

# 7

## Devenir une organisation apprenante

**BÉATRICE ARNAUD, ÉRIC MELLET ET PHILIPPE PIERRE**

**L**a gestion des savoirs en interne et des formes d'apprentissage organisationnel détermine plus que jamais la création de valeur ajoutée et la saisie durable d'un avantage concurrentiel. Ce chapitre propose de clarifier les principes fondateurs de l'organisation apprenante, et explore certaines de ses dimensions implicites pour l'action managériale.

## SOCIÉTÉ APPRENANTE, ORGANISATION APPRENANTE ET PERSPECTIVES D'ARCHIPEL

La notion d'organisation apprenante fait référence à la vie elle-même : qui n'apprend pas est amené à disparaître. Cette réalité s'applique autant aux individus, qu'aux groupes et qu'aux institutions. Pour modifier, voire abandonner une routine, il faut désapprendre.

Si rien n'est plus difficile que de désapprendre, dès la petite enfance et tout au long de la vie, la recherche en sciences cognitives montre aussi que nous sommes tous « nés chercheurs » et donc potentiels apprenants.

Les innovations et apprentissages des uns encouragent normalement ceux des autres, à la double condition :

- d'apprendre en faisant et surtout de comprendre comment et pourquoi on l'a fait ainsi ;
- de partir de ce que vit l'intéressé : qu'est-ce qui va faire qu'il estimera avoir bien travaillé pour être reconnu ?

Par sa visée universaliste, le concept d'organisation apprenante se présente au premier abord comme un « idéal-type », et pourrait se réduire à une formulation d'un énième « *one best way* organisationnel », qui n'oserait pas dire son nom.

Nous défendrons pourtant sa fécondité, l'associerons au management interculturel et soulignerons la richesse des intuitions de ceux qui ont pu contribuer à son succès dans le monde des idées comme dans le champ de la pratique.

Peter Senge (1990), l'un de ses théoriciens les plus éminents, présente l'organisation apprenante comme un lieu où « *les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble* ».

Parce que le sens pratique commande de penser à plusieurs échelles, à différents niveaux, une « organisation apprenante » revient à se définir comme un ensemble dirigé par des personnes qui ont décidé d'utiliser de façon systématique l'intelligence de tous les acteurs (employés, clients, fournisseurs, alliés...), pour rendre le collectif créé de plus en plus efficace.

Une « organisation apprenante » est également, selon nous, exploratrice et protectrice des talents (personnes atypiques, différentes, performantes et généreuses) (Alter, 2012), qui ne pensent pas comme pense la majorité et vont pousser le corps social à apprendre continuellement sur lui-même, à décaler son regard, à questionner ses évidences, à revenir sur des idées reçues...

## FOCUS

### 10 traits caractéristiques de l'entreprise apprenante

Dans une entreprise apprenante :

1. la définition de la stratégie s'appuie sur l'expérimentation, l'apprentissage et le « droit à l'erreur ». On ne se contente donc pas de sanctionner l'échec et les décisions prises qui s'écartent de celle du « chef » ;
2. la prise de décision est basée sur une approche participative (« tout le monde porte un savoir dans l'organisation »). Mais on évite de solliciter sans cesse pour produire des idées que l'on ne mettra pas en œuvre. Mieux vaut une action simple déployée longtemps qu'une myriade d'initiatives renforçant les effets d'affichage illusoires ;
3. le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilisation et l'initiative ;
4. les procédures d'audits et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ;
5. les échanges internes entre unités sont favorisés et forment une boucle vertueuse : exploitation des savoirs, capitalisation des savoirs et exploration de nouveaux savoirs... ;
6. la rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ;
7. les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du « front » et transmises dans l'organisation. On y encourage la culture du feedback ;
8. l'apprentissage se fait aussi par des échanges entre entreprises. On n'hésite pas à former ses équipes avec des entreprises de la même région, voire du même secteur d'activité ;
9. l'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation. On encourage d'aller enseigner dans des écoles ou des universités pour saisir ce qui émerge et comprendre les attentes des jeunes et des moins jeunes ;
10. chacun dispose dans l'entreprise de possibilités d'auto-développement qui ne se résument pas à des stages de formation, mais favorisent une logique de confiance qui stimule, au final, l'innovation.

Le développement du concept d'organisation apprenante consacre un glissement d'une « logique des facteurs » technico-économiques qui structurait historiquement la pensée en gestion, vers une « logique des acteurs » mettant l'accent sur les phénomènes d'apprentissage, de formulation d'objectifs clairs et partagés, de haut niveau de participation des membres de l'organisation aux décisions, d'apprentissages interentreprises,

comme le développement de réseaux professionnels et de communautés de pratiques<sup>1</sup>. Edgar Morin (2005), en précurseur, a su souligner qu'une organisation qui n'aurait que des libertés, et très peu d'ordre, se désintégrerait « à moins qu'il y ait en complément de cette liberté une solidarité profonde entre ses membres »<sup>2</sup>.

## FOCUS

### Les passages nécessaires pour muter en « sociétés apprenantes » (d'après Taddei, Becchetti-Bizot et Houzel, 2017)

- Pour le *gouvernant* : du centre (politique)... à des centres (politiques, eux aussi, mais non officiels de décision, et défendant leur autonomie et leurs visions du monde, comme avec la crise française dite des « gilets jaunes »).
- Pour le *dirigeant* et les *partenaires sociaux* : de la doctrine « stratégie/structure/systèmes de gestion »... à celle inversée des « échos du terrain en *open source*/capitalisation des pratiques/décision co-construite » (comme avec le succès auprès d'un nombre important de dirigeants de l'entreprise dite « libérée »).
- Pour le *manager* : du commandement... à l'influence, avec une demande d'expérimentation et d'allègement de la ligne hiérarchique (comme avec les travaux précurseurs du management participatif, puis des cercles de qualité).
- Pour le *docte* : du pouvoir *ex cathedra* des experts supposés... à la force de ceux qui veulent comprendre avant d'agir, et font que les « sachants » doivent de plus en plus prouver qu'ils savent à ceux qui apprennent, et se muer en « mentor » ou « facilitateur » dans des « recherches participatives » (comme avec la récente catastrophe du Covid-19).
- Pour l'*apprenant* : de la salle de classe... à l'expérience apprenante de « tiers-lieux » (physiques et numériques) favorisant des dispositifs de développement à la fois plus personnalisés, plus interactifs, ludiques et inductifs.
- Pour *chacun* au quotidien : du « présentiel »... au « distanciel » propre à l'impact du numérique et du digital sur nos habitudes et comportements et à la transformation du rapport au savoir à l'ère numérique.

Ces passages illustrent que le travail et le temps seul du travail ne sont plus au centre de la vie d'un certain nombre de nos contemporains comme ils l'étaient autrefois, qu'ils

1. Dans cette perspective, la genèse du profit et de la croissance serait moins liée à la structure de l'industrie (barrières à l'entrée, structures, degré de concentration ou de diversification...) qu'à la capacité de l'entreprise à engager un processus original d'accumulation, de consolidation et de combinaison de ses ressources comme des compétences clés. C'est donc bien une capacité d'expérimentation permanente, d'investigation du fonctionnement organisationnel qui est en jeu comme C. Argyris et D. A. Schön (1996) en avaient pu tracer la voie.

2. L'auteur évoque une solidarité vécue fondée sur des « réseaux informels, les résistances collaboratrices, les autonomies, les désordres », qui sont des ingrédients nécessaires à la vitalité des entreprises et s'expérimentent notamment au cours de formations.

forment un îlot d'un ensemble « apprenant » plus vaste (travail et apprentissages dans plusieurs langues, carrières faites dans plusieurs entreprises, elles-mêmes soumises à des fusions, acquisitions, joint-ventures, à l'accroissement des mobilités professionnelles et géographiques...).

La notion « d'archipel » que nous proposons ici renvoie pour nous au passage d'une société pyramidale à une remise en cause des figures d'autorité du haut vers le bas (dans l'armée, l'école, l'Église, l'État...) et, au final, à la mise en interrogation de toute idée de centre unifié et perçue comme légitime par le plus grand nombre. Cette notion prend au sérieux ces nouvelles réalités apprenantes et ce passage du « centre » à des « centres », de la pyramide hiérarchique au réseau, du réseau au « réseau de réseaux », comme les points nodaux d'un archipel.

Ces passages ne signifient pas pour nous substitution d'un modèle explicatif à un autre, mais coexistence des facteurs à l'œuvre, invitation à une pensée systémique comme à une perspective transdisciplinaire dans un esprit de partage et de productions collectives de « communs » (sous licence *creative commons*). Sur ce point, les comparaisons internationales montrent que certains usages de l'intelligence artificielle ouvrent des possibilités nouvelles de recueil, d'observation et d'analyse de traces numériques d'activité qui peuvent être mises au service, sous conditions éthiques, de l'amélioration de la connaissance, de la qualité et du suivi des parcours d'apprentissage (*social learning*).

## COURTE HISTOIRE D'UN CONCEPT À SUCCÈS

Retracer l'historique du concept d'organisation apprenante est loin d'être simple, du fait d'une littérature extrêmement abondante. En effet, l'organisation apprenante invite à « tisser ensemble » et emprunte, et c'est une force, à des champs théoriques et disciplinaires aussi divers que les sciences naturelles, l'approche sociotechnique, le management des ressources productives, le management stratégique, la gestion des ressources humaines, la sociologie des organisations, etc. Des philosophes, des psychologues, des professionnels du monde des affaires et bien d'autres ont influencé le domaine conceptuel de l'organisation apprenante en tant que processus (et non comme système déterminé, un monde clos pour des individus prédestinés). Nous soulignerons ici volontairement l'apport d'un nombre limité d'auteurs influents.

Durant les années 1950, les travaux d'Herbert Simon et de James G. March (1958) ont transposé la notion d'apprentissage au domaine de l'organisation, qui donnera lieu plus tard au concept d'apprentissage organisationnel. Les études de John Dewey ont souligné l'importance de l'apprentissage expérientiel ainsi que la nécessité d'une interaction pour réaliser un processus d'apprentissage (Dewey, 1938)<sup>1</sup>. Lors des conférences

1. « La continuité, c'est lorsqu'une personne fait l'expérience de quelque chose, et qu'elle est stockée et poursuivie dans le futur. L'interaction fait référence au phénomène qui se produit lorsque l'expérience passée interagit avec la situation actuelle » (Dewey, 1938).

Macy<sup>1</sup>, Gregory Bateson et Margaret Mead ont œuvré pour sensibiliser les groupes interdisciplinaires présents à la « pensée systémique ». De son côté, Carter McNamara (2008) a défini un système comme un ensemble organisé de parties qui passent par un certain processus pour produire des résultats qui, ensemble, permettent d'atteindre l'objectif global souhaité pour le système. Tout système tend vers le désordre (on parlera alors d'« entropie »). Penser la complexité implique ainsi de penser le désordre et non de le fuir systématiquement. Cette complexité invite aussi à envisager un certain nombre de scénarios pour l'action qui verront leur bonne application soumise aux aléas et, plus encore, à une « intelligence » sans cesse en éveil. On pourrait parler de « pari », qui vaut par son intention mais peut-être surtout par une pratique de l'auto-critique constructive.

Kurt Lewin (1997) crée le Centre de recherche sur la dynamique de groupe au MIT et travaille sur les notions de « productivité » d'un collectif, de communication interpersonnelle, de perceptions sociales croisées, de relations entre les groupes, ainsi que de modalités d'appartenance à un groupe. Ces domaines de recherche ont eu une grande influence sur le concept de l'organisation apprenante.

Richard Cyert et James G. March (1963) ont développé le concept d'apprentissage organisationnel. Les organisations y sont des structures « réactives », car elles accumulent et adaptent leurs connaissances en fonction d'un environnement changeant. Face à ce contexte, ces auteurs invitent à penser que le comportement d'une organisation correspond – en large partie – à l'ensemble des décisions qui y sont prises. Ils distinguent utilement des changements radicaux et des changements « graduels » pour adapter continuellement l'organisation à son environnement. L'existence de routines organisationnelles explique que les individus font des choix au fur et à mesure de l'expérience qu'ils acquièrent. Ils changent leurs décisions en fonction de l'apprentissage (accumulation d'expériences) pour résoudre les problèmes de manière plus efficace. Parce que les comportements des acteurs ne sont pas totalement déterminés, parce que les individus pourraient agir autrement, ces individus produisent la société qui les produit (Giddens, 1990) !

Chris Argyris et Donald Schön ont développé le modèle de l'apprentissage en « simple boucle » et en « double boucle », qui a eu un impact considérable sur le concept d'apprentissage organisationnel, avec l'hypothèse que l'apprentissage implique la détection et la correction des erreurs. L'apprentissage en « boucle simple » est celui qui consiste à identifier une nouvelle stratégie qui traitera et fonctionnera dans le cadre des variables existantes, et correspond à des améliorations des processus sans remettre en cause les fondamentaux. En revanche, dans l'apprentissage en « double boucle », on remet en question les variables elles-mêmes ainsi que les valeurs et les représentations qui les sous-tendent. Dans une organisation apprenante, il existe cette capacité à bousculer les présupposés et à apprendre collectivement en « double boucle » (Argyris et Schön, 1996).

1. De 1942 à 1953, les conférences Macy, organisées à New York par la fondation Macy, rassemblèrent un groupe interdisciplinaire de mathématiciens, logiciens, anthropologues, psychologues et économistes, qui s'étaient donné pour objectif d'édifier une science générale du fonctionnement de l'esprit. Elles furent notamment à l'origine du courant cybernétique, des sciences cognitives et des sciences de l'information.

Pour sa part, Senge (1990) a synthétisé et popularisé le concept d'« organisation apprenante » avec son livre *La cinquième discipline*, un livre fondateur de l'organisation apprenante. Il a identifié la pratique de cinq disciplines pour rendre l'apprentissage organisationnel différent de l'apprentissage traditionnel. Pour mettre en œuvre ces apprentissages, l'auteur estime que l'organisation qui veut devenir apprenante doit développer cinq activités : la résolution de problème en groupe, l'expérimentation, tirer les leçons des expériences, apprendre avec les autres et transférer les connaissances.

David Garvin (1993), professeur à la Harvard Business School, définit le concept en ces termes : « une organisation capable de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances et ainsi de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances et en accord avec une nouvelle manière de voir les choses ».

Si le changement est la seule constante à laquelle nous devrions nous attendre dans les relations de travail, nous devons questionner sans cesse le socle culturel des structures organisationnelles hiérarchiques devenues traditionnelles, perçues souvent comme rassurantes et comme « allant de soi », mais qui sont souvent inutilement conservatrices ou peu capables de profiter d'événements externes subis (Johnson, 1993). Senge rappelle que la toute première chose nécessaire pour créer une organisation apprenante est un leadership efficace, qui n'est pas basé sur une hiérarchie traditionnelle, mais plutôt sur une coordination fine de personnes diverses, présente à tous les niveaux du système social (Senge, 1996). Nous devons également nous rendre compte que nous avons tous le pouvoir inhérent de trouver des solutions aux problèmes auxquels nous sommes confrontés, et que nous pouvons et allons envisager un avenir et aller de l'avant pour le créer.

En France, le concept d'apprenance (pour le mot *learning*) est apparu dans la première moitié des années 1990, revigoré par les travaux de Senge aux États-Unis et sa diffusion à l'échelle de la planète. Le concept d'« apprenance », utilisé dans la traduction en français du livre de Senge, inclut et transcende le concept d'apprentissage car il responsabilise l'apprenant, le rend acteur et l'engage dans un processus constant de réflexivité. Il s'agit de capitaliser sur les expériences de chacun, d'apprendre à partir du partage de celles-ci, d'envisager les scénarios futurs, afin d'accroître la réactivité et le potentiel créatif des hommes et des organisations (Senge, 2015). L'apprenance est une attitude favorable à l'apprentissage. Elle peut s'acquérir et se développer tout au long de la vie. Les réflexions d'Hélène Trocmé-Fabre (1999) éclairent aussi ce concept d'apprenance comme un apprentissage en mouvement et dans la durée<sup>1</sup>. Par la suite, le concept d'apprenance a été popularisé par Philippe Carré qui propose en 2005 cette définition : « un ensemble stable de dispositions affectives, cognitives et conatives, favorable à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite ».

1. « Ce néologisme a été choisi de préférence à "apprentissage", encore fréquemment utilisé pour désigner le statut de l'apprenti. L'apprenance est un concept plus vaste, nomade et métissé. Le mot "apprenance", grâce à son suffixe (-ance) indique qu'il s'agit d'un processus s'inscrivant dans la durée. Il rappelle au monde éducatif que l'aridité pédagogique n'a pas lieu d'être, et qu'il existe une alternative aux logiques d'exclusion et de compétition que l'école encourage, tant qu'elle ne reconnaît pas que la capacité d'apprendre est la caractéristique du vivant. L'école ira mieux lorsqu'elle aura une vision anthropologique forte de son propre rôle et qu'elle reconnaîtra à l'apprenance le statut de patrimoine de l'humanité » (1999).

## LES CINQ DISCIPLINES DE PETER SENGE

Senge a développé un concept qui a pris racine à une époque où les entreprises étaient moins soumises à la complexité. L'organisation apprenante répond aux besoins accrus d'agilité, d'innovation et de transformation. L'organisation apprenante allie la triple perspective d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel. Elle a ainsi la capacité à transformer ses logiques d'action, de collaboration et d'organisation. Elle se nourrit constamment d'un besoin permanent d'apprendre au niveau de ses membres.

Pour Senge, le véritable apprentissage est au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains. En apprenant, nous nous recréons tout en faisant partie intégrante du processus génératif de la vie. Une organisation apprenante développe sans cesse sa capacité à coconstruire son avenir avec ses membres.

Connaître les règles de survie ou d'adaptation est certes nécessaire, mais doit être complété par une « apprenance générative », une apprenance qui renforce la capacité à créer et à innover.

Senge a défini les fondamentaux de l'organisation apprenante en cinq disciplines, qui, combinées, permettent l'émergence de l'intelligence individuelle et collective.

- Une discipline au niveau intégral : la pensée systémique, pierre angulaire conceptuelle, est la discipline qui a donné son nom au livre, *La cinquième discipline*. Elle est la discipline qui englobe les quatre autres.
- Deux disciplines qui se pratiquent au niveau individuel : maîtrise personnelle et modèles mentaux pour se développer sur le plan individuel et qui sont les prémices d'un travail en équipe.
- Deux disciplines au niveau collectif : construire une vision partagée et apprendre en équipe.

### PENSÉE SYSTÉMIQUE

« La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement plutôt que des images statiques. » (Senge, 2015)

La pensée systémique, issue des travaux de Jay Forrester sur la dynamique des systèmes (1969), consiste à entraîner sa capacité à regarder le monde et les organisations comme des systèmes vivants, composés d'éléments en interaction. Elle nécessite au préalable de changer d'état d'esprit et d'être sensible aux relations subtiles entre les éléments d'un système afin de détecter les impacts de tout changement sur son ensemble. Elle aide à discerner les interrelations plutôt que les liens simples et linéaires de causes à effets, et fait ainsi ressortir des liens entre des domaines vus comme séparés. La dynamique des systèmes permet de démontrer comment les processus complexes de rétroaction peuvent créer des types de comportement problématiques au sein des organisations. Elle consiste à développer l'aptitude à repérer et à corriger les dysfonctionnements systémiques de l'organisation. Se focaliser sur les symptômes visibles ne permet pas de voir les structures sous-jacentes à nos actions, ce qui nous fait

passer à côté des problèmes de fond. Ainsi, face à un problème, nous avons tendance à trouver au plus vite des solutions rapides car le temps est devenu une denrée rare, alors que le point de vue systémique est orienté vers la vision à long terme. Les éléments de base de la dynamique des systèmes tels que les diagrammes systémiques, les boucles de rétroaction ainsi que les archétypes, invitent à prendre une décision basée sur une prise de recul, de la réflexion, du partage et le dialogue. L'organisation apprenante repose d'abord sur le changement d'état d'esprit de ses membres ; il s'agit de se considérer comme faisant partie intégrante d'un tout plutôt que comme un élément séparé et autonome ; d'accepter l'idée que nos problèmes viennent de nos propres comportements plutôt que ceux des autres ou des événements externes. La pensée systémique permet d'appréhender le tout plutôt que les parties. Il ne s'agit pas de faire abstraction de la complexité, mais d'en faire un récit cohérent qui montre quelles sont les raisons de tel ou tel problème et quelles solutions sont efficaces de manière permanente.

## FOCUS

### Les 11 principes de la pensée systémique selon Peter Senge

1. Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier.
2. Plus vous poussez dans un sens, plus le système pousse dans l'autre.
3. Les comportements s'améliorent avant d'empirer.
4. La solution de facilité vous ramène au problème de départ.
5. Le remède peut être pire que le mal.
6. Qui va lentement va plus vite.
7. Les causes et les effets ont des rapports lointains dans le temps et dans l'espace.
8. De petits changements peuvent provoquer de grands résultats – mais les domaines à plus fort effet de levier sont souvent les moins évidents.
9. Vous pouvez avoir le beurre et l'argent du beurre, mais pas en même temps.
10. Un éléphant coupé en deux ne fait pas deux petits éléphants.
11. Les reproches ne sont pas de mise. L'extérieur est un mythe. Nous, et la cause de nos problèmes, faisons partie d'un seul et même système.

## MAÎTRISE PERSONNELLE

« La maîtrise personnelle est l'expression que mes collègues et moi-même donnons à la discipline de développement personnel et d'apprenance. Les individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle réussissent continuellement à améliorer leur capacité à atteindre les résultats qu'ils recherchent vraiment. L'essence de l'organisation apprenante se nourrit d'un besoin permanent d'apprendre. » (Senge, 2015)

La maîtrise personnelle recouvre principalement deux attitudes. En premier, clarifier ce qui est vraiment important pour nous (nos valeurs, notre intention) et ensuite analyser avec lucidité notre réalité quotidienne. La juxtaposition entre ce que nous

recherchons et où nous en sommes par rapport à ce que nous désirons donne lieu à ce que Senge appelle une « tension créatrice », une force née de notre volonté de voir ces deux états se rejoindre. Ainsi, la tension créatrice de l'écart entre la réalité et la vision produit l'énergie et la motivation nécessaires pour réaliser notre vision. Selon Robert Fritz, « l'important n'est pas ce qu'est la vision, mais ce qu'elle fait faire » (1989). C'est par la connaissance de soi que nous pouvons atteindre nos objectifs et posséder un regard juste sur la réalité qui est aussi important qu'une vision claire. Une des caractéristiques de la maîtrise personnelle est la réflexion menée sur nos modèles mentaux sous-jacents qui peuvent nous bloquer et nous empêcher d'atteindre cette vision. L'échec devient alors un simple écart entre la réalité et notre vision, une occasion d'apprendre et de mieux appréhender la situation ou d'affiner une stratégie. Le renoncement consiste à rester dans notre réalité présente. Cette discipline nous invite à un processus progressif, un état qui n'est jamais acquis une fois pour toute et qui dure toute la vie.

Elle consiste à vivre sa vie comme un acte créatif et non comme une réaction au contexte environnemental. Ainsi, l'organisation porte la responsabilité de mettre en place des conditions favorables pour encourager et soutenir ceux qui souhaitent s'engager à développer leur maîtrise personnelle.

## FOCUS

### Caractéristiques de ceux qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle

- Ils ont un certain dessein (plus une vocation qu'une bonne idée). Ils font de la réalité quotidienne un allié plutôt qu'un obstacle.
- Ils utilisent les forces du changement à leur profit plutôt que de leur résister.
- Ils sont toujours à la recherche d'une compréhension plus exacte du monde.
- Ils se sentent solidaires des autres, en phase avec tous les aspects de la vie.
- Ils ne sacrifient rien à leur personnalité.
- Ils ont un regard lucide et juste sur la réalité et une vision.
- Ils ont de la ténacité pour maîtriser la tension créatrice.
- Ils se sentent partie prenante d'un vaste processus de création, qu'ils peuvent influencer mais non contrôler.
- Ils vivent un apprentissage permanent, ils « n'arrivent jamais ».
- Ils sont lucides sur leur incompétence ou ignorance.
- Ils gardent confiance en eux.

## MODÈLES MENTAUX

*« Les modèles mentaux sont des postulats, des généralisations, voire des représentations ou des images profondément enracinés qui influencent notre compréhension du monde et nos actes. Très souvent, nous ne sommes conscients ni des modèles mentaux, ni de leurs effets sur nos comportements. » (Senge, 2015)*

L'objectif de cette discipline est de faire émerger et prendre conscience de nos croyances, représentations, hypothèses, préjugés que nous avons sur nous, sur les autres et sur le monde en général. Il s'agit d'interroger leur pertinence au regard de la réalité et du contexte et de s'ouvrir à la possibilité de les remettre en question pour les enrichir et les transformer afin d'ouvrir de nouveaux champs des possibles. En effet, la réalité n'est pas une mais multiple. Ces modèles mentaux opèrent généralement à un niveau inconscient, à notre insu. Ils sont actifs et influencent profondément notre perception de la réalité, notre façon de voir le monde, et impactent nos comportements et nos décisions. Faire émerger les modèles mentaux nous donne un esprit critique et davantage de liberté d'action pour innover et sortir du cadre. Pour une organisation et les individus qui la composent, la discipline des modèles mentaux consiste à examiner et interroger sans cesse la carte du monde à partir de laquelle ils opèrent.

Nous ne pouvons pas nous orienter dans notre environnement sans ces cartes mentales du monde, mais elles sont par définition plus ou moins fausses ou incomplètes et impactent profondément nos comportements. Selon Schön (1983), il s'agit de devenir un « praticien réflexif », de développer sa capacité à observer sa manière de penser. La maîtrise de cette discipline nécessite de la pratique, de la persévérance, et l'organisation a la responsabilité de proposer des environnements d'expérimentation et de s'ouvrir à de nouveaux modèles managériaux. Cette discipline constitue le levier le plus puissant en matière de changement profond. La culture d'une organisation et ses valeurs offrent un référentiel de modèles mentaux collectifs. C'est pourquoi, pour transformer une organisation, il est impératif d'interroger ses *a priori* culturels, son histoire et ses mythes fondateurs.

## VISION PARTAGÉE

*« Pour qu'une vision soit réellement partagée, il faut que vous et moi ayons la même image en tête, que nous nous sentions engagés l'un et l'autre à la réaliser, non pas chacun de notre côté, mais ensemble. Dans ce cas, nous sommes unis, liés par une aspiration commune. La vision partagée est vitale pour les organisations apprenantes. Elle donne une raison d'être et l'énergie pour apprendre. » (Senge, 2015)*

Cette discipline propose de partager une même vision ou image de l'avenir, de ce que nous désirons créer ensemble pour susciter l'enthousiasme collectif. Une vision est partagée lorsqu'un collectif (équipe, organisation ou système d'organisations) a une représentation et une perception fortes de l'objectif et un désir important de l'atteindre. Elle implique nécessairement un engagement et un désir de chacun et se base sur les visions personnelles pour favoriser leur transition vers la vision partagée. Il s'agit de construire, d'affiner et d'animer continuellement cette vision avec l'ensemble des acteurs concernés, et à mesurer avec eux les avancées et les écarts. La vision partagée modifie et enrichit la relation entre une organisation et ses membres : elle n'est plus « leur » organisation mais devient « notre » organisation. Elle consiste à coconstruire une compréhension commune, à affiner, à partager avec les autres et à mesurer les écarts et avancées vers la vision. Elle favorise des façons de penser nouvelles et la libération des aspirations individuelles et collectives.

Une vision partagée et authentique donne une raison d'être et les individus ont l'énergie et la motivation nécessaires pour apprendre et donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils s'engagent alors dans cette aventure collective non pas parce qu'ils doivent le faire, mais parce qu'ils le désirent et se sentent acteurs à part entière et responsables de sa réussite et de son accomplissement. La vision partagée encourage fortement l'expérimentation, l'engagement, la motivation et l'innovation.

## APPRENDRE EN ÉQUIPE

*« L'apprentissage individuel n'est plus le facteur à prendre en compte pour l'apprenance organisationnelle. Les gens apprennent sans cesse sans que cela profite à leur organisation. En revanche, si une équipe réussit à apprendre collectivement, elle devient un microcosme de l'apprenance à travers l'organisation. Ainsi, son expérience a toutes les chances de se diffuser rapidement dans l'organisation, à travers les individus et d'autres groupes. [...] L'apprenance en équipe est une discipline collective, bien qu'elle implique des aptitudes et compétences individuelles. »* (Senge, 2015)

Le manque de collaboration et de coopération est un obstacle majeur à la performance des organisations. La richesse qui émerge du collectif est beaucoup plus que la somme des intelligences des individus et peut faire la différence. En effet, l'organisation en silos où l'expert est seul dans sa tour d'ivoire ne répond plus aux enjeux de la complexité d'aujourd'hui. La discipline de l'apprenance en équipe consiste à nourrir sans cesse les processus qui permettent à une équipe de réaliser ses objectifs, en ligne avec ce qui fait sens pour elle et l'organisation. C'est par cette démarche que l'équipe se perfectionne en tant qu'équipe, tout en développant les compétences de chacun de ses membres. Ce type d'apprentissage s'appuie largement sur la pédagogie réciproque et le dialogue permettant innovation, intelligence collective, agilité ou adaptation permanente à l'environnement. C'est ce qui assure la pérennité et le développement durable de l'organisation. Senge définit une équipe comme « un groupe de personnes qui ont besoin les uns des autres pour agir et pour apprendre ». Apprendre en équipe est la discipline qui demande le plus d'efforts au niveau intellectuel, émotionnel et social. La discipline de l'apprentissage en équipe commence par le dialogue, la capacité de ses membres à suspendre leurs modèles mentaux et à entrer dans une véritable réflexion commune. Le dialogue est un échange libre et ouvert qui encourage les interactions (en binôme, en petit groupe ou en grand groupe) et exige une écoute très attentive. Il génère ainsi une réelle capacité à apprendre les uns des autres. Par le dialogue, une équipe accède à un niveau de compréhension qu'un individu ne peut atteindre tout seul. Selon David Böhm (1996), trois conditions sont vitales pour donner lieu à un dialogue constructif : interroger et suspendre ses modèles mentaux, considérer les autres comme des alliés, et faciliter le dialogue avec un animateur.

Une organisation devient une organisation apprenante quand tous les membres, à tous les niveaux managériaux, apprennent, par la coopération et la collaboration, à développer et à améliorer leurs capacités et leurs performances, en étant ouverts et en souhaitant apprendre continuellement des uns des autres.

L'organisation apprenante sous-entend des attitudes qui dépassent de simples outils managériaux, puisqu'elle touche au cœur même de la transformation des hommes et des organisations. L'idée est la suivante : « je me transforme moi-même pour transformer mon organisation » (Arnaud et Ejeil, 2018).

Il est important que les cinq disciplines se développent ensemble pour générer un vrai socle, bien que leur mise en pratique simultanée représente un défi supplémentaire. L'organisation apprenante est une philosophie d'action plutôt qu'une simple démarche : il s'agit de développer en continu l'organisation et ses membres pour innover et construire son avenir.

Ce n'est pas une méthode spécifique avec des étapes précises à déployer dans l'ordre. Elle se vit et s'expérimente pour s'adapter à l'environnement et au contexte de chaque organisation. Elle utilise toutes les ressources dont elle dispose pour mobiliser les énergies humaines autour d'un socle partagé de valeurs.

Chacun, à son niveau, devient un acteur de changement capable d'agir sur les structures et les systèmes dont il fait partie.

## STRATÉGIES POUR DÉVELOPPER UNE ORGANISATION APPRENANTE

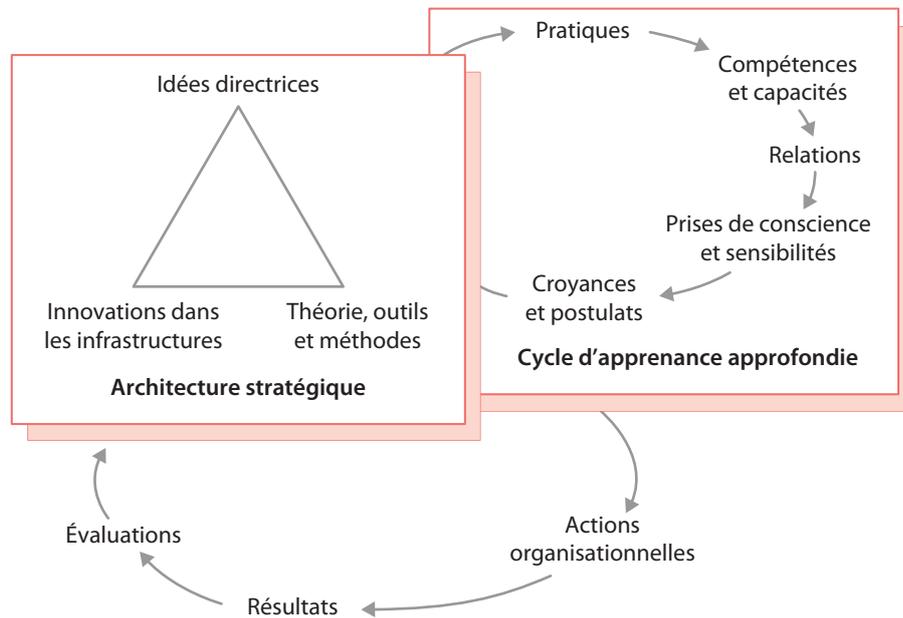
Pour développer des organisations apprenantes, il existe des stratégies permettant de « penser et agir de façon stratégique ».

Ces stratégies sont déployées autour :

- du « cycle d'apprenance approfondie », qui comporte cinq éléments culturels qui s'influencent réciproquement pour développer une culture d'apprenance solide : les croyances et les postulats, les pratiques établies, les compétences et les capacités, les réseaux de relations, les prises de conscience et les sensibilités ;
- et de « l'architecture stratégique » : les principales distinctions sont déduites de réflexions sur l'apprenance, qui comporte toujours deux niveaux.

Au premier niveau, tout apprentissage est évalué par les actions que l'apprenant peut mener et par les résultats qu'il produit. Nous n'apprenons pas uniquement en une seule fois, mais en refaisant la même action.

Au second niveau, plus profond, l'apprenance consiste à développer les compétences pour fournir une qualité de résultats de manière fiable. Cette compétence se développe dans un cycle d'apprenance approfondie. L'environnement d'apprenance indispensable au maintien de ce cycle est au centre de l'architecture stratégique (Senge, 2015).



(Source : Peter Senge, *La cinquième discipline*)

### Les stratégies pour développer une entreprise apprenante

Le cycle de l'apprenance peut à la fois renforcer la culture telle qu'elle existe déjà, ou amplifier ce qui est en train d'émerger. Nos comportements influencent le changement de ces éléments.

Les stratégies pour influencer ce cycle d'apprenance approfondie comportent trois éléments :

- les idées directrices, qui sont des concepts et principes directeurs qui définissent la raison d'exister pour une organisation, ce que nous cherchons à accomplir et comment nous avons l'intention de fonctionner. Il s'agit de la finalité, de la vision et des valeurs ;
- la théorie, les outils et les méthodes qui font référence à la manière dont les choses fonctionnent, ainsi que les moyens pratiques pour mettre en œuvre ces théories (négociation, résolution de problème, suivi des progrès...). Ces outils sont indispensables à tout processus d'apprenance ;
- enfin, les innovations dans l'infrastructure organisationnelle qui constituent les rôles et les structures de management.

Les innovations prennent souvent la forme de nouvelles « infrastructures d'apprenance », mises en œuvre avec des idées directrices claires et des outils et des méthodes appropriés.

## QUEL LEADERSHIP POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

Tant en matière de leadership que d'organisation apprenante, la littérature est si vaste qu'il serait présomptueux de tenter d'en donner une synthèse, sorte de formule à suivre. Notre propos est tout autre. Nous chercherons ici davantage à mettre l'accent sur quelques postures managériales choisies, des pratiques et qualités personnelles essentielles qui illustrent, à nos yeux, un leadership qui favorise et encourage la volonté et la capacité « d'apprendre ensemble ». Ce principe forme la pierre angulaire d'une performance optimale dans le champ de l'organisation apprenante. Si, comme nous l'avons vu précédemment, Senge a eu l'intelligence de faire la synthèse de nombreux travaux de recherche conceptuelle, soulignons pour autant que le point de départ de sa réflexion repose avant tout sur « l'expérience de terrain ». C'est pourquoi nous avons choisi ici de mettre en lumière trois éléments clés d'un modèle de leadership, et leurs déclinaisons pratiques à travers le processus de prise de décision, la conception de l'organisation et l'état d'esprit nécessaires à l'émergence et au développement d'une organisation apprenante.

## PRENDRE UNE DECISION EST UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Lorsqu'il rédige son ouvrage de référence *La cinquième discipline*, Peter Senge se fonde tout d'abord sur l'observation de pratiques opérationnelles et notamment sur celles d'Arie de Geus, à qui l'on doit d'ailleurs l'expression d'organisation apprenante. Directeur de la Prospective du Groupe Shell à la fin des années soixante-dix, celui-ci doit faire face à plusieurs crises et changements structurels dont il pressent qu'ils vont remettre profondément en question le modèle économique de l'industrie pétrolière. Dès lors, pour lui, l'approche classique de la prévision du futur à partir des résultats du passé ne saurait dicter les réflexions stratégiques dans un environnement graduellement plus complexe et instable. C'est cette prise de conscience qui l'amène alors à explorer les « processus sociaux » en jeu dans ce qui constitue l'un des fondements du leadership dans une organisation : le processus de prise de décision. À la différence de ce qu'il nomme le « folklore des affaires », où il s'agirait pour quelques élus d'appliquer « leurs connaissances accumulées pour ensuite expliquer leurs idées au reste de l'organisation en lui demandant de les exécuter », il considère que « la prise de décision consiste à chercher en groupe – dans un processus social et linguistique – des solutions nouvelles pour des situations nouvelles ».

C'est donc ce processus même de prise de décision qui est à envisager comme le résultat d'une co-élaboration à tous les niveaux de l'organisation, et qui consiste à envisager et à appréhender une situation ou une question avec une nouvelle perspective (en référence à la dimension des « modèles mentaux » de Senge). Ainsi, l'expression du leadership consiste moins à donner des réponses qu'à susciter de nouvelles pistes de réflexion et à stimuler le questionnement.

Cette posture de leadership invite à faire preuve d'humilité, à accepter de ne « pas savoir » et avoir le courage de l'exprimer en renonçant de fait à l'hubris du « *control and command* » (en référence à la dimension de la « maîtrise personnelle » de Senge).

### Transformer le processus de décision en jeu.

Pour Arie de Geus, il s'agit « d'apprendre à décider » en transformant l'émotion dominante dans le processus de décision qu'est la peur, en plaisir de jouer. Pour Shell, cela prit la forme de « *scenario planning* » pour développer plus de « flexibilité mentale » afin d'appréhender la complexité, et davantage de créativité pour nourrir la vision stratégique, et d'agilité dans la mise en œuvre opérationnelle.

## L'ORGANISATION VUE COMME UN « ORGANISME VIVANT »

Lorsque Dee Hock se retrouve confronté au défi gigantesque d'imaginer ce qui deviendra VISA<sup>1</sup>, il part de l'observation de la nature et de l'étude des principes fondamentaux de l'évolution. Dans le modèle d'organisation mécaniste newtonien traditionnel, le leadership se traduit par un mode hiérarchique pyramidal et ses manuels d'opération et de régulation pour que la « machine » fonctionne en garantissant autant que possible la constance et la prévisibilité des résultats pour ses différentes parties prenantes (collaborateurs, clients, actionnaires...). Le leader peut assez logiquement continuer à penser qu'il peut la « piloter », autrement dit agir sur elle et exercer autorité et pouvoir sur ceux et celles qui la composent. Pendant les vingt-cinq années où, après l'avoir initié, il dirige VISA, Dee Hock fonde son approche pratique sur le principe que l'organisation est un « organisme vivant » avec toute sa complexité, sa diversité, et animée de l'impératif vital de se développer en harmonie avec son écosystème. S'il y a bien une constante commune à tout ce qui vit, c'est la nécessité de s'adapter, ce qui requiert d'être capable d'apprendre sans cesse tant à titre individuel que collectif. En écho aux travaux de recherche sur l'autopoïèse<sup>2</sup> de F. H. Maturana et F. G. Varela (Maturana, Varela et Uribe, 1974), et à ceux du physicien et chimiste Ilya Prigogine sur les structures dissipatives<sup>3</sup> (Prigogine, 1980), il parle d'« organisation chaordique », des mots « chaos » et « ordre ». Le terme « chaordique » renvoie donc ici au comportement de tout organisme ou système autogéré qui synthétise harmonieusement des aspects préalablement considérés comme opposés, tels que le chaos et l'ordre, ou la coopération et la compétition (en référence à la dimension de

1. Aujourd'hui plus de 16 000 sociétés, 3,4 milliards de porteurs de cartes acceptées dans plus de 60 millions de commerces dans le monde entier.

2. « Un système autopoïétique est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau. »

3. « Les chemins de la nature ne peuvent être prévus avec certitude, la part d'accident est irréductible : la nature bifurquante est celle où de petites différences, des fluctuations insignifiantes, peuvent, si elles se produisent dans des circonstances opportunes, envahir tout le système, engendrer un régime de fonctionnement nouveau. »

la « systémique » de Senge). Dans ce cadre, exprimer une forme adaptée de leadership consiste à « rendre possible ce qui demande à émerger », à connecter les énergies en différents réseaux et à libérer le capital humain au service d'une œuvre commune (en référence à la dimension de la « vision partagée » de Senge), qui fait et donne du sens aux êtres qui la constituent. Pour Dee Hock, « *si votre but et vos principes sont constructifs et sains, alors votre organisation va prendre une forme différente de tout ce que vous aviez imaginé. Elle va libérer l'esprit humain et va être constructive pour la biosphère* » (Hock, 2000).

### Principes de gouvernance d'une organisation « chaordique »

- L'adaptation nécessite que compétition (liberté) et coopération (ordre) soient poussées à leur maximum en préservant l'équilibre.
- L'organisation doit cultiver l'équité, l'autonomie et les espaces d'opportunité individuelle.
- La structure de gouvernance doit donner le pouvoir et déléguer la responsabilité au plus bas niveau possible de l'organisation.
- La structure de gouvernance ne doit pas reposer sur une chaîne de commande mais davantage sur un cadre favorisant le dialogue, la délibération et la coordination entre égaux.

Ainsi, il s'agit davantage d'encourager la prise de décision comme le fruit d'une dynamique d'échanges interpersonnels, un processus itératif favorisant la créativité et l'émergence de « nouvelles » réponses et solutions aux questions qui se posent pour devenir selon Senge (2006) : « *une organisation qui étend continuellement sa capacité à créer son avenir* ».

## INSTAURER, PROMOUVOIR ET PARTAGER UN « ÉTAT D'ESPRIT (D') APPRENANT »

Dans un monde digital en réseaux, l'avantage serait aux plus « agiles », et cela tant à l'intérieur de l'organisation qu'avec tous les acteurs du système (clients, fournisseurs, institutions...), pour s'adapter constamment au nouveau paradigme de « l'inconnu-inconnu » (Taleb, 2018). Là où diriger consistait avant tout à « pré-voir », le leadership en terrain « inconnu-inconnu » nécessite pour celui ou celle qui l'exerce de définitivement s'ouvrir à de nouvelles dimensions pour mieux saisir, mieux communiquer et mieux favoriser l'adoption de croyances différentes et de nouveaux comportements individuels et collectifs (en référence à la dimension des « modèles mentaux » de Senge). Dans ce nouveau paradigme, « coopérer mieux et plus vite que les autres » résonne avec les mots de Chris Argyris pour qui « *le seul avantage compétitif à long terme d'une organisation réside dans sa capacité à apprendre mieux et plus vite que les autres* ».

C'est ce défi qu'entend relever Satya Nadella, lorsqu'en 2014 il devient le troisième CEO du géant Microsoft qui est alors au creux de la vague tant sur le plan de l'innovation que des résultats financiers. Fortement inspiré par les recherches du Professeur en psychologie sociale à Stanford Carol Dweck (2007) sur « l'état d'esprit de développement » et plus particulièrement le rapport à l'échec dans ce qui favorise ou non la

capacité à apprendre tant sur le plan individuel que collectif, Satya Nadella (2017) va fonder son leadership et encourager ses managers et collaborateurs à « co-crée » une nouvelle culture d'entreprise. La culture fondée sur la compétition exacerbée de « tous contre tous », avec pour conséquence la peur d'échouer et d'être jugé, doit faire place à une nouvelle culture fondée sur l'empathie et l'humilité de « ne pas savoir... mais apprendre »<sup>1</sup> pour instaurer la coopération de « tous avec tous » ; qu'ils soient collaborateurs, fournisseurs, partenaires, voire même concurrents. L'objectif ici est de libérer l'énergie, la créativité pour accueillir les défis avec enthousiasme et confiance en acceptant l'échec comme opportunité de remise en question, source de motivation pour apprendre et par voie de conséquence pour constamment innover.



## EN PRATIQUE

### Trois principes d'une organisation qui favorise un « état d'esprit (d')apprenant »

1. Apprendre... tout le temps et toujours. Se sentir « expert » est le signe que l'on a cessé d'apprendre, qu'il est temps de « désapprendre » pour paradoxalement se remettre à apprendre à nouveau... C'est cultiver un « état d'esprit de développement » (*growth mindset*).
2. Apprendre du passé... mais continuer à regarder devant. Les succès du passé peuvent conduire à la répétition, là où le futur nous demande un changement génératif consistant à faire évoluer et élargir nos cartes mentales sur nous-mêmes et les possibilités du monde qui nous entoure (Dilts et Gilligan, 2019).
3. Expérimenter. Il ne peut y avoir de véritable apprentissage sans prendre le risque d'échouer et être capable d'en parler sans peur d'être jugé ou rejeté, car c'est la seule façon d'apprendre en équipe.

Parce qu'il est capable de donner du sens, de créer un sentiment de sécurité psychologique<sup>2</sup> (Edmonson, 2018) et d'encourager le soutien social (Beauregard et Dumont, 1996) au sein de son organisation, le leader devient le catalyseur d'un processus d'apprentissage collectif permanent au service d'une performance durable. Charge à lui d'encourager la déviance positive<sup>3</sup> (Arnaud et Mellet, 2019) au sein de son organisation, en repérant ses « agents de changements » ou « *corporate hackers* », qui sont généralement ceux et celles qui sont aux avant-postes des innovations nécessaires et des adaptations requises pour que l'organisation reste compétitive.

1. Passer de « Know It All » à « Learn It All ».

2. La sécurité psychologique est caractérisée par le fait de ne pas craindre de perdre la face ou d'être agressé si l'on s'exprime librement, de ne pas courir de risque interpersonnel.

3. Approche selon laquelle peu importe le problème rencontré dans chaque communauté ou organisation, il y a des personnes qui, par leurs comportements ou pratiques, réussissent tout de même à trouver des solutions plus adaptées à la situation problématique, que d'autres personnes disposant des mêmes ressources.

Finalement, dans une organisation apprenante, le leadership ne repose certainement pas sur quelques élus mais encourage chacun(e) à devenir un leader dans son rôle et sa fonction spécifique au service du tout. On peut ici évoquer la notion de « co-leadership évolutionnaire », dont l'orientation tend à intégrer « plus de complexité, de diversité, d'interdépendance, de capacité d'auto-organisation, de liberté de choix, de compassion... » dans une organisation alliant épanouissement, performance et contribution positive au bien commun (Gauthier, 2013).

## CONCLUSION

« Chaque progrès donne un nouvel espoir, suspendu à la solution d'une nouvelle difficulté. Le dossier n'est jamais clos. »  
Claude Lévi-Strauss, 1964

« Il nous est impossible de prédire le futur à partir du passé, car le passé change constamment »... aimait à dire avec malice Mikhaïl Bakhtine.

Nous avons eu à cœur de souligner, dans ce chapitre, qu'une organisation apprenante, face au défi de la planification, était « suffisamment habile pour créer, acquérir et transférer du savoir tout en modifiant ses comportements de manière continue » (Garvin, 1993 ; Pedler, Burgoyne et Boydell, 1991).

Devenir une organisation apprenante consiste donc à explorer « quelque chose qui se passe... pour agir » et non pas prétendre à dire « quelque chose qui est... pour ne surtout rien faire »<sup>1</sup>. Ainsi, l'horizon de l'organisation apprenante est d'abord celui d'une morale de l'énergie où l'humain a prise sur les choses, si l'on sait habilement – et surtout collectivement – faire la différence entre reproduire à l'infini ou innover, entre simplement juxtaposer des variables explicatives ou les combiner (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Le progrès est le mode de l'homme, écrivait Victor Hugo. Avec la perspective d'une organisation apprenante, il s'agit bien de tordre le coup aux notions de « nature humaine », de « nature biologique universelle » ou de « nature psychologique éternelle », car la personne humaine peut s'émanciper et se détacher de ses conditionnements, des circonstances de sa naissance et de ce que notre éducation a pu laisser comme autant de « mines » à retardement.

L'horizon de l'organisation apprenante est donc celui d'un projet progressiste de société fondé sur l'étude des relations d'interdépendance entre performances économiques et qualité du social (Koenig, 1994). On y verra la défense et l'affirmation d'un « pluralisme axiologique », qui considère que l'intérêt (économique mais surtout humain) ne peut être résumé aux seuls intérêts matérialistes.

1. Sur un plan opérationnel, cet enjeu devrait inciter, par exemple, les salariés à « obtenir » le droit de sortir de l'enceinte de l'entreprise. Qu'il s'agisse de télétravailler de chez eux ou depuis un espace de coworking, d'enseigner, de déjeuner avec un acteur de l'écosystème, de nouer des partenariats de recherche, de « réseauter » entre pairs...

Et qu'il n'y a pas, « dans l'absolu », comme l'écrit Christian Thuderoz (2000), « de bonne ou de moins bonne forme de régulation sociale d'entreprise, du point de vue de son développement économique. Il existe ainsi d'importantes marges d'indétermination, non forcément liées aux critères de taille, de statut ou d'ancienneté de présence sur un marché, mais à coup sûr aux capacités de telle entreprise de se "produire" elle-même, en fonction de son histoire, de la qualité de ses régulations internes ou de ses choix d'avenir ».

Nous proposons deux axes d'enrichissement possibles au concept d'organisation apprenante, dont on pourrait critiquer, en première instance, le caractère « hors sol » ou « anhistorique »<sup>1</sup>.

### MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES DIMENSIONS CONFLICTUELLES DE LA VIE DES ORGANISATIONS ET DE PROCESSUS DIFFÉRENTS DE SOCIALISATION DES ACTEURS

Le travail, lieu d'épreuves, permet, dans une perspective idéalisée, de se comprendre soi-même parce que, tous les jours, nous sommes amenés à être « maître » de quelque chose : nous sommes opposés à quelqu'un qui résiste, nous coopérons avec quelqu'un de différent, voire même d'étonnant, nous sommes forcés à nous habituer à changer de regard sur les choses, sur les principes d'évaluation de notre conduite et de nos actions, nous nous voyons contestés dans nos certitudes et cela nous heurte ou nous contrarie...

Ainsi, la thématique de l'organisation apprenante exprime, à un niveau individuel, une dialectique du « pouvoir d'être soi-même », en démasquant les blocages culturels qui affectent nos capacités d'action et, à un niveau collectif, ouvre à une pensée de la mutualité qui recherche des espaces intermédiaires de compréhension réciproque. Mais apprentissages individuels et apprentissages collectifs ne vont pas de soi, et les travaux sur l'organisation apprenante devraient davantage intégrer, selon nous, l'examen sociologique des écarts entre discours affichés (des dirigeants) et pratiques vécues, cachées, informelles... des autres acteurs de l'organisation.

1. En la distinguant des notions « d'organisation qualifiante » ou « d'apprentissage organisationnel », proches et distinctes à la fois, nous pourrions synthétiser cette prétention universaliste et idéaliste de l'organisation apprenante ainsi : il est nécessaire que les acteurs de l'organisation aient envie de progresser, il faut que les dirigeants apprennent à constamment évoluer (Moss-Kanter, 1990), apprennent à maîtriser un environnement chaotique (Peters, 1992) ou même « chaordique » (Hock, 2000), une cinquième discipline (la pensée systémique, selon Peter Senge, 1990). Ces dirigeants, toujours eux, devront par ailleurs apprendre à communiquer avec sensibilité culturelle (Hall, 1959) au sein d'équipes déspatialisées (Johansen, 1991), pour entreprendre un « reengineering » utile de leur entreprise (Hammer et Champy, 1993) et y promouvoir un processus continu de qualité totale (Cullen et Hollingum, 1987).

## FOCUS

Pour Renaud Sainsaulieu, « la dynamique culturelle des ensembles organisés est ainsi non seulement tributaire des processus d'apprentissage culturels qui s'élaborent dans le contexte des rapports de travail et produisent, à la longue, des identités collectives. Elle est aussi le résultat de la rencontre entre les cultures, ou systèmes de représentations spécifiques à chaque groupe humain ainsi identifié. Longtemps occulté par des conflits de classe autour de l'exploitation économique, ou encore par la domination absolue d'une culture professionnelle, ou encore par l'écrasement anonyme des formes tayloriennes et bureaucratiques d'organisation, ce processus de la confrontation culturelle se développe en conséquence directe de la multiplicité des relations informelles de travail engendrées par la croissance d'abord, puis par la crise. Aborder cette dynamique de la rencontre des cultures au travail ouvre ainsi des perspectives franchement nouvelles à la compréhension des fonctionnements sociaux dont les régulations collectives devront tenir compte de processus centrés plus sur l'apprentissage et la négociation que sur les conflits et les contrôles du pouvoir dominant » (Sainsaulieu, 1991, p. 205).

Plus le mouvement part de haut et plus les choses sont simples. En théorie seulement. Dans l'épaisseur du réel, l'entreprise fait face à de constants décalages entre ce qui est prescrit par un bureau des méthodes au siège et ce que font concrètement les personnels sur le terrain quand ils mobilisent des éléments de leurs cultures, défendent ou assument leurs croyances. En constatant ces écarts entre « discours prescrit » et « dimensions vécues », certains travaux sociologiques en entreprise interrogent particulièrement les puissances établies, leurs manières de se légitimer et leurs discours supposés définitifs. Ils rappellent que les salariés n'ont pas une propension égale à l'apprentissage et à l'autonomie et que les innovations organisationnelles n'augmentent pas mécaniquement le développement des compétences<sup>1</sup>.

Le travail de Renaud Sainsaulieu a toujours utilement souligné la diversité irréductible des logiques identitaires et professionnelles à l'œuvre dans les organisations, et le fait que les outils de gestion appellent plus à la délibération, voire à la critique, qu'à leurs simples prescriptions et emplois. Son œuvre invite à comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait.

1. Ainsi, les travaux de Claude Dubar (1991) sur les processus de socialisation et de modes de construction comme du partage des savoirs soulignent ces dimensions potentiellement contradictoires entre la valorisation d'une « logique métier », d'une logique du « résultat », d'une logique du « statut » et d'une logique « technique » authentifiée par un diplôme. Les tensions entre ces logiques constituent le réel auquel chacun s'affronte. Un exemple... si la logique du résultat promet la mobilité comme mode privilégié d'apprentissage, le registre du métier privilégie l'immersion dans un collectif et sa longue stabilité dans une équipe, un territoire, un esprit à défendre... La logique technique, par son souci d'expérimentation de savoirs abstraits, contribue fortement à la production du savoir collectif. Dans le même temps, elle fragilise le processus d'apprentissage parce que les salariés s'inscrivant dans ce registre n'ont pas forcément vocation à faire carrière dans l'entreprise.

Avec lui, les logiques identitaires et professionnelles auxquelles se rattachent les salariés n'induisent pas seulement un espace de relations et de pouvoirs, mais aussi, et c'est là son aspect le plus optimiste, des modalités spécifiques de construction des compétences et des voies spécifiques d'apprentissage.

## INTÉGRER LES APPORTS RÉCENTS DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

La thématique de l'organisation apprenante a cela de commun avec celle du management interculturel qu'elle ne considère pas l'essence de la technique comme une simple question de méthodes ou de processus décisionnels, pas plus que l'efficacité comme le produit d'une décision qui vient d'en haut, du ciel des « sachants ». Aucun acte de gestion n'étant dépourvu de sens, toute organisation et toute pratique de management sont toujours culturellement ancrées<sup>1</sup>. Le sens n'est pas dans les consciences. Son existence naît de l'interaction entre ces consciences qui ne sont pas des réceptacles passifs de sensations. Devenir organisation apprenante consiste alors à chercher les « raisons » qui ont fait que les actions qui auraient dû avoir lieu (en raison d'un « modèle » idéal d'organisation) n'ont pas eu lieu en vertu d'un « récit », de hasards et d'expérimentations (Lemieux, 2009).

Le management interculturel aide à relativiser la notion d'organisation aux contours nets. Avec lui, il y a l'idée que dans un contexte d'internationalisation croissante et de diffusion des nouvelles technologies de l'information, il n'y aurait pas « un » espace social pour l'entreprise, mais peut-être autant d'espaces que de perceptions que les différents individus ou groupes en ont, ce qui amène non seulement, comme l'écrit E. Friedberg (1997), à « la complexification » mais également à « la relativisation radicale » de la notion même d'organisation. La notion « d'entreprise archipel » (Cloet et Pierre, 2018), que nous mobilisons dans nos travaux les plus récents, illustre notamment ce fait que de plus en plus d'individus expérimentent des moyens inventifs d'être ensemble sans être présents physiquement, et reconfigure les dynamiques contemporaines de l'apprenance comme des modèles de gestion des carrières.

Devenir organisation apprenante ne peut se concevoir que dans l'humilité et a peu de prétention à l'affirmation définitive. Le management « intégrant » propre à une organisation apprenante, enrichi des apports du management interculturel, ne prend pas le pouvoir. Il ne dit pas comment faire. Il ne donne pas de recettes (Argyris et Schön, 1996). Il ne prépare pas à agir avec des Japonais ou des Espagnols. Il éveille, soutient, accepte de s'étonner, s'interroge sans cesse et pointe la sous-performance

1. Des recherches fécondes en management interculturel ne visent pas à *comparer* différentes cultures ou aires civilisationnelles, mais à explorer des écarts et des tiraillements comme ceux qui touchent aux conséquences de la mobilité géographique des personnes, aux réalités diasporiques ou aux phénomènes de communication à distance permis par Internet. Ces recherches interculturelles invitent à un changement épistémologique qui prend au sérieux l'existence de différents « mondes » à quoi nous nous référons en fonction des circonstances (identités portées en situation) et aussi en référence à autre chose qu'aux circonstances (référentiels collectifs de sens) (Chanlat et Pierre, 2018).

quand elle est là... Le domaine de l'organisation apprenante comme celui du management interculturel porte certainement, en cela, un obstacle à leur développement médiatique et même peut-être à la pleine reconnaissance de leur utilité dans le champ du travail, des entreprises et des organisations.

Devenir organisation apprenante prépare à la dynamique du questionnement (Sauquet et Vielajus, 2016)<sup>1</sup>, à l'imprévu des rencontres. François Laplantine et Alexis Nous (1997) font, à cet égard, une intéressante distinction entre le rendez-vous et la rencontre, utile pour qui veut commencer à définir des objectifs pédagogiques d'une action de formation propre à une organisation apprenante : « *la rencontre ne s'annonce pas plus qu'elle ne se prépare. Nulle stratégie possible, à la différence du combat ou de la séduction. On n'arrive jamais à une rencontre, une rencontre, toujours, vous arrive* ».

Plus que jamais, devenir organisation apprenante consiste à ne pas se reconnaître dans un seul mode de connaissance systématique érigé en discipline, mais à explorer les liens, les ponts et correspondances entre disciplines. Le champ des organisations apprenantes n'est pas un concept clos (présentant des éléments stables) mais à utiliser comme une esquisse dont les contours ne sont pas fixés et s'enrichissent en permanence des apports récents des neurosciences, de la psychologie positive, de la recherche en médecine, de la stratégie des jeux ou de la sociologie des entreprises...

1. Pour alimenter ce questionnement, Amaury Grimaud, à la suite des travaux de Fulmer, Gibbs et Keys (1998), distingue utilement les outils de gestion permettant des apprentissages d'amélioration (démarches de benchmarking, équipes semi-autonomes, gestion des compétences, démarches qualité...), des apprentissages d'anticipation (planification stratégique décentralisée) et des apprentissages transversaux (reengineering, qualité totale, *task forces* et groupes de résolution de problèmes...).

