

**Alain Gauthier**  
**Core Leadership Development**

**DISCIPLINES DE L'APPRENTISSAGE ET MANAGEMENT DE LA QUALITE**  
**(Article Publié dans la Revue 'Qualitique' en Mai 2003)**

Une entreprise acquiert un avantage compétitif durable lorsque sa culture, ses structures et ses processus lui permettent d'apprendre plus, mieux et plus vite que ses concurrents. Cette capacité d'apprendre ensemble, qui accroît en permanence l'intelligence collective, se construit au fil des années par la pratique de plusieurs disciplines interdépendantes. Dans le livre *La Cinquième Discipline*, paru en France en 1990\*, Peter Senge et moi-même avons identifié cinq disciplines :

- construire une vision partagée,
- rechercher la maîtrise personnelle,
- remettre en cause les schémas mentaux,
- penser de manière systémique et
- apprendre en équipe.

Le but de cet article introductif n'est pas de résumer ce livre, ni les deux qui l'ont suivi\*\*, mais de faire ressortir l'esprit de l'apprentissage\*\*\* et de montrer l'intérêt de ces disciplines pour le pilotage stratégique de l'entreprise par les processus.

### **L'esprit de l'apprentissage**

Apprendre en permanence – individuellement ou collectivement – c'est vouloir progresser, dépasser les succès passés, tirer leçon des difficultés et capitaliser sur les opportunités. L'objectif est de s'adapter, découvrir ou créer quelque chose de nouveau qui réponde mieux aux besoins latents, afin de tendre vers une perfection imaginée.

Pour que l'envie d'apprendre reste forte, l'entreprise apprenante construit une vision partagée à partir des visions individuelles, établissant ainsi un champ de tension ou d'insatisfaction créatrice par rapport à la réalité présente. Les membres d'une telle entreprise examinent dans quelle mesure les structures et schémas mentaux actuels doivent être remis en cause pour progresser vers la vision. Ils recherchent les effets multiplicateurs en raisonnant de manière systémique. Et ils utilisent le travail en équipe ou en réseau pour clarifier leur vision, remettre en cause leurs habitudes de pensée et de comportement, réfléchir aux conséquences involontaires de leurs décisions et pratiquer le dialogue créatif.

---

\* Editions First

\*\* *Le Guide de Terrain et La Danse du Changement (Editions First)*

\*\*\* Mot plus proche du mot anglais learning, applicable à un individu et à une entreprise et préféré au mot apprentissage.

La pratique d'une telle conception de l'apprenance repose sur la perception de l'entreprise comme un *réseau dynamique de relations et d'accords*. Apprendre conduit à améliorer sans cesse la qualité des interactions et la nature des accords, à l'intérieur de l'organisation comme avec ses principales parties prenantes. La qualité des interactions peut aller d'une « zone rouge ou orange » où dominant la peur, l'attaque et la contre-attaque, l'exploitation, l'absence d'écoute et de respect, à une « zone verte ou bleue » caractérisée par la confiance, le respect mutuel, l'appréciation, la synergie et la co-création. De même, la nature des accords peut aller du rapport de forces, de la victoire ou du gain à tout prix et de l'utilisation des autres, au partenariat, au bénéfice mutuel et au sens de l'intérêt commun.

Dans ses travaux de recherche approfondis, Jim Collins, auteur de *Built to Last* et de *Good to Great* (deux bestsellers aux Etats Unis) montre que la valeur durable créée par une entreprise est liée à la qualité et au respect systématique de quelques valeurs-clés dans ses relations internes et externes. Les valeurs pratiquées dans ces relations et accords de qualité nourrissent la culture de l'entreprise par une énergie générant son évolution. Elles conduisent chacun à ne pas rester trop longtemps dans sa zone de confort et à remettre en cause ses modes de pensée et de comportement. Apprendre ensemble, comme s'engager dans l'amélioration de la qualité totale, conduit à rechercher et adopter d'autres manières de travailler ensemble, à l'intérieur comme à travers les frontières de l'organisation.

## **Apprenance et Approche Processus**

Cette deuxième partie illustre par un exemple l'intérêt des disciplines et outils de l'apprenance pour le pilotage stratégique par les processus.

L'entreprise, une division d'un groupe européen, membre de SoL France\*, a souhaité lancer l'application en profondeur de la version 2000 de la Norme ISO 9001 en mettant en évidence les principes communs à l'apprenance et à l'approche processus.

Un séminaire a réuni les cadres français de la Division et un auditeur/ formateur de la Norme. Ce séminaire s'est tenu dans les nouveaux locaux français de cette Division, dont les plateaux ont été conçus pour correspondre chacun à l'un des processus-clés de l'entreprise : conception, achats, approvisionnements, distribution, etc.

---

\* SoL : Society for Organizational Learning (Société pour l'Apprenance Organisationnelle en France). SoL France fait partie du Global SoL Network qui comporte une trentaine de 'fractales' sur cinq continents.

Plus des trois quarts des participants avaient suivi à tour de rôle la formation de trois jours que j'anime chaque année dans le cadre de SoL France sur la pratique des disciplines de l'apprenance. A ce titre ils avaient utilisé la grille SoL France pour diagnostiquer les point forts et faibles de l'apprenance dans l'organisation. Tous étaient impliqués dans les processus comme pilote ou co-pilote. Nombre des participants au séminaire avait participé à l'élaboration d'une vision partagée pour l'entreprise.

Enfin, la plupart d'entre eux partageaient le schéma mental suivant de la qualité totale : « chacun de nous collabore à la conception et au fonctionnement d'un système à valeur ajoutée en continu qui englobent l'amélioration de nos processus opératoires, l'écoute et la satisfaction des besoins des clients, et le contrôle qualité ». Des ateliers par processus et inter-processus ont permis une réflexion et une expérimentation en commun.

Mené dans ce contexte, ce séminaire a abouti à la sélection et l'expérimentation d'outils de l'apprenance, pour rendre opérationnelle l'amélioration continue des processus clés de l'entreprise.

### **Les 5 Disciplines dans l'Approche Processus**

Le séminaire et les travaux qui l'ont suivi ont débouché sur les conclusions et pratiques suivantes :

1. Pour être utile, la vision partagée doit être traduite en objectifs d'amélioration compréhensibles par chacun des pilotes de projet ou processus. L'intérêt des priorités stratégiques réside dans la traduction de la vision en termes opérationnels.
2. Pour faciliter le travail d'amélioration des processus et des interactions entre eux, les équipes doivent accroître leur capacité à engager des dialogues constructifs. Dans ce sens, certains outils s'avèrent particulièrement utiles pour mettre en évidence les schémas mentaux : échelle d'inférence (prise de conscience des généralisations hâtives), exercice de la colonne de gauche (réflexion sur son propre non-dit). De même, les pratiques propres à l'apprenance en équipe se sont révélées efficaces : écoute sans a priori, équilibre entre persuasion et investigation de qualité, phase d'exploration précédant la phase de résolution, répétition de la question pourquoi, etc.
3. Le management des processus (dans l'esprit de la norme ISO 9001-2000) est une approche systémique de l'entreprise. Chacun des processus est envisagé comme une partie interdépendante d'un système complexe qui poursuit des finalités (la vision partagée) dans un environnement actif et

évolutif. Comprendre les interactions entre processus ou unité est aussi important que de comprendre le mode de fonctionnement et d'amélioration interne de chacun d'eux.

4. Les outils de la pensée systémique sont particulièrement utiles pour détecter et trouver des solutions à trois types de difficultés dans l'amélioration des processus :
  - problèmes récurrents ou ayant fait l'objet de solutions à très court terme (remède symptomatique) ;
  - solutions appliquées par une unité et posant des problèmes à une autre unité, faute de concertation ; ceci aboutissant à des conséquences néfastes pour chacune d'elles et souvent à des relations détériorées (adversaires impromptus) ;
  - croissance d'une activité butant sur une limite interne (de capacité, de compétence ou de savoir faire) non reconnue à l'avance (limite au succès).

Devenir capable de discerner l'une de ces situations-types permet de s'orienter plus rapidement vers une intervention à effet multiplicateur.

5. Lors des réunions des équipes de processus, la distinction entre rôle de leader (axé sur le contenu) et rôle d'animateur (centré sur le processus) peut être bénéfique, sur le fond comme sur la forme. De plus, se donner en début de réunion des objectifs explicites d'apprenance facilite une évaluation collective en fin de réunion. Par ailleurs, utiliser des critères permettant de dissocier l'important de l'urgent conduit un groupe à consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la réalisation de la vision sans être assujéti en permanence à la « tyrannie de l'urgence ». Enfin, choisir, dès le début, des règles du jeu évolutives pour le travail en équipe favorise les changements d'attitude et de comportement indispensables (maîtrise personnelle accrue).

Les méthodes et outils de l'apprenance se révèlent très complémentaires des outils traditionnels du management de la qualité (diagrammes de flux, diagrammes d'affinités, etc.). Dans l'esprit de l'apprenance, leur mise en oeuvre donne l'occasion aux acteurs de l'entreprise de prendre du champ par rapport à leur pratiques, interactions et réalité quotidiennes. Ils acquièrent ainsi la capacité de s'engager ensemble dans le type de changement réputé le plus difficile : celui de leurs habitudes de pensée et de comportement.