



Revue de littérature des concepts clés

Octobre 2017

L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes

Par :

Marie-Claude Lehoux, M. SC., agente de
planification, de programmation et de recherche,
CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

Institut universitaire en déficience intellectuelle
et en trouble du spectre de l'autisme

**INSTITUT
UNIVERSITAIRE**
**EN DÉFICIENCE
INTELLECTUELLE**
**ET EN TROUBLE
DU SPECTRE
DE L'AUTISME**

Auteure

Marie-Claude Lehoux, M. SC., agente de planification, de programmation et de recherche, CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

Soutien à l'édition

Sonia Dany, agente de planification, de programmation et de recherche, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ)

Révision

Anny Trépanier, agente administrative, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ)

Josée Mac Donald, technicienne en documentation, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ)

Mise en page

Il est recommandé de citer le document de cette façon :

LEHOUX, Marie-Claude (2017). CIUSSS MCQ. *L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes*. Trois-Rivières (Canada), Collections de l'Institut universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme, 36 pages.

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation écrite du CIUSSS MCQ.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2017

ISBN : 978-2-550-80008-8

Table des matières

Introduction	2
Chapitre 1 : Concepts	3
1.1 L'organisation apprenante.....	3
1.1.1 Caractéristiques de l'organisation apprenante.....	4
1.1.2 La mise en œuvre d'une philosophie d'organisation apprenante.....	6
1.2 L'apprentissage organisationnel.....	7
1.2.1 Facilitants et barrières à l'apprentissage organisationnel.....	8
1.2.2 Outil pour évaluer les organisations dites apprenantes.....	8
1.3 La gestion des connaissances.....	9
1.3.1 Stratégies pour implanter un système de gestion des connaissances.....	11
1.3.2 La gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel.....	12
1.4 L'engagement des parties prenantes dans une organisation.....	12
1.4.1 Processus d'engagement des parties prenantes.....	14
1.4.2 Différents niveaux de participation à l'engagement des parties prenantes.....	18
1.4.3 Barrières à l'engagement efficace des parties prenantes.....	20
Chapitre 2 : Discussion	21
Conclusion	24
Références	25
Annexes	27
Annexe 1 : The Dimensions of Learning Organization Questionnaire.....	27

Introduction

Contexte

Pour une organisation en santé et en services sociaux, l'élaboration d'une stratégie visant à gérer les connaissances et à concevoir de nouvelles pratiques est essentielle (Gagnon, Payne-Gagnon, Fortin, Paré, Côté, Courcy, 2015). En effet, à l'ère où la connaissance occupe une place primordiale, ce type d'organisation a besoin d'un système de gestion qui saura optimiser l'utilisation du potentiel humain et de son épanouissement par l'établissement d'une culture d'apprentissage et de progrès continus. Ce système permet ainsi à l'organisation de se développer, de s'améliorer et d'innover (Čierna, Sujová, Hąbek, Horská, Kapsdorferová, 2017). Les organisations apprenantes tentent de développer leurs ressources humaines à leur plein potentiel en se basant sur l'apprentissage pour améliorer leurs résultats. Cette orientation est désormais considérée comme une avenue prometteuse pour une meilleure gestion des connaissances (Gagnon et coll., 2015). Toutefois, les organisations en transformation doivent développer ou maintenir l'engagement des parties prenantes (Fabi, Martin, Valois, 1999). Cet engagement contribue également à la résilience et à la flexibilité de l'organisation, à l'apprentissage et à l'innovation, à l'identification de nouvelles opportunités et, en fin de compte, à l'amélioration de la performance durable (Australian Government, Department of Health, 2017).

Ce document permet d'explorer, de mettre en lumière et de faire des liens entre ces différents concepts afin de soutenir le Service de transfert et de valorisation des connaissances – innovation (TVCI) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ). L'objectif sera d'identifier la meilleure méthode pour accompagner le développement d'une culture d'organisation apprenante, notamment à travers l'engagement des parties prenantes. Pour ce faire, une revue de la littérature récente a été effectuée par une professionnelle de l'unité des technologies et des modes d'intervention (UETMI). Cette étape permettra de donner un aperçu général d'un ensemble de recherches réalisées dans ce domaine.

Les sections suivantes décrivent les concepts de l'organisation apprenante, de l'apprentissage organisationnel, de la gestion des connaissances et de l'engagement des parties prenantes dans leur organisation. Les facilitateurs et les barrières à l'apprentissage organisationnel ainsi qu'un outil d'évaluation des organisations sont également présentés. Des stratégies pour implanter un système de gestion des connaissances ainsi que différents processus d'engagement des parties prenantes sont identifiées. Enfin, des barrières à l'engagement des parties prenantes sont présentées.

Chapitre 1 : Concepts

1.1 L'organisation apprenante

L'organisation apprenante est un concept popularisé par Peter Senge (1990), professeur en management et auteur américain. Cet auteur définit l'organisation apprenante comme une « organisation dans laquelle les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble » (Senge, 1990). Elle est également définie par d'autres auteurs comme une « organisation qui présente une adaptabilité, apprend de ses erreurs, explore des situations de développement et optimise la contribution de son personnel » (Wilkinson, Rushmer et Davis, 2004 dans Gagnon et coll., 2015).

En effet, tout en travaillant à éliminer les obstacles à l'apprentissage, l'organisation apprenante intègre la capacité de s'adapter ou de répondre rapidement et d'une nouvelle manière. Lorsque les individus augmentent leur capacité à apprendre, ils peuvent collectivement améliorer la capacité globale de l'organisation à apprendre. L'organisation doit néanmoins être réceptive à leurs efforts pour utiliser leurs apprentissages et mettre en place des mécanismes appropriés pour permettre, soutenir et récompenser l'utilisation de ce qui est appris (Marsick et Watkins, 2003). Moilanen (2001) mentionne également que l'organisation apprenante sait éliminer les obstacles structurels de l'apprentissage. Elle conçoit des structures habilitantes et prend le soin d'évaluer son apprentissage et son développement (Majila, 2012). Dans la même lignée, Crites, McNamara, Akl, Richardson, Umscheid et Nishikawa (2009) indiquent qu'une organisation apprenante réussie emploie les connaissances et les principes de l'apprentissage organisationnel tout en surveillant et en gérant les systèmes humains pour faciliter la captation et l'utilisation de nouvelles connaissances organisationnelles. Il existe plusieurs définitions de l'organisation apprenante, cependant chaque organisation devrait former sa propre définition (Webber, 2001).

Pour mettre en œuvre une organisation apprenante, l'apprentissage demeure la composante la plus importante. De nombreux auteurs conviennent d'ailleurs que la qualité spécifique de l'organisation est de soutenir l'apprentissage. Le principe de *leadership* organisationnel rentre ici en ligne de compte puisqu'il est basé sur l'aide qui est offerte aux individus pour atteindre les objectifs de l'organisation (Čierna et coll., 2017). Il est important de mentionner que l'apprentissage est considéré comme une recherche continue de meilleures solutions (Asif et Roauf, 2014 dans Čierna et coll., 2017). En fait, la notion d'apprentissage implique une prise de conscience par l'individu, des retombées des actions. En

prenant un certain recul pour réfléchir au sens de l'action, et ensuite réinvestir les leçons apprises dans la pratique, des transformations peuvent survenir (Fabi et coll., 1999).

1.1.1 Caractéristiques de l'organisation apprenante

Selon Marsick et Watkins (2003), sept dimensions caractérisent l'organisation apprenante :

- 1- Elle crée des opportunités d'apprentissage continu;
- 2- Elle favorise le dialogue et le questionnement;
- 3- Elle favorise la collaboration et l'apprentissage en équipe;
- 4- Elle permet aux gens d'élaborer une vision collective;
- 5- Elle établit des systèmes pour capter et partager l'apprentissage;
- 6- Elle relie l'organisation à son environnement;
- 7- Elle fournit un *leadership* stratégique pour l'apprentissage (Majila, 2012).

Une étude a toutefois noté que seulement deux de ces dimensions ont un impact positif sur la performance organisationnelle, à savoir le dialogue et le questionnement et les systèmes de connexions (Hussein, Mohamad, Noordin, Ishak, 2014).

Pour sa part, le *Social Care Institute for Excellence* (SCIE) a caractérisé l'organisation apprenante à partir de cinq éléments (Iles et Sutherland, 2001 dans Watson, 2007).

1. Tout d'abord, l'organisation a une **structure organisationnelle**, avec une hiérarchie managériale, qui améliore les opportunités d'implication pour les employés, les prestataires de soins et les utilisateurs de services dans l'organisation. Tous sont habilités à prendre des décisions pertinentes. Les structures soutiennent le travail d'équipe et les relations latérales solides et le réseautage est activé selon les limites organisationnelles et hiérarchiques (Watson, 2007).
2. L'organisation a également une **culture organisationnelle** forte qui favorise l'ouverture, la créativité et l'expérimentation parmi ses membres. Elle encourage aussi ses membres à acquérir, traiter et partager des informations et à nourrir l'innovation. Elle offre la liberté pour essayer de nouvelles choses, risquer l'échec et apprendre de ses erreurs (Watson, 2007).
3. L'organisation apprenante requiert également des **systèmes d'informations** qui améliorent et soutiennent la pratique. Ces systèmes dépassent ceux employés dans les organisations traditionnelles où l'information est normalement utilisée à des fins de contrôle. En effet, le changement transformationnel nécessite des systèmes d'information plus sophistiqués qui

facilitent l'acquisition, le traitement et le partage rapide des informations riches et complexes qui permettent une gestion efficace de la connaissance (Watson, 2007).

4. L'organisation a également des pratiques de **ressources humaines**. Les individus étant reconnus comme les créateurs et les utilisateurs de l'apprentissage organisationnel, la gestion des ressources humaines se concentre sur le soutien à l'apprentissage individuel. Les systèmes d'évaluation et de récompenses sont utilisés pour mesurer la performance, et afin de promouvoir l'acquisition et le partage de nouvelles compétences et connaissances (Watson, 2007).
5. Finalement, l'apprentissage organisationnel dépend fortement d'un **leadership efficace**. Les dirigeants démontrent l'ouverture, la prise de risque et la réflexion requise pour l'apprentissage. Ils communiquent une vision convaincante de l'organisation apprenante, offrant l'empathie, le soutien et les démarches personnelles nécessaires pour guider les autres. Ils s'assurent aussi que l'organisation et les groupes de travail aient la capacité d'apprendre, de changer et de se développer.

Dans le même ordre d'idées, Garvin (2000) a identifié cinq fonctions de l'organisation apprenante :

- 1) Elle collecte l'information et résout des problèmes;
- 2) Elle expérimente;
- 3) Elle apprend du passé;
- 4) Elle apprend des pratiques prometteuses;
- 5) Elle transfère les connaissances (Austin, 2008).

Peu d'études ont analysé les effets de l'organisation apprenante dans le cadre de soins de santé. Toutefois, l'introduction d'une culture d'apprentissage au sein de ce type d'établissement pourrait possiblement améliorer la qualité de la pratique professionnelle, la satisfaction, l'apprentissage et les soins aux patients, tout en réduisant les coûts (Gagnon et coll., 2015). Une étude de Gagnon et ses collègues (2015), réalisée au sein d'un centre de santé et des services sociaux (CSSS) de Québec auprès des infirmières, a démontré que l'introduction d'une culture d'organisation apprenante a eu comme effet une amélioration des soins, une appropriation des connaissances par les employés, une amélioration de la satisfaction au travail, un engagement dans l'organisation, une standardisation des pratiques, une fierté collective et une diminution du stress chez les infirmières.

1.1.2 La mise en œuvre d'une philosophie d'organisation apprenante

Selon Peter Senge (2003), cinq disciplines permettent la mise en œuvre d'une philosophie d'organisation apprenante. Ces disciplines permettent la création de structures qui favorisent l'apprentissage continu, l'adaptation et la croissance de l'organisation (Estrada, 2009 dans Gagnon et coll., 2015) :

- Selon Senge, la discipline la plus importante, intégrant les quatre autres, est la **pensée systémique**. Elle est la capacité de voir le monde comme un système complexe dans lequel les individus comprennent que tout est relié (Sterman, 2000 dans Majila, 2012). La pensée systémique suggère donc que les systèmes soient considérés de manière holistique. Il s'agit d'aborder le système à travers les liens et les interactions entre les éléments qui forment l'intégralité du système. Ainsi, dans le cadre d'une pensée systémique, les parties abstraites d'un système peuvent être mieux comprises par le biais des relations entre les différentes parties du système et, également, pour mieux comprendre les relations avec les autres systèmes (Majila, 2012). Senge (1990) mentionne que la pensée systémique représente les exigences d'une évaluation constante de la pensée, du suivi de la structure et des situations qui prennent place. Elle représente surtout l'apprentissage de ces structures et de ces relations.
- Ensuite vient la discipline de la **maitrise personnelle**. C'est un élément de l'organisation apprenante qui appartient à chaque individu. Les organisations apprennent uniquement par des individus qui apprennent. L'apprentissage individuel ne garantit pas l'apprentissage organisationnel, mais sans apprentissage individuel, il n'y a aucun apprentissage.
- La **vision partagée** est une autre discipline utilisée pour mettre en œuvre une philosophie d'organisation apprenante. Tous les individus et les équipes au sein de l'organisation ont un objectif commun qu'ils souhaitent atteindre. Selon Senge (1990), une vision partagée est vitale pour une organisation apprenante, car elle offre l'énergie et la visée nécessaire à l'apprentissage.
- **L'apprentissage en équipe** est une autre discipline qui, pour sa part, se concentre sur les compétences individuelles et cherche à les développer au sein d'une équipe. Lorsqu'une équipe a une vision concordante, une direction commune émerge et l'énergie des individus s'harmonise (Senge, 1990).
- Enfin, les **processus mentaux**, considérés comme le maillon le plus faible en termes d'accomplissement de l'organisation apprenante, complètent la liste. Il s'agit des idées internes sur

« comment le monde fonctionne ». Ces idées sont créées dans le subconscient et les individus les utilisent automatiquement sans le réaliser (Majila, 2012).

Globalement, la présence ou la maîtrise de ces cinq disciplines distingue l'organisation apprenante des autres organisations (Yadav et Agarwal, 2016).

En d'autres mots, les personnes qui travaillent pour une organisation apprenante sont engagées dans leur travail et s'efforcent d'atteindre leur plein potentiel en partageant avec leurs collègues la vision d'un objectif valable. Ils ont des modèles mentaux qui soutiennent leurs apprentissages individuels et leurs objectifs personnels sont alignés avec la mission de l'organisation. Ces personnes voient leur travail comme faisant partie d'un tout, d'un système où il existe des interrelations et des processus qui dépendent les uns des autres. Les acteurs prennent des risques afin d'apprendre. Du même coup, ils comprennent comment rechercher des solutions durables aux problèmes (Yadav et Agarwal, 2016).

1.2 L'apprentissage organisationnel

Les concepts d'organisation apprenante et d'apprentissage organisationnel sont caractérisés de manière différente bien que certains auteurs les emploient de manière interchangeable. En réalité, l'organisation apprenante est une forme d'organisation qui représente un idéal ou un objectif, qui nécessite un effort de tous les acteurs (organisation et individus).

L'apprentissage organisationnel est, pour sa part, une activité ou un processus d'apprentissage qui existe sans effort (Örtenblad, 2001 dans Majila, 2012). Crites et ses collègues (2009) définissent, quant à eux, l'apprentissage organisationnel comme un processus : l'acquisition de connaissances, la diffusion, la création et la capacité à partager une compréhension commune afin que les connaissances soient exploitées au bénéfice de l'organisation.

Parallèlement, Lin (2008) indique que c'est un processus, ou une capacité, au sein de l'organisation qui lui permet d'acquérir, d'accéder et de réviser la mémoire organisationnelle. Il offre ainsi des orientations pour l'action organisationnelle (Hussein et coll., 2015).

Pour sa part, Majila (2012) fait le lien entre l'apprentissage individuel, l'apprentissage en équipe et l'apprentissage organisationnel. Elle mentionne que l'apprentissage individuel s'accumule pour former l'apprentissage en équipe. À leur tour, les équipes profitent à l'organisation grâce à leurs connaissances et à leurs expertises partagées. Ultimement, l'apprentissage organisationnel est obtenu grâce à l'apprentissage individuel et à l'apprentissage en équipe. Essentiellement, l'interaction qui se déroule entre les individus est l'aspect-clé de l'apprentissage organisationnel (Yadav et Agarwal, 2016).

1.2.1 Facilitants et barrières à l'apprentissage organisationnel

Selon Leuci (2005), certaines recommandations sont à privilégier pour implanter une culture organisationnelle qui favorise l'apprentissage et l'innovation (Majila, 2012). Il recommande notamment de créer et de communiquer une vision organisationnelle pour l'apprentissage, de soutenir l'apprentissage partagé, de remettre l'emphase sur la structure, de créer un groupe de *leaders* pour soutenir l'apprentissage organisationnel et d'inculquer une responsabilité de l'apprentissage organisationnel à partager par tous les membres (Majila, 2012).

Pour leur part, Fiol et Lyles (1985) mentionnent qu'une **structure centralisée** tend à renforcer les anciens comportements tandis qu'une structure plus décentralisée permet des changements de croyances et d'actions (Majila, 2012). La **hiérarchie** et le **manque de leadership** entravent l'apprentissage organisationnel (Majila, 2012). Dans la même lignée, Yadav et Agarwal (2016) mentionnent qu'un *leadership* excessivement passif ne permet pas de favoriser l'apprentissage organisationnel. Le *leader* doit en effet être présent et impliqué à tous les aspects de l'apprentissage afin de motiver et donner confiance aux parties prenantes. Ces auteurs indiquent également que **l'entêtement** et la **résistance au changement** de certains employés sont les barrières les plus sévères à surmonter dans la réalisation d'une culture d'apprentissage organisationnel. Le **manque de valorisation accordée à l'apprentissage** est aussi un frein à l'apprentissage organisationnel (Yadav et Agarwal, 2016). En fait, lorsque les nouveaux apprentissages individuels ne sont accompagnés d'aucune valeur ajoutée ou de contrepartie intéressante pour l'individu, il est difficile de créer une organisation apprenante. Il est également essentiel d'aborder les problèmes ou les situations, dans un environnement connu des individus, mais auxquels ils refusent de se confronter. En fait, ce type de contrainte peut faire échouer la dynamique d'apprentissage souhaitée. De plus, pour qu'un apprentissage organisationnel soit réussi, il faut reconnaître le succès de l'équipe autant que celle de l'individu. La **méconnaissance du succès de l'équipe** peut entraver le processus. Enfin, selon Yadav et Agarwal (2016), le dirigeant organisé qui abuse, même involontairement, de diagrammes et de graphiques (trop de contrôle) peut représenter un frein à l'apprentissage organisationnel. Il est donc suggéré de garder les graphiques simples et de les utiliser à petites doses.

1.2.2 Outil pour évaluer les organisations dites apprenantes

Les organisations ont besoin d'outils pour les aider à déterminer où elles se trouvent comparativement à où elles devraient être. Le *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) (Marsick et Watkins, 2003) a été développé pour mesurer le changement dans la pratique et la culture

d'apprentissage organisationnel. Cet outil mesure les changements importants sur le plan du climat organisationnel, de la culture, des systèmes et des structures qui influencent l'apprentissage des individus. Plus précisément, le questionnaire demande aux participants de réfléchir à la façon dont l'organisation prend en charge et utilise l'apprentissage individuel, en équipe et organisationnel. À partir des données du questionnaire, les employés et l'organisation sont en mesure d'identifier les forces sur lesquelles ils peuvent continuer de bâtir et les domaines ayant le plus grand effet stratégique pour le développement afin de devenir une organisation apprenante.

Le DLOQ inclut les sept dimensions suivantes : 1) créer des opportunités d'apprentissage continu; 2) promouvoir le questionnement et le dialogue; 3) encourager la collaboration et le travail d'équipe; 4) créer des systèmes pour capter et partager l'apprentissage; 5) faire en sorte que les acteurs aient une vision collective; 6) connecter l'organisation à son environnement; 7) fournir un *leadership* stratégique pour l'apprentissage.

Il existe actuellement deux versions du DLOQ, une version complète de 43 éléments à mesurer à l'aide d'une échelle de *Likert* de 1 (presque jamais) à 6 (presque toujours). Cette version s'est révélée utile comme outil diagnostique pour les praticiens qui veulent une évaluation complète. Elle fournit également de l'information sur la culture d'apprentissage afin de prendre des décisions pour intervenir (Leufvén, Vitrakoti, Bergström, KC, Målvist, 2015). La seconde version est une forme abrégée qui contient 21 des 43 éléments originaux, mais possède tout de même une validité de construit et une fiabilité. Cette version est mieux adaptée pour les chercheurs qui souhaitent utiliser le DLOQ comme instrument de recherche (Leufvén et coll., 2015).

Le DLOQ est toutefois considéré comme une autoévaluation et les résultats reposent sur des perceptions. Marsick et Watkins (2003) ne prétendent pas qu'il s'agit du meilleur, ou du seul, outil qui existe pouvant guider le changement, mais il est fiable et s'est avéré stable sur le territoire des États-Unis et pour différents types d'organisation.

1.3 La gestion des connaissances

Pour King (2009), la gestion des connaissances consiste à planifier, organiser, motiver et diriger les personnes, les processus et les systèmes de l'organisation afin de s'assurer que ses actifs liés à la connaissance soient améliorés et efficaces. Les processus de gestion des connaissances impliquent l'acquisition, la création, le raffinement, le stockage, le transfert, le partage et l'utilisation des connaissances. Ses objectifs sont l'optimisation et l'amélioration du capital de connaissance de l'organisation afin de réaliser de meilleures pratiques liées aux connaissances. Elle vise aussi à

améliorer les comportements organisationnels, à prendre de meilleures décisions et à améliorer la performance organisationnelle. Pour Austin (2008), l'objectif de la gestion des connaissances est de capter les connaissances tacites et d'encourager les employés à partager, et à communiquer, leurs connaissances avec les autres par le biais de réseaux formels et informels, et ce, à différents niveaux au sein de l'organisation. La capacité d'une organisation à exploiter efficacement ses connaissances dépend fortement de ses employés qui créent, partagent et utilisent les connaissances (Austin, 2008). Ce partage de connaissances permet aux individus d'apprendre les uns des autres et de contribuer activement aux fondements des connaissances de l'organisation (Hendricks, 1999 dans Austin, 2008). Ce partage permet également de favoriser la créativité et l'innovation dans l'organisation au fur et à mesure que les individus collaborent. Ceci est l'essence même de l'organisation apprenante. Tout comme pour l'organisation apprenante, il existe plusieurs définitions de la gestion des connaissances. Toutefois, après un examen approfondi de ces définitions, Awad et Ghaziri (2004) ont repéré six composantes reliées à ce concept (Austin, 2008) :

1. Utiliser des connaissances accessibles provenant de sources externes (et internes);
2. Intégrer le stockage des connaissances;
3. Représenter les connaissances dans les bases de données et les documents;
4. Promouvoir la croissance du savoir dans la culture organisationnelle;
5. Transférer et partager les connaissances dans toute l'organisation;
6. Évaluer la valeur des actifs de la connaissance et l'impact des connaissances.

Il est important de mentionner que la gestion des connaissances joue désormais un rôle important dans la gestion des organisations, car la connaissance des employés et le capital intellectuel sont maintenant reconnus comme essentiels à la réussite organisationnelle (Austin, 2008).

Toutefois, la gestion des connaissances dans les organisations de santé et de services sociaux est complexe puisqu'elles constituent des réseaux à multiples niveaux et à multiples sites avec une gestion centrale, mais ayant aussi à l'intérieur, des organisations locales solides (French et coll., 2009 dans Gagnon et coll., 2015). De plus, la quantité et la fragmentation de l'information, l'expansion rapide des connaissances et la dépendance aux contextes, rendent impossible pour une seule personne d'accéder à toutes les connaissances disponibles (Gagnon et coll., 2015). Ainsi, la taille de l'organisation peut devenir un frein au partage interne des connaissances. Selon Yadav et Agarwal (2016), lorsque le nombre d'employés dépasse 150, le partage interne des connaissances diminue considérablement en raison d'une plus grande complexité dans la structure organisationnelle. Elle diminue également à cause des relations moins soutenues entre les employés, d'un niveau plus faible

de confiance et d'une communication moins efficace à l'intérieur des grandes organisations (Yadav et Agarwal, 2016).

1.3.1 Stratégies pour implanter un système de gestion des connaissances

L'implantation réussie de la gestion des connaissances implique une transformation culturelle à l'intérieur de l'organisation et requiert des actions délibérées de la direction et des employés (Grossman, 2006 dans Austin, 2008). Les gestionnaires qui s'engagent dans l'implantation d'un tel système doivent évaluer divers aspects de la culture organisationnelle et développer certaines stratégies qui correspondent à l'unicité de l'organisation. Austin (2008) propose d'ailleurs six stratégies présentées au tableau 1 pour implanter un système de gestion des connaissances.

Tableau 1. Stratégies pour implanter un système de gestion des connaissances

Stratégie 1	Construire un lien visible entre le partage des connaissances, des objectifs et des résultats organisationnels.
Stratégie 2	Lier le partage des connaissances avec les valeurs tenues par l'organisation, incluant les attentes, le langage, la reconnaissance et la mission.
Stratégie 3	Adapter le système de gestion des connaissances au style de l'organisation afin que le partage des connaissances s'appuie sur les points forts de l'organisation.
Stratégie 4	En identifiant l'ampleur et la portée des connaissances qui existent déjà dans l'organisation, s'appuyer sur les réseaux de partage existants pour diffuser ces connaissances.
Stratégie 5	Identifier les principaux travailleurs du savoir au sein de l'organisation ainsi que les rôles et responsabilités de tout le personnel pour accroître le partage des connaissances.
Stratégie 6	Utiliser un groupe de travail ou un comité de gestion des connaissances pour faciliter l'implantation de stratégies de gestion des connaissances.

1.3.2 La gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel

Il existe diverses façons de conceptualiser la relation entre la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel. Une des manières est de considérer l'apprentissage organisationnel comme l'objectif de la gestion des connaissances. King (2009) indique qu'en motivant la création, la diffusion et l'application des connaissances, la gestion des connaissances permet d'aider l'organisation à intégrer les connaissances dans les processus organisationnels afin de pouvoir améliorer continuellement ses pratiques et ses comportements et ainsi poursuivre ses objectifs. Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est l'une des façons importantes par laquelle l'organisation peut améliorer l'utilisation des connaissances de manière durable (King, 2009). Les processus de gestion de connaissances améliorent directement les processus organisationnels, tels que l'innovation, la prise de décision collaborative, l'apprentissage individuel et collectif (King, 2009).

1.4 L'engagement des parties prenantes dans une organisation

Les parties prenantes sont d'abord définies comme tout groupe ou individu qui peut impacter ou être impacté par la réalisation des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984 dans Gould, 2012).

L'engagement des parties prenantes est pour sa part défini comme un processus utilisé par les organisations pour atteindre les résultats convenus (AccountAbility, 2015). Il devient une fonction stratégique essentielle et mutuellement bénéfique qui a pour effet une meilleure information des employés ainsi que des politiques, des projets, des programmes et des services plus efficaces (Western and Pacific Child Welfare Implementation Center, 2013). En effet, il améliore l'accès aux processus décisionnels permettant de fournir ces services plus efficaces et réactifs (Department of Education and Early Childhood Development, 2011). Il permet aussi des lignes de communication plus ouvertes et transparentes, accroît la responsabilité du gouvernement et stimule l'innovation. Cet engagement contribue également à la résilience et à la flexibilité de l'organisation, à l'apprentissage et à l'innovation, à l'identification de nouvelles opportunités et, en fin de compte, à l'amélioration de la performance durable (Australian Government, Department of Health, 2017). En effet, améliorer la performance globale d'une organisation nécessite d'engager les individus, les groupes de personnes et les organisations qui sont affectés ou qui peuvent impacter les activités d'une organisation, tout en répondant à leurs préoccupations. Cet engagement peut également accroître la connaissance de l'organisation et construire son capital social et relationnel (AccountAbility, 2015).

Un engagement significatif se produit lorsque les organisations, conscientes des changements dans la société dans son ensemble et de la manière dont elles se rapportent à la performance, choisissent

d'établir des relations avec les parties prenantes comme moyen de gérer l'impact de ces changements. Cet engagement peut également être considéré comme une méthode pratique pour le développement de relations continues avec les parties prenantes pertinentes (Smith, Ansett et Erez, 2011 dans Gould, 2012). Ces relations visent l'amélioration des compétences organisationnelles nécessaires à la rétention et à l'exploitation des connaissances (Ayuso et coll., 2006 dans Gould, 2012).

Un engagement de qualité des parties prenantes peut :

- ✚ Conduire à un développement social plus équitable et durable en donnant à ceux qui ont le droit d'être entendus, l'opportunité d'être considérés dans les processus décisionnels;
- ✚ Permettre une meilleure gestion des risques et une meilleure réputation;
- ✚ Permettre la mise en commun des ressources (connaissances, personnes, argent et technologie) pour résoudre des problèmes et atteindre des objectifs qui ne peuvent être atteints par l'organisation seule;
- ✚ Permettre l'apprentissage des parties prenantes, entraînant une amélioration des processus et des innovations;
- ✚ Informer, éduquer et influencer les parties prenantes de manière à améliorer leurs décisions et leurs actions susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation et la société;
- ✚ Contribuer au développement de relations avec les parties prenantes fondées sur la confiance et la transparence (AccountAbility, 2015).

Toutefois, pour obtenir ces bénéfices, cet engagement doit respecter plusieurs obligations :

- ✚ Une collaboration et des partenariats efficaces;
- ✚ Un partage des connaissances et un apprentissage collectif;
- ✚ Des processus harmonisés et efficaces;
- ✚ Une transparence;
- ✚ Une main-d'œuvre capable et compétente (Department of Education and Early Childhood Development, 2011).

Certains principes directeurs guident les organisations lors de l'engagement des parties prenantes. Par exemple, le *Department of Education and Early Childhood Development* (2011) ainsi que le *Department of health* en Australie (2017) mentionnent que le **respect**, la **transparence** et le caractère **inclusif** font partie de leurs principes communs pour favoriser l'engagement des parties prenantes. Le *Department of Education* ajoute également le caractère **sensible** et **objectif** à leurs principes directeurs alors que le *Department of health* parle plutôt de « **cibler** » et de **temps opportun**. Le respect est défini comme étant la reconnaissance de l'expertise et des besoins des parties prenantes,

tout en reconnaissant l'engagement comme un processus à double sens. La transparence réfère quant à elle à la quantité d'informations nécessaires aux parties prenantes pour participer de manière significative et pour favoriser le partage d'idées. L'inclusion réfère à la recherche de facilitateurs pour engager les personnes et les organismes qui contribuent, influencent ou sont touchés par l'organisation. Le caractère sensible et objectif réfère à l'accès à l'information et à son objectivité. L'organisation comprend que l'engagement est un processus à double sens et apprécie les avantages de l'apprentissage mutuel. Le temps opportun signifie que les parties prenantes sont impliquées dès le départ. L'organisation identifie et explique clairement le processus d'engagement et négocie avec les parties prenantes des échéanciers. Le principe de cibler réfère à l'engagement des parties prenantes avec une compréhension claire de ce que l'organisation souhaite atteindre.

1.4.1 Processus d'engagement des parties prenantes

Il existe plusieurs méthodes visant l'engagement des parties prenantes et, au cours des différentes étapes du processus, un certain nombre de méthodes peuvent être utilisées. En fait, la méthode, les outils et les techniques facilitant le processus d'engagement des parties prenantes peuvent varier en fonction de la situation, du temps, des compétences et des ressources disponibles (Australian Government, Department of Health, 2017). À titre d'exemple, le tableau 2 présente différents processus d'engagement repérés dans la documentation. L'identification des parties prenantes demeure toutefois l'étape la plus importante du processus, mais également la plus difficile. Elle est la clé du succès global de l'engagement (*Department of Education and Early Childhood Development, 2011*).

Tableau 2. Exemples de processus d'engagement

Auteurs (année)	<i>AccountAbility</i> (2015)	<i>Altria Corporate Services</i> (2004)	<i>Australian Government, Department of Health</i> (2017)	Jeffery (2009)	<i>Western and Pacific child Welfare Implementation Center</i> (2013)
Étapes					
Étape 1	<p>Planifier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profiler et cartographier des parties prenantes; - Déterminer les niveaux d'engagement et les méthodes; - Établir et communiquer les limites de la divulgation d'informations; - Ébauche d'un plan d'engagement; - Établir des indicateurs. 	<p>Préparer</p> <p>Identifier et comprendre le territoire à être exploré à travers l'engagement avec les parties prenantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Identifier les problèmes; 2- Prioriser les problèmes; 3- Identifier les catégories de parties prenantes. 	<p>Penser stratégiquement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartographier les parties prenantes; - Identifier les problèmes; - Définir des objectifs stratégiques; - Prioriser. 	<p>Plan</p> <p>Identifier les objectifs de base, les problèmes à aborder et les parties prenantes préalablement priorisées pour l'organisation.</p>	<p>Plan et conception</p> <p>Aligner le but et le processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les résultats; - Créer un plan de travail et des conditions de réussite; - Identifier et analyser les acteurs concernés; - Documenter le processus.
Étape 2	<p>Préparer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les ressources; - Construire la capacité à s'engager; - Identifier et préparer; - Identifier et préparer les risques à l'engagement. 	<p>Planifier</p> <p>Définir les objectifs et les paramètres de l'engagement, identifier et prioriser les parties prenantes avec lesquelles s'engager.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Établir les objectifs, la portée et la responsabilité; 2- Identifier et rechercher les parties prenantes; 3- Cartographier/prioriser les parties prenantes. 	<p>Analyse et planification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examen des progrès; - Apprendre des autres et identifier des partenaires; - En savoir plus sur les parties prenantes; - Fixer des objectifs. 	<p>Comprendre les parties prenantes, leurs souhaits et leurs besoins</p> <p>Comprendre ce qu'ils veulent et leurs besoins et comprendre comment cela correspond à vos besoins.</p>	<p>Engagement interne et renforcement des capacités</p> <p>Développer une unité pilote efficace.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et engager les membres; - Évaluer la formation et les besoins en ressources; - Créer une charte de groupe; - Développer du matériel de communication; - Documenter le processus.
Étape 3	<p>Implanter le plan d'engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inviter les parties prenantes à s'engager; - Informer les parties prenantes; - Engager; - Documenter l'engagement et ses résultats; - Développer un plan d'action; - Communiquer les résultats d'engagement et du plan d'action. 	<p>Conception</p> <p>Codévelopper un plan d'engagement, y compris l'agenda et la logistique, pour atteindre les objectifs d'engagement.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Réviser les principes; 2- Mener une diffusion initiale; 3- Établir des objectifs mutuels; 4- Identifier une technique et déterminer les besoins pour la facilitation; 5- Concevoir l'engagement; 6- Considérer les options autres. 	<p>Ressources et préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer des compétences et des capacités internes; - Développer la capacité des parties prenantes à s'engager. 	<p>Préparation interne et alignement avec les parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dédier le temps et les ressources appropriées pour identifier les points communs possibles entre votre organisation et vos parties prenantes; - Identifier les moyens possibles dans les discussions et les situations « gagnant-gagnant ». 	<p>Écouter et engager</p> <p>Encourager les échanges ouverts et l'apprentissage mutuel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer et exécuter un plan de sensibilisation; - Mener l'engagement avec les constituants identifiés; - Indiquer clairement les prochaines étapes - Débriefage de l'unité pilote; - Documenter le processus.

Auteurs (année)	<i>AccountAbility</i> (2015)	<i>Altria Corporate Services</i> (2004)	<i>Australian Government, Department of Health</i> (2017)	Jeffery (2009)	<i>Western and Pacific child Welfare Implementation Center</i> (2013)
Étape 4	<p>Réviser et améliorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et évaluer le niveau d'engagement; - Apprendre et améliorer; - Développer et suivre le plan d'action; - Rapport sur l'engagement. 	<p>Engager</p> <p>Réussir les objectifs grâce à l'exécution du plan de participation avec les parties prenantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Préparer les employés; 2-Fournir aux parties prenantes des informations de base; 3-Gérer l'engagement; 4-Confirmer les prochaines étapes. 	<p>Concevoir et engager</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier l'approche d'engagement la plus efficace; - Concevoir le processus. 	<p>Construire la confiance</p> <p>Les différents acteurs viendront avec différents niveaux de confiance et volonté de faire confiance.</p>	<p>Synthétiser et élaborer des stratégies</p> <p>Analyser les intrants et créer des stratégies.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Synthétiser les données; - Partager les résultats, identifier les priorités et élaborer des stratégies grâce au processus de coconception; - Engager l'unité pilote.
Étape 5		<p>Évaluer</p> <p>Évaluer les résultats de l'engagement pour l'organisation et les parties prenantes selon les objectifs spécifiques.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Déterminer les besoins pour l'engagement supplémentaire; 2-Évaluer le processus et les résultats; 3-Assurer. 	<p>Examen et mesure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier les activités de suivi; - Évaluer et faire un rapport sur les résultats; - Réviser et apprendre du processus. 	<p>Consultation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une représentation équitable de toutes les parties prenantes, pas seulement les plus faciles; 2. Être réactif en fournissant des informations et des propositions qui répondent directement à leurs attentes et à leurs intérêts précédemment identifiés; 3. Contextualiser l'information afin que les parties prenantes obtiennent une image détaillée et holistique; 4. Fournir des renseignements généraux complets, les parties prenantes doivent tirer des conclusions justes et raisonnables; 5. Être réaliste dans les négociations avec un éventuel compromis des attentes, des besoins et des objectifs; 6. Le processus de consultation devrait être important pour les principaux risques économiques, sociaux et environnementaux de l'organisation. 	<p>Réfléchir et affirmer</p> <p>Communiquer et examiner les stratégies proposées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer la stratégie proposée aux parties prenantes; - Engager le corps directeur et effectuer une analyse réflexive - Documenter le processus.

Auteurs (année)	<i>AccountAbility</i> (2015)	<i>Altria Corporate Services</i> (2004)	<i>Australian Government, Department of Health</i> (2017)	Jeffery (2009)	<i>Western and Pacific child Welfare Implementation Center</i> (2013)
Étapes					
Étape 6		<p>Appliquer Partager les apprentissages et intégrer les résultats de l'engagement de manière appropriée dans les pratiques.</p> <p>1-Évaluer les applications et partager à l'interne; 2-Rapport aux parties prenantes.</p>		<p>Répondre et implanter Décider d'un plan d'action pour chaque question convenue. Comprendre les réactions éventuelles des parties prenantes à la proposition aidera à élaborer une proposition d'action plus réussie.</p>	<p>Finaliser la stratégie Formaliser la stratégie et le plan d'action.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articuler la stratégie finale; - Engager l'unité pilote et les autres dans les séances de planification; - Documenter le processus.
Étape 7				<p>Surveillance, évaluation et documentation La gestion des connaissances est essentielle pour capter des informations et partager ce qui a été appris. La transparence du processus est grandement facilitée par une documentation précise, surtout si l'organisation rend compte de l'engagement des parties prenantes ou se soumet à un audit externe.</p>	<p>Adopter et lancer Implanter et documenter la stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer la stratégie aux parties prenantes; - Implanter la stratégie; - Engager l'unité pilote; - Documenter le processus.
Étape 8					<p>Évaluer et améliorer Réviser les leçons apprises et affiner la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engager l'unité pilote et les parties prenantes dans l'évaluation de la conception (du processus). - Évaluer les résultats, processus et la satisfaction des clients. - Documenter le processus.

1.4.2 Différents niveaux de participation à l'engagement des parties prenantes

Selon certains auteurs (Department of Education and Early Childhood Development, 2011), il existe cinq différents niveaux de participation à l'engagement des parties prenantes. Le tableau 3 démontre les cinq niveaux, explicite les objectifs d'engagement selon les niveaux, indique les promesses faites aux parties prenantes selon leur niveau d'implication et identifie les méthodes d'engagement pouvant être utilisées.

Tableau 3. Niveaux de participation à l'engagement des parties prenantes.

Niveaux d'engagement	Informier	Consulter	Impliquer	Collaborer	Favoriser la capacité d'agir
Objectifs d'engagement des parties prenantes	Fournir des informations équilibrées, objectives, précises et cohérentes pour aider les parties prenantes à comprendre le problème, les alternatives, les opportunités et les solutions.	Pour obtenir des commentaires des parties prenantes sur l'analyse, les alternatives et les résultats.	Travailler directement avec les parties prenantes tout au long du processus pour s'assurer que leurs préoccupations et leurs besoins sont systématiquement compris et pris en compte.	S'associer avec les parties prenantes, y compris pour le développement d'alternatives, la prise de décision et l'identification de solutions privilégiées.	Placer la prise de décision finale dans les mains des parties prenantes. Les parties prenantes sont en mesure/équipées pour contribuer activement à la réalisation des résultats
Promesse aux parties prenantes	Nous vous garderons informés.	Nous vous tiendrons au courant, écouterons et reconnaitrons les préoccupations et les aspirations et nous donnerons des commentaires sur la façon dont les parties prenantes ont influencé le résultat.	Nous travaillerons avec vous pour nous assurer que vos préoccupations et aspirations se reflètent directement dans les alternatives développées et fournissent des commentaires sur la manière dont les parties prenantes ont influencé le résultat.	Nous tiendrons compte de vos conseils et innovations dans la formulation de solutions et intégrerons vos conseils et recommandations aux résultats dans toute la mesure du possible.	Nous implanterons ce que vous décidez. Nous soutiendrons et compléterons vos actions.
Méthodes d'engagement	Fiches, bulletins, circulaires, sites web.	Commentaires du public, groupe de discussion, questionnaire, rencontres publiques.	Ateliers, scrutin délibératif, forums.	Groupe de références, forum de consensus, facilités pour la délibération et la prise de décision.	Dialogue avec le gouvernement, gouvernance locale, planification conjointe, fourniture de données, projets partagés, renforcement des capacités à s'engager.

*Repris de *Department of Education and Early Childhood Development* (2011) [Traduction libre]

1.4.3 Barrières à l'engagement efficace des parties prenantes

Selon le *Department of health* de l'Australie (2017), plusieurs barrières à l'engagement des parties prenantes peuvent exister à l'intérieur d'une organisation. Par exemple, les activités seront impactées si l'objectif à l'engagement des parties prenantes est mal défini. Les différents niveaux de compétences et d'expérience peuvent influencer la capacité des parties prenantes à participer pleinement. Dans la même lignée, l'absence de bonnes compétences à l'intérieur d'une équipe peut également être une entrave à leur engagement. En fait, un engagement efficace des parties prenantes nécessite un ensemble de compétences spécifiques. En leur absence, la collaboration dans le cadre de l'organisation et l'identification des problèmes et des opportunités peuvent être entravées. La présence d'un dialogue non focalisé est aussi une barrière à l'engagement. Les parties prenantes couvrent bien souvent une gamme de problématiques importantes, mais plus ou moins pertinentes selon les initiatives. L'obtention de commentaires pertinents est donc freinée. Finalement, le *Department of Health* (2017) indique qu'il est essentiel pour une organisation de réviser ou d'évaluer l'approche employée pour engager les parties prenantes, car sans évaluation, la capacité à apprendre et à améliorer le processus d'engagement est réduite.

Chapitre 2 : Discussion

Un modèle logique de l'engagement des parties prenantes dans une organisation apprenante a été créé afin d'illustrer et d'explicitier les liens existants entre les différents concepts décrits précédemment (schéma 1). À notre connaissance, il n'existe pas actuellement de modèles ou d'écrits sur l'engagement des parties prenantes dans une organisation apprenante. Les liens illustrés sont donc le fruit d'analyse et de résumé de la documentation pertinente.

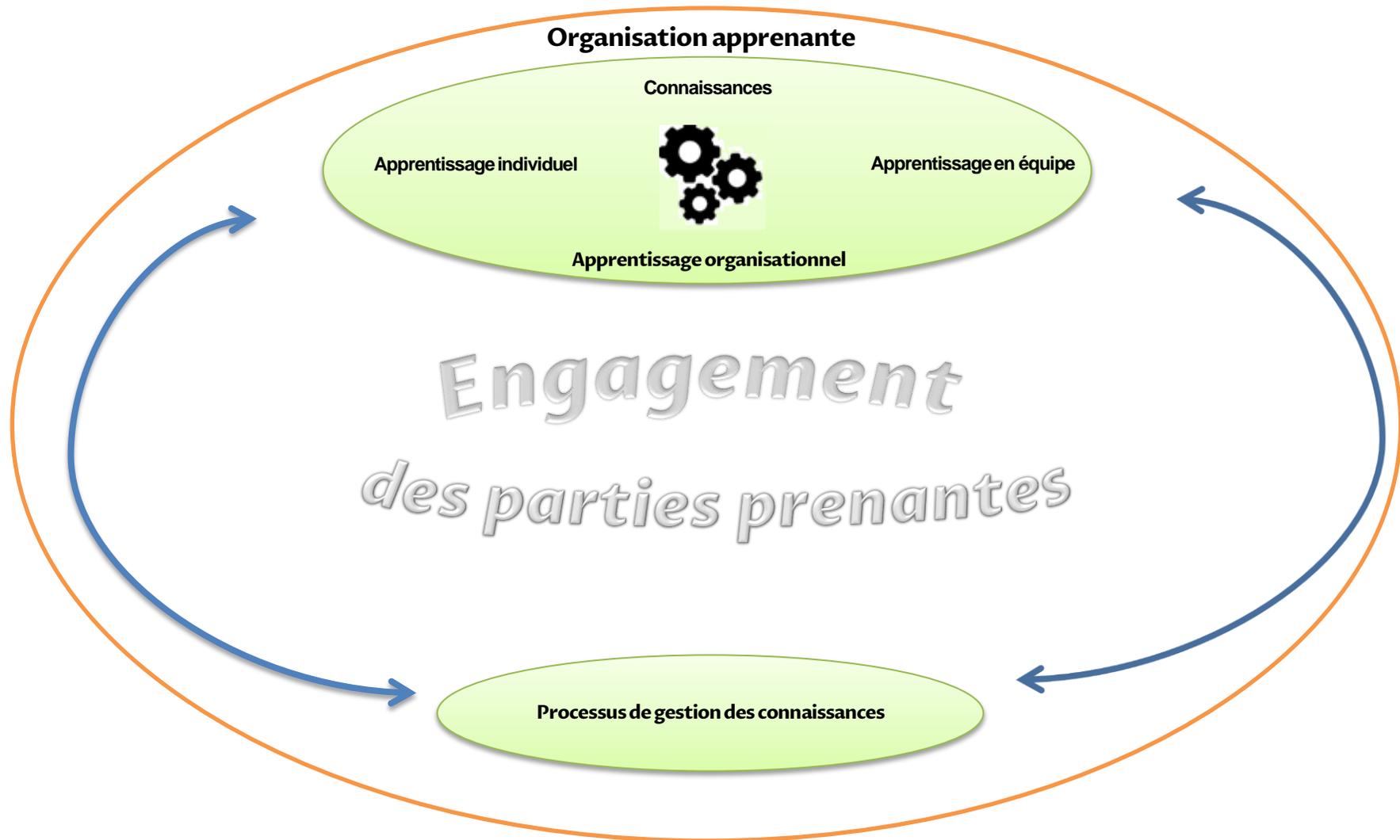
Le rôle des connaissances dans une organisation est sans contredit une ressource-clé dans la société postindustrielle (Bell, 1973 dans Gould, 2012). Elles ont d'ailleurs acquis une importance croissante au cours des dernières années (Savino, 2009 dans Gould, 2012). La connaissance des employés et le capital intellectuel de l'organisation sont désormais essentiels à sa réussite (Austin, 2008). Comme mentionné précédemment, l'apprentissage organisationnel est obtenu grâce à l'apprentissage individuel et à l'apprentissage en équipe. L'interaction continue, représentée par l'engrenage entre les connaissances, l'apprentissage individuel et l'apprentissage en équipe forme l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage ne peut cependant exister sans les processus de gestion des connaissances qui visent essentiellement à capter les connaissances tacites et à encourager les employés à partager et communiquer ces connaissances. La capacité d'une organisation à exploiter efficacement ses connaissances dépend en effet fortement de ses employés qui créent, partagent et utilisent les connaissances. À l'inverse, l'apprentissage organisationnel peut améliorer l'utilisation des connaissances de manière durable. L'engagement des parties prenantes à la philosophie d'organisation apprenante est indispensable. En fait, cet engagement devrait apparaître de façon spontanée à partir du moment où l'organisation entame la mise en œuvre préconisée d'une culture d'organisation apprenante. L'engagement devrait aussi être favorisé lors de l'utilisation adéquate des processus de gestion des connaissances étant donné que ceux-ci favorisent le partage de connaissances entre les individus sous différentes formes. Dans une optique de changement de culture, l'organisation doit promouvoir l'établissement de relations et de collaborations entre les parties prenantes afin de soutenir le développement des connaissances organisationnelles. Le rôle de l'organisation est donc de renforcer ces relations afin d'accéder aux connaissances des individus (Gould, 2012). Ces connaissances peuvent ensuite être employées pour générer des approches qui auront un impact sur les opérations et la rentabilité, créant ainsi de la valeur (Gould, 2012). Les relations entre les parties prenantes accroissent

ainsi les compétences organisationnelles nécessaires à la rétention et à l'exploitation des connaissances (Ayuso et coll., 2006 dans Gould, 2012).

L'engagement des individus à une culture d'organisation apprenante peut cependant être favorisé par l'organisation en employant des principes directeurs évidents (p. ex. respect, transparence, inclusion, etc.) et des processus adaptés à la situation, au temps, aux compétences et aux ressources disponibles. À l'intérieur des cinq processus repérés, la majorité des auteurs identifient les étapes de l'identification des parties prenantes, de l'engagement, de l'évaluation du processus d'engagement pour l'améliorer, ainsi que le partage des résultats. Bien que non exhaustive, cette liste permet d'orienter un processus d'engagement des individus à l'intérieur d'une organisation afin de favoriser les compétences organisationnelles.

Somme toute, plusieurs ingrédients et de nombreux considérants doivent être examinés avant l'implantation d'une culture d'organisation apprenante. D'abord, selon McGill et Slocum (1993), la responsabilité première des pratiques de gestion d'une organisation apprenante est de créer et de favoriser un climat propice à l'apprentissage. À cette condition, le rôle de la direction est d'encourager l'expérimentation, de créer un climat propice à la communication ouverte, de promouvoir le dialogue constructif et de faciliter l'expérience. Lorsque la direction réalise cette transformation, les employés partageront cet engagement à apprendre (Yadav et Agarwal, 2016). Aussi, il est important de communiquer clairement cette vision organisationnelle pour l'apprentissage et d'inculquer une responsabilité de l'apprentissage organisationnel à tous les membres. Un engagement de qualité des parties prenantes, ainsi qu'une gestion adéquate des connaissances à l'intérieur d'une organisation apprenante, engendreront de cette façon une amélioration des processus organisationnels, dont l'innovation. Nonobstant ces conditions facilitantes, certains défis attendent l'organisation qui souhaite implanter une culture d'organisation apprenante. Ainsi, il est important de considérer les facteurs tels que l'entêtement et la résistance au changement des individus, les structures centralisées et la tendance involontaire de certains gestionnaires à contrôler excessivement les processus à l'aide d'un trop grand nombre de diagrammes et des graphiques. Il est également important de bien définir l'objectif d'engager les parties prenantes, de connaître leurs capacités et leurs compétences, ainsi que d'évaluer l'approche employée pour engager les parties prenantes. Le questionnaire évaluant les différentes dimensions de l'organisation apprenante est un bon point de départ pour identifier les forces sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer et les domaines ayant un plus grand effet stratégique pour le développement d'une organisation apprenante.

Schéma 1 : Modèle logique de l'engagement des parties prenantes dans une organisation apprenante



Conclusion

En conclusion, la mise en œuvre d'une organisation apprenante a la capacité d'engendrer plusieurs changements positifs (p. ex. une meilleure appropriation des connaissances, une amélioration de la satisfaction au travail des employés, un engagement concret, une standardisation des pratiques, une fierté collective, etc.). L'utilisation adéquate des processus de gestion des connaissances ainsi que la mise en œuvre des différentes dimensions de l'organisation apprenante devraient entraîner de manière naturelle l'engagement des employés à une culture d'apprentissage. Certains processus d'engagement des parties prenantes peuvent néanmoins soutenir leur implication et leur apprentissage.

Références

- AccountAbility (2015). *AA1000 Stakeholder engagement standard*. New York : AccountAbility.
- Altria Corporate Services, Inc. (2004). *Stakeholder engagement planning : overview*. New York : Philip Morris International.
- Austin, M. J. (2008). *Strategies for transforming human service organizations into learning organizations : knowledge management and the transfer of learning*. *Journal of Evidence-Based Social Work*, vol. 5 (3-4), 569-596.
- Australian Government, Department of Health (2017). *Stakeholder engagement framework*. Canberra : Australian Government, Department of Health.
- Čierna, H., Sujová, E., Hąbek, P., Horská, E., Kapsdorferová, Z. (2017). *Learning organization at higher education institutions in the EU : proposal for implementing philosophy of learning organization – results from research*. *Quality and Quantity Journal*, vol. 51(3), 1305-1320.
- Crites, G. E., McNamara, M. C., Akl, E. A., Richardson, W. S., Umscheid, C. A., Nishikawa, J. (2009). *Evidence in the learning organization*. *Health Research Policy and Systems*, vol. 7(4), 1-13.
- Department of Education and Early Childhood Development (2011). *Stakeholder engagement framework*. Melbourne : Department of Education and Early Development.
- Fabi, B., Martin, Y., Valois, P. (1999). *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuse*. *Gestion*, vol. 24(3), 102-113.
- Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Paré, G., Côté, J., Courcy, F. (2015). *A learning organization in the service of knowledge management among nurses : a case study*. *International Journal of Information Management*, vol. 35(5), 636-642.
- Gould, R. W. (2012). *Open innovation and stakeholder engagement*. *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 7(3), 1-11.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., Ishak, N. A. (2014). *Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness : a proposed framework for Malaysian public institutions of higher education*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 130, 299-304.
- Jeffery, N. (2009). *Stakeholder engagement : a road map to meaningful engagement*. Bedford : Cranfield School of Management, Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In W. R. King (Ed.), *Knowledge management and organizational learning* (*Annals of Information Systems*, vol. 4). (pp. 3-13). New York : Springer.

- Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., Ashish, K. C., Målqvist, M. (2015). *Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal*. Health Research Policy and Systems, vol. 13(6), 1-14.
- Majila, V. T. (2012). *Organizational learning in the public sector : a study reference to the Eastern Cape department of human settlements*. (Thesis). University of Stellenbosh.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture : the dimensions of the learning organization questionnaire*. Advances in Developing Human Resources, vol. 5(2), 132-151.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. Michigan : Doubleday/Currency.
- Watson, M. (2007). *Knowledge management in health and social care*. Journal of Integrated Care, vol. 15(1), 27-33.
- Western and Pacific Child Welfare Implementation Center (2013). *Stakeholder engagement : tools for action*. Washington : Western and Pacific Child Welfare Implementation Center.
- Yadav, S., Agarwal, V. (2016). *Benefits and barriers of learning organization and its five discipline*. Journal of Business and Management, vol.18(12), 18-24.

Annexes

Annexe 1 : The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (Marsick et Watkins, 2003)

Traduction libre par Marie-Claude Lehoux avec l'accord des auteurs V. J. Marsick et K. E. Watkins. Le CIUSSS MCQ ne détient aucun droit d'auteur sur le document traduit.

Les éléments marqués d'un astérisque (*) sont ceux identifiés pour la version courte du questionnaire.

		Presque jamais 1	2	3	4	5	Presque toujours 6
Niveau individuel							
1	Dans mon organisation, les gens discutent ouvertement des erreurs afin d'apprendre d'elles.						
2	Dans mon organisation, les gens identifient les compétences requises pour effectuer des futures tâches de travail.						
3*	Dans mon organisation, les gens s'aident mutuellement.						
4	Dans mon organisation, les gens peuvent obtenir de l'argent et d'autres ressources pour soutenir leur apprentissage.						
5*	Dans mon organisation, les gens ont du temps pour soutenir leur apprentissage.						
6	Dans mon organisation, les gens voient les problèmes dans leur travail comme une occasion d'apprendre.						
7*	Dans mon organisation, les gens sont récompensés pour apprendre.						
8*	Dans mon organisation, les gens peuvent émettre des commentaires sur leurs collègues, de façon ouverte et sincère.						
9	Dans mon organisation, les gens écoutent les opinions des autres avant d'émettre leur propre opinion.						
10	Dans mon organisation, les gens sont encouragés à se demander « pourquoi », quel que soit leur statut hiérarchique.						
11*	Dans mon organisation, chaque fois que les gens exposent leur point de vue, ils demandent aussi ce que les autres pensent.						
12	Dans mon organisation, les gens font preuve de respect les uns envers les autres.						
13*	Dans mon organisation, les gens passent du temps à créer de la confiance entre eux.						

		Presque jamais 1	2	3	4	5	Presque toujours 6
Niveau équipe ou groupe							
14*	Dans mon organisation, au besoin, les équipes/groupe ont la liberté d'adapter leurs objectifs.						
15	Dans mon organisation, les membres des équipes/groupe se considèrent comme des égaux, indépendamment du statut hiérarchique, de la culture ou d'autres différences.						
16	Dans mon organisation, les équipes/groupe se concentrent autant sur la tâche du groupe que sur la qualité du travail du groupe.						
17*	Dans mon organisation, les équipes/groupe révisent leur réflexion à la suite de discussion de groupe ou d'informations recueillies.						
18	Dans mon organisation, les équipes/groupe sont récompensés pour leurs réalisations en équipe/groupe.						
19*	Dans mon organisation, les équipes/groupe sont convaincus que l'organisation se conformera à leurs recommandations.						

		Presque jamais 1	2	3	4	5	Presque toujours 6
Niveau organisation							
20	Mon organisation utilise une communication bidirectionnelle sur une base régulière, telle que des systèmes de suggestion, des babillards électroniques ou des réunions démocratiques/ouvertes.						
21	Mon organisation permet d'obtenir les informations nécessaires à tout moment, rapidement et facilement.						
22	Mon organisation maintient une base de données à jour sur les compétences des employés.						
23*	Mon organisation crée des systèmes pour mesurer les écarts entre les performances actuelles et celles attendues.						
24*	Mon organisation met à la disposition de tous les employés les leçons apprises.						
25*	Mon organisation mesure les délais et le temps consacré à la formation.						
26*	Mon organisation reconnaît les gens qui prennent des initiatives.						
27	Mon organisation donne aux gens des choix dans leurs tâches professionnelles.						

Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5(2), 132-151, traduction libre par M.-C. Lehoux.

28	Mon organisation invite les gens à contribuer à la vision de l'organisation.						
29*	Mon organisation donne aux gens le contrôle des ressources dont ils ont besoin pour accomplir leur travail.						
30*	Mon organisation soutient les employés qui prennent des risques calculés.						
31	Mon organisation harmonise les visions entre les différents niveaux et groupes de travail.						
32	Mon organisation aide les employés à équilibrer le travail et la vie de famille.						
33*	Mon organisation encourage les gens à penser à partir d'une perspective globale.						
34	Mon organisation encourage chacun à faire connaître les points de vue des « clients/patients/usagers » dans le processus décisionnel.						
35	Mon organisation considère l'impact des décisions sur le moral des employés.						
36*	Mon organisation travaille avec la communauté extérieure pour répondre aux besoins mutuels.						
37*	Mon organisation encourage les gens à obtenir des réponses de l'ensemble de l'organisation lors de la résolution de problèmes.						
38	Dans mon organisation, les dirigeants appuient généralement les demandes de possibilité d'apprentissage et de formation.						
39	Dans mon organisation, les dirigeants communiquent des informations à jour sur les concurrents, les tendances du secteur, et les orientations de l'organisation.						
40	Dans mon organisation, les dirigeants soutiennent le pouvoir d'agir des autres et les aident à réaliser la vision de l'organisation.						
41*	Dans mon organisation, les dirigeants sont des mentors et coachent ceux qu'ils mènent.						
42*	Dans mon organisation, les dirigeants recherchent continuellement des occasions pour apprendre.						
43*	Dans mon organisation, les dirigeants s'assurent que les actions de l'organisation sont conformes à ses valeurs.						

Mesurer l'organisation apprenante

Résultats au niveau organisationnel

Dans cette section, nous vous demandons de réfléchir à la performance relative de l'organisation. Il faudra noter l'étendue à laquelle chaque déclaration est exacte sur la performance actuelle de l'organisation en fonction de l'année précédente. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous sommes intéressés par votre perception de la performance actuelle. Si la déclaration est vraie, donc OUI, encrer 5 sur votre feuille et si l'énoncé n'est pas vrai, donc NON, noter 2.

		Non 2	Oui 5
Niveau organisation			
44	Dans mon organisation/service, le retour sur investissement est supérieur à celui de l'année dernière.		
45	Dans mon organisation, la productivité moyenne par employé est supérieure à l'année dernière.		
46	Dans mon organisation, le temps de dispensation des services est inférieur à celui de l'année dernière.		
47	Dans mon organisation, le temps de réponse pour les plaintes est meilleur que l'année précédente.		
48	Dans mon organisation, la population desservie est supérieure à celle de l'année dernière.		
49	Dans mon organisation, le cout par épisode de service est inférieur à celui de l'année dernière.		
50	Dans mon organisation, la satisfaction des usagers est plus grande que l'année précédente.		
51	Dans mon organisation, le nombre de suggestions implantées est plus grand que l'année dernière.		
52	Dans mon organisation, le nombre de nouveaux produits ou services est plus grand que l'année dernière.		
53	Dans mon organisation, le pourcentage de travailleurs qualifiés par rapport à la main-d'œuvre totale est supérieur à l'année dernière.		
54	Dans mon organisation, le pourcentage des dépenses totales consacrées à la technologie et au traitement de l'information est supérieur à celui de l'année dernière.		
55	Dans mon organisation, le nombre d'individus qui apprend de nouvelles compétences est supérieur à l'année dernière.		

Information additionnelle sur vous et votre organisation

56. Quelle est votre principale responsabilité?

1. Direction générale
2. Opération/production
3. Administration, logistique, ou finances
4. Ressources humaines
5. Commercialisation/vente
6. Technique/recherche et développement

57. Quel est votre rôle?

1. Haute direction
2. Cadre intermédiaire
3. Superviseur
4. Non-gestion technique/professionnelle
5. Non-gestion employé horaire

58. Quel est votre niveau de scolarité?

1. Vous n'avez pas complété votre secondaire
2. Diplôme d'études secondaires
3. Certificat ou diplôme associé
4. Baccalauréat
5. Études supérieures

59. Combien d'heures par mois consacrez-vous, sur votre temps personnel, à l'apprentissage lié au travail?

1. 0 heure par mois
2. 1-10 heures par mois
3. 11-20 heures par mois
4. 21-35 heures par mois
5. 36+ heures par mois

60. Combien d'employés sont dans votre organisation?

1. 0-500
2. 501-1 000
3. 1 001 – 10 000

4. 10 001 – 50 000
 5. Plus de 50 000
61. Type de commerce?
1. Manufacturier
 2. Service
 3. Gouvernement
 4. Autre
62. Le revenu annuel de votre organisation
1. Moins de 2 millions
 2. 2 – 25 millions
 3. 26-99 millions
 4. Plus de 99 millions



**Institut universitaire
en déficience intellectuelle et
en trouble du spectre de l'autisme**

Rattaché au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

1025, rue Marguerite-Bourgeoys
Trois-Rivières (Québec) G8Z 3T1

Téléphone : 819 379-7732

Ligne sans frais : 1 888 379-7732

www.rechercheiuditsa.ca

www.ciusssmcq.ca

Pour nous suivre sur les médias sociaux :

 CIUSSS MCQ