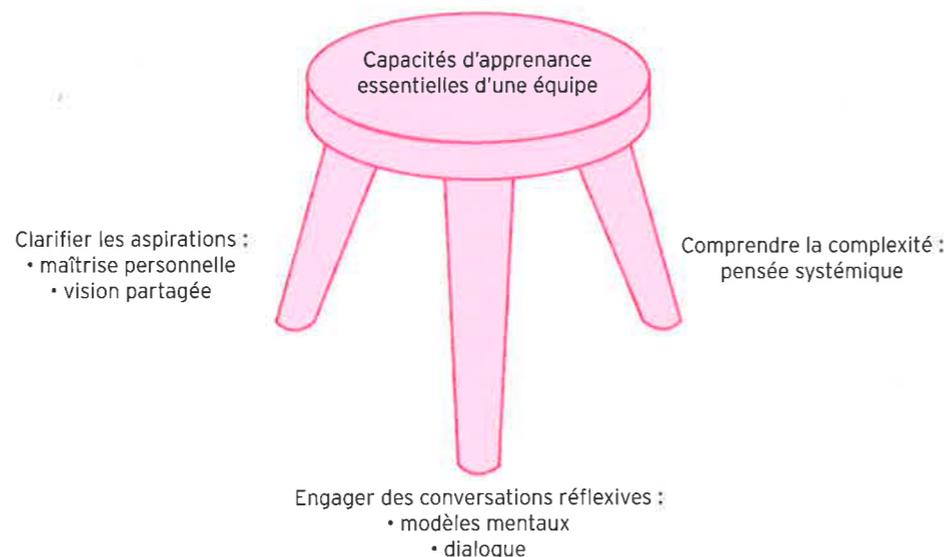


L'organisation apprenante

LES CINQ DISCIPLINES DE L'APPRENTISSAGE



Source : Peter Senge, *La Cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes*, Éditions Eyrolles, 2015, p. 19. Reproduit avec l'aimable autorisation de l'éditeur.

En résumé

L'**organisation apprenante** est à la base de nouveaux modes de pensée et de posture et d'une volonté affichée d'apprendre individuellement et d'apprendre ensemble. Dans les années 1990, Peter Senge a défini cinq disciplines pour décrire une organisation apprenante.

Aujourd'hui, l'apprenance en équipe devient une nécessité pour les organisations dans un contexte complexe, mondialisé et en changement perpétuel. Elle se produit lorsque l'équipe fonctionne comme un tout, ce qui engendre un alignement et développe ainsi sa capacité à atteindre les buts qu'elle se fixe. Apprendre à s'adapter comme le fait un organisme vivant devient une nécessité pour chaque individu et chaque organisation.

Insight

The learning organization has founded new ways to think and to behave, as well as the will to learn individually and learn together. In the nineties, Peter Senge defined the five disciplines that describe a learning organization.

Today, team learning has become a necessity for organizations in a complex, ever-changing global world. It happens when the team works as a whole, coherent ensemble able to meet the objectives it has set. Learning to adapt just as any living being does is necessary for every individual and every organization.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- › Remplacer un management fragmenté et taylorien avec des structures rigides par des organisations vivantes et apprenantes.
- › Améliorer les performances en concevant des environnements de travail où les collaborateurs sont motivés et épanouis.
- › Développer les capacités des membres à atteindre les résultats.
- › Inciter chaque membre et l'organisation à apprendre constamment de leurs expériences.
- › Permettre à chaque membre de se développer comme jamais il n'aurait pu le faire seul.

Contexte

L'apprenance est vitale aujourd'hui car la base des organisations est formée par les individus qui les composent et non plus par un seul grand patron. L'apprenance en équipe se produit lorsque l'équipe fonctionne en alignement et en cohérence dans l'action. C'est un état d'esprit, une posture, de nouveaux modes de pensée et des pratiques individuelles et collectives, opérant sur les quatre niveaux : individuel, organisationnel, inter-organisationnel et sociétal. L'alignement est la condition indispensable pour que l'autonomie et l'initiative laissées à chaque membre deviennent source de performance et d'innovation de l'équipe.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- › Remettre en cause ses modèles mentaux : prendre conscience de ses postulats, de ses représentations enracinées qui influencent notre compréhension du monde et donc nos comportements. Devenir conscient de ses modèles mentaux et de leurs impacts sur nos actions.
- › Développer sa maîtrise personnelle ou se développer personnellement : clarifier la compréhension de son contexte et voir objectivement la réalité qui nous entoure. Prendre

conscience et maintenir des tensions créatrices : apprendre à réduire l'écart entre sa vision et l'analyse lucide de la réalité (où nous en sommes par rapport à notre vision).

› Construire une vision partagée : choisir une finalité commune et accroître ainsi l'énergie pour apprendre individuellement et collectivement. Après avoir travaillé sur les aspirations individuelles, faire émerger des représentations du futur désirées au collectif, de manière à ce que chacun s'engage de lui-même dans l'atteinte de la vision partagée.

› Apprendre en équipe : apprendre collectivement, pour que cela devienne comme une graine qui se propage dans le reste de l'organisation et qui a un impact plus important que l'apprentissage individuel.

› Penser systémique : voir le système dans son intégralité avec les interrelations et les interdépendances et non comme des éléments distincts les uns des autres. Dans un système vivant, en touchant une partie, on fait bouger le tout. Ainsi chacun est responsable de ses comportements sans pouvoir faire porter la faute à une autre personne ou à des facteurs externes.

Méthodologie et conseils

Les disciplines d'apprenance concernent à la fois l'individu et le collectif. Pour développer des organisations performantes et innovantes, le management doit mettre en place des terrains d'entraînement pour que les membres soient motivés pour apprendre et contribuer à la réussite du collectif.

«L'essence de l'organisation apprenante se nourrit d'un besoin permanent d'apprendre.»
Peter Senge

Avantage

- Renforcer la capacité de l'organisation à s'adapter de manière continue aux changements.

Précaution à prendre

- Pour tirer pleinement parti de la démarche, il est indispensable que les cinq disciplines se développent ensemble.

L'organisation apprenante



<https://goo.gl/3RSvNN>

En savoir plus
(en vidéo)

L'organisation apprenante

Comment être plus efficace ?

Un changement d'état d'esprit des membres d'une équipe ou d'une organisation

L'intégration de l'apprenance et du travail est la stratégie utilisée par ceux qui souhaitent développer des organisations innovantes et apprenantes avec de réels avantages compétitifs. La complexité et le changement de paradigme dans le monde du travail peuvent être appréhendés par les cinq disciplines. Un des caractéristiques majeures des organisations apprenantes est le changement d'état d'esprit de ses membres : il ne s'agit plus seulement de dire « je » mais aussi « nous », il s'agit de se sentir concerné, motivé et porté par la vision partagée de l'organisation.

Les outils pour mettre en œuvre les cinq disciplines

► Les modèles mentaux : la colonne de gauche, l'échelle d'inférence qui permettent de détecter les sauts conceptuels, la pratique du dialogue de manière constructive, l'écoute et les autres outils du dossier « Faire grandir sa posture de leader ». Ces exercices individuels et échanges avec les autres permettent de rendre explicites ses propres croyances et modèles mentaux ainsi que ceux des autres, de questionner leur pertinence par rapport à la réalité et de voir comment les faire évoluer.

► La maîtrise personnelle : le visioning, l'intelligence émotionnelle, l'intelligence somatique, la pleine conscience, l'écoute, le journaling qui figurent dans le dossier « Faire grandir sa posture de leader ». Aligner les trois dimensions cœur, corps et esprit par des exercices. Au niveau de l'esprit, il s'agit de réfléchir à ce qui est vraiment important pour soi, son intention,

interroger ses comportements, à concentrer son énergie, à développer la patience et à voir objectivement la réalité. Être conscient de ses freins personnels qui empêchent d'atteindre sa vision : le sentiment d'impuissance, d'être incapable de transformer en réalité sa vision ou le sentiment de ne pas le mériter, de ne pas être digne d'y parvenir.

► La vision partagée : la théorie U, l'appréciative inquiry, les scénarios... dans le dossier « Construire sa vision partagée ». Elle demande la mobilisation de tout un chacun.

► L'apprenance en équipe : les dossiers « Apprendre et se développer en équipe », « Faciliter les groupes » donnent un aperçu large de ce qu'il est possible de faire pour développer l'apprenance en équipe et faire qu'elle se diffuse dans l'ensemble de l'organisation. La maîtrise du dialogue est un des outils les plus puissants qui est à la base de la plupart des outils présentés dans ces chapitres.

► La pensée systémique : le concept du feedback (toute influence est à la fois effet et cause et s'exerce dans les deux directions, les actes ont la capacité de se renforcer mutuellement ou, au contraire, de se compenser), les différents types de boucles de rétroaction (les effets amplificateurs ou comment de petits changements peuvent déclencher une croissance accélérée ou un déclin précipité ; les effets régulateurs ou comment découvrir les causes de stabilité et de résistance ; l'effet retard lorsqu'il y a un délai entre les actions et les conséquences), les systèmes archétypaux. Pratiquer une discipline conduit à apprendre tout au long de sa vie. Le but n'est jamais atteint, la maîtrise d'une discipline est toujours devant soi.

CAS : Global Sustainable Food Lab (SFL)

À ce jour, l'exemple le plus parlant d'organisation apprenante est celui du Global Sustainable Food Lab dans l'agroalimentaire. L'objectif était de fédérer tout un écosystème de la chaîne agroalimentaire (regroupant des entreprises et organisations aux intérêts divergents) autour de valeurs et de pratiques communes pour que le système alimentaire mondial s'inscrive dans un développement durable. Le Sustainable Food Lab a été fondé par Unilever et Oxfam et avait dès le départ pour vision de favoriser la collaboration entre entreprises et ONG. C'est un exemple de mesures extrêmement pragmatiques qui visent à remplacer un management fragmenté avec ses structures mécaniques rigides par des organisations vivantes et apprenantes. En 2004, Unilever et Oxfam ont été rejoints par plus de 30 entreprises multinationales alimentaires, des ONG mondiales et locales, de grandes fondations et des représentants du gouvernement des Pays-Bas, de la Commission européenne et du Brésil. Le but était de rendre prépondérantes « les chaînes d'approvisionnement alimentaires durables dans le système actuel », en utilisant un nouveau processus pour favoriser l'apprenance collaborative dans la chaîne d'approvisionnement.

La collaboration préconcurrentielle

Pour Peter Senge, une des solutions possibles pour qu'un sujet commence à créer du consensus est ce qu'il appelle « la collaboration préconcurrentielle », c'est-à-dire la collaboration

d'entreprises significatives en concurrence directe. Toutes ces entreprises sont dépendantes des mêmes ressources : sols, matières premières, eau, agriculteurs... et peuvent donc travailler pour améliorer la qualité environnementale et sociale de la chaîne agroalimentaire. Au démarrage, rapprocher ces organisations était une idée assez révolutionnaire, chacune ayant sa propre vision. L'une des étapes a été de faire en sorte que chacun puisse apprécier la réalité telle que les autres la voient. On y parvient avec ce que l'on appelle le peer shadowing. Par exemple, un militant d'ONG accompagne un cadre dans son entreprise ; des binômes cadre/militant partent sur le terrain plusieurs jours, etc. Puis, ils s'attellent ensemble à des projets pilotes. L'immersion dans la réalité de l'autre et la projection dans l'action sont des expériences sensibles et émotionnelles qui petit à petit permettent de construire une réalité partagée et le changement.

À ce jour, plus de 80 partenaires au niveau mondial au sein du Global Sustainable Food Lab travaillent ensemble pour améliorer la production et la chaîne d'approvisionnement de façon durable et dans le respect de l'environnement. Le réseau est devenu une sorte d'incubateur à projets qui permet d'améliorer de façon écologique le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises participantes ont désormais adopté des chartes et recommandations. La prise de conscience collective aide à faire changer les choses de manière cohérente. ■