

LA 5^e DISCIPLINE EN ACTION

Coordination

BÉATRICE ARNAUD & CORINNE EJEIL

Préface de Peter Senge

**LE GUIDE DE
L'ORGANISATION
APPRENANTE**

**Plus de 100 outils et pratiques pour
développer l'intelligence collective**

EYROLLES

Plus de 100 outils et pratiques pour contribuer à la performance des organisations en favorisant l'intelligence collective.

Prenant appui sur les principes de l'organisation apprenante développés par Peter Senge dans son best-seller mondial *La cinquième discipline*, ce guide fortement outillé et illustré s'adresse aux dirigeants, leaders, managers, collaborateurs, mais aussi aux coachs, consultants et formateurs.

Il leur permettra de :

- **transformer en profondeur les organisations et de les adapter à la complexité, en mettant l'accent sur l'apprentissage collectif ;**
- **favoriser le changement permanent pour obtenir un avantage concurrentiel durable.**

« Véritable travail d'intelligence collective, ce guide fournit un ensemble complet et impressionnant de principes, d'outils et d'idées pour aider les organisations à s'adapter de manière créative à un monde des affaires complexe et en constante évolution. »

Robert Dilts, auteur, formateur et consultant PNL

« Être une organisation apprenante s'impose pour devenir agile et se transformer. Ceci nécessite une démarche rigoureuse, s'appuyant sur les enseignements de la recherche et des expériences menées par les entreprises pionnières de l'apprenance. »

Jean-Marie Peretti, Professeur à l'ESSEC Business School

« L'entreprise émancipatrice est celle qui permet aux uns d'apprendre des autres. Cet ouvrage vise à renforcer notre capacité individuelle et collective à apprendre. »

Jean-Marc Borello, Président du Directoire du GROUPE SOS

Coordonné par Béatrice Arnaud et Corinne Ejeil, ce guide réunit les contributions de plus de 80 consultants et acteurs incontournables du monde de l'entreprise qui s'inspirent de la démarche de Peter Senge au quotidien.

BÉATRICE ARNAUD est coach



certifiée PCC par ICF, superviseure, sociologue des organisations, facilitatrice en intelligence collective. Elle accompagne les individus, les équipes et les organisations dans des processus de transformations systémiques.
www.beapartners.com

CORINNE EJEIL est coach, facilitatrice et superviseure.



Spécialiste des pratiques de l'intelligence collective et de l'organisation apprenante, elle accompagne les

personnes et les organisations dans leur croissance et leur transformation.

www.institut-concerto.com

Partie 4 La vision partagée

- Fiche 55.** Démarrer une organisation apprenante
- Fiche 56.** Construire une vision partagée
- Fiche 57.** L'Appreciative Inquiry
- Fiche 58.** La vision originelle
- Fiche 59.** Le Business Model Canvas
- Fiche 60.** La facilitation graphique
- Fiche 61.** Le Speed Boat

Partie 5 L'apprenance en équipe

> *Créer un cadre et dialoguer*

- Fiche 62.** La gouvernance partagée
- Fiche 63.** Initier un cadre de coopération
- Fiche 64.** Le cadre de sécurité
- Fiche 65.** Clarifier les responsabilités
- Fiche 66.** Le cercle de dialogue
- Fiche 67.** Les conversations collaboratives
- Fiche 68.** La discussion experte
- Fiche 69.** Se connecter à l'essentiel
- Fiche 70.** Le forum ouvert
- Fiche 71.** Le World Café
- Fiche 72.** Le co-mentoring de start-up
- Fiche 73.** Le questionnement collectif

> *Innover*

- Fiche 74.** Le co-design
- Fiche 75.** Le Design Thinking
- Fiche 76.** L'Open Innovation
- Fiche 77.** Les communautés apprenantes de l'Industrie du futur
- Fiche 78.** Le réseau social d'entreprise
- Fiche 79.** (R)éveiller la culture de l'innovation
- Fiche 80.** Être « hack'teur de l'innovation »
- Fiche 81.** Le principe de subsidiarité en action
- Fiche 82.** Un exemple de fabrique d'innovation managériale

> *Apprendre par la pratique*

- Fiche 83.** Lean & Learn
- Fiche 84.** Le co-leadership apprenant en équipe
- Fiche 85.** Le coaching d'équipe
- Fiche 86.** Les communautés de co-conception
- Fiche 87.** Les réseaux apprenants
- Fiche 88.** Les transformations apprenantes, Lean et agiles
- Fiche 89.** Le co-développement
- Fiche 90.** Le Pro-Action Café
- Fiche 91.** L'Action Learning
- Fiche 92.** La double boucle Rétrospective-Action (DBRA)
- Fiche 93.** Le théâtre forum
- Fiche 94.** La récolte collective
- Fiche 95.** Le retour d'expérience en 3D (REX 3D)
- Fiche 96.** L'espace apprenant
- Fiche 97.** Le bocal
- Fiche 98.** Le passage de la rivière
- Fiche 99.** Le rouleau de l'équipe
- Fiche 100.** La pédagogie Team Academy
- Fiche 101.** L'outil Avant-Maintenant
- Fiche 102.** L'équipe apprenante

Partie 1 La pensée systémique

- Fiche 1.** La complexité
- Fiche 2.** La systémie en 3D
- Fiche 3.** La carte des parties prenantes
- Fiche 4.** Le diagramme systémique
- Fiche 5.** Les archétypes ou structures systémiques
- Fiche 6.** Le cadrage systémique de la demande
- Fiche 7.** La Théorie U
- Fiche 8.** Le coaching d'organisation
- Fiche 9.** La spirale dynamique
- Fiche 10.** Les scénarios transformatifs
- Fiche 11.** Le Change Lab
- Fiche 12.** Les constellations systémiques d'organisation
- Fiche 13.** La résolution créative de problèmes
- Fiche 14.** La co-dynamique
- Fiche 15.** La réflexivité augmentée
- Fiche 16.** Le Social Presencing Theater
- Fiche 17.** Le 4D Mapping
- Fiche 18.** Le Processwork : les 4 phases pour explorer un conflit
- Fiche 19.** L'approche systémique des transitions économiques

Partie 2 La maîtrise personnelle

- Fiche 20.** Le coaching génératif
- Fiche 21.** Le coaching basé sur les cinq disciplines
- Fiche 22.** La psychologie positive et l'apprenance
- Fiche 23.** La socioperception : conjuguer intuition et empathie
- Fiche 24.** Agir Lean et penser autrement grâce au Learn
- Fiche 25.** L'Élément Humain®
- Fiche 26.** Le Voyage du Héros
- Fiche 27.** L'écoute
- Fiche 28.** Le feedback/Le feedforward
- Fiche 29.** Définir sa vision personnelle
- Fiche 30.** Le Clean Space : 6 questions pour l'émergence
- Fiche 31.** Le centrage
- Fiche 32.** La méditation, une ressource au quotidien
- Fiche 33.** La pleine présence en mouvement et en relation
- Fiche 34.** La visualisation
- Fiche 35.** Le Journaling
- Fiche 36.** Le tableau de réflexivité
- Fiche 37.** La roue de l'apprentissage
- Fiche 38.** L'arrêt sur image
- Fiche 39.** La vidéo apprenante
- Fiche 40.** La personne apprenante

Partie 3 Les modèles mentaux

- Fiche 41.** L'échelle d'inférence
- Fiche 42.** La colonne de gauche
- Fiche 43.** Équilibrer exploration et argumentation
- Fiche 44.** Les histoires apprenantes
- Fiche 45.** Les voyages apprenants
- Fiche 46.** L'épisode inspirant
- Fiche 47.** Le modèle Avantages/Inconvénients
- Fiche 48.** Construire des désaccords féconds
- Fiche 49.** La carte d'immunité au changement
- Fiche 50.** La carte d'empathie
- Fiche 51.** La diversité des points de vue
- Fiche 52.** Le quadrant d'Ofman
- Fiche 53.** La matrice SWOT inversée
- Fiche 54.** Les Outils de Transformation Culturelle CTT®

LE GUIDE DE
L'ORGANISATION
APPRENANTE

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN: 978-2-212-56871-4

Coordination
Béatrice Arnaud & Corinne Ejeil
Préface de Peter Senge

LE GUIDE DE
**L'ORGANISATION
APPRENANTE**

*PLUS DE 100 OUTILS ET PRATIQUES
POUR DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE*

EYROLLES



Sommaire

Avant-propos	9
Préface.....	11
Introduction: l'organisation apprenante en marche.....	17
Présentation des 5 disciplines	19



PARTIE 1 La pensée systémique27

Fiche 1 La complexité.....	28	Fiche 11 Le Change Lab	71
Fiche 2 La systémie en 3D.....	31	Fiche 12 Les constellations systémiques d'organisation	76
Fiche 3 La carte des parties prenantes	34	Fiche 13 La résolution créative de problèmes	80
Fiche 4 Le diagramme systémique.....	38	Fiche 14 La co-dynamique.....	84
Fiche 5 Les archétypes ou structures systémiques	42	Fiche 15 La réflexivité augmentée	88
Fiche 6 Le cadrage systémique de la demande	47	Fiche 16 Le Social Presencing Theater.....	92
Fiche 7 La Théorie U.....	52	Fiche 17 Le 4D Mapping	97
Fiche 8 Le coaching d'organisation.....	58	Fiche 18 Le Processwork: les 4 phases pour explorer un conflit.....	102
Fiche 9 La spirale dynamique	63	Fiche 19 L'approche systémique des transitions économiques.....	107
Fiche 10 Les scénarios transformatifs	67		



PARTIE 2 La maîtrise personnelle111

Fiche 20 Le coaching génératif	112	Fiche 23 La socioperception: conjuguer intuition et empathie	125
Fiche 21 Le coaching basé sur les cinq disciplines.....	116	Fiche 24 Agir Lean et penser autrement grâce au Learn	129
Fiche 22 La psychologie positive et l'apprenance	121	Fiche 25 L'Élément Humain®	134

Fiche 26	Le Voyage du Héros.....	140	Fiche 33	La pleine présence en mouvement et en relation.....	170
Fiche 27	L'écoute	145	Fiche 34	La visualisation	174
Fiche 28	Le feedback/Le feedforward	149	Fiche 35	Le Journaling.....	178
Fiche 29	Définir sa vision personnelle	154	Fiche 36	Le tableau de réflexivité	182
Fiche 30	Le Clean Space: 6 questions pour l'émergence.....	158	Fiche 37	La roue de l'apprentissage	186
Fiche 31	Le centrage	162	Fiche 38	L'arrêt sur image	190
Fiche 32	La méditation, une ressource au quotidien	166	Fiche 39	La vidéo apprenante	194
			Fiche 40	La personne apprenante.....	198



PARTIE 3 Les modèles mentaux..... 203

Fiche 41	L'échelle d'inférence	204	Fiche 48	Construire des désaccords féconds.....	236
Fiche 42	La colonne de gauche.....	209	Fiche 49	La carte d'immunité au changement	240
Fiche 43	Équilibrer exploration et argumentation	213	Fiche 50	La carte d'empathie.....	245
Fiche 44	Les histoires apprenantes	219	Fiche 51	La diversité des points de vue.....	249
Fiche 45	Les voyages apprenants	223	Fiche 52	Le quadrant d'Ofman	253
Fiche 46	L'épisode inspirant	228	Fiche 53	La matrice SWOT inversée	258
Fiche 47	Le modèle Avantages/Inconvénients	232	Fiche 54	Les Outils de Transformation Culturelle CTT®	263



PARTIE 4 La vision partagée..... 269

Fiche 55	Démarrer une organisation apprenante.....	270	Fiche 58	La vision originelle	283
Fiche 56	Construire une vision partagée	274	Fiche 59	Le Business Model Canvas.....	286
Fiche 57	L'Appreciative Inquiry	278	Fiche 60	La facilitation graphique	291
			Fiche 61	Le Speed Boat.....	294



PARTIE 5 L'apprenance en équipe..... 299

Créer un cadre et dialoguer

Fiche 62	La gouvernance partagée.....	300	Fiche 66	Le cercle de dialogue.....	317
Fiche 63	Initier un cadre de coopération	304	Fiche 67	Les conversations collaboratives....	322
Fiche 64	Le cadre de sécurité	308	Fiche 68	La discussion experte	327
Fiche 65	Clarifier les responsabilités.....	312	Fiche 69	Se connecter à l'essentiel	331

Fiche 70	Le forum ouvert	335	Fiche 72	Le co-mentoring de start-up.....	343
Fiche 71	Le World Café	339	Fiche 73	Le questionnement collectif	347

Innovater

Fiche 74	Le co-design.....	351	Fiche 79	(R)éveiller la culture de l'innovation	372
Fiche 75	Le Design Thinking	355	Fiche 80	Être « hack'teur de l'innovation » ...	376
Fiche 76	L'Open Innovation.....	359	Fiche 81	Le principe de subsidiarité en action.....	381
Fiche 77	Les communautés apprenantes de l'Industrie du futur	364	Fiche 82	Un exemple de fabrique d'innovation managériale	386
Fiche 78	Le réseau social d'entreprise	368			

Apprendre par la pratique

Fiche 83	Lean & Learn	391	Fiche 93	Le théâtre forum	438
Fiche 84	Le co-leadership apprenant en équipe	397	Fiche 94	La récolte collective	443
Fiche 85	Le coaching d'équipe.....	401	Fiche 95	Le retour d'expérience en 3D (REX 3D)	447
Fiche 86	Les communautés de co-conception	407	Fiche 96	L'espace apprenant.....	451
Fiche 87	Les réseaux apprenants	411	Fiche 97	Le bocal.....	456
Fiche 88	Les transformations apprenantes, Lean et agiles	415	Fiche 98	Le passage de la rivière	460
Fiche 89	Le co-développement.....	419	Fiche 99	Le rouleau de l'équipe	463
Fiche 90	Le Pro-Action Café.....	424	Fiche 100	La pédagogie Team Academy	466
Fiche 91	L'Action Learning	429	Fiche 101	L'outil Avant-Maintenant.....	470
Fiche 92	La double boucle Rétrospective-Action (DBRA).....	433	Fiche 102	L'équipe apprenante	474

Les auteurs.....479

Liste des contributeurs, des outils et pratiques.....489

Index.....497

Avant-propos

Il y a près de trente ans, aux États-Unis, Peter Senge écrivait *La cinquième discipline*, fruit de ses travaux de recherche au prestigieux MIT de Boston. Face à la complexité systémique croissante du monde, il découvrait qu'au-delà de survivre, une entreprise devait chercher à devenir une « organisation apprenante », c'est-à-dire une organisation qui développe sans cesse sa capacité à bâtir son futur. Rappelons que pour Peter Senge, les organisations apprenantes sont « des organisations où les personnes accroissent constamment leur capacité d'atteindre les résultats qu'ils désirent vraiment, où l'on cultive l'ouverture et des manières de penser nouvelles, où les aspirations collectives sont libérées et où les personnes apprennent constamment à regarder ensemble la globalité. »

En agrégeant les travaux de théoriciens et de praticiens, Peter Senge a combiné la puissance de ce qu'il a nommé les cinq disciplines que sont la maîtrise personnelle, la vision partagée, les modèles mentaux, l'apprenance en équipe et la pensée systémique, créant ainsi une démarche structurée pour développer l'organisation apprenante.

Pourquoi des disciplines ? Parce que la pratique d'une discipline (du latin *disciplina*, « apprendre ») est un chemin qui consiste à apprendre et pratiquer tout au long de sa vie. Comme pour une discipline artistique, personne ne peut se targuer d'être arrivé au sommet de sa pratique. Et parce que loin d'être des modèles ou des outils reproductibles d'une organisation à l'autre, les disciplines nous interpellent sur un plan personnel. Travailler avec les cinq disciplines, c'est accepter de travailler sur notre manière de penser, nos relations ainsi que nos capacités à apprendre d'autrui. De ce point de vue, dit Peter Senge, « elles ressemblent plus à des disciplines artistiques qu'à des règles de management traditionnel ».

En 2015, la traduction française de *La cinquième discipline* étant épuisée, les Éditions Eyrolles nous ont fait confiance pour publier une nouvelle traduction de cet ouvrage¹ qui fait référence en matière d'organisation apprenante.

Suite à cette nouvelle édition, nombre d'entreprises ont sollicité SoL France² pour savoir comment mettre en pratique ces disciplines. Nous avons donc souhaité, soutenues encore une fois par Eyrolles, proposer le guide pratique des démarches et outils de l'organisation apprenante. Nous avons fait le choix de prendre des outils et démarches classiques et repérés par Peter Senge et ses collègues du MIT et d'autres, plus innovants, qui pouvaient s'inscrire dans chacune des disciplines. Ce projet a vu le jour en 2017 et s'est étoffé de fil en aiguille, grâce à la communauté SoL et à des entreprises et consultants qui gravitent autour de l'association, ce qui permet de vous proposer aujourd'hui un livre avec plus de 100 démarches et outils. C'est un projet qui illustre finalement la vitalité de la communauté de SoL France en mouvement, dans sa pratique des cinq disciplines et de l'organisation apprenante.

Ce livre est donc le fruit d'une expérience collective, d'une intelligence collective devrions-nous dire : un foisonnement, d'auteurs, de démarches, d'outils. Certains directement inspirés de la

1. Senge, P. *La Cinquième Discipline*, trad. Arnaud, B. et Gauthier, A., Eyrolles, 2016.

2. En France, la pensée de Peter Senge est portée et prolongée par l'association SoL France, émanation de l'organisation éponyme créée par Peter Senge et ses confrères à Boston.

cinquième discipline, d'autres plus en prise avec les sujets brûlants de nos organisations comme le digital, l'industrie du futur...

Nous avons mis notre subjectivité au service de ce livre : nous avons choisi de les classer par discipline – or, certaines démarches ou outils appartiennent à plusieurs disciplines. De même, à l'intérieur de chaque discipline, nous proposons une lecture qui va de la démarche globale à l'outil spécifique mais libre à vous de feuilleter cet ouvrage et d'y piocher des éléments au gré de vos besoins.

Car cet ouvrage n'est qu'une proposition de chemin et en aucune manière un manuel d'application des cinq disciplines. En effet, la pratique d'une discipline ne consiste pas à suivre un modèle. Aussi, il ne s'agit pas d'appliquer à la lettre les différentes démarches proposées mais de s'inspirer au gré des pages et de construire sa route en fonction de la culture de son organisation, de sa maturité et de ses enjeux.

Ce livre a été écrit pour permettre à ceux qui veulent apprendre plus vite et mieux se démarquer de la concurrence à identifier des pratiques pour développer des organisations apprenantes.

Nous avons souhaité que ce guide soit :

- ▶ un guide où la dimension visuelle est importante avec une maquette très illustrée ;
- ▶ un guide fortement outillé (plus de 100 démarches et outils, cas pratiques, situations de mise en œuvre) qui permettra aux dirigeants, leaders, managers, collaborateurs, mais aussi aux coachs et formateurs de transformer les organisations en profondeur, en mettant l'accent sur l'apprentissage collectif ;
- ▶ un guide qui réunit les contributions de plus de 90 acteurs incontournables du monde de l'entreprise qui mettent en œuvre l'apprenance au quotidien.

Nous n'avons pas pensé utile de détailler dans chacune des fiches, les techniques de facilitation de SoL. Nous travaillons avec un cadre souple et agile :

- ▶ des espaces ouverts à la lumière naturelle et de préférence à la nature, sans tables sauf cas exceptionnels (des tables rondes pour le World Café par exemple) ;
- ▶ des chaises disposées en cercle de manière à ce que chaque personne dans la salle puisse voir l'ensemble des autres participants ;
- ▶ un matériel de facilitation facilement utilisable en fonction de ce qui émerge : post-it, feuilles collantes repositionnables, feutres en quantité, patafix, scotch de peintre car il ne marque pas les murs...

Pour ceux qui démarrent, nous espérons que cet ouvrage vous permettra de faire vos premiers pas d'organisation apprenante, puis les suivants, et pour ceux qui sont déjà en chemin, que vous puissiez enrichir vos pratiques car, comme le dit le peintre français Pierre Soulages, « c'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche ».

Nous remercions les éditions Eyrolles, particulièrement Guillaume Bertrand et Claudine Dartyge de nous avoir accompagné avec patience et bienveillance sur notre propre chemin de coordinatrices et auteurs pour ce livre, Jeanne Labourel, pour le sérieux et la rigueur de ses relectures attentives, Peter Senge qui a accepté de faire la préface de cet ouvrage ainsi que l'ensemble des contributeurs qui nous ont suivi dans cette belle aventure collective !

Béatrice Arnaud et Corinne Ejeil

Préface

L'apprenance est beaucoup plus que la résolution de problèmes

L'intérêt majeur de ce nouvel ouvrage pour le lecteur et la communauté apprenante, c'est qu'il traite d'organisations et d'individus qui apprennent réellement par la pratique. Ce n'est donc pas un assemblage d'idées comme la plupart des livres mais l'exemple d'une véritable communauté de pratique qui met en partage son travail.

La véritable apprenance associe deux émotions différentes et complémentaires.

L'une est individuelle. L'apprentissage est un processus très intime. C'est l'un des processus déterminants pour chacun de nous en tant qu'être humain. La manière dont nous grandissons et nous nous développons en tant qu'être humain est un processus d'apprentissage, de découverte continue et de développement de nouvelles capacités. Il y a de l'enthousiasme dans cette aspiration à se développer pour devenir de plus en plus la personne que nous souhaitons être.

L'autre vient du fait que l'apprenance est un processus pragmatique. Il s'agit d'actions et de résultats, de nouvelles façons de penser et d'agir. Aujourd'hui, les organisations se rendent compte que pour survivre et réussir dans un monde si fou, si imprévisible, si turbulent et si disruptif, elles doivent se transformer à bien des égards. Auparavant, elles devaient être chevronnées pour réussir. Alors qu'aujourd'hui, elles doivent se repenser et se recréer en permanence. Elles ne peuvent plus fonctionner simplement sur la base des habitudes du passé ; ces dernières devenant de plus en plus dysfonctionnelles à une époque de changements profonds.

L'autre enjeu de ce livre et du travail qu'il représente, et qui combine l'enthousiasme et le pragmatisme, c'est la notion d'espoir. Je pense qu'un des problèmes majeurs de notre monde actuel est le fatalisme. Devant les énormes défis auxquels nous sommes confrontés, l'importance des déséquilibres sociaux et environnementaux, il est facile de devenir fataliste, pessimiste et de se sentir incapable d'agir. Ces problèmes sont trop importants et dans une échelle de temps trop grande pour que les gouvernements puissent les résoudre. Les entreprises ont beaucoup de pouvoir, mais elles ne savent souvent pas comment prendre en compte elles-mêmes ces problèmes et ne les estiment pas de leur responsabilité. Parmi les millions d'ONG privées dans le monde, même les plus grandes semblent démunies face à l'ampleur de la tâche. Si nous nous sentons fondamentalement fatalistes et considérons que rien ne peut être fait, nous aurons raison et nous serons condamnés par notre propre prophétie autoréalisatrice.

Nous devons commencer par reconnaître que nous ne savons pas. C'est différent du fait de se dire que nous pouvons résoudre ces problèmes – il suffit juste de passer à l'action. C'est l'essence de l'apprenance réelle. Apprendre à marcher ne consiste pas à résoudre le problème de ne pas marcher. Vous apprenez à marcher en « créant l'action de marcher », c'est-à-dire que vous passez à l'action et vous vous ajustez au fur et à mesure. Vous n'avez pas besoin d'avoir un « plan » ou une « réponse » à l'avance, que vous mettez ensuite en œuvre. Savoir que vous n'avez pas besoin d'avoir toutes les réponses vous permet d'abandonner vos appréhensions et de passer simplement à l'action.

Ces distinctions subtiles entre l'apprenance et la simple réaction aux problèmes deviennent encore plus importantes lorsque les problèmes prennent de l'ampleur. L'essence même de l'esprit d'apprenance est la suivante : « Nous n'avons pas besoin d'avoir toutes les réponses, nous pouvons apprendre. » Cet état d'esprit diffère fondamentalement de la simple résolution des problèmes. Dans le cas du développement durable, il ne s'agit pas de résoudre un problème mais de créer un nouveau mode de vie.

L'importance de la communauté

Le deuxième principe fondamental illustré par ce livre est la communauté. C'est la nature paradoxale de l'apprenance d'être profondément personnelle et intrinsèquement collective. On perçoit aisément la nature très personnelle et individualiste de l'apprenance. Pour apprendre, nous devons être prêts à risquer, à échouer, à paraître un peu fous ou incompetents. Mais il y a toujours plus à gagner en déployant l'apprenance. Vous apprenez à marcher avec une communauté de marcheurs. Quoi de plus collectif que le langage ? La maîtrise du langage naturel est le processus d'apprenance personnel et collectif archétypal. On oublie facilement l'importance de la communauté dans des cultures hautement individualistes comme l'Occident qui placent toujours l'individu au premier plan.

Lors de la création du réseau SoL¹, l'idée initiale était de créer des communautés d'apprenance efficaces où les organisations s'inspireraient et s'aideraient mutuellement. Il n'y a pas de recette simple pour construire une culture organisationnelle axée sur l'apprenance. Mais vous apprenez en vous observant, en vous inspirant les uns des autres, vous apprenez à partir d'histoires concrètes et d'exemples. Comme évoqué plus haut, il ne s'agit nullement de « mettre en œuvre ». Ce n'est pas comme cela que nous réalisons nos apprentissages. Vous ne mettez pas en œuvre « la parole ».

C'est le modèle de la salle de classe qui a pollué de nombreuses organisations par ailleurs sophistiquées. L'apprenance n'est pas une question de « mise en œuvre ». C'est une question de passage à l'action. Mais vous avez besoin d'idées et d'espoir pour vous lancer, et d'ajuster et de calibrer vos actions lorsque les choses ne se passent pas comme vous l'espériez. Dans les deux cas, faire partie d'une communauté plus large est déterminant.

C'est donc un processus collectif, il y a toujours une communauté plus large quand l'apprenance fonctionne et cela a toujours été notre idée de base chez SoL : créer une communauté de personnes

1. SoL France, association à but non lucratif créée en janvier 1999, membre du réseau SoL International, issu du MIT à Boston, est la réunion de praticiens d'entreprise, de chercheurs et de consultants qui travaillent ensemble à la mise en œuvre des pratiques de l'organisation apprenante.

qui apprennent ensemble, font des choses différentes mais partagent les unes avec les autres et s'inspirent mutuellement.

Mouvement vers un changement systémique

Alors même que nous sommes confrontés à tant de défis complexes en matière de changement, je crois que nous sommes au cœur d'une véritable renaissance, même si elle est difficile à percevoir. Il s'agit de comprendre et de conduire le changement systémique. Vous le voyez dans l'explosion de l'entrepreneuriat social dans le monde entier, dans la multiplication des réseaux de changement collaboratif et dans tant d'efforts de changements profonds dans des secteurs ou industries, de l'agroalimentaire à l'industrie jusqu'à l'éducation. Le réseau durable Food Lab regroupe 70 des plus grandes entreprises alimentaires et ONG du monde entier pour faire de l'agriculture durable le système dominant¹. La Sustainable Apparel Coalition a donné naissance à « la tolérance zéro », une collaboration des plus grands fabricants de vêtements de sport organisée par Greenpeace visant à éliminer tous les déchets de l'ensemble du système d'approvisionnement en vêtements de sport chinois².

D'après moi, pour percevoir ce mouvement, il suffit de voir la gamme d'outils et d'approches en matière de changement de système mise en œuvre depuis une trentaine d'années. Nous avons récemment constitué l'Academy for System Change pour attirer l'attention sur le corpus de connaissances autour du « changement de système basé sur la conscience », un concept qu'Otto Scharmer et moi-même avons proposé pour caractériser les outils et les méthodes en matière de changement. Bien que très différentes, ces approches soulignent la nature interne et externe des changements profonds, l'importance des modèles mentaux, la nature catalytique des bonnes relations et le besoin d'abandonner les modèles préétablis et la résolution réactive de problèmes pour au contraire apprendre ensemble. Nous sommes ravis que ce nouveau Guide en français sur la 5^e discipline enrichisse ce travail dans une autre langue et culture

Il est tentant de définir ce mouvement par la variété croissante des outils, mais la clé réside dans une compréhension plus subtile des outils et du développement humain. Je suis ingénieur de formation, donc je suis naturellement favorable aux outils. Mais la musique n'est pas dans le violon, ni la peinture dans les pincesaux. Le rôle des outils dans les arts, et de l'ingénierie quand elle est au service du processus créatif, est plus subtil. Sans les outils appropriés, peu de choses sont accomplies, mais la réalisation ne se fait pas par les outils eux-mêmes.

Buckminster Fuller soulignait : « Si vous voulez changer la façon dont quelqu'un pense, abandonnez. Vous ne pouvez pas changer la façon dont quelqu'un pense. Donnez-lui un outil dont l'utilisation le conduira progressivement à penser différemment. » Les outils ne produisent pas de changement profond, les personnes, oui. Mais les outils peuvent être déterminants pour les personnes qui progressent et se développent pour devenir capables de produire le type de changement nécessaire –les personnes se développent individuellement et collectivement pour s'aider à voir des systèmes élargis, sentir où se trouve le levier de réels changements, construire des visions partagées et transformer la qualité des relations pour permettre un changement pérenne. Depuis

1. <https://sustainablefoodlab.org/>

2. <https://www.greenpeace.org/international/publication/17612/destination-zero/> ; <https://www.roadmaptozero.com>

plusieurs années, nous appelons de tels leaders des « leaders du système », des individus capables de favoriser la collaboration pour un changement systémique¹.

Comprendre l'inertie

En tant qu'ingénieur, l'un des concepts que l'on apprend est l'inertie. L'inertie n'est ni bonne ni mauvaise. Cela signifie que quelque chose a beaucoup de substance, de masse ou de poids, ce qui empêche un changement trop rapide. Ainsi, les organisations ont une inertie à la manière des grands paquebots; ils ne changent pas de direction de manière instantanée. Encore une fois, ce n'est ni bon ni mauvais, c'est juste une façon de caractériser la nature du système auquel vous faites face.

Quelles sont les sources d'inertie dans une organisation ? La réponse évidente est l'habitude.

Edgar Schein nous disait toujours que pour comprendre la culture d'une organisation, on n'a pas besoin de lire les documents écrits, il suffit de se rendre à une réunion. Qui parle ? Qui ne parle pas ? Quels sont les types de sujets discutés ? Quels sont les types de sujets non discutés ? On perçoit rapidement les habitudes qu'une organisation a intégrées en observant le fonctionnement de ses réunions.

Derrière ces pratiques se trouvent des habitudes de pensée ou des modèles mentaux. Or tout changement profond concerne les habitudes de pensée, les habitudes d'action et la manière dont celles-ci sont exprimées dans les pratiques de base et les structures organisationnelles. Deux facteurs à prendre en compte pour soutenir le changement.

La technosphère et la biosphère

Les turbulences et les ruptures de notre monde ne sont pas des surprises. Leurs racines sont anciennes. L'empreinte humaine sur le milieu naturel ne cesse de croître depuis plusieurs générations. Les écologistes estiment communément qu'en matière d'empreinte écologique totale, nous utilisons environ une Terre et demie. C'est un problème fondamental et, bien sûr, l'empreinte s'accroît. Si la Chine et l'Inde devaient atteindre le niveau d'abondance matérielle et de gaspillage de l'Ouest, nous aurions besoin de trois Terres. La seule chose que nous pouvons dire avec certitude, c'est que cela n'arrivera pas.

Il ne s'agit pas seulement d'un problème « écologique » ou « environnemental » – en fait, ces concepts renforcent une fragmentation artificielle qui nous empêche de comprendre de façon systémique que les problèmes environnementaux sont sociaux. Les pauvres souffrent toujours plus de la rareté des ressources. Prenez les flux massifs de migrants du Sud vers le Nord troublant aujourd'hui les pays du monde entier. Ce sont les conséquences sociales actuelles des déséquilibres écologiques. Les gens ne quittent pas leur maison parce qu'ils le veulent ; c'est une décision difficile de déplacer votre famille de l'endroit où vous vivez depuis des générations. Mais les inondations persistantes, les sécheresses et l'érosion de l'agriculture locale, l'instabilité politique qui en résulte, génèrent une grande partie des « réfugiés climatiques ». Et curieusement, dans le Nord,

¹.Senge P., Kania J., Hamilton H., « Dawn of Systems Leadership », *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2015.

nous oublions que c'est notre mode de vie – et en particulier notre dépendance aux combustibles fossiles – qui est la principale cause de ces migrations.

Ce qui est surprenant, c'est que nous soyons surpris. Nous aurions pu voir les conditions se détériorer depuis 30 à 50 ans si nous avions examiné plus en profondeur les systèmes en jeu. Mais c'est exactement ce que nous ne faisons pas.

C'est pourquoi la perspective des systèmes est si essentielle – sans elle, nous sommes aveugles à la réalité profonde que nous vivons. Nous continuons à « externaliser » les menaces que nous vivons et nous oublions entièrement notre « propre responsabilité » – et les changements qui pourraient vraiment avoir de l'importance.

La cause clé de notre cécité réside dans notre obsession de la technologie et notre croyance naïve que certaines technologies magiques vont résoudre tous ces problèmes. L'éminent biologiste chilien Humberto Maturana appelle cela « la technosphère », cette petite bulle dans laquelle nous vivons avec notre technologie. Et c'est omniprésent. À table, tout le monde sort ses gadgets et disparaît dans sa technosphère locale. Otto Scharmer, le développeur de la Théorie U, souligne la manière dont la technologie actuelle pollue la conscience, tout comme elle a déjà pollué de nombreux écosystèmes. Mais, même si nous vivons dans une bulle technologique, le monde naturel, plus vaste, reste en dehors de la bulle. L'eau, le sol, les êtres humains sont biologiques et non technologiques. La croyance en une technologie « magique » est une façon d'éviter la vérité : en tant qu'êtres humains, nous devons réfléchir à comment vivre ensemble.

Cela ne veut pas dire que créer un avenir qui réponde mieux aux besoins de tous, n'implique pas d'innovation technologique. Mais plus nous sommes absorbés dans la technosphère, plus notre vision au-delà de la technologie est limitée. Aujourd'hui, il existe de nombreuses visions sur la façon de vivre ensemble en tant qu'êtres humains sur la planète, en harmonie les uns avec les autres et avec d'autres créatures avec lesquelles nous partageons cette maison.

Les cinq disciplines peuvent-elles nous aider ? Je pense que oui. Elles nous aident à ne pas nous faire d'illusions sur les défis systémiques plus vastes auxquels nous sommes confrontés, en nous rappelant que les visions commencent avec chacun de nous, et que cultiver notre capacité à réfléchir ensemble à la manière dont nous sommes arrivés dans la situation actuelle et à ce qui compte vraiment, c'est un travail difficile mais essentiel et réalisable. Comme le dit Maturana : « Ce n'est que par la réflexion que nous changeons notre histoire. »

J'ai toujours été convaincu que les organisations engagées dans la création d'un espace relationnel où ces pratiques prennent racine, non seulement se revitalisent, mais deviennent des agents naturels de changement au niveau sociétal – de telle manière que nous commençons seulement à le comprendre. La musique n'est pas dans le violon. Elle est en nous, et nous apprenons lentement et progressivement à la jouer.

Peter Senge

2 septembre 2018

Introduction: l'organisation apprenante en marche

Un exemple: l'histoire de SoL

Par Irène Dupoux-Couturier, co-fondatrice de SoL France

Organisation apprenante, quelle drôle d'expression; certes nous savons que l'Homme apprend tout au long de sa vie, mais l'organisation? Et pourtant, à la fin du xx^e siècle, le grand biologiste Francisco Varela nous a amenés à percevoir l'organisation comme un organisme vivant, fait d'êtres humains interconnectés qui, pour survivre, apprennent entre eux à mieux comprendre leur environnement; ils s'adaptent comme un être collectif vivant.

Mais comment? C'est là le défi. La formation professionnelle nous a permis d'améliorer les compétences de chacun, mais comment penser et apprendre à s'adapter en collectif? De fait, l'émergence de SoL (the Society for Organizational Learning) est une *histoire de vie et de survie*.

Pour moi, c'était la concrétisation intellectuelle et pratique de mes recherches, l'aboutissement de mon cheminement personnel et professionnel. Je venais de l'international, du métissage des cultures, j'avais traîné mes guêtres, pendant trente ans, comme responsable du Centre de formation aux réalités internationales, le Cefri, à travers le monde entier pour aider les responsables d'entreprises ou d'administrations à mieux comprendre les évolutions d'un monde profondément bouleversé par les changements de société, la nouvelle donne politique liée aux crises pétrolières, l'ouverture des pays de l'Est, les nouvelles technologies, la révolution numérique. Je percevais toutes ces profondes mutations. Mais comment changer de lunettes, être à l'écoute des signaux faibles, percevoir les courants latents, prendre les bonnes voies? « Hasard et nécessité », synchronicité à travers le monde, ces questions étaient vitales pour beaucoup de responsables, eux-mêmes acteurs du changement. Nous pressentions, vivions « l'organisation apprenante » par intuition, je dirais aujourd'hui *socioperception*.

Et ce fut une *histoire de terrain*, une grande multinationale européenne, Royal Dutch Shell, a été confrontée lors des deux crises pétrolières à un bouleversement complet de sa stratégie et de son mode de management. Je suis associée à ce travail de réflexion.

Comment faire face à la complexité? Le prix Nobel de Chimie, Ilya Prigogine, nous indique que pour changer les systèmes stables, il faut faire des efforts considérables, mais que dans les

systèmes complexes, « dissipatifs », en ébullition, il y a des points de bifurcation où, avec des efforts limités, on peut aider à prendre les bonnes directions. C'est le grand enjeu du *xxi^e* siècle. C'est celui de tous les dirigeants et cadres d'entreprises. Repérer les points de bifurcation et lancer les démarches appropriées. Plusieurs voies sont possibles qui se rejoignent. Edgar Morin, dans son ouvrage *La voie*, parle de « SoL et de l'organisation apprenante ». Le sociologue Alain de Vulpian parle du point de bascule de la civilisation, comment prendre soin de la métamorphose en cours : « *happymorphose* ».

Arie de Geus, directeur général adjoint de Shell, chargé du Group Planning, décide, aux alentours des années 1980, d'aller au MIT pour lancer une recherche sur les fondements de ce que serait « l'Organisation du futur » (*the Living Company*), celle où le mode de gouvernance aurait évolué pour mieux s'adapter à un monde de plus en plus complexe. Arie de Geus comprend que l'organisation doit respecter ce qui fait la force de l'être humain, l'importance du développement personnel et du désir d'apprendre, la capacité de dialogue, le désir de travailler en équipe.

Tous les éléments sont là pour mettre en œuvre le concept de l'organisation apprenante et le faire vivre : placer l'humain au centre de l'organisation, c'est la reconnaître comme un être vivant.

En accueillant Arie de Geus, Peter Senge, futur professeur au MIT, reprend tous les travaux des chercheurs américains, ceux de Chris Argyris, de David Bohm, les réunit, les développe et crée le concept d'une organisation adaptée au *xxi^e* siècle. Elle repose sur cinq démarches, travaillées de manière concomitante, qui sont décrites dans son livre, *La cinquième discipline*¹ : deux démarches personnelles (l'alignement personnel et le travail sur les schémas mentaux), deux démarches collectives (le travail en équipe et la vision partagée) et une démarche globale (la pensée systémique). La parution de cet ouvrage est suivie de celles de livres illustrant sur le terrain cette démarche : *Le Guide du terrain*, *La danse du changement*, *School that Learn*, *Presence...* Ce sont ces cinq voies qui sont à l'origine de SoL, la Société pour l'Organisation Apprenante, et que l'on peut retrouver tout au long de son histoire : une organisation en marche.

Mais comment diffuser ce concept, le rendre opérationnel ? L'organisation apprenante n'est pas un outil managérial qui passera de mode comme tant d'autres, anciens ou récents. Elle est à la fois une philosophie humaniste de la place de l'Homme dans l'entreprise, mais aussi une démarche et un espace, un lieu où l'on peut échanger des idées sur le comment faire. Avec Arie de Geus, Peter Senge créa en 1997 « the Society for Organizational Learning » (SoL) qui émana du MIT pour prendre son essor à travers le monde. Elle est présente aujourd'hui dans une trentaine de pays dont une douzaine de pays européens. Ils me demandèrent, il y a vingt ans maintenant, de lancer SoL en France et d'être au cœur du réseau international.

Pour faire vivre cet espace, de nouvelles pratiques ont surgi peu à peu, que je vis au quotidien et qui sont liées aux cinq disciplines, mais qui ont leurs vies par elles-mêmes. Ce livre les détaillera comme une explosion d'innovations réussies et de créativité, un bouquet de fleurs : *Walking the talk...* sur le terrain, les initiatives naissent et vivent. Elles sont toutes intéressantes et par leur diversité et par leur association, c'est le fondement de cet ouvrage. Vous y insérerez vos expériences et en créerez de nouvelles... C'est la vie.

1. Traduction française parue aux éditions Eyrolles, 2016.

Présentation des 5 disciplines

Le concept d'organisation apprenante a été popularisé par Peter Senge, professeur au MIT, dans son ouvrage *La cinquième discipline*, publié en 1990. D'autres chercheurs, tels que Chris Argyris et Donald Schön, ont également contribué à la diffusion de ce concept. *La cinquième discipline* rencontre toujours, trois décennies après sa première publication, un immense succès à travers le monde et compte parmi les livres essentiels en management. La nouvelle édition est disponible en français depuis 2016.

Peter Senge a posé les fondamentaux de l'organisation apprenante en cinq principes ou disciplines : *Pensée systémique, Maîtrise personnelle, Modèles mentaux, Vision partagée* et *Apprenance en équipe*.

Combinées, ces disciplines permettent l'émergence de l'intelligence individuelle et collective. Elles développent les capacités d'apprenance. Le mot « apprenance » utilisé dans la traduction en français inclut et transcende le concept d'apprentissage. Il s'agit de capitaliser sur les expériences de chacun, d'apprendre à partir du partage de celles-ci, d'envisager les scénarios futurs afin d'accroître la réactivité et le potentiel créatif des hommes et des organisations.



La pensée systémique

« La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement plutôt que des images statiques. » Peter Senge

Le concept

La discipline de la pensée systémique est avant tout un état d'esprit, une sensibilité aux relations subtiles, qui consiste à entraîner sa capacité à regarder le monde et les organisations comme des systèmes vivants dont les éléments sont en interaction. Dans un système vivant, on ne peut pas toucher une partie sans impacter le tout.

La pensée systémique devient d'autant plus nécessaire que le monde fait face à une complexité jamais connue auparavant. Elle a donné son titre au livre, *La cinquième discipline*, parce qu'elle est la pierre angulaire conceptuelle sur laquelle se fondent toutes les autres disciplines de l'apprenance.

Les 11 principes de la pensée systémique

1. Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier
2. Plus vous poussez dans un sens, plus le système pousse dans l'autre
3. Les comportements s'améliorent avant d'empirer
4. La solution de facilité vous ramène au problème de départ
5. Le remède peut être pire que le mal
6. Qui va lentement va plus vite
7. Les rapports lointains des effets et de leurs causes dans le temps et dans l'espace
8. De petits changements peuvent provoquer de grands résultats – mais les domaines à plus fort effet de levier sont souvent les moins évidents
9. Vous pouvez avoir le beurre et l'argent du beurre, mais pas en même temps
10. Un éléphant coupé en deux ne fait pas deux petits éléphants
11. Les reproches ne sont pas de mise. L'extérieur est un mythe. Nous, et la cause de nos problèmes, faisons partie d'un seul et même système.

D'après *La cinquième discipline*

La finalité

- Percevoir les interrelations plutôt que les liens simples et linéaires de cause à effet.
- Observer le processus de changement plutôt qu'une série d'images statiques.
- Faire des liens entre des domaines vus comme séparés.
- Représenter les situations comme des dynamiques interactionnelles.
- Reconnaître les structures systémiques qui se reproduisent continuellement et savoir comment influencer leur fonctionnement.

La mise en œuvre

Ainsi, la pensée systémique permet de faire l'expérience des interconnexions des systèmes vivants et d'appréhender le tout plutôt que les parties. Il ne s'agit pas de faire abstraction de la complexité, mais d'en faire un récit cohérent qui montre quelles sont les raisons de tel ou tel problème et quelles solutions sont efficaces de manière permanente.



La maîtrise personnelle

« La maîtrise personnelle est l'expression que mes collègues et moi-même donnons à la discipline de développement personnel et d'apprenance. Les individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle réussissent continuellement à améliorer leur capacité à atteindre les résultats qu'ils recherchent vraiment. L'essence de l'organisation apprenante se nourrit d'un besoin permanent d'apprendre. » Peter Senge

Le concept

La discipline de la maîtrise personnelle est un processus progressif d'apprentissage tout au long de la vie. Chaque personne travaille à l'amélioration de soi, développe son désir d'apprendre et son engagement à progresser.

La finalité

- ▶ Apprendre pour progresser.
- ▶ Améliorer notre capacité à atteindre de nouveaux objectifs.
- ▶ Susciter et maintenir des tensions créatrices (écart entre réalité et vision).

La mise en œuvre

La maîtrise personnelle recouvre deux attitudes :

- ▶ Clarifier en permanence ce qui est vraiment important pour soi (sa vision personnelle et son intention).
- ▶ Analyser avec lucidité sa réalité quotidienne.

Ces deux attitudes donnent lieu à une « tension créatrice », à une force née de notre volonté de voir la réalité et la vision se rejoindre. Dans ce cadre, « l'apprenance » consiste à tenter de réduire cet écart entre la réalité et la vision et non pas à amasser des connaissances.

La vision personnelle vient du plus profond de nous-même. En général, nous avons tendance à nous concentrer sur les moyens plutôt que sur les résultats. La capacité à se concentrer sur un but ultime est la pierre angulaire de la maîtrise personnelle.

Pour Robert Fritz, « l'important n'est pas ce qu'est la vision, mais ce qu'elle fait faire ». Les individus réellement créatifs profitent de l'écart entre la vision et la réalité pour trouver l'énergie de faire bouger les choses.

Caractéristiques de ceux qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle

- ▶ Ils ont un certain dessein (plus une vocation qu'une bonne idée).
- ▶ Ils font de la réalité quotidienne un allié plutôt qu'un obstacle.
- ▶ Ils utilisent les forces du changement à leur profit plutôt que de leur résister.
- ▶ Ils sont toujours à la recherche d'une compréhension plus exacte du monde.
- ▶ Ils se sentent solidaires des autres, en phase avec tous les aspects de la vie.
- ▶ Ils ne sacrifient rien à leur personnalité.
- ▶ Ils ont un regard lucide et juste sur la réalité et une vision.
- ▶ Ils ont de la ténacité pour maîtriser la tension créatrice.
- ▶ Ils se sentent partie prenante d'un vaste processus de création, qu'ils peuvent influencer mais non contrôler.
- ▶ Ils vivent un apprentissage permanent, ils « n'arrivent jamais ».
- ▶ Ils sont lucides sur leur incompetence ou ignorance, ils gardent confiance en eux.

D'après La cinquième discipline

Miser sur un apprentissage en développement personnel des membres d'une organisation implique une manière de penser radicalement nouvelle de la part de ses dirigeants. Il s'agit de créer un climat favorable au développement de l'organisation et de ses membres.

Certaines précautions sont à prendre pour introduire la maîtrise personnelle dans une organisation : le dirigeant doit être un modèle qui montre l'exemple, le choix est donné à chacun de s'engager ou pas, l'expression des visions personnelles est encouragée, la remise en cause d'un statu quo est autorisée.



Les modèles mentaux

« Les modèles mentaux sont des postulats, des généralisations, voire des représentations ou des images profondément enracinées qui influencent notre compréhension du monde et nos actes. Très souvent, nous ne sommes conscients ni des modèles mentaux, ni de leurs effets sur nos comportements. » Peter Senge

Le concept

Les modèles mentaux sont les hypothèses, les croyances, les préjugés et les histoires que nous nous racontons sur nous-même, les autres, les organisations... Tel un prisme déformant notre vision, les modèles mentaux déterminent ce que nous voyons.

Ces modèles, qui sont par définition des simplifications, agissent à un niveau implicite sur notre manière de voir la réalité et influencent profondément nos actes sans que nous en soyons conscients.

La finalité

- ▮ Détecter et faire émerger les modèles mentaux.
- ▮ Questionner et tester ses modèles mentaux et ainsi s'ouvrir l'esprit sur notre manière imparfaite de voir le monde.
- ▮ Mieux comprendre l'impact des modèles mentaux sur nos vies et nos comportements.
- ▮ Enrichir ses modèles mentaux en les adaptant aux contextes dans lesquels nous vivons.

La mise en œuvre

La démarche pour prendre en compte les modèles mentaux :

- ▮ Combiner et équilibrer l'exploration et l'argumentation.
- ▮ Distinguer nos théories affichées (ce que nous disons et prétendons) de nos théories appliquées (ce que nous faisons réellement).
- ▮ Révéler et exprimer les non-dits à l'aide de la colonne de gauche.
- ▮ Reconnaître « les sauts conceptuels » (remarquer comment nous passons de l'observation à la généralisation) avec l'échelle d'inférence.

Selon Donald Schön, il s'agit de devenir un « praticien réflexif », de développer sa capacité à observer sa manière de penser. La maîtrise de cette discipline nécessite de la pratique, de la

persévérance et l'organisation doit s'ouvrir à de nouveaux modèles managériaux et à des environnements d'expérimentation.

La culture d'une organisation peut souvent regrouper les modèles mentaux collectifs de ses membres. C'est ce qui explique qu'on ne peut pas changer l'organisation sans sonder ses a priori culturels. Dans les différentes situations managériales, les modèles mentaux représentent ce qui peut se faire ou non. Les changements à court terme dans les modèles mentaux se traduisent en changements à long terme dans les croyances profondément ancrées et donc sur les comportements. C'est pourquoi cette discipline constitue le levier le plus puissant en matière de changement profond.



La vision partagée

« Pour qu'une vision soit réellement partagée, il faut que vous et moi ayons la même image en tête, que nous nous sentions engagés l'un et l'autre à la réaliser, non pas chacun de notre côté, mais ensemble. Dans ce cas, nous sommes unis, liés par une aspiration commune. La vision partagée est vitale pour les organisations apprenantes. Elle donne une raison d'être et l'énergie pour apprendre. » Peter Senge

Le concept

Une vision est partagée lorsqu'un collectif (équipe, organisation ou ensemble d'organisations) a une représentation forte du but et qu'il désire vraiment l'atteindre.

Au fond d'eux-mêmes, tous les individus possèdent une image qui est leur vision personnelle. Les visions partagées en sont l'équivalent pour un collectif. La discipline de la vision partagée consiste à construire, affiner, représenter et animer sans cesse la vision avec les acteurs concernés et à mesurer avec eux les avancées et les écarts.

La finalité

- ▶ Partager au niveau collectif une idée, une image de l'avenir désiré.
- ▶ Susciter la transformation spontanée de visions personnelles en visions partagées.
- ▶ Prendre en compte la diversité des points de vue et faire émerger une vision plus globale partagée par tous.

La mise en œuvre

Les organisations qui veulent créer une vision partagée encouragent leurs membres à adopter une vision personnelle en lien avec l'objet social. Bâtir une vision partagée à partir de ces visions personnelles est un travail en intelligence collective qui s'inscrit dans un projet et n'est pas destiné à régler un problème immédiat. Pour que cela se passe bien, les acteurs doivent conserver une grande ouverture d'esprit et accepter la cohabitation de plusieurs aspirations.

La vision partagée suscite l'enthousiasme et modifie la relation entre une entreprise et ses employés : elle n'est plus « leur » entreprise mais « notre » entreprise. Par ailleurs, elle encourage l'expérimentation et la prise de risque.

Attitudes possibles face à une vision

- ▶ L'engagement : vouloir la réalisation d'une vision. S'en assurer soi-même. Créer toutes les structures ou règles qui se révèlent nécessaires.
- ▶ L'adhésion : vouloir la réalisation de la vision. Faire tout ce qui est possible dans l'esprit des règles existantes.
- ▶ La conformité sincère : percevoir les effets positifs d'une vision. Faire ce qui est demandé, voire plus. Appliquer les règles à la lettre. Exécutant dévoué.
- ▶ La conformité minimale : percevoir la plupart des effets bénéfiques de la vision. Faire ce qui est demandé, sans plus. Exécutant assez dévoué.
- ▶ La conformité à contrecœur : ne pas percevoir les effets bénéfiques de la vision. Refus, cependant, de perdre son emploi. Faire ce qui est demandé, tout en faisant connaître ses réserves.
- ▶ Le refus de conformité : ne pas percevoir les effets bénéfiques de la vision. Ne pas faire ce qui est demandé. « Vous ne pouvez m'y forcer ! »
- ▶ L'apathie : ni pour ni contre la vision. Peu d'intérêt, peu d'énergie. « Est-ce bientôt l'heure de partir ? »

D'après *La cinquième discipline*

Il est important d'être engagé soi-même et sincère pour développer l'engagement des autres. L'engagement provient d'une réaction naturelle d'enthousiasme pour une vision et d'une liberté laissée à tous de faire leurs propres choix. Dans une organisation dotée d'une vision partagée, chacun a une vision de l'organisation et se sent responsable pour l'ensemble.

Parfois, l'importance de l'écart entre la vision et la réalité, tout comme le manque de temps et d'énergie des acteurs, peuvent décourager le développement d'une vision partagée. Il faut être conscient que la solidarité entre les gens est indispensable pour réaliser une vision partagée. Des dirigeants qui divisent pour mieux régner n'ont aucune chance.

Une fois la vision co-construite, il convient de travailler sur la raison d'être (ou vocation) et les valeurs. En effet, une entreprise est guidée par trois questions : le quoi, le pourquoi et le comment :

- ▶ La vision (le quoi) : l'image du futur que nous voulons créer.
- ▶ La raison d'être (le pourquoi) : pourquoi existons-nous en tant qu'organisation ?
- ▶ Les valeurs (le comment) : de quelle manière doit se dérouler le quotidien ?

Prises dans leur ensemble, ces trois idées directrices répondent à la question : « En quoi croyons-nous ? »



L'apprenance en équipe

« L'apprentissage individuel n'est plus le facteur à prendre en compte pour l'apprenance organisationnelle. Les gens apprennent sans cesse sans que cela profite à leur organisation. En revanche, si une équipe réussit à apprendre collectivement, elle devient un microcosme de l'apprenance à travers l'organisation. Ainsi, son expérience a toutes les chances de se diffuser rapidement dans l'organisation, à travers les individus et d'autres groupes. [...] L'apprenance en équipe est une discipline collective, bien qu'elle implique des aptitudes et compétences individuelles. » Peter Senge

Le concept

La discipline de l'apprenance en équipe consiste à nourrir sans cesse la culture et les processus qui permettent à une équipe d'atteindre des buts élevés. Elle permet de développer l'intelligence collective et d'améliorer « le travailler » et « le vivre » ensemble au sein des collectifs.

La finalité

- ▶ Développer la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre.
- ▶ Maîtriser les pratiques de dialogue et de discussion.
- ▶ Équilibrer exploration et argumentation.
- ▶ Développer l'intelligence collective au sein d'une équipe.

La mise en œuvre

Une équipe intelligente démontre une aptitude à travailler ensemble, de telle sorte que le talent de l'équipe est supérieur à la somme des talents individuels. La cohésion est la condition *sine qua non* pour que l'autonomie accordée à chacun ne se transforme pas, au niveau collectif, en chaos.

Lorsqu'une équipe réussit à apprendre collectivement et profite pleinement du potentiel d'intelligence de tous ses membres, son expérience a toutes les chances de se diffuser rapidement.

La discipline de l'apprentissage collectif nécessite la maîtrise de la discussion experte et du dialogue. La discussion experte est à privilégier dans le cadre d'une réunion de décision. Des opinions sont présentées et défendues, et les participants recherchent celles qui sont les plus aptes à déboucher sur une décision. La discussion suggère des échanges argumentés où chacun essaie de faire prévaloir son opinion. Le dialogue est un échange libre et ouvert sur des sujets complexes, il exige une écoute attentive des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées. Par le dialogue, une équipe accède à un niveau de compréhension qu'un individu seul ne peut atteindre. Selon David Bohm, trois conditions sont vitales pour donner lieu au dialogue :

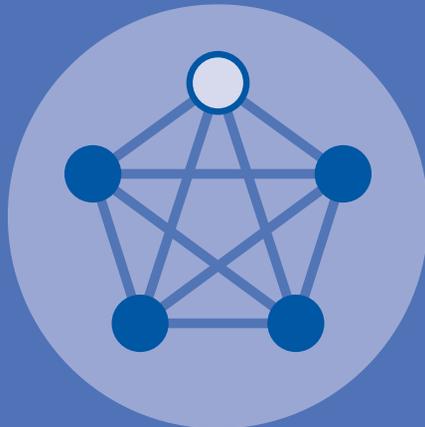
- ▶ Être prêt à questionner ses propres a priori.
- ▶ Considérer les autres comme des alliés.
- ▶ Avoir un facilitateur qui préserve le dialogue.

L'apprentissage en groupe est d'autant plus efficace lorsqu'on gère les résistances au dialogue ou à la discussion. Selon Chris Argyris, les « réflexes d'autodéfense » sont l'une de ces résistances. Ceux-ci brident l'énergie qui pourrait être utilisée pour réaliser une vision. Une fois libérée, cette énergie est capable de bâtir une intelligence collective dédiée à la réalisation de la vision de l'équipe.

Il est indispensable que les cinq disciplines se développent ensemble. Cela représente un défi important mais les bénéfices engendrés seront plus conséquents. Pour devenir une organisation apprenante, chaque organisation ajuste le chemin qu'elle souhaite emprunter et le dosage subtil de chaque discipline en fonction de sa maturité.

PARTIE 1

La pensée systémique





La complexité

LE COMPLIQUÉ	LE COMPLEXE
Principe de Disjonction/Réduction (Edgar MORIN)	Principe de Conjonction/Distinction (Edgar MORIN)
Le comment ? Les moyens Le pourquoi causal linéaire	Le pour quoi ? Les finalités La multicausalité circulaire
S'intéresse aux objets	S'intéresse aux processus reliant et différenciant les objets
Séparation observateur – observation	L'observateur est contenu dans l'observation (autoréférence)
Les sciences dites « dures » - visent à l'objectivité	Les « sciences » humaines - subjectives
Les connaissances objectives (d'une partie du monde)	Les croyances (en partie) subjectives (et métaphysiques)
Causalité linéaire et circularité unicausale	Causalité circulaire et multicausalité circulaire
Évaluations quantitatives	Évaluations subjectives qualitatives
Les Problèmes qui ont des solutions définitives	Les problématiques auxquelles on trouve des adaptations plus ou moins durables

[Objectifs]

- ➔ Faire la distinction entre le compliqué et le complexe pour faire des allers-retours entre les deux lectures.
- ➔ Permettre le dialogue entre points de vue issus de différents champs de la connaissance.
- ➔ Tenir compte d'éléments objectifs et de dimensions subjectives.
- ➔ Hiérarchiser les options en fonction de leur intégration dans des contextes élargis multidimensionnels.
- ➔ Sortir de l'idée que l'on détient la solution à des problématiques complexes : faire de son mieux n'est pas faire bien.
- ➔ Permettre de faire des choix avec un minimum de « dégâts collatéraux » ou d'« effets pervers ».
- ➔ Regarder les décisions « techniques » en tenant compte de leur dimension « humaine ».



Le concept

La conscience de l'interconnexion entre toutes les parties du monde est de plus en plus développée. Ce que chaque domaine des sciences étudie et approfondit doit maintenant être pensé dans le contexte élargi de toutes les autres connaissances, et même, au-delà des savoirs, en lien avec des exigences morales et éthiques propres au vivant et à l'humanité. C'est ce qui aujourd'hui relève du terme de « complexité ».

Mais, respectueux d'un principe de distinction-conjonction (Edgar Morin), il semble important de comprendre que l'opposé du complexe n'est pas le simple, mais le compliqué. Il s'agit là de développer une différenciation claire entre ces deux manières d'aborder le monde. Et cette différenciation posée permet ensuite de les articuler, chacune enrichissant ainsi l'autre.

En effet, le monde *n'est pas compliqué ou complexe*. Il se contente d'être. Il est les deux en même temps. C'est notre regard sur lui et notre manière de l'explorer et de l'habiter qui tient compte plus ou moins d'un aspect ou/et de l'autre. Il s'agit de lectures, toujours partielles, quel que soit leur niveau de finesse et de précision.

Le complexe est à distinguer du compliqué souvent abusivement réducteur de complexité ; sous cet angle, on peut dire que le compliqué est souvent simpliste, et que, comparativement, le complexe est plus simple puisqu'il prend en compte les grandes lignes de forces contradictoires qui s'affrontent, même s'il en néglige les détails. Ces derniers auront par contre toute leur importance au moment de la mise en œuvre concrète des décisions prises.

Certains domaines relèvent du compliqué et d'autres du complexe. Le fait de les distinguer permet de les articuler et de ne pas attendre de chacun ce qu'il ne peut apporter. Si le compliqué impose plus ou moins des solutions à un problème précis, le complexe en pose la problématisation dans un contexte plus large, c'est-à-dire que le complexe tiendra compte du fait que cette solution locale peut avoir des inconvénients majeurs dans d'autres domaines. Ainsi, même si le droit tend à rendre le monde plus juste, il ne pourra jamais atteindre cet idéal et sera toujours perfectible à partir des contradictions que les différentes manières d'envisager la notion de justice contiennent.

Cadre

- Pour qui : tout décisionnaire a intérêt à prendre en compte un minimum la complexité, notamment en période de changement puisqu'on ne peut totalement prévoir exactement tout ce qui se produira si on modifie un élément d'un système.

Situations de mise en œuvre

À explorer autant que possible avant la mise en œuvre de tout changement, de manière à en repérer les effets « secondaires » négatifs éventuels.

Comprendre la différence entre complexe et compliqué doit permettre à chacun d'intégrer des avis divergents et des connaissances fragmentaires en les « humanisant », c'est-à-dire en les pensant en relation avec les propriétés spécifiques des êtres humains : exigences éthique et morale, conscience, besoin de sens, projet, co-responsabilité, créativité, incertitude, etc.

Si le compliqué limite les possibilités, contraint les réalisations, il devrait toujours être soumis au final aux exigences du complexe. C'est en effet à ce niveau qu'apparaîtront les « effets pervers » ou indésirables d'une décision, par ailleurs parfaitement rationnelle et logique sur un plan limité.



Méthodologie

La pensée complexe va nécessairement dans le sens d'un travail interdisciplinaire dans lequel chacun a le souci des conséquences de ce qu'il souhaite sur les autres domaines de la vie. Il s'agira donc de chercher les objections possibles à toute proposition et de favoriser la prise en compte des contradictions toujours présentes dans la dynamique des systèmes vivants.

Étape 1: distinguer clairement (et donc schématiquement) les deux concepts: compliqué et complexe.

Étape 2: voir ce que chaque conceptualisation apporte (en positif et en négatif) en fonction des buts poursuivis et prendre en compte les contradictions/tensions qui apparaissent.

Étape 3: trouver des options qui évitent au mieux les effets non désirés qui auront pu être ainsi anticipés, tout en sachant que d'autres, imprévus, peuvent apparaître en cours de réalisation et nécessiteront de reprendre le processus de dialogue.



Cas pratique

Dans un hôpital, une intervention est demandée à propos de conflits entre les personnels soignants et la direction. La direction souhaitait que les temps impartis pour les soins soient respectés alors que le personnel soignant souhaitait offrir un accompagnement bienveillant qui nécessitait une présence accrue. À l'aide d'un consultant, un groupe de travail s'est constitué, comprenant des représentants des deux parties. Le dialogue a permis de classer l'ensemble des éléments de la problématique entre compliqué et complexe, ensuite de définir les buts en faisant ressortir les tensions et distinguer les différences pour mieux appréhender la position de chacune des parties. En dernier lieu, l'équipe a travaillé sur les meilleures options possibles pouvant répondre aux contraintes et exigences de chaque groupe: comment répartir le temps pour apporter un accompagnement bienveillant en respectant au mieux les temps impartis sur des critères de rentabilité. Il a été décidé qu'il revenait au personnel soignant de décider dans certaines situations précises si une présence accrue était nécessaire et à la Direction d'en donner les moyens.



Liens avec d'autres outils ou pratiques

> Fiche 2. La systémie en 3D



Pour aller plus loin

Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 1990.

Morin E., *La Méthode*, Seuil, 1977-2006.

Balta F., *La complexité à la portée de tous, une nécessité citoyenne*, Érès, 2017.



La systémie en 3D



[Objectifs]

- ➔ Visualiser et vivre, par le corps, l'effet du mouvement d'une personne dans l'espace sur les autres acteurs du système.
- ➔ Prendre conscience des liens d'interdépendance dans un groupe.
- ➔ Identifier la place que chacun prend dans le système.
- ➔ Prendre conscience que le système est bien plus que la somme des parties.



Le concept

Le monde dont nous faisons partie est vivant et « notre nature est plus inclusive que la personne séparée définie par l'habitude et la société », constate Joanna Macy.

Nos organisations sont des systèmes auto-organisés vivants et non pas mécaniques. L'exercice de l'équidistance ou systémie en 3D permet d'expérimenter un système comme un ensemble d'éléments en interaction et de prendre la mesure de l'importance des interrelations.



Modalités

- ▶ Pour qui : tout type de public
- ▶ Modalités : groupe de 10 personnes minimum
- ▶ Durée : 20 à 30 min



Situations de mise en œuvre

Toute situation réunissant des personnes qui travaillent ensemble : groupe projet, séminaire réunissant plusieurs services d'une seule et même organisation, groupe conduisant un projet de changement...



Méthodologie

Étape 1 : les consignes. Demandez à chacun de choisir en secret deux personnes du groupe pour toute la durée de l'exercice, puis de se positionner à équidistance de ces deux personnes. Les membres du groupe vont se déplacer pour se positionner à équidistance des deux personnes qu'ils auront choisies. Le groupe va mettre un temps à se stabiliser puisque le déplacement des personnes va engendrer un mouvement du groupe dans son ensemble.

Vous pouvez inviter les participants à poursuivre en variant la vitesse de leur déplacement, la distance avec les deux personnes choisies, leur positionnement par rapport à ces deux personnes (par exemple, entre les deux, en triangle...), vous pouvez inciter les participants à se rapprocher le plus possible tout en restant à équidistance, etc.

Invitez le groupe à se voir et à se vivre en mouvement en tant que système, tel un banc d'oiseaux en vol, à ressentir la fluidité dans le changement, le plaisir peut-être de cette adaptation constante et spontanée à laquelle chacun est invité.

Lorsque le groupe est stabilisé, les participants sont tous positionnés à équidistance de leurs deux personnes choisies.

Étape 2 : le débriefing. Invitez les participants à débriefer sur leur vécu, notamment à partir des questions suivantes :

- ▶ Comment avez-vous vécu cet exercice ?
- ▶ Quelle a été votre place dans le système ? Étiez-vous leader ? Suiveur ? Centré sur vos deux personnes ? À l'écoute de l'ensemble du système ?
- ▶ Quel était votre rapport à l'objectif ? Était-ce d'arriver à vous positionner entre les deux et vous arrêter ? Quel était votre ressenti quand le système bougeait encore ? Quand vous vous arrêtiez ?

Un système bouge constamment, il est vivant... et non pas mécanique.



Cas pratique

Sur un territoire, des acteurs de différentes structures locales ont été amenés à définir une vision partagée d'une politique territoriale pour l'enfance et des actions communes. Chacun de ces acteurs disposait au sein de sa structure de contraintes et d'objectifs propres. Il s'agissait maintenant d'ouvrir des perspectives communes.

Cet exercice a permis de faire vivre au groupe la dynamique d'un système vivant complexe et de prendre conscience :



- ▮ De l'interdépendance de l'ensemble des acteurs.
- ▮ Du fait que chacun est responsable de son comportement et participe à créer la complexité par ses actions.
- ▮ De l'importance d'avoir une vision de l'ensemble du système pour agir en interaction de manière cohérente.

Bénéfices

- ▮ Permettre à un groupe de vivre à travers l'expérience kinesthésique la notion d'interdépendance des actes posés par un membre sur l'ensemble du système. Un changement au sein d'une équipe peut engendrer le changement de l'équipe entière. Cela permet de se questionner notamment sur l'importance du dialogue et d'un travail en transverse au sein d'une organisation.
- ▮ Percevoir que les interrelations sont plus importantes que l'élément seul du système. Ce qui permettra de comprendre la notion d'approche systémique dans une organisation.
- ▮ Analyser avec recul des éléments tels que son rapport à l'objectif, au système en mouvement... pour poser des points d'attention, voire des pistes concrètes d'évolution de sa posture au sein de son propre système.

Recommandations

- ▮ Cet exercice pédagogique présente l'avantage de pouvoir s'utiliser avec des grands groupes et peut être particulièrement intéressant dans des situations de changement en cours ou à mener au sein d'une organisation.
- ▮ Il peut être intéressant de mettre en lumière les réactions des personnes au fur et à mesure.
- ▮ Pour compléter l'exercice, il peut être intéressant d'utiliser une métaphore d'un système vivant au travers de la projection d'une vidéo de vol d'étourneaux, qui se déplacent dans le ciel comme une seule entité vivante. Vous en trouverez plusieurs sur Internet.

Liens avec d'autres outils ou pratiques

- > Fiche 12. Les constellations systémiques d'organisation
- > Fiche 16. Le Social Presencing Theater

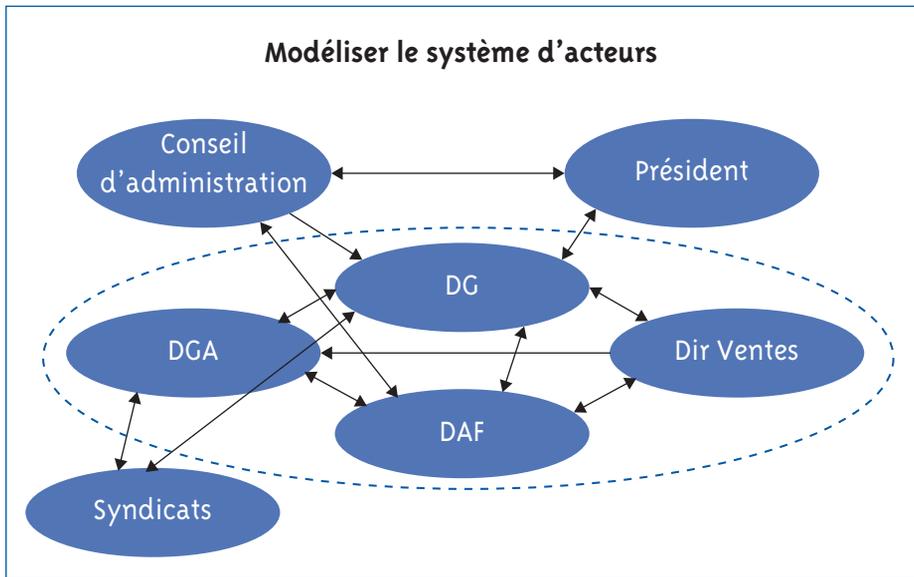
Pour aller plus loin

Macy J. & Molly Y.B., *Écopsychologie pratique et rituels pour la Terre. Retrouver le lien vivant avec la nature*, Éditions Souffle d'Or, 2008.

Malarewicz J.A., *Systémique et entreprise. Mettre en œuvre une stratégie de changement*, Pearson Education, 2017, 3^e éd.



La carte des parties prenantes



[Objectifs]

- ➔ Visualiser sur un schéma les différentes parties prenantes et leurs liens pour avoir un aperçu global des interactions.
- ➔ Identifier les parties prenantes de votre projet pour comprendre leurs besoins/attentes et anticiper leurs réactions.
- ➔ Communiquer avec vos parties prenantes pour vous assurer qu'elles comprennent parfaitement ce que vous faites et les avantages de votre projet.
- ➔ Planifier des actions susceptibles de gagner le soutien de parties prenantes importantes pour assurer le succès de votre projet.



Le concept

La carte des parties prenantes permet de cartographier l'ensemble des acteurs qui interviennent et/ou interagissent dans une situation donnée. Sur un projet, plus les actions que vous entreprenez affectent de parties prenantes (internes et externes, alliées ou opposantes), plus il est probable que celles-ci auront un impact sur les personnes qui ont du pouvoir et de l'influence sur votre travail. Ces personnes pourraient être de fervents partisans de vos projets ou des détracteurs. Identifier les parties prenantes les plus importantes vous aide à mieux cadrer vos projets à un stade précoce. Ces parties prenantes seront alors plus susceptibles de vous soutenir, et leur contribution peut également améliorer la qualité de votre projet.



La carte des parties prenantes permet de repérer l'ensemble des partenaires à inclure dans un projet, les acteurs à rassurer, ceux à soigner afin de favoriser l'avancée d'un sujet, les questions les plus importantes à discuter, les sujets cruciaux à évaluer...

Cadre

- ▶ Pour qui : toute personne qui souhaite avoir une vision globale d'une situation ou d'un projet
- ▶ Modalités : en individuel ou en collectif
- ▶ Durée : 1 h à quelques heures en fonction de la situation

Situations de mise en œuvre

La carte des parties prenantes peut s'utiliser dans différentes situations :

- ▶ Lors du lancement d'un nouveau projet de transformation, de déménagement...
- ▶ Lors du cycle de développement d'un produit ou d'une nouvelle offre.
- ▶ Au regard d'un travail que vous souhaitez effectuer.
- ▶ Dans l'analyse de votre rôle actuel.

Méthodologie

Étape 1 : identifiez vos parties prenantes sur un sujet ou une situation. Pensez à toutes les personnes qui sont impactées, qui ont de l'influence ou un pouvoir, ou qui ont un intérêt dans sa réussite ou son échec.

Étape 2 : dessinez les relations entre les acteurs en lien avec la situation.

Étape 3 : priorisez vos parties prenantes à partir de la liste que vous avez établie. Certaines peuvent avoir le pouvoir de bloquer ou de faire avancer votre projet. Certaines peuvent être intéressées par ce que vous faites, alors que d'autres ne le sont pas. Vous pouvez les classer en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt dans votre travail :

- ▶ Pouvoir important et forte influence : impliquez pleinement ces personnes et faites des efforts pour les satisfaire.
- ▶ Pouvoir important et faible influence : impliquez-les pour les satisfaire sans communication excessive.
- ▶ Pouvoir faible et forte influence : informez ces personnes régulièrement et assurez-vous qu'aucun problème majeur ne se pose.
- ▶ Pouvoir faible et faible influence : intéressez-vous à ces personnes sans communication excessive.

Étape 4 : découvrez ce que vos principales parties prenantes ressentent au sujet de votre projet et quels sont leurs besoins/attentes. Vous pouvez vous poser ces questions :

- ▶ Quel intérêt portent-elles à votre projet ? Est-ce positif ou négatif ?

- ▶ Qu'est-ce qui les motive le plus ?
- ▶ Quelles sont les informations dont elles ont besoin et quelle est la meilleure façon de communiquer avec elles ?
- ▶ Qui influence leurs opinions en général, et qui influence leur opinion sur vous ?
- ▶ Que pensent-elles de votre projet ?
- ▶ Si elles ne sont pas positives, de quoi ont-elles besoin pour soutenir votre projet ?
- ▶ Si vous pensez qu'elles ne vont pas soutenir votre projet, comment allez-vous gérer leur résistance ?
- ▶ Qui d'autre pourrait être influencé par leurs opinions ? Est-ce que ces personnes peuvent devenir à leur tour des parties prenantes ?

Ensuite, si c'est possible, vous pouvez poser ces mêmes questions à vos parties prenantes. Un moyen simple de résumer le niveau de soutien dont vous bénéficiez de la part de vos parties prenantes est de les coder en couleur. Par exemple, représentez les alliées et les partisans en vert, les critiques en rouge, et celles qui sont neutres en orange. Vous pouvez également indiquer comment les impliquer au mieux et comment communiquer avec chacune.

Étape 5 : réfléchissez à ce que vous souhaitez obtenir de chaque partie prenante :

- ▶ Quel type d'aide ou de soutien (financier, humain, technique...) ?
- ▶ Quel rôle aimeriez-vous que chacun joue dans votre projet ?

Si vous avez besoin d'actions spécifiques pour faire avancer le projet, notez-le en face de chaque nom.

Étape 6 : identifiez les messages que vous souhaitez communiquer pour motiver vos parties prenantes à vous soutenir et à s'engager dans votre projet. Mettez en évidence les avantages que votre projet apportera à l'organisation ou aux personnes concernées : performance, bien-être au travail, productivité, intelligence collective...



Cas pratique

Dans une entreprise industrielle, la mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégré provoquait beaucoup de craintes de la part du personnel. Au milieu du projet, alors que les résistances se faisaient de plus en plus vives, le chef de projet et son équipe ont été accompagnés pour cartographier les parties prenantes et décider des plans d'action à mettre en œuvre.

La carte des parties prenantes a permis à l'équipe de se rendre compte qu'elle avait occulté des parties prenantes importantes (les délégués du personnel, les clients externes qui auraient des modalités de suivi différentes, les fournisseurs dont le processus de facturation évoluerait). Ce sont surtout les clients internes qui avaient été interrogés sans qu'il y ait une communication adéquate vers l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières, sans information, étaient déjà dans une forme de résistance face à ce qui pouvait changer leurs habitudes.

La décision a été tout d'abord d'interviewer toutes les parties prenantes, de mieux connaître leurs besoins et leurs attentes, de les classer en fonction de leur pouvoir et de leur influence sur le projet, et de mettre en place un plan de communication démarrant le plus tôt possible pour répondre aux craintes.



Au bout de quelques semaines, l'équipe projet a pu continuer son travail dans un environnement plus serein et en faisant des points d'informations réguliers renforçant l'implication de tous.

Bénéfices

- ▶ Anticiper les problèmes en identifiant rapidement l'ensemble des parties prenantes concernées, leurs apports et éventuellement leur résistance.
- ▶ Comprendre le poids et la complexité des liens au sein d'un ensemble d'acteurs partageant une situation.
- ▶ Augmenter les chances de réussite de vos projets.

Recommandations

- ▶ Identifier de la manière la plus large possible vos interlocuteurs.
- ▶ Allouer le temps nécessaire pour la communication, en particulier si votre projet nécessite des contributions de nombreuses parties prenantes.
- ▶ Se demander régulièrement si la communication est toujours efficace avec vos parties prenantes.

Liens avec d'autres outils et pratiques

- > Fiche 4. Le diagramme systémique
- > Fiche 5. Les archétypes ou structures systémiques
- > Fiche 50. La carte d'empathie

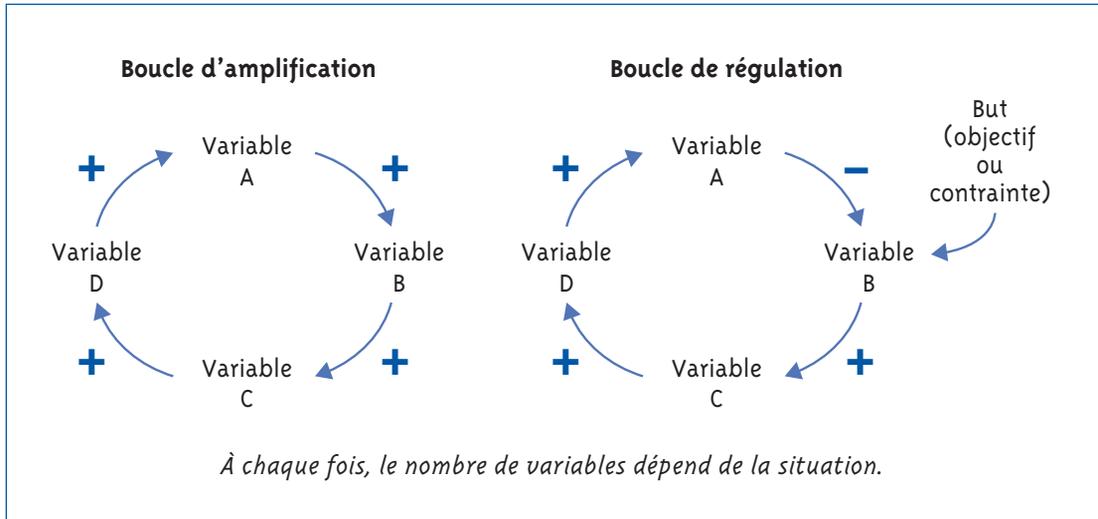
Pour aller plus loin

Mendelow A.L., *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*, Penn State University, 1981.

Bonafous-Boucher M., Rendtorff J.D., *La théorie des parties prenantes*, La Découverte, 2014.



Le diagramme systémique



[Objectifs]

- ➔ Donner un aperçu spatial et dynamique d'une situation ou d'une problématique.
- ➔ Utiliser le diagramme comme technique de résolution de problème.
- ➔ Prendre du recul sur une situation.
- ➔ Changer notre façon habituelle de penser et de parler des problèmes complexes.



Le concept

La dynamique des systèmes, mise au point par le Pr Jay Forrester et ses collègues du MIT, décrit les processus complexes de rétroaction au sein des organisations et des systèmes humains. Le diagramme systémique est utilisé pour visualiser les liens entre les différents éléments d'un système qui s'influencent entraînant des incidences sur le déroulement des actions. À partir de n'importe lequel des éléments d'une situation (ou « variable »), vous pouvez dessiner des liens (« flèches ») qui illustrent son impact sur un autre élément. Ils révèlent des cycles qui se répètent et qui améliorent ou dégradent la situation. Chaque élément décrit un phénomène d'influence réciproque : l'influence est à la fois effet et cause et s'exerce dans les deux directions.

Il y a deux sortes de boucles de rétroaction et un effet retard :

- ▶ Les boucles d'amplification sont des moteurs de croissance qui décrivent une situation de croissance ou de déclin accéléré.
- ▶ Les boucles de régulation sont en œuvre lorsque les comportements semblent tendre vers un objectif précis qui peut être affiché ou implicite.



La plupart des processus de rétroaction comprennent un délai ou une interruption dans la manifestation de l'influence d'une variable sur une autre. Les systèmes ont donc une intelligence qui leur est propre. Rien ne le montre plus que l'effet retard : le temps qui s'écoule entre les actions et leurs conséquences. L'effet retard peut vous faire manquer votre but ou, si vous en prenez conscience et travaillez avec, vous rendre de grands services.

Toutes les idées exprimées par le langage de la pensée systémique sont construites à partir de ces éléments de base, exactement comme une langue s'articule autour de verbes et de noms associés.

Cadre

- ▶ Pour qui : toute personne qui souhaite avoir une vision globale et dynamique d'une situation
- ▶ Modalités : en individuel ou en collectif
- ▶ Durée : 30 min à 1 h

Situations de mise en œuvre

- ▶ Un moment clé d'un projet de transformation.
- ▶ Une situation de conflit entre personnes ou entre divisions.
- ▶ Une situation de répétition à laquelle vous souhaitez mettre fin.
- ▶ Un processus ou une démarche que vous souhaitez évaluer à un instant T.

Méthodologie

Étape 1 : représentez la situation avec des symboles, des images ou des mots. Débutez par l'élément le plus important pour vous. Par exemple : la satisfaction client baisse. Contentez-vous pour l'instant de noter l'élément.

Étape 2 : suivez l'histoire en utilisant un langage qui décrit le mouvement. Que fait l'élément que vous avez choisi en ce moment précis ? Alors que la satisfaction client s'accroît... baisse... s'améliore... se détériore... augmente... chute... reste stable... s'essouffle...

Étape 3 : décrivez ensuite l'impact de ce mouvement sur l'élément suivant : alors que le niveau de la satisfaction client baisse, les efforts faits pour acquérir de nouveaux clients augmentent.

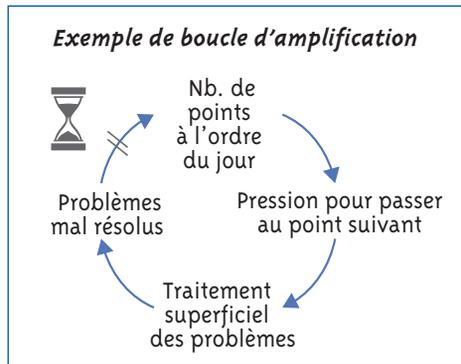
Étape 4 : continuez l'histoire jusqu'à revenir à votre point de départ pour fermer la boucle avec des phrases et des expressions qui montrent une relation de cause à effet : lorsque la satisfaction client baisse, les efforts et les investissements pour acquérir de nouveaux clients augmentent, ce qui se traduit par une baisse des investissements sur la qualité des produits, ce qui de nouveau entraîne une chute de la satisfaction des clients...

Étape 5 : racontez l'histoire de manière vivante. Ajoutez-y des exemples et des détails pour que les participants comprennent exactement ce que vous voulez dire. Dessinez une boucle d'amplification ou une boucle de régulation avec des temps de délais ou pas. Vous comprenez alors mieux ce qui se passe dans le système.

Étape 6 : choisissez les éléments sur lesquels vous souhaitez agir pour faire évoluer le système.

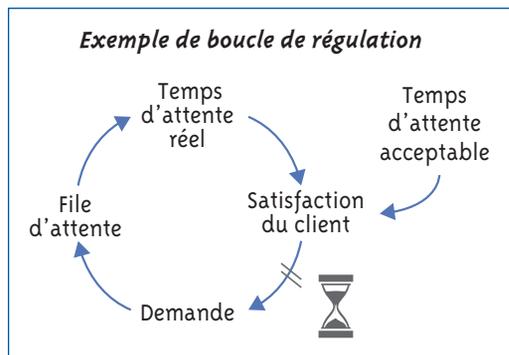


Cas pratiques



Boucle d'amplification

Un nouveau comité de direction s'aperçoit qu'il y a une accumulation de sujets supplémentaires à traiter alors que l'agenda est déjà surchargé. Plus le nombre de points à l'ordre du jour augmente, moins l'équipe prend le temps d'étudier à fond les sujets à aborder. Par conséquent, le niveau de temps passé sur chaque point baisse. Plus ce temps baisse, moins il y a de compréhension partagée dans l'équipe. Moins il y a de compréhension partagée, plus le traitement des problèmes devient superficiel et les décisions prises ne peuvent pas s'appliquer. Après un certain délai (effet retard), de nouveaux problèmes apparaissent qui viennent à nouveau augmenter les points à l'ordre du jour de l'équipe de direction.



Boucle de régulation

Un magasin vient de lancer un nouveau produit qui remporte un grand succès et petit à petit, la file d'attente devant le magasin augmente. Comme le temps d'attente augmente, la satisfaction client commence à baisser. Sans ajustement du temps d'attente acceptable par les clients, le système se réglera : les clients finiront par changer de fournisseur.

Il y a au moins deux temps de réaction ou délais importants :

- ▶ Le temps qui s'écoule avant que la satisfaction des clients ne baisse.
- ▶ Le temps qui s'écoule avant que l'impact de la perte de réputation ne soit ressenti par le magasin.



Bénéfices

- ▶ Mieux comprendre la complexité d'un contexte.
- ▶ Permettre de penser de manière intégrale et globale.
- ▶ Faire ressortir les contraintes et les limites de la situation telles qu'elles sont dans la réalité.
- ▶ Faciliter le brainstorming dans un groupe pour encourager chacun à contribuer au processus. En groupe, obtenir l'accord des parties prenantes sur la situation actuelle, les contraintes et le futur désiré.

Recommandations

- ▶ Dans les langues linéaires, on ne peut parler d'une boucle qu'étape par étape et une seule étape à la fois. Cependant dans la réalité, tous ces événements se produisent en même temps. En discernant leur simultanéité (les ventes continuent de baisser alors que vous produisez davantage d'efforts pour acquérir de nouveaux clients...), vous êtes en mesure de déterminer un comportement systémique et de prendre en compte le temps.
- ▶ Les temps de réaction peuvent avoir une influence considérable dans un système car les retards sont subtils. Souvent considérés comme normaux, ils sont fréquemment ignorés et toujours sous-estimés. Dans les boucles amplificatrices, les retards peuvent ébranler la confiance parce que la croissance n'arrive pas aussi vite que prévu. Dans les boucles régulatrices, les retards peuvent modifier de manière spectaculaire le comportement du système.
- ▶ Éliminer les temps de réaction est une méthode clé pour accélérer un cycle. En effet, lorsque des délais non reconnus se produisent, les individus ont tendance à réagir de manière impatiente, habituellement en redoublant d'efforts pour obtenir ce qu'ils veulent. Cette attitude provoque des oscillations aussi violentes qu'inutiles alors qu'il est important de réagir en éliminant les temps de réaction.

Liens avec d'autres outils ou pratiques

- > Fiche 1. La complexité
- > Fiche 3. La carte des parties prenantes
- > Fiche 5. Les archétypes ou structures systémiques

Pour aller plus loin

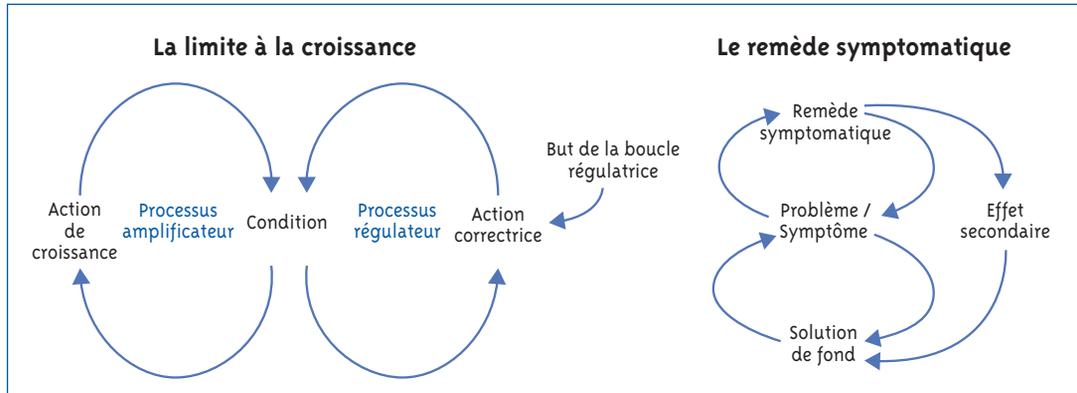
Lima M., Cukier J., *Cartographie des réseaux. L'art de représenter la complexité*, Eyrolles, 2013.

Morin E., Bibard L., *Complexité et organisations. Faire face aux défis de demain*, Eyrolles, 2018.

Balta F., *La complexité à la portée de tous, une nécessité citoyenne*, Èrès, 2017.



Les archétypes ou structures systémiques



[Objectifs]

- ➔ Reconnaître les leviers pour comprendre et résoudre les mécanismes des problèmes managériaux.
- ➔ Identifier les schémas qui sous-tendent les événements.
- ➔ Se libérer des schémas inconscients qui nous piègent, les transformer.



Le concept

Issu des travaux de Jay Forrester, l'archétype systémique a été mis au point par Innovation Associates (IA) au milieu des années 1980. Tous les archétypes ou structures systémiques sont constitués des trois piliers du langage systémique : les boucles d'amplification et de régulation, et l'effet-retard. Ces éléments s'enchaînent dans une ou plusieurs boucles.

Les chercheurs ont identifié une douzaine de modèles archétypaux. Les structures de la limite à la croissance et du remède symptomatique se retrouvent dans une grande variété de situations managériales... Ces archétypes constituent les comportements les plus communs, on les présente, mais on ne les reconnaît pas facilement.

La structure de limite à la croissance : c'est un processus d'amplification. La croissance accélère dans un premier temps avant de ralentir, voire de s'effondrer. Accroître les efforts qui avaient si bien fonctionné auparavant ne marche plus. La croissance se voit opposer une boucle de régulation. Plus vous dépensez d'énergie, plus le processus stabilisateur induit une résistance qui rend vos efforts inutiles. La réaction classique est de s'obstiner à faire encore plus, alors que l'effet de levier réside au contraire dans les facteurs stabilisateurs, non dans les processus d'amplification. Pour



modifier le comportement du système, il faut une action correctrice en identifiant et en supprimant les facteurs qui freinent la croissance. Cela peut exiger des actions dont vous n'avez pas encore eu l'idée, des choix insoupçonnés ou des changements délicats dans les règles du système.

La structure de remède symptomatique: c'est un processus par lequel seuls les symptômes d'un problème sont traités. Des progrès apparaissent très vite, mais ces remèdes partiels ne font que relâcher la pression sur la recherche de vraies solutions de fond. Le problème sous-jacent s'aggrave, tandis que les effets secondaires des remèdes superficiels rendent plus difficile son règlement définitif car vous vous habituez de plus en plus aux remèdes superficiels, qui paraissent être les seuls applicables. Sans que vous l'ayez délibérément voulu, vous vous accoutumez à la structure de remède symptomatique et vous vous éloignez de la résolution des vrais problèmes. La structure de remède symptomatique comporte deux processus de régulation qui essaient de corriger le problème que révèle le symptôme. La boucle du haut représente le traitement symptomatique, la solution ponctuelle, le traitement qui ne porte que sur le symptôme. La boucle du bas implique un délai, et représente une solution de fond, mais à effet retardé. Cela ne l'empêche pas d'être la plus efficace et, peut-être, le seul moyen de régler le problème.

Cadre

- ▶ Pour qui : toute personne qui souhaite mieux comprendre les interactions d'un système
- ▶ Modalités : en individuel ou en collectif

Situations de mise en œuvre

Les structures de limites à la croissance :

- ▶ Une organisation se développe pendant un certain temps, puis arrête de croître.
- ▶ Une équipe améliore ses résultats et voit ensuite ses performances retomber.
- ▶ Des individus progressent, puis plafonnent.

Les structures de remède symptomatique :

- ▶ Une entreprise, confrontée à un écart entre ses objectifs et la situation en cours revoit ses objectifs à la baisse.
- ▶ Un collaborateur qui ne répond pas aux attentes est déplacé dans un autre service jusqu'à ce qu'un manager décide vraiment de résoudre le problème.
- ▶ Une équipe fait appel à des consultants externes pour régler des problèmes, ce qui la rend dépendante sur le long terme.

Méthodologie

Structure de limite à la croissance

Étape 1 : commencez par dessiner le schéma permettant de visualiser le système archétypal systémique comme dans le cas des boucles de rétroaction. Le meilleur moyen pour reconnaître les structures de limite à la croissance est d'identifier le schéma récurrent de comportement. Identifiez

le meilleur levier: y a-t-il une situation où tout s'améliore au début, puis se dégrade mystérieusement? Dès que vous croyez reconnaître une telle situation, voyez si vous pouvez distinguer les facteurs amplificateurs et régulateurs. Pour lire tout schéma de limite à la croissance, commencez par le cercle décrivant le processus d'amplification, c'est-à-dire par ce qui donne l'impulsion initiale au système.

Étape 2: identifiez le processus d'amplification: qu'est-ce qui est en progression? Quelle est l'action qui mène à une amélioration?

Étape 3: identifiez les facteurs bloquants qui finissent par entrer en jeu (des normes, des objectifs implicites, ou des ressources limitées...) et le processus de régulation qu'ils provoquent: quelle est l'action de régulation ou la force de résistance qui entre en jeu et empêche le système de poursuivre son amélioration?

Étape 4: cherchez le levier sur lequel opérer pour faire baisser ou supprimer la contrainte.

Étape 5: pour atteindre les meilleurs résultats, validez votre schéma de limite à la croissance une fois confronté à la réalité. Partagez avec d'autres votre perception. Testez vos idées de leviers dans des expériences limitées, mais réelles.

Structure de remède symptomatique

Étape 1: identifiez les situations de dépendance, dans lesquelles vous avez l'impression que le vrai problème n'a jamais été géré.

Étape 2: commencez par identifier le symptôme originel du problème, ce qui pose problème: l'incapacité d'une équipe à résoudre des problèmes pressants, une part de marché en baisse, etc.

Étape 3: listez toutes les solutions rapides.

Étape 4: identifiez les impacts indésirables de ces solutions (sur les autres éléments du système) pour voir comment la dépendance envers un remède symptomatique conduit à des effets secondaires et à une dépendance accrue. L'une des caractéristiques du remède symptomatique est le sentiment de devoir essayer la même solution un peu, et encore, et encore une fois... jusqu'à ce que vous vous retrouviez dans une situation où vous vous refusez à essayer quoi que ce soit d'autre.

Étape 5: identifiez la ou les solutions de fond, des mesures qui, selon vous, entraîneraient une amélioration durable.

Étape 6: identifiez les leviers d'action les plus puissants.



Cas pratiques

Structures de limite à la croissance

Une entreprise très innovante développe fréquemment de nouveaux produits et croît rapidement. Le chiffre d'affaires augmente, de même que les budgets de R&D et le nombre d'ingénieurs et de chercheurs. Les ingénieurs évoluent en managers d'équipes et passent moins de temps au développement des produits. Du coup, les délais de mise au point des produits s'allongent, freinant leur introduction sur le marché. Après un délai, l'innovation stagne et les revenus ralentissent.

Une entreprise porte ses efforts sur l'amélioration de la qualité. Les premiers travaux conduisent à des progrès importants dans la qualité des produits, des services et des processus. Rapidement, le



niveau d'amélioration stagne, les améliorations suivantes sont beaucoup plus complexes car elles impliquent la coordination de plusieurs entités. L'insuffisance de soutien par l'ensemble de l'organisation et le comportement de l'encadrement supérieur constituent ces nouvelles limites. À moins que la société n'entreprenne des modifications significatives au niveau structurel, ses progrès en qualité restent limités.

Structures de remède symptomatique

Une société licencie du personnel (la solution) pour réduire ses coûts et augmenter ses bénéfices (le symptôme du problème). Le levier d'action le plus évident : encourager les salariés seniors avec des salaires élevés à prendre une retraite anticipée. Les bénéfices s'améliorent immédiatement. Toutefois, cette réduction élimine les salariés les plus expérimentés. Ces licenciements entraînent des baisses de moral et de compétences qui affectent les coûts de production en raison d'erreurs et d'heures supplémentaires, baissent la productivité (la conséquence involontaire) et absorbent tout le bénéfice supplémentaire généré par la « solution licenciement ». Finalement, la direction se résigne à de nouveaux licenciements...

Bénéfices

- ▶ Mieux appréhender les boucles de causalité qui conditionnent votre activité quotidienne.
- ▶ Identifier les structures de limite à la croissance permet de chercher le levier sur lequel opérer pour obtenir une baisse ou une suppression de la contrainte. Cela permet de travailler sur la prochaine série de facteurs bloquants pour comprendre leur nature et comment y remédier.
- ▶ Identifier la structure de remède symptomatique permet d'éviter les « solutions » qui paraissent séduisantes de prime abord, mais qui vous laissent une impression désagréable.
- ▶ Modifier votre manière de percevoir la réalité, pour être plus apte à voir les forces systémiques en action et distinguer les leviers qui permettent de les changer.

Recommandations

- ▶ Valider vos conclusions sur les systèmes archétypaux avec quelques initiatives limitées et attendre leurs effets. Un long délai peut être nécessaire pour restaurer la capacité de réponse du système qui a pu s'atrophier au cours du temps.

Limites à la croissance

- ▶ Comprendre le processus régulateur (il ne sert à rien de refaire ce qui a marché dans le passé) plutôt que d'investir davantage dans le processus amplificateur.
- ▶ Les limites peuvent se situer au sein de l'organisation (épuisant vos ressources financières, humaines ou technologiques) ; elles peuvent se trouver à l'intérieur de vous-même (si vous êtes prisonnier de vos schémas mentaux, de l'histoire ou des normes) ; ou bien encore ces limites peuvent être extérieures (un marché saturé ou un marché qui attire de nouveaux concurrents).
- ▶ Rechercher d'autres moteurs potentiels de croissance, d'autres cercles vertueux qui pourraient soutenir la croissance lorsqu'elle baissera.

- ▮ Il n'y a pas de croissance sans limites. Dans tous les domaines, les schémas de croissance et de limites coexistent en diverses combinaisons. Parfois, c'est la croissance qui domine, parfois, ce sont les limites et, souvent, c'est l'une ou l'autre à tour de rôle. Un long temps de réaction dans la boucle régulatrice signifie que le cycle de croissance peut pousser le système bien au-delà de ses capacités avant que l'on s'en aperçoive.

Remède symptomatique

- ▮ Appliquer le remède moins fréquemment et réduire le nombre de remèdes que vous appliquez en même temps. Choisir les interventions qui produisent les conséquences les moins dommageables ou les plus facilement gérables.
- ▮ Recadrer le problème et le traiter à la racine : abandonner le remède qui ne fait disparaître que le symptôme. Chaque remède symptomatique est entraîné par un but implicite de la boucle régulatrice. La rendre explicite.



Liens avec d'autres outils et pratiques

- > Fiche 1. La complexité
- > Fiche 3. La carte des parties prenantes
- > Fiche 4. Le diagramme systémique



Pour aller plus loin

Davies J., « Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 190 (1), 2012, p. 95-117.