



Préface

L'apprenance est beaucoup plus que la résolution de problèmes

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

La véritable apprenance associe deux émotions différentes et complémentaires.

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

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

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

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

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

L'importance de la communauté

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

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

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

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

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

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

Mouvement vers un changement systémique

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

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

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

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

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

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

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

Comprendre l'inertie

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

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

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

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

La technosphère et la biosphère

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Peter Senge

2 septembre 2018