute équipe peut faire un bond de progrès dans son fonctionnement en se renforçant comme équipe apprenante. De cette manière, elle peut prendre en main son propre développement, son propre questionnement, son chemin spécifique de progrès qui convient à tous à un moment donné. La première condition est une atmosphère saine, ainsi que le désir et la possibilité des membres d'apprendre ensemble, donc de partager, de dialoguer, de célébrer les succès collectifs.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'équipe est réunie avec son leader qui prend part à tous les échanges. Tous prennent connaissance du jeu pédagogique, « L'équipe apprenante », qui comprend 36 cartes descriptives de pratique. L'équipe les utilise pour réaliser son autopoisonnement et choisir ses actions de progrès. Il faut compter au minimum 1 h 30 pour se mettre dans d'excellentes conditions de dialogue et suivre un processus rigoureux.

- 1. Préparation.** Le coach d'équipe prépare le jeu et explique les règles aux membres de l'équipe.
- 2. Prises de position.** Les participants s'emparent des cartes et les placent sur l'axe préalablement tracé par le coach.
- 3. Expression des divergences.** Chacun a la possibilité de marquer un point de vue différent en déplaçant certaines cartes.
- 4. Dialogue.** Le coach d'équipe facilite les échanges pour permettre aux participants de tendre vers une représentation globale partagée.

5. Décisions. L'équipe choisit une à trois cartes de progrès et établit un plan de décisions.

6. Apprenance. Le coach d'équipe réalise un tour de table des apprentissages.

Le détail des étapes est disponible page suivante.

Méthodologie et conseils

- Les suivis des décisions sont intégrés dans les processus habituels. L'apprenance se renforce progressivement dans la vie quotidienne de l'équipe.
- Il est souhaitable de garder trace de l'autopositionnement auquel l'équipe est parvenue. Elle s'y référera lors du renouvellement de cet exercice, par exemple tous les six mois.

Suite outil 31 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Les cartes de pratique et la méthode sont en accès libre sur le site : <https://thelearningperson.com>
- ✓ Les formations sur l'équipe apprenante, facilitées par Agnès Cabannes et Étienne Collignon, permettent d'apprendre à guider une équipe sur le chemin de développement et de l'apprenance. Un dispositif léger en distanciel et en petit groupe permet de s'approprier le modèle, pratiquer avec d'autres, échanger, s'inspirer et faire le design de son projet de transformation d'équipe. Pour plus d'informations, voir le site : <https://matierederesonance.fr>



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La force d'un modèle

Chacune des cartes s'inscrit dans une représentation de l'apprenance comprenant trois axes.

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

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

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

Le déroulé détaillé d'un atelier**1. Préparation / 5 minutes**

Mélanger les cartes et les répartir entre les membres de l'équipe. Sur une grande feuille type paperboard, tracer un axe d'autopositionnement de l'équipe, de 1 à 5, et un espace « point d'interrogation » (dans le cas d'un manque d'informations). En lisant chaque 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 et partiellement appliquée ; 3 = connue en général, plutôt appliquée ; 4 = connue de tous et très souvent appliquée ; 5 = maîtrisée par tous et mise en œuvre systématiquement.

2. Prises de position / 20 minutes

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.

3. Expression des divergences / 20 minutes

Chacun a la possibilité de déplacer une carte seulement, en justifiant son choix, les autres participants ne faisant aucun commentaire. Deux tours au maximum peuvent être réalisés.

4. Dialogue / 10 minutes

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 ainsi : les cinq pratiques les mieux installées ; les cinq pratiques les plus manquantes et quels sont les mots qui définissent l'équipe : apprenante, créatrice, performante... ?

5. Décisions / 15 minutes

L'équipe choisit une à trois cartes de progrès à introduire pour elle-même. Bien sûr, elle sera attirée par les faiblesses repérées dans l'exercice. Mais pourquoi pas également nourrir ses forces ? Elle conclut par un « tableau de décisions » (quoi, qui, pour quand).

6. Apprenance / 5 minutes

Quelles émotions ont été vécues ? Qu'est-ce que l'équipe a appris ?



Cas d'entreprise

Depuis sa prise de poste il y a un an, la directrice générale d'une entreprise de sept cents personnes poursuit un objectif de renforcement du travail ensemble et de responsabilité managériale, en particulier sur les risques psychosociaux.

Le moment est venu d'ancrer l'intention dans son équipe de direction. Elle retient la méthode que lui propose sa coach extérieure de travailler les cartes de pratiques d'abord avec son équipe de direction et de compter sur le déploiement par chacun.

- La première étape est un tête-à-tête : la coach guide la directrice dans la découverte des cartes, lui fait faire sa propre représentation de l'apprenance de l'équipe et la prépare aux bonnes postures car elle va participer à l'atelier avec les membres de son équipe.
- La réunion de l'équipe s'inscrit dans un séminaire au vert, dans une atmosphère joyeuse avec des exercices de représentation du futur et d'échange de compétences.
- La coach guide l'équipe avec sa directrice dans les étapes avec les cartes. Une atmosphère d'écoute approfondie s'installe.

En clôture des échanges, la directrice révèle les écarts entre sa propre représentation de départ et celle de l'équipe, et tous actent de plusieurs actions souhaitables. Lors des réunions de direction suivantes, la coach soutient les actions décidées en apportant les méthodes adéquates.

Extrait de :

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

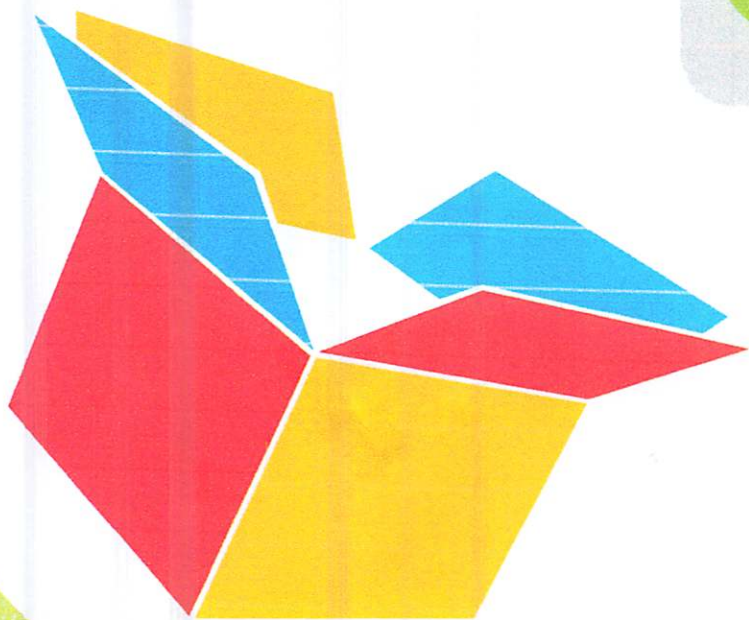
DU

COACHING D'ÉQUIPE

Rodéric Maubras

75

outils
clés en main



DUNOD