



LE TAGÈTE

Hors série n° 3, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'ORGANISATION APPRENANTE

Peter Senge, de la Sloan School of Management du fameux MIT, a publié un ouvrage marquant sur l'organisation apprenante¹.

Senge reconnaît, qu'il n'est pas facile pour les organisations d'apprendre, parce qu'elles sont affligées de tares sinon originelles du moins fonctionnelles et structurelles prééminentes. L'auteur en énonce quelques unes: 1) l'ethnocentrisme des dirigeants, qui privilégient leurs intérêts immédiats au détriment de leurs obligations permanentes; 2) la tendance à blâmer les autres, plutôt qu'à se remettre en cause soi-même, et ce à tous les niveaux de la tâche; 3) l'entretien d'une illusion durable de changement, quand de fait on se contente de déplacer les choses sans en altérer la substance, la portance ou l'importance; 4) la priorité accordée aux facteurs immédiats, quand l'organisation tire sa performance de sa trajectoire de vie utile; 5) ne porter attention qu'aux processus disruptifs et non aux processus incrémentaux, plus nombreux et souvent plus engageants pour l'efficacité de l'organisation; 6) préférer les parts de marché, au taux de consommation et mieux encore au taux de satisfaction de la clientèle; 7) l'impression fautive que l'apprentissage ne vient que de l'expérience, alors que l'intelligence qui fonde la théorie de l'organisation est plus porteuse de résultat positif que le tête-baissée dans le décor du marché; 8) le mythe, aussi profond que vide de sens, que les dirigeants agréent toujours entre eux, et que la pensée unique en stratégie d'affaires dicte mieux l'avancement de l'organisation dans ses marchés. Et la liste pourrait s'allonger...

Senge préconise cinq remèdes, qu'il appelle disciplines: 1) la maîtrise de soi: les dirigeants doivent exercer un contrôle certain non sur les autres, mais sur eux-mêmes; 2) la gestion des modèles mentaux: les dirigeants, comme le personnel, doivent être conscients que de nombreux stéréotypes (culture) flouent le progrès (les efforts) de l'organisation, chaque fois qu'un projet nouveau voit le jour; 3) la vision commune dans l'action et l'objectif de résultat: si l'organisation doit avoir une vision actualisée de son marché, cette dernière doit être claire et engageante, de sorte que le tire-au-flanc n'oblitére pas l'engagement des preneurs à l'activité au sein de cette première; 4) l'apprentissage collectif: le dialogue, la coopération et l'entraide doivent exister dans l'organisation, pour que des économies d'effort entraînent un rendement amélioré sur l'effort déployé en cours de tâche; 5) le focus doit porter sur le long terme, là où l'organisation tire sa puissance de concurrence, et non sur les tactiques de court terme qui peuvent engager des énergies à fond perdu sur le potentiel réel de production de l'organisation.

L'organisation doit arrimer son fonctionnement sur son positionnement, et sa logique stratégique sur son potentiel structurel. Tout se tient, comme tout s'entretient dans l'organisation. Avancer, pour elle, c'est choisir de s'améliorer, d'être différente toujours.

¹ Senge, P.N., (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business; Senge, P.N., (1992), 'Mental Models', *Planning Review*, No. 20, p. 4-10 et 44.