

Une méthode opérationnelle de travail et d'apprentissage en équipe génératrice de confiance : *l'Action Learning*

DANIEL BELET
Groupe Sup de Co La Rochelle

Résumé :

Développer la confiance au sein des organisations est aujourd'hui un défi majeur et un enjeu capital, tout particulièrement en France, tant pour améliorer leurs climats de travail et l'implication de leurs collaborateurs que pour accroître de façon pérenne leurs performances économiques. L'action learning, dans la version la plus élaborée (celle du WIAL) est une méthode puissante de réflexion collaborative en équipe coachée, novatrice en France, qui contribue très efficacement à construire de la confiance au sein d'équipes mais aussi au sein de l'ensemble de l'organisation lorsqu'elle s'y diffuse. Sont présentés les principes et principales caractéristiques de cette méthode de travail et d'apprentissage en équipe ainsi que des illustrations concrètes de son utilisation par l'auteur.

Mots clefs :

Confiance, Action learning, Management des hommes, Leadership, Apprentissage en équipe.

Abstract :

To establish trustful relationships within organisation is today a major challenge and a big stake in France, as it allows to improve the work climate, the employees commitment as well as to increase their short and medium term economic performances. Action learning, with its most sophisticated version (the one of WIAL), is a powerful team based collaborative method, new in France, that very efficiently contributes to build trustful relationships not only within the team but also throughout the organisation when it is spread. The main principles and characteristics of this team based work and learning method are presented as well as some concrete examples of its actual use by the author.

Keywords :

Trust, Action learning, People management, Leadership, Team learning.

INTRODUCTION

Le métier de manager-leader consiste en différents rôles d'interface et de communication dont l'essentiel ont trait à des relations humaines (Mintzberg, 2009). Or il ne peut y avoir de relations humaines saines, mutuellement profitables et donc de pratiques managériales de qualité que s'il existe un contexte de confiance entre les acteurs concernés, tout particulièrement dans une relation de pouvoir asymétrique comme dans une organisation hiérarchique (Covey, 2008).

Cette vérité simple est trop souvent ignorée par les dirigeants et les personnels d'encadrement dans la vie des organisations mais aussi par le système éducatif et les organismes spécialisés dans la formation et la préparation des managers à l'exercice de leurs responsabilités...

L'enjeu de la confiance est donc essentiel pour assurer le bon fonctionnement et de bonnes performances des organisations de façon pérenne, quelle que soit leur taille et leur nature. (Serieyx, 2009). Aussi une réflexion sur ses fondements est-elle particulièrement importante car elle relève d'un rôle clé du leader (Reitter & Ramanantsoa, 2012 ; Carney & Getz, 2012).

Une étude faite dans plusieurs pays européens il y a quelques années (Algan & Cahuc, 2008) a mis en évidence la position très défavorable de la France qui apparaît en queue du classement, comme celui où il y a le moins de confiance au sein des organisations ! Ce qui est un constat grave en termes de qualité des pratiques de management des hommes et des organisations.

Par ailleurs les travaux des sociologues français spécialistes des organisations tels que Crozier, Le Goff, de Gauléjac, Dupuy ont montré que ce phénomène était en grande partie lié aux spécificités de la culture managériale française dominante qui est directement héritée de « l'âge industriel » et fortement influencée par une culture administrative liée à l'hypertrophie du secteur public et au centralisme jacobin national. Aussi celle-ci est-elle restée très hiérarchique, centralisée, administrative, technocratique et peu transparente. Mais surtout la qualité des relations humaines et du management des hommes y est considérée en réalité comme de peu d'importance, au moins dans les pratiques managériales observables.

Les comportements des détenteurs du pouvoir sont souvent autocratiques et procèdent d'injonctions « top-down » qui doivent être exécutées par la hiérarchie, ce qu'en langage politiquement correct on appelle « l'alignement stratégique »... La critique des décisions des dirigeants est en général non seulement mal vue et mais même souvent sanctionnée. Aussi n'est-il pas étonnant que de tels comportement managériaux contribuent à générer de la défiance, des stratégies d'évitement ou de contournement de la part des acteurs qui les subissent. Ces comportements qui résultent de carences en matière de confiance représentent autant de « coûts cachés » qui pénalisent les performances de ces organisations sans que leurs responsables en soient conscients (Savall H. & Zardet V., 2001) et tendent à créer des frustrations parmi les personnels qui n'ont pas la liberté d'exprimer ce qu'ils ressentent et se sentent exclus de processus de décision qui les concernent.

Améliorer la confiance au sein des organisations représente donc en France aujourd'hui un défi considérable mais aussi un enjeu fort important pour de très nombreuses entreprises et organisations, car elle est un facteur clé de progrès pour améliorer de manière pérenne la

qualité de leur management des hommes et de leur leadership qui impacte directement de leurs performances globales, selon le modèle de l'EFQM qui fait autorité en la matière.

Ce dernier montre que ces considérations de qualité du leadership comptent pour environ un tiers du niveau de performances des entreprises.

La confiance au sein des organisations est aussi une condition nécessaire tant pour le développement professionnel des personnes que celui des équipes. (Duluc, 2003)

Mais faire progresser la confiance dans les relations humaines au sein d'une organisation exige de profonds changements dans les principes et pratiques de management des hommes et de leadership qui eux-mêmes dépendent de leurs modèles mentaux et de leurs croyances.

En effet, comme l'ont montré depuis longtemps les psychologues du travail, les routines de pensée et les modèles mentaux des détenteurs du pouvoir déterminent leurs comportements et leurs attitudes qui, à leur tour, vont avoir un impact sur ceux de leurs collaborateurs. En effet le management des hommes et le leadership constituent des phénomènes sociaux complexes et de nature interactive ou systémique. C'est le fond de la problématique du changement dans les organisations qui nécessite des évolutions des modèles mentaux, des comportements et des pratiques managériales. (Senge, 1991; Hamel, 2007).

Cela s'applique tout à fait au sujet qui nous intéresse ici qui est la façon de créer ou d'améliorer sensiblement un climat de confiance au sein d'une entreprise ou d'une organisation dans un contexte de travail traditionnel de nature hiérarchique.

Rappelons à propos de cette problématique de changement des comportements et des attitudes une remarque pertinente d'Einstein qui disait : « *La stupidité, c'est d'agir toujours de la même façon et de s'attendre à des résultats différents !* ».

Par conséquent pour agir efficacement en matière de développement de la confiance dans les organisations, il convient de changer de paradigme de management des hommes et d'adopter des démarches alternatives telles que des méthodes d'intelligence collective et collaboratives car elles procèdent d'une logique essentiellement non hiérarchique.

Or parmi ces démarches d'intelligence collective qui tendent aujourd'hui à se développer, notamment sous l'impulsion de consultants et de coaches telles que la co-création, le co-développement, le leadership partagé, etc., il existe une méthode particulièrement efficace et peu connue en France appelée « l'Action Learning ». Elle a le double avantage d'être très opérationnelle et d'avoir fait la preuve de son efficacité et de sa pertinence depuis longtemps, notamment dans le monde anglo-saxon et asiatique, même si elle ne s'est développée que depuis une vingtaine d'années. Un de ses nombreux bénéfices est précisément sa capacité à créer de la confiance et de la solidarité au sein d'équipe de travail. Nous évoquerons ici sa version la plus élaborée qui est celle du World Institute for Action Learning (WIAL).

Nous présentons cette méthode dans une première partie en évoquant son origine conceptuelle, ses évolutions et sa formalisation la plus élaborée, ses originalités, ses aspects opérationnels, ses principaux bénéfices et ses spécificités qui la distinguent d'autres méthodes apparemment voisines.

Dans une seconde partie, on s'attachera à expliquer pourquoi cette méthode de réflexion collective et collaborative a l'avantage de faciliter l'émergence d'un climat de confiance entre participants aux sessions ce qui contribue au développement d'équipes apprenantes. De plus lorsqu'elle se diffuse dans l'organisation elle contribue à transformer la culture managériale pour la rendre plus collaborative du fait de la confiance accrue qu'elle suscite dans les relations entre les personnes.

I. L'Action Learning : une méthode d'intelligence collective opérationnelle et efficace

Origine et présentation générale

L'inventeur de « l'Action Learning » est Revans, britannique et physicien de formation qui a mis au point cette méthode d'intelligence collective lorsqu'il travaillait dans les mines de charbon du Pays de Galles pendant la seconde guerre mondiale. Il a obtenu des résultats remarquables tant en termes d'amélioration de la productivité qu'au niveau de la satisfaction des mineurs. Plus tard, il appliqua cette méthode dans des établissements de santé en Grande Bretagne avec le même succès.

Revans (1980, 1982, 1998) était un praticien pragmatique qui est parti de l'idée de base qu'il ne pouvait y avoir aucune action sans apprentissage et aucun apprentissage sans action. Il est parti de l'hypothèse centrale selon laquelle les personnes apprennent beaucoup plus rapidement et efficacement quand elles doivent agir pour résoudre des problèmes concrets réels.

De plus, Revans a montré qu'un questionnement actif était une condition nécessaire à toute forme d'apprentissage. Il a développé et formalisé progressivement la méthode de l'Action Learning à partir d'une expérience de terrain dans divers types d'organisations.

L'origine empirique et non pas théorique de cette méthode explique sa puissance et son efficacité opérationnelle, mais aussi la marginalisation voire l'ignorance dont elle a été l'objet pendant longtemps dans la littérature managériale traditionnelle et le système éducatif spécialisé en sciences de gestion.

Ultérieurement, le modèle de l'Action Learning a fait l'objet de différentes versions et élaborations en Grande Bretagne avec notamment les travaux de Pedler (1991, 1996) et surtout aux Etats Unis de Marquardt (1999, 2004, 2009). Celui-ci a développé le modèle le plus élaboré de la méthode et a créé le World Institute for Action Learning (WIAL) qui constitue aujourd'hui la référence mondiale, et a particulièrement travaillé sur les pratiques du questionnement et ses liens avec le développement des compétences de leadership (Marquardt, 2014).

Il est intéressant de noter que les processus sociaux qui sont au cœur de l'Action Learning ont été validés a posteriori par les recherches et les théories de plusieurs champs disciplinaires : sciences du comportement humain, sciences des organisations, sciences du comportement humain, sciences des organisations, sciences de l'éducation et sciences de gestion. La

puissance et l'efficacité de cette démarche s'explique précisément par sa situation à un carrefour de plusieurs disciplines humaines, sociales et managériales et par son approche holiste et systémique liée au processus de questionnement qui la caractérise.

Nous n'évoquerons ici que la version la plus évoluée de l'Action Learning qui est donc celle du World Institute for Action Learning (WIAL) essentiellement inspirée par les travaux de Marquardt. Outre sa formalisation et sa conceptualisation, son apport essentiel a été l'introduction du rôle d'un coach spécialement formé à la méthode qui a permis d'améliorer son caractère opérationnel et d'accroître son efficacité, tout particulièrement en matière d'apprentissage (« learning ») individuel des participants et collectif au niveau de l'équipe.

Il convient de souligner qu'en France le terme « d'Action Learning » est utilisé à tort pour qualifier des activités n'ayant rien à voir avec ce modèle d'intelligence collective et collaborative pour résoudre des problèmes complexes et développer l'apprentissage individuel et collectif, tels que par des séminaires « outdoor » d'exercices physiques pour cadres dans la nature, des visites d'entreprises, des formations d'étudiants par l'apprentissage ou encore des parcours d'intégration des nouveaux recrutés privilégiant des expériences ou/et des missions de terrain.

L'Action Learning est une démarche managériale qui a trois objectifs principaux :

a) C'est d'abord une méthode d'intelligence collective et collaborative qui permet la résolution de problèmes complexes, importants et relativement urgents ou le traitement de sujets ou questions multidimensionnels par une démarche de réflexion d'équipe séquencée, fondée sur une logique exclusive de questionnement et qui est coachée pour en optimiser le déroulement et les résultats.

b) C'est aussi une méthode qui permet le développement de compétences de communication, de leadership et d'animation d'équipe particulièrement efficace.

Le rôle du coach formé à la méthode est à cet égard essentiel. Cette méthode a le mérite de permettre le développement simultané de quatre catégories de compétences essentielles pour un « manager-leader » :

- des compétences cognitives (raisonnement, pensée stratégique, créativité, approche globale et systémique)
- des compétences d'exécution ou de mise en œuvre opérationnelle (planification, gestion de projet, attention au client, suivi des résultats, enseignements à en tirer...)
- des compétences relationnelles (capacité à communiquer, à influencer, à convaincre, à créer l'engagement, à inspirer, à coopérer, à créer la confiance, à s'interdire de juger les personnes pour se centrer sur les faits, à écouter, à dialoguer, etc.)
- des compétences d'autonomie et de maîtrise de soi (capacité à faire confiance, à déléguer, à s'adapter, à contrôler ses émotions et impulsions, à faire preuve d'ouverture, de curiosité, d'humilité, de prise de recul critique, etc.)

c) C'est enfin une méthode puissante et performante de construction d'équipe solidaire et collaborative (aspect « Team building »). Elle permet d'apprendre ensemble, de réfléchir sur les expériences de terrain dans une optique positive d'apprentissage et de progrès, qui est grandement facilitée par le rôle important du coach.

Par ailleurs, la démarche centrale et exclusive de questionnement qui caractérise et fait son originalité et sa puissance permet de renforcer la cohésion de l'équipe ou du groupe, de développer un sentiment « d'appartenance » et de solidarité, un engagement dans l'action et une compréhension commune du sujet des participants, une co-responsabilité dans l'élaboration des solutions ou des stratégies qui résultent de la réflexion collective et collaborative. Cette réflexion collective et collaborative en mode de questions favorise l'écoute, la concentration, l'ouverture, la tolérance et contribue à créer un climat de confiance entre les participants. Ceci est facilité par l'absence de hiérarchie et de leader au sein du groupe ou de l'équipe où tous les participants sont sur un pied d'égalité tant pour poser des questions que pour y répondre.

Ce qui va se traduire par une haute qualité de communication et un véritable dialogue entre les membres. En effet, le processus exclusif de questionnement oblige à une écoute attentive et une concentration sur les opinions et points de vue des différents membres. La profondeur des échanges liée notamment à des questions ouvertes, va susciter l'émergence d'une pensée collective plus forte mais aussi plus pertinente et plus sage car prenant en compte une diversité de points de vue et, in fine, une vision plus globale du sujet qui débouchera sur un plan d'action plus judicieux. En effet il a été démontré qu'on est toujours plus intelligent à plusieurs sur un problème complexe ou multidimensionnel que tout seul quel que soit ses talents et son expérience. Ce qui résulte de l'expression d'une diversité de points de vue et traduit la supériorité d'une approche systémique. (Surowiecki, 2004)

Enfin, il convient de souligner que cette démarche a pour objectif principal de déboucher rapidement sur un plan d'action opérationnel. Son processus va créer un engagement pour l'action de l'ensemble de l'équipe qui va se sentir co-responsable de la solution qui va émerger et qui sera mise en œuvre. Ce qui va renforcer l'esprit de collaboration et de coopération de l'équipe mais aussi va stimuler fortement sa créativité...

L'Action Learning favorise ainsi la création de véritables équipes apprenantes, qui sont capables d'apprentissages collectifs mais aussi individuels. Elle apparaît comme une méthode particulièrement pertinente et efficace, notamment pour trouver des solutions et des stratégies à des problématiques complexes de changement au sein des organisations et en particulier dans le cas de processus d'innovation.

Aspects pratiques et principaux domaines /modes d'utilisation de l'Action Learning

Nous ne pouvons naturellement ici détailler tous les aspects opérationnels et pratiques de cette méthode de réflexion collective et collaborative en équipe. Précisons seulement qu'elle se concrétise par des sessions relativement brèves d'environ 90 minutes, très structurées avec plusieurs phases se déroulant selon une chronologie précise et surtout animées par un coach spécialement formé à la méthode. Sa puissance et son originalité permettent la poursuite simultanée de deux objectifs d'égale importance, le premier à court terme et le second à moyen terme :

a) Elaborer des solutions créatives, opérationnelles et focalisées sur l'action à des sujets complexes, importants et assez urgents pour l'organisation.

b) Développer l'apprentissage individuel de compétences de communication et de leadership des participants, mais aussi l'apprentissage d'une vraie réflexion collaborative en équipe. Ce qui constitue le propre d'une véritable équipe apprenante.

En pratique, cette méthode se caractérise par :

- Un groupe de participants de 4 à 8 personnes dont la composition sera aussi diverse que possible afin de rassembler une variété de points de vue. Elle ne comporte aucun leader ou animateur contrairement à beaucoup d'autres méthodes de réflexion et de travail collectif. Ce groupe va travailler toujours sur des problèmes, projets ou sujets réels et concrets de la vie de l'organisation.
- Une réflexion collective et collaborative à partir d'un processus exclusif de questionnement. Tous les participants sont placés sur un pied d'égalité tant pour poser des questions que pour y répondre. Ce processus de questionnement a de nombreux avantages. En effet, outre sa capacité à aller au fond des sujets, problèmes ou projets faisant l'objet de la réflexion collaborative lors d'une session, il va obliger les participants à pratiquer une écoute attentive et à se concentrer sur les échanges (ce qui n'est pas le cas dans des débats traditionnels qui se limitent à des confrontations d'opinions et restent souvent à la surface des problèmes abordés).
- Un rôle essentiel du coach qui n'intervient pas sur le fond des échanges mais va veiller au respect de la méthode et de ses règles et surtout va aider le groupe à prendre du recul pour améliorer sa manière de fonctionner et va saisir des opportunités pour faciliter des apprentissages individuels et collectifs, par des questions qu'il va adresser au groupe et par le « debriefing » des sessions. Il va veiller à ce que la réflexion du groupe soit centrée sur la problématique initiale pour pouvoir déboucher à la fin de la session sur un plan d'action opérationnel, puisque c'est la finalité essentielle de cette méthode pour son objectif de court terme.

II. L'Action Learning : une démarche managériale suscitant la confiance et le développement d'une culture collaborative et « apprenante »

La pratique de l'Action Learning qui est une forme particulièrement efficace d'intelligence collective va permettre d'améliorer la confiance dans un contexte de travail organisationnel.

Remarquons qu'il est délicat de bien en appréhender le fonctionnement et surtout tous les bénéfices de manière seulement descriptive. L'expérience montre qu'il faut l'expérimenter en grandeur réelle pour pouvoir non seulement bien la comprendre mais en constater les effets positifs. C'est pourquoi sa découverte par des personnes qui ne la connaissent pas est grandement facilitée par des séances de démonstration.

L'impact sur la confiance des participants à l'équipe ou du groupe qui fonctionne selon cette démarche peut s'observer à trois niveaux :

1) *au niveau individuel*

Chacun des participants au groupe de travail lors d'une session d'action learning va voir en effet le niveau de confiance s'accroître vis à vis des autres participants du fait des facteurs suivants:

- la considération et le respect de chacun indépendamment de sa fonction et de son statut libre d'exprimer son point de vue tant par les questions que par les réponses,
- l'absence de leader et de hiérarchie au sein du groupe et donc d'enjeux de pouvoir,
- la capacité donnée à chacun de contribuer à la réflexion et de suggérer des solutions ou des stratégies,
- le contexte de transparence et de partage des informations, des idées, des stratégies,
- le volet d'apprentissage pour chacun au plan de ses compétences de communication et de leadership avec l'aide des autres participants et du coach lors de la session.

2) *au niveau de l'équipe ou du groupe*

Il convient d'abord de souligner le rôle essentiel du coach qui va devoir créer un contexte de confiance, d'entraide et d'apprentissage au sein du groupe au démarrage de la session, selon une méthode spécifique à laquelle il a été préalablement formé.

Le fait de travailler par le questionnement sur un problème concret et réel ou un projet ou une tâche de nature complexe d'une organisation, ayant un caractère important et assez urgent a pour effet de rendre les participants solidaires et co-responsables de la solution en termes d'action, même de façon en partie inconsciente. Elle les oblige en effet à l'écoute et la concentration sur le sujet. Par ailleurs ce type de démarche s'avère motivant et intéressant pour les participants qui peuvent librement s'exprimer et être écouté quel que soit leur point de vue. On constate qu'ils prennent du plaisir à la pratiquer dès qu'ils la maîtrisent un peu, ce qui nécessite quelques séances d'apprentissage, du fait que généralement, pour des raisons éducatives et culturelles on a pas l'habitude de maîtriser l'art du questionnement, surtout en France.

Un élément fort important pour créer un climat de confiance au sein du groupe, est celui du partage de l'information et de la transparence totale sur le sujet du fait des questions posées, de l'écoute des différents points de vue et de la possibilité égalitaire de contribution à la réflexion collective.

Enfin en termes d'apprentissage, cette méthode fondée notamment sur l'art de poser des questions permet de développer de réelles capacités de leadership. Car un bon leader est d'abord celui qui sait poser les bonnes questions (plus que d'apporter les bonnes réponses). Elles contribueront à sa légitimité et à sa crédibilité, qui fondent aussi la confiance qu'on peut lui accorder.

3) au niveau de l'organisation

La généralisation de l'action learning comme méthode de management d'équipe au sein d'une organisation permet de transformer en profondeur et d'améliorer la qualité de sa culture managériale et de leadership. Ce qui se manifestera par un progrès vers des pratiques managériales plus ouvertes, plus participative, moins hiérarchique, plus transparente, plus apprenante et aussi plus éthique qui amélioreront le climat de confiance. On peut dire que l'action learning apparaît comme un véritable modèle innovant de management d'équipe fondé sur une logique d'intelligence collective et collaborative. Sa pratique étendue va susciter une nouvelle forme de « culture de co-leadership » apprenante au sein de l'organisation qui influera sur la qualité de son management, sur son image et sur son attractivité. Il en résulte un avantage concurrentiel certain de nature managériale, difficilement imitable par la concurrence.

Au plan théorique il est intéressant d'expliquer l'action générative en matière de confiance au niveau du groupe que produit la pratique de l'action learning par le phénomène de sécurité psychologique qui intervient à ce niveau (Edmondson, 1999, 2014). Ce sentiment de sécurité psychologique en équipe se traduit selon cet auteur par le fait que les participants partagent la croyance qu'ils s'y sentent en sécurité et donc qu'ils peuvent avoir confiance pour s'y exprimer librement sans prendre le risque de rejet ou de sanctions. De plus ce concept de sécurité psychologique au niveau de l'équipe a un impact positif sur les apprentissages collectifs (Edmondson & Zhike, 2014). Ainsi les comportements positifs d'apprentissage en équipe tels que la recherche de feedback, l'entraide, l'expression de sujets de préoccupation ou de fautes, des idées innovantes, des démarches transversales, etc. vont pouvoir se donner libre cours et renforcer en même temps la cohésion de l'équipe par la montée d'une sorte « d'intimité relationnelle » que l'on va pouvoir observer dans les sessions d'action learning et qui va contribuer à améliorer ses performances en termes d'idées, de points de vue, de solutions et stratégies opérationnelles. Des expériences avec des groupes de managers ont été réalisées notamment en Thaïlande, qui ont confirmé ce phénomène d'accroissement du niveau de confiance avec cette méthode. (Cauwelier, 2014)

Quelques illustrations de l'impact de la démarche de l'action learning pour générer de la confiance issues d'expériences de terrain

Comme il a été souligné, il est difficile de bien appréhender cette méthode de façon seulement « intellectuelle », d'autant plus qu'elle touche à deux univers mentaux classiquement différents qui sont d'une part la résolution créative de problèmes complexes et d'autre part le développement des compétences de communication et de leadership, tant au niveau individuel que collectif.

Très peu de recherches de type « académique » existent à son sujet, y compris dans le monde anglo-saxon, qui a pourtant une antériorité dans son utilisation. Ceci s'explique sans doute par son origine empirique et par son caractère pragmatique et opérationnel. En réalité il faut l'expérimenter en vraie grandeur pour bien se rendre de ses modalités de fonctionnement et de ses bénéfices, notamment sa puissance et de son efficacité tant au niveau de la résolution rapide de problèmes complexes débouchant sur des plans d'actions que pour qu'en termes d'apprentissage et de perfectionnement de compétences de communication et de leadership.

Bénéficiant d'une certification à cette méthode par le World Institute for Action Learning et de plus de deux ans de sa pratique dans différents contextes organisationnel, l'auteur peut ici témoigner de son intérêt pour générer rapidement de la confiance au sein d'une équipe diverse, y compris de personnes qui ne se connaissent pas du tout, et qui doivent réfléchir ensemble à un sujet complexe et surtout réel dans un cadre temporel restreint. A titre d'illustrations, nous évoquerons brièvement des expériences pratiques de cette méthode dans deux univers différents : celui de la formation initiale dans une école de management et celui de l'entreprise avec le cas d'une PME.

1) dans un contexte de formation

Le Groupe Sup de Co La Rochelle a une position de pionnier dans l'introduction en France de la méthode l'action learning du WIAL, et de son utilisation dans le cadre de ses enseignements, notamment au niveau des masters spécialisés. Elle a été fort appréciée par les étudiants car elle constitue un process pédagogique vivant et ludique très différent des modes d'enseignement pratiqués habituellement dans ces établissements. L'ensemble des promotions au niveau de la première année de MBA est maintenant familiarisée à cette nouvelle méthode de travail en équipe. Après une brève présentation générale, sont réalisés de nombreux exercices par équipe de 6-8 étudiants. La principale difficulté de sa pratique au départ, est celle la maîtrise d'un dialogue fondé exclusivement sur le questionnement, car notre culture et notre éducation françaises ne nous y ont pas habitué. Cela nécessite un petit apprentissage qui est facilité par des exercices spécifiques de préparation et la pratique de quelques sessions.

Il se trouve que certains groupes d'étudiants de diverses nationalités, notamment asiatiques, avaient des difficultés relationnelles avec les autres étudiants et constituaient des sortes de petits « clans » qui ne se parlaient pas et étaient plutôt dans la confrontation et dans l'ignorance réciproque. Or lors de la constitution des équipes ces étudiants furent mélangés et quelle ne fut pas la surprise de les voir pour la première fois dialoguer et s'exprimer normalement lors des sessions de réflexion avec cette méthode. On est donc obligé de constater, comme d'ailleurs cela a frappé les autres étudiants, que sa pratique avait l'avantage de générer un climat de confiance, de tolérance, d'ouverture au dialogue qui a permis une vraie réflexion en mode d'intelligence collective et collaborative autour des sujets retenus pour ces séances.

Il convient de préciser que le rôle du coach, spécialement formé à la méthode, qui souligne l'importance du respect de règles de fonctionnement très précises, fruits d'une longue l'expérience, a été très important pour établir le climat de travail adéquat de respect, d'écoute, d'ouverture et de questionnement qui indubitablement favorise des relations de confiance au sein du groupe.

Par ailleurs les étudiants se sont rendus compte que cette méthode était particulièrement intéressante pour leurs travaux de groupe, et permettait d'éviter de mauvaise méthode de travail, des pertes de temps, des travaux de style « patchwork » des pertes de temps et des frustrations quant à la répartition des tâches.

2) dans un contexte d'entreprise

Suite à une présentation générale de la méthode devant un public professionnel, ce dirigeant d'une PME, s'est montré vivement intéressé par son originalité basée sur le questionnement et

par son processus de réflexion collective et collaborative qui permet d'associer différentes personnes et donc de bénéficier d'une diversité de points de vue. Il a souhaité l'utiliser pour réfléchir à son projet stratégique à moyen terme qui le préoccupe, d'autant plus que certaines opportunités d'évolution de son entreprise et notamment de diversification de ses activités et de partenariats semblent envisageables.

Pour respecter la diversité des participants qui caractérise cette méthode, il a composé l'équipe avec d'une part certains cadres clés de l'entreprise mais aussi avec deux personnes extérieures à celle-ci. L'auteur a coaché plusieurs sessions et pu faire quelques constats intéressants montrant sa pertinence, pour le sujet qui nous intéresse ici qui est celui de la confiance.

En effet, dans cette PME au mode de fonctionnement hiérarchique traditionnel, les cadres en question n'avaient jamais eu l'occasion de poser des questions et de dialoguer avec le dirigeant sur le devenir de l'entreprise dans le cadre d'une vraie réflexion stratégique. Ce changement de posture a suscité au départ une réserve de la part des cadres participants ainsi qu'une certaine méfiance se demandant s'il était opportun de vraiment exprimer tout ce qu'ils pensaient par des questions ou des réponses sur des sujets pouvant paraître sensibles en face de leur patron... Mais la compréhension de la méthode et la posture du dirigeant qui a bien joué son rôle de simple participant les a mis à l'aise rapidement. Il faut bien préciser que dans cette méthode tous les participants sont sur un pied d'égalité et que la hiérarchie disparaît complètement. Ce qui n'est pas évident non plus pour le dirigeant qui doit avoir l'humilité mais aussi l'intelligence de bien jouer ce rôle. Le coach n'est pas l'animateur ni le leader du groupe, mais seulement le gardien des règles de cette démarche très structurée en plusieurs phases. De plus il veille à la focalisation du groupe sur le sujet choisi afin de déboucher sur un plan d'action ainsi qu'aux apprentissages individuels et collectifs. Dans ce cas son introduction à la session a sûrement aidé les participants à surmonter certaines réserves voire méfiance. Mais la « magie » de la méthode c'est que celle-ci a disparu rapidement et la contribution des participants a vite été très riche et positive dans le temps restreint d'une session d'environ 90 minutes. A travers le questionnement les sujets sensibles, voire les craintes, sont remontés naturellement dans un contexte d'écoute, de compréhension et de dialogue sur le fond et cela dès la première séance. Un climat de confiance et de sérénité s'est vite instauré et tous les participants se sont sentis à l'aise pour ce type d'échanges. La diversité des participants et des points de vue, y compris les interventions des personnes extérieures à l'entreprise ont aussi contribué à ce dialogue en profondeur sans tabous qu'a permis cette démarche de questionnement, qui fait la puissance et l'intérêt majeur de cette méthode.

Il apparaît donc clairement, dans cet exemple relatif à une PME, que la pratique de cette méthode d'action learning contribue rapidement à établir un climat de confiance entre les participants et que son mode de réflexion collective et collaborative fondé exclusivement sur des questions/ réponses avec l'accompagnement d'un coach formé à la méthode y contribue très efficacement.

CONCLUSION

L'Action Learning, dans sa version la plus élaborée, présentée dans cette communication constitue une démarche d'intelligence collective et collaborative particulièrement propice à l'établissement d'un climat de confiance au sein du groupe de participants. Elle représente un mode de management des équipes démocratique, ouvert, tolérant, créatif, qui permet de mobiliser au mieux les idées, les talents, l'énergie et ressources des participants quelque soient leur statut hiérarchique et leur fonction par une sorte de « leadership rotatif » tout au long des échanges. Ce qui est facilité par l'absence de hiérarchie au sein du groupe et la capacité pour tous les participants de poser des questions et d'y répondre. On observe au passage combien les phénomènes de pouvoir dans les organisations traditionnelles contribuent à créer de la défiance.

La puissance et l'efficacité de cette méthode de réflexion collective et collaborative pour créer un climat de confiance tient également au rôle important du coach, spécialement formé, dont c'est l'une des principales responsabilités. Et cela d'autant plus qu'un des bénéfices à moyen / long terme de la méthode est l'apprentissage ou le perfectionnement de compétences de communication et de leadership. Or ceux-ci ne peuvent intervenir sans un climat de confiance entre les personnes concernées. Le fait de réfléchir en équipe selon cette démarche contribue à créer un contexte de sécurité psychologique particulièrement favorable à l'apprentissage tant individuel que collectif et à rendre l'équipe plus performante.

Par ailleurs le fait de travailler toujours sur des problématiques réelles, importantes et souvent assez urgentes pour l'entreprise ou l'organisation fait que rapidement tous les participants se sentent co-responsable de la solution et du plan d'action concret qui résulte toujours de la session de travail. Ce qui contribue à établir une solidarité entre les participants et renforce leur sentiment de confiance. Enfin, ils convient de souligner que cette démarche induit un climat d'écoute mutuelle, d'attention, de bienveillance et de tolérance qui contribue également à créer un climat de confiance au sein du groupe.

BIBLIOGRAPHIE

- Algan Y. & Cahuc P.(2008), *La Société de Défiance*, Editions de la rue l'Ulm, Paris
- Carney B. & Getz, I. (2012), *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur de l'entreprise*, Fayard, Paris.
- Cauwelier P. (2014), *Team psychological safety as a driver of learning and the impact of action learning*, Document interne, World Institute for Action Learning, Etats Unis.
- Covey S. (2008), *Le Pouvoir de la Confiance*, Editions First, Paris
- Duluc A. (2003), *Leadership et Confiance*, Editions Dunod, Paris
- Edmonson A.C. (1999), *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, *Administrative Science Quarterly* 44, no 4, december, 350-383.
- Edmonson A.C. & Zhike Lei (2014), *Psychological Safety : The History, Renaissance and Future of an Interpersonal Construct*, *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior* 1.
- Hamel G. (2007), *La Fin du Management*, Editions Vuibert, Paris
- Marquardt, M. (1999), *Action Learning in action : Transforming Problems and People for World Class Organizational Learning*, Davies Black, Palo Alto, CA.
- Marquardt, M.(2004), *Optimizing the Power of Action Learning : Solving Problems and Building Leaders in Real Time*, Davies – Black, Palo Alto, CA.
- Marquardt, M. , Leonard S. , Freedman A. & Hill C. (2009), *Action Learning for Developing Leaders and Organizations*, American Psychological Association, Washinton, DC.
- Marquardt, M. (2014), *Leading with Questions –how leaders find the right solutions by knowing what to ask*, revised edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mintzberg, H. (2009), *Le Management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2 ème édition, Paris.
- Pedler, M. (Ed) (1991), *Action Learning in Practice*, 2nd ed, Gower, Aldershot, England.
- Pedler, M. (1996), *Action Learning for Managers*, Lemos & Crane, London.
- Reitter R. & Ramanantsoa B. (2012), *Confiance et Défiance dans les Organisations*, Economica, Collection « Gestion », Paris.
- Revans, R. (1980), *Action Learning : New Techniques for Management*, Blond & Briggs, London.



BELET, D., 2016, Une méthode opérationnelle de travail et d'apprentissage en équipe génératrice de confiance : l'Action Learning, Revue de Management et de Stratégie, (4:10), pp.67-81, www.revue-rms.fr, VA Press.

Revans, R. (1982), What is action learning ? , Journal of Management Development,1 (3), p. 64-75.

Revans, R. (1998), ABC of Action Learning : Empowering Managers to Act and Learn from Action, Lemos & Crane, London.

Savall H. et Zardet V., (2001), Maîtriser les Coûts Cachés, 3 ème édition, Collection « Gestion », Economica, Paris.

Senge P. (1991), La 5 ème Discipline, Editions First, Paris.

Serieyx H. (2009), Confiance, mode d'emploi, Editions Maxima, Paris.

Surowiecki, J. (2004), The Wisdom of Crowds, why the many are smarter than the few, Abacus, London.