

# L'organisation apprenante : dix principes et plus encore.

## Un concept qui prend tout son sens avec le numérique

L'organisation apprenante est un concept relativement ancien, qui se concrétise de plus en plus grâce aux outils numériques de partage et de conception collaborative.

Basée sur des principes simples dans leur énonciation, elle bouscule les fonctionnements pyramidaux, les silos et les conceptions très formalisées de la formation.



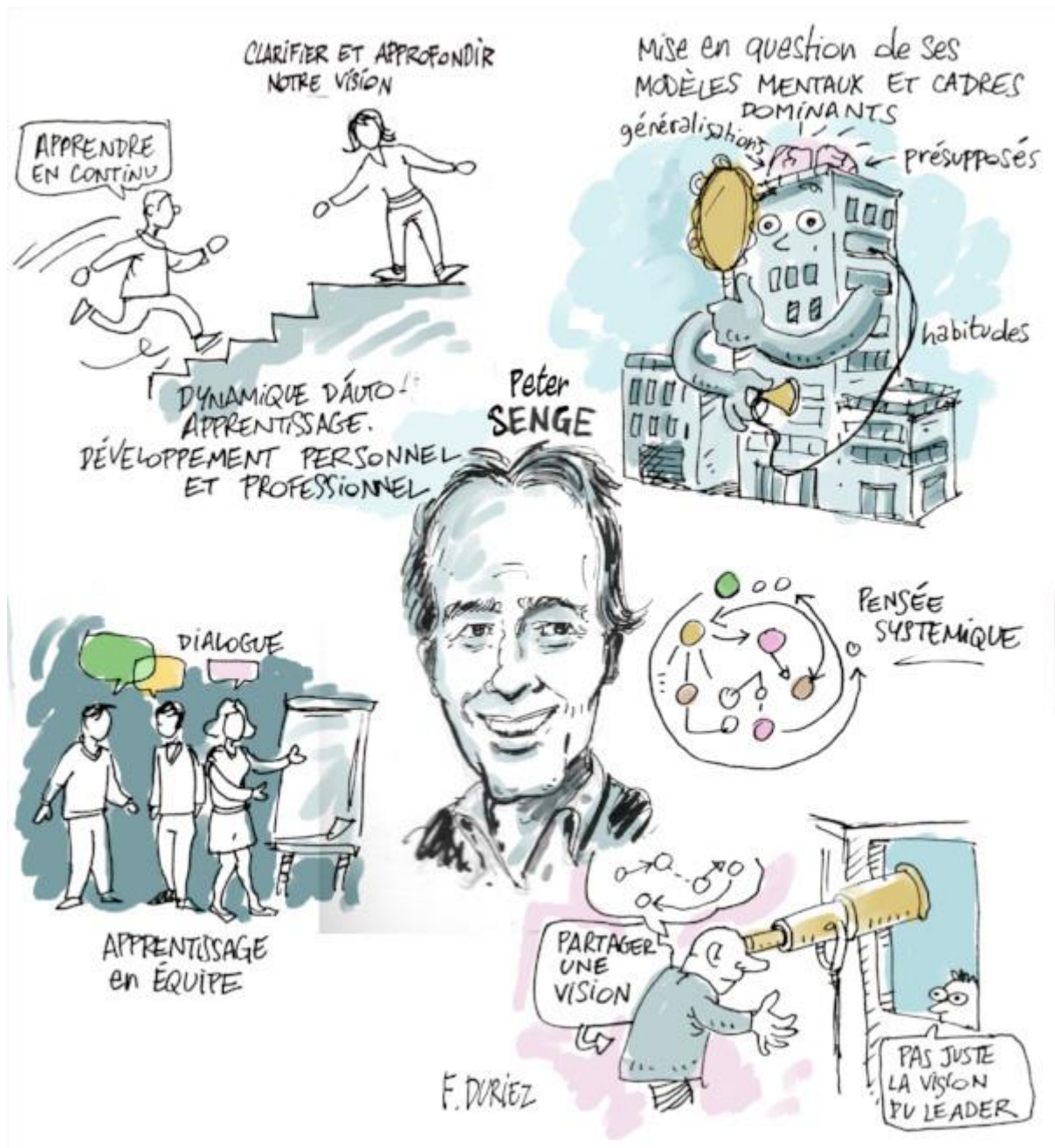
## Définition et grands principes

La notion d'organisation apprenante connaît un certain succès depuis les années 1990. Elle apporte une nouvelle définition de l'avantage stratégique ou concurrentiel. Contrairement aux approches classiques, elle s'intéresse peu aux chaînes de valeur, barrière à l'entrée, structures industrielles ou encore opportunités de diversification ou de concentration.

En revanche, elle fait l'hypothèse que l'organisation tire son efficacité de sa capacité à réorganiser et à combiner ses ressources et ses compétences, à les renouveler et à en créer de nouvelles. C'est moins l'accumulation de ressources qui importe que la capacité à en inventer de nouvelles.

Les contours de ce concept sont un peu flous, comme le constate [Amaury Grimand](#) dès la fin des années 90. Néanmoins, il permet de dégager quelques grands principes très utiles dans un environnement toujours plus incertain.

Ces principes sont énumérés dans le livre de Peter Senge *La cinquième discipline*, best-seller des années 90 vendu à plus d'un million d'exemplaires et toujours cité comme un des livres de management les plus influents, 20 ans après sa première parution.



Ces principes sont très larges et généraux, et c'est sans doute pour cela qu'ils ont traversé deux décennies.

Amaury Grimand ajoute quelques éléments constitutifs des organisations apprenantes à travers une revue de la littérature. Le schéma ci-dessous vous en résume quelques-uns.



## Boucle I et boucle II

Organisation apprenante... Mais de quel apprentissage parlons-nous ? Argirys propose de distinguer apprentissages **à simple boucle et à double boucle**. Les apprentissages à simple boucle correspondent à des améliorations. L'entreprise a des procédures, des fonctionnements qu'elle maîtrise progressivement, et qu'elle modifie sans remettre en cause des fondamentaux. Elle ajoute un ou deux indicateurs à un tableau de bord, elle améliore ses cahiers des charges et ses procédures qualité, elle s'organise pour ne pas faire deux fois la même erreur. C'est la forme de progrès que décrivent les "courbes d'apprentissage".

L'apprentissage de niveau II est celui qui remet en cause une vision des valeurs et des représentations. Il admet que "les solutions d'hier sont les problèmes d'aujourd'hui". Un communicant qui perfectionne sa connaissance des outils statistiques pour optimiser sa communication pour la presse fait un apprentissage à simple boucle. Il développe son expertise dans un domaine qu'il maîtrisait. Si ce service spécialisé dans la communication presse apprend à communiquer sur les réseaux sociaux, il mettra en oeuvre une double boucle, qui l'amènera à relativiser, voire à considérer comme faux des principes jusqu'alors intangibles. Lorsqu'on parle d'organisation apprenante, on évoque cette capacité à bousculer les présupposés, et à apprendre collectivement en double boucle.

## Le statut de l'erreur et du risque

Face à l'erreur, l'organisation apprenante ne cherche pas à sanctionner, mais ce qui peut être appris pour ne pas la répéter. Des pédagogues comme Astolfi, [l'auteur de l'erreur, un outil pour enseigner](#) ont montré l'intérêt des erreurs dans l'enseignement et la formation. L'erreur nous renseigne sur les modèles mentaux, sur les présupposés, sur les représentations erronées. Il ne s'agit donc pas de la remplacer simplement par des affirmations plus justes...

Cette attention à l'erreur rejoint la réflexion de Charles Pépin, auteur de [Les vertus de l'échec](#) et qui nous dit :

*[...] Nous avons, en France, une vision culpabilisante [de l'échec] qui nous nuit, entrave notre audace et notre capacité à rebondir. En France, avoir raté, c'est être un raté : nous avons cette fâcheuse tendance à « essentialiser » nos échecs, à nous identifier à eux.*

*Nous confondons alors l'échec de notre projet et celui de notre personne. Changer de regard sur l'échec, c'est voir l'échec comme une expérience plus que comme une humiliation, comme la possibilité d'une bifurcation existentielle ou d'un gain en compétence, comme une chance, aussi, de s'arrêter dans nos vies trop hâtives et de s'interroger sur son désir.*



## Des espaces où la hiérarchie se fait discrète

Les biographes de Steve Jobs ont tous noté son côté cassant et impulsif. Ses coups de colère ont marqué ceux qui ont eu à les subir ou qui en ont été simples témoins. Progressivement, les équipes de développement de nouveaux produits ne cherchaient plus qu'à éviter les foudres de celui qu'ils admiraient et craignaient. Si bien que ce sont ses cadres qui lui ont proposé ... de ne plus venir aux réunions pour qu'elles retrouvent leur créativité. C'est toute l'intelligence d'un dirigeant comme Steve Job d'avoir accepté.



L'organisation apprenante favorise donc les espaces de réflexion et de créativité, où certaines orientations émergent des échanges et non de la hiérarchie. Pour Peter Senge, cela oblige à reconsidérer le [rôle des managers](#) en qui il voit des architectes, des vendeurs, des entrepreneurs et des ingénieurs...

## Changer de couleur

Il ne s'agit donc pas d'ajouter une couche ou des procédures à une organisation existante pour la rendre apprenante. Dans son livre "Reinventing organisation", Frédéric Laloux donne des couleurs aux formes d'organisation.

Dans l'entreprise rouge, le responsable est un personnage charismatique. Les réponses et les consignes viennent du haut. Les entreprises brunes sont plus impersonnelles. Ce qui importe, ce sont les règles, les procédures, les règles de fonctionnement. Si chacun fait ce qu'il a à faire, tout se passera bien.

Les entreprises Orange sont mues par un principe d'efficacité, de réussite et de compétition interne... Quels que soient les outils ou les méthodes utilisées, ces entreprises ne pourront pas être "apprenantes".

En revanche, Frédéric Laloux présente d'autres formes d'organisation, basées sur davantage de coopération, où il est possible de prendre le leadership sur un projet, une action, une réunion, sans pour autant occuper une place hiérarchique... Ces organisations s'approchent bien entendu davantage de ce qu'est une "organisation apprenante".

## Le modèle 70:20:10, un argument pour le e-learning et les plateformes de formation

Le modèle 70:20:10 remet la formation organisée et structurée à une place plus modeste. Il exprime avec des chiffres ce que nous avons tous expérimenté. La plupart des savoir-faire et des connaissances que nous apprenons sont acquis de manière informelle, par observation, par discussion avec des collègues, par essai-erreur. Seule une petite partie de nos compétences sont acquises sur des périodes de formation.

Plus précisément, 70% de ce que nous apprenons relève de notre poste de travail, de nos actions, des problèmes que nous avons à résoudre au quotidien. La rotation des tâches, l'enrichissement des tâches font partie des méthodes de management très anciennes pour favoriser ce type d'apprentissage. 20% sont liés aux échanges avec les collègues, à l'encadrement, aux communautés de pratiques qui se développent sur internet. Enfin, 10% seraient liés à des moments organisés explicitement pour la formation, qu'il s'agisse d'ateliers, de stages en présentiels, de webinaires ou de formation à distance... Il s'agit d'approximations, et ces apprentissages se nourrissent les uns des autres, bien entendu. Mais le modèle est convaincant !

Dès lors, la problématique des ressources humaines est de permettre la capitalisation et l'actualisation de ces connaissances et savoir-faire. Tâche d'autant plus compliquée qu'outre le fait qu'ils soient informels, ils sont souvent inconscients pour celle ou celui qui les a acquis !

## Le social-learning

Les plateformes de e-learning tentent d'intégrer ces savoirs, qui peuvent enrichir les apprentissages plus formels, en e-learning ou en présentiel. Elles essaient d'établir une porosité entre ces espaces présentés comme étanches. Elles s'inspirent des réseaux sociaux et de leur forme d'échange, et encouragent les outils collaboratifs, les forums, les wikis et l'utilisation de tags dans les contributions des apprenants. Le e-learning peut se doubler d'une communauté d'apprentissage inspirée de celles qui se créent spontanément sur Internet. Les étiquettes (tags) attribuées aux contributions évitent que les contributions ne restent attachées à un moment de la formation, plutôt qu'à un thème ou une problématique.

A ce titre, les plateformes encouragent le social-learning, l'apprentissage par les contributions des pairs et de la hiérarchie, mais également par ses propres contributions sur les espaces d'échanges. Formaliser pour les autres oblige à adopter une attitude réflexive, une position "méta", indispensable pour construire de façon durable les apprentissages.

Les outils collaboratifs de gestion de projet comme Slack, Trello et les outils plus généralistes comme Google Drive peuvent aussi aider à construire des savoirs et des compétences à travers des pratiques de partage.

## Conclusion

Aplanissement des hiérarchies et des relations de pouvoir, contributions, ouvertures sur les collègues et l'extérieur, attitude face au risque, possibilité de simulation sont donc autant de principes que le monde du numérique rend désormais possibles. Les préoccupations des organisations rejoignent celles des salariés, convaincus eux aussi que la capacité à renouveler ses compétences individuelles est un élément clé du parcours professionnel.

Illustrations : Frédéric Duriez

## Ressources

- [Organisation apprenante](#) - Agence Grain's Créateur
- **Cercle APE** - Osons les cercles d'apprentissage - auto-édition - septembre 2017  
<https://cercleape.com/a-propos/le-cercle-ape/>
- **Atelya** - l'organisation apprenante, consulté le 2 septembre 2017  
<https://fr.slideshare.net/fguillotte/organisation-apprenante-20>
- **Cristol, Denis, et Anne Muller.** « Les apprentissages informels dans la formation pour adultes », *Savoirs*, 2013/2 (n° 32), p. 11-59. <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-2-page-11.htm>
- **Amaury Grimand** "L'entreprise apprenante, une conceptualisation inachevée"  
<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2311-lentreprise-apprenante-une-conceptualisation-inachevee/download>
- **Béatrice Cresta-Paviot** : les cinq disciplines, exploration de l'organisation apprenante 6 mars 2017  
<https://managersante.com/2017/03/06/les-cinq-disciplines-exploration-de-lorganisation-apprenante-partie-1/>
- **Charles Pépin** - "Qui n'a jamais connu l'échec a raté sa vie" interview dans la revue Entreprendre mars 2017  
<http://entreprendre.fr/charles-pepin-echec>
- **Nicolas Le Luherne** : les vertus de l'échec, selon Charles Pépin sur Thot Cursus, édition du 29 mai 2017 consultée le 2 septembre 2017  
<http://cursus.edu/article/29077/les-vertus-echec-selon-charles-pepin/>