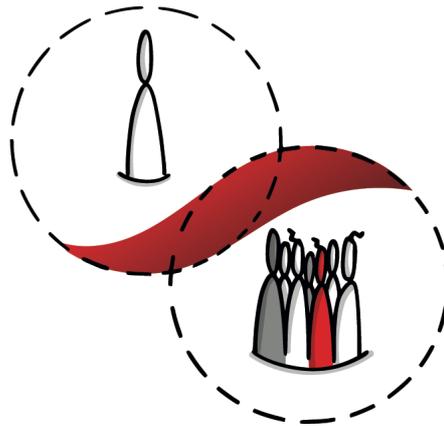


La double boucle de l'entreprise apprenante : un moteur des nouvelles formes d'organisation

20.10.2023, David Fiorucci



Comme nous l'avons déjà vu dans certains articles précédents, les entreprises ont un potentiel dans le fait d'être conséquentes et de mettre en place des systèmes permettant une réelle autonomie et un réel changement. Pour ce faire, il est nécessaire que les individus au sein de l'organisation puissent apprendre (1^{re} boucle) et, d'un côté, partager leurs enseignements aux autres (2^e boucle) et, par ailleurs, pouvoir remettre en question certaines structures ou façons de faire (également 2^e boucle). On parle d'entreprise ou d'organisation apprenante.

Entreprise apprenante

Une entreprise apprenante est une organisation qui favorise l'apprentissage continu, l'adaptation et l'amélioration de ses processus, de ses pratiques et de ses performances. Elle encourage la culture de l'apprentissage à tous les niveaux, des employés de première ligne aux cadres supérieurs, et considère l'apprentissage comme un élément clé de sa stratégie globale.

Pour rendre votre entreprise apprenante, voici quelques principes et étapes à suivre :

- Créer une **culture de l'apprentissage** : développez une culture qui encourage les employé/e/s à rechercher activement de nouvelles connaissances, à poser des questions, à expérimenter et à partager leurs idées. Cela peut être accompli en encourageant la curiosité, en reconnaissant les efforts d'apprentissage et en fournissant un soutien adéquat pour l'éducation et le développement professionnel.
- Encourager le **partage des connaissances** : mettez en place des mécanismes permettant aux employé/e/s de partager leurs connaissances et leurs expériences. Cela peut se faire par le biais de réunions régulières, de sessions de brainstorming, de forums en ligne ou de plateformes de partage de connaissances internes.
- Favoriser l'**expérimentation** : encouragez les employés à essayer de nouvelles approches, à prendre des risques calculés et à tirer des leçons de leurs réussites et de leurs échecs. Cela peut nécessiter une tolérance à l'échec et un environnement où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage plutôt que des fautes.

- Investir dans le **développement des compétences** : offrez des programmes de formation et de développement professionnel adaptés aux besoins des employés. Cela peut inclure des séminaires, des ateliers, des cours en ligne, des mentorats et des possibilités de rotation des postes.
- Utiliser les **données et l'analyse** : collectez et analysez les données pertinentes pour identifier les domaines d'amélioration, les tendances et les opportunités. Utilisez ces informations pour prendre des décisions éclairées et guider les initiatives d'apprentissage et d'amélioration continue. **L'intelligence artificielle (IA)** est ici idéalement positionnée.
- Favoriser la **collaboration** : encouragez la collaboration entre les équipes et les départements afin de favoriser le partage des connaissances et l'apprentissage collectif. Les efforts d'apprentissage et d'amélioration doivent être transversaux et inclusifs.
- Développez le **leadership** : les dirigeants doivent jouer un rôle clé en étant des facilitateurs de l'apprentissage et de la croissance. Ils doivent encourager l'innovation, la créativité et la remise en question des statu quo et bien évidemment être exemplaires. Cela ne se délègue pas !
- **Évaluer et itérer** : évaluez régulièrement les initiatives d'apprentissage mises en place et ajustez-les en fonction des résultats obtenus. L'apprentissage continu implique un processus itératif dans lequel les leçons tirées sont utilisées pour améliorer les pratiques et les performances de l'entreprise.

Rendre une entreprise apprenante est un processus continu qui nécessite un engagement à long terme. Cela demande du temps, des ressources et une volonté collective de tous les membres de l'organisation.

Apprentissage à double boucle

L'apprentissage à double boucle est une théorie développée par le psychologue et théoricien de l'organisation Chris Argyris (1923-2013). Selon lui, il existe deux types d'apprentissage : l'apprentissage à simple boucle et l'apprentissage à double boucle.

L'apprentissage à simple boucle est le processus d'ajustement et d'amélioration des actions en réponse aux rétroactions et aux résultats observés. Cela se produit lorsque les individus ou les organisations apportent des modifications à leurs comportements ou à leurs stratégies existantes pour résoudre les problèmes ou atteindre les objectifs souhaités.

En revanche, l'apprentissage à double boucle implique une réflexion plus profonde et une remise en question des hypothèses fondamentales, des valeurs et des croyances qui sous-tendent les actions et les stratégies. Il s'agit d'un processus d'auto-examen critique visant à remettre en cause et à modifier les modèles mentaux et les systèmes de pensée sous-jacents qui influencent les actions et les comportements.

L'apprentissage à double boucle va au-delà de la simple correction des problèmes visibles pour identifier les causes profondes des problèmes et remettre en question les schémas de pensée et les structures organisationnelles qui peuvent contribuer à ces problèmes. Cela permet une réévaluation et une adaptation plus profonde des comportements, des croyances et des valeurs.

En résumé, l'apprentissage à double boucle est un processus d'auto-examen critique et de remise en question des hypothèses fondamentales, qui vise à apporter des changements plus profonds et durables dans les actions et les comportements individuels et organisationnels. Il favorise une réflexion approfondie sur les modèles mentaux et les systèmes de pensée, et permet une adaptation plus holistique et transformative.

Principe de la double boucle et lien avec l'holocratie et la gestion des tensions

En holocratie, une tension est une sensation ressentie lorsqu'il y a un écart entre la réalité actuelle et ce qui est souhaité ou nécessaire. Elle peut être perçue comme un problème, une opportunité ou une amélioration

potentielle. Les tensions sont considérées comme des signaux importants qui indiquent la nécessité d'un ajustement ou d'un changement dans la structure, les rôles ou les processus de l'organisation.

La gestion des tensions en holocratie suit un processus spécifique, connu sous le nom de « traitement des tensions ». Voici les étapes clés pour gérer une tension en holocratie :

- **Identification de la tension** : tout membre de l'organisation peut identifier une tension et la nommer. Il est important de reconnaître que chacun est responsable de la gestion des tensions et que toute personne peut contribuer à l'amélioration continue de l'organisation.
- **Rédaction d'une proposition** : une fois qu'une tension est identifiée, la personne concernée rédige une proposition pour la traiter. La proposition doit être spécifique, claire et orientée vers l'action. Elle doit expliquer la tension, les raisons pour lesquelles elle est importante et suggérer une solution ou un changement concret pour y faire face.
- **Présentation de la proposition** : la proposition est présentée lors d'une réunion de gouvernance. Les membres de l'équipe écoutent la proposition et posent des questions de clarification si nécessaire. L'objectif de la présentation est de partager les informations pertinentes sur la tension et la proposition afin de prendre une décision informée.
- **Prise de décision** : après la présentation, une discussion a lieu pour évaluer la proposition. Les membres de l'équipe peuvent poser des questions, exprimer des préoccupations ou des objections et proposer des modifications à la proposition. La décision finale est prise par consentement, ce qui signifie que s'il n'y a pas d'objections majeures, la proposition est considérée comme susceptible d'améliorer la situation.
- **Attribution de la responsabilité** : une fois que la proposition est adoptée, les rôles et les responsabilités nécessaires pour la mettre en œuvre sont clarifiés. Si la proposition implique des modifications dans les rôles existants ou la création de nouveaux rôles, ces changements sont également effectués.
- **Suivi et évaluation** : après la mise en œuvre de la proposition, il est important de suivre les résultats et d'évaluer si la tension a été résolue ou si des ajustements supplémentaires sont nécessaires. Si la proposition n'a pas produit les résultats escomptés, une nouvelle tension peut être identifiée et le processus peut être répété.

Nous pouvons utiliser ces deux boucles d'apprentissage au niveau de l'organisation, de l'entreprise. Ainsi, la première boucle est un travail **dans** le système, au niveau de l'équipe, de la micro-entreprise, du cercle et la deuxième boucle est un travail **sur** le système, permettant de remettre en question certains fonctionnements et certaines organisations. Ce qui permet de faire évoluer le système pour être le plus agile possible et surtout le plus performant possible.

Concrètement, ces boucles sont appliquées à travers des meetings structurés (« double boucle 1 » et « double boucle 2 »), lors desquels, les tensions sont également prises en compte.

Je vous souhaite un travail riche dans votre système et sur votre système.