

IRONS Social Learning, Collaboration, et Identité d'équipe

Auteur :ronie bouchon<ronie.bouchon@neuf.fr>

article de Larry IRONS accessible sur le site de Socialearling

L'apprentissage individuel dans une organisation est inadapté car le travail n'est presque jamais fait par une seule personne. Toute valeur est le fruit d'un travail d'équipe réalisé en réseaux.

 Par Larry Irons

 Harold J. Lebowitz a récemment proposé un [cadre de travail au social learning au sein de l'équipe](#) et il part d'un éventail de collègues (Jay Cross, Jane Hart, George Siemens, Charles Jenkinson et Jon Husband, tous membres du [Internet Time Alliance](#) montrer à quel point le concept de social learning est lié aux changements auxquels doivent faire face les organisations dans leurs tentatives de gérer la façon dont leurs collaborateurs partagent et utilisent leurs connaissances.

Le cadre de travail général de Harold peut se résumer ainsi :

L'apprentissage individuel dans une organisation est inadapté car le travail n'est presque jamais fait par une seule personne. Toute valeur est le fruit d'un travail d'équipe réalisé en réseaux. En outre, l'apprentissage peut se faire au sein d'une équipe mais il s'agit là d'un type de connaissance inconstant. Les connaissances se transmettent réellement à travers les réseaux sociaux. Ces derniers sont le meilleur moyen d'atteindre des performances organisationnelles réellement efficaces. Le social learning, c'est la façon dont les groupes travaillent et partagent leurs connaissances afin de devenir meilleurs dans leurs domaines. Les organisations doivent concentrer leurs efforts sur la manière de permettre aux professionnels d'obtenir des résultats en soutenant l'apprentissage à travers les réseaux sociaux.

Jay Cross suggère effectivement que ce débat doit être encadré en termes de collaboration et je suis assez d'accord. Cependant, dire que le social learning s'opère largement à travers la collaboration reviendrait à explorer les subtilités de la place des réseaux sociaux dans l'organisation des équipes projet ainsi que dans leurs performances. Après tout, la majeure partie du travail fourni dans les entreprises est effectuée par des équipes pluridisciplinaires dont les membres viennent de départements, de divisions et de lieux différents.

Dans un de mes précédents articles, je posais la question [Qui sont les membres de votre équipe?](#) souligner l'importance des réseaux sociaux dans l'établissement de l'identité de l'équipe et la mise en avant des connaissances partagées entre des équipes pluridisciplinaires. L'article s'intéressait particulièrement à l'importance de l'application de « logiciels sociaux » dans l'entreprise à la capacité des membres d'équipes projet à savoir qui est dans leur équipe à tout moment et qui ne l'est pas. Les analystes spécialistes de l'organisation désignent le défi que représente l'établissement de l'identité d'une équipe comme un problème de **définition des limites** se posant aux équipes lorsque les membres sont séparés les uns des autres par des barrières géographiques ou culturelles par nature.

La conscience des limites floues des équipes et des dynamiques de collaboration

Mon premier article sur le sujet traitait des recherches de Mark Mortensen et de Pamela Hinds publiées dans un chapitre intitulé « Limites floues »: Désaccord dans les équipes collaboratives ». [Mortensen collection corrigée intitulée Tâches réparties](#)

Hinds ont mené une enquête auprès de 24 équipes de développement produit et ont constaté qu'en moyenne seuls 75% des employés des équipes collaboratives s'accordaient sur qui était et qui n'était pas membre de leur équipe de développement produit.

Plus récemment, Mortensen a continué ses recherches sur le sujet en étudiant 39 logiciels et produits de développement des équipes. La lecture du compte rendu de la [Récente recherche de Mortensen](#) sur la production de logiciels sociaux dans l'entreprise en apportant cependant quelques nuances à l'interprétation se rapportant au social learning.

Par exemple, mon précédent article laissait entendre que les logiciels sociaux dans l'entreprise tels que les outils d'informations/partage (Yammer, Chatter, etc.) ou les outils de collaboration (wikis, blogs, forums, etc.) qui contribuent à l'intensification du partage d'informations atténueraient les problèmes liés à la définition des limites dans les équipes collaboratives. J'ai noté que

Les implications de la collaboration sont significatives : Des applications wiki telles que [Socialtext People](#) informant sur les membres de l'équipe, augmentent également la probabilité de trouver des personnes extérieures ayant une expertise utile aux objectifs de l'équipe permettant une meilleure collaboration entre équipes. Ainsi, le partage d'informations au sein des équipes et à travers les équipes s'intensifie.

Les recherches récentes de Mortensen posent le problème d'une façon légèrement quoique significativement différente. Il pense qu'il n'est pas évident que la réduction des désaccords quant aux limites réelles des équipes collaboratives entraîne des performances positives. Mortensen suggère plutôt que

Cette étude suggère que les problèmes de performances et de [mémoire transactive](#) se posent non pas parce que les membres ont chacun une image différente de l'équipe mais parce qu'ils ne sont pas conscients de ces différences entre leurs visions de l'équipe. En outre, bien que nous n'en ayons pas parlé ici, il pourrait y avoir des avantages potentiels dans le désaccord quant aux limites réelles de l'équipe qui pourrait être une source de créativité. J'engage donc les managers et les membres des équipes à ne pas négliger les désaccords concernant les limites de l'équipe et à concentrer leurs efforts sur l'éducation des membres non pas autour du "bon" modèle d'équipe mais plutôt autour de la probabilité de la survenue de désaccords et de ses effets probables sur la dynamique de l'équipe et finalement sur les performances. Conscients de cela, les membres des équipes peuvent eux-mêmes évaluer et dissiper toute confusion ou désaccord qui pourrait venir des membres ayant des perceptions différentes de l'équipe.

En d'autres termes, un manque d'accord sur les membres d'une équipe collaborative ne constitue pas un problème devant être impérativement résolu afin de gérer les performances. La conscience qu'il existe des désaccords quant aux réels membres des équipes et les recommandations sur la manière de gérer ces différences soulignent la nécessité pour la direction de se concentrer sur la collaboration.

[La collaboration ne concerne pas uniquement les personnes qui partagent des informations pour atteindre des objectifs communs.](#) La collaboration concerne surtout les personnes travaillant avec d'autres personnes pour atteindre des objectifs communs et créer des valeurs. Bien que les objectifs représentent une part importante de la collaboration, celle-ci requiert bien davantage pour atteindre les objectifs de façon efficace. Le partage des expériences est essentiel. On peut raisonnablement affirmer que lorsque les membres des équipes débattent sur leurs propres suppositions quant à l'appartenance à une équipe dans le cadre d'un projet, ils développent une empathie grandissante pour les autres membres de l'équipe et font concorder leurs propres besoins d'informations pour soutenir les performances avec la volonté des autres de les fournir ou de jouer un rôle de facilitateur.

[article de Larry Irons accessible sur le site de Socialearling](#)

[Larry Irons](#) est le directeur de l'Art and Experience Design qui traduit les objectifs stratégiques des entreprises, et les besoins complexes des personnes, en expériences exceptionnelles pour ceux qui fournissent des produits ou des services ainsi que ceux qui les consomment, que ces derniers soient des producteurs, des utilisateurs, des apprenants. Larry écrit le blog [Stop, Skills, Start](#) de l'Université Washington de St. Louis, où il a été universitaire.