



Apprentissages en temps de crise : guide pratique pour concevoir un plan d'action

Dans une équipe de PLUS de 15 personnes

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Identifier les besoins en compétence	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).

Après avoir décidé de lancer le processus et posé son cadre (objectif, pilotage et participants), voici le moment de déterminer quels apprentissages votre organisation va pérenniser, et comment grâce à ce guide pratique. Vous pourrez alors intégrer durablement au sein de votre institution les apprentissages utiles réalisés pendant la crise COVID.

Pour quoi	Guide pratique d'animation pour guider un groupe dans sa mission d'identifier des « apprentissages en temps de crise » utiles et de concevoir un plan d'action pour les pérenniser dans l'organisation
Pour qui	Pour le-a personne en charge de mettre en œuvre l'outil au sein d'une équipe de plus de 15 personnes (direction, coordination, GRH, chargé-e de projet ou de formation...)
Durée	Variable (de 3 à x heures) en fonction de la mise en œuvre que vous avez déterminée lors de la préparation et de la conception grâce à l'outil 2



Comment l'utiliser ?

La mise en œuvre de ce guide comporte 3 moments :

- › identifier les apprentissages réalisés;
- › choisir ceux qui doivent perdurer dans l'institution ;
- › définir un plan d'action pour y arriver.

Ce guide est donc divisé en trois étapes avec, pour chacune, une animation-type.

N'hésitez pas adapter cette animation-type, notamment en y intégrant des animations permettant d'atteindre le même résultat et qui seraient déjà connues des participant-e-s.

A vous aussi de choisir si vous mènerez les trois moments en une, deux ou trois, voire plus de rencontres. Ce choix peut être influencé par de nombreux critères :

- › la taille du groupe (échanger des points de vue va plus vite à 4 qu'à 20 !);
- › son habitude à parler d'apprentissages et de compétences ;
- › sa disponibilité : l'équipe consacre-t-elle une journée au processus ou doit-t-elle le scinder en trois moments pour assurer la continuité du service ?

Il y a une estimation de durée avec chaque partie de l'animation, à titre indicatif, afin de proposer un rythme et un équilibre entre les différents moments des étapes.

Il sera parfois utile de passer par un moment d'écoute des vécus avant de pouvoir passer à une identification des apprentissages. En effet, si ce processus est le premier échange en groupe depuis la crise, il sera sans doute nécessaire de partager sur la manière dont le groupe a traversé ce moment spécifique. D'où la présence d'une étape optionnelle, dont la durée est purement indicative.

En pratique :

À la page 3, vous trouverez un **canevas** pour réfléchir autour de la question « Qu'est-ce que j'ai appris durant et suite à la période de crise ? »

De la page 4 à la page 13, vous trouverez un **guide pratique** d'animation pour concevoir un plan d'action.



	Nouvelles actions mises en place	Nouvelles compétences acquises pour mettre en œuvre ces actions	Manière dont ces compétences ont été acquises	Cette action est-elle à utile à l'exercice de mon métier en temps « hors crise » ? (--/-/+ /++)	Cette action doit-elle être gardée en mémoire pour pouvoir être réutilisée en cas d'autres crises ? (--/-/+ /++)
Dans la pratique de mon métier	Action 1 Action 2 ...				
Dans ma relation avec les bénéficiaires et leur entourage	Action 1 Action 2 ...				
Dans ma relation avec mes collègues	Action 1 Action 2 ...				
Dans ma relation avec la hiérarchie	Action 1 Action 2 ...				
Dans ma relation avec l'institution	Action 1 Action 2 ...				
Autres	Action 1 Action 2 ...				

Voici un exemple reprenant la ligne « dans la relation avec les bénéficiaires et leurs entourage » :

Dans la relation avec les bénéficiaires et leur entourage	Action 1 : Mise en place de rencontres virtuelles entre les bénéficiaires et leurs parents ...	Maitrise de l'outil Skype	Avec Lucie, du groupe « Adultes » qui m'a montré comment le faire et a assisté au 1er rdv pour voir si tout se passait bien	+ (lorsqu'un résident est malade et ne peut rentrer un week-end, offre une possibilité de lien avec parents)	++
---	---	---------------------------	---	--	----



Voici un **guide pratique** d'animation pour guider un groupe dans sa mission d'identifier des « apprentissages en temps de crise » utiles et de concevoir un plan d'action pour les pérenniser dans l'organisation.

1. Identifier les apprentissages réalisés

Enjeux :

Encourager les participant.e.s à identifier les apprentissages acquis pendant la crise et à développer une vision partagée et commune de la mise en œuvre (d'un plan d'action pour pérenniser ces acquis ?).

Comment le faire ?

Poser un cadre de sécurité et se répartir les rôles (20 minutes)

Pour permettre à chacun.e de prendre une part active à l'étape, un cadre de travail sécurisant est nécessaire. Pour impliquer les participant.e.s, vous pouvez identifier et attribuer des rôles, comme proposé dans l'outil ci-dessous.

Marche à suivre

- › Un outil pour poser un cadre de sécurité, c'est ici (+URL)
- › Un outil pour se répartir les rôles, c'est là ! (+URL)

Accueillir les participant.e.s (10 minutes)

Prévoyez un moment en début de séance pour permettre à chacun.e de déposer son bagage et de se connecter avec ses émotions et celles du groupe.

Ce moment peut se faire sous forme de *météo* ou de *check-in* par exemple.

Cette forme d'accueil peut aussi devenir une tradition dans d'autres rencontres.

Un exemple d'[outil pour réaliser l'accueil](#)

Expliciter l'objectif et les enjeux du projet en général (10 minutes)

Pour clarifier :

- › ce qui est visé par le projet ;
- › dans quelle temporalité le projet va se dérouler ;
- › comment les résultats seront intégrés ;
- › quel est le rôle du groupe de travail, s'il y en existe un !



Marche à suivre

Une présentation de l'objectif et de la manière de l'atteindre suivie, à la fin de l'animation, une validation par le groupe.

Récolter les attentes individuelles (15 minutes)

Pour créer des liens entre les attentes individuelles et collectives et impliquer les participant.e.s.

Marche à suivre

- › Si plus de 10 personnes : chacun.e note 3 mots sur un post-it (2 minutes) et va ensuite les coller sur une feuille de papier type flipchart, sans les expliciter mais en regroupant les post-it par ensembles (3 minutes). 3 minutes sont ensuite données pour permettre une lecture de toutes les attentes et 5 minutes pour permettre au participant.e.s de demander des clarifications.
- › Si vous travaillez avec un petit groupe représentatif d'un plus grand ensemble, vous pouvez aussi réaliser en amont un sondage en ligne avec une question ouverte du style « quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'échange que nous allons avoir sur les apprentissages réalisés durant et suite à la crise du Covid-19 ? ». Cette question peut être introduite lors d'une communication sur la tenue du processus. Les réponses pourront être prises en compte lors de la définition des attentes.

Etape optionnelle : écouter les vécus (entre 30 et 60 minutes)

Cette période de crise fait vivre des vécus émotionnellement marqués. Il peut s'avérer nécessaire de les exprimer avant de parler des apprentissages réalisés.

Comment le faire?

Par une écoute de la diversité des vécus, à partir d'une question simple du style « Avez-vous rencontré des difficultés particulières durant la crise ou après et que vous souhaitez partager ? » ou « Quelle est la pire et la meilleure chose qui vous soit arrivée pendant ou à la suite de la crise ? »

L'objectif est d'offrir une écoute active, pas de connaître dans le détail les situations vécues par chacun.e. Un échange par groupe de 5 et 8 personnes, sans mise en commun par la suite, est donc pertinent. Pour ouvrir cet échange, laissez un moment de réflexion de deux à trois minutes pour que chacun.e puisse réfléchir au partage qu'il-elle souhaite faire, ou pas.

Point d'attention

Initier un partage de vécus n'est pas aisé à gérer, particulièrement s'il n'y a pas eu auparavant d'espaces ouverts pour le faire dans l'association. Cela demande du temps et des compétences spécifiques en termes d'animation pour ouvrir, conduire et clôturer ce moment.

Dans certains cas, il faudra consacrer un processus en tant que tel pour cette expression des vécus et y consacrer un temps plus important que 60 minutes.



Identifier les apprentissages (40 minutes)

Pour identifier ce qui a été appris, partir de ce qui a été expérimenté, seul-e et en collectif, et souligner l'impact que cela a pu avoir sur les réalités professionnelles des participant.e.s.

Comment le faire ?

Avec un *world café* par exemple, dont la mise en place vous est expliquée de A à Z dans [ce document](#).

Voici quelques exemples de questions pour lancer les échanges :

- › Quelles sont les compétences individuelles « métiers » et « relationnelles » que vous avez acquises pendant la crise ?
- › Quelles sont les compétences « métiers » et « relationnelles » que l'équipe a acquises ?
- › Quelles sont les compétences « métiers » et « relationnelles » que l'institution a acquises ?

Si vous sentez que cela peut faciliter les échanges, proposez aux personnes de penser d'abord aux tâches nouvelles qu'elles ont réalisées (?) ». Ensuite, invitez-les à réfléchir aux compétences qu'elles ont mobilisées pour réaliser la tâche.

Pour les très petites équipes, la question 2 peut être supprimée si elle ne paraît pas pertinente.

Pour ceux et celles qui ont encore un moment à consacrer à cette identification et/ou qui souhaitent la travailler à partir d'une approche spécifiquement collective, les méthodes de l'**appre-****ciative inquiry** et de l'**incident critique** sont adaptées (+URL).

Cartographier (20 minutes)

Le but est de visualiser les différentes compétences.

Marche à suivre

Poursuivre le *world café* en invitant chacun des groupes à rejoindre sa table initiale et à prendre connaissance de l'ensemble des éléments apportés par le groupe.

Chaque groupe reçoit une grande feuille blanche (en prévoir deux : une pour le brouillon et l'autre pour la mise au propre). Le groupe réalise alors une *mindmap* avec, par exemple, au centre de la carte les « compétences individuelles », les « compétences collectives » et les compétences « institutionnelles », entourées par deux bras « compétences métiers » et « compétences relationnelles ». Le groupe choisit ensuite les autres ramifications en fonction des éléments présents sur la table.



Si différentes rencontres sont prévues pour réaliser les 3 moments : Clôturer (10 minutes)

Prendre le temps de refermer la première étape :

- › en s'accordant sur le fait de poursuivre ou pas le processus ;
- › en célébrant la production et le partage réalisés.

Deux autres étapes sont prévues. Cependant, la récolte d'expériences peut faire ressortir certains éléments (problématiques interpersonnelles ; organisation et répartition des tâches...) à traiter plus urgemment. Il est donc important, à la fin de cette première étape, de valider la pertinence pour le groupe de mettre en œuvre les 2 étapes suivantes et dans quel délai.

Comment le faire?

La validation peut prendre la forme d'un tour de table demandant l'approbation de chacun·e quant à la poursuite du projet.

Pour célébrer les résultats déjà obtenus dans cette première étape, une météo de sortie autour d'un mot sur son état présent et une réponse à la question « quelle est la chose qui m'a le plus surpris dans cette étape ? ».

Assurer le suivi

Il s'agit de rester connecté·e et de préparer la suite. Le·la (groupe) porteur·euse joue un rôle clé et peut être le·a garant·e de certaines tâches qui aideront à assurer une continuité dans la mise en œuvre du processus :

- › archiver la production du groupe : il·elle remet au propre les échanges et les archive afin de pouvoir relancer rapidement le processus lors de la deuxième rencontre ;
- › veiller aux aspects logistiques de la prochaine rencontre (invitation, réservation d'une salle...)
- › réaliser toute autre tâche auquel il·elle se serait engagé·e lors de l'étape 1 (recherche de document, réalisation d'un compte-rendu, ...).

Il est important que ces tâches soient clarifiées par le groupe et qu'un mandat soit donné, notamment si leur réalisation nécessite un investissement en temps conséquent. Les tâches peuvent évidemment être partagées entre plusieurs personnes. Il est important alors d'avoir une répartition claire des tâches à accomplir.



2. Choisir les apprentissages à pérenniser

Enjeux :

Les participant·e·s :

- › définissent les apprentissages qu'ils-elles jugent utiles à conserver suite à la crise
- › identifient comment ses compétences ont été acquises.

Comment le faire ?

Poser un cadre de sécurité et se répartir les rôles (10 minutes)

Pour rappeler le cadre utilisé lors de la première rencontre et distribuer les rôles utiles au bon déroulement de cette séance.

Accueillir les participant.e.s (15 minutes)

Par un *check in* ou une *météo* pour permettre à chacun·e d'embarquer.

Marche à suivre

Demandez, par exemple, aux participant·e·s de dire en 3 mots comment ils-elles se sentent (ex : en forme, curieux·euse et concentré·e même si le bébé a pleuré toute la nuit) et de partager une compétence qu'ils-elles ont, liée ou pas à leur réalité professionnelle et comment ils-elles l'ont acquise (ex : « *j'ai appris à faire de la dentelle avec ma grand-mère ou à faire des origami en regardant des vidéos sur Youtube* »).

Une seule consigne : une minute de réflexion et une minute de parole par personne maximum.

Rappeler le chemin parcouru et expliciter les objectifs de cette étape (10 minutes)

Pour permettre à chacun·e de s'impliquer. Evoquez ce qui a été engrangé lors de la première étape, rappelez l'objectif final et énoncez en bref quels sont les objectifs du jour.

Identifier les compétences (60 minutes)

Sur base des *mindmaps*, partir des expériences de chacun·e pour en extraire de nouvelles façons de faire.



L'objectif est d'**identifier des compétences en partant de tâches réalisées**. Pour le faciliter cet exercice pas toujours aisé, il est utile de :

- › redéfinir ce qu'est une compétence ;
- › construire cette définition ensemble pour qu'elle soit parlante pour tous-tes. Voici celle donnée par Guy le Boterf : un processus consistant à « *savoir agir en situation professionnelle en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources internes personnelles (connaissances, savoir-faire ou habileté, aptitudes, émotions, ...) et externes (ressources de l'environnement) et en faisant appel à l'usage de fonctions de guidage* » ;
- › vous inspirer de cet outil (mettre le lien en note) proposé pour identifier les compétences au sein des milieux d'accueil de l'enfance ;
- › poser les questions suivantes :
 - » *Quels sont les savoirs ou les pratiques que tu as mobilisés pour réussir à réaliser*

Note citation le Boterf : Le Boterf, G., Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences, Paris, 2018.

Marche à suivre

- › **D'abord en solo**, compléter le canevas fourni en annexe. En partant de l'expérience vécue, il s'agit d'identifier les comportements/tâches qui ont été mis en place durant la crise et de les relier à des compétences.

Cela permettra ensuite de se poser la question collectivement « *Est-il nécessaire ou utile, par la suite, de maintenir ce comportement et donc de développer la (les) compétence(s) liées au sein de l'institution ?* »

- › **Ensuite en sous-groupe**, échanger en sous-groupe de 2 à 4 personnes. Voici quelques critères pour aider à construire les sous-groupe: (regrouper par ou au contraire mélanger) affinité personnelle ; métiers ; diversité des genres ; ancienneté...

L'objectif est de :

- › mettre en avant des similitudes dans les vécus ;
- › répertorier des apprentissages qui auraient été réalisés en collectif et non individuellement ;
- › comparer les apprentissages des un-e-s et des autres.

Pendant cette mise en commun, noter les éléments partagés, si possible sous la forme d'un document digital qui pourra être conservé et servira de base pour un partage en grand groupe.



Distinguer l'utile au quotidien de ce qui est à conserver en mémoire (60 minutes)

Il s'agit d'un moment de partage en grand groupe. L'objectif est de déterminer quels sont les comportements qui font sens et donc qu'elles sont les compétences qu'il est pertinent d'acquérir.

Marche à suivre

1. Dans un premier temps, constituez un tableau commun et laissez à tous·tes l'opportunité de rajouter l'un ou l'autre élément. Certains apprentissages/compétences collectifs pourront apparaître lors de cet échange en grand groupe.
2. Ensuite, hiérarchisez. Différentes méthodes s'offrent à vous, notamment à travers des dispositifs ludiques. Vous en trouverez 4 sur Competentia (renvoi vers un outil encore à placer sur competentia). Passer par un outil quantitatif est utile pour un premier tri rapide.
3. Enfin, échangez.
Validez le classement et, sur base de celui-ci, identifiez des compétences prioritaires à faire émerger dans l'institution au quotidien ou à conserver dans la mémoire de celle-ci.

Tout le monde ne fait pas tout ! Tout le monde ne doit pas être compétent en tout !

Dans une association, quelle que soit sa manière de fonctionner, il y a des rôles et/ou des fonctions. Tout le monde n'a pas pour mission de tout faire. Tout le monde n'a pas besoin des mêmes compétences.

Il est donc logique que le tableau fasse apparaître des compétences « uniques » qui ne sont nécessaires que pour une seule fonction. Leur maîtrise n'en est pas moins indispensable pour que l'ensemble de l'organisation puisse fonctionner.

De même, les compétences sont liées à une fonction et à la mise en œuvre d'une (partie de) mission que s'est donnée l'association. Elles ne sont donc pas une prérogative liée à une personne !

Si différentes rencontres sont prévues pour réaliser les 3 moments Clôturer (10 minutes)

Pour refermer la seconde étape :

- › en célébrant la production et le partage ;
- › en prenant soin des émotions présentes, à travers une météo de sortie par exemple.

Vous pouvez par exemple faire un tour de table au chacun·e exprime son état présent en un mot et répond à la question « *Quelle est la pépite du jour, le truc que j'ai appris sur moi ou sur le groupe ?* ».



Assurer le suivi

Il s'agit de rester connecté·e et de préparer la troisième étape. Le·la (groupe) porteur·euse joue un rôle clé. Il·elle peut être le garant·e de certaines tâches qui aideront à assurer une continuité dans sa mise en œuvre du processus :

- › archiver la production du groupe ;
- › veiller aux aspects logistiques de la prochaine rencontre (invitation, réservation d'une salle, ...);
- › réaliser toute autre tâche à laquelle il·elle se serait engagé·e.

Il est important que ces tâches soient clarifiées par le groupe et qu'un mandat soit donné, notamment si leur réalisation nécessite un investissement temps conséquent.

Les tâches peuvent évidemment être partagées entre plusieurs personnes. Il est important alors d'avoir une répartition claire des tâches à accomplir.

3. Décider d'un plan d'action

Enjeux

Les participant·e·s définissent les actions à mettre en place pour capitaliser et transférer les compétences dans le quotidien ou la mémoire de l'organisation. Des liens avec d'autres éléments de la gestion des compétences peuvent être tissés.

Comment le faire ?

Poser un cadre de sécurité et se répartir les rôles (10 minutes)

Rappelez le cadre utilisé lors de la première rencontre et de la seconde réunion et vérifiez s'il est compris et accepté par tous·tes les participant·e·s.

Vous pouvez ensuite distribuer les rôles utiles au bon déroulement de la séance.

Accueillir (15 minutes)

Le check in ou météo pour permettre à chacun·e d'embarquer.

Rappeler le chemin parcouru et expliciter les objectifs (10 minutes)

Évoquez ce qui a été engrangé lors de la première et de la seconde étape, soulignez l'objectif final et énoncez en bref quels sont les objectifs de la rencontre du jour.



Capitaliser et transférer : identifier ensemble des pistes de mise en œuvre (60 minutes)

Décidez collectivement des actions à mettre en place pour :

- › **capitaliser**, formaliser et transmettre les compétences utiles en cas de nouvelles crises ;
- › **transférer** les apprentissages dans le quotidien de l'institution ;

Marche à suivre :

Travailler en 3 sous-groupes autour de questions-clés et ensuite présenter les apports au reste du groupe en lui permettant de les bonifier.

La taille des sous-groupes dépendra bien évidemment du nombre global de participant·e·s. Faites attention à assez de temps pour permettre les retours et les échanges.

Liste de questions-clés :

- › **Compétences** : les compétences que nous avons identifiées comme utiles au quotidien sont-elles acquises par tous·tes ceux et celles qui doivent les maîtriser ? Qui doit maîtriser quelles compétences ?
- › **Apprentissages** : quels sont les modes d'apprentissages que nous avons mis en place pendant la crise ? Étaient-ils nouveaux, efficaces, faciles à mettre en œuvre ? Sont-ils à conserver hors moment de crise ? Comment peuvent-ils enrichir les pratiques précédentes ?
- › **Transfert** : quelles actions pour permettre aux travailleurs de modifier leurs pratiques professionnelles en tenant compte des apprentissages et compétences jugés utiles en temps normal ?

Certaines questions amèneront des réponses incomplètes ou d'autres questions qu'il sera intéressant d'avoir à l'esprit lors de la mise en place du moment « pistes d'actions ».

Plan d'action (60 minutes)

Pour établir un plan d'action afin de mettre en œuvre les pistes identifier lors du moment précédent.

Marche à suivre :

Répartissez les compétences que l'équipe souhaite pérenniser au sein du groupe de travail. Chacun·e est invité à se demander comment faire pour garder/pérenniser une compétence : qui doit en avoir la maîtrise ? Quels modes d'apprentissages pour l'acquérir ? Dans quelle temporalité l'acquérir (au plus vite/ entre 2 et 6 mois/ dans l'année qui vient) ? Quelles actions pour favoriser le transfert dans la pratique professionnelle ?

Après 30 minutes maximum, une mise en commun est réalisée. Chacun·e présente ses post-it. Un·e scribe note les réponses au fur et à mesure de la discussion dans un tableau récapitulatif reprenant des colonnes intitulées « compétences », « à acquérir par qui ? », « comment l'acquérir ? », « à acquérir quand ? », et « comment la transférer ? »



En fonction de la taille du chantier pour mettre en place ce plan d'actions, il pourra être intéressant de charger une personne responsable de cette mission et de définir une manière de le faire qui pourra faire l'objet d'un suivi.

Ouvrir à la gestion de compétences (optionnel / temps indéterminé)

Pour élargir le débat et faire le lien avec la gestion des compétences, vous pouvez utiliser (et compléter) ce second set de questions.

- › **Compétences** : serait-il intéressant d'adapter les descriptions de fonction pour y intégrer certaines compétences ? Tout le monde a-t-il eu les mêmes chances d'acquérir des compétences ? la crise a-t-elle mis en avant l'absence de compétences et la nécessité de recruter des personnes en ayant la maîtrise, ou les développer en interne?
- › **Apprentissages** : y-a-t-il au sein de la structure
 - » un mécanisme « plan de formation » ou « politique concertée de formation » pour mettre en place un processus d'acquisition de compétences, pendant et en dehors des périodes de crise?
 - » des espaces pour accompagner les travailleur·euse·s souhaitant/devant acquérir de nouvelles compétences suite à la crise? Comment est soutenue et évaluée cette acquisition ?
- › **Bien-être au travail** : les travailleur·euse·s ont-ils été mis en condition de réussite pour s'adapter durant la crise ? Ont-ils pu, notamment, acquérir des compétences nécessaires pour continuer à assurer leur service ?
- › **Reconnaissance** : est-ce que les compétences acquises durant la crise et à sa suite ont été reconnues par l'institution ? Comment ?

La proposition est de *challenger* ces questions en groupe suivant ce processus :

Pour les questions qui vous semblent pertinentes, effectuer une « prise de température » : chacun·e se positionne sur l'item proposé (« *Serait-il intéressant de mettre en place un plan de formation en place au sein de la structure ?* ») en utilisant ses mains : vers le haut = « je suis d'accord » ; devant soi = « c'est bien ainsi » et vers le bas = « je suis contre ». Tous·tes les participant·e·s votent en même temps. Ensuite, ceux·celles qui le souhaitent peuvent expliquer leur vote. Un second vote peut avoir lieu pour voir si le positionnement de certain·e·s a évolué. Un·e modérateur·rice est utile afin de garder le rythme dans l'animation et distribuer la parole.

Clôturer

Pour prendre le temps de refermer la troisième étape :

- › **en valorisant la production et le partage**, par un tour de remerciement ;
- › **en prenant soin des émotions présentes**, à travers une météo de sortie par exemple.