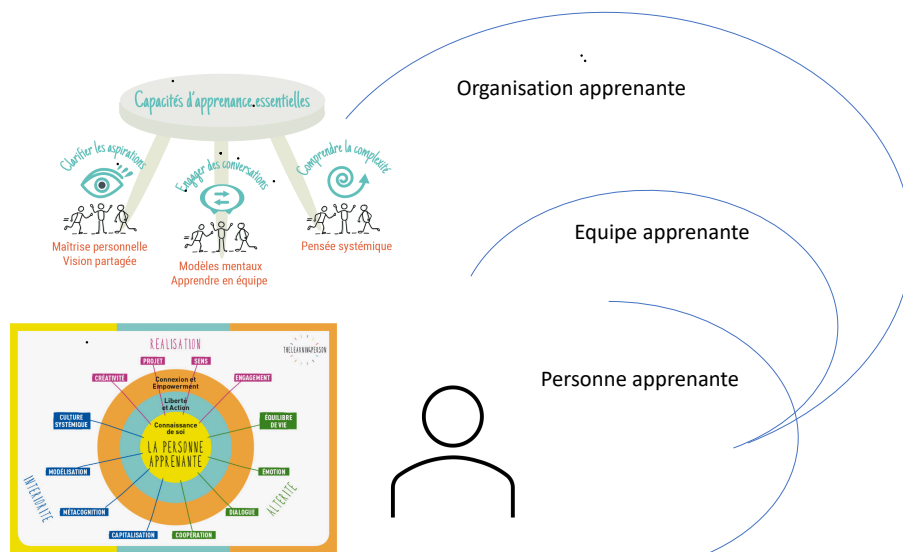


# THELEARNINGPERSON

16 avril 2026

## 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 – RACINES - Sources et théories de transition d'organisation**

Jusqu'où remonter dans le temps pour parler d'organisation ? Pour construire la pyramide de Saqqarah près du Caire, une coordination des activités humaines a bien été nécessaire. Elle a été construite par Imhotep - le premier architecte de l'histoire - pendant le règne du pharaon Zoser, sous la IIIe dynastie, vers l'an 2630 avant notre ère.

La société égyptienne de l'Ancien Empire est très hiérarchisée, et les grands chantiers comme celui de Saqqarah mobilisent des milliers d'ouvriers, d'artisans et de fonctionnaires, organisés en équipes spécialisées, probablement gérés par une administration centrale forte. Dans les sociétés antiques ou médiévales, les grands chantiers se caractérisent par un système hiérarchique fort, une division des tâches poussée, et une grande partie du travail effectuée par des esclaves ou des serfs.

Pendant des siècles, le travail est réalisé au sein du foyer familial ou dans de petits ateliers qui produisent des biens de manière indépendante pour une clientèle locale. Au Moyen-Âge, les corporations coordonnent le travail artisanal, apportent la formation ainsi qu'une forme de protection sociale et hiérarchisent les travailleurs en apprentis, compagnons et maîtres. La production est encadrée par des règles sociales ou religieuses. A partir du XVIe siècle, les manufactures comme celle des Gobelins pour les tapisseries regroupent des ouvriers sous le même toit pour produire en série.

A partir du XVIIIe siècle, l'organisation du travail connaît une révolution marquée par la concentration des travailleurs comme dans les filatures de coton en Angleterre. Adam Smith (1723-1790) inspire une division du travail en tâches simples et répétitives. C'est la naissance

du mouvement ouvrier ; les syndicats apparaissent pour défendre leurs droits face à des conditions difficiles ; avec les grèves et la création de la CGT en France à la fin du XIXe siècle. Quant à l'État, il intervient progressivement avec des lois portant sur les accidents du travail, le temps de travail, le travail des enfants, le droit syndical, le repos hebdomadaire.

Au début du XXe siècle, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) avec l'OST (Organisation Scientifique du Travail) influence fortement les pratiques des grandes entreprises en rationalisant le travail par la division des tâches, la mesure des temps et des mouvements, et la recherche de l'efficacité maximale. On doit aussi à Henri Fayol (1841-1925) la définition des principes de management et des fonctions du manager qui fondent la théorie classique du management, point de repère des organisations depuis un siècle.

Elton Mayo (1880-1949) réagit contre le taylorisme en mettant en avant l'importance des facteurs humains et sociaux. Il influence un penseur comme Douglas McGregor (1906-1964) auteur de Théorie X (les employés sont paresseux et doivent être contrôlés) et Théorie Y (les employés sont motivés et créatifs si on leur fait confiance), ouvrant la voie à un leadership plus humain. On doit à Abraham Maslow (1908-1970) d'avoir approfondi la compréhension de la motivation au travail, notamment avec sa Pyramide des besoins. Peter Senge, Frédéric Laloux, Isaac Getz et Brian Carney peuvent être considérés comme les héritiers actuels de cette École des Relations Humaines.

Avec Max Weber (1864-1920), c'est le thème de la bureaucratie qui domine. Il propose un modèle d'organisation fondé sur la hiérarchie, les règles écrites et l'impersonnalité, idéal pour les grandes structures. Il a une influence majeure sur les administrations publiques et les grandes entreprises. Michel Crozier (1922-2013) porte la critique de la bureaucratie en analysant les dysfonctionnements des organisations dans ce domaine. C'est également le cas d'Henry Mintzberg (né en 1939) qui propose des configurations structurelles alternatives. Ils peuvent être associés au développement de courants nouveaux tels que la sociocratie ou l'entreprise libérée.

D'autres entrées sont privilégiées dans la deuxième moitié du XXe siècle. Un courant international naît au lendemain de la Deuxième guerre mondiale, avec les travaux de W. Edwards Deming (1900-1993) et le Dr Joseph Juran (1904-2008) sur la Qualité Totale, avec un impact essentiel en gestion de la qualité notamment au Japon. Leurs travaux sont ensuite intégrés dans des approches plus larges comme le lean management et l'agilité, qui visent à améliorer en continu les processus et les produits. Concernant les méthodes agiles, elles naissent dans l'univers du logiciel et sont déployées à partir des services informatiques, en intégrant des principes de flexibilité, de collaboration et d'itération rapide.

Michael Porter (né en 1947) apparaît comme un cas particulier dans la mesure où il se fait d'abord connaître dans les années 1970 en portant l'attention sur la stratégie compétitive ; puis, avec Mark R. Kramer (né en 1945), il soutient un courant nouveau dans les années 2010, centré sur la création de valeur partagée qui souligne l'importance de concilier performance économique et responsabilité sociale et environnementale. En cela, il apparaît comme un penseur créateur de ponts entre humanisme et efficacité. On peut situer dans sa lignée les porteurs d'idées et de méthodes en durabilité, économie circulaire, RSE (Responsabilité Sociale

et Environnementale), et notamment l'approche de la « Permaentreprise » portée par Sylvain Breuzard.

La réflexion sur le leadership tient une place essentielle dans cette évolution des organisations. Ainsi Peter Drucker (1909-2005) formalise le Management par objectifs en défendant l'idée de la fixation d'objectifs clairs et mesurables et un management axé sur les résultats et l'innovation. En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, les comportements managériaux sont mis en exergue par Simon Sinek (né en 1973), Gary Hamel (né en 1954), Amy Edmondson (née en 1959) ou Margaret Wheatley (née en 1944) et Vineet Nayar (né en 1962), auteur de « Employees First, Customers Second ».

Une autre entrée en opposition au courant organisationnel dominant est le travail sur le sens le capital et le sens. C'est ainsi que des coopératives se développent en Occident, parfois avec un statut très encadré comme en France. On notera également en France la création avec succès du statut d'entreprise à mission par la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 22 mai 2019 qui permet à une entreprise de se doter d'une raison d'être et d'objectifs sociaux et environnementaux, en plus de sa recherche de profit. En cela, la France a rejoint d'autres pays tels que l'Italie, l'Espagne, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, le Canada qui se sont dotés de cadres juridiques similaires en ce début des années 2000.

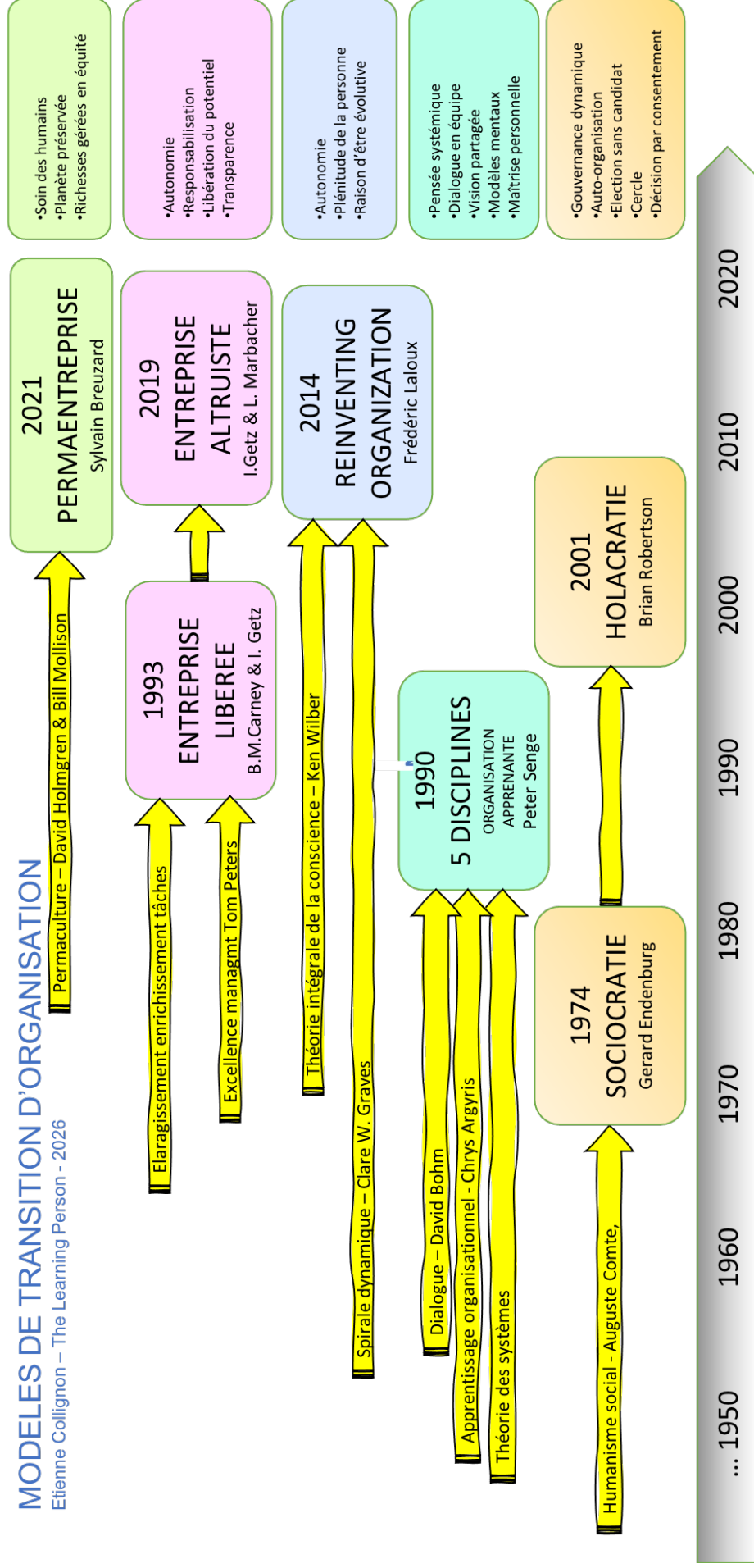
Ce panorama révèle une pensée managériale essentiellement masculine, et d'origine occidentale (Etats-Unis, Canada, Europe). Si l'on s'interroge sur le management dans le reste du monde, on peut relever qu'après une domination d'un siècle de la pensée occidentale, les asiatiques affinent leur spécificité dans des champs comme l'entrepreneuriat disruptif, les écosystèmes digitaux, l'adaptation au contexte culturel, les décisions consensuelles. Il sera particulièrement intéressant d'observer dans les prochaines années, au-delà de l'hybridation due à la mondialisation, les effets profonds en management d'approches culturelles régionales et locales, marquées par l'individualisme et le court terme en Occident quand les pays asiatiques adoptent des décisions consensuelles ou planifiées et placent en priorité la pérennité et les relations.

Ainsi, depuis une cinquantaine d'années, des chercheurs et auteurs du monde occidental ont proposé des ruptures radicales avec le management des organisations issu de la révolution industrielle. Nous retenons ici cinq modèles ayant d'abord en commun une intention humaniste, c'est-à-dire l'attention pour les hommes et les femmes de l'organisation, le respect des parties prenantes et la prise en considération de l'impact de ses activités sur l'environnement et le monde de demain. Ces modèles sont connus et reconnus internationalement ; ils sont une source d'inspiration pour des applications de terrain ; ils ont généré de nombreuses méthodes. Ils cherchent à provoquer un changement de type 2 ; et ils s'intéressent à l'entièreté de l'organisation. Enfin, nous avons sélectionné des approches qui peuvent être traduites en processus de transition avec des temps et des étapes.

Les modèles sont associés à des personnes qui les ont créés. Ces auteurs ont inventé et souvent dédié leur vie professionnelle à leur création. Ils tiennent leur inspiration de travaux scientifiques qui les ont fortement marqués. On observera la diversité de ces sources qui ont produit de grandes différences dans les approches.

# MODELES DE TRANSITION D'ORGANISATION

Etienne Collignon – The Learning Person - 2026



### **3 – 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.

### **4 – 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.

### **5 – 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.

## **6 – 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 co-fonder 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