

# Pourquoi et comment s'appuyer sur le succès de ses équipes pour faire grandir son projet d'organisation apprenante ? Passer un cap grâce à un processus de co-élaboration interne d'une politique de renforcement des équipes.



**ETIENNE COLLIGNON**  
PRÉSIDENT THE LEARNING PERSON. ENSEIGNANT ET ACCOMPAGNATEUR EN INGÉNIERIE ÉDUCATIVE. CHERCHEUR ET AUTEUR DE LIVRES ET OUTILS PÉDAGOGIQUES CENTRÉS SUR L'APPRENTISSAGE PERSONNELLE, EN ÉQUIPE ET COMME ORGANISATION.



**AGNÈS CABANNES**  
PRÉSIDENTE MATIÈRE DE RÉSONANCE. COACH. UN PIED DANS L'ARGILE GÉNÉRATIVE®, UN AUTRE DANS L'ORGANISATION APPRENANTE. A PARIS, À TOULOUSE ET CAHORS.



## L'APPRENTISSAGE : UNE ATTITUDE DYNAMIQUE POUR LES ORGANISATIONS

L'apprentissage est une attitude dynamique consciente permettant à une personne ou un collectif d'accroître sa capacité à résoudre des problèmes complexes. Cette notion s'applique aussi bien aux personnes et aux équipes, mais aussi à l'organisation, c'est-à-dire une entreprise, une administration, une association, une coopérative ... autant de formes diverses d'organisation du travail. Les équipes, en tant que cœur du travail collectif, jouent un rôle crucial dans cette dynamique. Elles prennent diverses formes, telles que services, unités, projets ou réseaux internes et s'inscrivent dans des structures formelles ou informelles. On peut dire que les équipes forment le centre nerveux de l'organisation.

## L'APPRENTISSAGE COMME CLÉ DE PROGRÈS

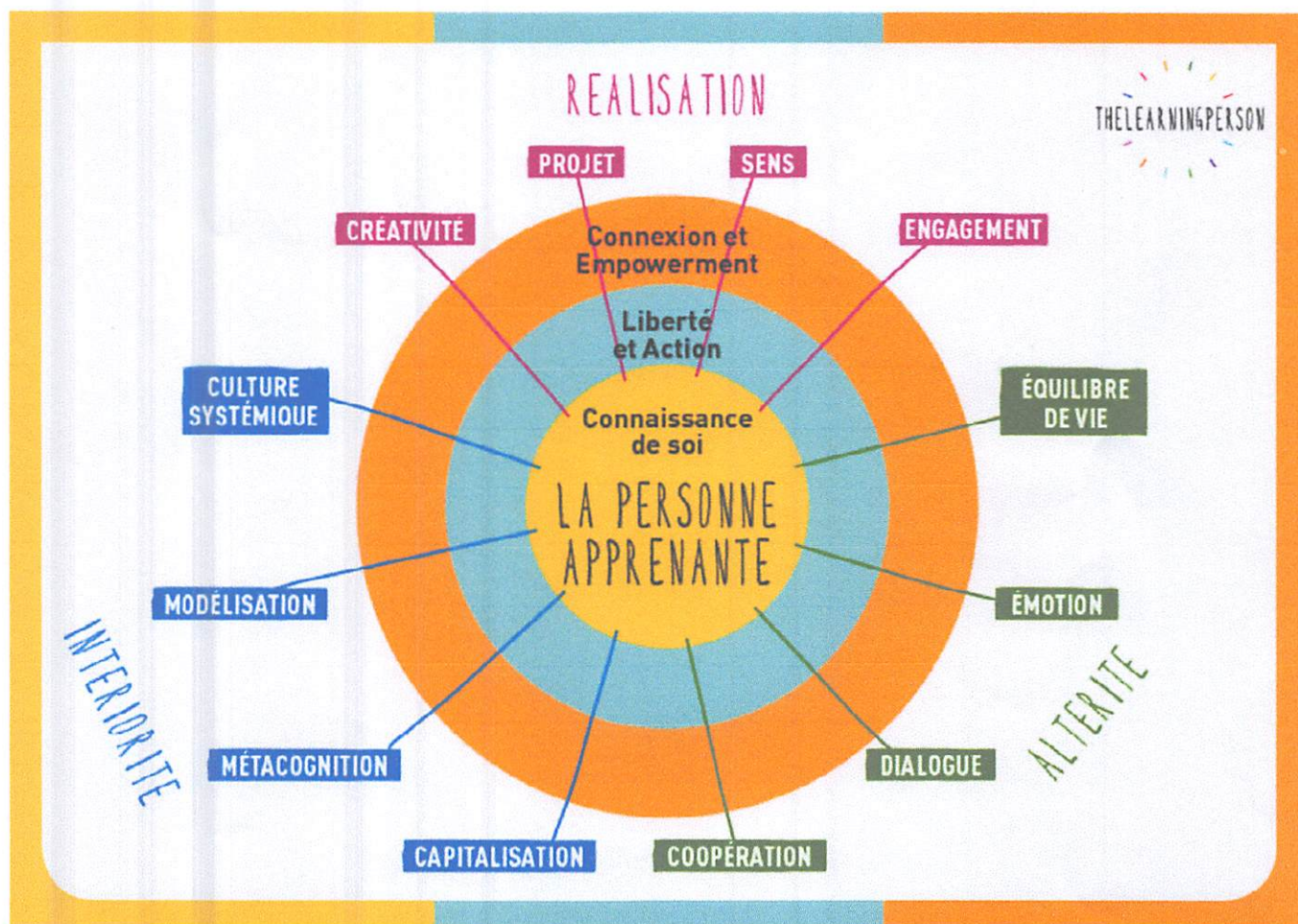
Dans un monde économique mouvant, incertain et en forte compétition, l'adaptabilité

est essentielle. Cela nécessite un engagement organisationnel envers l'apprentissage, reposant sur des équipes elles-mêmes apprenantes. La plupart des organisations fonctionnent grâce à l'engagement des personnes travaillant ensemble. Il y a donc une grande valeur dans les dynamiques d'équipe existantes. Et si l'organisation s'appuyait sur ce constat pour se renforcer globalement en apprentissage ?

## NOTRE APPROCHE DE L'APPRENTISSAGE

La littérature de management offre une variété d'approches pour évaluer et soutenir la qualité du management d'équipe. Par exemple, nous avons énormément appris de l'approche de Team Academy, un réseau international de coaches d'équipe actifs dans la formation initiale et universitaire, ainsi que dans l'accompagnement dans les entreprises.

Notre modèle de l'apprentissage aide à se représenter l'état d'avancement d'une équipe comme d'une organisation en matière d'apprentissage.



## DE L'ÉQUIPE AUX ÉQUIPES ET À L'ORGANISATION

Nous abordons ici une question peu documentée : comment soutenir une dynamique d'équipes apprenantes qui impacte toute une organisation ? Voici une démarche, basée sur notre expérience, pour ancrer l'apprenance dans une organisation à partir de la dynamique de ses équipes. Imaginons un dirigeant soucieux de développer l'apprenance au sein de son organisation. Quelle démarche pourrait-il suivre ?

### 1 – Identifier les acteurs de transformation.

Qui sont les personnes porteuses d'intelligence collective ? Qui sont les pionniers ? des leaders, facilitateurs, formateurs ou coachs sources de progrès remarquables dans des travaux collectifs.

Action : reconnaître leurs apports et les inviter à construire une politique globale pour l'organisation.

### 2 – Observer les expérimentations vivantes.

Les expériences des acteurs de transformation sont précieuses pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré.

Action : recueillir leurs témoignages : Quelles méthodes ont-ils utilisé ? Quelles ont été leurs difficultés et leurs succès ?

### 3 – Modéliser avec les acteurs de transformation

Le travail collectif de ces acteurs internes permet de repérer les pratiques reproductibles. Ils établissent des liens avec la culture d'entreprise, les valeurs et les principes de management. Ils s'interrogent sur l'apport de ces pratiques au service de la stratégie globale. Parallèlement, ces acteurs s'intéressent aux théories existantes sur les équipes et organisations apprenantes, et étudient les réalisations concrètes dans d'autres organisations.

Action : mettre par écrit les bonnes pratiques que l'on souhaite déployer permet une première formalisation d'un modèle d'équipe apprenante, vécu et cocréé dans l'organisation. On y trouvera, par exemple, des méthodes telles que le contrat d'équipe, le dialogue, les rôles délégués, l'inclusion et le débriefing, le feedback, les rites et célébrations.

### 4 – Transmettre à de nouvelles personnes en charge d'équipe

Sous des formats variés et étalés dans le temps, les pionniers deviennent les formateurs de leurs pairs.

Action : permettre aux équipes de tester de nouvelles idées et approches sans crainte de l'échec. Mettre en place des processus pour capturer et partager les leçons apprises des succès et des échecs. Reconnaître et récompenser les employés qui contribuent à l'apprentissage et à l'innovation. Mettre en place des systèmes de reconnaissance.

5 – Soutenir la construction d'une politique d'organisation en matière de management d'équipe.

L'intention d'une organisation apprenante composée d'équipes apprenantes demande un pilotage global.

Action : créer des interrelations entre les équipes, formaliser les outils et méthodes de management d'équipe, organiser les transferts de connaissances et d'expériences, reconnaître les percées, encourager les acteurs. Cela nécessite une énergie d'accompagnement dédié et de la persévérance dans le temps.

### CONDITIONS DE SUCCÈS POUR UNE POLITIQUE D'ÉQUIPES APPRENANTES

- Être exemplaire. Il est essentiel que l'équipe de direction applique à elle-même les enseignements du progrès managérial d'équipe défini en interne.
- Promouvoir l'apprentissage continu chez tous les membres de l'organisation, en particulier chez les acteurs de transformation. Les encourager à sortir de l'organisation, participer à des réseaux, témoigner, et ainsi continuer à apprendre.
- Favoriser la collaboration. Créer des espaces et des opportunités pour que les

équipes travaillent ensemble sur des projets transversaux. Utiliser des outils collaboratifs pour faciliter le partage de connaissances et d'informations

- Explorer et nourrir d'autres domaines de l'apprenance. En déployant cette stratégie, les acteurs identifient des domaines à enrichir, comme le style de leadership ou la vision partagée. Accueillir la variété des situations complexes en appliquant les mêmes principes d'apprenance. Appliquer les mêmes principes d'apprenance à diverses situations, y compris pour les équipes à distance, en consolidant leurs interactions humaines avec la même rigueur et souvent les mêmes outils qu'en présentiel.
- Marquer les succès et percées. Et pourquoi pas organiser une célébration des progrès en réunissant les équipes dans un moment de partage de méthodes et de résultats.

### CONCLUSION

L'apprenance d'une organisation c'est le plaisir de grandir et se développer ensemble. L'esprit d'équipe en est un levier puissant. Ainsi s'établit l'intelligence collective performante pour agir dans la complexité, anticiper les transformations et démultiplier l'innovation. En suivant une démarche structurée et en s'appuyant sur les dynamiques d'équipe existantes, les organisations peuvent prospérer en responsabilité dans un environnement économique, social et environnemental en constante évolution.

*Etienne Collignon & Agnès Gabannes*

