

# Apprentissages en temps de crise : poser le cadre

## Dans une équipe de PLUS de 15 personnes

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Identifier les besoins en compétences	Gestion des compétences	Méthode

Cet outil fait partie d'un processus en 3 étapes décrit dans le chapitre « Apprentissages en temps de crise : que pérenniser et comment ? » sur le site [competentia.be](https://www.competentia.be).

Cette 2e partie, basée sur la gestion de projet, donne des éléments de support pour poser un cadre qui permettra de concevoir un plan d'action afin de repérer et intégrer durablement au sein de votre institution les apprentissages utiles réalisés pendant la crise COVID.

Pour quoi	Pour vous fournir une méthode de gestion de projet afin poser un cadre permettant de concevoir ce plan d'action avec l'aide de méthodes d'intelligence collective
Pour qui	Pour le-a personne en charge de mettre en œuvre l'outil
Quand l'utiliser	Quand la situation de crise s'apaise suffisamment pour permettre à l'équipe de « lever les yeux du guidon » et de faire un bilan de la situation
Durée	Dans une équipe de plus de 15 personnes et/ou avec de multiples entités, il sera important de préparer et de concevoir une méthode de mise en œuvre. Le temps de préparation dépendra aussi de votre habitude à faire cela.



## Comment l'utiliser ?

Ces éléments sont, bien sûr à adapter en fonction des réalités de votre groupe, de ses pratiques, de sa taille ou encore de sa maturité. Nous soulignons aussi certains points d'attention, certaines escalas nécessaires au bon déroulement du voyage.

Un découpage en 4 étapes aidera à la mise en place : identifier les apprentissages réalisés ;

- › lancement ;
- › préparation ;
- › conception ;
- › exécution.

Les trois premières étapes peuvent être très rapidement mises en place : il s'agit d'identifier l'objectif, de donner un cadre, de déterminer comment l'atteindre et de rassembler quelques informations nécessaires à sa réalisation.

Pour rendre ce travail rapide, il sera intéressant d'organiser un groupe de travail de 3 ou 4 personnes en charge de la mise en œuvre du projet (voir point 1 « Lancer le projet et construire l'engagement »).

Après avoir pris connaissance de cette partie, nous vous invitons à vous [mettre en route](#).

## Les trucs pour réussir ?

- › Choisir le bon moment pour prendre la route. La période de confinement a généré des apprentissages. La période de déconfinement les renforce (ou pas !) et permet l'éclosion d'autres apprentissages, dont certains sont sans doute encore en cours de construction. Il est donc intéressant de tenir compte des 2 périodes.
- › Soyez attentif·ve aux énergies. « Parler apprentissages », c'est une opportunité de retisser des liens après de longs moments sans interaction en équipe. Mais, pour que l'énergie soit présente dans le groupe, il est utile de vérifier s'il n'y a pas d'autres chantiers indispensables à traiter avant...
- › Certaines institutions ont leurs habitudes de fonctionnement pour créer des espaces d'interactions et d'échanges. Valorisez-les et faites-en des atouts. Si votre équipage a l'habitude d'utiliser un outil différent mais pouvant aboutir au même effet, utilisez-le !

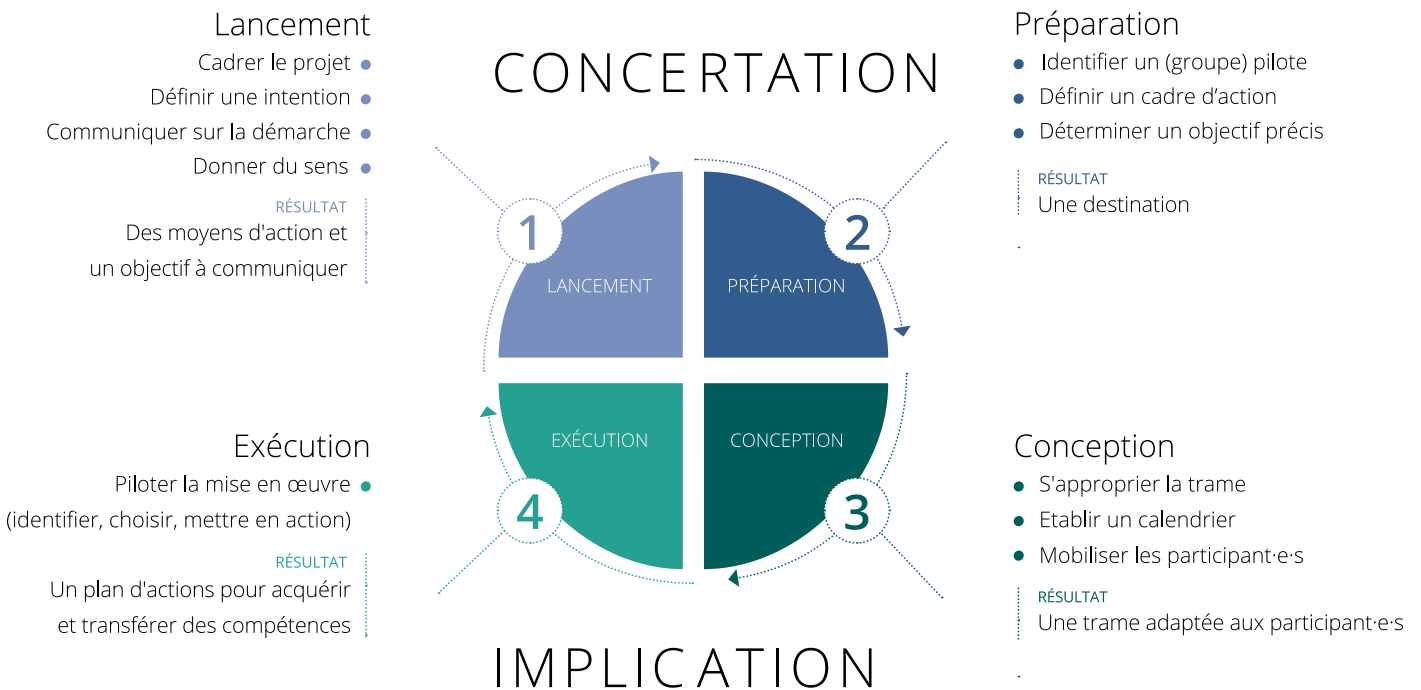
## Outils associés :

- › Le [cadre de sécurité proposé par Competentia lors d'animations d'équipe](#)



## En pratique :

Voici un schéma pour vous aider à concevoir votre plan d'action (« le projet ») visant à identifier et pérenniser des apprentissages réalisés en temps de crise.



Voici un guide détaillé reprenant les 3 étapes du projet « Etablir un plan d'action visant à identifier et pérenniser des apprentissages réalisés en temps de crise » :

## 1. Lancer le projet et construire l'engagement, un préalable à la démarche

### L'enjeu :

- › assurer une légitimité au processus (voir partie 1) ;
- › permettre à tous·tes de différencier ce qui appartient à la démarche et ce qui relève des questions à traiter dans un autre contexte ;
- › communiquer sur le sens et l'enjeu. Cela permet à chacun·e d'identifier des raisons de s'impliquer, comme individu et comme membre du groupe .

Ce processus d'adhésion peut être très rapide, mais est important pour que le processus fasse sens pour tous·tes.



## Comment le faire ?

### Formuler et s'approprier l'objectif

Il est essentiel de déterminer et de communiquer un résultat à atteindre à la fin du projet. Il s'agit donc de poser un objectif compréhensible par tous-tes et vers lequel les participant.e-s es décident d'aller ensemble.

### Qui le fait ?

La décision de lancer le processus dépendra de la culture de votre institution. Dans une structure fortement hiérarchisée, la décision viendra d'un CA, d'une direction ou d'un.e chef.fe de service. Dans une structure horizontale, la décision sera prise collectivement. Quelle que soit la manière, il est essentiel qu'il y ait une légitimité de la décision.

### Dans les équipes de plus de 15 travailleur.euse.s, choisir un.e (groupe) porteur.euse

Il s'agit de désigner qui opérationnalise le processus. Cette personne ou ce groupe ne sera pas chargé.e de déterminer l'objectif ou de valider les résultats, mais bien de mettre en oeuvre le processus. Avoir un.e porteur.euse du projet légitime augmente l'adhésion du groupe.

Si le processus se déroule dans différentes équipes, différentes possibilités d'offre à vous :

- › nommer un.e porteur.euse de projet dans chaque équipe. Chaque équipe doit trouver un.e porteur.euse et mène le processus en fonction de ses spécificités. Il peut alors être intéressant d'organiser une rencontre entre porteur.euse.s de projets pour identifier des similitudes et imaginer des pistes d'actions collectives pour toute l'institution ;
- › nommer un.e porteur.euse de projet pour toutes les équipes. Cette personne acquiert une expertise dans la facilitation du processus et guide l'ensemble des équipes et gère leurs interactions. Il n'y a donc pas d'échanges directs entre équipes.

Chaque choix a donc des avantages et des qualités. À vous de choisir en fonction des réalités de votre structure.



Identifier qui va participer au processus

Il y a au moins deux possibilités :

- › créer différents groupes dans lesquels le processus est mis en œuvre en fonction des spécificités de métiers, d'implantations, ou de services, afin de mieux prendre en compte les besoins des travailleur-euse-s ;
- › constituer un groupe de travail en tenant compte, dans sa composition, du fonctionnement de l'organisation et de la représentativité des participant-e-s (par exemple, en croisant des critères comme la fonction, l'âge, l'ancienneté, le genre, les services et d'autres critères pertinents pour votre structure). Le travail de ce GT sera ensuite partagé avec le reste des équipes pour une mise en œuvre spécifique du plan d'action.

A nouveau, chaque choix a donc des avantages et des inconvénients.

Des outils pour vous aider à mettre en place cette étape :

- › [Définir un objectif : deux méthodes.](#)
- › [L'élection sans candidat](#), pour choisir un-e (groupe) porteur-euse.

## 2. Préparer et concevoir le processus

L'enjeu :

Le but de cette étape est de déterminer une méthode d'action.

En effet, un réflexe est parfois de vouloir passer directement de la phase « On va le faire » à la phase « On le fait » en sous-estimant les phases « On le prépare » et « On le conçoit ». Or, ces phases sont essentielles pour permettre au groupe de vivre et de bonifier le processus.

Dans une petite équipe, cette étape peut être rapidement effectuée. Si la réflexion se met en place entre plusieurs équipes au sein d'une même association, il sera important de répondre en amont aux questions ci-dessous.



### Comment le faire ?

- › Qui participe ? Selon quel mécanisme de sélection du public cible et avec quels critères (métiers, âge, genre, expérience...)?
- › Que va-t-on communiquer et à qui à l'issue de la démarche ? A quelles fins ? A qui cela va-t-il profiter ?
- › Quel planning ? Dans quel lieu ?
- › A qui seront confiés les résultats ?
- › Qui anime ? Faut-il adapter la trame ?
- › ...

Pour favoriser l'implication de tous·tes, il est important d'explicitier et de valider les options prises.

## 3. Exécuter

### L'enjeu :

Le but de cette étape est de donner vie à tout ce qui a été imaginé durant les phases de préparation et de conception.

### Comment le faire ?

En suivant le guide de mise en œuvre qui vous est proposé dans la partie 3 de cet outil.

Voici l'un ou l'autre points d'attention généraux avant de vous lancer dans la mise en œuvre :

#### › Prendre soin

Parler de compétences, de la manière de mettre en œuvre son travail, avoir un regard réflexif sur sa manière de travailler... n'est pas toujours aisé. Certain·e·s craindront d'être jugé·e·s ; d'autres de mettre en à jour certaines lacunes.

Poser un cadre bienveillant, un objectif et un périmètre clair est primordial. Cela permet aussi de bien clarifier l'objectif : il ne s'agit pas d'évaluer les actions posées pendant la crise !

Une première étape dans la mise en œuvre peut être de définir ensemble les conditions porteuses pour travailler dans un espace sécurisé. Ce cadre permettra notamment à une personne qui ne se sent pas respectée d'interpeller le groupe.

S'il existe déjà un outil comme celui-là dans votre organisation, il est bon de le rappeler au souvenir des participant·e·s.

#### › Rester centré·e

Ce moment sera peut-être pour certain·e·s perçus comme un espace pour exprimer des ressentis sans lien direct avec l'objectif visé. Il est alors important d'entendre ces ressentis tout en les canalisant et, si nécessaire, de s'engager à ouvrir un autre espace dédié à la gestion



des problématiques exprimées.

Un truc pour gérer cela ? Créer un « frigo », c'est-à-dire un espace (par exemple une feuille sur laquelle est dessiné un frigo) dans lequel seront consignées toutes les questions soulevées par les participant-e-s mais qui ne sont pas en lien direct avec l'objectif qui les réunit actuellement. Le but est de souligner l'intérêt de ces interpellations et de ne pas les oublier mais de les traiter dans un autre cadre et à un autre moment afin qu'elles n'interfèrent pas avec le processus en cours.

› Porter un message cohérent et éviter les injonctions paradoxales

« Il est important de s'arrêter et prendre le temps de la réflexion. Mais nous avons déjà perdu assez de temps comme cela avec la crise et nous devons répondre aux urgences »  
« La crise nous a bousculé, il est crucial de stabiliser les équipes. Mais, la crise nous oblige à revoir tous nos fonctionnements. Il est urgent de changer nos modes d'actions ».

› Se permettre de mettre le processus sur « pause »

Si les émotions sont trop présentes pour pouvoir continuer le processus dans un cadre sécurisé, vous pouvez décider de le mettre entre parenthèses pour d'abord prendre soin de l'urgence.