

## CARACTERISTIQUE 1 : Une culture d'équipe stimulant l'apprentissage

### Sécurité Psychologique

- ↑ Dans mon équipe, les gens se sentent libre de parler ouvertement de choses qui les tracassent
- ↓ On est vite à 'blâmer' quelqu'un pour ses erreurs, et on cherche vite des coupables chez les autres
- ↑ Les membres de l'équipe parlent aisément de leurs difficultés ou désaccords
- ↑ On s'informe mutuellement vite et ouvertement sur ce qui fonctionne ou fonctionne pas dans l'équipe
- ↓ On cache bien son jeu , c'est la meilleure façon de réussir personnellement dans cette équipe

### Cultiver et apprécier la 'diversité' et la différence

- ↑ Les opinions diverses et contrastées sont très bien accueillies au sein de notre équipe
- ↓ Une opinion dissidente, contraire a la majorité dans notre équipe, n'est généralement pas entendue
- ↓ Des désaccords entre membres de l'équipe ou avec le responsable sont traités en 'aparté' et pas ouvertement discutés dans l'équipe.
- ↑ Dans cette équipe, il est facile d'expérimenter et d'essayer de faire le travail autrement

### Ouverture d'esprit

- ↑ Dans cette équipe, les gens apprécient les idées nouvelles
- ↓ Une idée peut seulement entrer dans les esprits, quand on en a déjà longuement discuté, les esprits mûrissent lentement
- ↑ Il y a chez nous un engouement pour essayer des nouveautés et changer nos processus de travail
- ↓ Dans notre équipe il y a beaucoup de résistance contre les idées qui n'ont pas encore prouvé largement leur 'validité' (on peine à implémenter de nouvelles manière de faire les choses).

### Temps de Réflexion et de recul

- ↓ Les membres de l'équipe sont généralement très stressés
- ↑ Nous prenons le temps de regarder en arrière, évaluer la qualité de notre travail en équipe, même si on a beaucoup de travail.
- ↓ Dans notre équipe, la pression de notre agenda nous empêche de faire un travail de qualité
- ↓ On a tellement le nez dans le guidon, qu'il n'est pas question d'amélioration ou de développement (individuel et comme équipe)
- ↓ On n'a plus le temps de réfléchir et de prendre du recul

## CARACTERISTIQUE 2 : Des pratiques de développement et d'apprentissage

### Expérimentation

- ↑ On essaye très régulièrement des alternatives à notre manière de travailler
- ↑ L'équipe essaye régulièrement de nouveaux produits ou services
- ↑ On a un processus formel qui nous permet de conduire et d'évaluer des expérimentations ou des idées nouvelles.
- ↑ On utilise des 'maquettes' ou des simulations quand on essaye une nouvelle idée

### Collecte d'information

- ↑ Notre équipe rassemble de façon systématique des informations sur/de nos
  - *Compétiteurs*
  - *Clients (externes ou internes)*
- ↑ Notre équipe se 'compare' en termes de qualité, performance, coûts,... à des alternatives possibles (outsourcing, organisation alternative, ...)

### Analyse

- ↑ On est capable de mener une vraie discussion, un vrai débat et on n'évite pas le conflit productif et constructif
- ↑ On recherche activement des points de vue 'dissidents' dans nos discussions d'équipe
- ↓ C'est difficile de challenger et mettre en doute des habitudes ou des points de vue très établis
- ↓ On essaye de clarifier et discuter nos « principes et paradigmes » sur lesquels on fonde nos décisions professionnelles (et on n'accepte pas les évidence absolues)
- ↓ Dans notre équipe on discute peu :
  - *Les évolutions économiques et sociales (et leurs conséquences pour notre activité)*
  - *Les évolutions et inventions technologiques (et leurs conséquences pour notre activité)*
  - *Les bonnes pratiques dans d'autres organisations ou industries*

### Formation, Développement

- ↑ Il y a un processus bien établi pour l'intégration et le développement des nouveaux recrutés (ou nouveaux membres de l'équipe)
- ↑ Les membres de l'équipe :
  - *Continuent à se former de façon régulière*
  - *Sont accompagnés (et formés) en cas de changement de rôle ou de job*
  - *Prévoient de l'accompagnement et/ou formation (pour eux, collègues, client internes) en cas d'implémentation de projet ou de processus*
- ↑ Dans l'équipe la formation, le développement et le changement ont une image positive
- ↑ On libère du temps, pour qu'on puisse se développer en tant qu'équipe et en tant qu'individu, membre de l'équipe

### **Transfert d'information**

- ↑ Notre équipe a créé une plateforme d'échange, de rencontre et d'apprentissage avec :
  - *D'autres équipes ou départements clients-fournisseurs internes*
  - *Des experts externes / des gens avec une expérience intéressante en dehors de notre organisation*
  - *Nos clients (externes)*
  - *Nos fournisseurs*
- ↑ On partage activement notre expérience dans des 'réseaux internes' au sein de notre organisation (par expertise et/ou interdisciplinaire)
- ↑ On partage activement notre expérience dans des 'réseaux externes'
- ↑ On fait régulièrement avec l'équipe 'un audit' ou une évaluation de nos grandes actions et projets (après implémentation).

### **CARACTERISTIQUE 3 : Un Leadership qui stimule le changement et l'apprentissage**

- ↑ En tant que team leader, j'invite très ouvertement et systématiquement les membres de mon équipe à prendre part activement à nos discussions
- ↑ Je n'ai pas de soucis à montrer que je n'ai pas toute l'information, que je n'ai pas de solution ou la connaissance
- ↑ J'essaie de challenger les membres de mon équipe et de les faire réfléchir de façon critique
- ↑ Je me force à bien écouter mon équipe, et je libère du temps pour les écouter
- ↑ J'encourage la différence d'opinion et la diversité d'idées
- ↑ J'organise de façon régulière des réunions d'équipe pour identifier les challenges et problèmes qui nous attendent (et je libère du temps et des ressources pour le faire)
- ↑ Je prévois des moments où l'équipe peut regarder en arrière, prendre un peu de recul et où on peut apprendre de nos projets (en cours ou passés)
- ↓ Comme manager, j'ai tendance à vite disqualifier les initiatives ou les idées de notre équipe quand elles sont nouvelles ou contraires aux miennes

*Extrait de : Garvin, D., Edmondson, A. et Gino, F., (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review.*

## BUILDING BLOCK 1 : Supportive Learning Environment

### Psychological Safety

- ↑ In this unit, it is easy to speak up about what is on your mind.
- ↓ If you make a mistake in this unit, it is often held against you.
- ↑ People in this unit are usually comfortable talking about problems and disagreements.
- ↑ People in this unit are eager to share information about what does and doesn't work.
- ↓ Keeping your cards close to your vest is the best way to get ahead in this unit.

### Appreciation of Differences

- ↑ Differences in opinion are welcome in this unit.
- ↓ Unless an opinion is consistent with what most people in this unit believe, it won't be valued.
- ↓ This unit tends to handle differences of opinion privately or off-line, rather than addressing them directly with the group.
- ↑ In this unit, people are open to alternative ways of getting work done.

### Openness to New Ideas

- ↑ In this unit, people value new ideas.
- ↓ Unless an idea has been around for a long time, no one in this unit wants to hear it.
- ↑ In this unit, people are interested in better ways of doing things.
- ↓ In this unit, people often resist untried approaches.

### Time for Reflection

- ↓ People in this unit are overly stressed.
- ↑ Despite the workload, people in this unit find time to review how the work is going.
- ↓ In this unit, schedule pressure gets in the way of doing a good job.
- ↓ In this unit, people are too busy to invest time in improvement.
- ↓ There is simply no time for reflection in this unit.

## BUILDING BLOCK 2 : Concrete Learning Processes and Practices

### Experimentation

- ↑ This unit experiments frequently with new ways of working.
- ↑ This unit experiments frequently with new product or service offerings.
- ↑ This unit has a formal process for conducting and evaluating experiments or new ideas.
- ↑ This unit frequently employs prototypes or simulations when trying out new ideas.

### Information Collection

- ↑ This unit systematically collects information on
  - *competitors*
  - *customers*
- ↑ This unit frequently compares its performance with that of competitors

### Analysis

- ↑ This unit engages in productive conflict and debate during discussions.
- ↑ This unit seeks out dissenting views during discussions.

- ↓ This unit never revisits well-established perspectives during discussions.
- ↑ This unit frequently identifies and discusses underlying assumptions that might affect key decisions.
- ↓ This unit never pays attention to different views during discussions.
  - *economic and social trends*
  - *technological trends*
  - *best-in-class organizations*

### **Education and Training**

- ↑ Newly hired employees in this unit receive adequate training.
- ↑ Experienced employees in this unit receive
  - *periodic training and training updates*
  - *training when switching to a new position*
  - *training when new initiatives are launched*
- ↑ In this unit, training is valued.
- ↑ In this unit, time is made available for education and training activities.

### **Information Transfer**

- ↑ This unit has forums for meeting with and learning from
  - *experts from other departments, teams, or divisions*
  - *experts from outside the organization*
  - *customers and clients*
  - *suppliers*
- ↑ This unit regularly shares information with networks of experts within the organization.
- ↑ This unit regularly shares information with networks of experts outside the organization.
- ↑ This unit quickly and accurately communicates new knowledge to key decision makers.
- ↑ This unit regularly conducts post-audits and after-action reviews.

## **BUILDING BLOCK 3 : Leadership That Reinforces Learning**

- ↑ My managers invite input from others in discussions.
- ↑ My managers acknowledge their own limitations with respect to knowledge, information, or expertise.
- ↑ My managers ask probing questions.
- ↑ My managers listen attentively.
- ↑ My managers encourage multiple points of view.
- ↑ My managers provide time, resources, and venues for identifying problems and organizational challenges.
- ↑ My managers provide time, resources, and venues for reflecting and improving on past performance.
- ↓ My managers criticize views different from their own.

*Extrait de : Garvin, D., Edmondson, A. et Gino, F., (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review.*

## VOULEZ VOUS UTILISER CE QUESTIONNAIRE (EN LIGNE) AVEC VOTRE EQUIPE ?

Le questionnaire sur l'organisation apprenante est disponible en ligne sur Internet. Si vous voulez, vous pouvez avec tous les membres de votre équipe faire le test, et ensuite utiliser les résultats pour avoir une discussion sur le fonctionnement de l'équipe et votre culture de changement et d'apprentissage au sein de l'équipe. Par contre, le sondage ('Survey') en ligne est uniquement disponible en Anglais. Pour vous aider à surmonter cette difficulté on a choisi d'inclure dans ce 'learning journal' la version originale en Anglais ainsi que sa traduction (libre) en Français.

Ci-dessous le format des résultats après avoir rempli le questionnaire en ligne.

