



12 PRATIQUES POUR PROVOQUER L'APPRENTISSAGE

Et si on voyait le travail comme un moyen pour devenir une meilleure version de soi-même? Si je travaille à devenir meilleur et que ma voisine travaille elle aussi à devenir meilleure, et que son patron travaille à devenir meilleur, et que... bon, on comprend le point. Robert Kegan a traduit cette idée dans une formule simple et élégante : *Better Me + Better You = Better Us*. Si tout le monde s'y met, l'organisation y gagne nécessairement.

Toutefois, développer une culture d'apprentissage exige des prérequis importants. On doit pratiquement faire une croix sur une notion qui se trouve depuis longtemps au centre de bien des cultures organisationnelles : la performance.

La culture de performance exige la réussite. Et comment sait-on qu'on a réussi? Par l'évaluation (possiblement celle de votre patron, lui-même évalué par son patron...). Pas étonnant qu'on dépense autant d'énergie à bien paraître, à se protéger face à l'évaluation de l'autre, à ne pas trop sortir de sa zone de confort, à cacher ses zones de vulnérabilité. Kegan appelle ça « occuper un deuxième emploi », lequel exige autant d'effort que celui pour lequel on est payé.

Qu'est-ce qui est nécessaire au développement de soi? Tout le contraire : sortir de sa zone de confort. Essayer quelque chose de nouveau et se tromper. Être en position de vulnérabilité. Accepter le *feedback* sans le prendre personnel. Pratiquer, tomber, se relever. Apprendre...

Dans ce guide, nous avons sélectionné des pratiques qui favorisent une culture d'apprentissage et qui s'appliquent à tous dans les organisations, pas seulement les haut-potentiels ou les gestionnaires. Plusieurs se font à coût nul : elles demandent du soutien, du respect, de la bienveillance et de la patience. Chaque être humain dispose de ces ressources. Est-ce que votre organisation vous permet de les exprimer?

QUAND ?

- Vous considérez que les conditions sont propices dans votre organisation : le comité de direction et les employés le demandent et y croient.

COMMENT ?

- Laissez-vous inspirer par les pratiques dans ce guide. Certaines d'entre elles sont-elles complémentaires à vos pratiques actuelles? Choisissez-en une qui vous interpelle et vous donne envie de passer à l'action.
- Il vaut mieux ne pas y aller aveuglément : ces pratiques doivent prendre leur juste place dans votre organisation. Vous aurez sans doute besoin de les adapter pour qu'elles conviennent à vos valeurs.

EN SAVOIR +

- [An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization, R. Kegan, L. Laskow, 2016](#)
- [DeRue, D.S., Ashford, S.J., & Myers, C.G. \(2012\). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology, Volume 5, Issue 3, September 2012, Pages: 258-279*](#)
- [Roussel, J.-E. "Placer l'individu au premier plan de la démarche d'apprentissage afin d'accroître l'impact de la formation en milieu organisationnel.", *Savoirs 2015/1 \(No. 37\), p. 35-52*](#)

Auteurs – L'équipe Boostalab

Image – Climate par Made x
Made de Noun Project

12 PRATIQUES POUR PROVOQUER L'APPRENTISSAGE

Les pratiques sélectionnées sont organisées en fonction des cinq accélérateurs d'apprentissage présentés dans le Carnet d'apprentissages du Congrès RH 2018. Ce n'est pas un hasard si chacune des pratiques commence par « Pratiquer ». Dans la vie personnelle, on pratique un sport ou un hobby sans espérer y être parfait rapidement. C'est justement ce qu'on propose ici : pratiquer de nouvelles approches, sans vouloir être bon du premier coup. Comme on dit en anglais : *Practice Makes Perfect*.

1

RECULER POUR MIEUX AVANCER

Dans le feu de l'action, ce n'est pas toujours facile de faire place à la réflexion. Pourtant, le recul est essentiel au développement. C'est ainsi qu'on dépose nos apprentissages, qu'on recadre nos intentions, qu'on prend soin de soi, qu'on arrime nos comportements à nos valeurs profondes. Ça n'a pas besoin d'être long! Pour vous aider à le faire, voici quelques suggestions de pratiques qui ont été mises en place dans des organisations.

1. PRATIQUER LA PRÉSENCE ATTENTIVE

Débuter les rencontres de travail en demandant à chacun de préciser rapidement son intention en lien avec la rencontre. Quand on passe beaucoup de temps en rencontre, ce tour de table rapide permet de donner du sens à la réunion et de favoriser l'émergence d'apprentissages.

2. PRATIQUER L'AUTO-FEEDBACK

Inviter chaque employé à faire le point par écrit, au moins deux fois par année, sur son développement professionnel et sa carrière et ce, en excluant cette réflexion du processus de gestion de la performance. Qu'est-ce qui va bien? De quoi êtes-vous le plus fier? Sur quoi voulez-vous vous développer dans les six prochains mois?

3. PRATIQUER LE REcul

Ce n'est sans doute pas la plus originale des pratiques, mais organiser une retraite, un sommet, un lac-à-l'épaule (peu importe le nom qu'on y donne) est un moment pour prendre un pas de recul et réfléchir à l'avenir. Sortir de son environnement physique habituel permet de réfléchir autrement, ensemble, pour mieux avancer par la suite.

2

SE DONNER DES TERRAINS DE PRATIQUE

C'est en sortant de sa zone de confort que la magie opère, mais c'est probablement ce qui est le plus difficile à faire. Il y a des occasions quotidiennes pour apprendre quelque chose de nouveau, découvrir de nouvelles perspectives et faire des découvertes qui vous seront utiles dans votre boulot. Cela exige de prendre des risques et d'expérimenter.

4. PRATIQUER LA DÉCOUVERTE DE L'INHABITUEL

Donner accès à une liste (ou un *pool*) de missions spéciales sur lesquelles les gens peuvent se porter volontaires : mandats, projets, stages ou défis « une journée dans la vie de... » qui sont déstabilisants, parfois ambitieux, mais atteignables. Créer un espace d'expérimentation de type « laboratoire » sur des thématiques pour lesquelles chacun peut contribuer, peu importe son rôle dans l'organisation.

5. PRATIQUER LE DÉSÉQUILIBRE

Dans une équipe, nommer une personne responsable de *booster* les apprentissages de ses collègues. Cette personne a pour rôle officiel de faciliter le développement des personnes à même le projet ou les réunions d'équipe (ex. créer un climat sécuritaire, provoquer, questionner, donner du feedback, inciter les gens à aller un peu plus loin qu'ils se croient capables...). Nul besoin d'être expert ou gestionnaire pour occuper le titre honorifique!

3

APPRENDRE ENSEMBLE

L'apprentissage a une dimension sociale importante. Apprendre ensemble permet d'ouvrir les perspectives, de puiser des connaissances et des expériences des autres. En partageant ses apprentissages, on les ancre un peu plus profondément et on s'expose à la rétroaction des autres. Les prises de conscience viennent souvent de ces conversations, à des moments où l'on ne s'y attend pas. Ayons le courage de partager!

6. PRATIQUER EN DUO

Rendre disponible une plateforme de petites annonces de type *Avis de recherche* sur des compétences. Par exemple, « Je suis à la recherche d'un quelqu'un qui peut m'aider à faire un tableau croisé dynamique dans Excel ». Un réseau social interne ou une plateforme de communication collaborative comme Slack peut très bien faire l'affaire.

7. PRATIQUER L'APPRENTISSAGE EN MANGEANT

Organiser des événements de type petit-déjeuner mensuel ou *lunch & learn* qui portent sur un sujet rassembleur et qui est accessible à l'ensemble de l'organisation. Pour innover, proposer des sujets éclatés, car même si le thème s'éloigne de ce qu'on connaît, on en retire toujours quelque chose! Pour pousser l'exercice plus loin, prévoir suffisamment de temps pour laisser les participants partager les trois éléments qu'ils en retiennent.

12 PRATIQUES POUR PROVOQUER L'APPRENTISSAGE

3

APPRENDRE ENSEMBLE (LA SUITE)

8. PRATIQUER L'ART DES BILANS

Les bilans peuvent se pratiquer à des moments clés comme lors de *post mortem* de projet ou sur une base régulière, comme à la fin d'une rencontre d'équipe. L'important, c'est de se poser la question « Qu'a-t-on appris? ». Si le temps le permet, intégrer les 4A comme réflexe d'apprentissage collectif (ou alterner les questions d'une rencontre à l'autre) :

- **Appréciation** : Qu'est-ce que j'ai apprécié de...?
- **Amplification** : Qu'est-ce qu'on devrait amplifier (faire plus) pour aller plus loin?
- **Ajout** : Que devrait-on ajouter pour que ça aille encore mieux?
- **Ajustement** : Qu'est-ce qu'on devrait enlever ou modifier qui n'a pas de valeur ajoutée ?

4

APPRENDRE À DÉSAAPPRENDRE

Ce qui fait le plus souvent plafonner le développement, c'est de s'accrocher à ce qui a toujours fait son succès, à ce qu'on croit comme étant vrai, alors que ce n'est peut-être plus pertinent aujourd'hui. « *What got you here won't get you there* ». C'est inconfortable de se sentir à nouveau novice alors qu'on a été longtemps l'expert. Êtes-vous en mesure de laisser tomber certaines croyances et habitudes pour en développer de nouvelles?

9. PRATIQUER LA REMISE EN QUESTION DE SES FAÇONS DE FAIRE

Utiliser des techniques de créativité pour remettre en question certaines façons de faire, s'aventurer sur des terrains inconnus en prenant des risques ou en osant formuler de propositions hérétiques. Une équipe peut se donner le défi de *challenger* une façon de faire à chaque mois, en se demandant « Et si on faisait ça autrement? ». Par exemple, identifier une pratique organisationnelle à revisiter et aborder la question dans tous les sens : et si on n'avait qu'une personne qui s'occupait du recrutement, qu'est-ce que ça donnerait? Et si on était situé dans la Silicon Valley, qu'est-ce qu'on changerait? Etc.

10. PRATIQUER LA CÉLÉBRATION DES ESSAIS ET ERREURS

Utiliser les erreurs comme une occasion d'apprendre. Certaines organisations organisent un festival de l'échec (*failcamp*). En fait, ce qui est important, c'est de s'attarder à ce qu'on a appris de nos expériences, qu'elles soient positives ou défailtantes. Peut-être préférez-vous débiter l'exercice en faisant un bilan des accidents heureux, ces imprévus aux conclusions positives qui nous poussent à tirer des leçons? D'autres vont mettre en place un mur des échecs : un mur blanc sur lequel on écrit avec un crayon permanent... mais qui finit par s'effacer. Cela véhicule le message que l'erreur n'est pas fatale et n'a pas besoin d'être permanente. Une chose est certaine, il faut s'assurer d'un climat de sécurité psychologique pour se permettre d'essayer et de se tromper, ensemble.

5

LE FEEDBACK SUR LES STÉROÏDES

Le feedback est le kale de l'apprentissage : un super-ingrédient! Pas facile cependant de recevoir du feedback, c'est dur pour l'ego. Le jeu en vaut pourtant la chandelle : le regard des autres est plutôt révélateur, bien que vous ayez le droit d'en prendre et en laisser. L'humilité, l'écoute et l'ouverture sont parmi les plus grands accélérateurs d'apprentissage.

11. PRATIQUER À DEMANDER ET RECEVOIR DU FEEDBACK

Outiller l'ensemble des employés à demander et recevoir du feedback. Demander du feedback est beaucoup moins menaçant que d'en recevoir sans l'avoir sollicité et ce, autant pour la personne qui donne que pour celle qui reçoit. Lorsqu'on demande du feedback quand on le veut et sur l'aspect de son choix, cela permet plus d'échanges constructifs et continus au sein d'une équipe.

12. PRATIQUER LA RECONNAISSANCE INSTRUCTIVE

Au-delà de la tape dans le dos et des « bravo » ici et là, il est possible de faire de la reconnaissance non-monétaire un événement à la fois amusant et instructif. Vous pouvez mettre en circulation un objet accompagné d'un message personnalisé qu'on remet à une personne à qui on veut souligner sa contribution. Cette personne le passera à son tour à une autre personne, le temps voulu. Pour apprendre d'une reconnaissance, il faut toutefois savoir précisément ce sur quoi on est reconnu, c'est ainsi qu'on saura ce qu'il faut répéter, d'où l'importance du message personnalisé.

Alors, êtes-vous prêt à pratiquer? Laquelle de ces pratiques vous interpelle le plus? Par quoi allez-vous commencer? À vous de jouer!