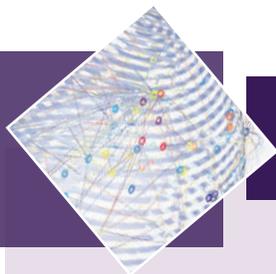




**FONCTION QSE,
LEVIER D'ORGANISATION
APPRENANTE**



SOMMAIRE

1

7 UN MONDE EN MUTATION

- 9 ▼ 1.1 MUTATION MANAGÉRIALE
- 9 ▼ 1.2 VERS UNE ÉCONOMIE DE L'INFORMATION, DE LA CONNAISSANCE ET DE L'ORGANISATION APPRENANTE
- 10 ▼ 1.3 MUTATION VERS LE MANAGEMENT AGILE ET L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

2

CONTOURS & COMPOSANTES DE L'ORGANISATION APPRENANTE

12

- 13 ▼ 2.1 CONTOURS DE L'ORGANISATION APPRENANTE
- 15 ▼ 2.2 CINQ DISCIPLINES DE L'ORGANISATION APPRENANTE SELON PETER SENGE
- 17 ▼ 2.3 REGARD OPÉRATIONNEL SUR LES CINQ DISCIPLINES
 - 2.3.1 DISCIPLINE « MAÎTRISE PERSONNELLE » 13
 - 2.3.2 DISCIPLINE « MODÈLES MENTAUX » 20
 - 2.3.3 DISCIPLINE « VISION PARTAGÉE » 21
 - 2.3.4 DISCIPLINE « APPRENDRE EN ÉQUIPE » 25
 - 2.3.5 DISCIPLINE « PENSÉE SYSTÉMIQUE » 27
- 30 ▼ 2.4 FREINS DE L'ORGANISATION APPRENANTE

3

32 PLACE DE LA CONNAISSANCE DANS LES ORGANISATIONS APPRENANTES

- 33 ▼ 3.1 CONNAISSANCE (INDIVIDUELLE), EXPÉRIENCE, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR ÊTRE, SAVOIR DEVENIR
- 34 ▼ 3.2 PLACE DE LA CONNAISSANCE (COLLECTIVE) AU SEIN D'UN ORGANISME
 - 3.2.1 CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE 34
 - 3.2.2 GESTION DES CONNAISSANCES 36

4 DE L'INDIVIDU À L'ORGANISATION APPRENANTE

38

- 39 ▼ 4.1 PRÉ-REQUIS DE L'ORGANISATION APPRENANTE
- 41 ▼ 4.2 DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF, VIA LE SYSTÈME DE MANAGEMENT
- 42 ▼ 4.3 DU COLLECTIF À L'ORGANISATION APPRENANTE VIA LA CULTURE DE LA COLLABORATION

44 PROCESSUS D'ÉMERGENCE DE L'ORGANISATION APPRENANTE

5

- 45 ▼ 5.1 PRÉREQUIS ET DÉFINITION DU CADRE (ÉTAPE 1)
- 47 ▼ 5.2 ÉTAT DES LIEUX (ÉTAPE 2)
- 47 ▼ 5.3 CONCEPTION DU DISPOSITIF D'ORGANISATION APPRENANTE (ÉTAPE 3)
- 48 ▼ 5.4 ACCOMPAGNEMENT ET DÉPLOIEMENT PROGRESSIF (ÉTAPE 4)

6 ET SI L'ORGANISATION APPRENANTE N'EXISTAIT PAS

49

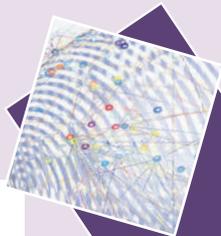
7 AUTEURS

51

8

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

54



INTRODUCTION



Cela fait désormais plus de 9 ans que Parcours croisés, la communauté de la fonction QSE a vu le jour. Chaque année cette communauté assure un rôle de prospective, de réflexion sur les évolutions, la création de valeur de la fonction QSE.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette précédente décennie : les nouveaux territoires de légitimité de la fonction QSE en 2014, l'évaluation de la fonction QSE en 2015, la qualité à l'heure du numérique : transformation digitale de la fonction en 2016, la fonction QSE au cœur de la transformation digitale en 2017 et l'impact du digital sur les démarches qualité en 2018.

Oubliant un instant les outils, la technologie, les méthodes, en 2019, le souhait a été d'aborder, d'orienter, d'axer la réflexion et d'apprendre de notre environnement, de ce qui fait la société aujourd'hui.

Quel constat faisons-nous ?

Tout va de plus en plus vite.

Nous vivons dans un environnement où la nécessaire **capacité d'adaptation aux changements** est constante.

Quelles sont les structures qui savent le mieux réagir aux changements ?

Les structures agiles s'adaptent vite, elles savent capitaliser sur l'expérience et l'apprentissage des collaborateurs. Et la capacité d'une organisation à apprendre, et à transformer rapidement cet apprentissage en actions, représente un avantage compétitif majeur sur le marché.

Une organisation apprenante est une organisation qui s'adapte aux changements de plus en plus rapides de son environnement. Elle se considère comme un système vivant au sein d'un écosystème. Pour se transformer, elle s'appuie sur des **pratiques de leadership** individuelles et collectives (dont les 5 disciplines de Peter Senge).

Fort de ce constat, et en repartant des compétences phares et indispensables de la fonction QSE : être **un bon facilitateur, un catalyseur, un leader, la question suivante s'est imposée comme une évidence** :

Et si la fonction QSE avait un rôle à jouer dans cette capacité à changer pour continuer à être un pilier de l'organisation et continuer à développer **la performance et la pérennité** grâce à la **mobilisation des énergies individuelles et de l'intelligence collective** ?

Cet ouvrage vous propose de comprendre ce qu'est une organisation apprenante et surtout comment la fonction QSE peut-elle en être un levier.

Vous allez parcourir cet ouvrage, et au cours de votre lecture, je vous invite réellement à prendre un temps d'introspection et de réflexion personnelle. Interrogez-vous sur la façon de transposer chez vous, dans votre quotidien ce que vous venez de comprendre et en particulier sur chacune des disciplines de Peter Senge expliquée et illustrée.



Bonne lecture.

Claudine VALLON

Responsable de Parcours croisés



Cet ouvrage n'aurait pas pu voir le jour sans **Bénédict Costedoat-Lamarque** dont la rencontre a permis de concrétiser cette réflexion et cette approche avec des histoires inspirantes, apprenantes si riches ;

Vincent Iacolare, partenaire de Parcours Croisés historique, impliqué, passionné depuis le début de la naissance de de la communauté ;

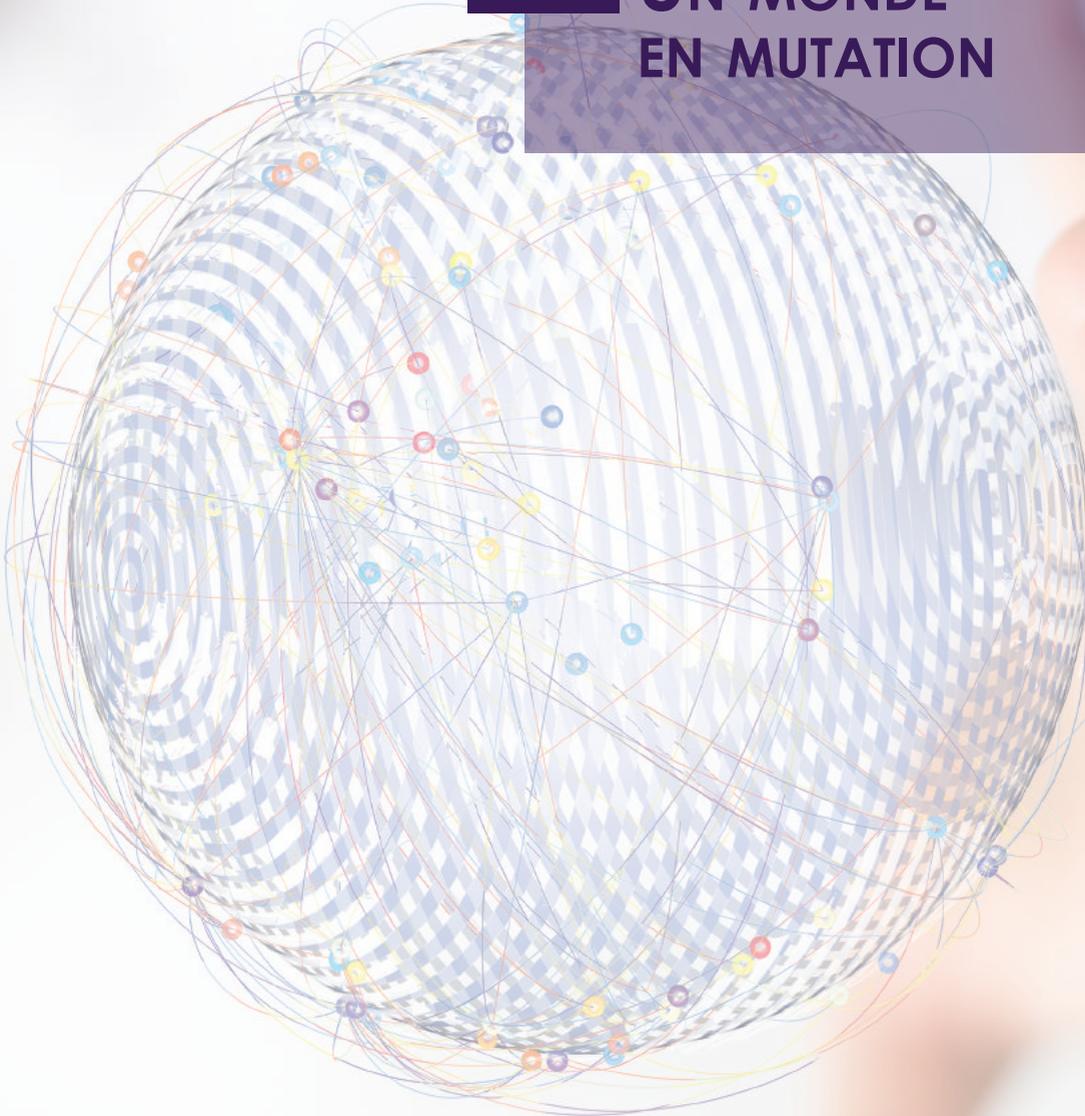
Alban Ossart, Dominique Deher, Lucie Lamaison, Lydie De Meyer, Patricia Erny et Thierry Duc, membres des clubs Parcours Croisés qui ont accepté de nous livrer et de partager leurs histoires apprenantes et inspirantes.

Que je souhaite remercier très chaleureusement.

Je souhaite remercier également l'ensemble des membres de Parcours Croisés, ainsi que les animateurs des clubs avec qui nous avons partagé, réfléchi, construit sur la posture de la fonction QSE dans une organisation apprenante.

1

UN MONDE EN MUTATION



Au XXIème siècle, la communication s'accélère, la mondialisation élargit les terrain de jeu, les produits comme les compétences ont aujourd'hui un cycle de vie de plus en plus court. Le management leur court après mais semble à bout de souffle. Dans ce monde moderne il devient nécessaire, indispensable, vital même, de faire émerger une mutualisation des expériences et des connaissances, une organisation apprenante et plus globalement une économie apprenante. Avec comme intérêt l'accroissement de la performance globale de l'organisme, le développement d'un esprit d'équipe, l'amélioration de l'approche systémique et la construction d'une organisation dite « intelligente » ...

Peter Senge, dans son ouvrage « les cinq disciplines » décrit les organisations apprenantes comme "celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble".

Bien des leviers qui ne laissent pas indifférents les managers QSE (qualité-sécurité-environnement), qu'ils soient de type qualité, sécurité au travail, environnement, responsabilité sociétale, bonne gouvernance... tant leur rôle dans cette dynamique devient central et primordial.



1.1 Mutation managériale

Frédéric Laloux, dans son ouvrage « Reinventing organizations » analyse le passé et l'évolution des organisations et constate que plusieurs changements de paradigmes se sont déjà opérés en quelques décennies. Quatre grandes étapes sont apparus au fil du temps, quatre paradigmes, nommés par une caractéristique principale et une couleur :

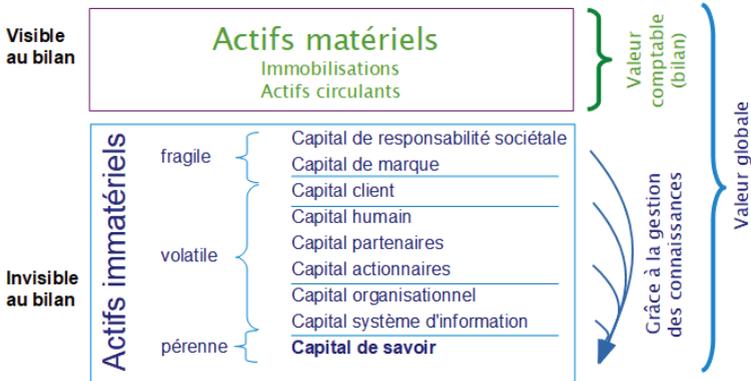
- ▼ Paradigme « Impulsivité » (Rouge) : le plus ancien, régi par le pouvoir, par la force et la domination, par la cruauté et l'arbitraire d'un chef sur un groupe.
- ▼ Paradigme « Conformisme » (Ambre) : celui de la recherche de stabilité et rigidité qui va avec, qu'on retrouve dans les institutions religieuses, gouvernementales, militaires et éducatives.
- ▼ Paradigme « Réussite » (Orange) : se concentre exclusivement sur les aspects objectifs et tangibles de l'organisation comme par exemple sa structure, ses procédures, ses pratiques et le comportement de ses employés.
- ▼ Paradigme Pluralisme (Vert) : se focalise sur les aspects subjectifs et intangibles comme la culture d'entreprise, les motivations et croyances des individus...

Ces quatre paradigmes mènent à l'émergence actuelle d'un cinquième : « Evolution » (Opale). Il représente une évolution radicale par rapport à l'ensemble des paradigmes précédents. Tandis que ces derniers sont fondés sur des logiques de peur et de rareté, le paradigme « Évolution » est fondé sur la confiance. Il se développera probablement rapidement dans les années à venir pour répondre aux enjeux complexes du monde actuel.



1.2 Vers une économie de l'information, de la connaissance et de l'organisation apprenante

Depuis bien des années les sociétés, États, pays, nations, entreprises de toutes tailles sont fondés sur l'économie, c'est à dire des activités de production, distribution et consommation de richesses. Historiquement basée sur l'agriculture puis l'industrie, cette économie s'est ouverte au XXème siècle sur l'économie de l'information, plus immatérielle, notamment grâce à l'émergence des technologies de l'information et de la communication. Quant au XXIème siècle, il tourne une nouvelle page vers l'économie de la connaissance, favorisant les organisations apprenantes. Certains diront que la connaissance ne se monnaie pas et n'a donc rien à voir avec l'économie. Mais force est de constater que la connaissance contribue à valoriser l'organisme, en augmentant sa valeur immatérielle (cf. figure 1.1).



De plus, l'économie en tant que dispositif de production, distribution, échange, consommation... s'applique tout à fait à la connaissance (cf. figure 1.2).

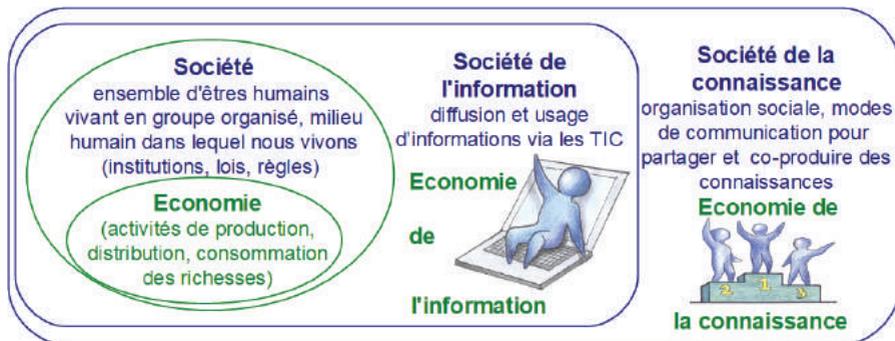


Figure 1.2 L'économie et la société de l'information et de la connaissance

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011



1.3 Mutation vers le management agile et l'entreprise libérée

Le management agile couple les valeurs et principes agiles aux techniques de système de management et d'amélioration continue (Lean, modélisation des processus, innovation participative, théorie des contraintes, intelligence collective, sociocratie, holacratie, système de management QHSE, responsabilité sociétale, ...). Les organismes gagnent ainsi en efficacité (centrage sur les résultats, priorisation, atteinte du résultat par ajustements successifs, optimisation des moyens...). Ils acquièrent aussi de la souplesse et une adaptabilité afin de devenir plus innovants, responsabilisants et performants individuellement et collectivement (cf. figure 1.3).

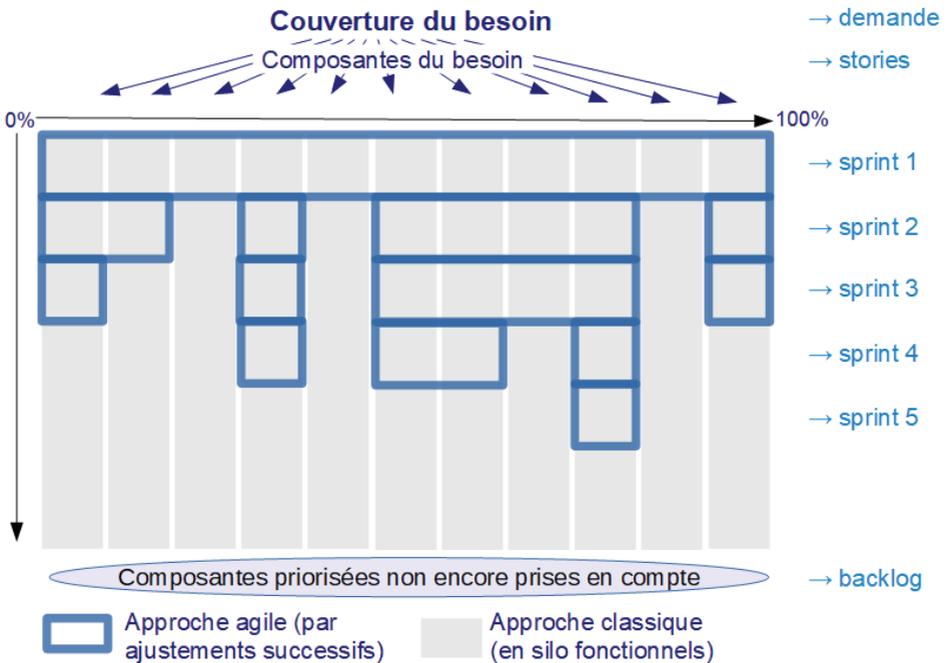


Figure 1.3 Le développement agile du système de management
Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

L'entreprise libérée (cf figure 1.4) est une entreprise où les opérationnels sont mis au cœur du dispositif (libres, autonomes, responsables, avec respect, considéré comme un égal qui a sa place et son libre arbitre, développement personnel...). La confiance y prédomine. Chacun s'approprié et adhère à une même stratégie d'entreprise (mission-vision-valeurs) et respecte des règles de savoir vivre (respect, collaboration, preuve par l'exemple, exemplarité...). Le poids de la hiérarchie est supprimé. Les dirigeants et autres managers se transforment en leader, directement impliqués dans la libération et cooptés par leur équipe. Les contrôles par des tiers sont supprimés, l'auto-direction est privilégiée avec un but, des objectifs et résultats communs et partagés. L'entreprise libérée, c'est le bonheur au travail de chaque partie prenante de l'organisme pour le succès de l'organisme et de ses parties prenantes !

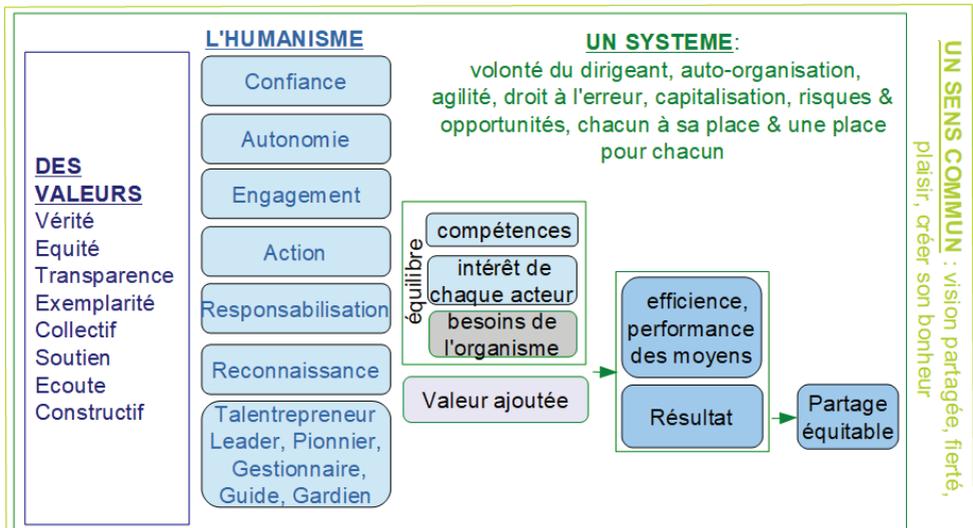


Figure 1.4 Le clés de succès de l'entreprise libérée

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

2

CONTOURS & COMPOSANTES DE L'ORGANISATION APPRENANTE



▼ [RETOUR SOMMAIRE](#)

En ce début de XXI^{ème} siècle, les mutations sont donc bien réelles. Qu'elles soient managériales, économique, ou organisationnelles (agile, libérée...), qu'ont-elles en commun ? D'abord le fait qu'elles soient fondées sur l'humain, ces hommes et femmes qui managent, dirigent, organisent. Ensuite sur le fait que ces mutations sont le signe de l'adaptation permanente des organisations à leur écosystème. Enfin sur le fait que tous les composants de l'écosystème interagissent et apprennent les uns des autres. L'organisation apprenante est née !



2.1 Contours de l'organisation apprenante

Chaque organisme, entreprise, administration, institution, État... peut être considéré comme un système vivant opérant au sein d'un écosystème. Toutes les parties intéressées de l'organisme sont impactées et impactantes pour cet écosystème. Dans ce contexte, une organisation apprenante est une organisation humaine qui met en œuvre un ensemble de dispositions pour apprendre de son expérience, apporter de la valeur, tirer des bénéfices des compétences qu'elle acquiert dans le but de rester durablement en phase avec son écosystème (les objectifs stratégiques et les enjeux-exigences des parties intéressées). Le facteur humain est l'élément clé de l'organisation apprenante. Chaque partie intéressée, chaque composante de l'organisme (activité, produit, service, processus, direction...) interagit, échange, partage, apprend des autres, favorisant ainsi l'émergence d'innovations, d'intelligence collective, d'adaptation, d'agilité, de collaborations, de création de valeur...



Cette organisation apprenante favorise à la fois la création de valeur durable de l'organisme et l'émergence d'acteurs de la connaissance (cf. figure 2.3).

La valeur d'un organisme passe par la maîtrise des actifs intellectuels, la valorisation des ressources humaines, l'optimisation de la gestion des compétences, l'amélioration des modes de fonctionnement par l'explicitation puis le partage organisé des savoir-faire et des expériences. Maximiser la création de valeur consiste à :

- ▼ transférer la valeur (transférer la valeur en plus de la connaissance).
- ▼ conduire le changement (modification dans la mise en application, les comportements et les croyances, développement de nouvelles idées).
- ▼ partager des connaissances acquises, c'est à dire les transmettre au plus grand nombre (communication, diffusion) et favoriser leur assimilation par le plus grand nombre (apprentissage).

Ceci présente l'intérêt de faire émerger l'organisation apprenante :

- ▼ La nature de ses connaissances évolue : elles deviennent plus diversifiées et mieux formalisées, les bonnes pratiques se généralisent...
- ▼ Les relations entre les entités s'améliorent : la confiance augmente, la culture se généralise, la capacité d'apprentissage s'accroît.
- ▼ Les bonnes pratiques se mettent en place au sein de l'organisme autour d'un système de management.

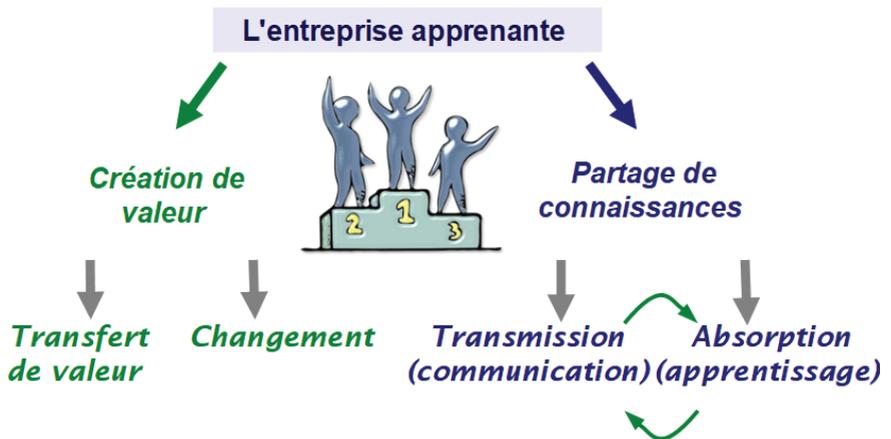


Figure 2.3 Les motivations de l'organisation apprenante

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Jacolare, août 2011

L'organisation apprenante correspond en quelque sorte au paradigme « Evolution » (Opale). Ce paradigme est fondé sur la confiance et s'appuie sur trois leviers clés :

- ▼ l'auto-organisation des individus et des équipes (self-management), en lien avec les concepts d'entreprise libérée (cf. chapitre 1.3) ;
- ▼ la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (intégrité, *wholeness*), visant à créer un environnement émotionnel

sécurisé, à faire tomber les masques, à être soi-même ;

- ▼ la raison d'être évolutionnaire (*evolutionary purpose*) en se mettant à l'écoute de ce que l'organisation veut devenir, en concevant l'organisation comme un être vivant.

Ce type d'organisation se retrouve dans les organismes modernes et en devenir où la structure organisationnelle est en mode interconnectée plus que hiérarchique. Les leaders y détachent leur identité de leur ego.



2.2 Cinq disciplines de l'organisation apprenante selon Peter Senge

Pour tout organisme, l'avantage concurrentiel durable se trouve dans la capacité à apprendre plus vite que la concurrence. C'est tout l'intérêt de l'organisation apprenante, définie par Peter Senge. Elle combine en permanence et en même temps les champs individuel et collectif de cinq disciplines. Les cinq disciplines se combinent pour construire des organisations dites « intelligentes ». Cette dynamique permet de conduire l'organisation et à chacun de ses membres de progresser et se développer et d'élever ainsi le niveau de performance globale de l'organisme.

« Maîtrise personnelle »

Discipline

Clarifier son approche de la réalité.

- ▼ Il s'agit de comprendre ce qui nous motive et de clarifier notre vision personnelle des choses et de la vie (avenir désiré). C'est la capacité à savoir d'où on part (image fidèle de soi-même, ce qui nous motive dans la vie et dont on a besoin pour se sentir bien) et où on veut aller (projection par des pratiques et comportements bien déterminés et concrets).
- ▼ C'est une démarche continue et sans fin, qui nécessite un cheminement incrémental pas à pas, toujours dans l'action, guidée par l'écart sans cesse ré-évalué entre la réalité et la vision (« tension créatrice »).



« Modèles mentaux »

Discipline

Apprendre à se défaire de ses préjugés qui influencent notre compréhension du monde.

- ▼ Qui n'a jamais tenté de relier trois lignes de trois points en seulement quatre traits continus ? Pour y parvenir, une seule solution : sortir du cadre ! C'est le fondement de cette discipline.
- ▼ Apprendre à se défaire de ses acquis, de ses préjugés, de ses habitudes ... construits au fil des années par son éducation, sa religion, son travail, sa famille, son expérience... Pour y parvenir : écoute active, ouverture d'esprit, réflexion, examen des faits, compréhension des modèles mentaux sous-jacents.



« Vision partagée »

Discipline

Fédérer des individus ensemble autour d'une identité commune.

▼ La stratégie d'un organisme se compose d'une mission (vocation, raison d'être), d'une vision (direction précise et concrète) et de valeurs. Sans occulter les deux autres composantes, cette discipline s'intéresse à la vision.

▼ Elle est le résultat de la prise en compte d'une vision d'ensemble déclinée à tous les niveaux de l'organisation (top-down) et des visions personnelles (bottom-up) pour éviter la déperdition et susciter l'adhésion de chacun (l'« aspiration » comme source continue d'apprentissage individuel).

▼ D'où l'importance d'adopter les comportements permettant de maximiser l'adhésion et l'engagement : être soit même engagé, être sincère et parler sans détour, laisser chacun choisir sa voie.



« Apprenance en équipe »

Discipline

Favoriser la réflexion collective par le dialogue.

▼ Il s'agit avant tout de construire une équipe performante, cohérente, unie avec une coordination des énergies vers une même finalité.

▼ Il s'agit ensuite d'apprendre en équipe dans un environnement propice : remontée spontanée et sans limite de tout problème, dialogue, discussion, mise en pratique plutôt que théorie, éviter les biais...

▼ Il faut enfin prendre régulièrement du recul pour améliorer tant les pratiques de l'équipe que la cohésion d'équipe : retour sur investissement, retour d'expérience, *post mortem*, retrospective (Scrum)...



« Pensée systémique »

Discipline

Voir les problèmes dans leur ensemble.

▼ Un système est un ensemble organisé d'éléments réunis de manière à former un ensemble cohérent servant un but déterminé (système éducatif, système digestif...).

▼ L'effet global n'est pas égal à la somme des effets de chaque composant. L'impact d'un système ne peut être déterminé en l'analysant composant par composant. C'est la pensée systémique. Une illustration en est le système de management : cartographie des processus, flux d'interactions, boucle d'amélioration...



L'apprentissage est au cœur de la pensée de Peter Senge. Les disciplines ne peuvent pas être maîtrisées immédiatement. Il faut faire siennes progressivement ces cinq disciplines. Cela se fait en trois temps :

- ▼ On acquiert une nouvelle compréhension (on se rend compte de ce qu'on ne sait pas peut être, de ce qu'il faut faire). On est alors « consciemment incompétent ».
- ▼ On se fixe des règles d'action (on se force à faire en tenant compte de sa nouvelle compréhension). On est alors « consciemment compétent ».
- ▼ On intègre de nouveaux postulats et valeurs (on fait par réflexe, les pratiques sont intégrées naturellement à son action). On devient « inconsciemment compétent ».



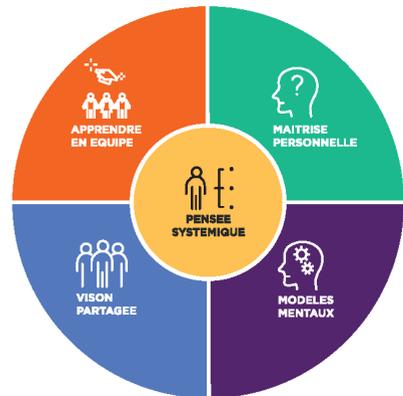
2.3 Regard opérationnel sur les cinq disciplines

Ce regard opérationnel s'appuie sur le partage d'histoires apprenantes au cours de la convention Parcours Croisés du 26 novembre 2019. Les narrateurs, issus d'entreprises de taille et de secteur différents, ont accepté de partager l'une de leurs expériences en toute authenticité, et de la soumettre au regard de leurs pairs. C'est en soi une démarche apprenante. Rétrospectivement, il s'avère que cela les a à la fois nourris, de par les feedbacks qu'ils ont reçus et de par leur réflexion qu'ils ont poussée plus loin dans l'optique de ce partage, et elle a également nourri les participants de ces petits groupes de 8 à 10 personnes en les inspirant ou en les faisant réagir.

Le premier objectif de ce « regard opérationnel » est de partager les histoires apprenantes. Le deuxième est de montrer en quoi cela éclaire la discipline ciblée et en quoi d'autres disciplines interviennent, puisqu'elles sont en réalité indissociables. Enfin, le troisième objectif, avec le « complément d'enquête », est d'ouvrir la réflexion au-delà de ces cinq disciplines, sur des pratiques ou des champs connexes, tels que la sys-

témique, les neurosciences, la physique quantique, etc car c'est bien cela la Pensée Systémique : cette capacité à faire des liens au sein et au-delà du système. Cela montre aussi à quel point de nombreuses approches peuvent contribuer à la mise en œuvre d'une organisation apprenante. Il n'existe pas une voie unique mais de nombreuses voies spécifiques, que chaque organisation doit co-définir.

Les 5 pratiques de leadership pour une organisation apprenante.



2.3.1 Discipline "Maîtrise personnelle"

L'histoire apprenante

L'un des objectifs de **Dominique Deher**, Responsable Qualité chez AGRO-NUTRITION, est de fédérer le Comité Directeur autour de la création d'un tableau de bord stratégique. Il s'agit à la fois de répondre à l'exigence de l'ISO 9001 et d'obtenir un tableau de pilotage utile au Comité Directeur.

Cela arrive dans un contexte où Dominique a traversé quelques périodes de doutes quant à sa fonction ainsi qu'au niveau personnel. Elle sait qu'elle doit retrouver son leadership pour convaincre l'équipe dirigeante de la démarche. Pour cela, elle déploie trois actions :

- ▼ la première est de définir une méthodologie robuste pour pouvoir dérouler le processus de co-construction,
- ▼ la seconde est un travail personnel sans concession pour mettre à jour les schémas de pensées qui la poussent à se sentir vulnérable dans cette situation (exigence de perfection, de performance,...),
- ▼ la troisième est de travailler son mode de communication.

Le jour J, le plus au clair possible avec ses croyances et ses préjugés (sur elle-même et son environnement), l'appui structurant de la méthodologie lui permet de se focaliser sur sa posture. Le résultat est au rendez-vous : le Comité Directeur est engagé et apprécie l'utilité de la démarche partagée, à la fois dans le contenu et dans le mode collaboratif.

Tout cela amène Dominique à considérer qu'« aujourd'hui, [elle a] à nouveau trouvé [sa] voie pour être utile et amener un travail en profondeur dans les projets. Un bénéfice vécu comme fondamental est la diminution de la charge émotionnelle de [son] besoin de reconnaissance sans impacter de façon significative [son] niveau d'implication et [son] sentiment d'appartenance. Grâce au fait de transformer le besoin de reconnaissance extérieur en estime de soi ».

Eclairage sur la discipline et au-delà

Ce qu'a vécu Dominique exprime bien ce qui caractérise cette pratique fondamentale de leadership qu'est la discipline « Maîtrise personnelle » : volonté de **remise en question** et de **continuellement apprendre sur soi**, mise à jour de ses **schémas de fonctionnement**, expérimentation d'un changement de posture en utilisant à la fois sa raison, sa **logique** (la structure de la méthodologie, l'objectif opérationnel du tableau de pilotage) et son **intuition, ses ressentis** (être en lien avec ce qu'elle vit pour s'ajuster, oser exprimer ce qu'elle est et ce qu'elle porte).

Une réaction inadéquate et communément partagée est de faire porter la responsabilité d'une situation à une personne, une équipe ou un contexte dont nous ne sommes pas maîtres. Cela nous met

dans l'impuissance, dans la mesure où nous n'avons pas « la main » pour agir, puisque cela ne semble pas dépendre de nous. En réalité, la pratique de la « Maîtrise Personnelle » nous conduit à considérer que nous pouvons agir sur nous-même, et que cela va impacter l'environnement. Il ne s'agit en aucun cas de « se maîtriser » dans le sens de « se contrôler » car nous sommes ici dans une logique de développement intérieur.

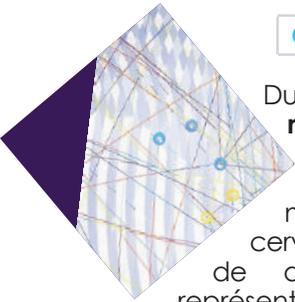
En résumé, pour la « Maîtrise personnelle », **plus nous sommes en conscience** de ce que nous sommes et de la façon dont nous agissons, **plus nous sommes libre d'agir** dessus pour faire évoluer ce qui pourrait



nous entraver et entraver nos interactions avec notre environnement. Le bénéfice est sans conteste d'amener vers notre épanouissement, le sentiment **d'être à notre place**.

Cet exemple opérationnel montre aussi que la discipline « **Maîtrise personnelle** » a un lien intime avec les autres disciplines, et notamment les disciplines « **Modèles Mentaux** » (être conscient de ses préjugés et de sa tendance à interpréter la réalité,...) et « **Pensée Systémique** » (regarder plus largement que la situation vécue, pour détecter dans quel autre contexte nous rejouons la même chose, évaluer différemment les enjeux de la situation en adoptant un autre angle de vue du système ou un angle global).

Complément d'enquête



Du point de vue des **neurosciences**, nous pourrions dire de façon très schématisée que notre cerveau se compose de différentes parties, représentatives de l'évolution de notre espèce : une partie « **reptilien** » (nos instincts), une partie « **limbique** » (nos émotions) et la partie la plus récente et la plus évoluée, le **cortex préfrontal** (notre capacité d'adaptation). Le mode de fonctionnement du cerveau vise avant tout à économiser de l'énergie. C'est l'utilisation du cortex préfrontal qui va en consommer le plus, car c'est celui qui va nous permettre de prendre du recul sur une situation, d'envisager un changement ou une nouvelle perspective. Dans les situations de stress ou d'enjeu telles que celle vécue par Do-

minique, c'est la partie archaïque de notre cerveau qui va être utilisée (reptilien / limbique). Nous nous retrouvons donc souvent **à revivre les mêmes situations de la même manière**. Il s'agit alors de faire la démarche d'observer ses schémas intérieurs, de changer d'angle de vue sur une situation pour que notre cortex préfrontal entre en jeu. Bien sûr, étant plus coûteux en énergie, cela ne semblera pas naturel. Et pourtant, plus nous pratiquons ce regard intérieur, plus cela devient une habitude, plus cela devient naturel. En effet, au bout d'environ 21 jours, grâce à la **plasticité cérébrale**, un nouveau circuit neuronal est créé. L'habitude ainsi générée fait basculer ce mode de fonctionnement dans le cerveau archaïque (siège des habitudes). Ça donne envie d'essayer, non ?

2.3.2 Discipline "Modèle Mentaux"

Alban Ossart, aujourd'hui Consultant QSE et Coach, était autrefois animateur prévention au sein de la LYONNAISE DES EAUX. Il pensait que ce qui était attendu de lui était de dynamiser la Prévention, d'amener des pratiques innovantes et impliquantes. Pourtant, les feedbacks qu'il recevait de ses managers ne faisaient état que du décalage entre ce qu'ils attendaient et ce qu'Alban mettait en œuvre. Aux prises avec ses enjeux de jeune embauché, estimant qu'il devait faire ses preuves, il ne demande alors aucun conseil, pour « ne pas décevoir ». Il continue à avancer, seul, s'entêtant même. Sa découverte des niveaux logiques de Dilts* lui permet d'envisager d'agir autrement, et de demander à sa direction ce qui est attendu de lui. Cette clarification est salutaire car il comprend que la seule attente de ses managers est de ne pas avoir d'accident. Cela amène une profonde remise en question, dans laquelle il réalise que les enjeux qu'il s'était fixés l'ont poussé à l'individualisme, à ne pas s'appuyer sur ses collègues, à chercher l'approbation de sa valeur à l'extérieur ; tous les événements contribuant à alimenter la croyance personnelle qu'il n'y arriverait pas.

*Les 6 niveaux logiques de Dilts : voir § Complément d'enquête, page 22.

Eclairage sur la discipline et au-delà

Ce qu'a vécu d'Alban montre l'une des caractéristiques d'un modèle mental : il est souvent **inconscient** (mais pas toujours). Ainsi, nous ne réalisons pas que nous observons la réalité avec un **filtre éventuellement déformant**. Vu de l'extérieur, ce qu'a vécu Alban pourrait être perçu de façon simpliste : « *il suffisait d'aller demander* ». En réalité, quand un modèle mental est à l'œuvre, quelles qu'en soient les raisons (éducatives, culturelles...), celui qui le vit a beaucoup de mal à en prendre conscience et à en sortir. Cela revient en fait à **sortir d'une croyance**, que nous avons mise en place pour une bonne raison, au moment où nous en avons besoin. Peut-être aujourd'hui ne nous est-elle plus utile...

Une autre caractéristique des modèles mentaux est notre **tendance à**

interpréter la réalité. Ainsi, quoiqu'Alban puisse faire et quelques soient les feedbacks qu'il ait reçus, tout allait dans le sens de sa croyance « je ne suis pas à la hauteur ».

En résumé, pour développer notre leadership en utilisant la pratique « Modèles mentaux », il est essentiel **d'être conscient de nos préjugés** et de notre tendance à interpréter la réalité. C'est cette continuelle volonté d'apprendre de ce que nous renvoie notre environnement qui nous permet de nous adapter et d'évoluer.

Ici, nous pouvons voir que la discipline « Modèles Mentaux » s'appuie efficacement sur la discipline « **Maîtrise Personnelle** » pour la part de notre fonctionnement intérieur, et sur la discipline « **Apprendre en équipe** », qui permet de challenger collectivement les filtres que nous avons.

Complément d'enquête

Les **6 niveaux logiques de Dilts** constituent une pyramide qui se lit de bas en haut : Environnement / Comportements / Capacités / Croyances & Valeurs / Identité / Mission. Toute problématique à l'un des niveaux peut être adressée en agissant au niveau supérieur. Il est également à noter que toute action à l'un des niveaux impacte les niveaux inférieurs et supérieurs.

Dans le cas d'Alban, la problématique de comportement remontée par ses supérieurs (« vous ne faites pas ce qui est attendu de vous ») est adressée en agissant sur les croyances (« je dois être fort / autonome / fiable »). En les faisant évoluer (« je peux être professionnel et demander ce qui est attendu de moi »), Alban agit sur son identité (« je suis un bon professionnel ») et fait aussi évoluer ses comportements (arrêt de l'individualisme, appui sur ses collègues). Cela vient également questionner sa mission, à savoir ce qui fait sens pour lui dans cette fonction. Il choisira d'ailleurs de quitter ce travail quelques temps après.

2.3.3 Discipline "Vision Partagée"

2 histoires apprenantes

1 histoire

En 2016, le groupe DANONE lance son programme « iCare » (de l'anglais « I Care ») dans le but de développer une culture de la qualité toujours plus forte et partagée par tous.

Cette démarche impulsée par le Comité Exécutif et portée par le top management Qualité s'inscrit dans le cadre du projet de transformation de l'entreprise « One Danone », de sa mission et de sa vision « One Planet-One Health ».

Pour construire et leader ce programme, **Lydie De Meyer** est nommée Directeur Culture Qualité du groupe. Pour lancer « iCare », un événement réunit pendant 2 jours 80 leaders Qualité du groupe et des différentes fonctions de l'entreprise, pour des sessions de travail afin de

co-construire le programme et définir les principes de mise en œuvre. Le PDG, **Emmanuel Fabert**, vient y partager sa vision de la Qualité, le rôle attendu de la fonction Qualité pour engager l'ensemble des collaborateurs et « driver » cette initiative. Des intervenants externes et le partage d'initiatives existantes en interne nourrissent la réflexion.

Ce séminaire permet de définir les pierres porteuses du programme qui sont ensuite reprises par la « Core Team » (équipe transversale constituée de représentants Qualité de chaque « Business Category », RH et Communication) pour construire le contenu du programme, et mettre en place les outils et modes d'animation appropriés. Les membres de la Core Team, appuyés par un réseau d'ambassadeurs, sur chaque site ont pour rôle de faciliter l'activation du programme, ils

font remonter en permanence les besoins et bonnes pratiques du terrain ou issues de benchmark externe pour en nourrir le contenu, et développent des outils et une stratégie d'engagement commune.



Tous les deux ans, une enquête externe permet d'évaluer où l'entreprise en est de sa culture de la Qualité. La première a lieu en 2016 et constitue la mesure initiale sur chaque site. Celle de 2018 a montré les progrès sur la compréhension et la mise en œuvre de l'ambition Qualité et sa prise en compte hors de la fonction. Sur la base de ses résultats et d'autres indicateurs internes, chaque

site adapte son plan d'engagement et de progrès en s'appuyant en permanence sur la vision partagée et les principes globaux du programme.

Trois apprentissages majeurs se dégagent de cette expérience :

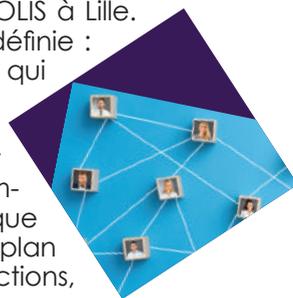
- ▼ La vision partagée du programme doit être connectée à l'ambition de l'entreprise et s'inscrire dans sa stratégie,
- ▼ La constitution d'une équipe passionnée par le sujet, connectée à l'organisation et portée par la confiance qui lui est faite, permet de co-construire et d'activer localement les initiatives,
- ▼ La mesure initiale et régulière est importante pour évaluer l'évolution générée par le programme.

2 histoire

Thierry Duc est Directeur du Projet d'Entreprise pour KEOLIS à Lille.

Au sein du Comité Directeur, une vision d'entreprise est définie : « ILEVIA 2025, modèle de mobilité humaine connectée », qui est déclinée ensuite en différentes ambitions plus précises, notamment stimuler l'intelligence collective et développer les outils collaboratifs. Comment faire vivre et enrichir cette vision par ceux qui font l'entreprise, ses salariés ? Comment donner envie ? Thierry choisit de s'appuyer sur chaque opportunité qui se présente plutôt que de construire un plan stratégique conceptuel à 3 ans. Ainsi, il lance différentes actions, pour n'en citer que quelques-unes :

- ▼ Création d'un réseau de facilitateurs : des salariés volontaires sont formés et permettent de largement diffuser des pratiques collaboratives, appliquées à des enjeux opérationnels,
- ▼ Création d'un Club RSE : appel à volontaire, sans leader. Ce groupe auto-organisé proposera une charte RSE de l'entreprise au Comité Directeur,
- ▼ Plate-forme d'idéation : elle montre par l'exemple que chacun peut contribuer librement,
- ▼ Workshops du Comité Directeur : après le séminaire annuel, un rituel de rencontres est instauré, toutes les six semaines, en mode collaboratif pour travailler sur le projet d'entreprise et les enjeux de transformation.



Ces quelques exemples montrent dans la pratique que des actions pragmatiques et partagées avec et par les salariés permettent de faire vivre la vision et de l'aligner avec des valeurs d'entreprise et les comportements associés.



Éclairage sur la discipline et au-delà

Comme le montre l'expérience de Thierry, la notion de « Vision partagée » ne se définit pas uniquement par le fait qu'elle soit **co-crée**e avec l'ensemble des salariés, mais aussi par le fait que le partage vienne de la façon dont les salariés **s'approprient et font évoluer** cette vision dans leur quotidien. Cela a été également le cas du programme piloté par Lydie, où la *core team*, représentative des différentes parties de l'organisation, a pu co-construire et enrichir en permanence le contenu et sa mise en œuvre tout en gardant le cap initial. Le grand bénéficiaire, entre autres, est de créer de **l'auto-motivation**, puisque chacun peut ainsi contribuer à ce qui fait sens pour lui, et qu'il en a les moyens.

L'approche choisie par Thierry favorise aussi la « **Pensée Systémique** », car elle consiste à être attentif à **ce qui émerge dans le système** en cohérence avec la Vision d'entreprise, soit en apportant son support à des démarches initiées par les salariés, soit en initiant des actions pour que ceux qui le souhaitent puissent y contribuer. C'est une façon de regarder le système dans son ensemble pour détecter ce

qui pourrait le faire **évoluer**.

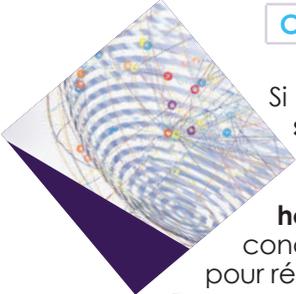
C'est aussi le cas de Lydie qui s'appuie sur la Pensée Systémique en allant **s'inspirer à l'extérieur** de l'entreprise, dans son **écosystème**, pour enrichir et challenger en permanence la démarche.

Ces deux histoires montrent également la mise en œuvre de la discipline « **Apprendre en Equipe** », puisque prôner des pratiques collaboratives et accompagner en utilisant ces pratiques d'**intelligence collective** est ce qui donne de la cohérence au système, et génère de **l'engagement**.

En résumé, étoffer son leadership grâce à la discipline « Vision Partagée » consiste à **engager les équipes dans la co-construction** de la Vision de l'organisation, ou **dans l'appropriation** de sa mise en œuvre... les deux n'étant pas incompatibles. Cet

engagement des parties prenantes, en permettant l'expression et la prise en compte des **visions personnelles**, permet d'enrichir la Vision, et de **la faire vivre** à travers des **valeurs et des comportements** cohérents.





Complément d'enquête

Si l'on considère ce témoignage sous l'angle de la **systémique**, alors cela nous amène à considérer l'homéostasie. En effet, de façon naturelle et inconsciente, **tout système tend à maintenir son homéostasie**. Dans le corps, une réaction de stress conduit à l'activation du système parasympathique pour réguler la production de cortisol (l'hormone du stress). Dans une entreprise, les décisions stratégiques de changement appliquées en mode top-down (mode hiérarchique descendant) conduisent à des résistances fortes des salariés.

Dans le cas évoqué par Thierry, nous pouvons observer que sa focalisation et son appui des initiatives qui viennent de l'intérieur même du système, des salariés, permettent de lancer un certain nombre d'actions qui concourent à la mise en œuvre de la vision, sans résistance. Il en est de même grâce à la création par Lydie d'une *core team* représentative des différentes parties du système et d'un réseau d'ambassadeurs volontaires. Dans les deux cas, toute autre action « en force » aurait probablement induit des blocages. Ici, grâce à une **approche collaborative multi-formes et multi-niveaux**, le système se met en mouvement en cohérence et en douceur.

Le lien avec la « **Pensée Systémique** » est visible, par le fait que les salariés, auto-impliqués, prennent naturellement en compte l'entreprise de façon plus large que leur propre périmètre, et peuvent venir challenger les « **Modèles mentaux** » qui y ont cours. Très clairement aussi, cela montre qu'un levier de mise en œuvre de la « Vision partagée » est « l'**Apprenance en équipe** ».

2.3.4 Discipline "Apprendre en équipe"

L'histoire apprenante

Lucie Lamaison est responsable Qualité du Service Commun des Laboratoires (SCL). L'activité SCL est répartie sur 11 sites en France et dans les DOM. En 2015, la direction engage une démarche d'accréditation globale, alors qu'ils sont jusque-là accrédités individuellement à la norme ISO 17025. Le but est de diminuer les coûts, d'harmoniser les procédures et de gagner du temps vis à vis de l'investissement pour l'accréditation.

Le challenge est important dans la mesure où chaque site a fonctionné jusque-là de façon indépendante sur ce sujet, sans problème majeur. Lucie est en charge de mener cette démarche d'harmonisation et d'animer l'ensemble des groupes de travail. Chaque service a nommé un pilote de processus, avec un représentant par site pour chaque processus. L'enjeu est de les faire sortir de la logique individuelle. Par ailleurs, les personnes nommées peuvent rencontrer des problématiques de légitimité car ce sont des opérationnels, mais sans levier hiérarchique. Or le Service a une logique hiérarchique très présente, propre à la Fonction Publique. Les groupes de travail aboutissent à des listes de propositions. Celles-ci sont entérinées s'il y a consensus, ou arbitrées par la direction s'il n'y en a pas. En parallèle, de nombreuses

sessions d'informations sont faites pour expliquer le choix de cette démarche et les nouvelles dispositions. Après que ces propositions aient été mises en œuvre, un tiers (COFRAC) vient évaluer le système, à échéances régulières. Il est constaté que cela permet d'augmenter encore l'appropriation de ces pratiques par les sites, tout en permettant des ajustements progressifs.

Rétrospectivement, il s'avère que l'enjeu de ce projet a été l'aspect humain plutôt que l'aspect technique. Du temps a été nécessaire, 4 ans au lieu des 2 années initialement prévues, mais le bénéfice se fait ressentir. En particulier, 2 sites qui n'étaient pas accrédités sont rapidement montés en compétence et l'un d'eux a réussi l'accréditation en 6 mois, avec un niveau élevé de réponse aux exigences. Le Service a aussi gagné en transparence, grâce à la mise en place d'un serveur commun pour les informations liées à l'accréditation. Il s'agit aujourd'hui de maintenir l'avancée qui a été faite, tout en prenant en compte les ajustements nécessaires et sans remettre en péril l'harmonisation de l'ensemble.



Pour un leader, pratiquer « l'Apprenance en équipe » est une posture qui peut être rendue délicate lorsqu'il s'agit de différentes **équipes sans lien** entre elles (donc sans enjeux communs) et lorsque l'entreprise a une **logique hiérarchique** forte. Nous pouvons voir que dans ce contexte, Lucie est néanmoins parvenue à suffisamment fédérer les sites pour que l'harmonisation de l'accréditation ISO 17025 puisse avoir lieu, grâce à l'implication de représentants de chaque site dans les groupes de travail, et la mise en place de relais par site.

En résumé, pour mettre en œuvre cette pratique de leadership, il s'agit **d'impliquer les équipes** dans l'atteinte de **l'objectif collectif** tout en étant attentif au respect de chacune d'entre elles. Appliqué à une seule équipe, il s'agit de **fédérer** ses membres sur **les enjeux** de l'équipe, tout en s'assurant que **chaque personne sera prise en compte** dans ses compétences et sa contribution. Les **conflits** ou les tensions sont une opportunité de réajustement, une **occasion d'apprendre** et d'aller plus loin. Nous pouvons aussi voir ici l'importance que revêt la discipline « **Vision partagée** » qui permet d'impliquer l'équipe autour du sens de l'action.

Complément d'enquête

La **culture** d'une entreprise se perçoit en général quand on en part, ou bien quand on observe les modes de fonctionnement depuis l'extérieur. Lorsque l'on se trouve à l'intérieur de l'entreprise, et en particulier depuis plusieurs années, la culture n'est généralement **pas visible**. Elle est vécue, perçue par l'ensemble des salariés, à travers des comportements qui permettent l'intégration dans l'organisation : les **pratiques de décisions** et de mise en œuvre des décisions, les **us et coutumes** verbaux, vestimentaires, comportementaux. Dans l'histoire de Lucie, deux aspects de la culture de cette entreprise sont mis en exergue : l'indépendance de chaque site et la culture hiérarchique forte.

Notons que le lancement

de toute démarche gagne en efficacité si les **paramètres principaux de la culture d'entreprise** sont **identifiés** et **pris en compte** dans la façon dont se fera la mise en œuvre. Sans cela, les rouages de l'organisation se grippent et ralentissent ou bloquent la transformation.

Si l'on pousse un peu plus loin la réflexion, tout cela entre dans **l'inconscient du système**, la partie **non visible** et pourtant **bien réelle** dans sa matérialisation. Oui, il existe un inconscient de l'organisation, tout comme nous avons un inconscient individuel, relié à notre inconscient familial, le tout relié à l'inconscient collectif. L'inconscient porte en lui aussi bien l'ombre (ce que nous ne voulons pas

voir, ce que nous n'acceptons pas de nous-même) que la **lumière** (épanouissement à travers ce que nous portons profondément, en termes d'aspirations, de capacités, de compétences, de réalisations). Dans le cas de l'expérience de Lucie, la lumière pourrait correspondre entre autres à l'engagement autonome des salariés dans la mission de l'entreprise, son rayonnement intrinsèque, et son ombre pourrait correspondre entre autres aux non-dits, résistances ou comportements non avouables officiellement. Nous pouvons faire l'hypothèse que les résistances, les blocages ou les ralentissements vécus au sein du projet expriment une par-

tie de l'ombre du système. Comme si le système était un enfant qui voulait être libre et qui luttait par son inertie contre ce que lui imposait une autorité parentale (ou hiérarchique dans le cas de l'organisation).

Plus généralement, quand un système fait l'économie d'accueillir son ombre, elle se manifeste de façon intempestive et ingérable. Pourtant, elle est visible à travers des actes et des comportements. Mais s'y intéresser peut rebuter par la confrontation à l'inconfort que cela génère. Prêt à tenter l'expérience ?

2.3.5 Discipline "Pensée systémique"

2 histoires apprenantes

1 Histoire

En 2018, LA FRANÇAISE DES JEUX propose à ses salariés d'utiliser 20% de leur temps à un projet professionnel ou personnel de leur choix. **Patricia Erny**, Responsable Qualité SMI Amélioration, utilise cette opportunité pour lancer une initiative qui lui tient à cœur « Mon petit geste pour la planète » pour fédérer notamment collaborateurs et prestataires autour de l'identification de gestes quotidiens simples contribuant à changer le monde.

Rapidement, grâce au bouche à oreille, des salariés et des prestataires rejoignent le projet, animés par l'idée de pouvoir, tout en étant au sein de leur entreprise, contribuer à quelque chose de plus large et d'impactant pour la planète. Différents bénéfices deviennent visibles ou perçus. D'une part cela amène du sens par l'action et donne de la cohérence individuelle (« je suis un tout, au niveau professionnel et personnel »), et d'autre part, cela amène du lien et renforce le réseau interne car des salariés qui ne se connaissaient pas se rencontrent en partageant un même but. Enfin, cela contribue à une richesse d'échange car ces mêmes salariés, prestataires et leur entourage partagent sur des sujets qu'ils n'auraient habituellement pas évoqués, ce qui développe l'entraide.

Le bénéfice est grand, aussi bien pour les participants eux-mêmes (auto-motivation) que pour l'entreprise (performance induite par la motivation accrue).



Expert dans une entreprise du secteur de la pétrochimie, Alexandre prend conscience il y a quelques années qu'il a envie de changer de métier. Son entreprise finance un bilan de compétence. Ce bilan déclenche à la fois la rencontre avec une coach elle-même en évolution, qui va l'accompagner au-delà des attentes du bilan, et un changement de carrière pour rejoindre la direction de l'industrie.

En 2012, l'entreprise a besoin de se globaliser et de coordonner la croissance du réseau. Elle fait alors appel aux compétences de « sachant généraliste » d'Alexandre, combinant compétences techniques et valeurs humaines, pour créer une communauté de patrons d'usines et se donner ainsi les moyens de croître et de grandir. En 2013, l'arrivée du Lean révolutionne l'entreprise et l'approche d'Alexandre. Stimulé par ce nouvel apprentissage, il structure et coordonne les actions du Comité directeur afin d'augmenter la performance de la Business Unit. En 2016,

son poste de chargé de mission ne le nourrit plus suffisamment. Il recherche plus de responsabilités opérationnelles. L'entité « Amélioration de la performance » est créée et il devient membre du Comité directeur. Dans la foulée, l'entreprise double de taille suite à une acquisition. Les enjeux de transformation et d'intégration sont forts, un peu « comme un adolescent qui passe à l'âge adulte ». En 2018, il est choisi pour devenir Directeur Qualité du groupe, qui comprend aussi les équipes Transformation à partir de 2020.

Rétrospectivement, il caractérise son parcours par du « développement continu plutôt que l'amélioration continue ». Deux aspects l'ont frappé : d'une part la résonance entre sa propre évolution et l'évolution de l'entreprise, et d'autre part la présence de personnes-clé, véritables jalons de son parcours. Il a cheminé dans une vallée, avec ses hauts et ses bas, ses différents territoires.

Éclairage sur la discipline et au-delà

La mise en œuvre du projet de Patricia montre qu'il amène finalement une **conscience plus globale** de l'organisation, ainsi que du système plus large dans lequel elle se trouve. C'est caractéristique de la « Pensée Systémique ». Chaque action ou chaque personne ne peut être vue que dans son **inter-relation** avec le système dans lequel elle se trouve. Il est alors intéressant d'observer, dans tout système (une équipe, une entreprise, une association,...) les schémas de fonctionnement à l'œuvre, caractéristiques de la culture d'entreprise notamment.

Le cheminement d'Alexandre montre que ce qui se passe à un niveau du système se passe également à un autre niveau, en reflet. Ces **reflets systémiques**, souvent négligés, éclairent les chausse-trappes des transformations : les blo-

cages, l'ouverture ou encore les pratiques contrôlantes ou collaboratives d'un Comité de Direction, vont être identiques à celles des équipes aux différents niveaux de l'organisation. Ainsi, regarder « un bout » du système éclaire sur son fonctionnement plus large.

Cela s'applique aussi au niveau de la personne. La vallée représente son parcours dans l'entreprise ET son cheminement intérieur. Ceci est représentatif de la logique systémique : le **ET et non le OU**.

En résumé, utiliser la discipline « Pensée Systémique » dans sa pratique de leadership amène à regarder l'**organisation dans sa globalité**, comme si c'était un organisme vivant, où le **tout se reflète dans les parties**. Regarder en particulier ses **schémas de fonctionnement récurrents**, les boucles de **rétroaction**, la façon dont les personnes ou les équipes interagissent entre elles. Il s'agit aussi de prendre en compte les **effets long terme** des décisions et de s'appuyer sur l'expérience pour ajuster décisions et actions.

Une conscience aiguisée des « **Modèles Mentaux** », le développement de sa « **Maîtrise Personnelle** » et l'utilisation de l'intelligence collective à travers la discipline « **Apprendre en équipe** » seront des facteurs clés d'**adaptabilité** et donc de **performance** du système.

Complément d'enquête

Frédéric Laloux, dans son livre « Reinventing Organisations », évoque différentes modélisations d'entreprise. Dans le témoignage de Patricia, nous pouvons voir le lien avec les pratiques du mode "Opale" : les salariés peuvent contribuer à ce qui les anime à la fois **au niveau personnel et professionnel**. Ils ne sont pas coupés en deux artificiellement et peuvent **contribuer à la raison d'être** qu'ils portent. Bien sûr, un « cluster » Opale dans une entreprise ne signifie pas que toute l'entreprise est Opale, mais cela contribue à la diffusion de pratiques nouvelles de leadership favorisant l'**épanouissement** des salariés, donc leur **auto-motivation**, donc la **performance** de l'organisation.

Pour élargir la réflexion, effleurons le sujet avec la **physique quantique**. Les physiciens parlent du « **champ d'informations** » qui constitue le vide qui nous entoure : nous sommes au

milieu d'une masse d'information en suspens. Etant constitués d'atomes et d'électrons, nous sommes porteurs d'un champ électromagnétique, tout comme ce qui nous entoure. C'est ce qui fait que nous entrons en résonance avec notre environnement... et nos collègues. Comme nos pensées ou nos intentions se matérialisent par l'émission de biophotons, elles ont une réalité physique qui prend sa place dans le champ d'informations. Ce champ d'informations est en fait comme tout système : toute action ou toute intention va l'amener à se réorganiser pour trouver un nouvel équilibre. Autrement dit, **chacune de nos actions impacte plus largement que ce sur quoi elle porte**. Nous sommes **tous en lien** d'une façon ou d'une autre. Cela donne à réfléchir quant aux décisions que nous sommes amenés à prendre...

2.4

Freins de l'organisation apprenante

« Ne pas corriger nos fautes, revient à commettre les mêmes erreurs ». Cette pensée de Confucius permet de s'élever. Car au niveau de l'organisation apprenante, les freins sont plus culturels qu'opérationnels.

Les premiers freins sont liés au management. Tout d'abord concernant le management de plus haut niveau :

A-t-il défini et diffusé la stratégie en matière d'organisation apprenante ?

Ensuite, le management à tous les niveaux a-t-il fait le nécessaire pour valoriser l'organisation apprenante, pour motiver la valorisation des connaissances, pour susciter l'intérêt ?



L'état d'esprit insufflé permet-il d'écarter la peur de la critique ou du jugement et de propager une culture de collaboration ?

Plus globalement, apparaissent d'autres freins culturels liés à l'organisation. La rigidité de l'organisation tout d'abord, telle qu'inspirée de cette citation de John Maynard Keynes : « La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes ». Ou encore la verticalisation de l'organisation, si peu propice aux partages, aux transferts et aux échanges.

Viennent ensuite les freins culturels liés à la sécurité de l'information. Qui dit partage, dit confidentialité, intégrité et disponibilité, les trois mamelles de la sécurité de l'information, ainsi que la confiance qui va avec.

Enfin, pour terminer, les freins culturels liés au contexte (à la culture en général). La culture est déterminante pour un management des connaissances et une organisation apprenante efficace. Une expression non appropriée, des horaires inadaptés, une pratique inhabituelle pour telle ou telle nationalité, un comportement ambigu... et l'organisation apprenante peut être compromise dès lors qu'elle mobilise des acteurs de cultures différentes (tant en termes de régions ou pays, que de secteurs économiques, de métiers, de catégories socioprofessionnelles...).

Parallèlement à ces freins culturels, d'autres freins, et non des moindres touchent l'incapacité à changer et à innover. Comment stimuler l'innovation pour proposer en permanence des produits et services à plus forte valeur ajoutée pour les clients? Comment « concevoir au plus juste », plus vite et moins cher en évitant les erreurs du passé? Comment libérer la créativité des équipes et passer d'une conception routinière à la conception innovante? Les entreprises qui dynamisent leur capital de connaissances et maîtrisent une expertise partagée font de l'innovation un avantage concurrentiel décisif. L'observation du fonctionnement des équipes de conception montre habituellement que 70 % de leur temps est absorbé par des tâches routinières, à faible création de valeur pour le client, alors qu'il s'agirait au contraire de consacrer le maximum d'énergie à la créativité, source majeure de l'innovation, et par là, de l'avantage concurrentiel.

A l'origine de la mise en inefficacité, voire en échec, des équipes de conception, on trouve les causes suivantes:

- ▼ les concepteurs perdent souvent du temps à redécouvrir des solutions déjà développées, des connaissances stratégiques n'ont pas été capitalisées, ils retombent peu ou prou dans les erreurs des projets passés, sources de non-qualité,
- ▼ par manque de standardisation, ils sont dans l'incapacité d'optimiser les coûts et les délais. Au final, trop peu de temps a été investi dans les tâches créatives qui auraient permis d'augmenter la valeur ajoutée client du nouveau produit.

PLACE DE LA CONNAISSANCE DANS LES ORGANISATIONS APPRENANTES





3.1 Connaissance (individuelle), expérience, savoir-faire, savoir être, savoir devenir

La **connaissance** est un acte de l'esprit par lequel on se représente, définit, comprend, connaît ou sait quelque chose, appris ou acquis par l'étude, la réflexion ou l'expérience. Par extension, la connaissance est l'ensemble de ces choses qui sont sues ou connues par un individu ou un organisme. On distingue deux types de connaissance :

▼ La connaissance tacite, appelée aussi implicite, correspond aux connaissances supposées connues de tous, des professionnels concernés par le sujet ou auxquels on s'adresse. C'est un savoir (intuitif, non communicable facilement, non verbal), des compétences innées ou acquises, un savoir-faire, de l'expérience. Elle se situe plutôt au niveau de la conscience et du mental.

La compétence est « l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés » (ISO 9000:2015 § 3.10.4). Toutes ces composantes permettent à un individu d'être employable (cf. figure 2.1).

▼ À l'opposé, la connaissance explicite est celle qui peut être exprimée de façon visible et diffusable (document écrit ou numérique, sorties du système d'information par exemple au travers d'un outil décisionnel, base de données...). Elle est transmissible, claire, objectivée, codifiable.

Le **savoir** est l'ensemble cohérent des connaissances théoriques et pratiques acquises. La notion de « savoir » implique des certitudes plus précises ou pratiques, alors que « connaissance » correspond à une compréhension plus globale ou analytique. On distingue le savoir dans son absolu, lié aux connaissances générales, le savoir-faire en lien avec les compétences pratiques et le savoir être porté sur le comportement.



Figure 2.1 Les contours de la connaissance individuelle

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011



3.2 Place de la connaissance (collective) au sein d'un organisme

Tout va de plus en plus vite. Dans un monde qui vit à trois cents à l'heure, véritable terrain de jeu mondial, il devient impossible de tout savoir et de tout apprendre en permanence. Réutiliser sa propre expérience ne suffit plus car elle est limitée, rapidement obsolète et pas assez variée. De plus, la relation des individus avec le travail a grandement changé. On ne reste plus à vie dans un même organisme. Quand un collaborateur quitte l'organisme, il emporte avec lui toute sa connaissance. Un seul salut, donc : la connaissance organisationnelle.

3.2.1 Connaissance organisationnelle



Tout organisme doit déterminer et gérer les connaissances devant être tenues à jour par l'organisme pour assurer la mise en œuvre de ses processus et l'obtention de la conformité de ses produits et services. Et ce, afin protéger l'organisme de toute perte de connaissances individuelles, par exemple du fait de départs et arrivées du personnel ou d'une incapacité à collecter et partager les informations.

La connaissance organisationnelle est donc celle qui reste au sein de l'organisme indépendamment des individus.

Mais comment passer de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle ? Le modèle de la création de la connaissance développée par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995) considère que la fonction première de tout organisme est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif. Le rôle de tous les acteurs (dirigeants, managers, experts...) est de favoriser la création dynamique et efficiente de la connaissance à tous les niveaux et à chaque instant.

Ce modèle s'appuie sur quatre modes de transmission et de transformation de la connaissance (présentés de façon simplifiée en figure 2.2) :

Socialisation

Ce mode permet la transmission du savoir d'un acteur à l'autre en restant dans le savoir tacite. On transfère ce qu'on sait, sans le formaliser. C'est par exemple le transfert par l'observation, l'imitation, la mise en pratique. Au sein d'un organisme, cela peut se concrétiser par le partage entre collaborateurs sur le lieu du travail, par l'enseignement, par l'apprentissage ou le compagnonnage.



Externalisation

Ce mode de transmission permet de passer du savoir tacite au savoir explicite. Il s'agit par exemple d'utiliser les métaphores, analogies, concepts, hypothèses, modèles, procédures, modes opératoires. Cette formalisation facilite ainsi la communication et la transmission du savoir.



Combinaison

Ce mode permet de rester dans les savoirs explicites. Il s'agit de combiner des connaissances explicites pour en créer de nouvelles au travers d'un processus de compréhension, d'analyse, d'assimilation. Cela concerne par exemple les plans d'expérience, le maquettage, le prototypage.

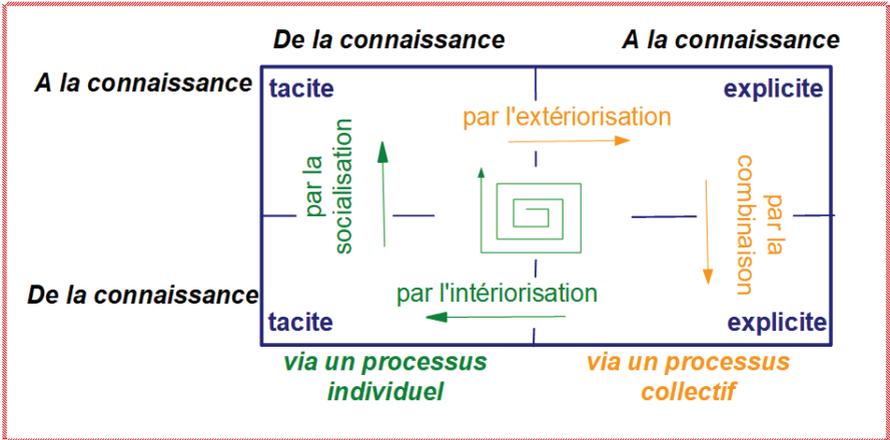


Internalisation

Ce mode permet de passer du savoir explicite au savoir tacite à un niveau plus élevé. Les connaissances deviennent partie intégrante de l'individu actif de l'organisme, lui permettant ainsi d'acquérir de nouvelles connaissances. C'est par exemple l'intégration d'habitudes et de savoir-faire à partir de la pratique répétitive, l'expérimentation sur le terrain des « théories » des salles de réunions. C'est ici que l'organisation apprenante pointe son nez !



Nonaka et Takeuchi sont convaincus que l'interaction dynamique des quatre modes de conversion de la connaissance permet la création de la connaissance entre l'individu et le collectif, entre savoir tacite et savoir explicite. Cette interaction dynamique prend la forme d'une spirale comme l'illustre la figure 2.2.



*Figure 2.2 Du tacite à l'explicite et vice-versa (adapté du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi)
 Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

Les managers QSE jouent un rôle indéniable dans ces quatre rôles de par leur capacité à piloter des processus, gérer les interactions, transmettre, formaliser, former, sensibiliser...

3.2.2 Gestion des connaissances

On l'a bien compris, au sein d'un organisme, la connaissance se gère. L'avenir appartient à ceux qui auront de façon pérenne la bonne information, au bon moment, au bon endroit et avant les autres. C'est tout l'intérêt de la gestion des connaissances, le fameux *Knowledge Management* dans la langue de Shakespeare.

La gestion des connaissances est une discipline ciblée sur les façons dont les organismes créent et utilisent les connaissances. Chaque organisme concevra sa propre solution de gestion des connaissances, en fonction de ses besoins et de sa situation spécifique. Ce management des connaissances concourt à la réalisation des objectifs et des besoins de l'organisme en matière de connaissance en lien avec la stratégie de l'organisme (ISO 30401 § Introduction).

Chacun met sous le vocable « gestion des connaissances » une signification particulière selon sa culture, ses envies, son contexte..., puisée dans une ou plusieurs des définitions suivantes : C'est la capacité du management à insuffler au sein de son organisation une culture efficiente et persistante de partage et un esprit de collaboration parmi un groupe d'individus identifiés.

- ▼ C'est une philosophie (modèle) managériale qui cherche à répondre à la complexité environnementale en se reposant sur la nécessité d'apprentissage pour l'émergence continue d'innovations.
- ▼ C'est une méthode qui permet d'évaluer le capital immatériel de la société.
- ▼ C'est un processus qui facilite l'acquisition, le partage, la création et l'utilisation de connaissances individuelles et organisationnelles et qui s'attache à transformer l'information et les données en connaissances et en savoir.
- ▼ C'est la capacité à obtenir l'information dont on a besoin, quand on en a besoin, sans avoir à la demander.

- ▼ C'est la gestion du cycle complet des connaissances d'une organisation depuis la naissance de l'idée jusqu'à son utilisation opérationnelle.
- ▼ C'est la capacité à organiser la combinaison des connaissances et des savoir-faire dans les produits et services de manière à créer de la valeur pour les clients.
- ▼ C'est la capacité à construire le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel de l'organisme.

C'est sûrement un peu de tout cela (cf. figure 2.3).

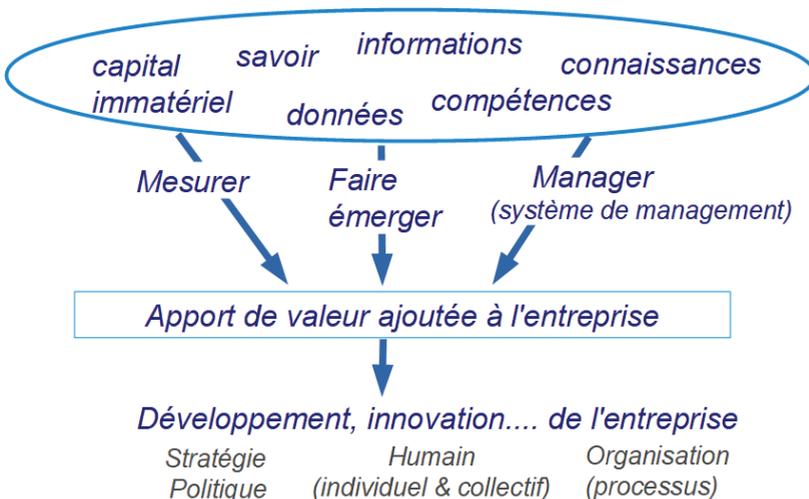
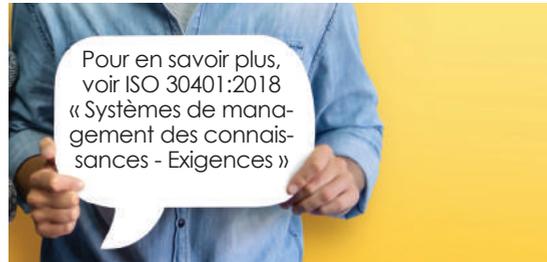


Figure 2.2 La gestion des connaissances

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

Le manager QSE a toute légitimité pour s'emparer de ce système de management des connaissances, voire mieux, pour l'intégrer au système de management de l'organisme.

4

DE L'INDIVIDU À L'ORGANISATION APPRENANTE



▼ [RETOUR SOMMAIRE](#)

Afin d'être compétitive, les organisations modernes et apprenantes doivent donc savoir trouver le juste équilibre entre réactivité et continuité, entre approche globale et ponctuelle, entre comportement individuel et intelligence collective. C'est pourquoi, la mise en place d'une organisation apprenante se fait généralement en deux étapes : de l'individu au collectif, puis du collectif à l'organisation apprenante (cf. figure 3.1). A chaque étape, les managers QSE ont un rôle particulier à jouer.

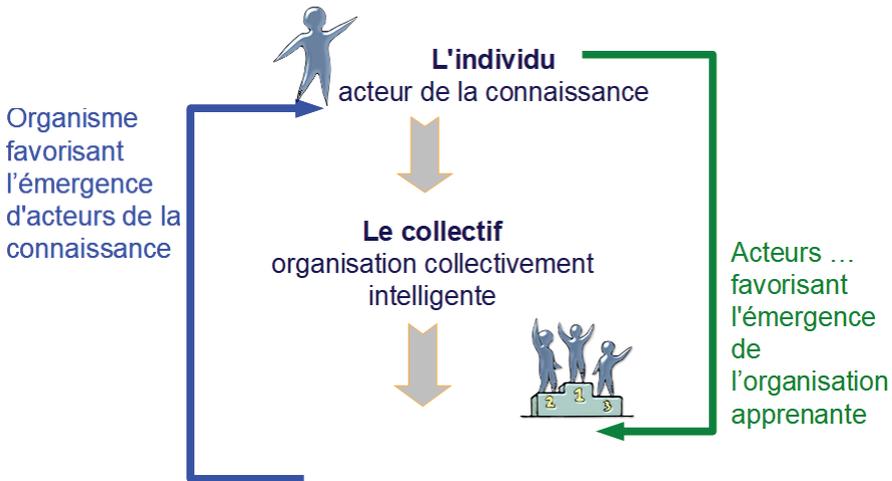


Figure 3.1 La spirale de l'organisation apprenante

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

4.1 Pré-requis de l'organisation apprenante

Initier une telle démarche ne se fait pas sans une bonne dose de remise en cause, d'introspection et de travail sur soi au niveau des dirigeants, managers, acteurs et managers QSE. Cela nécessite pour chacun de clarifier son approche de la réalité et de bien connaître ses aspirations personnelles. Cette connaissance de soi et l'impact sur son environnement (schémas de fonctionnement, volonté d'apprendre, combinaison de la raison et de l'intuition) sont juste vitaux. C'est « la maîtrise personnelle » (une des cinq disciplines selon Peter Senge).

Ce premier pré-requis respecté, on peut poursuivre. Mais rien ne sert de viser une organisation apprenante si ce n'est pour la conduire durablement. Pour cela, l'organisme doit pouvoir déjà mesurer son point de départ et sa capacité à détecter les signaux faibles.

Pour mesurer son niveau d'organisation apprenante, deux solutions sont proposées ici : « les cinq pour quoi » et « la cartographie du niveau de maturité de l'organisation apprenante ».

« 5 pour quoi »

Méthode

La méthode des « cinq pour quoi » (« pour » « quoi » en deux mots) est la plus simple. Elle permet de rechercher la finalité. Pour quoi une organisation apprenante au sein de l'organisme ? En enchaînant les « pour quoi » au maximum cinq fois (en répondant « pour » à chaque fois, et non pas « parce que »), on peut déterminer la raison d'être et la finalité de l'organisation apprenante.

de cartographie

Méthode

La méthode de cartographie du niveau de maturité de l'organisation apprenante consiste à affecter un niveau de maturité (reproductible, défini, maîtrisé, optimisé) à chaque couple pilier-facteur d'influence. Les quatre piliers de l'organisation apprenante sont : l'adéquation de la culture (émotions, comportements...), la maîtrise de la connaissance organisationnelle (collecte, partage, transfert...), la pertinence de la structure (fonctionnelle, matricielle, transversale, en projet) et la crédibilité managériale (de confiance, agile). Les trois facteurs d'influence sont : la dynamique (capacité à insuffler, leadership, innovation, créativité), l'influence (capacité à influencer, à conduire le changement...), l'inter-relationnel (capacité à gérer les relations, le groupe, les clans..., à déléguer).

Qu'en est-il de l'intérêt de détecter les signaux faibles (alertes, signes précurseurs, sources d'échec, causes de conflit) ? Avec un sujet aussi novateur que l'organisation apprenante, et vu la forte dimension humaine qu'il intègre, il serait utopique de penser qu'on peut y aller franco. Pour réussir, il faut trouver la bonne voie. Et pour cela être à l'écoute des signaux faibles ! Pour ce faire, on peut utiliser la HRO (*High Reliability Organization*, en français haute fiabilité organisationnelle ou plutôt organisation à forte fiabilité). Elle concerne la capacité à détecter et exploiter les signaux faibles ainsi que leur analyse et consolidation collective. Cela contribue à construire une organisation capable d'anticiper, de prendre les bonnes décisions et d'éviter les échecs dans un environnement de modernité managériale, où par définition les événements, comportements et impacts sont non-prédictibles. La HRO s'appuie essentiellement sur le *Sense Making*, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à détecter les signaux faibles et à favoriser les interactions entre les individus pour avoir la meilleure vision possible d'une situation et y trouver ainsi des solutions : détection des signaux faibles, debriefing sur les retours d'expérience, capitalisation, consolidation et recombinaison des bribes

d'expérience à tous les niveaux du système, formation et sensibilisation des acteurs, identification et capitalisation des presque-accidents, animation des réseaux relationnels entre acteurs.

4.2 De l'individu au collectif, via le système de management

La première étape de l'organisation apprenante consiste à s'enrichir mutuellement grâce à l'expérience des autres. Ce qui est formidable pour faire face aux défis du XXI^e siècle ! À condition de savoir sortir du modèle d'égoïsme primaire qui nous guette, d'adhérer au système de management, de vouloir connaître et appréhender la réalité dans toute sa splendeur, de vouloir progresser vers des aspirations communes et d'être intéressés par un mode d'apprentissage en équipe. C'est tout l'intérêt du système de management et du rôle du manager QSE.

Le système de management permet de passer de l'individu au collectif (cf. figure 3.2) en :

- ▼ alignant la dynamique d'organisation apprenante à la stratégie, ce qui permet de donner du sens, des orientations cibles claires, des valeurs affirmées... ;
- ▼ définissant des rôles, responsabilités, organes de pouvoir et décision à tous les niveaux appropriés de l'organisme ;
- ▼ déterminant les enjeux, risques, opportunités et les mesures résultantes appropriées pour maximiser l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- ▼ organisant les mesures, moyens et dispositions de maîtrise en processus appropriés ;
- ▼ surveillant et pilotant l'ensemble pour ajuster en permanence.

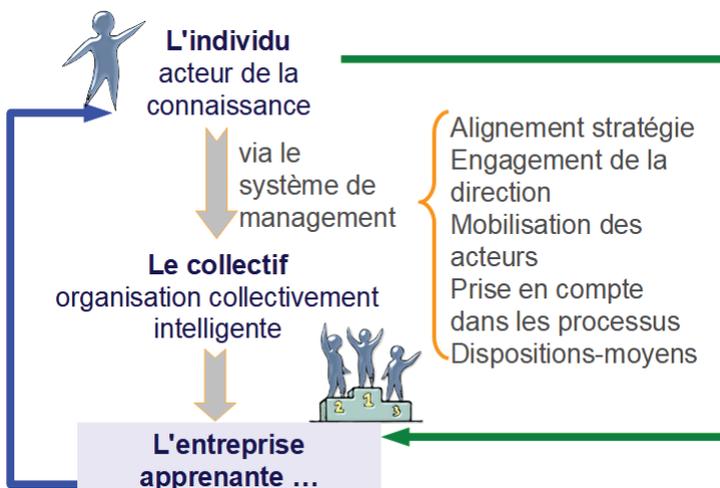


Figure 3.2 De l'individu au collectif, via le système de management

Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

Cette dynamique systémique permet de voir les problèmes dans leur ensemble, d'appréhender la réalité dans toute sa complexité, de s'intéresser à l'organisation d'un point de vue global (environnement, fournisseurs, clients, relations internes, responsabilité sociétale, éthique...) dans son fonctionnement et ses modes de relation... C'est « la pensée systémique » (une des cinq disciplines selon Peter Senge).



Du collectif à l'organisation apprenante via la culture de la collaboration

Cette deuxième étape s'adresse aux managers désireux d'élever le niveau de performance de leur organisme. Elle consiste à mettre en relation des intelligences individuelles pour créer une dynamique de coopération, en y associant tous les acteurs dans un véritable esprit d'équipe (cf. figure 3.3). Les cinq disciplines de Peter Senge se combinent ici pour construire des organisations dites « intelligentes ».

La performance d'un organisme dépend de sa capacité à mobiliser les forces collaboratives pour favoriser l'innovation et l'adhésion aux décisions et par conséquent leur mise en œuvre. Le savoir faire et l'expertise sont répartis à l'intérieur d'un organisme et personne ne peut maîtriser toutes les informations dont le groupe a besoin pour fonctionner. La théorie des systèmes démontre que dans une compétition acharnée, c'est l'entité qui peut assimiler le plus d'informations et répondre le plus rapidement, le plus créativement et le plus sagement qui est la plus adaptée. La somme de ce que tous les acteurs d'un organisme savent et savent faire contribue à sa compétitivité, à condition que ce savoir soit bien utilisé. Pour se faire, il s'agit de :

- ▼ mobiliser tous les acteurs pour qu'ils adhèrent au système de gestion des connaissances (collecte, capitalisation, transfert...);
- ▼ faire prendre conscience à chacun de la réalité (économique, technique, concurrentielle...);
- ▼ développer une vision commune et de la confiance entre les membres du collectif et favoriser leur engagement dans l'action ;
- ▼ faire naître des aspirations communes, un partage de valeurs... dans les faits plus que dans les mots ;
- ▼ opter pour une prise de décision fondée sur les avis représentatifs du collectif ;
- ▼ maximiser l'apprentissage en équipe, le développement individuel et collectif dans la durée.

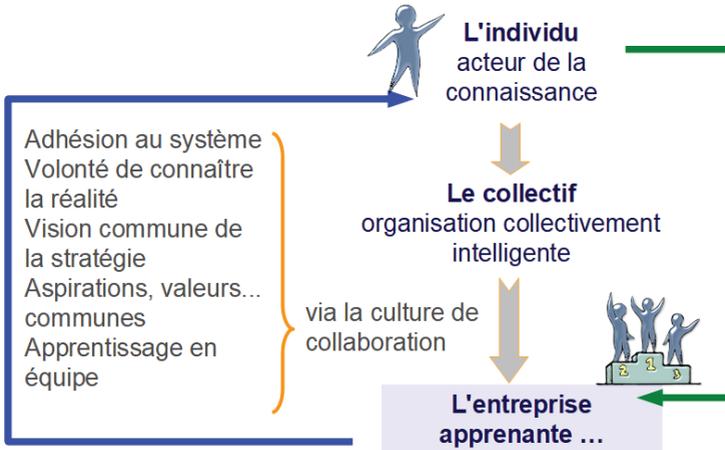


Figure 3.3 Du collectif à l'organisation apprenante via la culture de la collaboration
 Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011

Ce n'est certes pas facile car cela nécessite de la part de chacun de l'écoute active, de la confiance, une responsabilisation. Collectivement cela induit une réflexion collective par le dialogue, un travail collectif, une attention permanente aux résultats collectifs en plus du développement individuel de chacun. C'est « l'apprenance en équipe » (une des cinq disciplines selon Peter Senge).

5

PROCESSUS D'ÉMERGENCE DE L'ORGANISATION APPRENANTE



▼ [RETOUR SOMMAIRE](#)

Si ce début de XXI^e siècle ne voit pas l'avènement massif d'entreprises apprenantes, chaque acteur, chaque entreprise, chaque organisme ira sur cette voie, de façon intuitive, volontaire ou sous la contrainte. A chacun d'adopter la stratégie appropriée ! Et aux managers QSE éclairés d'accompagner leurs dirigeants et managers à le faire... au plus tôt.

Pour ce faire, voici un processus en quatre étapes (cf. figure 4.1) :

- ▼ Étape 1 : Pré-requis et définition du cadre.
- ▼ Étape 2 : État des lieux.
- ▼ Étape 3 : Conception du dispositif d'organisation apprenante.
- ▼ Étape 4 : Accompagnement et déploiement progressif.

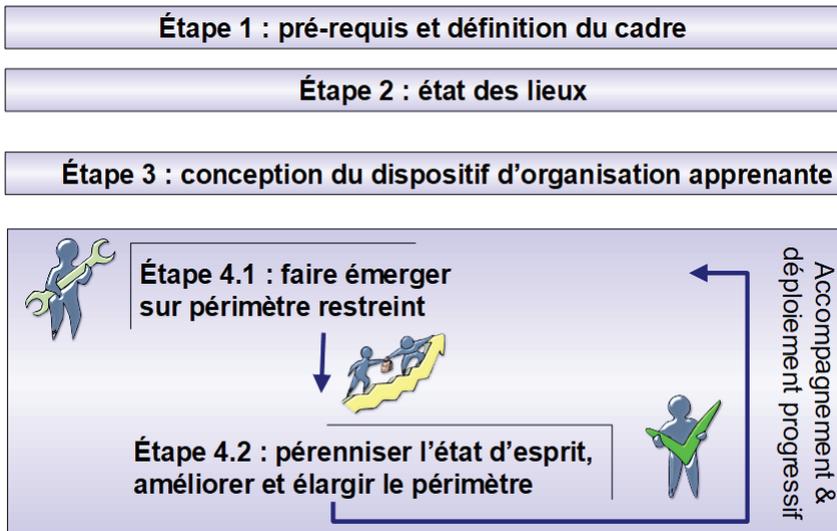


Figure 4.1 Processus d'émergence de l'organisation apprenante

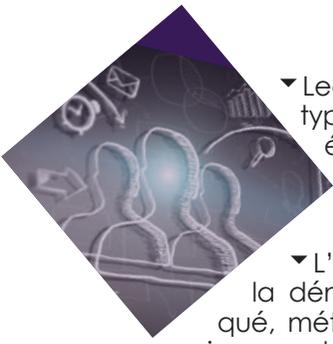
Source : Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare, août 2011



5.1 Pré-requis et définition du cadre (étape 1)

Avant de s'élancer dans l'arène, mieux vaut respecter trois pré-requis :

- ▼ L'alignement à la stratégie. Comme dans tout système et dispositif de management, il faut commencer par aligner la démarche d'organisation apprenante à la stratégie de l'organisme. Les finalités, la vision, les valeurs..., différentes d'un organisme à l'autre, vont donner le fil conducteur à la démarche.



▼ Le degré de conscience du dirigeant par rapport à ce type d'organisation et son exemplarité (concertation des équipes avant toute décision, respect des décisions prises, humilité, confiance, courage managérial, authenticité).

▼ L'identification d'un coordonnateur. C'est lui le pilote de la démarche d'organisation apprenante. Convaincu, impliqué, méticuleux, avec une vision globale et systémique... Qui mieux que le manager QSE pour assurer ce rôle.

Ces prérequis étant respectés, il reste à définir le cadre. Ce cadre est nécessaire et suffisant pour démarrer dans de bonnes conditions :

▼ Définir le périmètre : il est utopique de vouloir embrasser d'un seul coup l'organisme dans son ensemble, quelle que soit sa taille. Mieux vaut commencer par un périmètre restreint, et le plus représentatif possible.

▼ Protéger la propriété intellectuelle : les connaissances sont chères (aux deux sens du terme) à chacun. Les freins sont nombreux. Des garanties s'imposent pour être sûrs que chacun ne sera pas dépossédés et que les connaissances issues de l'intelligence collective seront utilisées à bon escient.

▼ Sélectionner les acteurs : au risque de paraître sectaire, il est important de ne pas laisser n'importe qui rejoindre la communauté d'acteurs impliqués sur le périmètre concerné. Il est fondamental de garder la confiance entre acteurs et pour cela de chercher à s'entourer des plus motivés et engagés, ayant les réflexes de partage et d'échange nécessaires. Et pour ne frustrer, ni léser quiconque, mieux vaut définir les règles d'entrée et d'évolution des acteurs au sein de

la communauté apprenante. Pour les autres, leur tour viendra.

▼ Mettre en place une règle de type donnant-donnant, prenant-prenant, gagnant-gagnant. C'est-à-dire fixer des objectifs de gain, définir clairement ce que chacun prend et donne à la communauté, et le profit qu'il peut tirer équitablement de l'organisation apprenante.

Selon Frédéric Laloux, souvent entravés dans les organisations Oranges (Réussite) ou Vertes (Pluralisme) voire encore Rouges (Impulsivité), on est capable de prouesse lorsque on est dans un environnement adéquat et un cadre bien défini et partagé.

Ce cadre doit permettre de relier des individus ensemble, de leur donner la motivation, de progresser vers ces aspirations communes... Ce doit être un cadre propice à la co-construction, au partage. C'est « la Vision partagée » (une des cinq disciplines selon Peter Senge).



État des lieux (étape 2)

Un état des lieux efficient s'appuie sur deux piliers :

- ▼ une maîtrise des techniques d'audit par un auditeur indépendant, ayant une vision systémique et collaborative.
- ▼ une mesure des besoins stratégiques et de l'existant (c'est là l'objectif de l'état des lieux).

Cette notion d'efficience de l'état des lieux est importante car c'est sur la base du résultat que tout va se construire. Là encore, le manager QSE peut être l'homme de la situation. Quant au référentiel d'audit, il a pu s'inspirer des dispositifs de mesure du niveau d'organisation apprenante (cf. chapitre 3.1).



Conception du d'organisation apprenante (étape 3)

Il s'agit maintenant de concevoir le dispositif d'organisation apprenante. Voici les éléments clés à prendre en compte :

- ▼ Procéder à une étude de faisabilité, tenant compte avec du recul de tous les éléments précédents, pour valider la cohérence et la pertinence de la démarche. Si tel n'est pas le cas, c'est le moment de procéder aux ajustements nécessaires.
- ▼ Confirmer l'engagement de toutes les parties intéressées mobilisées. Cet engagement est important car la conviction et la motivation font partie des clés de réussite. En profiter pour collecter leur avis, méthodes, outils... pertinents sur le dispositif.
- ▼ Planifier tant la définition et la mise en place du dispositif que son étape d'accompagnement et de déploiement progressif. Cette planification permet de définir les livrables attendus, les dates clés, les charges, les acteurs... tant au niveau individuel que collectif.
- ▼ Déterminer les activités de sensibilisation des acteurs, de collecte des données, informations et connaissances, de capitalisation, de transformation des données et informations collectées en connaissance transférable et réutilisable, de structuration, de classement, de partage, de transfert... (cf. chapitre 3.2 et 3.3).
- ▼ Recourir aux méthodes et outils « à juste besoin » : préférer un système simple et évolutif.
- ▼ Analyser l'intégration du dispositif au système de management de l'organisme.





5.4

Accompagnement et déploiement progressif (étape 4)

Grâce à aux étapes précédentes, le noyau est en place. Un coordonnateur des connaissances anime un groupe d'acteurs motivés, sur un périmètre restreint, avec la bénédiction de la direction et des managers concernés.

Reste maintenant à faire grandir et à élargir ce noyau, progressivement. Cette progression va se faire en trois temps :

- ▼ Faire émerger l'organisation apprenante au sein du périmètre restreint. Les premières réussites y émergeront rapidement et seront source de motivation à la fois pour les acteurs mobilisés autant que pour les futurs acteurs.
- ▼ Développer et pérenniser l'état d'esprit.
- ▼ Améliorer et élargir le périmètre.

C'est généralement plus difficile qu'il n'y paraît. La cause ? Les préjugés. Chacun devra donc apprendre à se défaire de ses préjugés et croyances, être capable de changer son regard sur le monde, sa tendance à interpréter la réalité ou encore améliorer les représentations qu'il a du fonctionnement de l'environnement dans lequel il évolue. C'est « les modèles mentaux » (une des cinq disciplines selon Peter Senge).

Mieux vaut donc prendre le temps qui convient, c'est-à-dire celui défini lors de la planification (cf. étape de conception). Et ajuster cette planification si nécessaire à chaque itération, car dans l'action et sur le terrain, les choses peuvent s'avérer être plus compliquées (ou plus simples) que prévu.

ET SI L'ORGANISATION APPRENANTE N'EXISTAIT PAS

6





Ceux qui pensent qu'ils s'en sortent très bien tout seul et que favoriser une organisation apprenante est bien compliqué et inutile n'ont qu'à ne plus utiliser de proverbes, de citations, ni de recueil de bonnes pratiques, ni même solliciter leurs réseaux en cas de besoin. Ils peuvent continuer à travailler avec leurs propres méthodes, leurs propres outils, à courir sans cesse après l'information dont ils ont besoin ou encore à tout stocker dans leurs propres répertoires, avec leur propre méthode de classement, sur leur ordinateur personnel. Et puis, ils n'ont plus longtemps à attendre pour se rendre compte qu'ils seront bientôt complètement dépassés. Dépassés par les jeunes, par les concurrents, par les outils, par les technologies, par les communautés... « Personne ne connaît la valeur de ce qu'il a, jusqu'au moment où il le perd ». (Clara Rojas, ex-otage des Farc).

Ceux qui pensent a contrario que tout cela est facile et ne nécessite pas d'en faire tout un foin, sont soit de vrais professionnels du sujet, soit inconsciemment incompetents, soit ne l'ont jamais vraiment fait.

Tous les autres diront que c'est loin d'être facile, que cela demande du travail et du temps. L'organisation apprenante est souvent lente à émerger et suscite globalement trop peu de vocations dans les faits, tant il est vrai que lutter pour la valeur ajoutée et la performance collective et contre l'individualisme n'est pas facile, ni naturel chez l'humain. Peut-être est-ce une question de temps et de contexte économique....

Mais ceux qui y parviennent confirmeront qu'in fine, ce n'est que satisfaction, valeur ajoutée et performance individuelle et collective. Managers QSE ce nouveau monde est à vous !

7

LES AUTEURS



VINCENT IACOLARE

Ingénieur INSA de formation et immergé dans le monde de l'innovation et des technologies depuis 1986, Vincent Iacolare est un adepte de l'innovation managériale et de l'entrepreneuriat durable. Il a œuvré dans divers secteurs (aéronautique, défense, énergie, automobile, ingénierie, services, etc). Il a innové dans plusieurs métiers : management de compétences, qualité, responsabilité sociétale, capitalisation des connaissances, management projet-programme-portefeuille, management des risques, systèmes d'information, sécurité de l'information, sécurité au travail... Depuis 1997, il est auditeur certifié (ICA, MASE...). Il conçoit et anime des gammes de formations et conférences sur-mesure depuis 1999 en intra et inter-entreprise. Il dirige la société SYNERTAL (www.synertal.com) depuis 2006, conduit l'association BEEZNET (www.beeznet.org) depuis 2010 et préside la SAS beeznet (www.beeznet.fr) depuis 2016. Écrivain militant, il crée en 2018 TALENTREPRENEUR Editions (www.talentrepreneur.fr). Il est auteur et directeur de publication de nombreux ouvrages, articles et études de cas publiés chez Talentrepreneur Éditions, AFNOR Éditions et pour de nombreux médias...



BÉNÉDICTE COSTEDOAT-LAMARQUE



Executive Coach des Organisations, auteur et conférencière (TEDx), Bénédicte a occupé pendant plus de 20 ans des postes de management opérationnel et de coordination internationale au sein d'AIRBUS dans les domaines Qualité, Lean, Stratégie & Innovation et RH, notamment avec des fonctions de Directrice Qualité ou de Responsable de l'Accompagnement du Changement.

Au sein de ses différents postes, elle a mis en œuvre avec ses équipes des pratiques d'innovation managériale et d'organisation apprenante.

Aujourd'hui, Bénédicte, fondatrice de la SAS BE CHANGE LIVE, accompagne les dirigeants et leurs équipes dans les transformations organisationnelles, managériales et culturelles. Sa pratique systémique favorise le développement de modes collaboratifs et d'innovation managériale. Facilitatrice en intelligence collective, superviseur de coachs et de professionnels (groupes d'analyse de pratiques) et médiateur, elle accompagne aussi les démarches autour des risques psychosociaux, dans une intention de prise de recul et de responsabilisation.

Elle est co-auteur de l'ouvrage « Le Guide de l'organisation apprenante » (Eyrolles, 2018) issu de « La Cinquième discipline » de Peter Senge, et conférencière sur les thèmes tels que les nouveaux modes de management centrés sur l'humain et le collaboratif (le rôle des leaders dans la transformation, du Lean vers l'intelligence collective, mettre en œuvre l'innovation managériale...).

Le chapitre « 2.3 Regard opérationnel sur les disciplines » a été rédigé par Bénédicte Costedoat-Lamarque. Les histoires apprenantes sur lesquelles il est basé ont été préparées par les narrateurs et l'auteur dans le cadre de la convention Parcours Croisés du 26 novembre 2019.

8

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE



▼ [RETOUR SOMMAIRE](#)

«Ouvrages et publications »

- ▼ Solution pour... Valoriser la connaissance dans l'entreprise, AFNOR Éditions, 2011, V. Iacolare.
- ▼ La connaissance organisationnelle dans l'ISO 9001:2015, Parcours Croisés,
<https://parcourscroises.com/blog/view/20149/la-connaissance-organisationnelle-dans-liso%C2%A090012015>
- ▼ Risques positifs, Talentrepreneur Éditions, V. Iacolare. (Chap 7, PAGE 74)
- ▼ Audit à performance ajoutée, Talentrepreneur Éditions, V. Iacolare.
- ▼ Performance Globale et Durable, Talentrepreneur Éditions, V. Iacolare.
- ▼ Solutions pour... Pratiquer l'audit à valeur ajoutée, AFNOR Éditions, V. Iacolare.
- ▼ Solutions pour... Développer l'entreprise numérique, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare & Pierre Baudry.
- ▼ Solutions pour... Optimiser les risques de l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare & Christophe Burin.
- ▼ Solutions pour... Booster vos talents d'entrepreneur, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare & Frédéric Lévy.
- ▼ Solution pour... Intégrer le système de management de l'entreprise, AFNOR Éditions, Vincent Iacolare et François Lorek.
- ▼ L'entrepreneur durable, AFNOR Éditions, V. Iacolare.

«Ouvrages et publications »

- ▼ Le guide de l'organisation apprenante, Eyrolles, 2018 (sous la direction de Béatrice Arnaud & Corinne Ejeil)
- ▼ TEDx 2020 : « Mon futur est déjà dans mon présent : le mouvement de la transformation »

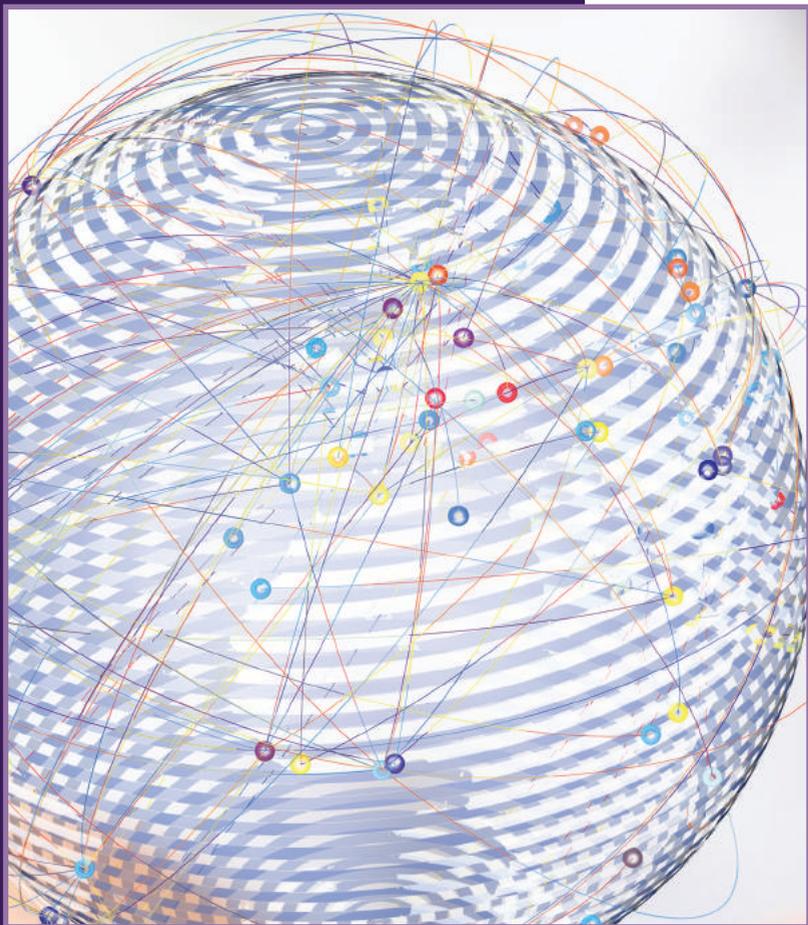
Autres ouvrages

- ▼ Reinventing organizations, Frédéric Laloux, Editions Nelson Parker.
- ▼ The Fifth Discipline, 2014, Peter Senge.
- ▼ ISO 30401:2018 Systèmes de management des connaissances - Exigences
- ▼ Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance, FyP Éditions, 2008, Olivier Zara.
- ▼ L'entreprise 2.0 ou Comment évaluer son niveau de maturité, AFNOR Éditions, 2010, Yvan Michel.
- ▼ How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, 1995, Oxford University Press, Ikujiro Nakano et Hirotaka Takeuchi, the Knowledge Creating Company.

Images & Iconographie

- ▼ Iconographie © Agnès Fourment-Peyre
- ▼ OpenClipart gallery : www.openclipart.org
- ▼ Adobe stock

MERCI.



1

2

3

4

5

6

7

8