

— Nouvelle édition augmentée —

PETER SENGE

BÉATRICE ARNAUD • ALAIN GAUTHIER

LA CINQUIÈME DISCIPLINE

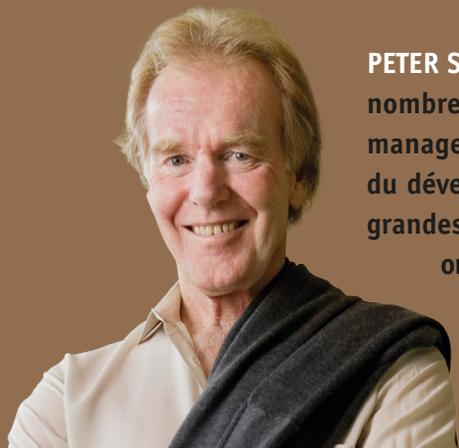
Levier des organisations apprenantes

PLUS D'1 MILLION D'EXEMPLAIRES VENDUS

EYROLLES

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

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



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

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

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

→ www.solfrance.org

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

www.editions-eyrolles.com

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

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

LA CINQUIÈME DISCIPLINE

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

Titre original : *The Fifth Discipline: The Art and Practice
of the Learning Organization.*

© 1990, 2006 by Peter M. Senge

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

Ouvrage publié sous la direction de Geoff Staines.

Béatrice Arnaud, consultante coach à l'international, est membre active de SoL France. Elle accompagne les transformations systémiques des hommes et des organisations, ainsi que le développement de l'intelligence collective.

Alain Gauthier est un consultant international spécialisé dans le développement des équipes dirigeantes. Il travaille avec Peter Senge depuis 1987, a co-fondé SoL aux États-Unis et en France et co-anime leurs séminaires.

La première édition de cet ouvrage, traduite par Hervé Plagnol, a été publiée aux éditions First.

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

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

Nouvelle édition augmentée

PETER SENGE

BÉATRICE ARNAUD • ALAIN GAUTHIER

LA CINQUIÈME DISCIPLINE

Levier des organisations apprenantes

EYROLLES



TABLE DES MATIÈRES

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

PARTIE 1

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

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

PARTIE 2

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

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

PARTIE 3

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

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

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

PARTIE 4

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

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

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

PARTIE 5

CODA	399
18. Le tout indivisible	401

ANNEXES

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

Partie 1

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

1

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

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

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

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

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

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

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

face au travail. À la conception « instrumentale » du travail, selon l'expression du sociologue Daniel Yankelovich, où il est un moyen au service d'une fin, succède une vision plus « sacrée », où les hommes recherchent les bénéfices inhérents au travail lui-même². « Nos grands-parents gagnaient en six jours ce que nous avons déjà gagné le mardi après-midi », raconte Bill O'Brien, à l'époque P.-D.G. de la compagnie d'assurances américaine Hanover. « Le management continuera à progresser jusqu'au jour où les organisations seront capables de répondre, au-delà des besoins physiologiques, aux motivations supérieures de l'Homme. »

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

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

LES DISCIPLINES DE L'ORGANISATION APPRENANTE

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

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

Quand une idée passe du stade d'invention à celui d'innovation, le travail des ingénieurs consiste à combiner ensemble plusieurs « technologies de base ». Développées séparément, dans des disciplines différentes, ces technologies finissent par former un ensemble où chacune est responsable du succès de l'autre. Tant que cet ensemble n'est pas constitué, l'idée, quoique réalisable en laboratoire, reste, dans la pratique, improductive³.

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

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

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

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

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

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

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

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

LA MAÎTRISE PERSONNELLE

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

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

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

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

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

LES MODÈLES MENTAUX

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

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

Par exemple, au début des années 1970, Shell est devenue l'une des premières grandes entreprises à comprendre l'influence omniprésente des modèles mentaux. Le succès de Shell dans les années 1970 et 1980 (qui passe de la septième position des plus grandes entreprises pétrolières à l'une des plus solides) – pendant une période de changement sans précédent dans le monde pétrolier : la naissance de l'Opep, les fluctuations extrêmes dans les prix et la disponibilité du pétrole, et la chute de l'Union soviétique – a tenu largement à sa capacité de mettre en évidence et de modifier les modèles mentaux de ses managers afin de préparer et d'anticiper les changements. Arie de Geus, le coordonnateur de la planification du groupe Shell dans les années 1980, estimait que l'adaptabilité et la croissance d'une entreprise dans un environnement en mutation profonde, dépendaient de « ses possibilités d'apprenance : un processus par lequel les équipes modifient les modèles mentaux représentant l'entreprise, ses marchés et ses concurrents. Pour cette raison, la planification est chez nous une question d'apprenance, et la planification au niveau du groupe une question d'apprenance de groupe⁴ ».

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

LA VISION PARTAGÉE

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

organisation ait pu prétendre à quelque importance que ce soit sans que des objectifs, des valeurs et des missions soient largement partagés par l'ensemble de cette organisation. Pour IBM, c'était le service ; pour Polaroid, la photo instantanée ; pour Ford, la voiture à la portée de tous ; et pour Apple, des ordinateurs pour chacun d'entre nous⁵. Avec des moyens et des approches radicalement différents, toutes ces entreprises ont réussi à relier ensemble des hommes et des femmes autour d'une identité et d'une destinée communes.

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

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

L'APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA CINQUIÈME DISCIPLINE

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

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

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

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

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

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

METANOÏA : UN CHANGEMENT D'ÉTAT D'ESPRIT

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

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

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

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

Le vrai apprentissage est au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains. En apprenant, nous nous recréons. Nous devenons capables de faire ce qui nous était impossible auparavant. Nous modifions notre manière de voir le monde et nos relations avec ce dernier. Nous augmentons notre capacité à créer et à être partie intégrante du processus génératif de la vie. Il y a chez chacun de nous un appétit formidable pour ce type d'apprenance. Comme le dit l'anthropologue Edward Hall : « Les êtres humains sont l'organisme d'apprentissage par excellence. La pulsion d'apprendre est aussi puissante que la pulsion sexuelle – elle démarre plus tôt et dure plus longtemps⁶. »

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

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

DES IDÉES À LA PRATIQUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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