

Laurent Habart

# LA NOUVELLE ORGANISATION APPRENANTE

ET SI C'ÉTAIT LA VÔTRE ?



*diateino*







LA NOUVELLE  
ORGANISATION APPRENANTE

Catalogage : entreprise

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays

Copyright © 2018 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-323-3

Laurent Habart

LA NOUVELLE  
ORGANISATION APPRENANTE

Et si c'était la vôtre ?

*diateino*





# Sommaire

<i>Introduction</i> .....	13
L'influence de l'environnement .....	14
Façonner l'environnement au profit de l'apprentissage .....	15
L'organisation apprenante comme vecteur de changement personnel .....	16
L'organisation apprenante comme vecteur de performance..	17
L'organisation apprenante comme processus collectif permanent.....	19
<b>Partie I – Les fondamentaux</b> .....	21
CHAPITRE 1 – POURQUOI TENDRE VERS L'ORGANISATION APPRENANTE ?....	23
Des raisons liées au contexte socio-économique.....	24
Des raisons liées à l'exigence d'innovation.....	26
Des raisons liées aux attentes des salariés.....	27
Des raisons liées aux ressorts de l'apprenance .....	28
Des raisons liées à l'évolution du cadre institutionnel.....	30
CHAPITRE 2 – QUE RÉVÈLE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS VOTRE ENTREPRISE ? .....	33
Les différents types d'organisations .....	34
Une organisation vivante.....	36
Une organisation efficace.....	40
Une organisation au service des hommes et des femmes qui la composent .....	42

CHAPITRE 3 – QUELS PRINCIPES APPRENANTS APPLIQUER ? .....	47
Susciter et entretenir l'attention .....	48
Être l'auteur et l'acteur de son apprentissage.....	52
Jouer avec les émotions.....	54
Maintenir les acquis par une sollicitation régulière.....	57
Cultiver le retour d'information .....	60
Des principes apprenants au dispositif de formation.....	62
Entre les mailles : l'apprentissage informel .....	65
<b>Partie II – Les 8 dimensions de l'organisation apprenante ....</b>	<b>69</b>
CHAPITRE 4 – LA VISION COMMUNE .....	71
Identifier la vocation de l'entreprise.....	72
Formaliser la vision.....	73
Communiquer la vision .....	75
Susciter l'adhésion des équipes .....	77
CHAPITRE 5 – LE CLIMAT PROPICE.....	81
Bâtir un espace où il fait bon apprendre .....	82
Donner confiance .....	86
Du bien-être au travail.....	93
CHAPITRE 6 – LA CULTURE APPRENANTE .....	99
Qu'est-ce que la culture d'entreprise ? .....	100
Rendre la culture favorable à l'apprenance .....	103
Ancrer la culture dans le quotidien .....	109
CHAPITRE 7 – L'ÉCOSYSTÈME DIGITAL.....	115
Usages actuels et besoins futurs.....	116
Plateformes, outils et expérience utilisateur.....	122
Exploiter les données .....	127
Apprenance et intelligence artificielle.....	130
CHAPITRE 8 – LA PLACE DE L'ÉQUIPE.....	137
La fonction de l'équipe .....	138
Combien de personnes dans une équipe ?.....	141
Qui pour composer une équipe ? .....	142
Comment fonctionner en équipe ?.....	145
Comment échanger en équipe ?.....	154

CHAPITRE 9 – L’ENVIE DE PROGRESSER.....	161
Aux sources de la motivation.....	162
Réinventer l’approche managériale.....	173
Déterminer un périmètre clair.....	181
Donner des responsabilités.....	185
Distribuer le pouvoir.....	188
CHAPITRE 10 – L’ÉTAT D’ESPRIT EXPLORATOIRE .....	197
Entretenir un climat positif en gérant les conflits.....	198
Élargir son champ de réflexion par l’approche systémique...	203
Limiter l’impact des biais cognitifs.....	209
Développer son sentiment d’auto-efficacité .....	214
CHAPITRE 11 – LES PRATIQUES APPRENANTES .....	219
Résoudre les problèmes.....	220
Créer son espace personnel d’apprentissage.....	223
Favoriser la production, la transmission et l’utilisation des savoirs et savoir-faire.....	227
Accompagner et transmettre : mentorat et tutorat.....	232
Réussir ses feedbacks .....	235
Partager entre pairs : les communautés de pratiques.....	241
Accroître sa flexibilité : les méthodes agiles.....	246
<b>Partie III – Lancer la démarche .....</b>	<b>253</b>
CHAPITRE 12 – COMMENT SE LANCER ?.....	255
L’approche radicale : le saut dans l’inconnu.....	256
L’approche progressive : la méthode douce.....	259
Les premiers jalons .....	264
CHAPITRE 13 – LES CONDITIONS PRÉALABLES AU LANCEMENT.....	267
Convaincre les dirigeants de l’intérêt d’une organisation apprenante .....	267
Faire évoluer la culture d’entreprise.....	271
Lever les réticences personnelles.....	274
CHAPITRE 14 – CONDUIRE UN AUDIT APPRENANT.....	283
Que faire des conclusions de l’audit ?.....	289

<i>Conclusion</i> .....	293
<i>Remerciements</i> .....	299
<i>Bibliographie</i> .....	301
<i>Notes</i> .....	311

# Introduction

*L'homme est un axolotl qui s'ignore.*

**Dany-Robert Dufour**

Dans les eaux des lacs d'altitude mexicains vit un joli amphibien de couleur brun bleuté tirant parfois sur le bronze : l'axolotl, dont le nom aztèque fait référence à Xolotl, dieu du vent et frère jumeau de Quetzalcóatl, le serpent à plumes. Muni d'une queue puissante en guise de nageoire et de petites pattes asymétriques, il est aussi doté de poumons et d'une peau qui lui permet de respirer.

Un beau jour de l'année 1863, plusieurs de ces spécimens franchissent l'océan et arrivent au Muséum national d'Histoire naturelle de Paris. Le zoologiste Auguste Duméril, créateur du vivarium, s'en émerveille et suit leur évolution avec curiosité. Quelle n'est pas sa surprise lorsqu'il se rend compte que certaines des larves qui viennent d'éclore se métamorphosent en salamandres ! Placées dans une eau plus chaude et plus rare que leur milieu initial, ces larves axolotls perdent leurs branchies et leur propension aquatique pour s'adapter à la vie terrestre. Le zoologiste en déduit que l'axolotl avait jusque-là vécu et s'était reproduit à l'état larvaire, phénomène qualifié quelques années plus tard de néoténie et repris récemment par le philosophe Dany-Robert Dufour qui voit en l'homme comme

en l'axolotl des êtres fondamentalement inachevés<sup>1</sup>. En changeant de milieu, l'axolotl devient adulte, et en devenant adulte, il change de nature.

## L'influence de l'environnement

Cette influence transformative du milieu est à la base d'une des toutes dernières révolutions de la biologie : l'épigénétique. Selon ces travaux, l'environnement permet d'activer ou de mettre en veille certaines parties de notre génome et cette faculté se transmet de génération en génération. Ainsi, un œuf de tortue donnera un mâle ou une femelle selon la température à laquelle il est exposé et une larve d'abeille donnera une reine ou une ouvrière selon la nourriture qu'elle reçoit. Mais il y a plus encore : « Les changements épigénétiques [...] modifient également les capacités d'apprentissage et de mémorisation du cerveau, et, de manière plus générale, les comportements. Si vous prenez deux organismes qui ont un cerveau structuré par les mêmes gènes et que vous les placez dans des environnements différents, ils s'expriment différemment, générant des organismes aux comportements dissemblables<sup>2</sup>. »

Ce qui est vrai au niveau génétique l'est tout autant au niveau psychologique ou culturel : l'environnement a un impact direct sur les croyances et les comportements des hommes et des femmes qui y vivent – les travaux sur « l'influence sociale » ne manquent pas, on aura l'occasion de les évoquer dans ces pages. C'est ainsi qu'une même activité dans deux environnements différents pourra par exemple donner naissance à deux types d'apprentissages différents voire d'un côté à de l'apprentissage, de l'autre à une absence d'enseignement.

## Façonner l'environnement au profit de l'apprentissage

Il n'a pas fallu attendre l'extrémisme de l'expérience de Stanford<sup>3</sup> pour que cette conviction éclaire les réflexions de penseurs du monde de l'entreprise tels que Douglas McGregor<sup>4</sup> ou Michel Crozier<sup>5</sup> dès les années 1960. Elle a présidé à la naissance de la notion d'organisation apprenante à la fin des années 1970 avec les travaux de Chris Argyris et Donald Schön avant d'être popularisée aux États-Unis par Peter Senge<sup>6</sup> au début des années 1990 et, en France, à la même période, sous l'expression d'organisation qualifiante, par Philippe Zarifian. Elle a fait depuis l'objet de nombreuses études universitaires<sup>7</sup> sous l'angle soit de la sociologie des organisations, soit des sciences de l'éducation, soit encore de l'ergonomie<sup>8</sup>, et d'un certain nombre de mises en pratique souvent peu médiatisées au sein d'entreprises, d'établissements publics ou d'associations.

Il semble cependant que ces trois mondes coexistent encore largement de façon autonome. Est-il possible de reformuler les principes organisationnels à l'aune des nombreuses avancées des neurosciences et des sciences cognitives sur nos mécanismes d'apprentissage ? Est-il possible de moduler les principes apprenants de telle façon qu'ils imprègnent tous

les rouages d'une organisation ? Quel est l'impact de la transformation digitale que nous vivons depuis le début des années 2000 sur cette approche ? Ce sont ces dynamiques qui méritent aujourd'hui de reposer la question de l'organisation apprenante et d'en dessiner les nouveaux contours.

### Qu'est-ce que l'organisation apprenante ?

Il y a presque autant d'auteurs que de définitions de l'organisation apprenante. On s'accordera ici sur une des plus citées, celle de David Garvin : « Une organisation capable de créer, acquérir, et transférer de la connaissance, et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances » et ainsi de se transformer de façon continue.

# L'organisation apprenante comme vecteur de changement personnel

## À la suite de Google

S'il fallait un exemple pour illustrer l'intérêt de se focaliser sur l'organisation du travail, on pourrait le trouver du côté d'une des entreprises les plus profitables du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle : Google. En 2013, le groupe comptait environ 37 000 employés pour à peine 5 000 managers et 1 000 directeurs ; il n'était pas rare de trouver des équipes de 30 personnes sous la responsabilité d'une seule. Le but avoué était d'éviter les dérives liées au « micromanagement » et d'inciter les managers à s'intéresser d'abord aux conditions globales de travail, autrement dit à l'environnement, avant de se pencher sur les cas individuels.

Que vous soyez dirigeant, directeur des ressources humaines, directeur d'une *business unit* ou responsable formation, vous ne pourrez jamais être derrière chacun de vos collaborateurs pour vous assurer qu'ils adoptent les bons comportements et prennent les bonnes décisions – si tant est que vous les connaissiez ; vous ne pourrez pas non plus les convaincre de travailler sur eux-mêmes pour s'améliorer, mieux cerner leurs faiblesses et développer leurs points forts. Non seulement vous ne le pourrez pas, mais vous ne vous le sou-

haitez pas car vous avez bien autre chose à faire. Si bien que vous êtes en droit de vous demander comment vous rassurer quant à la capacité de votre entreprise à emprunter les bons chemins.

C'est là que la démarche organisationnelle prend tout son sens : puisque vous ne pouvez pas accompagner chaque individu personnellement, alors il faut vous préoccuper de tous. Autrement dit, il faut qu'ensemble, vous structuriez un environnement qui incite chacun à adopter les comportements vertueux qui feront prospérer votre organisation.

Car c'est bien de cela aussi qu'il s'agit : ces nouveaux comportements constituent la partie émergée de l'iceberg de la transformation qui va s'opérer en chaque collaborateur. On entend d'ailleurs souvent cette réflexion au sujet de l'organisation apprenante : elle ne donnera rien sans un changement de mentalité de ses membres. Alors oui, c'est



en effet la magie de cette approche que de permettre à chacun de grandir mais est-ce forcément par le versant individuel qu'il faut commencer l'ascension ? Parmi toutes les personnes qui ont un jour franchi le seuil de votre entreprise, parmi toutes celles qui, demain, deviendront vos collègues, combien arrivent avec la volonté de travailler en profondeur sur elles-mêmes, de faire évoluer leurs modèles mentaux et de changer leur vision du monde ? Une entreprise n'est ni un cabinet de psychiatre, ni un groupe de développement personnel. Ne demandez pas aux gens de se changer pour mieux travailler ; changez leurs conditions de travail et, au fil de leurs progrès, ils changeront – et se convaincront eux-mêmes de la nécessité de poursuivre et d'intensifier ce changement.

L'apprentissage qui résulte d'une telle démarche organisationnelle se développe sur quatre niveaux distincts : au niveau de l'individu, qui met à profit ses talents, perfectionne et élargit la palette de ses compétences ou diversifie ses capacités cognitives ; au niveau interpersonnel, les échanges s'en trouvant plus authentiques et plus enrichissants ; au niveau de l'équipe, qui améliore sa capacité à tirer le meilleur parti du collectif ; au niveau de l'organisation, qui intériorise des croyances et des pratiques singulières au service de sa différenciation, de sa prospérité et au final de la société.

## **L'organisation apprenante comme vecteur de performance**

Ne nous y trompons pas : le but ultime de l'organisation apprenante n'est ni organisationnel, ni formatif, ni ergonomique. Il vise avant tout à répondre du mieux possible à la finalité de l'entreprise. L'organisation apprenante est un vecteur de développement de la performance. Ce qui est fait en son nom doit conserver en ligne de mire la vocation de l'entreprise – même si apprendre pour le seul plaisir d'apprendre ou pour apporter sa pierre au grand édifice du savoir sont des activités louables, ce n'est pas à l'entreprise qu'elles sont dévolues.

### **La performance n'est qu'une résultante**

Peuton faire le poids sur des marchés où la concurrence est de plus en plus âpre sans faire de la performance son premier sujet de considération ? Des géants de l'industrie comme Semco (où autonomie, alignement et amélioration continue font merveille) ou Toyota (dont le management lean est d'abord un système d'apprentissage) sont la preuve qu'une organisation qui se met au service des personnes finit par créer de la performance durable.

Cela étant dit, il est important d'ajouter que la performance ne doit pas être l'objectif immédiat. La performance est une résultante. Faites-en l'unique étalon et vous vous retrouverez vite dans le même cas que toutes ces politiques publiques qui ambitionnent de faire chuter le taux de chômage à l'aide d'une ou deux recettes soi-disant miracle. Les professionnels du secteur savent aujourd'hui que leur mission

fondamentale consiste à fluidifier l'écosystème, autrement dit, à se consacrer aux moyens, avant d'espérer avoir un impact positif en final. De la même façon et dans un tout autre registre, l'entraînement d'un athlète spécialiste du 110 mètres haies ne consiste pas uniquement à courir des sprints et espérer que les centièmes de secondes disparaîtront progressivement. Il travaille le départ, la sortie, la mise en action et le placement, il travaille le franchissement des haies, l'impulsion, le saut, la réception et la reprise de course, il travaille l'intervalle entre deux haies, le nombre de foulées et la fréquence de jambes, etc. Seule la combinaison réussie de toutes ces séquences lui permettra d'améliorer la fluidité et la puissance de sa course et, donc, sa performance.

En résumé, comme l'écrit l'éminent psychiatre autrichien Victor Frankl : « Ne visez pas le succès – plus vous le cherchez, plus vous courez le risque de le rater. On ne peut pas pourchasser le succès, pas plus que le bonheur : il doit s'ensuivre ou survenir... comme l'effet non recherché d'un engagement personnel dans un projet plus grand que soi<sup>9</sup>. » L'entreprise ne déroge pas à cette règle : ce n'est pas en se focalisant sur la performance qu'on l'améliore, c'est en se concentrant sur les conditions de l'apprenance qu'au final, indirectement, elle augmente.

Il y a là une démarche contre-intuitive pour un dirigeant qui suit fiévreusement les résultats de son entreprise et voudrait que ses actions influent directement sur eux. Il faut donc du courage (celui d'aller contre un penchant naturel) et de la volonté (afin de maintenir son cap malgré les aléas) pour enclencher une telle démarche.

## **L'organisation apprenante comme processus collectif permanent**

Quels que soient votre organisation et le soin mis au développement des compétences de vos collaborateurs, il n'y a guère de doute que tout n'a pas encore été tenté. Car, pour reprendre les termes de David Garvin, professeur à la Harvard Business School : « L'organisation apprenante idéale n'a pas encore été trouvée<sup>10</sup>. »

Les dimensions de l'organisation apprenante présentées dans cet ouvrage ne constituent pas une méthode à appliquer de façon scrupuleuse mais plutôt un ensemble d'axes à considérer lorsqu'on se lance dans une telle démarche. Ces axes sont comme des lignes de force qui se consolident mutuellement et il serait périlleux de laisser l'un ou l'autre définitivement de côté. Il n'est toutefois pas inutile de se conformer à un certain ordre chronologique : mieux vaut en effet avoir formulé sa vision avant, par exemple, de se pencher sur les activités apprenantes en tant que telles.

Il va sans dire également que la réflexion autour de ce processus ne peut rester cantonnée dans un bureau d'angle au dernier étage de vos locaux. C'est une aventure collective et les transformations qu'elle occasionnera ne seront jamais aussi bien acceptées qu'en ayant été proposées, amendées, testées, améliorées, adoptées par ceux qui vont les vivre au quotidien.

En conséquence de quoi, il ne faut pas s'attendre à ce qu'une démarche apprenante commencée le 1<sup>er</sup> du mois s'achève le 31. Pour citer Marcel

Gauchet et ses coauteurs : « Apprendre, c'est toujours se transformer, changer, s'ouvrir, être touché, remis en question, déplacé dans sa façon d'être et ses manières d'agir<sup>11</sup>. » Or, un tel bouleversement ne s'opère pas en quelques jours. Il faut y consacrer du temps, il s'y vit des aléas, des enthousiasmes et des revirements. L'intelligence collective qu'il s'agit de déployer s'accommodant d'un *tempo* moins soutenu que la pratique individuelle, il serait malvenu de vouloir accélérer le mouvement. C'est donc sans doute un voyage de plusieurs mois et années qui s'engage... mais les trésors qu'il offrira en termes d'investissement et d'épanouissement des collaborateurs comme de performance de l'organisation le valent bien.