

— Nouvelle édition augmentée —

**PETER SENGE**

BÉATRICE ARNAUD • ALAIN GAUTHIER

# LA CINQUIÈME DISCIPLINE

Levier des organisations apprenantes

**PLUS D'1 MILLION D'EXEMPLAIRES VENDUS**

EYROLLES

Nouvelle édition d'un classique du management dans lequel Peter Senge développe l'idée suivante : pour toute organisation, l'avantage concurrentiel durable se trouve dans la capacité à apprendre plus vite que la concurrence. Cela passe par la maîtrise de cinq disciplines complémentaires :

- ⇒ **La maîtrise personnelle : clarifier notre approche de la réalité.**
- ⇒ **Les modèles mentaux : apprendre à nous défaire de nos préjugés.**
- ⇒ **La vision partagée : savoir relier des individus ensemble.**
- ⇒ **L'apprenance en équipe : favoriser la réflexion collective par le dialogue.**
- ⇒ **La pensée systémique : voir les problèmes dans leur ensemble. C'est la cinquième discipline, le levier conceptuel sur lequel se fondent les quatre autres.**



**PETER SENGE** est professeur au MIT et auteur de nombreux livres à succès dans les domaines du management, du leadership, de l'éducation et du développement durable. C'est l'une des plus grandes figures dans son domaine et ses travaux ont largement influencé le monde de l'entreprise et de l'éducation. Il est également fondateur de SoL (The Society for Organizational Learning).

*« Alors que tout se périmé à la vitesse de la lumière, ce livre dont la première édition remonte à 25 ans, est au cœur de l'actualité des entreprises : apprendre et changer sont encore plus leurs enjeux premiers. »*

SoL France est une association membre du réseau SoL International. Elle réunit des entreprises, des consultants et des chercheurs travaillant pour le développement d'organisations vivantes capables d'atteindre des buts élevés à la fois humanistes, pragmatiques et durables.

→ [www.solfrance.org](http://www.solfrance.org)

**Éric Albert,**  
Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS)

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : 65937  
ISBN : 978-2-212-55937-8

# **LA CINQUIÈME DISCIPLINE**

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

Titre original : *The Fifth Discipline: The Art and Practice  
of the Learning Organization.*  
© 1990, 2006 by Peter M. Senge

This translation is published by arrangement with Harmony Books, an imprint  
of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC.

Ouvrage publié sous la direction de Geoff Staines.

Béatrice Arnaud, consultante coach à l'international, est membre active de SoL France. Elle accompagne les transformations systémiques des hommes et des organisations, ainsi que le développement de l'intelligence collective.  
Alain Gauthier est un consultant international spécialisé dans le développement des équipes dirigeantes. Il travaille avec Peter Senge depuis 1987, a co-fondé SoL aux États-Unis et en France et co-anime leurs séminaires.  
La première édition de cet ouvrage, traduite par Hervé Plagnol, a été publiée aux éditions First.

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

© Groupe Eyrolles, 2016 pour la traduction  
ISBN : 978-2-212-55937-8

Nouvelle édition augmentée

**PETER SENGE**

BÉATRICE ARNAUD • ALAIN GAUTHIER

# LA CINQUIÈME DISCIPLINE

Levier des organisations apprenantes

**EYROLLES**





# TABLE DES MATIÈRES

|   |       |
|---|-------|
| Avant-propos à l'édition française          | XIII  |
| Introduction à l'édition augmentée          | XVII  |
| <i>Le système de management prédominant</i> | XVII  |
| <i>Une époque de turbulences</i>            | XXI   |
| <i>Les voix du terrain</i>                  | XXIII |

## PARTIE 1

|   |    |
|---|----|
| COMMENT NOS ACTIONS FAÇONNENT NOTRE RÉALITÉ... ET COMMENT NOUS POUVONS LA CHANGER | 1  |
| 1. « Donnez-moi un levier... et d'une seule main je soulèverai le monde »         | 3  |
| <i>Les disciplines de l'organisation apprenante</i>                               | 5  |
| La pensée systémique  | 7  |
| La maîtrise personnelle   | 7  |
| Les modèles mentaux   | 8  |
| La vision partagée  | 9  |
| L'apprenance en équipe  | 10 |
| <i>La cinquième discipline</i>  | 13 |
| <i>Metanoïa : un changement d'état d'esprit</i>                                   | 14 |
| <i>Des idées à la pratique</i>  | 16 |
| 2. Votre organisation est-elle capable d'apprendre ?                              | 19 |
| 1. « Je suis mon poste »  | 20 |
| 2. « L'ennemi est au-dehors »   | 21 |
| 3. L'illusion de la « proactivité »   | 22 |
| 4. La fixation sur les événements   | 23 |
| 5. La parabole de la grenouille ébouillante                                       | 24 |

|   |    |
|---|----|
| 6. <i>L'illusoire apprentissage par l'expérience</i>                        | 25 |
| 7. <i>Le mythe de l'équipe de direction</i>                                 | 27 |
| <i>Difficultés et disciplines</i>   | 28 |
| 3. Prisonniers du système, ou de nos modes de pensée ?                      | 29 |
| <i>Le détaillant</i>  | 30 |
| <i>Le grossiste</i>   | 33 |
| <i>La brasserie</i>   | 38 |
| <i>La structure influence le comportement</i>                               | 44 |
| <i>Redéfinir sa sphère d'influence : comment réussir au jeu de la bière</i> | 48 |
| <i>Les difficultés d'apprentissage et nos modes de pensée</i>               | 52 |

## PARTIE 2

|   |    |
|---|----|
| LA CINQUIÈME DISCIPLINE : LEVIER DES ORGANISATIONS APPRENANTES  | 57 |
| 4. Les principes de la pensée systémique  | 59 |
| 1. Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier  | 59 |
| 2. Plus vous poussez dans un sens, plus le système pousse dans l'autre  | 60 |
| 3. Les comportements s'améliorent avant d'empirer   | 61 |
| 4. La solution de facilité vous ramène au problème de départ  | 62 |
| 5. Le remède peut être pire que le mal  | 63 |
| 6. Qui va plus lentement va plus vite   | 64 |
| 7. Les rapports lointains des effets et de leurs causes   | 65 |
| 8. Des petits changements peuvent provoquer de grands résultats – mais les domaines à plus fort effet de levier sont souvent les moins évidents | 65 |
| 9. Vous pouvez avoir le beurre et l'argent du beurre mais pas en même temps   | 67 |
| 10. Un éléphant coupé en deux ne fait pas deux petits éléphants   | 68 |
| 11. Les reproches ne sont pas de mise   | 69 |
| 5. Un changement d'état d'esprit  | 71 |
| <i>Voir un monde nouveau</i>  | 71 |
| <i>Découvrir les boucles de causalité</i>   | 77 |



|  |     |
|--|-----|
| Effet amplificateur, effet régulateur et effet retard : les éléments de base de la pensée systémique | 83  |
| Les effets amplificateurs : comment de petits changements peuvent faire boule de neige               | 84  |
| Les effets régulateurs : à la découverte des causes de stabilité et de résistance                    | 87  |
| L'effet retard : quand les choses arrivent... plus tard  | 92  |
| 6. Le modèle de la nature : identifier les schémas qui sous-tendent les événements                   | 97  |
| <i>Système archétypal 1 : la limite à la croissance</i>  | 99  |
| Définition   | 99  |
| Principe de management   | 100 |
| Applications   | 100 |
| Structure  | 100 |
| Comprendre et se servir de la structure  | 101 |
| Schéma de comportement   | 102 |
| Comment bien se servir de l'effet de levier  | 104 |
| <i>Système archétypal 2 : la structure de remède symptomatique</i>                                   | 108 |
| Définition   | 108 |
| Principe de management   | 108 |
| Applications   | 108 |
| Structure  | 109 |
| Comprendre et se servir de la structure  | 110 |
| Schéma de comportement   | 112 |
| Comment bien se servir de l'effet de levier  | 114 |
| 7. La croissance autolimitée ou durable  | 119 |
| <i>Lorsque nous créons nos propres « limites du marché »</i>   | 120 |
| <i>L'art de voir les arbres et la forêt</i>  | 130 |

### PARTIE 3

|  |     |
|--|-----|
| LES AUTRES DISCIPLINES FONDAMENTALES POUR DÉVELOPPER LES ORGANISATIONS APPRENANTES | 133 |
| 8. La maîtrise personnelle   | 135 |
| <i>L'esprit de l'organisation apprenante</i>                                       | 135 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Maîtrise et compétence</i>   | 137 |
| <i>Pourquoi rechercher la maîtrise personnelle</i>                              | 139 |
| <i>Résistance</i>   | 141 |
| <i>La maîtrise personnelle, une discipline</i>                                  | 142 |
| La vision personnelle   | 143 |
| Maintenir une tension créatrice   | 146 |
| « Le conflit structurel » : le pouvoir de votre impuissance                     | 151 |
| Rechercher la vérité  | 154 |
| Utiliser le subconscient, ou vous n'avez pas vraiment besoin de tout comprendre | 156 |
| <i>La maîtrise personnelle et la cinquième discipline</i>                       | 161 |
| Intégrer la raison et l'intuition   | 161 |
| Prendre conscience de notre lien avec le monde                                  | 163 |
| La compassion   | 165 |
| L'engagement envers les autres  | 165 |
| <i>Encourager la maîtrise personnelle dans une organisation</i>                 | 166 |
| 9. Les modèles mentaux  | 169 |
| <i>Pourquoi les meilleures idées échouent</i>                                   | 169 |
| <i>Poser un nouveau regard sur le monde professionnel</i>                       | 173 |
| <i>Travailler avec les modèles mentaux</i>                                      | 177 |
| Enrayer les « maux classiques de la hiérarchie »                                | 178 |
| <i>Institutionnaliser la pratique</i>   | 181 |
| <i>Outils et compétences</i>  | 182 |
| <i>La discipline des modèles mentaux</i>  | 183 |
| Pratique réflexive  | 183 |
| Théories affichées, théories appliquées   | 184 |
| <i>Est-il important de se mettre d'accord ?</i>                                 | 195 |
| <i>Les modèles mentaux et la cinquième discipline</i>                           | 196 |
| 10. Construire une vision partagée  | 199 |
| <i>Une attention commune</i>  | 199 |
| <i>Pourquoi une vision partagée est importante</i>                              | 200 |
| <i>La discipline de la vision partagée</i>                                      | 205 |
| Encourager les visions personnelles   | 205 |
| Des visions individuelles à une vision partagée                                 | 206 |

|   |     |
|---|-----|
| Diffusion de la vision : adhésion, engagement et conformité         | 210 |
| Lignes directrices pour l'adhésion et l'engagement                  | 214 |
| Ancrer la vision dans un ensemble d'orientations directrices        | 215 |
| Vision positive et vision négative                                  | 216 |
| La tension créatrice et le culte de la vérité                       | 217 |
| <i>La vision partagée et la cinquième discipline</i>                | 218 |
| Pourquoi les visions meurent prématurément                          | 218 |
| Une synergie manquante : la vision partagée et la pensée systémique | 222 |
| 11. Apprendre en équipe   | 225 |
| <i>L'intelligence potentielle d'une équipe</i>                      | 225 |
| <i>La discipline de l'apprenance en équipe</i>                      | 230 |
| Dialogue et discussion  | 230 |
| La réalité en face : conflits et routines défensives                | 240 |
| Le chaînon manquant : la pratique                                   | 249 |
| <i>Apprendre à « pratiquer »</i>                                    | 250 |
| <i>L'apprenance en équipe et la cinquième discipline</i>            | 257 |

#### PARTIE 4

|  |     |
|--|-----|
| RÉFLEXIONS À PARTIR DE LA PRATIQUE   | 261 |
| Introduction   | 263 |
| 12. Les fondations   | 267 |
| <i>Forger une culture de réflexivité et de conversation plus approfondie</i> | 267 |
| Le changement par la conversation  | 267 |
| L'ouverture réflexive  | 269 |
| <i>Développer les collaborateurs</i>   | 271 |
| Une finalité vraiment motivante  | 271 |
| Les relations transformatrices   | 273 |
| Ça commence par soi-même   | 274 |
| <i>Les organisations en tant que systèmes vivants</i>                        | 275 |
| La réflexion à l'ère de la machine   | 275 |
| Comment le travail est réalisé   | 278 |

|  |     |
|--|-----|
| 13. L'impulsion  | 281 |
| <i>Une approche différente du changement</i>                                 | 282 |
| <i>Construire des organisations adaptatives</i>                              | 285 |
| L'avenir de l'informatique   | 285 |
| Une force de police adaptative   | 287 |
| <i>Performance et bonheur</i>  | 291 |
| 14. Les stratégies   | 293 |
| <i>Penser et agir de façon stratégique</i>                                   | 293 |
| 1. <i>Intégrer l'apprenance et le travail</i>                                | 297 |
| Réflexion et action  | 298 |
| L'apprenance au fil du temps   | 300 |
| 2. <i>Démarrer là où vous êtes avec quiconque est présent</i>                | 303 |
| Les « impossibles »  | 304 |
| Tous les talents réunis  | 305 |
| 3. <i>Devenir biculturel</i>   | 307 |
| Transformation discrète  | 309 |
| Travailler dans le langage de l'entreprise                                   | 310 |
| 4. <i>Développer des terrains d'entraînement</i>                             | 311 |
| Le terrain et la hiérarchie  | 312 |
| Le tourbillon et le mur de feu   | 313 |
| 5. <i>La connexion avec le cœur de l'entreprise</i>                          | 314 |
| Pour commencer : découvrir qui nous sommes                                   | 315 |
| Le terrain : discerner la source de créativité d'une organisation            | 317 |
| 6. <i>Construire des communautés apprenantes</i>                             | 318 |
| Conversations avec le cœur et le sens  | 319 |
| 7. <i>Travailler avec « les autres »</i>                                     | 321 |
| Bâtir des relations avec des partenaires non traditionnels                   | 322 |
| Relier par-delà les secteurs   | 323 |
| La prochaine étape dans la diversité   | 324 |
| 8. <i>Développer des infrastructures d'apprenance</i>                        | 325 |
| Un pionnier dans les infrastructures d'apprenance                            | 326 |
| Les autres organisations sont-elles préparées pour prendre cela au sérieux ? | 327 |
| <i>Bien nommer les choses</i>  | 328 |

|  |     |
|--|-----|
| 15. La nouvelle mission du leader  | 331 |
| <i>Qu'entendons-nous par « leader » ?</i>                                      | 332 |
| <i>Le leader comme concepteur</i>  | 335 |
| Des infrastructures itératives de conception et d'apprenance                   | 336 |
| Les infrastructures des nouvelles technologies                                 | 340 |
| Les idées directrices  | 342 |
| La reconnaissance du concepteur  | 343 |
| <i>Le leader comme pédagogue</i>   | 344 |
| Les écarts dans les capacités organisationnelles                               | 345 |
| Le dilemme du pédagogue  | 346 |
| Être d'abord un apprenant  | 349 |
| <i>Le leader comme guide et gardien</i>  | 350 |
| Les paradoxes de l'action de guider  | 351 |
| Le pouvoir et la nature de l'ambition  | 352 |
| Des résultats durables   | 354 |
| Devenir le garant de votre vision  | 355 |
| Comment ce type de leader peut-il se développer ?                              | 356 |
| 16. La citoyenneté systémique  | 359 |
| <i>Voir les systèmes</i>   | 360 |
| <i>Voir le système de changement climatique</i>                                | 362 |
| <i>Vivre comme si nous étions le système</i>                                   | 366 |
| Les entreprises comme incubateur : les semences d'un nouveau système d'énergie | 368 |
| Les réseaux d'approvisionnement : le système qui se voit lui-même              | 370 |
| La société : dialoguer au-delà des barrières                                   | 377 |
| <i>Une éducation pour le XXI<sup>e</sup> siècle</i>                            | 381 |
| 17. Les nouvelles frontières   | 383 |
| <i>Découvrir et incarner les schémas de la nature</i>                          | 384 |
| <i>La prochaine génération de leaders</i>                                      | 388 |
| Les femmes dirigent comme des femmes   | 388 |
| Les leaders de l'économie périphérique   | 389 |
| Les jeunes leaders   | 391 |
| <i>Les trois ouvertures</i>  | 393 |

PARTIE 5

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| CODA                    | 399 |
| 18. Le tout indivisible | 401 |

ANNEXES

|   |     |
|---|-----|
| Annexe 1. Les disciplines d'apprenance                            | 407 |
| Annexe 2. Les systèmes archétypaux                                | 415 |
| <i>Le processus de régulation avec un délai</i>                   | 415 |
| <i>La limite de la croissance</i>                                 | 416 |
| <i>Le remède symptomatique</i>                                    | 418 |
| <i>Un cas particulier : dépendre de l'intervention d'un tiers</i> | 419 |
| <i>L'érosion des objectifs</i>                                    | 421 |
| <i>L'escalade</i>   | 422 |
| <i>Le succès va au succès</i>                                     | 423 |
| <i>La tragédie du bien commun</i>                                 | 424 |
| <i>Les remèdes qui échouent</i>                                   | 426 |
| <i>La croissance et le sous-investissement</i>                    | 427 |
| Annexe 3. Le processus U  | 429 |
| Remerciements   | 433 |
| <i>Pour la première édition</i>                                   | 433 |
| <i>Pour la nouvelle édition</i>                                   | 435 |
| Notes et références   | 437 |
| Index   | 459 |

# AVANT-PROPOS À L'ÉDITION FRANÇAISE

**J**e suis très honoré que la traduction de la nouvelle édition de *La Cinquième Discipline* soit publiée en France, grâce aux efforts d'Alain Gauthier et de Béatrice Arnaud, deux membres actifs de SoL France.

En rédigeant la première édition de ce livre, j'avais pour principal objectif de fournir un support aux personnes qui voulaient créer des communautés apprenantes comme SoL France afin d'encourager la collaboration et d'introduire dans les pratiques managériales l'usage des concepts et des outils de la pensée systémique et de l'apprenance organisationnelle. C'est donc un grand plaisir d'introduire cette traduction réalisée par une des communautés pour lesquelles mon livre a été écrit en premier lieu.

Les normes culturelles évoluent lentement et il a toujours été clair qu'il faudrait des années, voire des générations, pour réussir à gagner une large influence. De ce point de vue, il est encourageant que le livre rencontre encore du succès et s'avère toujours utile vingt-cinq ans après sa première publication, en 1990. Cette nouvelle édition a, par exemple, été également traduite en Chine il y a trois ans et a été classée en tête des ventes des livres de management cette année – alors même que la première traduction chinoise avait déjà connu un grand succès lors de sa publication en 1996.

Cela m'a amené à réfléchir aux raisons pour lesquelles ce livre continue d'être pertinent pour tant de personnes. Bien que mon point de vue personnel ne soit sans doute pas neutre en la matière, je peux identifier plusieurs raisons à ce succès.

Tout d'abord, je pense que nombreux sont ceux qui croient aujourd'hui, peut-être encore davantage qu'il y a vingt-cinq ans, qu'apprendre en

profondeur est au cœur du processus de civilisation du XXI<sup>e</sup> siècle. Jadis l'apanage des milieux universitaires, « la pensée systémique » est désormais un concept familier pour beaucoup. Confronté à une extraordinaire interdépendance des questions sociales, économiques et environnementales, « l'esprit cartésien » français, qui nous conduit à analyser et isoler les problèmes pour les résoudre, devient de plus en plus inopérant. La fragmentation en disciplines séparées et déconnectées les unes des autres constitue aussi le socle du système éducatif moderne. Pourtant certains explorent depuis des années d'autres modes de pensée, dont Edgar Morin, sociologue et philosophe français réputé pour ses écrits sur la pensée complexe. Dans les années à venir, je pense qu'apprendre à « voir les choses dans leur ensemble » et analyser la façon dont divers problèmes surviennent de façon « concourante » constituera, dès le plus jeune âge, la pierre angulaire de notre éducation, pour la simple raison que l'adaptation, l'anticipation, la capacité d'invention et la transformation seront considérées comme essentielles à la survie.

En deuxième lieu, de plus en plus de monde s'accorde à penser que la vision étroite du modèle financier axé sur le profit à court terme provoque des crises majeures avec des dégâts sociaux et environnementaux considérables. La question est souvent perçue sous le seul angle de l'éthique alors qu'il s'agit aussi d'une question de prise de conscience. Les entreprises qui ne perçoivent pas l'étendue des systèmes dont elles font partie sont enclines à définir leurs propres intérêts de façon étroite. Une nouvelle prise de conscience émerge et nous amène à penser et à agir de façon plus globale. C'est en partie une conséquence de la technologie et de l'émergence des nouveaux grands réseaux d'information et de communication qui nous permettent de penser et d'agir avec une plus grande « conscience des écosystèmes ». Mais les outils issus de la technologie actuelle ne nous feront avancer qu'à la mesure de nos intentions et de notre compréhension. Les outils de la pensée systémique et de l'apprenance collaborative ont ici un rôle majeur à jouer.

Je crois qu'il y a des signes de cet éveil. Ainsi, au sein d'un réseau collaboratif qui regroupe cinquante des plus grandes entreprises alimentaires mondiales *et* des ONG du secteur social et de l'environnement, les entreprises apprennent à gérer les chaînes entières d'approvisionnement alimentaire – pour une alimentation plus saine et pour des communautés agricoles plus saines et plus écologiques. La philosophie qui les guide n'est pas la



charité. C'est la compréhension que le système alimentaire mondial dominant détruit les conditions mêmes de son existence à long terme. Au cours des deux siècles précédents, l'industrie agroalimentaire a créé des marchés mondiaux de produits alimentaires de base qui ont causé l'épuisement de la moitié de la couche arable mondiale et la migration de millions de ruraux appauvris vers les bidonvilles urbains. Comme le dit Paul Polman, PDG d'Unilever : « On ne peut pas construire une entreprise saine au cœur d'une société malade. » Le Sustainable Food Lab fondé par Unilever et Oxfam est un exemple de mesures extrêmement pragmatiques qui visent à remplacer un management fragmenté avec ses structures mécaniques rigides par des organisations vivantes et apprenantes. Selon moi, bâtir de telles organisations va devenir « le » défi essentiel du leadership.

En troisième lieu, au cours des vingt dernières années, de nombreux courants importants du management se sont inspirés des « cinq disciplines » et ont pu avancer plus loin, plus profondément, sur cette base. La philosophie du *lean management*, initiée par Toyota et construite sur les avancées antérieures du management de la qualité et de l'amélioration des processus, a influencé diverses innovations dans la gestion de la fabrication en promouvant une vision plus globale de la manière dont l'entreprise génère de la valeur et peut réduire délais et déchets. Plus récemment, la pensée « agile » s'est enracinée dans l'industrie du logiciel et s'est propagée dans d'autres domaines, en apportant une approche maîtrisée « de l'échec précoce pour un apprentissage rapide », bien adaptée à des environnements économiques qui évoluent rapidement. Le *design thinking* ou l'« esprit design » et les pratiques collaboratives du design encouragent l'orientation créative et l'apprenance en équipe. Dernièrement, la Théorie U et le *presencing* ont commencé à appliquer cette philosophie d'apprenance collaborative approfondie dans des transformations traversant les frontières organisationnelles et sectorielles. Au fur et à mesure que ces innovations se répandent, les « cinq disciplines » sont en mesure d'avoir un impact plus rapide et plus profond en contribuant à la transformation culturelle qui permet la réussite à long terme\*.

---

\* Outre la première édition de *La Cinquième Discipline*, les praticiens de l'apprenance se réfèrent également à *La Cinquième Discipline. Le Guide du terrain* ainsi qu'à *La Danse du changement* et leurs nombreux exemples, outils et conseils pratiques.

On me demande souvent si je suis optimiste ou pessimiste quant à l'avenir, et si ces changements pourront se déployer suffisamment vite pour prendre le pas sur les pressions croissantes qui s'exercent sur les systèmes naturels, sociaux et économiques que nous ressentons tous. Ma boule de cristal n'est, bien sûr, pas meilleure que d'autres. Mais j'ai le privilège de côtoyer de près des innovateurs en management qui agissent dans des entreprises économiques et sociales dans le monde entier et collaborent de plus en plus au sein d'alliances qui regroupent de nombreuses organisations, jusqu'à des industries et des régions entières. Ces expériences me persuadent que, comme on dit, « le futur est déjà là ; il n'est seulement pas réparti de manière équitable ». Nous devons apprendre comment *percevoir* ces développements parmi les multiples fractures qui attirent notre attention. Comme Dee Hock, qui a été un précieux mentor durant tout mon parcours, l'a dit il y a de nombreuses années : « Il est bien trop tard et les choses sont trop désespérées pour qu'on se montre pessimiste. » Pour moi, apprendre à faire la part entre le blé de l'espoir et l'ivraie de la peur et du fatalisme est sans doute un des actes de leadership les plus authentiques de notre époque.

Peter Senge  
Cambridge, Massachusetts  
Mai 2015

# INTRODUCTION À L'ÉDITION AUGMENTÉE

## LE SYSTÈME DE MANAGEMENT PRÉDOMINANT

Juste avant la publication de la première édition de *La Cinquième Discipline*, mon éditeur américain m'a demandé qui je souhaitais pour rédiger un commentaire sur la couverture du livre. Comme il s'agissait de mon premier livre, je n'y avais pas encore réfléchi. Un nom s'est imposé à moi, celui de W. Edwards Deming, respecté dans le monde entier en tant que pionnier dans la révolution du management de la qualité. Je ne connaissais personne ayant un impact aussi important sur les pratiques de management. Néanmoins, je n'avais jamais rencontré Deming et je doutais qu'une telle demande émanant d'un auteur inconnu puisse obtenir une réponse favorable. Par chance, j'ai pu lui faire parvenir une copie du manuscrit grâce à des amis communs de chez Ford. Quelques semaines plus tard, à ma grande surprise, j'ai reçu une lettre à mon domicile.

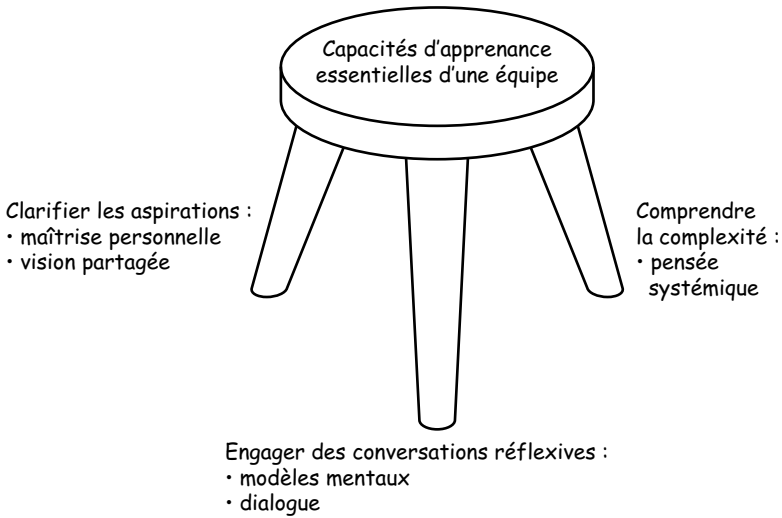
En l'ouvrant, j'ai trouvé un petit paragraphe écrit par Deming. La lecture de la première phrase m'a stupéfié : en quelques mots, il avait réussi à exprimer ce que j'avais eu du mal à présenter en 400 pages. J'admirais à quel point on pouvait être clair et précis, fort du parcours d'une vie (Deming avait alors près de 90 ans). J'ai perçu peu à peu un niveau d'explication et de compréhension plus profond que ce que j'avais entrevu : « Notre système de management prédominant a découragé bien des personnes alors qu'elles naissent avec une motivation intrinsèque, le respect de soi, la dignité, la curiosité et le plaisir d'apprendre. Dès la petite enfance, un système pernicieux agit : prix pour le

meilleur costume d'Halloween, notes à l'école, étoiles dorées et ainsi de suite jusqu'à l'université. Dans le milieu professionnel, les individus, les équipes, et les directions sont classés, une récompense pour les meilleurs, une sanction pour les moins bons. Le management par objectifs, les quotas, les primes de rendement, les *business plans*, élaborés séparément, division par division, provoquent des dommages supplémentaires, ignorés ou méconnus. »

Comme je l'ai appris par la suite, Deming avait presque complètement cessé d'utiliser la terminologie de qualité totale (Total Quality Management, ou TQM), car il pensait que c'était devenu une mention superflue pour désigner des outils et des techniques. Le vrai travail, qu'il a simplement appelé la « transformation du système de management prédominant », dépassait les objectifs des managers qui cherchaient seulement des améliorations de performance à court terme. Cette transformation, selon lui, nécessitait une « connaissance approfondie » largement inexplorée dans les organisations. Or seule la « théorie de la variation » (théorie et méthode statistiques) était généralement associée au TQM. À mon grand étonnement, trois autres éléments correspondaient quasi directement aux disciplines de l'apprenance\* : « la compréhension d'un système », « la théorie de la connaissance » (l'importance des modèles mentaux) et « la psychologie », en particulier « la motivation intrinsèque » (l'importance de la vision personnelle et de l'aspiration profonde).

Ces éléments de la « connaissance approfondie » de Deming ont donné lieu à la présentation simplifiée, la plus largement utilisée aujourd'hui, des cinq disciplines, ce qui n'était pas le cas dans la première édition. Les cinq disciplines représentent les approches (théories et méthodes) permettant de développer les trois capacités d'apprenance de base : clarifier les aspirations, engager des conversations réflexives et comprendre la complexité. En nous appuyant sur une idée développée dans la première édition qui explique que l'unité d'apprenance essentielle d'une organisation est l'équipe (un groupe de personnes qui ont besoin les uns des autres pour produire un résultat), nous les désignons par « capacités d'apprenance essentielles d'une équipe ». Symboliquement nous les avons représentées par un trépied, pour montrer visuellement l'importance de chaque pied – le trépied ne tiendrait pas si l'un des trois pieds manquait.

\* *Learning* dans l'original. Nous utiliserons plus souvent le mot « apprenance » car il inclut et transcende la notion d'apprentissage.



Ce qui me paraissait encore plus important était l'idée de Deming d'un « système de management » commun permettant de diriger les organisations modernes et, en particulier, de nouer un lien profond entre le travail et l'école. Il disait souvent : « Nous ne transformerons jamais le système de management prédominant sans transformer notre principal système d'éducation. Ce sont les mêmes systèmes. » Sa vision du lien entre le travail et l'école était alors inédite.

Je crois que Deming était arrivé à cette conclusion à la fin de sa vie, pour expliquer au moins partiellement pourquoi si peu de managers étaient capables de mettre en œuvre un vrai management de la qualité tel qu'il l'avait conçu. Il s'est rendu compte que les gens échouaient car c'est ainsi qu'ils avaient appris à penser et à agir au cours de leurs expériences scolaires les plus structurantes. « La relation entre un patron et un subordonné est la même que la relation entre un enseignant et un élève », disait-il. L'enseignant définit les objectifs, l'élève répond à ces objectifs. L'enseignant détient la réponse, l'élève travaille pour l'obtenir. Les élèves savent qu'ils ont réussi parce que l'enseignant le leur dit. À l'âge de 10 ans, tous les enfants savent ce qu'il faut faire pour réussir à l'école et plaire à l'enseignant – une leçon qu'ils retiennent tout au long de leur carrière pour « faire plaisir aux patrons mais échouer à améliorer le système au service des clients ». Après le décès de Deming en 1993, j'ai passé de nombreuses années à réfléchir et à échanger

avec des collègues au sujet de ce système de management prédominant que Deming avait bien compris, pour finalement le définir en huit éléments de base<sup>1</sup> :

- Management par la mesure :
  - Concentration sur les mesures à court terme.
  - Dévalorisation des actifs immatériels.(« Vous ne pouvez mesurer que 3 % de ce qui est important », W. E. Deming.)
- Cultures fondées sur la conformité :
  - Être promu en faisant plaisir au patron.
  - Management par la peur.
- Management des résultats :
  - Le management fixe les objectifs.
  - Les gens sont tenus responsables de l'atteinte des objectifs du management (indépendamment du fait que ce soit possible ou pas avec le système et les processus existants).
- « Bonnes réponses » *versus* « mauvaises réponses » :
  - La résolution des problèmes techniques est accentuée.
  - Les problèmes divergents (systémiques) sont écartés.
- Uniformité :
  - La diversité est un problème à résoudre.
  - Le conflit est évité en faveur d'accords superficiels.
- La prévisibilité et le contrôle :
  - Manager consiste à contrôler.
  - La « sainte trinité du management » est planifiée, organisée et contrôlée.
- La compétitivité et la méfiance excessives :
  - La concurrence entre les personnes est essentielle pour atteindre le niveau de performance souhaité.
  - En l'absence de cette mise en concurrence, il n'y a pas d'innovation.(« Nous avons été minés par la concurrence interne », W. E. Deming.)
- Perdre de vue le tout :
  - La fragmentation.
  - Les innovations au niveau local ne se propagent pas.

Aujourd'hui, la plupart des managers considèrent la « révolution du management de la qualité », comme la mode de l'apprenance organisationnelle du début des années 1990, inadaptée aux défis actuels. Mais est-ce parce que

nous avons atteint la transformation préconisée par Deming ou bien parce que nous y avons renoncé ? On voit bien que les maux cités ci-dessus continuent d'affecter de nombreuses organisations. Il faudra des générations, et non des années, pour modifier ces croyances et ces comportements profondément ancrés en nous. De fait, beaucoup d'entre nous se demandent si « ce système de management changera jamais à une grande échelle ». Répondre à des questions aussi essentielles sur l'avenir nécessite d'examiner attentivement le présent.

## UNE ÉPOQUE DE TURBULENCES

Durant les années qui ont suivi la première publication de *La Cinquième Discipline*, beaucoup de choses ont changé dans le monde. Nos économies sont plus mondialisées que jamais et l'impact s'en fait ressentir dans toutes les entreprises. La pression sur les coûts et sur la performance se généralise. Il reste peu de temps pour penser et réfléchir et, dans de nombreuses entreprises, les ressources dédiées au développement des personnes sont encore plus limitées. L'accélération du changement n'est pas seule en cause. Si la mondialisation du monde économique et du développement industriel élève le niveau de vie, pour beaucoup, elle crée aussi d'importants effets secondaires concernant la durabilité sociale et environnementale. Trop souvent, la production du capital financier semble se faire au détriment du capital social et du capital naturel. Les écarts entre « nantis » et « démunis » se creusent dans de nombreux pays. Aux dégradations environnementales locales, caractéristiques du développement industriel, s'ajoutent maintenant des problèmes de plus grande envergure, comme le réchauffement et l'instabilité climatiques. Si les défenseurs de la croissance industrielle mondiale claironnent ses avantages, des individus dans le monde entier réagissent, de façon non violente et parfois violente, à la disparition de leurs modes de vie traditionnels. Ce bouleversement du contexte devient une préoccupation stratégique de nombreuses entreprises.

En même temps, le monde interconnecté amène une plus grande prise de conscience des autres. C'est une période sans précédent de choc des cultures et dans de nombreux cas d'apprenance réciproque, et une promesse d'un vrai « dialogue entre les civilisations » porteur d'espoir pour le futur. Des

jeunes du monde entier créent un réseau de relations qui n'a jamais existé auparavant. Les frontières de la science occidentale qui fondent notre vision moderne du monde révèlent un monde vivant de flux et d'interdépendances, étrangement familier aux cultures autochtones et indigènes et qui pourrait, selon les mots du cosmologiste Brian Swimme, nous montrer encore une fois que nous avons « une place qui a du sens dans l'univers ». Ainsi que nous allons l'illustrer, les pratiques d'apprenance organisationnelle, limitées initialement à quelques pionniers, se sont enracinées et se sont propagées.

En bref, nous voyons à l'œuvre des logiques de transformation puissantes et contradictoires. Les choses s'améliorent et empirent à la fois. Les commentaires de l'ancien président tchèque Vaclav Havel devant le Congrès des États-Unis dans le milieu des années 1990 résument ces temps périlleux avec justesse : « Aujourd'hui, beaucoup de facteurs indiquent que nous traversons une période de transition, dans laquelle il semble que quelque chose se termine alors qu'une autre chose est en train de naître douloureusement. C'est comme si quelque chose était en train de s'effondrer, de se décomposer et de s'épuiser, alors que quelque chose d'autre, encore indistinct, émerge des décombres. »

La formulation d'Havel, cet « autre chose » en train de naître, ainsi que les compétences en management et en leadership nécessaires restent aujourd'hui aussi floues que lorsqu'il les a exprimées dans son discours.

Ces logiques contradictoires interviennent également au sein d'organisations dans lesquelles le besoin et l'opportunité d'acquérir des capacités d'apprenance sont plus importants que jamais, tout comme les défis de leur développement.

D'une part, développer la capacité des entreprises à s'adapter en permanence exige clairement de nouvelles façons de penser et d'agir. C'est le cas des défis liés au développement durable, qui à bien des égards est le type même d'apprenance organisationnelle de notre époque. Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus constituées de réseaux, ce qui affaiblit le management hiérarchique traditionnel et ouvre potentiellement de nouvelles possibilités pour l'apprenance en continu, l'innovation et l'adaptation permanente.

D'autre part, les dysfonctionnements du management traditionnel conduisent de nombreuses organisations à agir perpétuellement en mode « pompier », et à consacrer peu de temps et d'énergie à l'innovation. Cette



frénésie chaotique sape aussi le développement de cultures de management fondées sur des valeurs et ouvre la porte aux opportunistes en quête de pouvoir individuel et de richesse.

## LES VOIX DU TERRAIN

Lorsque mon éditeur m'a demandé de préparer cette nouvelle édition de *La Cinquième Discipline*, j'ai commencé par être un peu réservé, avant d'être gagné par l'enthousiasme. En effet, une des grandes joies de ces dernières années a été de rencontrer d'innombrables et talentueux praticiens en apprenance organisationnelle – managers, directeurs d'école, animateurs communautaires, chefs de police, entrepreneurs classiques et entrepreneurs sociaux, chefs militaires, enseignants – des personnes qui ont trouvé une multitude de façons d'utiliser les cinq disciplines de manière imaginative, même si elles n'avaient jamais lu le livre ni même entendu parler de son existence. Quelques-unes occupent une place importante dans la première édition, comme Arie de Geus et Bill O'Brien, décédé depuis. Le développement mondial de la Society for Organizational Learning (SoL) m'a ensuite permis de rencontrer plusieurs centaines d'autres praticiens remarquables. Chacun a créé, à sa façon, un système de management alternatif fondé sur le désir et non sur la peur, sur la curiosité et non sur la nécessité de connaître les « bonnes » réponses, sur le goût d'apprendre et non sur la contrainte. Avec cette nouvelle édition en perspective, j'avais une bonne raison de retourner les voir.

Ces entretiens m'ont conduit à faire de nombreux changements dans ce livre et à ajouter une partie 4, « Réflexions à partir de la pratique ». Ils m'ont apporté de nouveaux éclairages sur la façon dont les maîtres praticiens suscitent le changement et trouvent des moyens créatifs de maintenir l'intérêt et l'attention. Au-delà de nombreux succès dans les entreprises, on m'a rapporté une multitude de nouvelles applications possibles des outils et des principes de l'apprenance organisationnelle dans des domaines difficilement imaginables à l'époque : le respect croissant de l'environnement par les industries et les entreprises polluantes, la gestion des problèmes sociaux comme la violence des gangs, la transformation des systèmes scolaires, la promotion du développement économique, les innovations dans l'amélioration

de la production alimentaire mondiale et la réduction de la pauvreté. Dans tous ces domaines, l'ouverture, la réflexion, les conversations approfondies, la maîtrise personnelle et les visions partagées dynamisent particulièrement le changement ; de plus, la compréhension des causes systémiques des problèmes est tout à fait cruciale.

Ces entretiens ont également clarifié les idées de base qui relient implicitement le travail initial.

- *Il y a des façons de travailler ensemble qui sont beaucoup plus gratifiantes et plus productives que le système de management prédominant.* Comme me l'a dit un dirigeant, réfléchissant sur sa première expérience d'apprenance : « Simplement obtenir que les gens se parlent les uns les autres comme un moyen de repenser la structure de leur organisation... a été l'expérience la plus stimulante que j'aie jamais faite dans l'entreprise, et les idées qui ont émergé contribuent encore à donner un avantage concurrentiel à l'entreprise quinze ans plus tard. »
- *Les organisations fonctionnent de cette manière parce que nous travaillons, pensons et agissons ainsi ; les changements qui nous seront demandés à l'avenir ne devront pas intervenir seulement dans nos organisations, mais en nous-mêmes également.* « Le moment critique arrive lorsque les gens comprennent que ce travail de l'organisation apprenante concerne chacun de nous », commente un vétéran ayant vingt ans d'expérience en entreprise dans des projets d'apprenance organisationnelle. « La maîtrise personnelle est centrale. Si vous accordez sa juste importance à la maîtrise personnelle dans ces changements, tout le reste se met en place. »
- *Dans le développement d'organisations apprenantes, il n'y a pas de destination ultime ou d'état final, c'est le voyage de toute une vie.* « Ce travail nécessite de grandes capacités de patience », a commenté le président d'une ONG mondiale, « mais je crois que les résultats que nous obtenons sont plus durables parce que les personnes impliquées ont vraiment grandi. Ce travail prépare aussi les gens à un cheminement continu. Quand nous apprenons, grandissons et relevons des défis plus systémiques, la vie ne devient pas plus facile. »

Je crois que le système de management qui prédomine est, au fond, condamné à la médiocrité. Il force les gens à travailler de plus en plus dur pour compenser l'incapacité à favoriser l'inspiration et l'intelligence

collective qui caractérisent le travailler ensemble en donnant le meilleur de soi. Deming avait bien vu cela et je crois que c'est maintenant le cas aussi d'un nombre croissant de leaders déterminés à développer des organisations capables de faire face à des défis extraordinaires et d'apporter leur contribution au monde dans lequel nous vivons.



*Partie 1*

---

COMMENT NOS ACTIONS  
FAÇONNENT NOTRE  
RÉALITÉ... ET COMMENT  
NOUS POUVONS  
LA CHANGER



# 1

## « DONNEZ-MOI UN LEVIER... ET D'UNE SEULE MAIN JE SOULÈVERAI LE MONDE »

**D**epuis notre plus tendre enfance, on nous apprend à fractionner les problèmes, à diviser le monde en sous-ensembles. On nous affirme que cela permet de gérer plus facilement les tâches et les sujets complexes. Mais, en fait, cette attitude génère un énorme gâchis. Nous devenons incapables de voir les conséquences de nos actions ; incapables de faire le lien entre le tout et ses sous-ensembles. Essayer d'envisager un problème dans toutes ses dimensions consiste alors à mettre bout à bout les sous-parties, à les lister et à les organiser. Une tâche vaine, comme l'affirmait le grand physicien David Bohm, qui ressemble un peu à celle qui consisterait à recoller les morceaux d'un miroir pour retrouver un reflet parfait. De fait, même les meilleures volontés y renoncent. Les idées et les outils de réflexion que ce livre présente ont pour but de remettre en cause la croyance selon laquelle le monde est fait de forces séparées, sans lien entre elles. Une fois cette illusion abandonnée, nous pouvons créer des « organisations apprenantes » : des organisations dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de 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.

Comme le monde devient toujours plus interconnecté et que l'environnement de l'entreprise est sans cesse plus complexe et dynamique, le travail doit devenir plus riche d'enseignements. Il ne suffit plus d'avoir une seule

tête pensante au sommet de l'organisation, un Ford, un Sloan, un Watson. L'époque où le patron définissait la stratégie et où tout le monde appliquait les doctrines du « grand stratège » est révolue. Les organisations qui atteindront l'excellence seront celles qui découvriront comment mettre à profit l'engagement de leurs membres et la capacité d'apprendre à tous les niveaux.

Les organisations apprenantes peuvent exister. Pour la simple raison qu'au fond de nous-mêmes, nous voulons tous apprendre. Inutile d'enseigner à un jeune enfant comment apprendre. Inutile, en fait, d'enseigner quoi que ce soit à un enfant. Il est déjà passé maître dans l'art d'apprendre à marcher, parler, mener son monde. Les organisations apprenantes existent, non seulement parce qu'il est dans notre nature d'apprendre, mais parce qu'en fait, nous adorons cela. Chacun, à un moment de sa vie, a fait partie d'une super-équipe : un groupe d'une solidarité indéfectible, fonctionnant à merveille, où les forces individuelles se complètent, où les faiblesses se compensent, où les aspirations communes sont plus fortes que les intérêts particuliers, et dont les performances sont extraordinaires. J'ai moi-même rencontré bien des personnes qui ont fait cette expérience, dans le sport, dans les arts dramatiques ou dans le milieu professionnel. Et bon nombre d'entre elles admettent qu'elles passent une grande partie de leur vie à tenter de la retrouver. Ce qu'elles ont connu était une organisation apprenante. Les débuts d'une équipe exceptionnelle sont rarement exceptionnels. Une équipe *apprend* à produire des résultats exceptionnels.

On peut discuter et soutenir que le monde de l'entreprise est en train de commencer à apprendre collectivement, devenant lui-même une communauté apprenante. Alors qu'autrefois de nombreuses industries étaient dominées chacune par un leader indiscutable, une nouvelle ère s'ouvre dans laquelle des douzaines d'entreprises sont excellentes. Les Américains, les Européens ou les Japonais sont obligés de progresser, sous la pression des changements intervenus en Chine, en Malaisie ou au Brésil ; qui à leur tour, sont contraints de s'améliorer du fait des concurrents coréens ou indiens. En Italie, en Australie ou à Singapour, les entreprises réalisent de fantastiques progrès qui se diffusent ensuite à travers le monde.

Pourtant, la marche vers des organisations apprenantes est motivée par des facteurs plus profonds encore, liés à l'évolution des sociétés industrielles. L'ère de l'abondance matérielle a peu à peu modifié l'attitude de l'homme



face au travail. À la conception « instrumentale » du travail, selon l'expression du sociologue Daniel Yankelovich, où il est un moyen au service d'une fin, succède une vision plus « sacrée », où les hommes recherchent les bénéfices inhérents au travail lui-même<sup>2</sup>. « Nos grands-parents gagnaient en six jours ce que nous avons déjà gagné le mardi après-midi », raconte Bill O'Brien, à l'époque P.-D.G. de la compagnie d'assurances américaine Hanover. « Le management continuera à progresser jusqu'au jour où les organisations seront capables de répondre, au-delà des besoins physiologiques, aux motivations supérieures de l'Homme. »

La plupart des personnes qui partagent ces idées assument les responsabilités les plus élevées. Et je rencontre un nombre croissant de dirigeants d'organisations qui, même s'ils se savent encore une minorité, se considèrent au cœur d'une mutation sans précédent du travail comme institution sociale. « Pourquoi ne pouvons-nous réaliser de bonnes œuvres au travail ? » interroge Edward Simon, l'ex-patron de la société de fabrication de meubles Herman Miller.

La raison la plus évidente pour laquelle nous devons bâtir des organisations apprenantes réside dans le fait que nous commençons tout juste à comprendre ce qu'elles sont capables de produire. Pendant longtemps, les efforts menés pour les mettre sur pied ressemblaient à un cheminement obscur, jusqu'à ce que les compétences, les domaines de connaissance et les voies de développement de ces organisations soient découverts. Ce qui les distinguera fondamentalement des organisations traditionnelles fondées sur l'autorité et le contrôle consiste en un certain nombre de disciplines de base. Ces « disciplines de l'organisation apprenante » sont donc vitales.

## LES DISCIPLINES DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Par un clair et froid matin d'hiver de décembre 1903, à Kitty Hawk (Caroline du Nord), le frêle appareil de Wilbur et Orville Wright démontra qu'il était possible de faire voler un engin motorisé. L'avion était né. Il faudra cependant attendre encore trente ans pour que l'aviation soit mise au service du grand public.

Pour les ingénieurs, une idée devient une « invention » lorsqu'elle fonctionne en laboratoire. Elle devient une « innovation » lorsqu'elle peut être reproduite de manière fiable, sur une échelle significative et à un coût abordable. Certaines idées – comme le téléphone, l'ordinateur ou l'avion commercial – sont suffisamment importantes pour être appelées « innovation de base ». Elles créent alors une industrie, ou transforment une industrie existante. De ce point de vue, les organisations apprenantes ont été inventées, mais elles ne sont pas encore une innovation.

Quand une idée passe du stade d'invention à celui d'innovation, le travail des ingénieurs consiste à combiner ensemble plusieurs « technologies de base ». Développées séparément, dans des disciplines différentes, ces technologies finissent par former un ensemble où chacune est responsable du succès de l'autre. Tant que cet ensemble n'est pas constitué, l'idée, quoique réalisable en laboratoire, reste, dans la pratique, improductive<sup>3</sup>.

Les frères Wright démontrèrent la possibilité de faire voler un engin motorisé, mais c'est le DC-3 de McDonnell Douglas qui, en 1935, inaugure l'ère de l'aviation commerciale. Le premier avion autonome sur le plan économique et aérodynamique. Et pendant ces trente années (un laps de temps habituel pour amener des innovations à maturité), des milliers de tentatives ont échoué dans leur quête d'une aviation commerciale rentable. Tout comme les premières organisations apprenantes, les premiers avions n'étaient ni fiables ni rentables.

Le DC-3 réussit à combiner les cinq technologies de base qui en firent un succès : une hélice à pas variable, un train d'atterrissage rétractable, un type de fuselage monocoque, un moteur radial, avec refroidissement à air, et des ailes munies de volets. Pour être un succès, le DC-3 devait réunir ces cinq technologies ; quatre seulement ne suffisaient pas. Une année auparavant, Boeing lançait son 247, avec toutes ces innovations sauf les volets directionnels sur les ailes. Une lacune qui rendit l'appareil difficilement contrôlable au décollage et à l'atterrissage, conduisant les ingénieurs à diminuer la puissance du moteur.

Je suis convaincu qu'aujourd'hui cinq nouvelles « technologies de base » sont en train de converger, peu à peu, pour apporter des innovations dans les organisations apprenantes. Développées séparément, elles deviendront néanmoins vitales, chacune l'une pour l'autre. À chacune correspond une

dimension indispensable aux organisations réellement capables « d'apprendre » et de mettre en œuvre les moyens d'atteindre leurs aspirations les plus élevées.

## *LA PENSÉE SYSTÉMIQUE*

Lorsque les nuages s'accumulent, le ciel s'obscurcit, les feuilles s'envolent, nous savons qu'il va pleuvoir et, qu'après la pluie, l'eau ruissellera à des kilomètres de là, tandis que le ciel redeviendra clair le lendemain. Des phénomènes éloignés dans le temps et l'espace, mais qui ont tous un lien au sein d'un même cycle. Chacun influence l'autre, quoique de manière invisible. Et celui qui veut comprendre le mécanisme d'un orage doit contempler le tout, pas seulement un de ses éléments.

Le monde de l'entreprise et bien d'autres activités humaines sont également des systèmes. Eux aussi sont tenus par un tissu invisible d'actions reliées entre elles dont les effets prennent souvent des années à se faire entièrement ressentir. En tant que partie intégrante de cet entrelacs, il nous est d'autant plus difficile d'en observer l'évolution d'ensemble. Alors, nous nous concentrons sur des détails, tout en nous demandant pourquoi les problèmes les plus cruciaux ne peuvent être résolus. La pensée systémique est un cadre conceptuel, un ensemble de connaissances et d'outils, développés depuis plus d'une soixantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité, et nous aider à les changer réellement.

Les outils de la pensée systémique sont nouveaux, mais ses prémices sont d'abord affaire d'intuition ; des expériences menées avec des enfants montrent qu'ils peuvent faire preuve très rapidement d'un raisonnement systémique.

## *LA MAÎTRISE PERSONNELLE*

La maîtrise peut être comprise comme l'exercice d'une domination sur des personnes ou des choses. Mais elle signifie aussi un niveau élevé de compétence. Ainsi, un maître artisan ne domine pas la poterie ou le tissage, il les pratique. Ceux qui ont une grande maîtrise personnelle sont d'abord capables, en permanence, d'atteindre les buts qui leur sont les plus chers. Ils ont la même approche à l'égard de leur vie que celle de l'artiste vis-à-vis d'une création. Et cela leur est possible parce qu'ils ont voué leur vie à approfondir leurs connaissances.

La maîtrise personnelle est la discipline qui consiste à approfondir et clarifier notre approche des choses, à concentrer notre énergie, à développer notre patience et à voir objectivement la réalité. En tant que telle, c'est une pierre angulaire capitale des organisations apprenantes : l'état d'esprit sur lequel se construit cette organisation. Car la capacité et la vocation à apprendre d'une organisation ne peuvent être plus grandes que celles de ses membres. Les racines de cette discipline se retrouvent à la fois dans les traditions spirituelles orientales et occidentales et dans les traditions laïques également.

Rares sont cependant les organisations qui encouragent leurs membres à se développer de cette manière. Et il en résulte de vastes ressources inexploitées. « Des gens brillants intègrent l'entreprise, bien formés, pleins d'énergie et de volonté de s'affirmer, explique Bill O'Brien de Hanover, mais à trente ans, quelques-uns connaissent une ascension rapide tandis que d'autres prennent le temps de vivre. Leur désir de s'engager, le goût de leur mission et l'excitation qu'ils connaissaient à l'aube de leur carrière s'érodent. Seule une part infime de leur énergie profite à l'entreprise et presque rien de leur bonne volonté. »

De manière surprenante, très peu d'adultes cherchent vraiment à développer leur maîtrise personnelle. Quand vous leur demandez ce qu'ils attendent de la vie, ils évoquent d'abord ce dont ils veulent se débarrasser. « J'aimerais que ma belle-mère vide les lieux », ou « il faut que je me débarrasse de mon mal de dos ». En fait, la maîtrise personnelle s'acquiert d'abord en faisant le tri de ce qui compte réellement, et en dédiant notre vie à répondre à nos aspirations les plus élevées.

Je voudrais mettre l'accent, ici, sur les relations entre l'aptitude des individus à apprendre et les organisations apprenantes, sur les liens réciproques entre l'homme et son entreprise, et sur l'état d'esprit très particulier qui doit régner dans une entreprise où la soif d'apprendre prédomine.

## *LES MODÈLES MENTAUX*

Les modèles mentaux sont des postulats, des généralisations, voire des représentations ou des images profondément enracinées qui influencent notre compréhension du monde et nos actes. Très souvent, nous ne sommes conscients ni des modèles mentaux, ni de leurs effets sur nos comportements. Par exemple, un individu peut remarquer l'élégance avec laquelle une

de ses collègues s'habille et penser : « Voilà une personne qui a une position sociale élevée. » Face à un confrère vêtu de façon négligée, au contraire, il se dira : « Voilà un individu qui n'accorde aucune importance au jugement des autres. » Les modèles mentaux représentant ce qui peut se faire ou non dans différentes situations managériales sont tous aussi profondément ancrés. Bien des tentatives d'explorer un nouveau marché ou de faire fonctionner un nouveau mode d'organisation échouent, parce qu'elles s'opposent à des modèles mentaux pesants et tacites.

Par exemple, au début des années 1970, Shell est devenue l'une des premières grandes entreprises à comprendre l'influence omniprésente des modèles mentaux. Le succès de Shell dans les années 1970 et 1980 (qui passe de la septième position des plus grandes entreprises pétrolières à l'une des plus solides) – pendant une période de changement sans précédent dans le monde pétrolier : la naissance de l'Opep, les fluctuations extrêmes dans les prix et la disponibilité du pétrole, et la chute de l'Union soviétique – a tenu largement à sa capacité de mettre en évidence et de modifier les modèles mentaux de ses managers afin de préparer et d'anticiper les changements. Arie de Geus, le coordonnateur de la planification du groupe Shell dans les années 1980, estimait que l'adaptabilité et la croissance d'une entreprise dans un environnement en mutation profonde, dépendaient de « ses possibilités d'apprenance : un processus par lequel les équipes modifient les modèles mentaux représentant l'entreprise, ses marchés et ses concurrents. Pour cette raison, la planification est chez nous une question d'apprenance, et la planification au niveau du groupe une question d'apprenance de groupe<sup>4</sup> ».

La discipline des modèles mentaux commence par une auto-analyse : apprendre à découvrir nos propres représentations du monde, les faire émerger et les soumettre à un examen rigoureux. Il s'agit aussi de savoir dialoguer de manière constructive, gardant l'équilibre dans l'exploration et l'argumentation, avec des personnes qui acceptent de révéler leurs vraies pensées et de les soumettre à l'influence des autres.

## *LA VISION PARTAGÉE*

Si une idée concernant le leadership a inspiré des organisations depuis des milliers d'années, c'est bien la capacité à représenter une image partagée du futur que nous cherchons à créer. Il est difficile d'imaginer qu'une

organisation ait pu prétendre à quelque importance que ce soit sans que des objectifs, des valeurs et des missions soient largement partagés par l'ensemble de cette organisation. Pour IBM, c'était le service ; pour Polaroid, la photo instantanée ; pour Ford, la voiture à la portée de tous ; et pour Apple, des ordinateurs pour chacun d'entre nous<sup>5</sup>. Avec des moyens et des approches radicalement différents, toutes ces entreprises ont réussi à relier ensemble des hommes et des femmes autour d'une identité et d'une destinée communes.

Là où une authentique vision est partagée (à l'inverse des « déclarations de vision » superficielles), les gens apprennent et donnent le meilleur d'eux-mêmes, non pas parce qu'on le leur demande, mais parce qu'ils le veulent. Pourtant, bien des dirigeants ont des visions personnelles qui ne sont jamais traduites en vision partagée qui mobiliserait une organisation. De même, une vision partagée est trop souvent dépendante du charisme d'un patron ou d'une crise passagère. Lorsque les gens ont le choix, ils préfèrent partager un but commun élevé et ce, pas seulement en période de crise. Trop souvent, il nous manque une discipline capable de transformer une vision individuelle en une vision partagée. Ce n'est pas une série de recettes, mais des principes et des modes opératoires.

La pratique de la vision partagée implique d'abord de faire émerger « des représentations du futur » communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la conformité. À se contenter de vouloir imposer purement et simplement leur propre vision, bien des patrons ont rencontré des déboires.

### *L'APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE*

Comment des managers motivés, avec des QI individuels de 120, peuvent-ils constituer une équipe au QI global de 63 ? L'apprentissage en équipe est la discipline qui doit répondre à ce paradoxe. Il a été prouvé que les groupes peuvent apprendre. Dans les sports, les arts dramatiques, les sciences, et même dans le monde du travail, on observe des équipes exemplaires dont l'intelligence dépasse celle de ses membres et qui possèdent d'extraordinaires capacités d'action collective. Quand les équipes sont réellement capables d'apprendre, non seulement elles atteignent des résultats sans précédent, mais encore elles donnent l'occasion à leurs membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement.

C'est par le « dialogue » que commence la discipline de l'apprenance en équipe : la capacité des membres à laisser de côté leurs préjugés et à réfléchir ensemble. Pour les Grecs anciens, *dialogos* signifie l'expression libre au sein d'un groupe, dans le but de révéler des pensées qui n'auraient pu l'être par un individu seul. Une pratique en vigueur chez bon nombre de cultures dites primitives, mais que nos civilisations modernes ont perdue. Aujourd'hui, les principes et la pratique du dialogue refont surface. Le dialogue est différent de la « discussion » qui prend ses racines dans « percussion » et « concussion » et ne signifie rien d'autre que d'asséner des idées dans une compétition où chacun cherche à écraser l'autre.

Dialoguer implique aussi de repérer les comportements dans les interactions qui gênent la capacité à apprendre de l'équipe. Certaines réactions d'autodéfense modifient souvent en profondeur la manière dont ses membres se comportent. Si on ne les détecte pas, l'apprenance est entravée. Si on les identifie de façon créative, la capacité à apprendre s'accélère au contraire.

L'apprenance en équipe est vitale aujourd'hui, puisque ce sont les équipes, et non les individus, qui forment la base des organisations modernes. Une condition *sine qua non* : quand les équipes ne peuvent pas apprendre, l'organisation ne le peut pas non plus.

Si une organisation apprenante était une innovation technique, comme un avion ou un ordinateur, ses composantes seraient appelées « technologies ». Mais dans le domaine des sciences humaines, il faut plutôt parler de *disciplines*. Je n'entends pas par là une obligation autoritaire ou une sorte de sanction, mais un corps de doctrines et de techniques qui doivent être maîtrisées et approfondies avant d'être pratiquées. Une discipline (du latin *disciplina*, « apprendre ») est un cheminement conduisant à l'acquisition de compétences et de talents. Sans doute, pour la plupart des disciplines – le piano ou l'ingénierie électrique –, certains ont-ils un don inné, mais tout un chacun peut devenir un expert par l'apprenance et la pratique.

Pratiquer une discipline conduit à apprendre tout au long de sa vie. Le but n'est jamais atteint, la maîtrise d'une discipline est toujours devant soi. Personne ne peut dire : « Nous sommes une organisation apprenante. » Pas plus que : « Je suis quelqu'un de brillant. » Plus vous apprenez, plus vous vous apercevez de votre ignorance. Ainsi, une entreprise ne peut prétendre

avoir atteint l'excellence une fois pour toutes ; elle est sans cesse en train de pratiquer les disciplines de l'apprenance, progressant ou régressant.

Affirmer que les organisations peuvent profiter de certaines disciplines n'est sans doute pas une découverte. Après tout, des disciplines des sciences de gestion comme la comptabilité sont connues depuis longtemps. La nouveauté des cinq disciplines d'apprenance organisationnelle réside dans leur caractère personnel. Chacune concerne notre manière de penser, nos relations ainsi que notre apprentissage avec les autres. De ce point de vue, elles ressemblent plus à des disciplines artistiques qu'à des règles de management traditionnel. De plus, alors que la comptabilité se contente de comptabiliser les résultats, personne ne s'est encore réellement attaché à développer des organisations, à doper leur innovation et leur créativité, à élaborer des stratégies et des politiques, et à structurer l'ensemble grâce à l'assimilation de nouvelles disciplines. C'est peut-être pour cela que beaucoup de grandes entreprises connaissent des succès éphémères, jouissent d'une place au soleil, avant de s'enfoncer de nouveau dans le rang des médiocres.

La pratique d'une discipline ne consiste pas à suivre un modèle. Trop souvent, les innovations en management sont décrites comme « les meilleures pratiques » des soi-disant entreprises leaders. Je crois que le *benchmarking* peut permettre d'identifier ce qu'il est possible de mettre en œuvre, mais les meilleures pratiques peuvent aussi faire plus de mal que de bien, se contenter de recopier sans méthode et être dans le rattrapage. Un manager expérimenté de Toyota qui avait accueilli plus d'une centaine de visites de dirigeants déclarait : « Ils disent toujours : "Ah, oui, vous avez un système Kanban, nous l'avons également. Vous avez des cercles de qualité, nous les avons également. Vos salariés remplissent des fiches de travail standard, les nôtres aussi." Chacun considère un élément du système séparément. Ce qui n'est pas vu, c'est le tout : la manière dont les parties fonctionnent ensemble. » Je ne crois pas que les organisations performantes aient jamais été bâties en tentant d'en copier une autre. Pas plus que les grands hommes ne le sont devenus en imitant d'autres génies.

Quand les cinq technologies furent combinées pour créer le DC-3, l'aviation commerciale vit le jour. Le DC-3 n'en était pas pour autant la conclusion. Il était plutôt le précurseur de toute une industrie. De la même manière, quand les cinq disciplines de l'apprenance se combineront ensemble, elles ne



créeront pas tout de suite l'organisation apprenante, mais elles ouvriront la voie à de nouvelles expériences, à de nouveaux progrès.

## LA CINQUIÈME DISCIPLINE

Il est indispensable que les cinq disciplines se développent ensemble. Cela représente un défi supplémentaire, car il est beaucoup plus difficile de maîtriser globalement de nouveaux outils que de savoir les utiliser séparément. Mais les bénéfices qu'on en retire sont immenses.

C'est pour cette raison que *la pensée systémique est la cinquième discipline* : elle est peut-être la plus fondamentale. Elle est la discipline qui permet d'intégrer les disciplines, de les combiner en un ensemble de théories et de pratiques, et d'éviter les derniers engouements en conduite de changement en entreprise. Sans la pensée systémique, il ne peut y avoir aucune volonté d'analyser l'interaction entre les disciplines. C'est cette approche qui permet de renforcer chacune des autres disciplines et de montrer que le résultat de l'ensemble est supérieur à la somme de chacune de ses parties.

Par exemple, une vision partagée sans raisonnement systémique n'est rien d'autre qu'une belle représentation de l'avenir. Sans aucune idée de la manière dont il faut maîtriser les moyens de l'atteindre. C'est une des raisons pour lesquelles bien des entreprises, qui se sont précipitées récemment sur la « vision par effet de mode », se sont aperçues que cette belle ambition ne suffisait pas pour atteindre la prospérité. Sans la pensée systémique, la semence qu'est la vision ne débouche sur aucun fruit. Et si la réflexion est dépourvue d'une démarche systémique, la première condition pour nourrir une vision n'est pas au rendez-vous : une vraie croyance que la vision peut devenir réalité dans le futur. Nous aurons beau affirmer que « nous pouvons réaliser notre vision » (et la plupart des managers aujourd'hui sont formés pour le croire), notre vision tacite de la réalité, faite d'obstacles créés par d'autres, montre que nous nous trompons.

Mais la pensée systémique ne peut pas non plus se passer des autres disciplines pour réaliser son potentiel : la construction d'une vision partagée, les modèles mentaux, l'apprenance en équipe et la maîtrise personnelle. Construire une vision partagée stimule l'engagement de chacun sur le long terme ; les modèles mentaux ouvrent l'esprit sur notre manière imparfaite

de voir le monde ; l'apprenance en équipe améliore les capacités à élargir l'image au-delà du périmètre individuel ; et la maîtrise personnelle nous montre comment détecter la manière dont nos actions affectent notre réalité. Sans maîtrise personnelle, les gens sont tellement empêtrés dans leurs réactions (« quelqu'un/quelque chose d'autre est la cause de mes problèmes ») qu'ils se sentent extrêmement menacés par la perspective systémique.

Enfin, la pensée systémique permet de comprendre les aspects les plus subtils des organisations apprenantes : la nouvelle façon qu'auront ses membres de se voir et de voir le monde dans son ensemble. Car l'organisation apprenante repose d'abord sur un changement de l'état d'esprit de ses membres : se voir comme une partie intégrante d'un tout plutôt que comme un élément autonome ; accepter l'idée que nos problèmes viennent de nos actes plutôt que d'une personne ou d'une chose étrangère. Une organisation apprenante est un lieu où ses membres découvrent à chaque instant comment ils façonnent leur réalité. Et comment ils peuvent la modifier. Rappelons-nous ce que disait Archimède : « Donnez-moi un levier... et d'une seule main je soulèverai le monde. »

## METANOÏA : UN CHANGEMENT D'ÉTAT D'ESPRIT

Demandez à des personnes ce que signifie pour elles de faire partie d'une super-équipe. Le plus frappant dans leur réponse est l'importance qu'elles accordent à cette expérience. Le sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand qu'elles, d'être reliées, de générer quelque chose de profond. Pour la plupart des gens, avoir fait partie d'une grande équipe a été un des moments exceptionnels de leur vie. Et bon nombre passe le reste de son existence à tenter de retrouver cet état intérieur.

Le mot le plus juste pour décrire ce qui se passe dans une organisation apprenante est *metanoïa*, qui signifie un changement d'état d'esprit. C'est un mot qui est devenu rare depuis plusieurs centaines d'années ; nous l'utilisons dans notre travail sur l'organisation apprenante tout en suggérant de l'utiliser avec parcimonie en public. L'histoire de ce terme est riche. Chez les Grecs, *metanoïa* signifiait une « mutation », un « changement fondamental » ou, plus exactement, une « transcendance » (*meta*, « au-dessus » ou « au-delà »,

comme dans « métaphysique ») de l'esprit (*noïa*, de la racine *nous*, de « l'état d'esprit »). Chez les premiers chrétiens, le terme signifiait l'éveil d'une intuition collective permettant d'approfondir la connaissance de Dieu.

Saisir le sens de *metanoïa*, c'est comprendre le sens profond de « l'apprentissage », un changement fondamental ou un changement d'état d'esprit. Quand on parle d'organisations apprenantes, un problème se pose car l'apprentissage a perdu sa valeur d'origine. Les gens ont souvent l'air indifférent lorsque vous leur parlez « d'apprentissage » ou « d'organisation apprenante ». En effet, ces mots évoquent immédiatement l'image d'une salle de classe passive, à l'écoute, suivant les instructions et faisant plaisir à l'enseignant en évitant de faire des erreurs. Pour la plupart des gens, apprendre signifie enregistrer des informations. « Oui, j'ai appris tout cela dans le cours d'hier. » Pourtant, ingurgiter des données n'a qu'un lointain rapport avec l'apprentissage. Qui serait assez fou pour dire : « J'ai lu un bon livre sur la manière de faire du vélo. Je sais donc bien en faire maintenant » ?

Le vrai apprentissage est au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains. En apprenant, nous nous recréons. Nous devenons capables de faire ce qui nous était impossible auparavant. Nous modifions notre manière de voir le monde et nos relations avec ce dernier. Nous augmentons notre capacité à créer et à être partie intégrante du processus génératif de la vie. Il y a chez chacun de nous un appétit formidable pour ce type d'apprenance. Comme le dit l'anthropologue Edward Hall : « Les êtres humains sont l'organisme d'apprentissage par excellence. La pulsion d'apprendre est aussi puissante que la pulsion sexuelle – elle démarre plus tôt et dure plus longtemps<sup>6</sup>. »

Tel est le sens original d'une « organisation apprenante » : une organisation qui développe sans cesse sa capacité à bâtir son futur. Pour elle, il ne suffit pas seulement de survivre. Connaître les règles de survie ou d'adaptation est nécessaire mais doit être complété par une « apprenance générative », une apprenance qui renforce notre capacité à créer.

Quelques précurseurs ont montré le chemin, mais le territoire des organisations apprenantes est encore vierge. Mon plus grand espoir est que ce livre puisse en accélérer l'exploration.

## DES IDÉES À LA PRATIQUE

Je ne revendique pas la paternité des cinq grandes disciplines décrites dans ce livre. Elles représentent le fruit d'expériences, de recherches et d'écrits réalisés par des centaines de personnes. Mais j'ai travaillé avec elles durant des années, affinant les idées, participant à des recherches, et les introduisant dans des organisations dans le monde entier.

À mon entrée au MIT, j'étais déjà convaincu que la plupart des problèmes rencontrés par l'humanité étaient dus à son incapacité à comprendre et à maîtriser la complexité systémique croissante du monde. Rien ne m'a incité à changer d'opinion. Aujourd'hui, la crise de l'environnement, le fossé entre « ceux qui ont et ceux qui n'ont pas », l'instabilité politique et sociale, la course aux armements au niveau mondial, le trafic international de la drogue, l'explosion du budget américain, les déficits commerciaux et la fragilité financière qui en découle montrent à quel point les problèmes deviennent complexes et imbriqués les uns aux autres. À mes débuts au MIT, je fus attiré par les travaux de Jay Forrester, un pionnier de l'informatique qui avait jeté les bases de ce qu'il appelait la « dynamique des systèmes ». Selon lui, les causes des grands problèmes de société, de la misère urbaine au péril écologique, résidaient dans les politiques chargées de les résoudre. Il considérait ces problèmes comme de vrais systèmes qui amenaient le pouvoir politique à s'attaquer aux symptômes visibles sans toucher aux causes. On obtenait des résultats à court terme, mais la crise s'installait sur le long terme, conduisant de nouveau à des mesures limitées aux symptômes.

Durant mes premiers travaux de doctorant, j'ai commencé à rencontrer des chefs d'entreprise venus au MIT dans le but d'étudier la pensée systémique, des hommes de réflexion, profondément convaincus de l'inadaptation du management prédominant. À l'inverse de la plupart des universitaires, ils étaient engagés et impliqués. Beaucoup d'entre eux travaillaient au développement de nouveaux types d'organisations, décentralisées, sans pesanteur hiérarchique, dédiées au bien-être et au développement de leurs membres ainsi qu'à la réussite professionnelle. Certains d'entre eux avaient bâti de nouvelles philosophies d'entreprise, fondées sur la liberté et la responsabilité. D'autres avaient développé des projets d'organisation innovants. Tous partageaient un même engagement et une même capacité à innover qui font

souvent défaut dans d'autres secteurs. C'est ainsi que je découvris que le monde de l'entreprise était le lieu où l'on pouvait le plus innover dans une société libérale. Aussi traditionnels que puissent y être les modes de pensée, les entreprises bénéficient d'une liberté d'expérimenter qui manque dans les secteurs publics et d'éducation et même dans les organisations à but non lucratif. Elles ont aussi un résultat net à surveiller, qui leur permet d'évaluer les expériences avec, en principe, des critères objectifs.

Mais pourquoi les hommes d'affaires s'intéressaient-ils à la pensée systémique ? Trop souvent les expériences les plus audacieuses en matière d'organisation échouaient. L'autonomie locale a conduit à des décisions désastreuses pour l'entreprise dans son ensemble. Les séminaires de *team building* ont porté principalement sur l'amélioration des relations entre les membres d'une organisation ayant des modèles mentaux radicalement différents concernant les problèmes de l'entreprise. La solidarité se renforçait en période de crise, mais s'effiloçait une fois les beaux jours revenus. Les entreprises qui démarraient en flèche, avec les meilleures intentions vis-à-vis des clients ou des collaborateurs, finissaient par tomber dans une spirale de difficultés, de plus en plus périlleuses à mesure qu'elles tentaient de les résoudre.

Lorsque j'étais étudiant et jeune professeur, les outils de la pensée systémique nous paraissaient, à ce moment-là, capables de faire la différence. Mais tout en travaillant pour des entreprises, je m'aperçus que la pensée systémique n'était pas, à elle seule, suffisante. Il lui fallait un nouveau mode de management pour qu'elle donne le maximum de ses possibilités. À cette époque, au milieu des années 1970, il y avait un vague sentiment de ce que pourrait être ce nouveau type de management. Mais ce sentiment n'avait pas encore pris forme. Il a commencé par la naissance d'un groupe de dirigeants, qui s'est réuni régulièrement au MIT dans les années 1980 et qui a poursuivi ses travaux pendant plus d'une décennie.

Depuis bien plus de trente ans, j'ai également été impliqué dans le développement et l'animation de séminaires sur le leadership, permettant à des gens de tous horizons de se familiariser aux idées de la cinquième discipline qui ont découlé de nos travaux au MIT. Ces idées combinées initialement au travail pionnier de Innovation Associates dans la construction d'une vision partagée et la maîtrise personnelle, continuent aujourd'hui au sein de Society for Organizational Learning (SoL). Lorsque la première édition

de *La Cinquième Discipline* fut publiée, plus de quatre mille managers ont participé à ces ateliers et ils étaient « le public cible » à qui le livre était destiné. (Lorsqu'il est devenu évident que beaucoup plus de gens considéraient le livre comme une introduction à l'organisation apprenante, nous avons rédigé *La Cinquième Discipline. Le Guide du terrain*, pensant qu'un livre sur les outils pratiques, les expériences et des conseils pouvait être, en fait, une meilleure introduction.) Au cours de ces expériences, nous avons élargi notre cible initiale de dirigeants d'entreprise car nous nous sommes très vite rendu compte que les techniques de base telles que la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, l'apprenance en équipe et la vision partagée concernaient aussi les enseignants, les fonctionnaires, les élus, les étudiants et même les parents. Tous avaient des responsabilités importantes. Ils se situaient dans des organisations dont toutes les capacités n'avaient pas été exploitées pour créer leur futur. Et tous estimaient que le seul moyen d'utiliser ce potentiel était de développer leurs propres capacités, c'est-à-dire apprendre.

Ce livre a été écrit pour ceux qui veulent apprendre et pour ceux d'entre nous, surtout, qui veulent connaître l'art et la pratique de l'apprenance en équipe. Il devrait aider les managers à identifier des pratiques, des savoir-faire et des disciplines spécifiques qui feront en sorte que le développement des organisations apprenantes ne soit pas considéré comme un art occulte (bien que ce soit un art tout de même).

Il permettra aux parents d'être les élèves de leurs enfants, en même temps que leurs maîtres. Car les enfants ont bien des choses à nous enseigner sur l'apprenance comme mode de comportement.

Il permettra aux citoyens de comprendre pourquoi les organisations d'aujourd'hui ne sont pas particulièrement apprenantes et ce qui leur manque pour qu'elles le deviennent : des outils dont les communautés et les sociétés ont besoin pour être réellement capables d'apprendre.

## 2

# VOTRE ORGANISATION EST-ELLE CAPABLE D'APPRENDRE ?

**L**a moitié d'une vie humaine : peu de grandes entreprises atteignent cette durée. En 1983, comme le révèle une étude menée par Shell, la durée moyenne de vie des plus grandes entreprises est de quarante ans, tout juste la moitié de la durée d'une vie humaine ! Depuis lors, cette étude a été renouvelée par EDS et plusieurs autres sociétés. Il y a une chance sur deux pour que le lecteur de ce livre voie son entreprise disparaître.

Dans la plupart des cas, les signes précurseurs abondent, mais semblent rester lettre morte, même si, individuellement, les managers en sont conscients. Une organisation, prise en tant que telle, ne parvient pas à reconnaître les menaces imminentes, à en comprendre les implications et à trouver des solutions alternatives.

Sans doute, selon la loi du plus fort, cette continuelle disparition d'entreprises est peut-être une bonne chose pour la société. Si pénible que cela soit pour les salariés et les actionnaires, il s'agit d'une sorte de renouvellement du terrain de l'économie, redistribuant les ressources à de nouvelles entreprises et à de nouvelles cultures. Peut-être n'est-ce là que le reflet de maux plus profonds, dont souffrent toutes les entreprises, et pas seulement celles qui meurent. Et si les plus performantes n'apprennent que médiocrement, survivant sans jamais atteindre leur potentiel ? Et si, à l'aune de ce que les organisations pourraient être, la notion d'excellence n'était que la médiocrité ?

Le fait que les organisations apprennent mal n'est pas un accident. La manière dont elles sont constituées et gérées, la façon dont les fonctions

sont organisées et, surtout, les modes de pensée et de relation qu'on nous a inculqués (dans les organisations et dans la vie) les rendent incapables d'apprendre. Ces difficultés subsistent malgré tous les efforts faits par des personnes intelligentes et engagées. Souvent, plus il y a d'efforts réalisés, plus les résultats sont mauvais. L'apprenance se réalise, malgré les difficultés d'apprentissage des organisations qui sont impactées de manière différente et plus ou moins profonde.

Les problèmes d'apprentissage sont dramatiques pour les enfants, en particulier lorsqu'ils ne sont pas repérés. Ils ne le sont pas moins pour les organisations, où ils passent presque toujours inaperçus. Pour y remédier, la première étape consiste à identifier les sept difficultés d'apprentissage.

## 1. « JE SUIS MON POSTE »

Nous sommes formés pour être fidèle à notre fonction, mais nous le sommes tellement que nous nous identifions à elle. Il y a plusieurs années, lorsqu'une grande entreprise sidérurgique américaine commença à fermer des usines, elle proposa de former les ouvriers à de nouveaux métiers. Sans succès. Les ouvriers furent mis au chômage ou acceptèrent des petits boulots. Les psychologues se penchèrent sur la question et s'aperçurent qu'ils subissaient une profonde crise d'identité. « Que pourrais-je faire d'autre ? » demandèrent les ouvriers. « Je suis un tourneur. »

Quand on leur demande ce qu'ils font pour vivre, la plupart des gens décrivent leurs tâches de tous les jours, et non la finalité de l'entreprise dont ils font partie. Ils se voient impliqués dans un système sur lequel ils n'ont que peu ou pas d'influence. Ils font leur travail, y passent le temps qu'il faut et tentent de s'accommoder avec des contraintes qui ne dépendent pas d'eux. Du coup, ils voient leurs responsabilités s'arrêter aux frontières de leur fonction.

Il y a plusieurs années, des managers d'un constructeur automobile de Detroit me racontèrent avoir démonté une voiture importée du Japon pour comprendre comment les Japonais pouvaient obtenir une telle précision et une telle fiabilité à moindre coût sur un processus d'assemblage particulier. Ils s'aperçurent qu'un même type d'écrou standard était utilisé trois fois sur le même bloc-moteur. À chaque fois, cet écrou assurait l'assemblage



d'un composant différent. Sur une voiture américaine, trois écrous différents auraient été utilisés, donc trois clés et trois nomenclatures. La voiture américaine était donc plus chère et plus lente à construire. Pourquoi utiliser trois types d'écrous ? Parce que les ingénieurs de Detroit étaient répartis en trois groupes, chacun étant compétent pour ses composants. Les Japonais avaient un seul responsable de conception pour le montage du moteur et, sans doute, d'autres fonctions aussi. L'ironie veut que chaque groupe d'ingénieurs américains considérât son travail comme un succès parce que leur écrou et leur système d'assemblage fonctionnaient bien.

Quand les membres d'une organisation ne se concentrent que sur leur propre fonction, ils se sentent peu responsables des résultats produits par l'effort combiné de tous. De plus, quand il y a une erreur, il devient très difficile de savoir d'où elle provient. Tout ce que vous pouvez faire est de reconnaître que « quelqu'un a foiré ».

## 2. « L'ENNEMI EST AU-DEHORS »

Un ami me raconta un jour l'histoire d'un petit garçon, gardien de but dans une équipe de football qu'il entraînait. Un jour de pluie, après avoir laissé passer trois buts, le garçon s'arrête et maugrée : « Pas possible d'arrêter un ballon qui glisse comme ça. J'arrête. »

Il y a chez chacun d'entre nous une propension à trouver quelqu'un ou quelque chose à blâmer quand cela ne va pas. Dans certaines organisations, cette réaction devient la règle : « Tu trouveras toujours une cause extérieure à accuser. » Le marketing s'en prend à la production : « Si on rate des ventes, c'est que la qualité n'est pas suffisante. » La production rejette la faute sur l'ingénierie. L'ingénierie accuse le marketing : « Si seulement ils arrêtaient de flinguer nos plans et nous laissaient concevoir les produits comme nous savons le faire, nous serions le leader du marché. »

Le syndrome « l'ennemi est au-dehors » est en fait une retombée de « je suis mon poste » que favorise le regard non systémique sur le monde. Celui qui se concentre sur sa fonction ne voit pas les implications de ses actes en dehors du cadre de son travail. Et quand les conséquences de ses actes viennent le pénaliser, il incrimine ces nouveaux problèmes à des causes extérieures. Tenter de les supprimer est aussi vain que de se battre contre son ombre.