

**Peter Senge**  
(avec Alain Gautier)  
**« LA CINQUIEME DISCIPLINE**  
L'art et la manière des organisations qui apprennent »  
Editions FIRST  
Traduit et adapté de l' américain par Hervé Plagnol

Sommaire

- I – Biographie de l'auteur
- II – Postulats
- III – Hypothèses
- IV – Démonstration
- V – Résumé de l'ouvrage
- VI – Principales conclusions
- VII – Discussion et critique
- VIII – Actualité de la question

I – Biographies des auteurs



Peter SENGE est professeur au Massachusetts Institute of Technology. Théoricien pionnier en innovation managériale, il a fondé la Society for Organizational Learning qui regroupe une vingtaine d'organisations de pointe aux Etats-Unis ([www.sol-ne.org](http://www.sol-ne.org)).

Son ouvrage « La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent » a été reconnu en 1997 par le Harvard Business Review comme un des cinq livres de management les plus influents de ces vingt dernières années.

Il a également publié les ouvrages suivants : la danse du changement (1999), la cinquième discipline – guide de terrain (2000) et Schools That Learn (2002).

Alain GAUTHIER est consultant en développement d'équipes dirigeantes, co-fondateur et animateur de la SOL en France et collègue de Peter Senge depuis 1986.

II – Postulats

*La cinquième discipline* s'inscrit dans une culture de la pensée globale et de l'apprentissage organisationnel initié notamment par Chris Argyris et Donald Schön dans les années 70.

Depuis, la mondialisation des échanges et des problèmes liés au développement n'a fait qu'accroître le besoin d'un mode de pensée mieux adapté à la complexité et à l'interdépendance dans laquelle nous vivons.

S'il met en avant la pensée systémique, l'auteur déclare surtout qu'elle est la cinquième d'un ensemble de cinq disciplines qui doivent se combiner pour construire des organisations intelligentes.

Il prétend également que l'utilisation d'un langage visuel « en boucles » permet de mettre en lumière les habitudes et autres mécanismes profonds qui nous empêchent de pratiquer les quatre autres disciplines et donc d'apprendre, individuellement et collectivement.

Le principal défi posé par ce livre est lié à la nature même du « savoir apprendre » car, si nous savons maintenant qu'il nous faut accepter le changement, voire le renouvellement, comme un mode de vie personnel et organisationnel, nous ne savons pas encore comment bien apprendre en groupe et donc au niveau de l'organisation elle-même.

Ce livre prétend poser les bases des disciplines à pratiquer pour découvrir l'esprit de l'organisation intelligente.

### III – Hypothèses

L'intelligence de l'organisation comme finalité amène à se poser les questions suivantes :

- Une organisation est-elle capable d'apprendre ?
- Quelles sont les disciplines indispensables pour permettre aux organisations d'apprendre ?
- Y a-t-il une discipline prédominante ?
- Comment pratiquer et combiner ses disciplines ?
- Quels problèmes concrets ces disciplines sont-elles amenées à résoudre ?
- Dans quelle mesure pouvons-nous déjà pratiquer ces disciplines ?

### IV – Démonstration

Tout d'abord, l'auteur dresse la tableau des obstacles à l'apprentissage dans les organisations pour ensuite décrire une par une les disciplines dont la pratique permettra de traiter favorablement les différents obstacles rencontrés par une organisation allant vers « l'intelligence ».

On découvre ensuite que la pensée systémique est non seulement une discipline à part entière de l'apprentissage collectif mais établit également une relation très étroite avec chacune des autres disciplines. Elle est en quelque sorte la boîte à outil qui offre une meilleure compréhension de chaque discipline.

Ensuite, l'auteur s'attache à démontrer l'intérêt et la nécessité de combiner toutes les disciplines pour permettre à l'organisation d'apprendre. Les problématiques non véritablement traitées dans l'organisation traditionnelle pourront l'être par la bonne pratique des cinq disciplines.

Enfin, il est évident que l'intelligence dans l'organisation ne se fera pas en un jour et que des jalons doivent être posés pour y parvenir. Dès lors, l'auteur nous oriente vers ce qu'il est possible de faire tout de suite et concrètement en nous faisant rêver avec sa vision de l'organisation apprenante.

### V – Résumé de l'ouvrage

#### INTRODUCTION

**« Donnez-moi un levier . . . et je soulèverai le monde »**

Depuis notre plus tendre enfance, on nous apprend à fractionner les problèmes, à diviser le monde en sous-ensembles afin de gérer plus facilement les tâches complexes. Au contraire, nous devenons incapables de voir les conséquences réelles de nos actions, de faire le lien entre le tout et ses sous-ensembles.

Il faudrait dès les premières classes, enseigner à relier et non à séparer (Edgar Morin).

Pour créer des organisations intelligentes, il faut abandonner l'illusion d'un monde fait de forces séparées, sans lien entre elles. Ce sont 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.

La marche vers des organisations intelligentes est motivée par des facteurs plus profonds que ceux de la concurrence accrue, liés à l'évolution des sociétés industrielles. A la conception instrumentale du travail, selon l'expression de Daniel Yankelovitch, 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. Ces organisations peuvent exister, non seulement parce qu'il est dans notre nature d'apprendre, mais parce qu'en fait, nous adorons cela.

Quand une idée passe du stade d'invention à celui d'innovation, le travail des ingénieurs consiste à combiner ensemble plusieurs technologies de base, chacune étant responsable du succès de l'autre. Ce concept doit s'appliquer aux organisations pour qu'elles deviennent *intelligentes*. Il suffit de remplacer les technologies de base par les cinq disciplines suivantes :

La pensée systémique : cadre conceptuel, ensemble de connaissances et d'outils, développé depuis une cinquantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité.

La maîtrise personnelle : discipline qui consiste à approfondir et clarifier notre approche des choses, à concentrer notre énergie, développer notre patience, et voir objectivement la réalité.

La remise en question des modèles mentaux : les modèles mentaux sont des représentations, des schémas ou même des images profondément inscrits dans les esprits, et qui façonnent notre compréhension du monde et de nos actes, même si très souvent, nous ne sommes conscients ni des modèles mentaux, ni de leurs effets sur nos comportements.

La vision partagée : partager une vision commune de l'avenir que nous désirons créer.

L'apprentissage en équipe : les équipes capables d'apprendre atteignent non seulement des résultats sans précédents, mais donnent également l'occasion à leurs membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement.

Il est vital que les cinq disciplines se développent ensemble.

La pensée systémique est la cinquième discipline, et peut-être la plus fondamentale car elle permet d'intégrer les disciplines et de les combiner en un ensemble de théories et de pratiques.

Une « organisation intelligente » est 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 un apprentissage de l'action, un apprentissage qui renforce notre capacité à créer (enregistrer des informations n'est pas apprendre).

Ce livre a été écrit pour ceux qui veulent apprendre. Il s'appuie non seulement sur des travaux de recherches théoriques mais également sur une véritable expérience de la pratique du terrain à travers tant les séminaires réalisés par Peter Senge que le partage des expériences de dirigeants de grandes sociétés (Hanover, Herman Miller, Ray Stata, Apple, Ford, Shell,...).

### **Votre organisation est-elle capable d'apprendre ?**

Le fait que les organisations apprennent mal n'est pas un accident. La manière dont elles sont constituées et gérées, la façon dont les tâches sont définies, et surtout les modes de pensée et de relation qu'on nous a inculqués les rendent incapables d'apprendre.

Il est primordial d'identifier les sept obstacles à l'apprentissage :

1 – « Je suis à mon poste » :

Quand les membres d'une organisation ne se concentrent que sur leur propre tâche, ils se sentent peu responsables des résultats produits par l'effort combiné de tous

2 – « L'ennemi est au-dehors » :

Quand cela ne va pas, il y a chez chacun d'entre nous une propension à trouver des causes étrangères à nous-mêmes. Pourtant, « l'extérieur » et « l'intérieur » ne sont que des parties d'un même système.

3 – L'illusion de la « proactivité » :

Une décision « proactive » est souvent une réaction déguisée, notamment suite à une agression de l'extérieur. Une vraie décision « proactive » doit découler d'une manière de penser et non d'une réaction émotionnelle.

4 – La fixation sur les événements immédiats :

Les menaces qui pèsent aujourd'hui sur nos organisations et nos sociétés ne sont pas des événements précis et soudains mais le résultat de processus lents et progressifs.

5 – La parabole de la grenouille ébouillante :

Jetez une grenouille dans de l'eau bouillante, elle tentera aussitôt d'en sortir.

Dans une eau à température ambiante, elle y reste. La hausse régulière de la température la fait ramollir sans que celle-ci sorte de l'eau. En fait, son organisme est capable de répondre à de brusques modifications de l'environnement, mais pas à des changements lents et progressifs. Une organisation incapable d'apprendre à voir les évolutions lentes est d'ores et déjà menacée.

6 – L'illusoire apprentissage par l'expérience :

Chacun d'entre nous a un horizon d'apprentissage, un champ de vision dans l'espace et le temps où nous pouvons évaluer les effets de nos actes. Quand ces effets sont extérieurs à notre champ de vision, il devient impossible d'apprendre par l'expérience.

7 – Le mythe de l'équipe de direction :

Selon Chris Argyris, la plupart des managers estiment dérangeante l'investigation collective destinée à soulever les problèmes de fond. Résultat : des équipes incroyablement habiles à trouver les moyens de ne pas . . . apprendre, ce que Chris Argyris appelle le « talent d'incompétence ».

Ces infirmités de l'apprentissage sont une vieille tradition de l'humanité. Les cinq disciplines des organisations intelligentes peuvent cependant constituer des antidotes.

### **Prisonniers du système où de nos modes de pensée ?**

La simulation du « jeu de la bière » montre que l'origine des problèmes réside bien plus dans nos modes de pensée et de relation que dans les politiques et les structures.

Les leçons du jeu de la bière sont les suivantes :

1 – La structure influence le comportement (les systèmes produisent souvent leurs propres crises) : placés dans un même contexte, les individus, aussi différents soient-ils, finissent pas produire des résultats similaires.

2 – La structure des organisations humaines est subtile (elle prend en compte la manière dont les décisions sont prises).

3 – L'utilisation de leviers procède souvent de nouvelles manières de raisonner

Les situations réelles qui présentent la même structure que celle du jeu de la bière créent les mêmes crises. Pour améliorer les performances, les acteurs doivent élargir leur champ d'influence car l'effet de leurs décisions dépasse les limites de leur propre position. La réussite dépend aussi de celle des autres.

La perspective systémique montre qu'il y a plusieurs niveaux d'explication pour une situation donnée :

1 – L'explication événementielle – qui a fait quoi à qui – ne débouche que sur une attitude suiviste.

2 – L'explication par les modes de comportement cherche à découvrir les tendances à plus long terme, et à tenir compte de leurs conséquences.

3 – L'explication par la structure systémique cherche à répondre à la question : qu'est qui provoque tel mode de comportement ?

Seules les explications structurelles mettent les causes sous-jacentes des comportements sur un plan où il devient envisageable de les modifier. La structure conditionnant le comportement, sa modification peut alors conduire à de nouveaux modes de comportement, lesquels finiront par modifier la structure.

## CHAPITRE 1 – PENSER SYSTEMIQUE : LA CINQUIEME DISCIPLINE

### **Les 11 lois de la pensée systémique :**

1 – Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier

Les solutions qui consistent à déplacer le problème passent souvent inaperçues parce que celui qui règle le premier problème n'est pas le même que celui qui hérite du second.

2 – Plus vous poussez dans un sens, plus le système pousse dans l'autre

On parle de la rétroaction compensatrice ou rétroaction régulatrice : des actions bien intentionnées provoquent dans le système des effets qui annulent leurs retombées positives. Par exemple, plus vous dépensez d'énergie pour améliorer une situation, plus vous devez en dépenser.

3 – Un peu de progrès précède beaucoup d'inconvénients

Les premières initiatives sont séduisantes parce qu'elles paraissent efficaces à court terme.

4 – La solution de facilité vous ramène au problème de départ

Appliquer toujours plus de remèdes traditionnels à des problèmes de fond qui persistent est un exemple typique de pensée non systémique.

5 – Le remède peut être pire que le mal

Il arrive que la solution la plus facile soit non seulement inefficace, mais nuisible.

6 – Qui va lentement va plus vite

Toutes les structures, des écosystèmes et communautés animales aux organisations humaines, ont des taux optimaux de croissance. Quand la croissance devient trop forte, le système recherche son propre équilibre en ralentissant.

7 – Les rapports lointains des effets et de leurs causes dans le temps et dans l'espace

8 – Des petits changements peuvent provoquer de grands résultats

Des actions limitées mais bien ciblées peuvent donner lieu à des améliorations réelles et durables. On appelle cela « l'effet de levier ».

Les changements à fort effet de levier passent souvent inaperçus de la plupart des membres du système. Ils ne sont proches, ni dans le temps ni dans l'espace, des symptômes visibles.

Il faut d'abord apprendre à reconnaître les structures sous-jacentes (« séquences de base ») plutôt que les événements ponctuels. Il faut apprendre à raisonner en termes de processus plutôt que par image fixe, en termes cinétiques plutôt que statiques.

9 – Vous pouvez avoir le beurre et l'argent du beurre, mais pas en même temps

Par exemple, on présente souvent le choix nécessaire entre qualité élevée et coûts réduits.

Pourtant, à terme, la qualité élevée doit permettre la réduction des coûts.

10 – Un éléphant coupé en deux ne fait pas deux petits éléphants

Les organisations sont des ensembles complexes. Pour comprendre les défis qui se posent à elles, il faut les considérer dans leur totalité. Les frontières artificielles (fonctions marketing, production . . .) empêchent l'examen complet d'un problème.

11 – Les reproches ne sont pas de mise

L'extérieur est un mythe. Nous, et la cause de nos problèmes faisons partie d'un seul et même système.

### **Le langage de la pensée systémique**

La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les inter-relations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement. Elle est un ensemble de principes, apparus tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, et recouvrant des domaines aussi variés que la physique, les sciences sociales, les technologies de production ou le management. Elle est enfin une série d'outils et de techniques issus de deux domaines de recherche spécifiques : la cybernétique et ses concepts de rétroaction ; la servo-mécanique et ses premières théories datant du XIX<sup>e</sup> siècle. Mais la pensée systémique est surtout un état d'esprit, une sensibilité aux relations subtiles qui se nouent dans des systèmes vivants et qui leur donnent un caractère unique. Ce type de raisonnement devient plus nécessaire que jamais, car nous sommes dépassés par la complexité. Il passe par un langage qui modifie notre manière de raisonner.

Les outils de prévision, d'analyse des marchés ou autres plans stratégiques sont faits pour gérer une complexité de détail, pas une complexité dynamique.

On dira qu'il y a complexité dynamique lorsqu'une même action a des impacts différents sur le court terme et le long terme, quand des effets sont très différents à deux endroits éloignés d'un même système ou encore quand des interventions simples et évidentes produisent des conséquences non évidentes. Trouver les leviers les plus efficaces dans une situation d'entreprise consiste à comprendre sa complexité dynamique, pas sa complexité de détail.

La discipline du raisonnement systémique est fondée sur un changement de mentalité :

- observer les interrelations plutôt que les liens simples et linéaires de cause à effets
- observer le processus de changement plutôt qu'une série d'images fixes.

Sa pratique commence par la compréhension d'un concept simple : la rétroaction, c'est-à-dire la capacité qu'ont des actes à se renforcer mutuellement, ou au contraire à se compenser. Elle amène à reconnaître les types de structures qui se reproduisent perpétuellement.

### **Comment lire un diagramme systémique :**

Le meilleur moyen de voir la réalité sous sa forme systémique est d'y percevoir des cercles d'influence plutôt que des droites. Toute boucle raconte une histoire.

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

1 - Les effets amplificateurs - comment de petits changements peuvent faire boule de neige :

Un petit changement s'alimente lui-même et peut devenir considérable. Quel que soit le mouvement au départ, il est amplifié, toujours dans la même direction, fait boule de neige, se combine avec d'autres éléments allant aussi dans le même sens. On parle alors souvent de cercles vicieux ou vertueux.

2 – Les effets régulateurs - à la découverte des causes de stabilité et de résistance :

Un système régulateur est une situation à la recherche de stabilité. Si cette stabilité correspond à vos objectifs, vous êtes heureux. Sinon, vous risquez de trouver inutiles tous les efforts que vous déployez. Seules possibilités : changer l'objectif du système ou minimiser ses effets.

Dans un système à la recherche d'un équilibre, se trouve un mécanisme auto-correcteur qui ramène toujours le système à son but.

Les processus de régulation restent extrêmement difficiles à gérer, car les objectifs sont souvent implicites, cachés et personne n'est conscient de la présence des mécanismes équilibrants.

Là où il y a une résistance au changement, on peut être sûr qu'elle traduit un ou plusieurs processus implicites d'autorégulation. Cette résistance intervient lorsque pèse une menace sur les pratiques et les normes habituellement en usage.

3 – L'effet retard : quand les choses arrivent . . . plus tard :

« Un des meilleurs leviers pour améliorer la performance des systèmes est la réduction des délais » (Ray Stata, PDG d'Analog Devices).

Le délai entre les actions et leurs conséquences existent dans tous les systèmes humains. Nous investissons aujourd'hui, mais le bénéfice n'est que pour plus tard.

Les délais qui passent inaperçus peuvent, surtout quand ils sont longs, créer l'instabilité, voire la faillite d'un système.

Le point de vue systémique est en général orienté vers le long terme. Les rétroactions et l'effet-retard sont donc primordiaux

### Les 10 séquences de base

Les séquences de base sont la clé d'une meilleure connaissance des forces à l'œuvre dans nos vies personnelles et collectives. Grâce à elles, les problèmes de management les plus complexes se révèlent d'une grande simplicité. Plus il nous est possible de les reconnaître, plus il est aisé d'identifier des leviers pour résoudre des problèmes difficiles et d'en expliquer le mécanisme aux autres.

Toutes les séquences de base sont constituées des trois piliers du langage systémique : les effets amplificateurs et régulateurs, et l'effet retard.

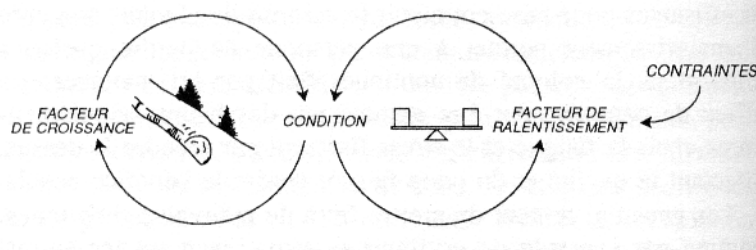
Séquence de base 1 - la croissance limitée :

Définition : un processus amplificateur est lancé afin de produire un résultat recherché. Il provoque une spirale de résultats positifs mais déclenche aussi des effets secondaires (sous forme de processus régulateur) qui finissent par limiter la croissance.

Principe de management : ne tentez pas de forcer la croissance ; supprimez d'abord les facteurs qui la freinent.

Application : la structure de croissance limitée est utile pour comprendre toutes les situations où des obstacles entravent le développement.

Structure : dans chaque situation de croissance limitée, un processus amplificateur est en action, seul, durant un temps donné. Puis, il se voit opposer une boucle de régulation qui limite la croissance. A ce moment, celle-ci peut être ralentie, voire complètement stoppée.



Comprendre et se servir de la structure : pour lire un diagramme de croissance limitée, il faut commencer par décrire le processus amplificateur, c'est-à-dire par ce qui donne l'impulsion initiale au système, puis en cheminant sur celui-ci, identifier le processus régulateur et sa connexion au processus amplificateur.

Mode de comportement : ces structures provoquent souvent des frustrations énormes, quand des réformes de l'organisation paraissent réussir dans un premier temps, puis perdent de la vitesse.

Comment bien se servir de l'effet de levier : la réaction de la plupart des gens face aux systèmes à croissance limitée est typique : un regain d'énergie. Par exemple, ceux qui ne peuvent mettre fin à une mauvaise habitude tentent de mieux se contrôler pour en ralentir la fréquence. Malheureusement, plus nous dépensons d'énergie avec les méthodes classiques, plus le processus stabilisateur induit de résistance et rend nos efforts inutiles.

Dans chaque situation de croissance bloquée, l'effet de levier réside dans les facteurs stabilisateurs, non dans les processus amplificateurs. Pour modifier le comportement du système, il faut identifier et changer ce qui bloque.

Les structures de croissance limitée apportent un autre enseignement : les facteurs qui bloquent ne cessent de se renouveler et quand l'un d'eux est supprimé ou affaibli, la croissance réapparaît jusqu'à ce qu'un nouveau facteur de blocage entre en œuvre.

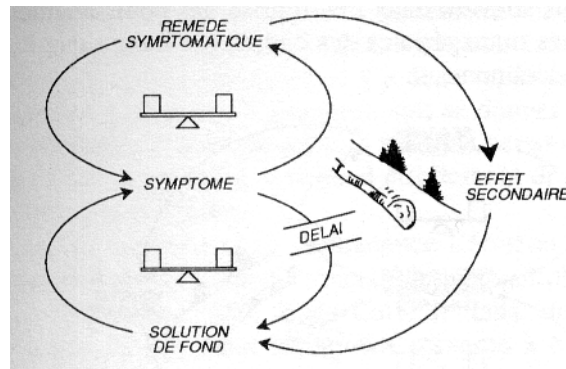
Séquence de base 2 - la solution anti-symptôme :

Définition : un problème sous-jacent provoque des symptômes qui demandent à être analysés. Mais ce problème sous-jacent est difficile à aborder de front, soit parce qu'il est obscur, soit parce qu'il dérange. Alors les gens cherchent « la solution anti-symptôme » qui ne soigne que les symptômes ; les causes sous-jacentes de leur mal demeurent et s'amplifient de manière cachée.

Principe de management : attention aux remèdes anti-symptôme. Ils n'ont que des vertus à court terme. A long terme, le problème réapparaît, et la tentation s'accroît d'utiliser ces remèdes. Entre temps, la capacité d'appliquer des solutions de fond se détériore.

Applications : les structures à solution anti-symptôme sont présentes quand surgissent des problèmes apparents qui réclament une analyse et des solutions rapides pour en faire disparaître les manifestations, au moins pour un moment.

Structure : elle est composée de deux processus de régulation. Tous deux essaient de corriger le problème que révèle le symptôme. La boucle du haut représente le remède facile, celui qui ne porte que sur le symptôme. Il apporte un mieux, mais pour peu de temps seulement. La boucle du bas connaît un délai. Elle représente un délai plus fondamental, mais à effet retardé qui ne l'empêche pas d'être le plus efficace et sans doute le seul moyen de régler le problème. Parfois, des effets secondaires accompagnent le « remède anti-symptôme ». Ils donnent lieu à un nouveau processus, amplificateur celui-là. Il rend encore plus difficile l'application d'une solution de fond.



Comprendre et se servir de la structure : Des solutions trouvées avec la meilleure volonté du monde ne font en fait qu'aggraver la situation à long terme.

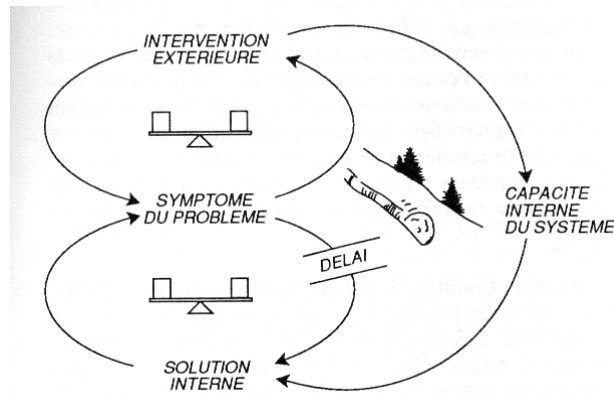
Un cas particulier de la séquence de remède anti-symptôme est celui des objectifs qui s'érodent. Face à un écart entre des objectifs et la situation en cours, il n'y a que deux types de réactions possibles : soit améliorer la situation, soit se donner des objectifs plus modestes.

Mode de comportement : le danger d'une solution anti-symptôme est le fait qu'elle marche. En effet, cela induit à terme une dépendance et l'éloignement de la solution de fond. Par la suite, les crises sont de plus en plus violentes régulièrement calmées par le remède anti-symptôme.

Comment bien se servir de l'effet de levier : résoudre durablement une structure de ce type passe par un renforcement de la solution de fond, et un affaiblissement des remèdes anti-symptôme. Remettre en cause les remèdes anti-symptôme signifie aussi parler un langage de vérité, acceptant de critiquer les palliatifs et les mesures qui « présentent bien ».

Séquence de base 3 (variante du remède anti-symptôme) – s'en remettre à l'intervention d'un tiers :



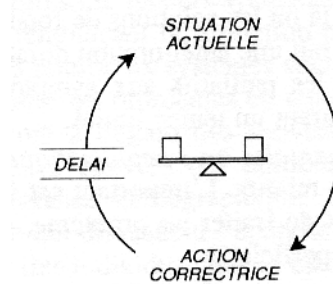


Définition : l'agent extérieur réussit à éviter les symptômes, laissant les membres du système incapables de résoudre eux-mêmes leurs propres problèmes.

Principe de management : donnez au système et à ses membres les moyens de trouver et d'appliquer leurs propres solutions.

Exemples : le recours systématique à des formateurs externes, remplaçant la formation par des cadres de l'entreprise.

Séquence de base 4 – le processus de régulation avec un effet retard :



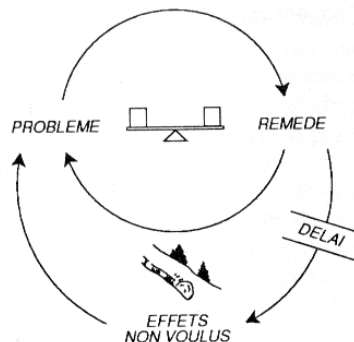
Description : poursuivant un objectif, une personne, un groupe ou une organisation adaptent leur comportement compte tenu des réponses que leur fournit, avec un délai, l'environnement. S'ils n'ont pas conscience de cet effet retard, ils risquent de prendre des mesures au-delà de qui est nécessaire.

Signes précurseurs : « nous nous croyions en ligne avec l'objectif. Pourtant, nous avons visé trop haut. »

Principes de management : dans un environnement à évolution lente, une attitude agressive provoque l'instabilité. Soit il faut être patient, soit il faut renforcer la réactivité du système en réduisant les délais.

Exemples : la succession de surplus et pénuries dans les systèmes de production – distribution, les euphories et crises soudaines des places boursières internationales.

Séquence de base 5 – les remèdes qui échouent :



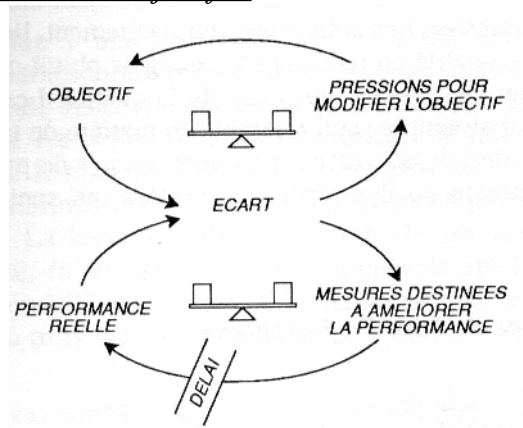
Description : un remède a des conséquences favorables dans un premier temps. Mais il porte en germe des effets malheureux et non prévus, tant et si bien que ce remède devient de plus en plus indispensable.

Signes précurseurs : « cela a toujours réussi jusqu'à présent, je ne comprends pas pourquoi cela ne marche plus aujourd'hui. »

Principes de management : concentrez-vous sur le long terme. Ne vous fiez pas à des solutions de court terme, sauf s'il s'agit de gagner du temps pour trouver une solution durable.

Exemples : emprunter pour payer les intérêts d'autres prêts.

Séquence de base 6 – l'érosion des objectifs :



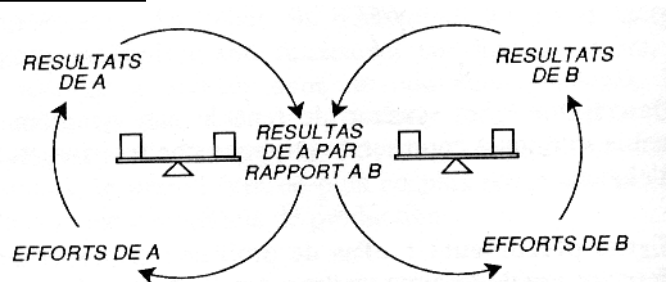
Description : un système de remède anti-symptôme dans lequel la solution à court terme implique une révision en baisse de l'objectif.

Signes précurseurs : « pas de problème si nos critères de performance se détériorent quelque peu. Cela ira mieux après la crise. »

Principes de management : gardez le cap sur votre vision

Exemples : les individus ayant connu une brillante réussite, qui se mettent pourtant à viser et atteindre des objectifs plus modestes. Les gouvernements qui abaissent le seuil tolérable en matière de déficits publics.

Séquence de base 7 – l'escalade :



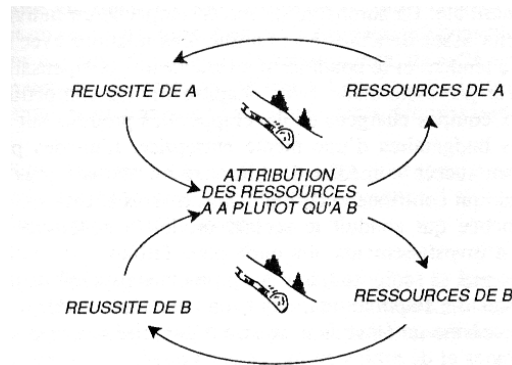
Description : deux individus ou organisations sont persuadés que la réussite de l'un s'obtient aux dépens de l'autre.

Signes précurseurs : « si l'autre voulait bien s'arrêter, nous pourrions enfin cesser cette rivalité pour faire d'autres choses. »

Principes de management : cherchez un moyen pour que les deux camps s'estiment gagnants en même temps ou atteignent leurs objectifs. Dans bien des cas, il suffit que l'un d'entre eux prenne une « initiative de paix » très visible qui rassure l'autre.

Exemples : la course à la baisse des prix pour obtenir des parts de marché, le recours croissant à des avocats pour régler les litiges, la course aux armements.

Séquence de base 8 – le succès va au succès :



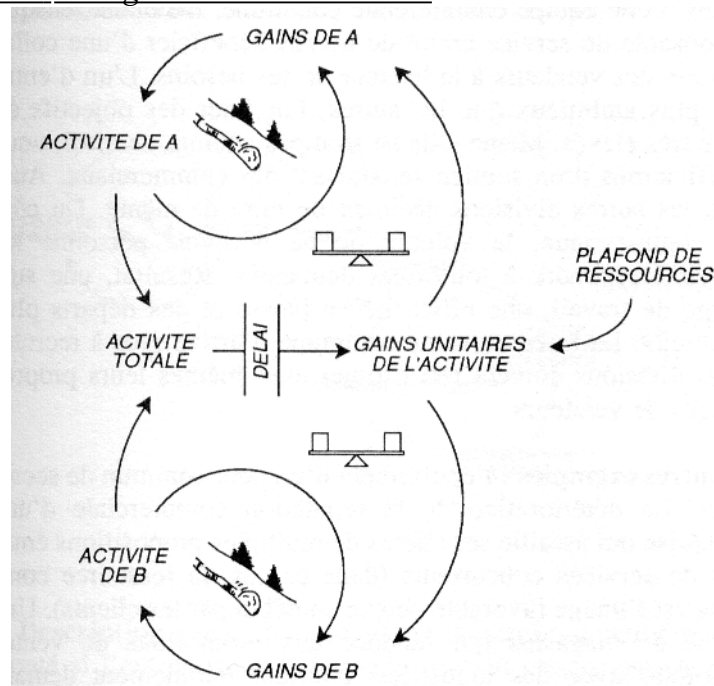
Description : deux entités rivalisent pour disposer d'une ressource en quantité limitée. Plus l'une est victorieuse, plus elle peut prélever sur cette ressource, laissant l'autre de plus en plus démunie.

Signes précurseurs : l'un des deux groupes s'épanouit tandis que l'autre se démène dans des difficultés croissantes.

Principes de management : cherchez l'objectif qui pourrait équilibrer le succès des deux entités.

Exemples : le déséquilibre vie privée - vie professionnelle, compétition entre équipes de développement.

Séquence de base 9 – la tragédie du bien commun :



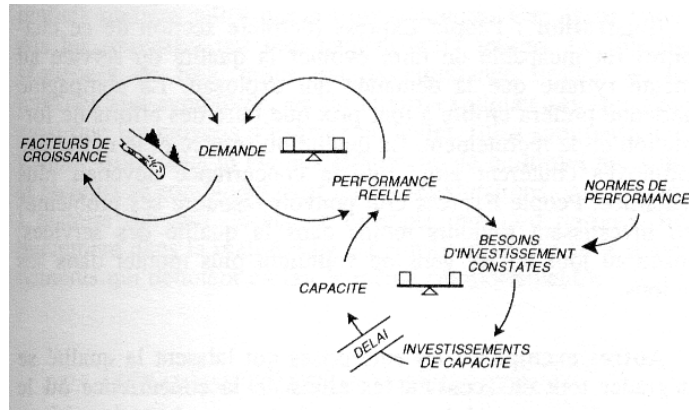
Description : les individus ont libre accès à une ressource limitée en fonction de leurs propres besoins. D'abord, ils trouvent un profit à l'utiliser, mais ils finissent par constater que les gains unitaires diminuent. En conséquence, ils prélèvent de plus en plus sur la ressource, jusqu'à l'épuiser ou la rendre hors d'usage, pour compenser ces rendements décroissants.

Signes précurseurs : « Il y en avait pour tous, mais ce n'est plus le cas. Si je veux maintenir mes revenus, j'ai intérêt à travailler plus dur cette année. »

Principes de management : il faut gérer le bien commun, soit par l'éducation de tous, soit en créant un système d'autorégulation, de préférence avec le concours des personnes concernées.

Exemples : mobilisation d'un service commun à d'autres services, problèmes écologiques.

Séquence de base 10 – la croissance et le sous-investissement :



Description : la croissance atteint un seuil qui peut être surmonté si l'entreprise ou l'individu investit pour augmenter les capacités. Le sous-investissement est souvent à l'origine même d'une chute de la croissance. »

Signes précurseurs : « nous étions les meilleurs et nous le redeviendrons. Mais pour l'instant, la prudence s'impose. »

Principes de management : s'il existe une réelle réserve de croissance, augmentez vos capacités, comme s'il s'agissait d'une stratégie de relance de la demande. Gardez le cap sur votre vision, surtout en ce qui concerne les normes de performance et l'adéquation des capacités de production à la demande potentielle.

Exemples : les entreprises qui laissent la qualité se dégrader, les gens qui ont des visions ambitieuses sans tenir compte de manière réaliste du temps et des efforts nécessaires pour les accomplir.

### Le principe du levier

Où et comment agir sur la structure pour obtenir des améliorations substantielles et permanentes ? L'utilisation d'un levier vise à réaliser la plus grande économie de moyens : les meilleurs résultats viennent plus souvent de petites actions bien ciblées que d'efforts de grande envergure.

Cas de la société Wondertech : l'augmentation permanente de la force de vente (processus amplificateur) se heurte aux problèmes de délais de livraison (processus régulateur).

L'accélération du processus amplificateur a eu raison de la société.

Les dirigeants n'ont pas identifié les délais de livraison comme influençant durablement la progression des ventes en raison de l'effet retard existant dans cette séquence. Il ne faut pas attendre que la demande s'effondre pour s'intéresser aux délais de livraison.

Levier à actionner pour Wondertech : engagement initial de livrer en huit semaines.

Ce qui est intéressant dans l'étude de ce cas, c'est la superposition de deux structures avec une boucle de régulation : l'allongement des délais de livraison qui pousse les clients potentiels à réduire leurs commandes. La boucle qui dissuade les managers d'augmenter leurs capacités de production (le remède anti-symptôme) est aussi celle qui empêche les ventes d'augmenter (croissance limitée).

### L'art de voir les arbres et la forêt

Le raisonnement systémique a pour principal intérêt de nous aider à distinguer entre les changements de grande et de faible amplitude dans les situations complexes. Il permet de voir, au-delà de la complexité, les structures sous-jacentes qui conditionnent le changement. Cela ne signifie pas faire abstraction de la complexité, mais l'ordonner, en faire un récit cohérent qui montre quelles sont les raisons de tel ou tel problème et quelles solutions sont efficaces de manière permanente.

## **L'esprit de l'organisation intelligente**

Les organisations n'apprennent que si leurs membres apprennent.

Miser sur l'apprentissage individuel des membres d'une organisation implique une manière de penser radicalement nouvelle de la part de ses dirigeants.

Selon Bill O'Brien (PDG de Hanover), les managers doivent abandonner « les vieux dogmes de la planification, de l'organisation et du contrôle », prendre conscience du caractère « presque sacré de leurs responsabilités à l'égard de la vie de tant de gens ». Ils doivent « leur donner les moyens de vivre la vie la plus enrichissante possible ».

Les individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle réussissent continuellement à améliorer leur capacité d'atteindre de nouveaux objectifs. Le génie des organisations intelligentes se nourrit de leur besoin permanent d'apprendre.

### Maîtrise et compétence :

Faire preuve de maîtrise personnelle signifie vivre sa vie comme un acte créatif plutôt que comme une réaction à des événements.

Quand la maîtrise personnelle fait partie intégrante de notre vie, elle devient une discipline qui recouvre deux attitudes :

1 – préciser en permanence ce qui est vraiment important pour soi (la vision)

2 – analyser plus lucidement notre réalité quotidienne.

La juxtaposition entre ces deux attitudes (ce que nous recherchons et où nous en sommes par rapport à ce que nous désirons) donne lieu à une « tension créatrice », une force née de notre volonté de voir ces deux plans se rejoindre. Elle est provoquée par une réaction naturelle de toute tension à retrouver un état d'équilibre.

La maîtrise personnelle est essentiellement une aptitude à susciter et maintenir des tensions créatrices tout au long de notre vie. Dans ce contexte, « apprendre » ne signifie pas amasser des connaissances mais développer nos capacités à atteindre nos objectifs. C'est une attitude qui doit imprégner toute une vie, de même qu'une organisation intelligente a ce type de comportement à tous ses niveaux.

Tous les individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle ont des points communs :

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

### Pourquoi rechercher la maîtrise personnelle ?

« L'entreprise produit l'homme qui produit l'entreprise » (Edgard Morin). L'implication des entreprises intelligentes dans leurs membres les renforcent elles-mêmes.

De plus, la part importante du temps passé au travail rend le bonheur dans le travail nécessaire à l'épanouissement personnel. Concernant l'attitude vis-à-vis du travail, il ne s'agit plus d'une « relation d'utilité mais d'un lien sacré » (Daniel Yankelovitch).

Lorsqu'une entreprise s'implique réellement dans la maîtrise personnelle, elle doit le faire sans condition et sans défaillir.

### Résistances :

Tout d'abord, la maîtrise personnelle ne se chiffre pas. Faite d'intuition et de vision, on ne pourra jamais en calculer la contribution à la productivité ou au résultat net.

Ensuite, la déception d'un certain management humaniste des années 70-80 entraîne aujourd'hui un certain cynisme sur le sujet concerné.

Enfin, certains craignent que la maîtrise personnelle désorganise des entreprises bien gérées. Leur crainte est justifiée si l'organisation est totalement dépourvue de projet commun à tous les décideurs.

### **La maîtrise personnelle, une discipline**

#### La vision personnelle :

Une vision personnelle vient du plus profond de soi-même. Rares sont les personnes qui connaissent leurs vraies visions des choses de la vie : ils ont tendance à se concentrer sur les moyens plutôt que sur les résultats. Hors, la capacité à se concentrer sur un but ultime est la pierre angulaire de la maîtrise personnelle, le but ultime étant l'objectif pour lequel chacun pense être sur terre.

Vision et but ne sont pas synonymes. Le second s'apparente à une direction, une orientation. La vision est, elle, une destination précise, la représentation d'un avenir désiré. Le but est abstrait, la vision est concrète. Les deux démarches sont liées.

Une bonne vision est quelque chose d'absolu, non relatif.

#### Maintenir une tension créatrice :

La tension créatrice est l'écart entre la vision et la réalité. L'objectif est de pousser la réalité vers la vision. Renoncer à sa vision est faire le chemin inverse. Selon Robert Fritz, « l'important n'est pas ce qu'est la vision, mais ce qu'elle fait faire ». Les individus réellement créatifs profitent de l'écart entre la vision et la réalité pour trouver l'énergie de faire bouger les choses. Ainsi, l'échec devient un simple écart entre une vision et la réalité, une occasion d'apprendre, de mieux appréhender une situation ou d'affiner une stratégie.

Pour maîtriser la tension créatrice, il faut d'abord de la ténacité.

En rapport au changement, la maîtrise de la tension créatrice conduit à faire de la réalité un allié plutôt qu'un ennemi. Un regard lucide et juste sur la réalité est aussi important qu'une vision claire.

#### Le conflit structurel ou le pouvoir des sans pouvoir :

Beaucoup de gens, même parmi ceux qui réussissent le mieux, ont des convictions profondes qui vont à l'encontre de leur maîtrise personnelle. Nous sommes tous persuadés d'être incapables de satisfaire nos désirs ce qui crée ce que Robert Fritz appelle un « conflit structurel » soit, des forces contradictoires qui vous attirent et vous éloignent simultanément de ce que vous voulez.

Comment surmonter le conflit structurel ?

- 1 – Rendre notre vision moins ambitieuse
- 2 – Adopter une vision négative (déployer un maximum d'efforts à éviter les conséquences de ce qui arriverait si le but n'était pas atteint)
- 3 – Être doté du « pouvoir de la volonté ».

#### Rechercher la vérité :

Il ne s'agit pas de rechercher « la » vérité, mais de gagner en lucidité, d'approfondir notre compréhension des structures sous-jacentes aux événements.

La première chose à faire pour résoudre les conflits structurels est de les reconnaître et mettre en évidence les comportements qui en résultent. Il suffit d'ailleurs souvent de mettre le doigt sur ces structures de comportement pour s'en libérer.

#### Utiliser le subconscient :

La maîtrise personnelle suppose le fonctionnement implicite du subconscient. Si nous gérons tous la complexité grâce au subconscient, les individus à forte maîtrise personnelle ont véritablement su développer le rapport entre leur pensée consciente et leur subconscient.

Le subconscient est d'ailleurs crucial pour notre manière d'apprendre.

La lucidité – regarder la vérité en face – est un autre pont qui nous relie à notre subconscient. Le principe de la tension créatrice montre que le subconscient est d'autant plus efficace qu'il est concentré sur une vision précise et exactement informé sur la réalité.

Des techniques pour travailler avec cette partie du cerveau existent, comme la représentation visuelle ou la répétition mentale.

A bien des égards, la maîtrise du subconscient nous ramène à la discipline de la vision personnelle.

#### La maîtrise personnelle et la cinquième discipline :

La perspective systémique met en évidence les structures qui sous-tendent la maîtrise personnelle (la tension créatrice ou émotionnelle et le conflit structurel) et éclaire des aspects plus subtils de la maîtrise personnelle, tels que la rationalité et l'intuition, la conscience croissante de notre lien avec le monde, la compassion et la solidarité avec l'ensemble d'un système.

Pour introduire la maîtrise personnelle dans une organisation, il faut respecter certains principes :

- le développement personnel est une affaire de choix. On n'impose pas la maîtrise personnelle aux employés, on crée un climat favorable à son développement
- encourager l'expression des visions personnelles, l'analyse lucide de la réalité et le désir de combler l'écart entre les deux
- accepter sans état d'âme la remise en cause d'un statu quo
- il faut que le dirigeant soit un modèle de maîtrise personnelle.

### CHAPITRE 3 – CLARIFIER ET REMETTRE EN CAUSE LES MODELES MENTAUX

#### **Pourquoi les meilleures idées échouent**

Tous les managers savent que beaucoup d'idées géniales ne sont jamais appliquées. Les stratégies les plus remarquables restent à l'état de théorie, tandis que les explications systémiques ne réussissent pas à se transformer en principes d'action. Pourquoi ces changements, qui semblent logiques, ne réussissent-ils pas à s'imposer ?

Le grand responsable est notre modèle mental. Les innovations restent lettre morte, parce qu'elles se heurtent aux images du monde qui sont profondément ancrées en nous, et qui limitent nos pensées et nos actions. La maîtrise des modèles mentaux, la capacité à identifier, à tester et à améliorer les images du monde que nous portons en nous, promet d'être une des avancées les plus spectaculaires de la gestion des organisations intelligentes.

Chrys Argyris insiste sur cette idée après trente ans de travaux sur les modèles mentaux : « Si les gens n'agissent pas (toujours) selon les théories qu'ils affirment avoir épousées, ils se comportent selon une théorie appliquée (leurs modèles mentaux). » Quels qu'ils soient, l'essentiel est de comprendre que ces modèles influencent profondément nos actes mais surtout, notre manière de voir. En effet, deux personnes peuvent assister au même événement et en faire un récit totalement différent car ils n'auront pas observé les mêmes détails.

Il n'est pas essentiel de savoir si ces modèles mentaux sont bons ou mauvais. Tous, par définition, sont des simplifications. Les vrais problèmes apparaissent lorsque ces modèles restent inconscients car ils nous privent alors de tout esprit critique à leur égard.

D'après Bill O'Brien, le PDG de Hanover, « les maîtres mots des organisations hiérarchiques traditionnelles sont *diriger, organiser, contrôler*. Dans les organisations intelligentes, les nouveaux credo sont *la vision, les valeurs et les modèles mentaux*. Les organisations les plus saines dans l'avenir seront celles qui trouveront le moyen de réunir les gens pour développer les modèles mentaux qui répondent le mieux à la situation en cours. »

Pour Chris Argyris, « nous nous emprisonnons dans des routines défensives. Elles protègent nos modèles mentaux de la moindre critique et débouchent sur un *talent d'incompétence*. »

Chez Hanover, un série de savoir-faire de base furent créés pour mettre en lumière et analyser les modèles mentaux.

Savoir-faire de réflexion :

- la reconnaissance des sauts conceptuels (apprendre à observer comment on saute d'une observation à une généralité en vérifiant si l'on a raison de le faire, en séparant clairement la généralisation des faits qui nous y conduisent)
- l'exposé de la « colonne de gauche » (apprendre à exprimer le non-dit : à droite, les propos effectivement tenus ; à gauche, ce qui est réellement pensé mais non dit)

Savoir-faire d'examen :

- l'équilibre entre le plaidoyer et l'examen (apprendre à conduire une enquête honnête, du fait que chacun soumet sa pensée à l'analyse des autres)

La maîtrise de cette discipline est d'autant plus facile si les règles suivantes sont observées :

- développez explicitement votre raisonnement
- encouragez les autres à analyser plus avant votre point de vue
- incitez-les à vous inspirer d'autres manières de voir
- analysez attentivement les arguments différents des vôtres
- énoncez clairement les postulats que vous faites sur la position de vos interlocuteurs
- exprimez les faits sur lesquels ils reposent
- ne leur posez pas de questions si leur point de vue vous intéresse peu
- en cas d'impasse, demandez-leur quel argument leur ferait changer d'avis, si ils estiment qu'une solution commune est possible
- exprimer les obstacles ou autres blocages ressentis
- s'il y a une volonté commune de progresser, surmontez les obstacles

Bien sûr, il n'est pas question de suivre aveuglément ces règles, mais de les garder à l'esprit pour trouver une bonne combinaison entre l'esprit de plaidoirie et d'examen.

- la distinction entre les théories épousées (celles dont on se prévaut) et les théories utilisées (celles réellement à l'œuvre).

La première question à se poser est : « est-ce que j'attache vraiment de la valeur à ma théorie épousée ? Si non, cela signifie que l'écart ne se situe pas entre la réalité et ma vision, mais entre la réalité et une opinion que j'affirme.

### **La discipline des modèles mentaux**

Une organisation qui souhaite travailler avec les modèles mentaux doit apprendre de nouveaux savoir-faire et instaurer en son sein de nouvelles règles qui les rendent applicables : D'abord, mettre le doigt sur les modèles mentaux qui sous-tendent les grandes questions stratégiques de l'entreprise ainsi que la réflexion de ceux qui en ont la charge.

Ensuite, apprendre aux gens une nouvelle façon d'interagir tant au niveau du travail qu'à un niveau plus personnel, pour tendre vers un apprentissage créatif.

Applications concrètes d'une volonté d'identification et d'analyse des modèles mentaux :

- Shell : transformer la planification en un apprentissage car les cadres perçoivent plus tôt les changements quand ils apprennent à imaginer plusieurs avenir possibles
- Hanover : créer un conseil interne de cadres (quatre niveaux), où les managers centraux et locaux étudient, critiquent et améliorent ensemble les modes de pensée qui conditionnent les décisions. Pour chaque niveau, le processus est le même : éviter que la tête du groupe n'impose ses modèles mentaux aux échelons décentralisés, laisser les gens bâtir leur propre modèle mental.

### **Les modèles mentaux et la 5<sup>e</sup> discipline**



La pensée systémique et l'analyse des modèles mentaux sont idéalement faites pour être pratiquées ensemble. Le travail sur les modèles mentaux permet de faire émerger des a priori cachés, tandis que la pensée systémique les reformule dans le but de trouver les vraies causes des problèmes.

Malheureusement, tant qu'ils ne sont pas débusqués, l'apprentissage est bloqué et la pratique de la pensée systémique a peu de raisons d'être. Pour les débusquer, l'organisation pourra être amenée à créer une sorte de « banque de séquences génériques » afin de faciliter le travail des managers sur les modèles mentaux.

## CHAPITRE 4 – CONSTRUIRE UNE VISION PARTAGÉE

Une vision partagée peut venir d'une idée, mais lorsque celle-ci est puissante au point de mobiliser plusieurs hommes, elle n'a rien d'une abstraction. Les gens la vivent. Au fond d'eux-mêmes les individus possèdent une image qui est leur vision personnelle. Les visions partagées en sont l'équivalent pour l'ensemble d'une organisation.

### **Pourquoi une vision partagée ?**

Les visions suscitent l'enthousiasme. Elles apportent l'étincelle et le dynamisme qui pousse l'entreprise à s'élever au-dessus du lot quotidien.

La vision partagée modifie la relation entre une entreprise et ses employés : elle n'est plus « leur » entreprise mais « notre » entreprise.

En outre, elle dope l'expérimentation et la prise de risque, se présente comme une réponse aux problèmes de motivation à long terme.

Une vision est très souvent considérée comme une force mystérieuse et incontrôlable. En vérité, il existe des principes et des méthodes qui peuvent aider à la construire.

#### Encourager les visions personnelles :

Les visions partagées sont d'abord personnelles. Ainsi, les organisations qui veulent créer une vision partagée ne cessent d'encourager leurs membres à adopter une vision personnelle car sinon, ils ne font qu'adopter la vision d'un autre. Il n'y a dans ce cas pas de réel engagement mais du suivisme, de l'obéissance. Une vision ne s'impose pas. Tout l'art du leadership consiste à susciter la transformation spontanée de visions personnelles en visions partagées.

#### Des visions personnelles à la vision partagée :

Dans une organisation dotée d'une vision partagée, chacun a une vision de l'organisation et se sent responsable pour l'ensemble.

Pour y parvenir, il est évident que la vision ne doit ni venir « d'en haut », ni procéder d'une procédure de planification. Elle ne refléterait pas les aspirations de l'ensemble des salariés.

En vérité, bâtir une vision est un travail quotidien pour les dirigeants. Ce travail n'est pas destiné à régler un problème déterminé dans le temps mais s'inscrit dans un terme très long.

Il faut pour cela que ces mêmes dirigeants tiennent compte constamment de la vision des autres.

Bâtir une vision est parfois une tâche ingrate, malgré l'enthousiasme qu'elle peut susciter. Les dirigeants qui savent s'y prendre sont souvent très directs. Ils doivent cependant conserver une grande ouverture d'esprit pour accepter la cohabitation de plusieurs aspirations.

#### Adhésion, engagement ou suivisme :

Le véritable engagement est rare. 90% des cas, on rencontre le suivisme ou la soumission à l'autorité.

Voici les différentes attitudes possibles à l'égard d'une vision :

- l'engagement : vouloir la réalisation d'une vision. S'en assurer soi-même. Changer ou créer les structures ou règles qui se révèlent nécessaires.
- l'adhésion : vouloir la réalisation de la vision. Faire tout ce qui est nécessaire dans l'esprit des règles existantes.

- la collaboration sincère : percevoir les effets positifs d'une vision. Faire ce qui est demandé, voire plus. Appliquer les règles à la lettre.
- l'obéissance rétive : ne pas percevoir les effets bénéfiques de la vision. Faire ce qui est demandé, tout en faisant connaître ses réserves.
- la rébellion : ne pas percevoir les effets bénéfiques de la vision. Ne pas faire ce qui est demandé.
- L'apathie : ni pour ni contre. Peu d'intérêt, peu d'énergie.

La différence entre l'engagement et le suivisme est simple. Ceux qui s'engagent sur une vision veulent que celle-ci devienne réalité. Les autres acceptent qu'elle le devienne. L'engagement provient d'une réaction naturelle d'enthousiasme pour une vision et d'une liberté laissée à tous de faire leurs propres choix. Pour développer l'engagement des autres, il faut être engagé soi-même, sincère et surtout les aider à cheminer vers leur propre vision.

#### Ancrer la vision dans la direction d'entreprise :

On n'a fait qu'un bout de chemin en bâtissant une vision partagée. Il faut encore y ajouter deux autres éléments qui entrent dans l'orientation d'une entreprise : sa raison d'être (ou vocation) et ses valeurs.

Une entreprise est gouvernée par trois questions fondamentales : le quoi, le pourquoi et le comment.

- la vision correspond au quoi : l'image du futur que nous voulons créer
- la raison d'être est la réponse au pourquoi : pourquoi existons-nous en tant qu'organisation ?
- les valeurs fondamentales constituent la réponse au comment. Elles indiquent de quelle manière doit se dérouler la vie au jour le jour.

Prises dans leur ensemble, ces trois idées directrices répondent à la question « en quoi croyons-nous ? », pas à la question « qu'est-ce que nous ne souhaitons pas ? ».

D'ailleurs, les visions négatives trouvent vite leurs limites. La peur, si elle mobilise une énergie considérable, voit cette énergie disparaître avec l'éloignement du danger. Un grand projet peut au contraire mobiliser une grande énergie de manière croissante.

La clé d'une organisation intelligente n'est pas le fruit de la seule vision. Elle réside dans la volonté de mettre ce qui se passe aujourd'hui dans la perspective de la vision : vivre un grand projet au quotidien en ayant toujours à l'esprit l'image du projet abouti.

#### **La vision partagée et la cinquième discipline**

Bien des visions ne réussissent pas à s'imposer, alors que leurs vertus sont incontestables. Il existe, en effet, plusieurs phénomènes de croissance limitée qui empêchent de mobiliser l'organisation comme on le voudrait. Il faut comprendre ces structures pour pouvoir garder à la vision tout son impact.

Une vision ne se répand dans l'entreprise que grâce à un phénomène amplificateur qui repose sur la transparence, l'enthousiasme, la communication et l'engagement.

Malheureusement, si l'avenir idéal n'est pas perçu de la même manière par tous, cela peut compromettre le mouvement d'amplification. Le levier se situe dans la capacité des dirigeants à prendre en compte la diversité des points de vue et à faire émerger une vision plus fondamentale, mieux partagée par tous. Les savoir-faire d'examen et de réflexion doivent aider les dirigeants dans leur dessein.

Autre obstacle, l'importance de l'écart entre la vision et la réalité peut décourager. Le manque de temps et d'énergie des acteurs peut lui aussi compromettre le développement d'une vision partagée. Dans ce cas, il faut soit limiter le temps consacré à la gestion du quotidien, soit séparer les gens chargés, d'une part des affaires courantes, d'autre part de la stratégie destinée à réaliser la vision.

Pour finir, il faut être conscient que la solidarité entre les gens est indispensable pour réaliser une vision partagée. Des dirigeants qui divisent pour mieux régner n'ont aucune chance de réaliser cette vision.

Le vrai problème ne se situe d'ailleurs pas dans le bien fondé de la notion de vision partagée. Il consiste surtout dans notre capacité plus ou moins grande à adopter une attitude systémique devant la réalité.

## CHAPITRE 5 – APPRENDRE EN EQUIPE

### **L'équipe intelligente**

Quand on parle d'équipe intelligente, on parle de talents individuels qui dans une relation spéciale démontrent une aptitude à travailler ensemble, de telle sorte que le talent de l'équipe est supérieur à la somme des talents individuels. La cohésion est la condition sine qua non pour que l'autonomie accordée à chacun ne se transforme pas au niveau collectif en un chaos. L'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de vision partagée et passe par la maîtrise personnelle car le talent d'une équipe est aussi celui de talents individuels.

Si une équipe réussit à apprendre collectivement, son expérience a toute chance de se diffuser rapidement dans toute l'organisation. Pour cela, il faut que l'équipe profite pleinement du potentiel d'intelligence de tous ses membres, que les énergies soient coordonnées et que les membres d'une équipe exercent une influence sur les autres équipes.

### **La discipline de l'apprentissage collectif**

#### Dialogue et discussion :

La discipline de l'apprentissage collectif nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion. Le dialogue est un échange libre et ouvert sur des sujets complexes, qui exige une écoute très attentive des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées.

Dans la discussion, une série d'opinions sont présentées et défendues. On recherche celles qui sont les plus aptes à déboucher sur une décision. Elle suggère un échange relativement brutal ou chacun cherche toujours à faire prévaloir son opinion.

La plupart des équipes distinguent mal ces deux types de rapports et naviguent sans cesse entre les deux.

Par le dialogue, une équipe accède à un niveau de compréhension qu'un individu ne peut atteindre. Selon David Bohm, trois conditions sont vitales pour donner lieu au dialogue :

- Retenir ses postulats : ne pas utiliser ses a priori mais les avoir en tête pour les mettre en cause si nécessaire.
- Considérer les autres comme des alliés : le dialogue n'est réellement efficace que si tous ceux qui y participent voient en les autres des alliés à la recherche de solutions claires et d'explications de fond. La hiérarchie dans une organisation est quasiment incompatible avec l'exercice du dialogue.
- Un animateur qui préserve le dialogue : aider les participants à rester maîtres du dialogue et de ses résultats, à s'en sentir co-responsables et à ne pas se cramponner à leurs a priori ; faire en sorte que le dialogue progresse.

Si un problème de fond doit être réglé, c'est le dialogue qu'il faut privilégier. Si une décision doit être prise à la fin d'une réunion, c'est alors la discussion qu'on privilégiera. Il faut donc équilibrer le dialogue et la discussion.

Pour ce faire, les savoir-faire de réflexion et d'examen sont généralement utiles.

L'examen nous amène notamment à deux approches dans l'analyse des points de vue :

- s'appuyer sur le dénominateur commun de tous les points de vue
- ou bien, se référer à une vision plus large que tous les objectifs individuels.

La réalité en face – conflits et réflexes d'autodéfense :

L'apprentissage en groupe est d'autant plus efficace que l'on gère les résistances au dialogue ou à la discussion. Les plus importantes d'entre elles sont celles que Chris Argyris appelle les « réflexes d'autodéfense » : des comportements relationnels qui nous protègent contre ce qui est menaçant ou embarrassant, mais qui par la-même nous empêche d'apprendre. Il estime « qu'une réaction de protection n'a pas pour but de préserver nos idées ou nos relations avec les autres, mais d'éviter de nous interroger sur la validité de notre raisonnement ».

Modèle réduit d'une organisation, une équipe trouve en son sein toutes ces caractéristiques. Chez elle aussi les réflexes d'autodéfense brident l'énergie qui pourrait être utilisée pour réaliser une vision. Ils ressemblent à des murs ou des pièges qui bloquent l'accès à l'apprentissage de groupe.

Plus on s'appuie sur le réflexe de défense, plus on est condamné à y recourir. Pire, ces réflexes se dissimulent d'eux-mêmes car se protéger est socialement honteux.

Deux leviers sont possibles : soit affaiblir le remède anti-symptôme (reconnaître les réflexes de défense lorsqu'ils surviennent), soit renforcer la solution de fond (désamorcer les réactions d'autodéfense par la réflexion et l'examen).

Les réflexes d'autodéfense ressemblent à des boîtes où nous enfermons l'énergie qui pourrait être utile ailleurs. Une fois libérée, cette énergie est capable de bâtir une intelligence collective dédiée à la réalisation de la vision de l'équipe.

Le chaînon manquant – la pratique :

Apprendre en équipe signifie apprendre à . . . apprendre ensemble.

Comme toute discipline, l'apprentissage en groupe a besoin de pratique. Donald Schon, dans son livre « The Reflective Practitioner » la décrit comme une expérimentation située dans un monde virtuel - vu comme un lieu qui accepte toute liberté pour l'expérimentation -, une représentation du monde réel.

Malheureusement, nous apprenons peu à concevoir des terrains d'entraînement pour nous exercer, à savoir dialoguer ou utiliser des « micromondes », grâce aux à des outils informatiques de simulation dynamique de la vie des affaires.

La pratique du dialogue permet de faire émerger des savoir-faire dont on a besoin. Pour cela, il faut respecter trois conditions :

- que tous les membres d'une « équipe soient présents » ;
- que les règles de base du dialogue soient expliquées ;
- que ces règles soient effectivement appliquées ;
- que les membres puissent évoquer les problèmes les plus sensibles, compliqués et importants pour le travail de l'équipe.

**L'apprentissage en équipe et la 5<sup>e</sup> discipline**

Le dialogue, la reconnaissance des réflexes d'autodéfense sont largement imprégnés par la pensée systémique, laquelle est au centre de l'apprentissage en groupe.

Les outils de la pensée systémique existent pour éviter au manager le recours systématique à l'esprit « rustine », c'est-à-dire le remède à court terme. Pour bâtir une vision, concevoir une politique et des structures pour son organisation, il a besoin d'outils capables de lui faire appréhender la complexité dynamique. Les séquences de base peuvent être ces outils. Elles permettent à une conversation sur des thèmes complexes d'être plus objective, sans déborder sur des problèmes d'incompétence ou de valeur personnelle.

Aucun moyen d'apprentissage n'est plus efficace que la pratique. Une équipe qui commence à travailler avec le raisonnement systémique ne fait pas autre chose.

**CHAPITRE 6 – LA PRATIQUE DES 5 DISCIPLINES**

L'innovation ne peut se borner à un débat d'idées. Il faut construire des prototypes.

Les cinq disciplines décrites dans ce livre n'auront de valeur que si elles résolvent d'abord les problèmes concrets rencontrés par les prototypes d'organisations intelligentes :

- **L'ouverture** : comment dépasser les jeux de pouvoir et de couloir qui dominent souvent dans les organisations traditionnelles.

Une attitude politicienne est celle où « qui ? » est plus important que « quoi ? ».

Tout d'abord, la création d'une vision partagée permet d'obtenir que « ce qui est bien » remplace « qui veut quoi ».

Au delà de leurs intérêts, les gens veulent adhérer à une cause qui les dépasse, bâtir quelque chose d'important avec d'autres individus. Pour y parvenir, l'affirmation de certaines valeurs humaines fondamentales dans l'organisation joue un rôle important. Bien évidemment, construire une vision partagée prend du temps, notamment pour que les individus se défassent de pratiques qui ont longtemps marqué l'entreprise.

Ensuite, renoncer aux comportements politiques signifie créer des conditions favorables à l'ouverture d'esprit : accepter de parler sincèrement des problèmes importants (ouverture vers les autres) et remettre sans cesse en cause ses idées reçues (ouverture vers soi-même). L'ouverture envers soi elle la plus complexe à réaliser car elle nécessite des savoir-faire : réflexion et examen, analyse des sauts conceptuels, dialogue, ...

L'ouverture vers les autres est souvent un remède anti-symptôme car elle masque la nécessaire solution de fond, l'ouverture envers soi.

La combinaison entre les deux types d'ouverture doit permettre l'expression ainsi que la remise en cause de ses propres idées et de celles des autres.

Rien ne compromet plus l'esprit de l'ouverture que les certitudes. Dès que vous êtes persuadé d'avoir la réponse, votre enthousiasme à remettre vos idées en cause disparaît. La pensée systémique montre pourtant que face à la complexité, une solution n'est jamais unique : l'esprit d'ouverture et la pensée systémique sont donc étroitement liés.

Cela n'empêche en rien l'utilisation de démarches rationnelles pour régler les problèmes divergents (par opposition aux problèmes qui « convergent » vers une seule solution).

L'essentiel est d'avoir pris conscience qu'elles ne suffiront pas.

Enfin, il faut bien noter que l'ouverture d'esprit est plus une qualité attachée à certaines relations qu'à un seul individu.

- **Le pouvoir au terrain** : comment jouer à fond la décentralisation des décisions tout en gardant le contrôle et la coordination.

Nous n'apprenons jamais aussi vite que lorsque nous nous sentons pleinement responsables de nos actes. En revanche, ceux qui se savent incapables de maîtriser leur destin, ou qui sont persuadés qu'un autre dicte leur conduite, perdent le goût de l'apprentissage. Les organisations intelligentes devront pour cette raison être les plus décentralisées possibles, donnant le maximum de responsabilités aux gens qui se trouvent sur le terrain des affaires.

D'abord, il faut que les dirigeants renoncent à leur pouvoir au profit des gens sur le terrain. Ensuite, il faut un contrôle local efficace, si possible réalisé par l'apprentissage. Il n'est plus question de tenir les gens en laisse. Bien au contraire, les organisations intelligentes portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires. Seules ces qualités permettent à une organisation d'être à la fois décentralisée et mieux coordonnée que les structures traditionnelles.

L'illusion du contrôle a conduit beaucoup d'organisations à hésiter entre la centralisation et la primauté donnée au terrain. Lorsque les affaires vont bien, on décentralise ; dans le cas contraire, on reprend en main le pouvoir de décision.

L'absence de contrôle absolu doit faire le jour à un nouvel ensemble de contrôles disséminés à travers toute la structure afin de réagir au changement.

Les disciplines comme la vision partagée, l'apprentissage en groupe ou la maîtrise personnelle facilitent grandement la mise en place de ces contrôles.

Le danger majeur est l'utilisation à outrance des ressources communes aux entités décentralisées. En effet, ce qui est bon pour chacun, pris individuellement, peut être néfaste pour la collectivité. Ce danger est bien expliqué dans le chapitre 1 par la séquence de base nommée « la tragédie du bien commun ».

Deux leviers possibles pour faire face au danger : nommer un responsable capable de peser sur ceux qui mettent en péril la ressource commune ou bien créer des clignotants pour prévenir de la dérive. L'activation de ces leviers est du ressort des nouveaux états-majors car il est difficile pour les dirigeants locaux de déceler ce type de danger.

Il n'est possible de décentraliser une entreprise que si les nouvelles missions de ses dirigeants sont clairement définies. Outre la mission de guide aidant à fixer les idées directrices, les valeurs fondamentales, les missions et les visions, la nouvelle mission du manager consiste essentiellement à chercher et créer.

Chercher à comprendre l'organisation en tant que système et à saisir les forces internes et externes qui la font évoluer. Créer des processus d'apprentissage qui permettent à tous les employés de comprendre ces changements.

Les « top » managers doivent bien comprendre qu'ils sont les seuls à être capables de concevoir les processus d'apprentissage.

Enfin, il n'y a pas de décentralisation efficace sans encouragement à prendre des risques. Cela signifie avant tout le pardon et l'oubli des erreurs. Avoir fait une faute est déjà une punition suffisante.

- **L'emploi du temps d'un manager** : comment trouver le temps nécessaire pour apprendre.

Même lorsque le temps et toutes les informations nécessaires sont largement disponibles, la plupart des individus négligent la réflexion approfondie.

Les états-majors d'entreprises ont un rôle considérable à jouer dans la gestion du temps, moins par les ordres donnés que par l'exemple. Dans une organisation bien conçue, seuls les problèmes complexes, qui constituent des sources de conflits, doivent aboutir sur le bureau d'un dirigeant. Eux seuls justifient que l'on fasse appel à son expérience.

- **La fin du conflit vie privée – vie professionnelle** : comment la maîtrise personnelle et l'apprentissage peuvent essaimer chez soi et dans son travail.

Les organisations traditionnelles entretiennent le conflit entre le travail et la vie familiale parfois consciemment, parfois inconsciemment.

Dans l'entreprise intelligente, l'équilibre travail-famille deviendra un sujet de préoccupation des entreprises. En effet, il est impossible d'encourager la maîtrise personnelle sans qu'elle s'applique à tous les aspects de la vie ; la vision partagée ne peut être dissociée des visions personnelles, tant pour la vie privée que pour la vie professionnelle ; enfin, on oublie de raisonner de manière systémique si l'on marque une frontière entre le travail et la famille.

Le conflit entre le travail et la famille suit la logique de la séquence de base nommée « le succès va au succès » étudiée au chapitre 1.

Quelques conseils pour sortir de ce système :

- Décidez de qui est réellement important pour vous
- Faites un choix qui vous engage
- Exprimez-le sincèrement devant votre entourage
- Ne tentez pas de forcer leur approbation ou leur encouragement

Quoiqu'il en soit, la portée des choix individuels dépendra largement de l'état d'esprit qui règne dans l'organisation. Les organisations intelligentes s'engagent à favoriser

l'épanouissement de l'individu et celui-ci, en retour, promet de s'engager pleinement dans ce qu'il fait.

- **La nouvelle mission du dirigeant** : quelle est la nature de l'engagement et des savoir-faire nécessaires pour diriger une organisation intelligente.

Notre conception traditionnelle du dirigeant est individualiste, fort éloignée des idées systémiques. Il fixe des orientations, prend des décisions et galvanise ses troupes. Il est un « héros » et sait payer de sa personne en temps de crise. Tant que ce mythe du héros perdure, il nous conduit à privilégier des mesures de court terme, décidées par des chefs charismatiques, plutôt que les forces systémiques et l'apprentissage collectif.

Dans les organisations intelligentes, le dirigeant est un créateur, un guide et un pédagogue. Son rôle consiste à bâtir des organisations qui fonctionnent, où les gens comprennent de mieux en mieux la complexité, précisent leur vision et améliorent leurs modèles mentaux. Les dirigeants sont responsables de l'apprentissage de l'organisation.

Attention, ces dirigeants ne se fabriquent pas, ils se font eux-mêmes.

- **Les « micromondes »** : comment apprendre par l'expérience lorsque nous ne pouvons pas vivre les conséquences de nos décisions.

## CHAPITRE 7 – LES MICROMONDES : TERRAIN D'ENTRAÎNEMENT DE L'ORGANISATION INTELLIGENTE

Nous n'apprenons jamais mieux que par nous-mêmes. Nous agissons, constatons les conséquences de nos actions, et rectifions notre manière de faire. Cette méthode ne convient, cependant, que si les retombées de nos actes sont proches et compréhensibles. Ce n'est pas le cas lorsque nous évoluons dans un système complexe. Nos décisions y ont des effets qui peuvent être très éloignés dans le temps et dans l'espace. Nous sommes alors confrontés au « dilemme de l'apprentissage par l'expérience ».

Les « micromondes » sont des outils – de plus en plus informatisés - qui permettent aux managers, à travers l'expérimentation, de mieux appréhender les problèmes complexes qui mettent en jeu des phénomènes systémiques.

Les micromondes actuels permettent d'explorer des thèmes comme la gestion de la croissance, le développement de produits ou encore l'amélioration de la qualité dans les entreprises industrielles ou de services. Ils s'appuient sur ce que l'on connaît des séquences de base, de l'apprentissage collectif ou des modèles mentaux.

Certains problèmes sont en cours d'étude par des spécialistes : rapprocher le micromonde du monde réel, accélérer et ralentir le temps, la compression de l'espace, isoler les variables, l'expérimentation, le temps de la réflexion, des stratégies fondées sur des théories, la mémoire des organisations.

Dans les organisations intelligentes, les micromondes seront aussi répandus que les réunions de travail.

## CHAPITRE 8 – CAP SUR L'APPRENTISSAGE

Chacune des disciplines d'apprentissage peut être envisagée de trois manières :

- les pratiques : ce qu'il faut faire (exemple : utiliser une séquence de base pour comprendre les structures sous-jacentes aux situations complexes);
- les principes : les idées explicatives et les principes sous-jacents (exemple : idée que la structure influence le comportement);
- l'esprit : l'état des personnes ayant atteint un haut niveau de maîtrise personnelle. Cet esprit est difficile à expliquer avec des mots, mais il est vital de bien l'appréhender.

Au niveau de l'esprit, les disciplines convergent : elles ont en commun la conscience d'être en apprentissage dans un monde interdépendant. Des différences demeurent entre elles mais sont très subtiles. Par exemple, l'interconnexion issue de la pensée systémique (manière de voir le monde) diffère de la connexion issue de la maîtrise personnelle (manière de « se » voir dans le monde).

Il est impossible de maîtriser du premier coup une des ces disciplines. Chacun doit, selon Diana Smith, passer par différentes étapes :

- 1 – Une nouvelle compréhension : les gens voient les choses différemment et découvrent un nouveau langage. Ils comprennent mieux leurs a priori et leurs actes, ainsi que ceux des autres. Ils identifient les conséquences qui en découlent.
- 2 – De nouvelles règles d'action : les gens adoptent de nouvelles règles fondées sur des postulats différents. Ils commencent à voir l'efficacité de leurs nouveaux comportements.
- 3 – De nouveaux postulats et valeurs : à ce stade, les individus sont capables de se doter d'un ensemble de règles d'actions qui reflètent de nouveaux postulats et valeurs. Il les appliquent même en temps de crise ou d'ambiguïté, continuant à favoriser leur apprentissage et celui des autres.

Les outils décrits dans ce livre sont adaptés à la complexité dynamique.

## VI – Principales conclusions

L'organisation intelligente est en marche, même si le chemin est long en raison du fonctionnement actuel de la majorité des organisations traditionnelles.

Une organisation intelligente est régie par cinq disciplines dont l'exercice au quotidien est indispensable : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, la remise en cause des modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe.

Ces cinq disciplines doivent impérativement être pratiquées en même temps pour obtenir les résultats souhaités.

La cinquième discipline est la pensée systémique. Elle entretient des relations très étroites avec les autres disciplines, notamment en jouant un rôle de boîte à outils pour analyser les structures sous-jacentes de chacune d'elle.

## VII – Discussion et critique

Dans ce livre, Peter Senge nous parle du juste équilibre entre la plaidoirie et l'examen. Avant de plaider l'exercice simultané des disciplines comme condition sine qua non à l'émergence des organisations intelligentes, il examine avec un œil neuf les carences des organisations traditionnelles : l'œil de la pensée systémique.

Malgré une démonstration globale très cohérente et une volonté d'aller au fond des postulats avancés, on notera tout de même que certaines bases essentielles de l'apprentissage organisationnel n'ont pas été très approfondies.

En effet, l'auteur avance tout d'abord que les organisations intelligentes peuvent exister pour la simple raison qu'au fond de nous-mêmes nous voulons tous apprendre.

Il ne va pas plus loin dans sa démonstration et utilise sa conviction comme un pilier de son raisonnement. Les certitudes sur la volonté d'apprentissage de chacun seraient peut-être à valider par des recherches sur l'adulte, l'exemple de l'enfant étant déjà largement repris par l'auteur.

De même, au regard de l'apprentissage en équipe, il avance que chacun à un moment de sa vie, a fait partie d'une grande équipe. Cela semble une vision soit très optimiste de la réalité, soit déformée par l'habitude de travailler avec des gens qui côtoient l'excellence au quotidien.



Ces observations ne remettent pas en cause la démonstration de l'auteur, mais précisent peut-être la nécessité de consolider les piliers de quelques unes des cinq disciplines.

#### VIII – Actualité de la question

Depuis les travaux de Chris Argyris et Donald Schon dans les années 70-80, puis de Peter Senge dans les années 90, l'apprentissage organisationnel a aujourd'hui trouvé sa place comme un des modèles majeurs de changement organisationnel, et par suite comme un élément majeur de la définition de la stratégie.

Les limites de la conduite du changement ont amené les entreprises à essayer de trouver une solution durable à leur adaptabilité aux mouvances de leur environnement. Le changement devenant un phénomène continu, il est apparu nécessaire que l'organisation crée elle-même sa propre transformation.

Avec ses cinq disciplines, Peter Senge a posé les jalons de ce qu'une entreprise qui se veut intelligente doit avoir conscience pour montrer une telle appellation. D'autres ont suivi en insistant notamment sur l'importance du management intermédiaire dans les circuits de diffusion des connaissances tacites dans une organisation (Nonaka et Takeuchi, « La connaissance créatrice »).

La question du développement de l'apprentissage dans les organisations mérite encore un approfondissement à de multiples niveaux. D'autres disciplines viendront certainement compléter les disciplines existantes.