



# LANCEMENT DES « *LEARNING MORNINGS* »

## POURQUOI ET COMMENT DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

Depuis sa création, le [Learning Planet Institute](#) mise sur **l'apprentissage et la collaboration** pour relever ensemble des défis qu'on ne serait pas capable de relever seul. Il travaille de longue date avec des chercheur·se·s, des étudiant·e·s, des acteur·rice·s de l'économie sociale et solidaire, des institutions publiques, et plus récemment avec **les entreprises** qui jouent un rôle clef pour s'attaquer aux transitions, en particulier sociales et environnementales, mais aussi technologiques et professionnelles. « *Vous faites partie de la solution pour relever les défis !* » a interpellé Rita Sinaceur, Directrice Conseil de l'Institut, à l'initiative de ces nouveaux rendez-vous mensuels sur notre campus.

Avec les « *Learning Mornings* », l'Institut souhaite faire émerger un véritable **écosystème d'organisations, animées par les enjeux au croisement de l'éducation et de ces transitions.**

Les **40 participant·e·s de cette première édition** dédiée à l'organisation apprenante venaient de d'horizons très différents : cabinet de transformation des organisations, cabinet de *coaching*, cabinet de recrutement, organisme de formation, cabinet de conseil et d'audit, mutuelle, fondation, agence de photographie !

Pourtant, que ce soit pour faire évoluer les pratiques de leur propre organisation ou accompagner leurs clients, les attentes de chacun·e convergent : **mieux maîtriser le concept** d'organisation apprenante pour pouvoir soi-même en parler et **convaincre** ; **s'inspirer** des pratiques d'autres organisations pour « *passer de l'encodage à l'apprentissage* » dans la manière de penser et dispenser la formation continue ; « **capter le savoir de leurs collaborateurs pour le diffuser** » ; ou encore « *en faire un levier d'engagement des équipes et de sens au travail* ».

« **Le Learning Planet Institute rejoint tout ce que j'essaie de pratiquer depuis 20 ans : interdisciplinarité, transformation, apparence, systémique, transformation intérieure des individus, des organisations et de la société.** » - Une participante au Learning Morning



## L'ORGANISATION APPRENANTE, EN THÉORIE

Les participant·es ont partagé leur compréhension de l'organisation apprenante : des termes tels que « **mouvement** », « **collectif** », « **remise en cause** » ou « **care** » sont revenus plusieurs fois.

Gaëll Mainguy, Directeur général adjoint du Learning Planet Institute, a proposé une **définition de l'organisation apprenante** : « *une organisation qui s'appuie sur la diversité de ses membres et de son écosystème, et qui facilite leurs apprentissages et leur collaboration à tous les niveaux, en vue de répondre à ses enjeux.* »

Les travaux de l'Institut sur ce sujet s'ancrent à la fois sur l'approche humaine de Peter Senge et l'approche macroéconomique de Joseph Stiglitz, et ont été formalisés en **deux rapports commandés par les ministères de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche** : *Vers une société apprenante* (2017) et *Un plan pour co-construire une société apprenante* (2018).

L'organisation apprenante telle que conçue par le Learning Planet Institute a des racines profondes. Gaëll Mainguy explique ainsi : « *L'Institut a été fondé il y a près de vingt ans par des **biologistes**, qui savent bien que tout organisme vivant est soumis à la même règle : pour s'adapter à son environnement, il faut avoir en permanence la **capacité à faire émerger de nouvelles manières de faire pour tester différentes choses et choisir les meilleures*** ». Cette capacité à créer de la variation et de la diversité, pour ensuite sélectionner puis amplifier ce qui fonctionne, s'appelle « **évolubilité** ».

Or, dans une organisation, cette **transition de la planification à l'évolubilité** pose de multiples questions pratiques : comment permettre à chacun·e de lancer des initiatives ? Comment faciliter le partage d'informations sur ces initiatives ? Comment encourager la coopération ? Comment pratiquer la réflexivité, c'est-à-dire à prendre du recul et apprendre de ce qui fonctionne ou non ? Chacune de ces questions réinterroge les processus, les modèles de management, les espaces physiques et numériques, ainsi que les connaissances et compétences à développer.

Au-delà des questions organisationnelles, émergent des **enjeux de culture d'organisation et de posture individuelle** : chacun·e doit pouvoir s'exprimer, se développer, avoir l'humilité d'accepter un point de vue différent, reconnaître l'importance des essais et erreurs pour permettre l'innovation.



Enfin, pour survivre et s'épanouir en tant qu'organisation, celle-ci ne peut se permettre d'être refermée sur elle-même. Elle doit d'une part avoir une **vision** qui explicite sa compréhension du monde, et autour de laquelle les parties prenantes se fédèrent pour proposer des idées innovantes et alignées. Elle doit ensuite tenter de maximiser ses échanges avec l'extérieur, de **co-construire** avec ses parties prenantes externes, **de réfléchir et d'agir en écosystème** plutôt que seule, à la fois pour être pertinente et démultiplier sa capacité d'impact.

## L'ORGANISATION APPRENANTE, SUR LE TERRAIN

Une **formation d'une journée dédiée à l'organisation apprenante** a été proposée aux dirigeant·e·s d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) accompagnées par la BPI. Pauline Garagnani, Training Manager à Bpifrance Université, a partagé son retour d'expérience : *« Nous avons été attirés par le Learning Planet Institute pour avoir des apports théoriques, mais aussi pour leur **approche immersive et inspirante de leur campus.***

*L'expérience s'est avérée riche en enseignements : les dirigeant·es ont trouvé un espace pour **prendre de la hauteur** sur leurs propres pratiques, interroger leur **place** et leur **rôle** pour impulser des changements, réfléchir à transformer leurs entreprises sur les enjeux d'apprenance et d'aménagement de leurs locaux, **échanger entre eux sur leurs pratiques et leurs enjeux.** J'ai été surprise par le nombre de **questionnements liés aux espaces de travail, au bien-être des collaborateurs, à l'enjeu du télétravail, à la créativité.** D'autant plus de la part de petites entreprises préoccupées par les contraintes d'équilibre financier immédiat. »*

Beaucoup de dirigeant·e·s semblent perdu·e·s sur ces sujets, qui leur paraissent **secondaires, hors sol.** *« Nous avons bien senti une évolution ces dernières années »,* explique Pauline Garagnani. *« Il y a 5 ans, nous voyions nos dirigeants incarner des modes de management très verticaux. Le Covid a fait voler cela en éclat et les conséquences de cette période interrogent encore aujourd'hui les dirigeants au quotidien. Certains sont bien-sûr précurseurs. A Bpifrance Université, nous nous appuyons sur eux pour essayer sur ces sujets stratégiques tels que l'organisation apprenante. Nous créons des **communautés d'entrepreneurs pour favoriser l'apprentissage entre pairs.** »*

Selon elle, certaines préoccupations réelles des dirigeants d'ETI constituent des portes d'entrée efficaces pour aborder l'organisation apprenante : **le capital humain, l'engagement, la montée en compétence, l'attraction et la rétention des talents.** Bpifrance Université fonctionne aussi avec des écoles, pour avoir des **rencontres entre jeunes et entreprises** sur les sujets de recrutement et de marque employeur, qui permettent aux dirigeants de prendre conscience des attentes, par exemple d'un management horizontal ou d'un fonctionnement en mode projet. Le



cadre de l'organisation apprenante peut leur permettre de **prendre un temps d'avance sur l'amorce de changements pour que leur organisation soit plus agile, résiliente, et capable d'agir en écosystème.**

## L'ORGANISATION APPRENANTE, SE METTRE EN MOUVEMENT

Gaëll Mainguy a proposé aux participants de tester 2 des 14 leviers de notre **grille d'évaluation de la maturité des organisations apprenantes.**

Le premier levier portait sur la **capacité de l'organisation à favoriser les échanges, la coopération et les apprentissages** entre les personnes, les équipes, les partenaires, les client-es, etc. Les participant-es ont partagé quelques retours d'expérience :

- « *Il est facile de faire tomber les barrières matérielles, par exemple en mettant en place des outils pour favoriser les échanges. Mais on rentre dans le dur quand il faut **travailler la posture**, comme l'estime de soi ou la confiance individuelle et dans le collectif.* »
- « *Les enjeux sont différents selon que l'on doit transformer une organisation existante, ou monter une organisation « from scratch », qui soit apprenante par construction - ce qui m'occupe aujourd'hui. C'est tout le défi du **passage à l'échelle**, et de la mise en place de suffisamment de processus pour faciliter la collaboration sans toutefois étouffer l'initiative et l'essai-erreur.* »
- « *Je me suis rendue compte que dans les métiers de développement informatique régnait souvent une culture « d'outsider ». Si les personnes ne se sentent pas parties prenantes de l'organisation, il est compliqué de les embarquer dans ces transformations. Je trouve **difficile de s'adresser à ceux qui ne sont pas « premiers de la classe »** et dont on a finalement le plus besoin.* »

Le second levier interrogeait la **capacité de l'organisation à concevoir le savoir, les compétences et la formation comme centrales, continues et multifformes.** Là encore, les participant-es ont partagé plusieurs freins qu'ils identifiaient dans leurs propres expériences : **assurer la continuité de l'animation des rituels** qui entretiennent une culture apprenante, **surmonter la crainte de perte d'expertise** quand on cherche à développer une culture de l'asynchrone (collaboration réalisée en différé) et de l'écrit, ou encore **embarquer les jeunes salarié-es** qui sortent d'école et ne sont pas intéressés par le côté apprenant.

Un deuxième rendez-vous est donné à toutes les personnes intéressées par ces sujets le **jeudi 16 novembre**, pour le deuxième Learning Morning sur le thème : [Pensez vos espaces de travail comme des lieux apprenants.](#)



## **A PROPOS DES « LEARNING MORNINGS »**

Au Learning Planet Institute, nous sommes persuadés que les solutions aux défis actuels et futurs passent par l'émergence de communautés de pratique collaboratives et ouvertes. Tous les troisièmes jeudis du mois, les « *Learning Mornings* » proposent un espace d'échanges avec les partenaires de notre écosystème.

Un temps pour faire communauté et échanger avec ses pairs et des chercheurs sur les défis liés aux transitions et sur notre façon de nous y préparer.

## **QU'EST-CE QUE LE LEARNING PLANET INSTITUTE ?**

Depuis 2006, en s'appuyant sur l'intelligence collective, l'association [Learning Planet Institute](#) réinvente l'apprentissage à tous les âges de la vie afin de construire des sociétés apprenantes, durables et inclusives, aptes à relever les défis complexes auxquels nous sommes confrontés.