



MURMURATION

Pour des équipes vivantes et apprenantes

Un accompagnement sensible et stratégique pour des équipes en construction, en transition ou en croissance

Juin 2025





*Dans la nature, une *murmuration* désigne ces vols d'étourneaux aux mouvements fluides, coordonnés et imprévisibles, sans leader apparent mais profondément connectés.

INTRODUCTION

Une équipe apprenante est une équipe alignée, engagée, évolutive et ouverte. Pas parfaite, mais vivante, en lien avec elle-même et son écosystème.

En tant qu'ancienne dirigeante de l'Académie Accor, j'ai fait évoluer mon équipe vers une équipe apprenante, et ai ainsi pu identifier ce qui fait les ressorts d'une telle démarche. Forte de cette expérience et de mes apprentissages, depuis 4 ans je me tiens aux côtés d'équipes qui souhaitent prendre ce chemin. Je vous propose de vous accompagner dans cette évolution.

Ce document intègre un focus sur ce qu'est une équipe apprenante et ses caractéristiques. Il détaille également l'approche Murmuration* que je vous propose pour faire évoluer votre équipe.

Une équipe apprenante, c'est peut-être la votre demain...

TABLE DES MATIÈRES

1. L'équipe apprenante : définition et caractéristiques
2. Murmuration : un accompagnement sur mesure vers l'équipe apprenante
3. Les fondations de mon approche et biographie





1. EQUIPE APPRENANTE DEFINITION ET CARACTERISTIQUES

L'EQUIPE APPRENANTE

Pour quoi ?

Pour **réussir** et **s'épanouir** en équipe

Une équipe apprenante est un collectif conscient de ses forces et de son environnement, capable de s'adapter à des conditions changeantes et d'innover. Cette façon d'être lui permet d'exceller dans son domaine tout en ouvrant à chacun la possibilité d'exprimer son talent, de se développer en se sentant soutenu par les autres membres de l'équipe.

« Quand les équipes sont réellement capables d'apprendre, non seulement elles atteignent des résultats sans précédent, mais encore elles donnent l'occasion à leurs membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement. »

Peter Senge, Professeur au MIT

Pour **apprendre** en faisant

Dans une équipe apprenante chacun(e) apprend dans un environnement sécurisé, ose mettre en œuvre et tester, partage, développe ses domaines de prédilection et apprend des autres et du collectif. Ce processus d'apprentissage se fait au bénéfice de l'équipe qui se déploie et réussit ensemble.

« Merci pour ces 3 années incroyables au sein de l'Académie. J'ai plus appris en 3 ans qu'en 30 ans malgré toutes les formations que j'ai pu suivre pendant cette période. Ce que nous avons fait et vécu ensemble a fait la différence »

Nathalie, en 2018, ancienne collaboratrice de l'Académie Accor que j'ai dirigée de 2015 à 2021

L'ÉQUIPE APPRENANTE

Une philosophie et 5 dynamiques

Chaque équipe apprenante est unique car elle se construit à partir de son histoire et de la contribution spécifique de ses membres. Une équipe apprenante ne repose pas sur un modèle à calquer et à reproduire.

Elle émerge par la volonté du leader mais aussi grâce à un cadre soutenant, quelques allié(e)s moteur(trice)s au sein de l'équipe et un environnement qui autorise le mouvement.

Elle repose sur une philosophie et 5 dynamiques qui nécessitent d'être travaillées simultanément et dans le temps pour devenir une réalité pérenne.



LES 5 DYNAMIQUES D'UNE EQUIPE APPRENANTE



Une
confiance qui
libère

Des relations reposant sur la confiance permettant de dire les choses et de se dévoiler sans crainte, propice à l'apprentissage



Un
cap qui
rassemble

Une vision partagée, permettant de discerner, décider et agir en autonomie



Une
responsabilité
qui engage

Des rôles clairs clarifiant les responsabilités individuelles et collectives pour contribuer au succès de l'équipe.



Un
apprentissage
qui transforme

Des rituels d'apprentissage, basés sur l'action et le réel, favorisant le développement de chacun(e) et du collectif.



Une ouverture
qui
régénère

Des échanges avec l'écosystème de l'équipe pour interroger ses croyances, changer ses perspectives et continuer à innover

Une équipe apprenante,
la vôtre demain ?





2. MURMURATION

Une accompagnement sur mesure
vers l'équipe apprenante

UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ A VOTRE RÉALITÉ

Murmuration* c'est un accompagnement progressif, **ajusté à là où vous en êtes**, qui permettra au collectif d'avancer tout en tenant compte des différences de rythmes inhérents à une équipe.

Mon objectif sera, à vos côtés, **de créer les conditions** dans lesquelles l'équipe pourra

- (Re)trouver confiance en ses capacités et ses forces
- Se responsabiliser collectivement
- Développer sa capacité à apprendre de ce qu'elle vit
- Oser réinventer ses modes de fonctionnement
- Rayonner dans son environnement

Il ne s'agit pas d'appliquer une méthode, mais de faire un chemin ensemble.

*Dans la nature, une *murmuration* désigne ces vols d'étourneaux aux mouvements fluides, coordonnés et imprévisibles, sans leader apparent mais profondément connectés.



MURMURATION : UNE APPROCHE EN 5 ETAPES

ÉTAT DES LIEUX SINCÈRE ET PARTAGÉ

« On ne change pas ce
qu'on ne voit pas »



RECONFIGURATION DU CADRE COLLECTIF

« Moins de contrôle, plus
de clarté »



ANCRAGE ET AUTONOMIE DURABLE

« Le rôle du leader
change, l'équipe prend le
relais »



ALIGNEMENT AUTOUR DU SENS

« Ce n'est pas la stratégie qui
aligne, c'est la vision partagée »

DEVELOPPEMENT D'UNE POSTURE APPRENANTE

« On n'apprend pas parce
qu'on est formé, on apprend
parce qu'on est engagé »

Tout au long du parcours, nous explorerons et travaillerons ensemble les 5 dynamiques de l'équipe apprenante pour s'assurer de leur pérennisation dans les pratiques collectives et individuelles.

INGREDIENTS DU PARCOURS MURMURATION



Sessions en
présentiel



Accompagnement
du leader



Support continu
pour l'équipe



Inspirations pour
apprendre

- Chaque parcours sur mesure est co-construit avec vous en fonction de votre équipe et de ses besoins et intègre les différents éléments ci-dessus.
- Il se déroule sur plusieurs mois afin de permettre une appropriation progressive, des expérimentations, et une mise en mouvement effective et durable.

Nous le définirons ensemble après une phase de cadrage essentielle au succès du parcours.

FOCUS SUR LE CADRAGE

En amont du lancement du parcours, la phase de cadrage est essentielle afin de s'assurer de la bonne compréhension réciproque des objectifs, des moyens à mobiliser, des résultats attendus.

Le cadrage permet en effet de :

- Mieux comprendre votre demande
- Clarifier le contexte et vos enjeux
- Comprendre les parties intégrantes de votre éco-système
- Identifier les points d'appuis et les potentielles difficultés
- Définir les indicateurs de succès du parcours
- Mieux nous connaître
- Dessiner ensemble le parcours Murmuration de votre équipe
- Définir les modalités de communication à l'équipe et dans l'éco-système

En fonction de votre contexte, cette phase peut prendre plusieurs semaines et nécessiter un accompagnement spécifique indépendamment du parcours Murmuration.

ET CONCRÈTEMENT ?

Parcours Murmuration - Exemple

	Phase Préparatoire	Session 1	Inter session	Session 2	Inter session	Session 3	Inter session	Session 4	Inter session	Session 5
Quoi ?	- Faire connaissance avec chaque membre de l'équipe - Préparer le diagnostic partagé	- Partage des entretiens individuels amont - Analyse de ce qui fonctionne bien et moins bien - Diagnostic collectif sur les 5 dynamiques - Priorisation des axes à travailler	Expérimentations	- Coconstruire la raison d'être de l'équipe, son ambition et ses valeurs - Clarifier les valeurs et leur déclinaison au quotidien - Définir quelques actions pour s'approprier et incarner	Expérimentations	- Diagnostiquer processus et organisation interne - Identification des processus ne servant pas la vision - Réfléchir et s'accorder sur les rôles, les zones d'autonomie et processus de décision	Expérimentations	- Partage des savoirs et savoir faire de l'équipe - Donner et recevoir du feedback – se dire les choses - Mise en place de rituels de retours d'expérience	Expérimentations	- Bilan du parcours : ce qui a changé, ce que l'on veut garder, ce que l'on veut arrêter - Prise de relais sur chaque dynamique pour la poursuite - Célébration
Comment ?	Entretiens préalables	Session présentielle		Session présentielle		Session présentielle		Session présentielle		Session présentielle
Dynamiques travaillées		 		  		  		  		  

← Inspirations et suivi continu en distanciel →

QUELQUES RÉFÉRENCES CLIENTS

Ils m'ont fait confiance....



Se doter d'objectifs communs et d'un cadre de fonctionnement du Codir afin d'asseoir son existence au sein de son éco-système



Faire équipe, s'entraider et s'accorder sur une vision commune afin de redonner du souffle dans les établissements



Clarifier la gouvernance dans le cadre d'un passage de relais du fondateur et accompagner la croissance de l'entreprise.



Accompagner la transformation de l'entreprise par la consolidation de son nouveau Codir, en clarifiant la vision et en faisant évoluer les modes managériaux



QUELQUES VERBATIMS



« Un espace précieux pour échanger et prendre de la hauteur ainsi que de la matière pour progresser en tant qu'équipe mais aussi en tant que personne » Directrice d'établissement

« Ce parcours aide à révéler l'énergie de nos équipes » Directeur d'établissement

« On a beaucoup appris. Le gros bénéfice : on a appris à travailler ensemble en tant que collectif. » Directeur Industriel

« Ca m'a amené par ailleurs à modifier de manière conséquente mon management en mettant en avant : confiance, considération et valorisation » Directeur R&D

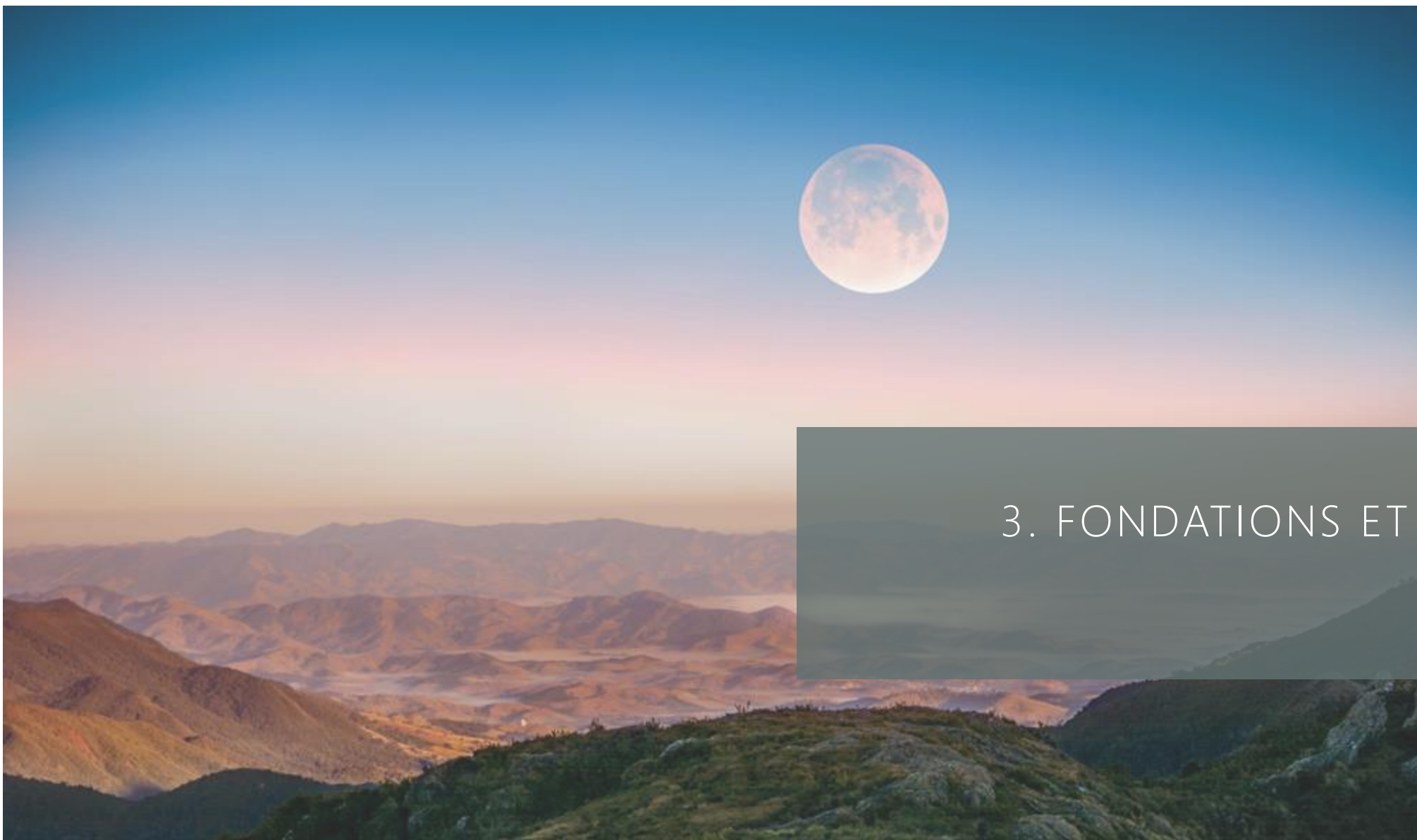


« On a gagné en clarté et en efficacité de fonctionnement » Directeur du développement commercial

« Cet accompagnement allège, on a l'impression de lâcher du lest, car les choses deviennent plus fluides, plus simples » Directrice des Ressources humaines

« Ce parcours m'a permis de plus m'ouvrir auprès de mes équipes et de réussir à changer l'ambiance générale » Directeur d'établissement .

« Je suis fier de la façon dont le groupe s'est interconnecte. La façon dont les individus se sont révélés, à leur manière, et on sut se découvrir avec nos peurs et nos faiblesses pour aider le collectif » Directeur Général



3. FONDATIONS ET BIOGRAPHIE

LES FONDATIONS DE MON APPROCHE

Mon expérience en tant que dirigeante

En 2015, je faisais évoluer **l'équipe de l'Académie Accor France** que je dirigeais en équipe apprenante. Inspirée par des exemples d'entreprise, collaboratives, je changeais mon mode de fonctionnement et partageais mon leadership pour donner toute sa puissance au collectif.

Cette **expérience fut fondatrice** dans mon parcours car elle m'a ouvert une voie alliant **alignement personnel, épanouissement des membres de l'équipe, et réussite collective.**

Elle fut riche d'enseignements et me permet de cerner de l'intérieur le **potentiel et les défis** d'une telle approche.

Des rencontres fondatrices

Mon expérience à l'Académie Accor mais aussi en tant que coach depuis 4 ans m'a permis de **me connecter** à des personnes qui m'ont permis de mieux appréhender les différentes facettes d'une équipe apprenante. Parmi celles-ci, **Laurent Marbacher**, avec lequel je continue à collaborer, et qui a théorisé cette approche. Mais aussi **Colette Schaubert**, qui m'accompagne depuis plusieurs années et qui incarne parfaitement les principes de l'équipe apprenante.

Par ailleurs, en tant que **membre active de l'association des organisations collaboratives**, je continue à m'inspirer des réalités de nombreuses organisations.

Des inspirations Académiques

Depuis 2012, formations et lectures m'ont permis de mieux appréhender les dynamiques d'une équipe, et a fortiori celles d'une équipe apprenante. En commençant par **Olivier Devillard** auprès duquel je me suis formée au coaching au sein de l'IFOD, et bien sûr grâce à **Peter Senge**, fondateur de SOL et auteur de la 5^{ème} Discipline.

Ce parcours m'a amené à me **certifier coach** en 2022 après une formation au coaching d'équipe à l'IFOD. Depuis, je continue à lire et m'inspirer pour approfondir les principes de fonctionnement d'une équipe apprenante et vivante

Qui suis-je ?

Je suis Constance Martineau, j'ai 54 ans et suis installée à Clamart en région parisienne. Je suis mariée et ai un fils de 15 ans. La nature et plus particulièrement le bord de mer m'inspirent beaucoup. Je m'y ressource très régulièrement.

Après une longue expérience en entreprise, principalement au sein du Groupe Accor, j'ai créé ma structure d'accompagnement en 2021 afin d'accompagner des collectifs et des dirigeants pour un fonctionnement plus collaboratif et horizontal.

Je travaille en collaboration avec d'autres partenaires coachs, suis supervisée et continue à me former afin d'aiguiser mon regard et de perfectionner continuellement ma pratique.





ECLORE
Ensemble

MERCI

Constance Martineau Letellier

Constance.martineau@outlook.fr

www.eclore-ensemble.fr

[Réservez un créneau pour un rendez-vous découverte](#)