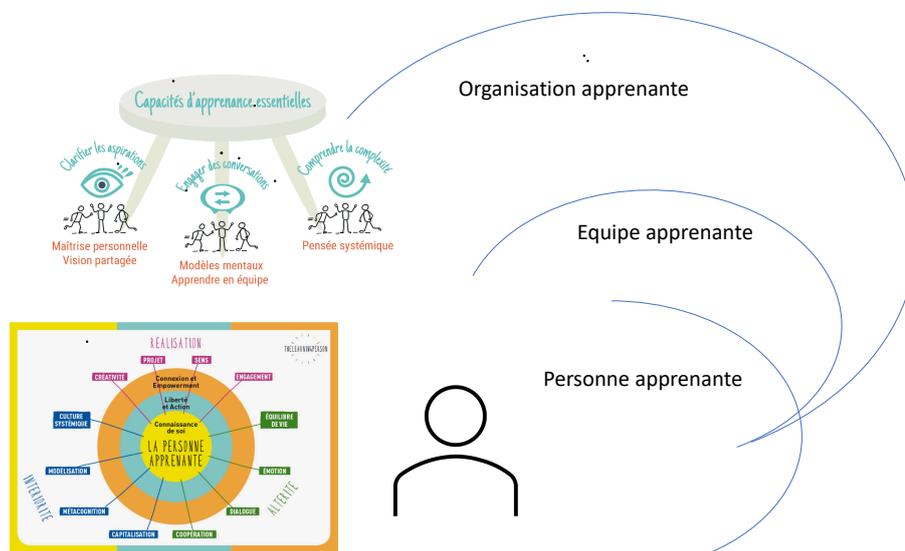


# THE LEARNING PERSON

7 février 2025

## Fondamentaux de l'organisation apprenante

Par Etienne Collignon<sup>1</sup>



### 1 – DEFINITION

**L'organisation apprenante** ? « Les organisations qui atteindront l'excellence dans le futur sont celles qui sauront obtenir l'engagement de leurs membres et soutenir la capacité à apprendre pour tous à tout niveau ». Peter Senge.

L'organisation apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert. Elle se construit grâce à des équipes apprenantes. Et une équipe apprenante grandit dans le temps grâce au travail de ses membres comme 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 **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 se nourrit et produit de l'apprenance.

## 2 – ACTEURS

Comment accompagner l'organisation apprenante vers l'intelligence collective ? Ou, plus précisément, comment accompagner l'organisation apprenante jusqu'à atteindre une intelligence collective efficiente et durable dans le temps ? Deux acteurs principaux soutiennent la dynamique de l'organisation apprenante : **le leader et l'acteur de transformation**. Ils forment le binôme clé du succès de la transformation. Leurs activités sont spécifiques, complémentaires ; lorsqu'ils partagent la même vision managériale, ils gagnent ensemble en synergie, en créant l'effet de levier déclencheur nécessaire à la réussite de la transformation.

Le leader (ou dirigeant) a le pouvoir d'engager et de maintenir dans la durée la dynamique de transformation sociale nécessaire pour faire progresser l'équipe ou l'organisation en 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 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.

## 3 – COMPETENCES

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 ;
- Présenter et expliquer 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 codesigner et coréaliser ;
- Choisir les outils appropriés au contexte spécifique de son organisation ;
- Détailler l'action future et la conduire avec audace.

## 4 – ACCOMPAGNEMENT

**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 Cinq disciplines, et La personne apprenante. Il s'agit de « méta » modèles car ils articulent de nombreux modèles, méthodes et outils.

Peter Senge<sup>ii</sup> propose de cheminer vers l'organisation apprenante en travaillant cinq disciplines : la révision de ses modèles mentaux, le travail en équipe, la 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 »<sup>iii</sup> 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 et comme organisation.

## 5 – TRANSITION

A partir de ce cadre théorique, **comment agir** pour renforcer les organisations comme apprenantes ? Nous tirons de l'expérience plusieurs clés d'entrée essentielles dans ce qu'on appelle **la transition des organisations**.

- L'incontournable, c'est le **dialogue**. La rencontre, la conversation, la réunion. C'est par ce dialogue que les leaders et acteurs de transformation vont se reconnaître, se renforcer mutuellement et se relier pour œuvrer ensemble.  
Action : entraînement à la pratique de l'écoute active.
- La transition de l'organisation devient possible lorsqu'un **dirigeant** la porte avec énergie, bientôt soutenu par un conseil d'administration, et en confiance avec des actionnaires. Les préoccupations éthiques, sociales et environnementales trouvent leur place importante dans une balance avec les objectifs économiques.  
Action : coaching individuel et collectif.
- L'un des premiers chantiers est souvent celui du **sens**. C'est la quête d'une vision partagée, des actionnaires aux opérateurs. Un travail au long cours s'engage pour écouter et reconnaître tous les membres de l'organisation, jouer le collectif, créer l'engagement.  
Action : déploiement d'un processus de vision impliquant tous les membres de l'organisation.
- Parallèlement il faut se pencher sur les situations contraires aux valeurs et aux buts de futur durable, éthique et responsable. Le **bien-être** des membres de l'organisation est explicitement recherché. Les situations de harcèlement ne sont pas tolérables.  
Action : explicitation et diffusion à tous des valeurs et règles du travail ensemble.
- L'attention portée au développement des **compétences** de tous les membres de l'organisation est un levier essentiel. Qu'il s'agisse des opérateurs quant à leur aisance dans leur métier ou des managers quant à leur pratique de leadership collaboratif.  
Action : investissement en formation.

Toutes ces clés d'entrée sont des **processus** à introduire s'ils ne sont pas déjà présents, et à entretenir continuellement, dans un périmètre qui est nécessairement celui de toute l'organisation. A ceux-là s'ajoutent d'autres processus spécifiques aux besoins de l'organisation, également sans date de clôture ! A titre d'exemple, certaines organisations s'appuient sur l'innovation, la RSE, les certifications qualité ou environnementales, la modélisation du leadership... Tous ces processus s'ajoutent, se complètent et entrent en cohérence progressivement, dans une danse permanente tendue sur le long terme.

Il n'y a **pas de chemin tout préparé**, il n'y a pas de modèle de conduite de transition. Chaque organisation trace son chemin en construisant sur ses propres fondations, en particulier son état d'avancement en apprenance. Dans cette réflexion, les dirigeants apprenants sont les moteurs. Ils peuvent compter sur des acteurs de transformation, engagés et déjà présents dans l'organisation.

---

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

- Jeu pédagogique. La personne apprenante. 57 cartes de pratiques. 2015.
- Livre La personne apprenante – Nourrir son humanité et mieux vivre dans un monde complexe. Edifusion. 2019.
- Jeu pédagogique. L'équipe apprenante. 36 cartes de pratiques. 2020.
- Livre L'équipe apprenante – Se relier pour transformer le monde. Préface de Peter Senge. Edifusion. 2020.
- Jeu pédagogique. L'organisation apprenante. 36 cartes de pratiques. 2025.

Il propose des formations sur ces thèmes en co-facilitation avec **Agnès Cabannes**, coach et formatrice, (<https://matierederesonance.fr/lesateliersdelapprenance/>). Ensemble ils ont créé Les Ateliers de l'Apprenance.

<sup>ii</sup> **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 cofonder un laboratoire de recherche dédié à ce modèle.

<sup>iii</sup> Pour plus d'informations sur le **modèle La Personne apprenante** et sur son auteur, voir le site <https://thelearningperson.com>. La présente note qui est accessible en version numérique sur ce site.

Etienne Collignon. 16 avenue du Général Leclerc – 75014 PARIS – France. 00 33 6 14 62 97 98  
[etienne.collignon1@gmail.com](mailto:etienne.collignon1@gmail.com) - [www.thelearningperson.com](http://www.thelearningperson.com) SIRET : 809 545 718 00011