



*Les nouvelles manières de collaborer et d'apprendre*

# VOYAGE DANS L'UNIVERS DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Qu'il s'agisse de réfléchir au futur du travail, aux implications industrielles de la 5G ou des technologies vertes, ou qu'il s'agisse plus simplement de passer un cap dans son entreprise, de s'adapter en toute résilience, tout bouleversement demande de prendre en compte les nouvelles manières de collaborer et d'apprendre. Mais comment passer de la théorie à la pratique ? Comment construire une dynamique d'"apprenance collective" ? Les 85 participants au "voyage apprenant" animé en ligne les 9 et 10 mars 2021 par l'association Société pour une organisation apprenante (Sol), ont été confrontés à ces questions après avoir reçu de multiples informations et éclairages sur le concept d'organisation apprenante – mis au jour par Peter Senge dans *La cinquième discipline*. L'apprenance collective, c'est la somme des attitudes partagées favorables à l'"apprendre ensemble". En voyage !



# LA DIFFICILE PREMIÈRE PIERRE DE L'ORGANISATION APPRENANTE

**Construire une organisation apprenante selon les principes de Peter Senge reste complexe, comme l'ont exprimé les participants au "voyage apprenant" animé les 9 et 10 mars 2021 par l'association Société pour une organisation apprenante. La crise est un accélérateur, mais la dynamique demande une implication dans la durée.**

Laurent Gérard et Raphaëlle Pienne

**L**e concept d'organisation apprenante a été mis au jour par Peter Senge dans *La cinquième discipline*, un livre devenu *best-seller* en 1990. Reprenant les travaux d'un autre universitaire américain, Chris Argyris, sur les mécanismes d'apprentissage, Peter Senge développe l'idée que pour toute organisation, l'avantage concurrentiel durable se trouve dans la capacité à apprendre plus vite que la concurrence. Cela passe par la maîtrise de cette "cinquième discipline" (voir infographie, page 12) : l'apprenance en équipe.

## Faire germer les idées nouvelles

"Quelle va être votre première action pour mettre en œuvre les cinq disciplines de Peter Senge ?", a donc demandé Sol aux 85 participants du "voyage apprenant" organisé les 9 et 10 mars 2021, qui étaient aussi bien des managers en exercice que des DRH, des consultants ou des coaches. Voici certaines de leurs réponses : construire une équipe au sein de l'entreprise, créer un blog, valoriser des "cercles de dialogue", même si "l'instabilité et le turn-over ne facilitent pas les choses".

"Je ne vais rien faire, a pour sa part répondu l'universitaire Denis Cristol. Je suis déjà dans un environnement jeune, rempli de formules 1 de l'apprenance collective." Et d'expliquer : "L'organisation apprenante n'est pas une politique d'entreprise. La direction peut apporter une facilitation organisationnelle, mais pas un modèle



“ L'apprenance collective repose sur l'idée que faire confiance donne confiance ”

venant d'en haut. Elle peut donner des outils à ceux qui prennent l'initiative. Elle doit écouter la base : certains individus sont des graines !”

## Se recréer en permanence

Pour Jacques Moulin, directeur général du cercle de réflexion Idate DigiWorld, si la pandémie et le confinement ont joué un rôle d'accélérateur, des changements irréversibles étaient déjà à l'œuvre. Mais il ne faut pas s'en alarmer : "Il y a une superbe opportunité pour tous les collectifs de travail de repenser les organisations, en mettant en évidence la confiance", se réjouit-il, dans un contexte où l'élargissement du travail à domicile ou du travail non salarié transforme



### 3 QUESTIONS À

**Denis Cristol**, directeur innovation et pédagogie de l'Association pour le progrès du management (APM), chercheur associé à Paris-Ouest Nanterre

## “Ne pas confondre organisation formatrice et organisation apprenante”

Quelle nouveauté a apporté ce “voyage pédagogique” ?

La nouveauté du “voyage pédagogique”, c'est la composition d'un “chercheur collectif” où nous avons appris à chercher en intelligence collective à partir de leadership distribué et circulant, tout en respectant les canons de la recherche sociologique.

Vous avez déclaré que “l'organisation apprenante n'est pas une politique d'entreprise”. Comment alors la favoriser ?

L'organisation apprenante est avant tout le constat

de la vitalité d'une organisation et de sa capacité à générer des “comportements organisationnels” vertueux pour apprendre. Certaines entreprises cherchent à vitaliser les processus d'apprentissage et créent des dispositifs pour ce faire. Mais lorsque l'on évoque l'apprenance comme attitude favorable à l'apprendre, c'est difficile à organiser et à développer en tant que politique d'entreprise, car l'envie d'apprendre ne se décrète pas.

L'apprenance collective peut-elle malgré tout être facilitée ?

Oui, en favorisant l'apparition

d'équipes apprenantes, en soutenant les communautés d'intérêts qui éclosent, en encourageant chaque acte managérial plus coopératif, en mutualisant des ressources, en reconnaissant les innovations qui permettent à chacun de trouver une place. Il y a beaucoup de confusion entre organisation formatrice et organisation apprenante, c'est pourquoi je disais que la politique d'entreprise était délicate à mettre en place, mais on peut en faire une culture.

Propos recueillis par Laurent Gérard



Lors du voyage apprenant des 9 et 10 mars 2021, Éric Mellet, président de Sol France, et Jacques Moulin, directeur général de l'association d'Idate Digiworld.

© Sol France



Bénédicte Costedoat-Lamarque, consultante et membre du comité de pilotage de Great place to learn.

© Sol France

les rôles traditionnels des managers. Les technologies d'intelligence artificielle ou de *digital twin* (jumeau numérique), exemples parmi d'autres, “supposent de penser de nouveaux modes d'apprentissage”, estime également le directeur général d'Idate DigiWorld. Qui prévient : “Nous sommes dans une course permanente à l'innovation. Le numérique suppose de se recréer en permanence. Cela veut dire que la créativité et l'agilité à être sans cesse en acquisition de compétences nouvelles sont des éléments essentiels pour toutes les industries.” ●●●

## REPÈRES

### L'ÉTUDE SUR L'APPRENANCE COLLECTIVE DANS LES ORGANISATIONS

L'association Sol France a mené durant dix-huit mois une étude sur l'apprenance collective dans les organisations. Trente-deux directeurs des ressources humaines, coachs, étudiants, chercheurs, passionnés d'apprenance, y ont travaillé. Trente-neuf entreprises, quinze administrations, et six associations ont été analysées. Trente-quatre dirigeants, managers opérationnels ou chefs de projets, treize managers en charge de l'innovation, onze DRH et responsables formation et trois opérationnels ont répondu aux questions. Le 9 mars, dans le cadre du “voyage apprenant”, les résultats ont été présentés par Denis Cristol, facilitateur et encadrant de cette étude.

<http://4cristol.over-blog.com/2020/11/reinventer-la-formation-avec-le-numerique.html>

[www.solfrance.org/great-place-to-learn](http://www.solfrance.org/great-place-to-learn)

## Les cinq disciplines de Peter Senge



### MAÎTRISE PERSONNELLE

clarifier notre approche de la réalité

### MODÈLES MENTAUX

apprendre à nous défaire de nos préjugés

### VISION PARTAGÉE

savoir relier des individus

### PENSÉE SYSTÉMIQUE

voir les problèmes dans leur ensemble

### APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

favoriser la réflexion collective par le dialogue

Infographie Centre Inffo

Denis Cristol, référent du projet recherche-action, et Éric Mellet, président de Sol France. Au premier plan, Élodie Monclin, coordinatrice Sol France, et l'équipe technique de Motion Wagram.



service d'un projet de changement d'une culture organisationnelle." Elle repose sur l'idée que "faire confiance donne confiance" et permet d'apprendre ensemble pour se réorganiser. "Elle dépend aujourd'hui de la mise en place de réseaux en ligne dans les organisations pour accélérer les apprentissages sociaux", énonce Denis Cristol.

### Permettre "la transformation opportuniste"

L'association Sol France a mené durant dix-huit mois une étude sur l'apprenance collective dans les organisations. Verdict : elle renforce la résilience dans le contexte des crises, au premier chef la crise sanitaire. "La résilience consiste à trouver des ressources dans le collectif au-delà de la capacité individuelle à faire face", précise Denis Cristol, qui a piloté cette étude. Elle induit "des pratiques de facilitation qui bouleversent les rapports hiérarchiques en place, en misant sur de petits collectifs particulièrement motivés, capables d'embarquer le reste de l'organisation". Enfin, elle permet "la transformation opportuniste". C'est-à-dire celle qui passe par le dialogue, la recherche de situation d'apprentissage, la prise de conscience "des dons et contre-dons" organisationnels à l'œuvre, et qui engage les organisations dans "des approches opportunistes moins linéaires de conduite de changement". Avec ses résistances, ses projets, son accompagnement. ●

### Les moteurs de l'apprenance collective

"Les collectifs se saisissent davantage du besoin d'apprendre ensemble pour faire corps face à une crise, ne pas rester seul, aller plus vite, rompre une situation de compétition ou de stress, confirme Denis Cristol. Mais l'imagination et les idéaux sont aussi des moteurs de l'apprenance collective. Ils poussent à faire des choses nouvelles, et à voir le monde tel qu'il pourrait être."

L'apprenance collective, poursuit le chercheur, c'est la somme des attitudes partagées favorables à apprendre ensemble. Elle est sujette "à l'influence de facteurs interculturels, à une attitude qui se cultive au quotidien, à une culture du lien qui s'élabore dans la durée et peut se mettre au

# SOL FRANCE PRÉSENTE SES MÉTHODES POUR AIDER LES ORGANISATIONS À DEVENIR APPRENANTES

Comment “faire émerger l'apprenance dans les équipes” ? Lors du “voyage apprenant” des 9 et 10 mars 2021, plusieurs méthodes ont été présentées. Telles que “Capt en 5 D” : 75 questions organisées autour d'axes élaborés, pour analyser les pratiques. Mais aussi le “presencing” et le “journaling”, pour se recentrer sur soi pour gagner en compétences.

Sarah Nafti



Lina Hamed, consultante et membre du comité de pilotage de *Great place to learn*.

**C**omment devient-on une organisation apprenante ? Sol a présenté la méthode Capt en 5 D : c'est l'acronyme de “collectivement, vers l'apprenance et la transformation”, les 5 D étant les cinq “disciplines” du professeur de management américain Peter Senge : maîtrise personnelle, modèles mentaux, vision partagée, apprentissage en équipe, pensée systémique. Le programme a été pensé et préparé au cours de l'année 2020 : “Une période où les organisations ont dû s'adapter dans l'urgence, garder le contact avec leurs clients, revoir leur stratégie, faire face à la généralisation du télétravail et, donc, faire preuve de créativité”, indique Lina Hamed, fondatrice de Caramel Consulting. L'idée n'est donc pas de donner une recette miracle, mais de s'adapter, après un diagnostic, à chaque organisation.

## 75 questions

Un questionnaire est organisé autour des cinq “disciplines”. Alors que la “maîtrise personnelle” fait appel à la réflexivité, à s'observer pour atteindre ses objectifs et à apprendre en continu, les “modèles mentaux” permettent d'identifier les biais, les préjugés, de prendre conscience de la manière dont on regarde le monde. La “vision partagée” est la construction de normes communes, qui donnent du sens à l'organisation. “Apprendre en équipe” permet de développer l'intelligence collective, alors que la “pensée systémique” donne à voir les phénomènes dans leur intégralité, d'étudier les interrelations. Les 75 questions forment un “radar” qui est ensuite partagé et discuté en équipe. “Nous n'arrivons pas avec une grille et des réponses, nous sommes des facilitateurs, des observateurs, nous questionnons et écoutons le terrain”, insiste Lina Hamed. La méthode s'applique en plusieurs étapes. Elle ●●●

“ Nous sommes des facilitateurs, des observateurs, nous questionnons et écoutons le terrain ”



Lors du “voyage apprenant” des 9 et 10 mars 2021, plusieurs méthodes ont été présentées.

●●● est d'abord préparée avec le commanditaire, ce qui permet “de définir les intentions”, puis d'identifier ceux qui vont répondre au questionnaire et/ou aux entretiens qualitatifs. Ensuite vient une synthèse, puis une phase de transformation, qui se fait en équipe. “Les séances, collaboratives, misent sur l'intelligence collective pour faire émerger de nouvelles pratiques”, précise Lina Hamed. Six mois plus tard, un nouveau questionnaire permet de voir ce qui a été mis en place.

### Le “presencing”, pour faire appel à sa sagesse intérieure

Au cours de leur voyage apprenant, les participants au *Great place to learn* ont pu également découvrir le “presencing”. La formation personnelle fonctionne si elle est accompagnée d'une solide motivation. “Nous avons tous en nous une sagesse intérieure pour ressentir ce qui est là pour soi”, explique Élisabeth Martini, coach et facilitatrice en intelligence collective. “Il s'agit de se connecter à cette source, de sentir ce qui cherche à émerger, comment se relier à cette source dans cette vie hyperactive où l'on ne prend pas le temps de se poser.”

Cette méthode de “présence visuelle” suppose d’“ouvrir sa propre créativité”, en imaginant un “dessin génératif”. “L'idée est d'explorer une

grande question identitaire, profonde, de manière sensible”, détaille Élisabeth Martini. Crayons et feutres en main. Il est question, dès lors, de s'interroger sur “ce qui nous surprend”, “ce que l'on apprend”, “quelle énergie est mise en œuvre”, etc. : un ancrage dans la posture de l'apprenant. Ce dessin est l'un des éléments qui rend visibles les obstacles et les conditions favorables à l'apprentissage.

### Le “journaling”, un temps d'introspection

Quant à lui, le “journaling” est un temps introspectif individuel où l'apprenant doit réfléchir à une série de questions, telles que : “Qu'est-ce qui est en train de se terminer et qu'est-ce qui demande à renaître dans ma vie personnelle et professionnelle ?” Il s'agit de prendre du recul, ce qui est difficile avec la pression de l'activité et de la recherche de la performance. L'apprenant identifie ce qui compte pour lui et quelles actions il peut mettre en œuvre pour améliorer son positionnement.

Cette expérience de “presencing” est l'occasion de gagner en compétences et en confiance, de se sentir légitime, de cultiver sa curiosité et son envie d'apprendre, mais aussi de contribuer consciemment au changement des pratiques managériales. Car ce recentrage personnel est aussi une façon de redécouvrir l'importance du collaboratif et du collectif. ●

### TROIS GRANDES TENDANCES

“Certaines entreprises ont investi dans beaucoup d'outils, mais ils ne sont pas utilisés”, remarque Denis Bismuth, directeur de l'innovation pédagogique d'Isokan Formation. Dans d'autres, des processus sont mis en place avec les outils du bord et cela fonctionne.” D'où l'importance d'identifier où l'organisation se situe. Trois grandes tendances émergent pour identifier des pistes d'actions : la culture de l'entreprise (exprimée en tant que ressenti), les outils dont on dispose (matériels, comme un espace dédié, ou technologiques) et les pratiques (donc les comportements observables sur le terrain).