

LA CINQUIEME DISCIPLINE
Levier des organisations apprenantes

Nouvelle édition augmentée

Peter SENGE

Traduction de Béatrice Arnaud et Alain Gauthier
Eyrolles, Paris, 2016

Ce livre est un classique. Sa première édition, parue il y a plus de vingt-cinq ans, et le million d'exemplaires vendus (Ah ! le fait d'être édité en anglais, ça aide pour les gros tirages !) en font une référence. Est-ce pour ça que, rebelle, je dois avouer que je ne l'avais jamais lu ? Ou parce que, malgré ce côté « référence », je n'avais jamais jusqu'ici rencontré quelqu'un qui m'en ait fait un écho quelconque ? Peu importe, pour moi la circulation des livres passe par l'amitié, la confiance, la recommandation... où la séduction du hasard. Là, c'est passé par la traductrice, membre de Sol France par ailleurs¹, qui m'en a offert amicalement un exemplaire. J'ai donc enfin lu ce gros volume de plus de 450 pages.

Rappelons pour ceux qui ne savent pas quelles sont les 4 premières disciplines, qu'il s'agit de champs à développer pour pleinement utiliser la 5^{ème} qui les relie, c'est-à-dire la pensée systémique. Ce sont : la maîtrise personnelle (= la responsabilité), les modèles mentaux (= nos stéréotypes), la vision partagée et l'apprenance en équipe. Chacune de ces dimensions est abordée en détail dans la 3^{ème} partie du livre, la 1^{ère} étant consacrée à poser le problème de la subjectivité de nos visions et celui de nos possibilités d'apprentissage, et la seconde à présenter l'essentiel de la pensée systémique. Une 4^{ème} partie qui occupe presque la moitié de l'ouvrage est consacrée à des exemples pratiques très clairement exposés. Ouvrage riche donc, agrémenté de schémas très parlants, et augmenté d'annexes qui approfondissent le sujet. Je ne peux, dans le format que je tente de tenir dans cette rubrique rendre compte de la richesse de toutes ces réflexions. Je me contenterai donc d'impressions générales, qui, comme toujours pour moi, mêlent intérêt et critiques pas nécessairement justifiées.

Par exemple, il m'a semblé que dans la première version, que je n'ai pas lue, il ne devait guère y avoir de préoccupations écologiques puisqu'ici ce sujet n'apparaît que très tardivement. Par contre, le souci de l'efficacité est là, dès le début, très présent. Et ne nous sont données en exemple que des réussites de grandes multinationales dont on peut penser que la préoccupation écologique n'a été d'abord qu'un outil marketing, avant de devenir peut-être réelle et sincère. Il y a ici, en arrière plan, la croyance « humaniste » que la productivité augmente lorsque le travailleur s'épanouit. Des siècles d'esclavage, la misère des ouvriers des pays en voie de développement, les délocalisations financières,... ne prouvent pourtant pas cette pensée généreuse. Je trouve qu'il y a une sympathique naïveté à supposer un parallélisme entre l'apprenance interne à l'entreprise et ce qu'elle produit plus largement socialement. Mais agir, c'est sans doute mieux que critiquer ! Et l'espoir fait vivre sans doute moins douloureusement que le pessimisme, même si les deux reposent sur le constat d'un monde insatisfaisant.

Cela va dans le sens de quelque chose qui est affirmé lors des formations à l'Approche Systémique Coopérative, c'est que les limites d'un système ne sont jamais prédéfinies (les systèmes n'existent pas comme des objets) mais construites par un observ-acteur qui les objective. Il faut à la fois, comme le conseillait déjà il y a bien longtemps Jacques ELLUL, « agir local », mais « penser global » les effets de cette action, et personne ne connaît vraiment les limites de cette globalité qui devrait être prise en compte.

¹ Sol France, c'est l'association qui, en France, encourage l'application du modèle des organisations apprenantes, de la collaboration et de la pensée systémique