

■ Une association apprenante est une structure qui développe sa capacité collective à apprendre en continu.

■ Elle valorise les talents internes, sécurise les parcours, professionnalise la transmission et renforce la coopération.

ORGANISATION

DEVENIR UNE ASSOCIATION APPRENANTE : SENS, VERTUS ET LEVIERS

Dans un contexte où les besoins sociaux et sociétaux évoluent rapidement, où les ressources se tendent et où les modèles traditionnels d'engagement sont en mutation, les associations doivent plus que jamais renforcer leur capacité à s'adapter, innover et coopérer.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
Gain de causes

Se transformer en association apprenante peut être un levier intéressant pour faire face aux défis actuels. Devenir une association apprenante n'est ni un slogan ni une mode managériale : c'est une stratégie durable pour mieux servir sa mission, renforcer la qualité de l'accompagnement, mobiliser salariés et bénévoles, et développer une gouvernance plus lucide et plus agile. Cette dynamique repose sur une compétence fondamentale : l'apprentissage

organisationnel. Il ne s'agit pas seulement de la somme des apprentissages individuels : c'est un processus collectif qui modifie durablement la manière dont l'organisation fonctionne.

QU'EST-CE QU'UNE ASSOCIATION APPRENANTE ?

Une association apprenante est une structure qui développe sa capacité collective à apprendre en continu, à capitaliser ses expériences et à transformer ses pratiques au service de sa mission.

Cette approche puise dans les travaux fondateurs du professeur de management américain Peter Senge, mais elle est particulièrement pertinente dans le secteur associatif, où la qualité de la coopération et la capacité d'adaptation conditionnent directement l'impact social. Peter Senge définit cinq « disciplines » clés que l'organisation doit mettre en œuvre pour devenir une organisation apprenante :

■ la maîtrise personnelle : encourager les individus à être acteurs de leur développement personnel et professionnel. Dans une association, cela concerne aussi bien les salariés que les bénévoles et élus ;

■ les modèles mentaux : prendre conscience et remettre en question ses propres schémas de pensée pour en construire de nouveaux et évoluer. Chacun, salarié comme bénévole, est encouragé à comprendre non

seulement ce qu'il fait, mais la manière dont il le fait ;

■ la vision partagée : construire une vision commune qui engage les individus et guide l'organisation. Dans une structure apprenante, les informations circulent, les expériences se racontent, les difficultés ne sont pas tuées ;

■ l'apprentissage en équipe : apprendre en utilisant les ressorts de l'intelligence collective, la résolution concertée de ●●●

“ S’engager dans une démarche d’association apprenante devient de plus en plus une condition essentielle pour rester pertinent dans un environnement complexe et mouvant ”

●●● problèmes et le partage de bonnes pratiques. Ainsi, bénévoles, salariés, élus s’enrichissent mutuellement ;

■ la pensée systémique : comprendre les interactions entre les différents services et fonctions d’une organisation afin de mieux s’adapter et innover. Dans une association, il s’agit de comprendre les interactions entre les missions, les métiers, les équipes salariées et bénévoles, la gouvernance, mais aussi parfois les partenaires et les prestataires.

POURQUOI DEVENIR UNE ASSOCIATION APPRENANTE ?

S’engager dans une démarche d’association apprenante n’est pas un simple choix organisationnel : cela devient de plus en plus une condition essentielle pour rester pertinent dans un environnement complexe et mouvant. En développant sa capacité collective à analyser, partager et transformer ses pratiques, l’organisation renforce sa mission et améliore son efficacité par cinq leviers :

- renforcer la mission et l’impact : apprendre collectivement permet de repérer rapidement ce qui fonctionne ou dysfonctionne, d’ajuster les actions et d’améliorer la qualité de la réponse sociale. L’association devient alors plus pertinente, plus efficace, plus utile ;
- développer la résilience : face aux crises budgétaires, aux difficultés de recrutement (notamment dans le secteur médico-social), aux évolutions réglementaires ou sociétales, une association apprenante se dote de mécanismes internes pour absorber les chocs et se réinventer ;
- renforcer l’attractivité et fidéliser les équipes : les bénévoles et les salariés s’engagent davantage lorsqu’ils disposent de repères, de retours constructifs, de possibilités de progresser et d’un environnement où leur parole compte ;
- gagner en efficacité collective : l’apprentissage continu limite les erreurs répétées, les redondances, les pratiques obsolètes. Les équipes gagnent en clarté, en coordination, en sobriété organisationnelle. Cela permet également de traiter positivement l’illusion de compétence ;

■ renforcer la gouvernance : la prise de décision devient plus solide car fondée sur des données, des expériences analysées et des apprentissages partagés. La confiance interne s’en trouve consolidée.

QUELS SONT LES LEVIERS POUR DEVENIR UNE ASSOCIATION APPRENANTE ?

Les associations peuvent actionner plusieurs leviers afin d’enclencher leur transformation. La démarche peut être mise en place de manière progressive, en priorisant les actions mobilisant le moins de ressources par exemple, ou celles qui peuvent avoir un impact à très court terme :

- instaurer une culture du *feedback*¹ : le *feedback* est une rétroaction adressée à une personne sur ce qu’elle a fait, dans le but d’apprendre ou de progresser. Ce n’est pas seulement signaler ce qui s’est mal passé, mais montrer comment on pourrait faire autrement à l’avenir ;
- structurer la capitalisation : ce qui n’est pas formalisé se perd. Aussi, une association apprenante s’attache à structurer sa mémoire organisationnelle avec des fiches pratiques, des procédures coconstruites, des guides, des outils de transmission, etc. ;
- encourager l’expérimentation : l’association apprenante encourage bénévoles et salariés à porter des projets pilotes, accorde le droit à l’erreur, privilégie des cycles courts d’essai-évaluation-ajustement ;
- développer les compétences : au-delà d’un plan de formation, l’association peut mettre en place du tutorat, du mentorat, de l’intervention ou encore du codéveloppement. Elle peut aussi faire de ses salariés et bénévoles des formateurs internes ;
- favoriser la coopération interne : une organisation apprenante sort des silos. Elle promeut la transversalité, les réunions intermétiers, les projets copilotés par des bénévoles et des salariés ;
- s’ouvrir à l’environnement : apprendre, c’est aussi regarder ce que font les autres. C’est pourquoi une association apprenante organise une veille, fait participer salariés et bénévoles aux réseaux de son secteur d’activité, ou encore noue des partenariats ;

1. En français dans ce contexte, « retour d’information ».

■ mobiliser la gouvernance : le conseil d'administration et la direction jouent un rôle clé pour impulser, soutenir et inscrire durablement l'apprentissage dans la stratégie associative.

QUELS SONT LES FREINS FRÉQUENTS ET COMMENT LES DÉPASSER ?

Il existe quelques freins à connaître avant de mobiliser les équipes dans une démarche de transformation en structure apprenante. Quelques freins qui, bien sûr, peuvent être levés :

- la culture de la confidentialité : dans certains secteurs, notamment dans le domaine de la santé, la culture de la confidentialité est très présente. Pour lever ce frein, il sera important d'instaurer des règles de partage sécurisantes et claires ;
- la charge mentale, le manque de temps : les salariés et bénévoles,

déjà très largement mobilisés sur leurs missions, peuvent s'engager « à reculons » dans une démarche de transformation en association apprenante. Pour y remédier, il ne faut pas hésiter à simplifier les outils et intégrer l'apprentissage dans les routines – par exemple, systématiser le *feedback* lors des réunions d'équipe ;

■ les peurs liées à l'évaluation : les salariés peuvent craindre d'être évalués davantage dans une structure apprenante. Pour rassurer, il sera essentiel de dissocier évaluation de la performance individuelle et apprentissage collectif ;

■ les silos internes : dans certaines associations, chaque silo travaille selon ses propres règles, ses propres priorités et sa propre logique, souvent indépendamment du reste de l'organisation. Pour lever ce frein, l'association aura intérêt à commencer sa démarche de transformation en créant des projets transversaux et des rôles passerelles entre les silos.

Fondation Perce-Neige : l'exemple d'une démarche apprenante au service de la qualité d'accompagnement

La Fondation Perce-Neige, structure gestionnaire du secteur médico-social, illustre de manière concrète comment une organisation peut inscrire l'apprentissage au cœur de son fonctionnement.

Comme nombre d'établissements sociaux et médico-sociaux, Perce-Neige fait face à une forte tension de recrutement dans les métiers de l'accompagnement. Plutôt que de subir cette situation, la fondation a choisi d'investir dans la formation, la transmission et la capacité interne à développer les compétences.

Former les tuteurs et maîtres d'apprentissage : une démarche stratégique. Pour sécuriser les parcours d'apprentissage et renforcer la qualité de la professionnalisation, la Fondation Perce-Neige a ouvert, en partenariat avec l'IRTS Parmentier, sa première promotion du diplôme d'État d'accompagnant éducatif et social (DEAES), entièrement en alternance dans ses établissements.

Cette décision s'accompagne d'un investissement majeur : la formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage internes. Pour Perce-Neige, accompagner un apprenant ne consiste pas seulement à transmettre un savoir-faire. Il s'agit aussi de faciliter son intégration dans l'établissement, de contribuer à l'acquisition des compétences du diplôme, d'évaluer les apprentissages, de transmettre les valeurs de la fondation et leur incarnation dans les gestes quotidiens. En formant ses tuteurs, Perce-Neige renforce simultanément la qualité de l'accompagnement, l'attractivité de ses métiers et la fidélisation de ses équipes : autant d'indicateurs clés d'une organisation apprenante.

Développer un programme de formation de formateurs internes. La fondation a également lancé un programme de formation de formateurs internes, conçu pour permettre aux professionnels expérimentés de partager leurs savoirs au sein de l'organisation.

Ce dispositif répond à plusieurs enjeux structurants : capitaliser les expertises internes (souvent peu visibles), structurer la transmission intergénérationnelle, professionnaliser les pratiques pédagogiques, créer une culture commune de formation et d'amélioration continue.

En donnant les moyens à ses équipes de devenir formatrices à leur tour, Perce-Neige consolide un véritable écosystème apprenant, où chacun contribue à l'évolution de l'ensemble de l'organisation.

CONCLUSION

Devenir une association apprenante, c'est se donner les moyens d'inscrire sa mission dans la durée. C'est accepter de regarder ses pratiques, de les questionner, de les transformer. C'est valoriser les talents internes, sécuriser les parcours, professionnaliser la transmission, renforcer la coopération. La Fondation Perce-Neige (v. encadré ci-contre) en montre un exemple inspirant en investissant dans ses tuteurs, ses formateurs internes et dans la qualité de l'accompagnement. De fait, l'apprentissage collectif ne semble plus être une option pour les associations, mais une nécessité stratégique, éthique et humaine. ■