

L'Action Learning est un terme générique utilisé dans le milieu des entreprises pour désigner toutes sortes d'activités qui conjuguent l'action et les apprentissages. C'est un terme devenu courant mais qui désigne des pratiques très différentes n'ayant en général que très peu de rapport avec une méthode précise, normée et aux nombreux bénéfices : l'Action Learning du World Institute for Action Learning (WIAL)

Nous adoptons et présentons dans cet ouvrage la version de l'Action Learning fournie par le World Institute for Action Learning (WIAL), qui est aujourd'hui la plus élaborée, la plus complète et la seule reconnue au niveau international.

*« L'Action Learning est un processus de travail spécifique d'un petit groupe qui va réfléchir à la solution de problèmes complexes réels et qui, ce faisant, va permettre à ses membres de développer leurs compétences collaboratives, leur esprit d'équipe et leur savoir travailler et apprendre ensemble. »*

L'Action Learning est un puissant outil de travail en équipe qui permet de résoudre rapidement et de manière créative de vrais problèmes, projets, défis ou tâches complexes qui existent au sein d'organisations quelles que soient leur nature et leur taille.

L'Action Learning est recommandée lorsque le sujet à traiter est multidimensionnel, qu'il concerne des personnes multiples, appartenant ou pas à la même organisation. Par exemple, élaborer une stratégie de croissance, organiser un évènement ou encore imaginer une nouvelle organisation et modes de travail ou lancer un nouveau produit, sont d'excellentes occasions de pratiquer l'Action Learning.

L'originalité de la méthode tient à son processus qui permet à chaque participant de développer des compétences de communication (questionnement, écoute active, formulation d'idées et d'expériences, etc.) et de leadership. L'Action Learning améliore en particulier le savoir réfléchir et penser en équipe pour agir face à des problèmes complexes très concrets et crée un climat de travail collaboratif et solidaire au sein de l'équipe. Une pratique régulière contribue à construire des équipes soudées et performantes qui s'inscrivent dans une nouvelle logique managériale collaborative d'apprentissage qui facilite beaucoup les changements et permet progressivement de transformer en profondeur la culture de l'organisation.

C'est en comparant la méthode d'Action Learning aux approches traditionnelles de résolution de problèmes dans les organisations qu'on peut prendre conscience de ses nombreux avantages. De la façon d'aborder le sujet jusqu'à l'identification d'actions possibles, l'Action Learning offre un cadre collaboratif et ouvert qui tient compte des avis de tous les participants indépendamment de leur fonction ou statut et facilite la mise en œuvre opérationnelle des plans d'actions qui résultent de chaque séance.

## L'action learning comparée aux approches classiques

### APPROCHE TRADITIONNELLE

Les problèmes sont mauvais pour les affaires et doivent être réglés au plus vite, même si ce n'est que temporaire. Les impacts à 360° sont ignorés ou minimisés.

Les seniors, les experts ou les managers ont le plus souvent la crédibilité et la priorité sur le choix des actions à mener.

Les leaders argumentent chacun leurs points de vues dans une logique de valorisation de leurs expertises et de maintien des intérêts de leurs équipes.

Lorsque le problème est résolu (apparemment), l'attention est portée sur le prochain défi, jusqu'à ce que le problème initial ressurgisse.

COMMENT LES  
PROBLEMES SONT-ILS  
ANALYSES ?



QUI RESOUD  
LES PROBLEMES ?



COMMENT LES  
PROBLEMES  
SONT-ILS RESOLUS ?



ET APRES?.



### ACTION LEARNING

Les problèmes sont les symptômes de causes plus profondes. C'est en s'intéressant au contexte global qu'il est possible d'identifier des solutions durables. Les questions sont les clés vers le cœur du problème.

Les idées et expériences de chacun (managers et collaborateur) sont des atouts importants pour éclairer les différentes facettes du problème. Un groupe de 5 à 8 personnes accompagné d'un coach prend la responsabilité de proposer des actions.

Les participants posent des questions aux uns et aux autres pour bien comprendre les différentes composantes du problème et de son contexte. La recherche de solutions arrivent dans un 2eme temps à partir des contributions de chacun.

La méthode devient une culture et les prochains défis seront naturellement traités plus efficacement grâce aux apprentissages individuels et collectifs générés par les séances d'action learning.

Source :  Institut pour le Développement du leadership Avancé  
2019

## 2.1. Ce que l'Action Learning n'est pas !

Le terme « d'Action Learning » est employé souvent en France à tort et à travers pour des initiatives qui n'ont que peu à voir avec son véritable sens, tel que défini par le WIAL qui est donc la référence en la matière au plan international.

Ainsi, le nom « Action Learning » est parfois utilisé pour désigner des exercices « outdoors » (en extérieur) proposés par certains organismes de formation comme des séminaires incluant des activités physiques qui n'ont pas de rapport avec la méthode faisant l'objet de cet ouvrage. Ce terme est aussi utilisé par certains établissements de formation au management pour signifier que leurs étudiants font beaucoup de stages, de missions de terrain ou pratiquent l'alternance.

Certaines organisations ou entreprises disent pratiquer « l'Action Learning » parce qu'elles demandent à leurs membres, souvent de niveau cadre, des retours d'expérience, des rapports et réflexions ou des synthèses sur des travaux réalisés, des visites ou des voyages d'étude (appelés des « learning expeditions »).

Même si par certains aspects, liés notamment à des effets d'apprentissage, il peut sembler y avoir des ressemblances, il s'agit en réalité de démarches différentes par plusieurs aspects (qui seront détaillés ultérieurement) de la méthode d'Action Learning du WIAL.

Celle-ci combine résolution créative de problèmes complexes et apprentissages individuels et collectifs par une démarche structurée très élaborée et mise au point de façon empirique après de nombreuses années de pratiques dans des organisations diverses et des cultures nationales variées.

## 2.2. L'Action Learning réservée aux sujets complexes et multidimensionnels

L'Action Learning est une démarche inappropriée pour résoudre :

- des problèmes ou sujets très techniques ne relevant que d'une seule discipline ou d'un seul domaine d'expertise spécialisé,
- des énigmes ou des « casse-têtes » dont la solution est unique.

En effet, pour ces cas spécifiques, il suffit de réunir les personnes qui ont les compétences techniques et les expériences pratiques pour faire émerger l'unique option. La diversité des participants requise pour l'Action Learning est dans ces cas de figure inappropriée.

Par ailleurs, certaines séquences de la méthode (par exemple : clarification du sujet, exploration du champ des possibles) ne pourraient pas intervenir efficacement avec une question purement technique pour laquelle les options sont connues et limitées.

L'Action Learning est aussi peu appropriée quand le porteur du sujet, c'est-à-dire, celui qui le présente au groupe en début de session, n'a pas de capacité de décision pour agir ou au moins une forte influence sur le décideur qui mettra en place les actions résultant de la séance de travail. L'Action Learning a en effet pour objectif prioritaire à court terme de déboucher sur un plan d'action concret et destiné à être mis en œuvre et suivi. Le groupe qui a mené la réflexion peut ainsi se retrouver après quelque temps pour travailler à d'autres questions résultant de la mise en œuvre du plan d'actions.

Par conséquent, si le sujet de réflexion proposé au groupe se limite à un simple exercice intellectuel sans volonté d'agir, cette méthode de travail en équipe s'avérera inadéquate.

Enfin, si l'objectif du groupe se limite à la recherche de solutions à un problème ou un défi sans volonté de s'inscrire dans une démarche apprenante de développement des compétences individuelles de leadership et des compétences collectives de réflexion et d'action en équipe, voire de développement de l'organisation, l'Action Learning n'est sans doute pas la méthode la plus pertinente. Il existe d'autres méthodes qui se limiteront au seul aspect résolution de problèmes, par exemple.

### **2.3. Confusions entre l'Action Learning du WIAL et d'autres méthodes de travail collaboratif**

Une compréhension superficielle de la méthode WIAL de l'Action Learning peut la faire confondre avec d'autres méthodes ou pratiques de travail collaboratif apparemment voisines mais qui sont en réalité

sensiblement différentes... car d'une part elles se focalisent principalement soit sur l'aspect résolution de problème soit sur l'aspect apprentissage et d'autre part n'impliquent pas de la même façon les participants.

En matière de résolution de problèmes de façon créative, il existe de nombreuses méthodes bien connues telles que: le brainstorming, diverses méthodes de créativité, l'analyse de la valeur, la pensée design, l'appel à des contributeurs sur les réseaux virtuels, des communautés de pratiques, des concours divers, etc. qui visent à recueillir des idées et suggestions et à stimuler la créativité de groupes plus ou moins importants de participants.

En matière d'apprentissage, on peut citer par exemple : les groupes de « co-développement », le « team building », le « peer to peer » ou échange d'expériences entre pairs, les diverses communautés de pratiques, le coaching d'équipe, les groupes d'écoute et de dialogue, les histoires apprenantes, le « story telling », etc. et bien d'autres formes d'initiatives ou variantes d'intelligence collective plus ou moins structurées avec des objectifs d'apprentissage individuels et collectifs très variables.

La supériorité du processus d'Action Learning du WIAL, tient au fait qu'il combine les deux (résolution de problèmes et apprentissages) de façon très efficace avec des sessions très structurées selon une formule mise au point après plusieurs années de pratiques dans des contextes organisationnels très variés.

La méthode présente sept spécificités au plan méthodologique :

1. Le traitement exclusif de problèmes réels complexes, considérés comme importants et assez urgents par une personne responsable au sein d'une organisation ;
2. Une phase de réflexion collective préliminaire sur la véritable nature du problème présenté (avant la phase de recherche de solutions ou stratégies) ;
3. Un lien très fort avec l'action puisque le porteur du problème, du défi ou du projet doit avoir la capacité de décision et d'action, ou au moins, un fort pouvoir d'influence sur le décideur. La finalité du travail collaboratif est toujours un plan d'actions qui doit être effectivement mis en œuvre ;

4. Sa méthode de réflexion collaborative fondée exclusivement sur des questions. Ce qui nécessite au départ une petite gymnastique mentale des participants en particulier dans le contexte culturel et éducatif français où prévalent largement les affirmations et une ignorance de l'art du questionnement.

#### **Pourquoi privilégier l'action learning pour vos réunions ?**

Moi je  
pense que...

##### **Les affirmations entraînent :**

- Des avis contraires
- Des polémiques
- Des agacements
- Des luttes d'influence

Est-ce que  
... ?

##### **Les questions nourrissent :**

- Des réflexions individuelles et collectives
- La valorisation des personnes interrogées
- Le sentiment d'utilité
- Des occasions d'expression pour les plus réservées

Source :  Institut pour le Développement du leadership Avancé  
2019

5. L'absence de hiérarchie au sein du groupe de travail et l'absence de leader ou d'animateur car tous les participants ont exactement les mêmes droits et devoirs de participation à un dialogue fondé sur des questions ;
6. La composition du groupe qui doit être aussi diverse que possible afin de pouvoir représenter une pluralité de points de vue et favoriser une approche systémique des sujets ;
7. Le rôle essentiel d'un coach, spécialement formé à la méthode du WIAL, qui ne participe pas au fond des échanges entre les membres de l'équipe, mais qui va créer le contexte de travail adéquat, rappeler et vérifier le suivi strict des règles de fonctionnement prévues pour le déroulement de chaque session. De

plus, il a pour fonction importante de pouvoir intervenir à tout moment dans les échanges des membres du groupe pour faciliter les processus d'apprentissages collectifs et individuels qui interviennent pendant la réflexion collaborative relative à la résolution du sujet complexe traité pendant la session.

### CE QU'IL FAUT RETENIR DU CHAPITRE

- ☑ L'Action Learning est une méthode de réflexion collaborative éprouvée depuis plusieurs dizaines d'années à travers le monde ;
- ☑ La méthode est unique par son double bénéfice : résolution rapide de problèmes complexes et apprentissages ;
- ☑ L'Action Learning est déployée à travers le monde par un réseau d'affiliés et de coaches certifiés ;
- ☑ La pratique exclusive du questionnement est centrale dans l'Action Learning ;
- ☑ La méthode s'appuie sur la diversité des profils des participants et sur le principe « tous égaux » pendant la session ;
- ☑ La présence et la fonction spécifique d'un coach, formé à la méthode et focalisé sur la qualité de la réflexion collaborative et les apprentissages est unique.