

Une organisation qui apprend : le cas des Écoquartiers de Montréal

Robert St-Onge
conseiller en développement de l'organisation
Ville de Montréal
[rstonge@ville.montreal.qc.ca]

RÉSUMÉ

Ce texte décrit une intervention « terrain » qui fut réalisée en s'inspirant d'une combinaison d'approches centrées sur l'Organisation qui apprend. La réflexion et les outils qui sont présentés intéresseront surtout les intervenants en développement organisationnel et en formation qui souhaitent diversifier leur coffre à outils. On y traite de l'apprentissage en milieu organisationnel comme étant un processus qui s'articule autour de deux axes. Le premier montre que l'apprentissage se situe dans le continuum action-réflexion; l'organisation produit des résultats qui découlent de ses actions et sa capacité d'apprendre se manifeste par sa capacité d'élaborer une réflexion sur son action, afin de l'ajuster. Le deuxième axe indique que l'apprentissage se détermine aussi par une continuité passé-futur; apprendre implique un retour sur l'acquis du passé pour mieux l'adapter dans le futur. La méthode présentée ici s'est développée autour de ces deux axes.

En 1995, la ville de Montréal lançait le programme Écoquartier. Le but de ce nouveau concept qui attire l'attention de plusieurs villes du monde était de sensibiliser les citoyens à l'environnement à travers la réduction, le réemploi, le recyclage et la valorisation des matières, les collectes sélectives, l'embellissement et plusieurs autres moyens du même ordre. L'originalité de ce programme repose d'abord sur les valeurs qui l'inspirent et les objectifs qu'il poursuit; il s'appuie aussi sur les vecteurs de diffusion qui sont des organismes sans but lucratif appelés *Écoquartiers* auxquels la Ville accorde une contribution financière; ces organismes ont pour but d'agir sur le milieu de vie par des actions environnementales ciblées, comme la promotion, la sensibilisation et la mobilisation des citoyens en s'appuyant sur les valeurs qui sont privilégiées par le programme. Les *Écoquartiers* sont maintenant implantés dans plusieurs arrondissements de la Ville, où une équipe de professionnels soutient le programme tant sur le terrain que dans un service central de coordination où se développent les encadrements administratifs et les orientations du programme, en plus d'administrer le budget.

Après plusieurs années, les responsables du dossier souhaitaient faire le point avec les principaux intervenants impliqués afin d'actualiser le programme dans le contexte de la mise en place des nouveaux arrondissements qui découlent de la fusion des municipalités de l'île de Montréal. Une intervention de développement organisationnel, inspirée de quelques éléments du codéveloppement, fut développée à cette occasion. Ce document décrit les grandes phases de ce processus.

Une organisation qui apprend

Comme préalable, nous définirons « l'organisation qui apprend » comme étant celle où les employés, à tous les niveaux, individuellement et collectivement, manifestent la volonté et la persévérance nécessaire pour améliorer sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils considèrent comme importants. Dans un contexte d'apprentissage organisationnel, ces résultats deviennent un témoignage concret des compétences acquises par l'organisation et ses acteurs : nous avons agi, nous avons appris, voici les résultats qui en témoignent.

Par ailleurs, le groupe de codéveloppement se décrit [«...】 comme une approche de formation pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer et de consolider leur pratique professionnelle, principalement par une réflexion (individuelle et de groupe) réalisée lors d'un exercice de consultation structuré sur des problématiques actuellement vécues par les participants et où chacun est à tour de rôle client et consultant » (Payette et Champagne, 1997).

Nous avons ainsi deux points de vue sur l'apprentissage en groupe. Dans le premier cas, l'accent est mis sur le résultat organisationnel; dans l'autre, il est mis sur la pratique professionnelle. Mais dans les deux cas, il s'agit d'une recherche d'amélioration, en groupe. En comparant ces deux points de vue, on peut voir qu'ils se complètent. Dans un cas, on insiste sur le groupe (organisation); dans l'autre, sur les individus qui composent ce groupe. Toutefois, dans les deux cas, ce sont toujours des individus qui s'expriment en réfléchissant sur une pratique de l'organisation ou sur leur pratique personnelle. La convergence des deux approches est encore plus évidente lorsqu'un groupe de codéveloppement regroupe des employés d'une même organisation. Ce texte ne fait pas une analyse comparée des deux approches. Il veut simplement suggérer des parallèles et des pistes de rapprochement qui pourraient être explorées dans d'autres contextes

Les autres sources d'inspiration de l'approche que nous décrivons ici sont variées: mentionnons les techniques de créativité et d'innovation et l'*Open Space Technology*. Il faut ajouter les méthodes d'animation et d'intervention en développement organisationnel ainsi que le *mapping* visuel et une adaptation maison du cadre d'analyse *After Action Review* mis en pratique par plusieurs spécialistes de l'intervention.

Dans ce document, nous décrivons seulement les composantes Apprentissage dans l'action du projet. Le lecteur qui voudrait des détails sur les composantes organisationnelles peut communiquer avec l'auteur ou l'équipe Écoquartier de la ville de Montréal.

Les préliminaires du projet

Le projet fut lancé par une rencontre initiale avec les responsables du dossier. Comme pour tout projet de consultation, cette réunion fut importante pour circonscrire le mandat et pour consolider l'équipe autour du but visé. Par la suite, une série de rencontres préparatoires furent réalisées avec les responsables du programme afin de planifier et d'organiser le noyau du processus, soit un atelier de travail avec chacun des deux groupes d'intervenants impliqués dans le cadre du programme Écoquartier. Un de ces groupes encadre les Écoquartiers sur le terrain alors que l'autre se situe au niveau de la conception des programmes dans un service central.

Ces rencontres permirent de définir les objectifs, le calendrier de réalisation et de mettre au point la stratégie d'intervention qui devait se tenir auprès des deux groupes consultés. Des thèmes de recherche relatifs aux caractéristiques du programme Écoquartier furent également développés (découpage territorial, financement des projets, organisation, relation entre le central et le local, etc). C'est à ce moment qu'il fut convenu que les ateliers de travail devaient avoir une durée maximale d'une demi-journée. Il devenait impératif que la méthodologie d'intervention se réalise avec cette contrainte.

L'apprentissage dans l'action. Comment penser efficacement en groupe ?

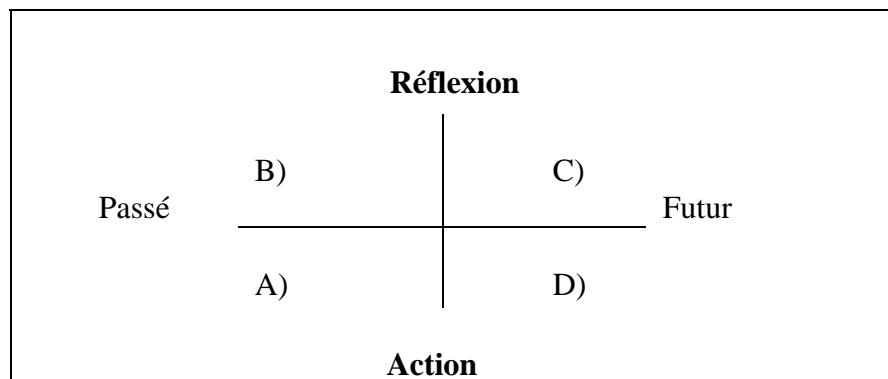
En amorçant ce projet, il était clair que les membres de cette équipe disposaient de volonté et de persévérance, ingrédients essentiels pour apprendre dans l'action. Apprendre est un défi pour l'individu. Ce défi est tout aussi important, sinon plus,

pour un groupe qui fait partie d'une organisation. Toute la difficulté du codéveloppement et de l'organisation qui apprend peut se résumer ainsi: *Quels sont les moyens pratiques pour apprendre en organisation ? Comment penser efficacement en groupe ?* La réalité « groupe » est présente dans les deux cas. Dès lors, il fallait développer une méthode permettant de réfléchir efficacement en groupe et de faire émerger les apprentissages. Tous les intervenants en développement organisationnel savent comment il est parfois difficile d'amener un groupe à un niveau supérieur d'intelligence, dans le sens de rendre les apprentissages « intelligibles ». Et c'est à ce défi que cette méthode voulait s'attaquer.

Le cadre méthodologique

Cette démarche d'intervention – apprentissage organisationnel dans l'action – s'est articulée autour de quatre pôles d'analyse, regroupés autour de deux grands axes qui servent de points de repère autant pour « réfléchir intelligemment en groupe » que pour assurer le déroulement efficace des ateliers. Schématiquement, ce cadre méthodologique prend cette forme :

Tableau 1



Axe vertical : action-réflexion.

Sur ce premier axe, nous développons l'idée que l'apprentissage se situe toujours dans une dynamique « action » versus « réflexion sur notre action ». Nous *pensons* nos actions. Par analogie, nos actions sont de la pensée *solidifiée*. Nous

agissons à partir d'un *déjà pensé*. Même si ce n'est pas toujours apparent, il y a toujours du « penser » derrière l'action.

Dès lors, apprendre dans l'action consistera à faire ressortir ce « penser cristallisé dans l'action » pour le rendre conscient, en voir les impacts et, ensuite le corriger, le consolider ou l'améliorer dans la conduite de nos actions subséquentes. L'action en soi ne peut pas dévier de son cours, elle est inéluctable par sa force d'inertie. Pour la modifier, il faut nécessairement en « sortir » et c'est cela apprendre.

L'apprentissage dans l'action consiste, paradoxalement, à agir tout en *sortant de l'action*. Apprendre est une action de retrait de l'action. Et cette action consiste à penser, à réfléchir. Toutefois, ces deux pôles ne peuvent être dissociés aussi facilement dans la pratique. Comme le symbole du Tao, ils s'imbriquent l'un dans l'autre.



Sur cette base, la pratique d'animation doit faire en sorte de soutenir le groupe afin qu'il puisse mieux cerner et nommer ses actions, qu'elles soient passées ou en cours de réalisation, pour ensuite aider les membres du groupe à réfléchir sur ces mêmes actions, c'est-à-dire à leur donner une signification, à en tirer des conclusions pertinentes. Agir – réfléchir – apprendre – imaginer – agir...

Axe horizontal : passé-futur.

Sur ce deuxième axe, nous découvrons qu'apprendre se situe aussi dans un continuum temporel. Nous apprenons aujourd'hui ce que nous mettrons en pratique demain. Nous exerçons aujourd'hui des compétences acquises hier. L'organisation qui apprend, tout comme le groupe de codéveloppement, se situe nécessairement dans cette continuité passé-futur.

L'intégration de ces deux axes décrit précisément l'instant présent de l'apprentissage conscient. C'est le lieu de pouvoir où notre destin organisationnel peut basculer dans une direction ou une autre, à la suite des apprentissages qui se dégagent de notre pratique : « Et ensuite, qu'allons-nous faire ? »

L'intégration de ces deux axes nous permet de constater qu'apprendre est une aptitude à réfléchir sur notre passé. Mais c'est aussi une aptitude à donner suite dans l'action à cette réflexion. Pourquoi apprendre s'il n'y a pas de lendemain ?

La méthode de travail en groupe

L'outil de travail qui fut proposé au groupe se voulait pratique et simple. Il comportait quatre étapes qui réfèrent aux intersections des deux axes précédents (voir le schéma plus bas). Les deux groupes de travail qui participèrent à l'exercice furent tout d'abord invités à réaliser un brainstorming pour identifier, dans le cadre du projet Écoquartier, l'ensemble des faits significatifs : événements, actions, gestes, décisions qui furent réalisés dans le passé. Le passé pouvant aussi bien signifier une décision datant de cinq ans qu'un événement d'hier.

Dans le cas présent, le brainstorming fut réalisé grâce à la technique du *mapping* visuel d'une discussion. Cette technique consiste à visualiser un dialogue en temps réel. Dans sa plus simple expression, il s'agit d'écrire une idée ou deux sur un bout de papier pour ensuite le coller sur une surface en le décrivant sommairement. L'effet de ce procédé est stupéfiant s'il est bien administré. Un groupe arrive à produire des idées et à les structurer en un temps record, sans enflure, ni déviation intempestive d'égotisme. L'écriture, la vue, l'audition et le déplacement physique dans la pièce sont intégrés efficacement pour arriver au but. Visuels, auditifs ou kinesthésiques, quel que soit leur style d'apprentissage, tous sont bien servis par cette approche qui mériterait à elle seule tout un développement particulier.

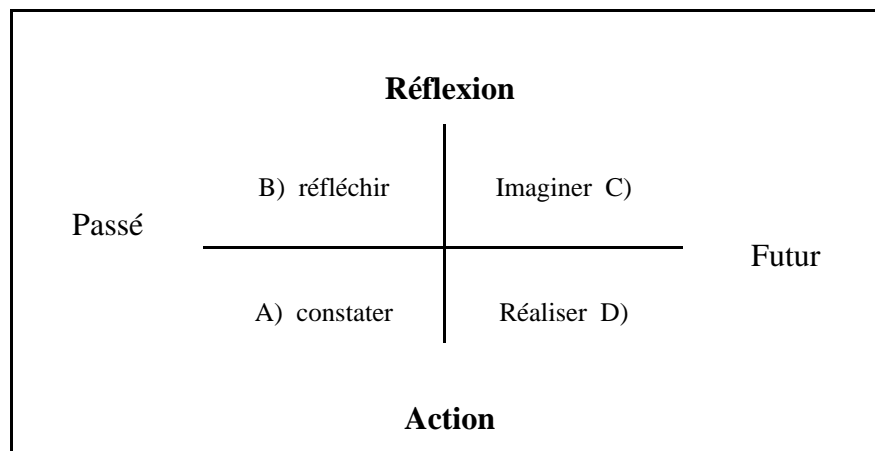
Dans le cadre de l'exercice, ces faits, notés sur des feuilles collées au mur, furent catégorisés et rangés par priorité afin d'en faire ressortir les plus significatifs. Cette étape s'est réalisée en grand groupe à l'intérieur d'une période d'environ 45 minutes. Des sous-groupes furent ensuite constitués. Leur mandat consistait à choisir l'un ou l'autre des événements significatifs qui découlait du brainstorming précédent pour ensuite l'approfondir en complétant l'ensemble des quatre étapes du processus.

Boucles porteuses d'avenir

Pour faciliter leur travail une grille d'analyse, appelée boucle porteuse, fut distribuée. Cette grille était une simple feuille de papier séparée en quatre par les

deux axes décrits précédemment. Ce qui permettait de visualiser d'un seul coup d'œil l'ensemble de la démarche décrite ci-dessus. D'un seul coup d'œil, elle illustre la boucle complète d'un processus d'analyse (A+B+C+D) qui devenait porteuse de deux choses : une priorité identifiée par le groupe et un avenir désirable pour tous.

Tableau 2



Contraintes

Le sous-groupe devait également respecter deux contraintes. La première consistait à décrire sommairement, sur une seule feuille, une réflexion complète autour d'une situation actuelle (A) et significative; à en apprécier les impacts (B) et les apprentissages; à en dégager des observations et des hypothèses d'action ou de solutions (C); pour finalement esquisser un plan d'action (D). Tout cela sur une seule feuille 8,5 x 11.

La deuxième contrainte était de produire le tout dans un minimum de 15 minutes par « boucle porteuse », pour ensuite en faire une brève présentation au grand groupe et en commencer immédiatement une autre. À la fin de l'exercice, chaque sous-groupe avait ainsi complété quatre ou cinq de ces « boucles porteuses d'avenir ». Celles-ci étaient ramassées à la fin de la rencontre pour être analysées et intégrées dans une autre étape.

Les étapes de l'analyse

La pratique du passé (quadrant A)

La première étape pour compléter une « boucle porteuse » consiste à sélectionner un fait significatif ou situation marquante à partir de la liste générée durant le brainstorming initial. Il est important de sélectionner un fait ou une situation qui se révèle, aujourd'hui, *porteur de leçons marquantes*, qu'elles soient positives ou non.

La grille d'analyse présentée au début afin de générer le brainstorming fut de nouveau utilisée à cette étape. Par exemple, un sous-groupe pouvait considérer que les modalités de découpage territorial qui avait été décidées lors du lancement du programme Écoquartier était un fait significatif du passé et, qu'à ce titre, il méritait une remise en question puisqu'il était porteur de leçons ou d'enseignements importants sur la gestion du programme.

Réflexion sur ces apprentissages tirés du passé (quadrant B)

À cette deuxième étape, le groupe analyse la situation choisie pour en faire émerger les apprentissages organisationnels qu'il faut maintenant nommer et expliciter. Qu'avons-nous appris ? Quels sont les apprentissages les plus marquants ? Quelles conclusions importantes en tirons-nous ? Jusqu'ici nous restons sur le terrain des apprentissages qui découlent du passé. L'étape suivante nous amène dans la réflexion tournée vers l'avenir.

Réflexion sur le futur (quadrant C)

Partant de la réflexion précédente (B), cette troisième étape consiste à dégager des pistes de solutions, des hypothèses de travail qui peuvent être avantageuses pour le futur, « porteuses d'avenir ». C'est ici que les apprentissages sont transformés en défis, en solutions, en objectifs et en pistes de travail pour la suite. L'action existait dans le passé, l'action existera dans l'avenir, mais sous une autre forme : soit en la consolidant, si elle s'avère valable, soit en la corrigeant, si elle est déficiente, soit en la faisant progresser ou en la transformant radicalement, si un changement est nécessaire. Le sous-groupe fonctionnait ici en mode créativité et recherchait des idées, des solutions, des pistes nouvelles. Apprendre n'est pas que constater, c'est aussi une intention tournée vers l'avenir.

La pratique du futur (quadrant D)

Cette dernière étape nous ramène dans la pratique orientée vers l'action future concrète, vers le résultat que nous voulons produire. Ce prochain résultat deviendra le témoignage objectivement vérifiable de l'apprentissage. Le travail du sous-groupe consiste ici à identifier des opportunités à saisir, des pistes, des moyens et des plans d'action qui aideront à actualiser les hypothèses et solutions générés dans l'étape (C).

Intégration

Au fur et à mesure qu'un sous-groupe avait complété une boucle porteuse, l'animateur invitait tous les sous-groupes dans la salle à cesser temporairement leurs travaux pour une ou deux minutes afin d'écouter la proposition d'un des sous-groupes. Aucune discussion n'était permise, sauf pour des éclaircissements. L'idée consistait à favoriser la pollinisation des idées d'un sous-groupe à l'autre. Les feuilles étaient collées sur les murs au fur et à mesure. À la fin de l'exercice, toute la surface disponible était tapissée de propositions d'actions futures, lesquelles découlaient d'apprentissages réalisés dans le passé.

Toutes les boucles porteuses furent par la suite reformulées sous la forme de fiches-projet pour être analysées par le groupe organisateur et intégrées dans la démarche décisionnelle en cours. Lors des étapes subséquentes, plusieurs des idées exprimées durant cet exercice furent reprises et intégrées pour redéfinir l'action future du programme Écoquartier.

Conclusion

Comme pour le codéveloppement, la démarche de base du processus que nous venons de décrire illustre le processus d'apprentissage dans l'action :

- A - ce que j'ai fait;
- B - ce que j'ai appris;
- C - ce que je vais maintenant faire;
- D - ce que je fais maintenant (mon plan).

Le groupe, dans les deux cas, est un catalyseur qui favorise le processus d'apprentissage, qu'il soit centré sur la pratique professionnelle des individus ou sur l'organisation qui apprend. Dans le cas du projet Écoquartier, cette organisation venait de témoigner qu'elle était en train d'apprendre dans l'action et qu'elle allait poursuivre dans l'avenir cet apprentissage et cette action, en renforcement l'un par l'autre.

Références

- Buzan, T. et Buzan, B. (1994). *The Mind Map Book*, Dutton.
- Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy : les Presses de l'université du Québec
- Wycoff, J. (1991). *Mindmapping. Your Personal Guide to Exploring Creativity and Problem-Solving*, Berkeley, Berkeley Publishing Group.
- Sur *After Action Review* : http://call.army.mil/products/spc_prod/tc25-20/table.htm
- Sur *Open Space Technology* : <http://www.openspacetechnology.com/>
- Sur le « *mind mapping* », site en français : <http://www.petillant.com>