



Résumé - 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

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

Résumé

À l'ère de l'information, une 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. L'objectif de ce document est d'explorer, de mettre en lumière et de faire des liens entre les différents concepts appartenant à l'organisation apprenante afin de soutenir le Service de transfert et de valorisation des connaissances – innovation (TVCI) qui souhaite étudier la possibilité d'accompagner la création d'une culture d'organisation apprenante au sein du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ).

L'organisation apprenante se définit 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). Selon certains auteurs, l'organisation apprenante se caractérise par différents dimensions, éléments ou fonctions. L'apprentissage demeure néanmoins la composante la plus importante. Elle est considérée, pour sa part, comme une recherche continue de meilleures solutions pour atteindre les objectifs de l'organisation (Čierna et coll., 2017). La mise en œuvre d'une philosophie d'organisation apprenante, soit la création d'infrastructures qui favorisent l'apprentissage continu, l'adaptation et la croissance de l'organisation, peut être réalisée à partir de cinq disciplines (pensée systémique, maîtrise personnelle, vision partagée, l'apprentissage en équipe et les processus mentaux).

Les concepts d'organisation apprenante et d'apprentissage organisationnel sont caractérisés de manière différente. De manière générale, l'apprentissage organisationnel est obtenu grâce à l'apprentissage individuel qui s'accumule pour former l'apprentissage en équipe. L'interaction qui se déroule entre les individus est l'aspect clé de l'apprentissage organisationnel (Yadav et Agarwal, 2016). Plusieurs barrières existent cependant à l'apprentissage organisationnel et il est important de les considérer pour obtenir une organisation où l'apprentissage et l'innovation peuvent se produire. Pour aider les organisations à déterminer où elles se situent, comparativement à où elles doivent être, il existe un outil, le *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) (Marsick et Watkins, 2003), qui permet de guider le changement vers une culture d'apprentissage organisationnelle. 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. Il existe une version complète de 43 éléments et une version abrégée de 21 éléments de cet outil.

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 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. Selon certains auteurs, l'apprentissage

organisationnel est l'objectif de la gestion des connaissances. En effet, la gestion des connaissances joue un rôle important dans les organisations puisque la connaissance des employés et le capital intellectuel sont essentiels à la réussite organisationnelle (Austin, 2008). Essentiellement, la gestion des connaissances renvoie à la planification, l'organisation, la motivation et l'accompagnement des personnes, des processus et des systèmes de l'organisation afin de s'assurer que ses actifs liés à la connaissance soient améliorés et efficaces. Dans les organisations de santé et services sociaux, elle est cependant complexe considérant la quantité et la fragmentation de l'information, l'expansion rapide des connaissances et la dépendance aux contextes (Gagnon et coll., 2015). Des stratégies d'implantation d'un système de gestion des connaissances existent toutefois pour aider les gestionnaires désirant implanter un tel système.

Aussi, l'engagement des parties prenantes à la philosophie d'organisation apprenante est un élément indispensable à considérer. En effet, en engageant significativement les individus, les groupes de personnes et les organisations qui sont affectés ou qui peuvent impacter les activités d'une organisation, il est possible d'améliorer la performance globale de l'organisation. Cet engagement peut également accroître la connaissance de l'organisation et construire son capital social et relationnel (AccountAbility, 2015). 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. Selon la situation, le temps, les compétences et les ressources disponibles, ces méthodes peuvent varier. Aussi, différents niveaux de participation à l'engagement des parties prenantes existent. Il s'agit de cibler le niveau souhaité par les participants et l'organisation. Aussi, plusieurs barrières peuvent entraver l'engagement des parties prenantes à l'intérieur d'une organisation et il est important de les considérer avant de souhaiter vouloir changer de culture.

Somme toute, plusieurs ingrédients et de nombreux considérants doivent être examinés avant l'implantation d'une culture d'organisation apprenante. Cependant, la mise en œuvre d'une telle organisation 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'implantation des différentes dimensions de l'organisation apprenante et l'utilisation appropriée des processus de gestion des connaissances devraient entraîner de manière naturelle l'engagement des parties prenantes à une culture d'apprentissage. Cet engagement, jumelé à une gestion adéquate des connaissances, engendrerait une amélioration des processus organisationnels, dont l'innovation. Il est toutefois suggéré de considérer les barrières et les facteurs facilitants à l'engagement des parties prenantes avant d'implanter un tel changement de culture.

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.



**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