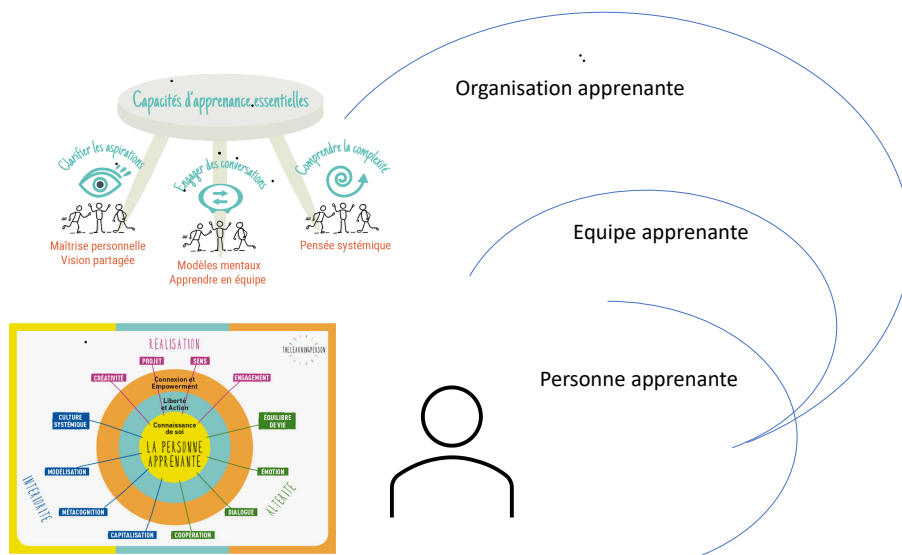




1^{er} août 2023

Accompagner l'organisation apprenante

Par Etienne Collignon¹



L'organisation apprenante est une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert. Une organisation apprenante s'appuie sur des équipes apprenantes composées de personnes apprenantes.

Mais qu'est-ce que **l'apprenance**, qui s'applique donc à l'organisation comme aux équipes et aux personnes ?

L'apprenance est une attitude dynamique consciente permettant à une personne ou un collectif d'accroître sa capacité à traiter des situations complexes. Le mot « conscient » signifie qu'apprendre repose sur un acte volontaire. Le mot « dynamique » représente le mouvement vers un inconnu, un progrès souhaité.

C'est en travaillant son apprenance que l'organisation va développer de **l'intelligence collective**. Il s'agit d'une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Pierre Lévy). L'intelligence collective est le produit de l'apprenance.



Comment accompagner l'organisation apprenante vers l'intelligence collective ? Deux acteurs principaux soutiennent la dynamique de l'organisation apprenante : **le leader et l'acteur de transformation.**

Le leader a le pouvoir d'engager la dynamique de transformation sociale nécessaire pour faire progresser l'équipe ou l'organisation vers l'apprenance.

L'acteur de transformation a la connaissance des bonnes pratiques permettant d'accompagner la transformation de l'organisation.

Des leaders capables à la fois d'impulser et d'accompagner, bien sûr ils existent, heureusement ! Mais en réalité, bien souvent les leaders souhaitant engager du progrès dans leur organisation ont besoin de s'appuyer sur des facilitateurs, ou pédagogues, ou coachs qui ont développé une bonne capacité à conduire des changements.

Quant aux acteurs de transformation sans pouvoir d'action directe, mais auteurs des grands progrès des organisations, ils sont très nombreux.

Car les **compétences** sont différentes chez le leader et l'acteur de transformation :

Le leader de l'organisation apprenante est excellent dans sa capacité à :

- Voir le système dans son entièreté, avec ses différents enjeux, sa variété d'acteurs, son futur souhaitable ;
- Partager sa vision et gagner l'adhésion ;
- Décider du meilleur chemin de transformation.

L'acteur de transformation est excellent dans sa capacité à :

- Faire alliance pour co-designer et co-réaliser ;
- Choisir les outils appropriés au contexte spécifique de son organisation ;
- Dessiner l'action future et la conduire avec audace.

Accompagner l'organisation apprenante demande de développer cette variété de compétences, pour soi-même et avec les autres. Il s'agit de se familiariser avec les méthodes qui entraînent le collectif dans les progrès souhaités. Le défi est à la fois enthousiasmant et nécessaire du fait de son impact humain et sociétal.

Notre approche s'appuie sur **deux modèles de l'apprenance** qui se complètent : Les 5 disciplines, et la personne apprenante.



Peter Sengeⁱⁱ propose de cheminer vers l'organisation apprenante en travaillant cinq disciplines : la révision de ses modèles mentaux, le travail en équipe, le partage d'une vision, l'apprentissage personnel et la pensée systémique. Plus récemment, il a ajouté à cette approche une gamme d'outils encore peu connus en Europe, appelée « Compassion », qui aide à interagir avec les autres dans un univers complexe.

L'autre modèle « La personne apprenante »ⁱⁱⁱ proposé par Etienne Collignon, invite à approfondir trois axes qui sont l'Intériorité, l'Altérité et la Réalisation. Des jeux pédagogiques aident à se représenter son avancée en apprenance, comme personne, comme équipe ou comme leader et acteur de transformation.

Il s'agit de « méta » modèles car ils articulent de nombreux modèles, méthodes et outils.

C'est une approche qui s'inscrit dans une perspective optimiste de la société en chemin de **métamorphose humaniste**^{iv}

ⁱ **Etienne Collignon** est retraité après une vie professionnelle essentiellement dans l'industrie, dans le groupe Solvay, comme directeur de projets de transformation humaine. Et entrepreneur, auteur, enseignant et accompagnateur en apprenance. Ses publications sont des jeux pédagogiques et livres :

- Livre La personne apprenante – Nourrir son humanité et mieux vivre dans un monde complexe. Edifusion. 2019.
- Jeu pédagogique. La personne apprenante. 57 cartes de pratiques.
- Livre L'équipe apprenante – Se relier pour transformer le monde. Préface de Peter Senge. Edifusion. 2020.
- Jeu pédagogique. L'équipe apprenante. 36 cartes de pratiques.

Il propose des formations sur ces thèmes en co-facilitation avec Agnès Cabannes (<https://matierederesonance.fr/lesateliersdelapprenance/>).

ⁱⁱ **Peter Senge**, professeur de management, directeur du Center for Organizational Learning du MIT Sloan School of Management. Il est l'auteur de « The Fifth Discipline », édité en 1990, qui a apporté des théories et des méthodes pour favoriser l'aspiration, développer une conversation réflexive et comprendre la complexité au service de la formation de cultures organisationnelles axées sur l'apprenance. Ses travaux sont une référence parmi les plus grandes et mondialement reconnues en leadership et management pour les organisations. Aujourd'hui, Peter Senge déploie internationalement son enseignement sur le « Compassionate System Framework », avec l'appui de l'organisation « Center for System Awareness » (<https://systemsawareness.org/>) ainsi que du MIT où il vient de co-fonder un laboratoire de recherche dédié à ce modèle.

ⁱⁱⁱ Pour plus d'informations sur le **modèle La Personne apprenante** et sur son auteur, voir le site <https://thelearningperson.com>.

^{iv} Selon les mots du mouvement **Happymorphose** auquel nous contribuons. Voir le site de cette association reconnue d'utilité publique <https://www.mouvancehappymorphose.com/>