
LEARNING EXPEDITION

Mondragon Team Academy

Bilba - 8 février 2018



Contexte

Cette learning expédition était organisée par Sol France et Team Factory avec pour intention de découvrir le groupe Mondragon et la Mondragon Team Academy. J'y suis allé avec pour but de comprendre comment la pédagogie Team academy était déclinée aussi bien dans les entreprises qu'à l'université.

Nous avons été piloté par Angela et Antonio de la Société Bigel, créée par 7 étudiants ayant suivi le programme LEINN (Leadership, entrepreneurship, Innovation) à la Mondragon Team Academy (équivalent du programme Bachelor Jeune Entrepreneur à L'EM Strasbourg).

Programme

Mercredi 07 février: Visite du Groupe Mondragon et de la société OTALORA, qui fait office de service central pour les coopératives du groupe mondragon.

Jeudi 08 février: Visite de l'entreprise MAIER (équipement automobile) qui a monté un programme Maier Talent Programm, utilisant la pédagogie Team Academy, puis visite de la Mondragon Team Academy.

Vendredi 09 février: Workshop le matin sur le Visual Thinking puis visite de la société BIGEL l'après-midi.



Apprentissages

Groupe Mondragon et OTALORA

Le groupe compte 102 coopératives dans le pays basque et 140 filiales dans le monde, avec 74000 salariés dans le monde (60000 sur le pays basque).

Le groupe a été créé par un prêtre ouvrier avec la valeur Travail au centre dans sa préoccupation.

Trois intentions majeures du groupe:

Améliorer la société civile: concrètement 15 % des bénéfices des coopératives sont redistribués à des associations, des universités, des clubs...

Finir et compléter le monde: selon le prêtre, Dieu a créé le monde: nous devons le finir.

Développer des personnes intégrales: mettre la personnes au centre de son développement notamment par le Principe 1 homme = 1voix.

Forte culture de solidarité. Quand une entreprise ferme, alors les salariés sont replacés dans des coopératives du groupe. 5% des bénéfices sont aussi versés à la Mondragon University. Le système est comptait en intégrant le territoire, l'éducation, le travail, et la mutuelle.

Le groupe Mondragon compte 102 coopératives en 5 branches d'activités (Industrie, Agro...). La gouvernance est assurée par un conseil d'administration composé des directeurs des branches d'activités et de représentant issus des coopératives.

OTALORA met en place des cursus de formation pour les coopérateurs et pour le coopérative en fonction d'enjeux stratégiques identifiés par le CA (exemple: l'internationalisation...)

Maier Talent Programm

Maier est une entreprise qui travaille dans le domaine automobile. « nous donnons le sourire au voiture » disent-ils. Ils fabriquent des pièces en plastiques pour habiller la face avant des voitures.

Ils ont monté un programme à destination des nouvelles recrues (ingénieurs, designer... pas les ouvriers) avec une pédagogie en Learning By Doing en équipe. Ils ont été accompagné par les membres de la société BIGEL.

Le programme se compose de 2 mois en équipe alternant apports théorique, mis une pratique avec des allers et retours dans l'entreprise « GO and SEE », des travaux réflexifs...ensuite il y 2 semaines pour se mettre « dans les chaussures des ouvriers » où ils sont sur la chaine de production avec pour mission, à l'issue, de remplir une carte d'empathie. Puis vient un temps de 6 à 9 mois de tuteurage.

Ils utilisent les modèles Team Academy (Team performance de Sibbet...). Les étudiants ont accompagné à créer le modèle, puis ils ont formé les coachs internes. Maintenant l'entreprise est autonome et compte déployer ce modèle dans ses filiales dans le monde.

Mondragon Team Academy (MTA)

Il y a 4 programmes utilisant le modèle Team academy:

LEINN: bachelor, reconnu au niveau européen, en 4 ans.

TEAM MASTERY: formation de coachs de l'apprentissage.

MINN: programme pour les managers en poste, en 1 an.

EKINN: programme pour les personnes sans emploi

Focus sur le programme LEINN, équivalent du Bachelor Jeune Entrepreneur:

Créé en 2009 avec la pédagogie Team Academy issue de Finlande. Elle a accueillie 47 équipes pour 671 étudiants. Actuellement il y a 10 équipes pour 130 étudiants environs.

Ils ont ouverts des antennes à Barcelone, Séville, Madrid, Mexico, San Francisco, Chine, Inde, Corée du Sud...

Le cursus dure 4ans, et coûte 8000€ par an pour chaque étudiant. Dans ce prix, est compris le prix du billet d'avion car chaque année ils partent à l'étranger.

Chaque année, les équipes partent à l'étranger faire du business dans une des antennes MTA. Principalement elles partent pour faire des études d'implantation pour des sociétés du pays basque qui ont l'intention de s'implanter dans le pays de destination de l'équipe.

Chaque équipe est accompagnée par un coach pendant les 4 ans. Ce dernier est en full time. Hors TS (2 par semaine), il fait du coaching individuel et du coaching de projet.

La première année, les étudiants ont 3 mois de cours sous forme de workshop sur des compétences « socles » (Droit, finance, Commerce...). Ces workshops sont animés par des professeurs classiques.

Les étudiants ont 20 livres à lire chaque année.

Les étudiants doivent faire les résultats suivants:

1A: 2500€ de CA, 1500€ de bénéfices par étudiant

2A: 7500€ de CA, 5000€ de bénéfices par étudiant

3A: 15000€ de CA, 10000€ de bénéfices par étudiant

Ils ont la 4ième année pour boucler les résultats.

Si un des résultats n'est pas atteint, l'équipe doit payer 500€ à l'université par objectif manquant (ex: 1 livre non lu par un des membre de l'équipe = 500€ que l'équipe paie, 2 livres = 1000€...)

Ils utilisent les modèles de Finlande « copier/coller » (rocket model, Sibbet, rôles du coach...).

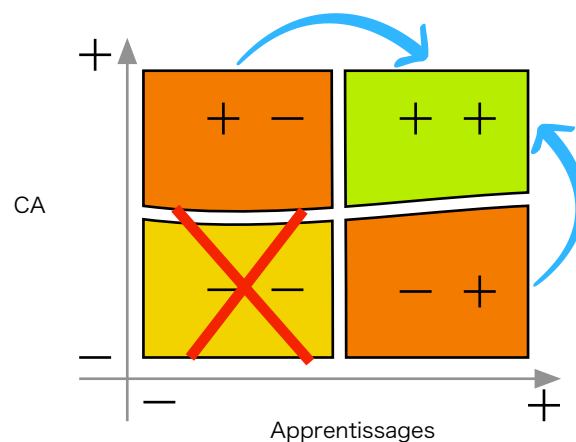
Chaque équipe a son espace et les produits vendus par les équipes sont visibles de la communauté.

En première et deuxième année, les équipes sont sous format associatif puis entreprise sur les 2 dernières années. Ils ne se transforment pas en coopératives car le processus est compliqué administrativement. Ils ont une forme SLL, qui est un mixe entre une entreprise classique et une coopérative.

Les compétences des étudiants sont valorisées et lorsqu'un projet a besoin d'une certaine compétence, alors l'étudiant la possédant rejoint le projet.

Il n'y pas de projet solo (mais pas par interdit apparemment).

Le coach nous a présenté une matrice de choix de projet qui m'a inspirée. Les projets qui n'apportent pas d'apprentissages et pas de CA, sont abandonnés. pour les autres, ils sont maintenus pour vu qu'ils tendent à devenir ou à développer des projets qui apportent ET du CA ET des apprentissages.



Actions/Evolutions

Bachelor Jeune Entrepreneur

Ce voyage m'invite à développer certains axes:

Augmenter nos exigences en terme de lecture et CA, avec une réelle conséquence financière pour l'équipe.

Développer l'internationale en obligeant chaque équipe à aller faire un voyage par an dans une optique de business sur place.

Développer le coaching projet pour booster le niveau d'action. Peut-être en développant un réseau de tuteurs.

Travailler à ce que les coachs soient en full time. Peut-être avec des financements extérieurs à l'université.

Rendre visibles et utiliser avec les équipes les modèles qui sous-tendent la pédagogie.