

# Colloque AFAE

## Nantes – 30 janvier 2019

à propos des établissements  
et réseaux apprenants :  
quelques définitions...

Sébastien Pesce

Université d'Orléans / ESPE CVL – EA7493 ERCAE

[sebastien.pesce@univ-orleans.fr](mailto:sebastien.pesce@univ-orleans.fr)

# De « l'apprentissage organisationnel » à « l'organisation apprenante » : quelques publications clés

1958. J. G. March & H. A. Simon

*Organizations*

1963. R. Cyert & J. G. March

*A Behavioral Theory of the Firm*

1978. C. Argyris & D. Schön

*Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*

1990. P. Senge

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

« (...) les organisations présentent des contradictions intrinsèques qui découlent de la nécessité paradoxale de maintenir, tout en le faisant évoluer, un état d'équilibre. Il en résulte que les agents doivent penser et se comporter de manière contradictoire. Par exemple, les agents peuvent s'entendre dire...

<b>1. Prenez des initiatives</b>	1. N'enfreignez pas les règles
<b>2. Signalez les erreurs commises</b>	2. Vous serez sanctionnés en cas d'erreur
<b>3. Pensez à long terme</b>	3. La performance immédiate est la base des gratifications
<b>4. Pensez l'organisation comme un tout</b>	4. Ne marchez pas sur les platebandes des autres
<b>5. Coopérez</b>	5. Entrez en compétition

# Cinq disciplines qui définissent l'organisation apprenante (Senge, 1990)

Maîtrise personnelle

Modèles mentaux

La construction d'une vision partagée

Apprentissage collectif, ou d'équipe

La pensée systémique

# « Troubles de l'apprentissage dans l'organisation » (Senge, 1990, ma trad.)

1. Je suis défini par mon poste
2. L'ennemi est quelque part dehors
3. L'illusion de « prendre en charge », d'être pro-actif
4. Se concentrer exclusivement sur les événements
5. La parabole de la grenouille ébouillantée

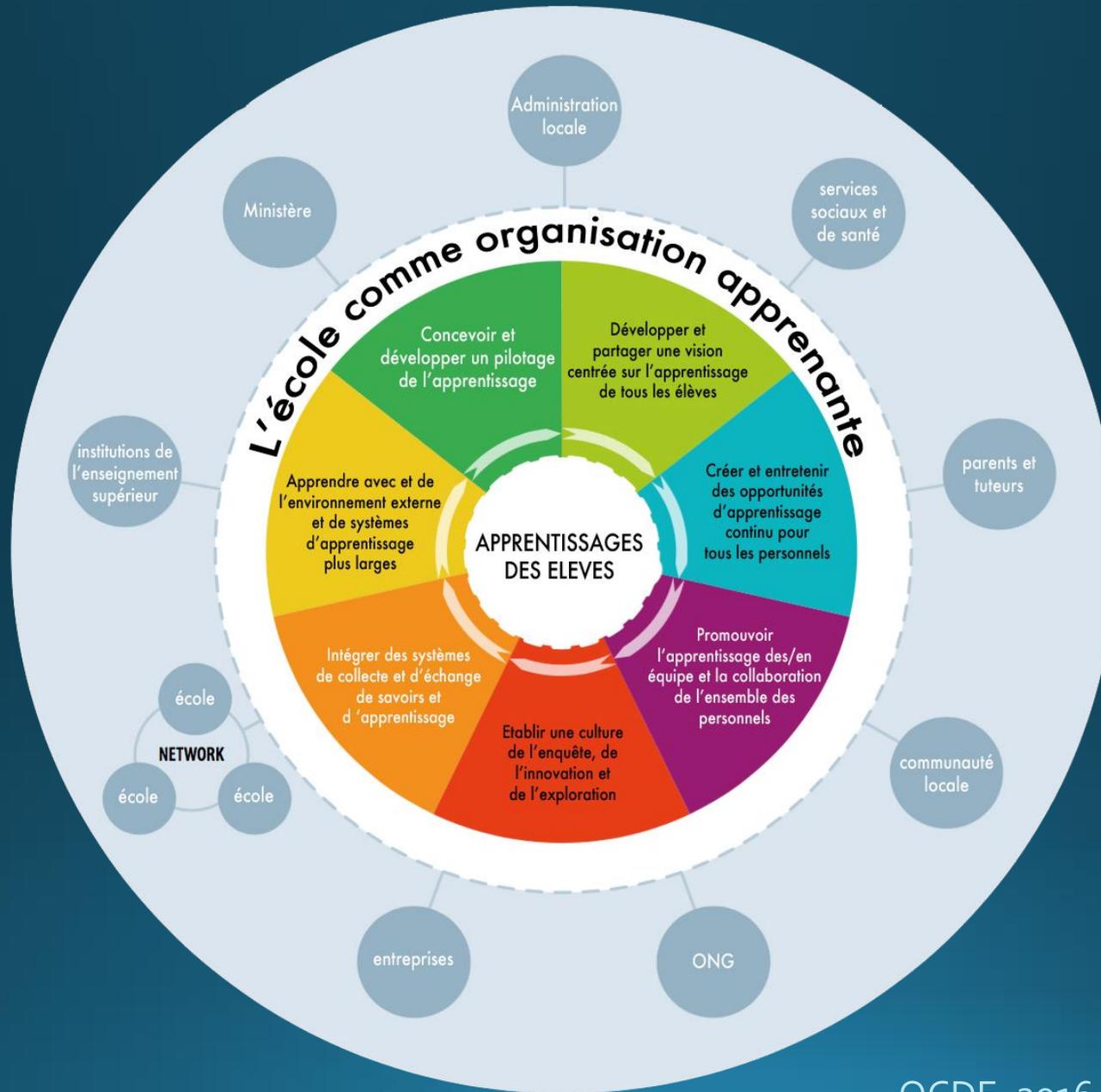
## Les lois de la 5<sup>e</sup> discipline (Senge, 1990, ma trad.)

1. Les problèmes d'aujourd'hui sont causés par les solutions d'hier
2. Plus vous luttez, plus le système se défend
3. Les comportements s'améliorent avant de se dégrader de nouveau
4. La sortie la plus facile vous ramène à l'intérieur
5. Le remède peut être pire que la maladie
6. Plus vite, c'est plus lentement
7. La cause et l'effet ne sont proches ni dans le temps, ni dans l'espace
8. Des petits changements peuvent provoquer de grands résultats ; mais les leviers les plus efficaces sont souvent les moins évidents
9. Vous pouvez avoir le beurre et l'argent du beurre, mais pas forcément en même temps (faux dilemmes)
10. Couper un éléphant en deux, ça ne vous donne pas deux petits éléphants
11. Ne cherchez pas la faute...

« Une organisation qui facilite l'apprentissage de ses membres tout en se transformant elle-même »

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J.G. (1989), "Towards the learning company", *Management Education and Development*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-8.

# L'école comme organisation apprenante (OCDE)



# « L'école comme organisation apprenante »:

Définitions rassemblées par Stoll & Kools (2017)

Une EOA « utilise des processus d'observation/analyse de son environnement ; elle développe des buts communs ; elle établit un apprentissage collaboratif et construit des environnements d'apprentissage ; elle encourage les initiatives et la prise de risque ; elle évalue régulièrement l'ensemble des éléments qui déterminent le travail ; elle reconnaît et encourage le bon travail ; elle offre des opportunités de développement professionnel continu »

Silins, H., Zarins, S. and Mulford, B. (2002), "What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is it a useful concept to apply to schools?", *International Education Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 24-32. (ma trad.)

Une EOA « est réinventée, vitalisée, renouvelée de façon durable, non par le moyen d'ordres ou par décret, non par de la réglementation, mais en choisissant une orientation apprenante. Cela suppose d'impliquer chaque membre dans l'expression de ses propres aspirations, de développer la conscience des acteurs et leur capacité à agir ensemble »

Senge, P.M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B. and Dutton, J. (2012), *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares about Education*, Doubleday, New York, NY. (ma trad.)

# « Genres proches » de l'organisation apprenante

(voir Fernagu-Oudet, 2010)

- Communautés de pratiques
- Communautés professionnelles d'apprentissage
  
- Ville apprenante*
  
- Organisation formatrice
- Organisation qualifiante
- Organisation apprenante
- Organisations capacitante

# Références

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading (MA) : Addison-Wesley.

Australian Council for Educational Research (2016). *Schools as Learning Organisations*. Camberwell : ACER.

Berends, H., Boersma, K., & Weggeman, M. (2003). « The Structuration of Organizational learning », *Human relations*, 56(9), pp. 1035-1036.

Brandt, R. (2003). « Is This School a Learning Organization? 10 Ways to Tell », *JSD (NSCD)*, 24(1), pp. 10-16.

Cyert, R., & March J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall.

Fernagu-Oudet, S. (2010). « Des organisations pour Apprendre. Tentative de Contribution à l'Idée de 'Ville Apprenante' », *Spécificités*, 2010/1(3), pp. 19-38.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley.

OCDE (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. Paris : OCDE.

Schulz, M. (2002). « Organizational learning », in J. A. C. Baum JAC (ed.), *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Business, pp. 415-441.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.

Stoll, L., & Kools, M. (2017). « The School as a Learning Organisation: a Review Revisiting and Extending a Timely Concept », *Journal of Professional Capital and Community*, 2/1(1), pp. 2-17.