

Organisation apprenante Entreprise vivante

Le GARF et SoL France (la société pour l'organisation apprenante), dans des séminaires partagés de formation, ont pu mesurer l'attraction et l'impact que suscite l'expression « organisation apprenante ». Cet article décrit ce vécu de terrain, l'origine et les enjeux d'une philosophie du management.

Par Irène Dupoux-Couturier, déléguée générale SoL France

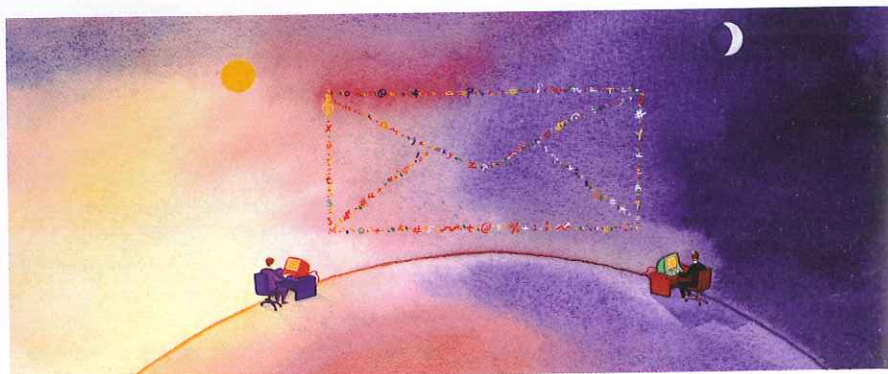
« **A**pprendre ensemble, learning ou apprenance » est à la fois une philosophie de l'organisation alliant humanisme, pragmatisme et une démarche, voire un espace d'échanges. SoL est née de l'histoire de terrain de Shell, de la rencontre en 1985 d'Arie de Geus, directeur de la planification stratégique du groupe, et de Peter Senge, professeur au MIT. Fondée à Boston, SoL s'est déployée sur trente pays dont douze pays européens. La réflexion qui suit est en grande partie tirée des travaux de terrain du sociologue Alain de Vulpian¹ et d'une recherche-action récente.

Le processus de civilisation

Si l'apprendre ensemble n'est pas un outil managérial mais un concept entrepreneurial, c'est qu'il fait partie de ce que le grand sociologue allemand Norbert Elias appelait le processus de civilisation. Pendant la seconde partie du XX^e siècle, notre société a connu une mutation aussi profonde que celle du passage du monde médiéval au monde moderne. Cette mutation s'est centrée sur l'épanouissement des personnes qui créent des réseaux de plus en plus complexes dans un environnement en perpétuel changement. Les technologies de l'inter-communication personnelle ont émergé de cette société vers la voie d'une troisième modernité. L'apprendre ensemble est en phase avec ce changement radical de notre civilisation.

L'entreprise vivante et le changement systémique

L'entreprise de tradition taylorienne doit désormais s'adapter à ce nouvel environnement complexe. Or, comme dans tout organisme vivant, toutes les cellules doivent communiquer. Isolées, elles meurent. Telle est l'organisation apprenante. C'est très simplement une question de survie car nous vivons au cœur de systèmes qui interagissent. Les crises financière, économique, écologique, sociétale ont montré l'amplitude de ces interactions. « Un simple battement d'aile de papillon peut



« Des îlots d'innovation apparaissent puis ils se regroupent en réseaux d'entraide mutuelle. »

déclencher une tornade à l'autre bout du monde », pensait Edward Lorenz.

Une démarche

Pour sentir les systèmes en devenir, l'organisation apprenante propose un état d'esprit et une démarche focalisée par Peter Senge autour de cinq disciplines : le développement personnel, le travail sur les modèles mentaux, l'apprendre en équipe, la vision partagée et la pensée systémique ; soit un ensemble de pratiques qui aident les entreprises à comprendre leur éco-système.

Émergence d'intelligence collective : le rôle des agents de changement, une prise de conscience

Les histoires apprenantes décrites notamment lors des trois rencontres SoL / GARF² sont l'exemple même de la vitalité de la démarche. Elles permettent la montée de l'intelligence collective et de l'innovation. La recherche-action³ conduite par SoL auprès de huit entreprises à l'occasion de son dixième anniversaire a mis en lumière le rôle déterminant des agents de changement. Des îlots d'innovation apparaissent puis ils se regroupent en réseaux d'entraide mutuelle. Ces agents de changement émergent souvent spontanément en fonction de leur personna-

lité, ils sont parfois recrutés en tant que tels, quelquefois reconnus, voire tolérés par leur direction. animateurs de réseaux informels, transversaux, ils sont porteurs d'innovations. Les réseaux sociaux les aident à co-créer.

Les difficultés, les tensions, les succès

Néanmoins, ces réseaux parallèles fondés sur le développement des personnes, porteurs d'innovations, interpellent les hiérarchies traditionnelles. Les dirigeants d'entreprises en sont de plus en plus conscients, les journaux s'en font l'écho, les expressions de « mutation génétique » et de révolution socioculturelle sont utilisées au plus haut niveau. Les succès tangibles sont là, dans des entreprises très différentes, souvent décrits comme des réactions de survie face à la crise, des écoles de management les couronnent. Le changement systémique est en cours à travers ce que l'on peut appeler l'organisation apprenante. ■

¹ Fondateur de Sociovision-Cofremca, auteur de « A l'écoute des gens ordinaires, comment ils transforment le monde ».

² Les Etudes du Garf, « De la Formation à l'apprendre ensemble », www.garf.asso.fr

³ Les Cahiers de SoL France, n°11-12, www.solfrance.org