L'ORGANISATION APPRENANTE

SERGIO D'AMICO

VERSION | 2020-09-21

En collaboration avec :

Québec

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS QUALITÉ

INTRODUCTION

LE PLAN DE LA PRÉSENTATION (DURÉE : 3 HEURES)

- Introduction (10 minutes)
- Module 1 – Quiz « Mon organisation est-elle apprenante? » (20 minutes)
- Module 2 – Les concepts clés : les cinq éléments d'une organisation apprenante (60 minutes)
- Module 3 – Le diagnostic (30 minutes)
- Module 4 – La transformation (30 minutes)
- Conclusion (10 minutes)

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LE MODE DE FONCTIONNEMENT

- Garder les caméras ouvertes, mais laisser les micros fermés
- Poser des questions pour obtenir des clarifications en tout temps (dans la fenêtre de conversation ou en utilisant la fonction « main levée »)
  - Toute question mérite une réponse
  - Il n'y a pas de mauvaise question
- Communiquer toute information qui pourrait contribuer à faire évoluer les compétences du groupe
- Respecter le temps prévu pour les pauses afin que la formation demeure efficace
- Restreindre les sources de distraction (cellulaires, courriels, etc.)
- Avoir du plaisir!

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

- Présenter les éléments qui composent le concept d'entreprise apprenante
- Introduire un outil de diagnostic pour identifier les forces et opportunités de développement de l'organisation
- Suggérer un ensemble d'actions et de pistes de solutions à prendre afin que votre organisation puisse devenir une organisation de type apprenante

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

MODULE 1 - QUIZ

QUIZ : MON ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

- Répondez aux questions des pages suivantes selon une échelle de 1 à 4 :
  1. Pas du tout
  2. Dans une faible mesure
  3. Dans une grande mesure
  4. Totalement

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

Mon organisation encourage et appuie le développement professionnel de ses employés.

1 Pas du tout

2 Dans une faible mesure

3 Dans une grande mesure

4 Totalement

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at **pollev.com/app**

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

Le partage de connaissances entre équipes est encouragé de diverses façons: forums, rencontres, bases de données, tableaux de bord, salles de pilotage, etc.

1 Pas du tout

2 Dans une faible mesure

3 Dans une grande mesure

4 Totalement

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at **pollev.com/app**

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

L'apprentissage en action tel que la résolution de problème est pratique courante.

1 Pas du tout

2 Dans une faible mesure

3 Dans une grande mesure

4 Totalement

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at **pollev.com/app**

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

Des procédures et systèmes sont en vigueur pour assurer que les connaissances clés sont capturées et partagées.

1 Pas du tout

2 Dans une faible mesure

3 Dans une grande mesure

4 Totalement

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at **pollev.com/app**

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

Nous partageons l'information de manière active et continue avec nos clients afin d'obtenir leurs idées et la rétroaction dans le but d'apprendre et d'améliorer nos produits et services.

1 Pas du tout

2 Dans une faible mesure

3 Dans une grande mesure

4 Totalement

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at **pollev.com/app**

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

MODULE 2 : LES CONCEPTS CLÉS

LES CONCEPTS ABORDÉS

- Les huit courants
- La 5e discipline - Senge
- La définition et les caractéristiques de l'organisation apprenante
- Le modèle de Harbart
- Le modèle d'organisation apprenante systémique de Marquardt

« Un problème ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé »

-Albert Einstein

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LES HUIT COURANTS QUI CRÉENT LE BESOIN

1. La mondialisation et la conjoncture économique mondiale
2. Les progrès technologiques
3. La transformation du monde du travail
4. Une offre supérieure à la demande
   - Une clientèle avertie et influente
5. La valorisation des connaissances et des apprentissages
   - Comptabilisation en termes d'actifs
6. Les attentes et l'évolution de la main-d'œuvre
7. Une main-d'œuvre mobile et diverse
8. Les changements sont d'ordre exponentiel

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

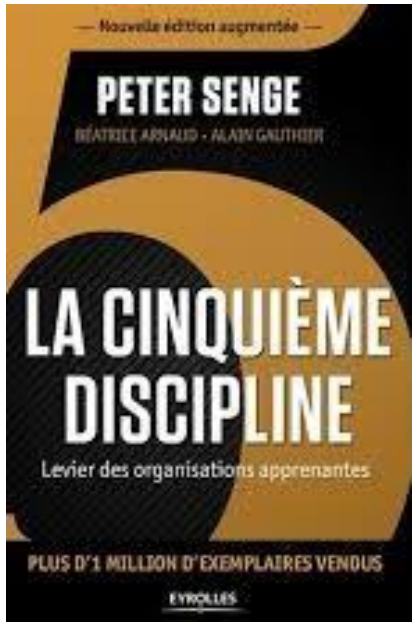
LES ORIGINES

- Le Taylorisme (19e siècle)
  - Organisation scientifique du travail
- La démocratisation industrielle (1940)
  - Déclinaison des prises de décisions, des responsabilités et de l'autorité
- Le développement organisationnel (1950)
- Chris Argyris (Harvard, 1957-)
  - Interactions et influences de l'organisation sur les individus
  - L'apprentissage individuel et de l'organisation
  - *L'apprentissage organisationnel, théorie, méthode et pratique, 1978*
- Peter Senge (MIT Sloan)
  - *La cinquième discipline, 1990*

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA CINQUIÈME DISCIPLINE (1990)

- Considéré comme un des ouvrages phares sur la gestion, selon le Harvard Business Review
- L'auteur présente cinq disciplines pour mettre en œuvre 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 :
  1. La pensée systémique
  2. La maîtrise personnelle
  3. La vision partagée
  4. L'apprentissage en équipe
  5. Les processus mentaux



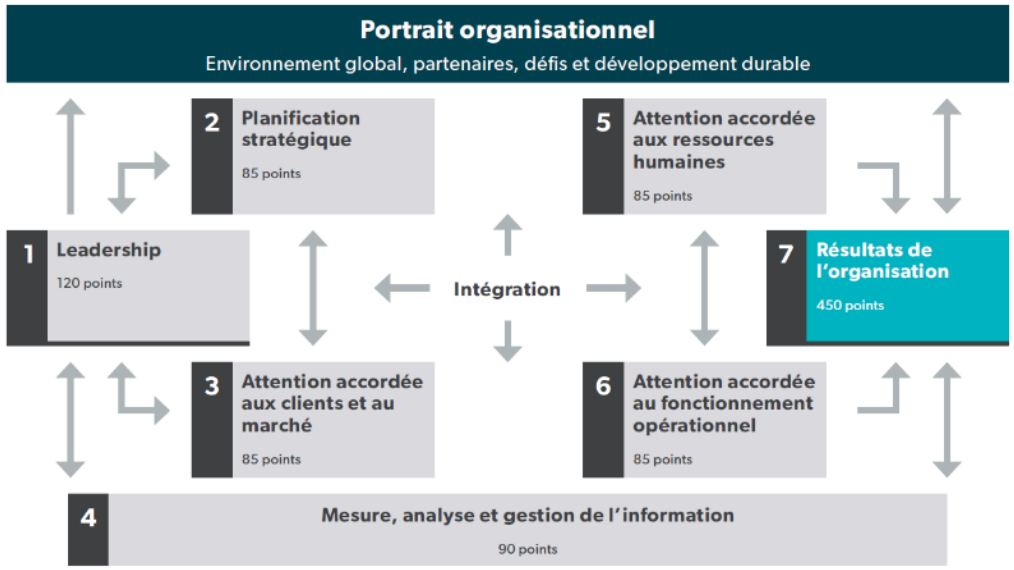
En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

1. LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

- L'élément le plus important, qui complète les 4 autres éléments
- La capacité de voir le monde comme un système complexe dans lequel les individus comprennent que tout est relié
- Approche holistique: un système ne peut être compris que dans son ensemble et non par chacun de ses éléments individuels
- Une organisation est aussi un système dont les éléments, les liens et interactions s'influencent entre eux



En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

2. LA MAÎTRISE PERSONNELLE

- C'est un élément de l'organisation apprenante qui appartient à chaque individu. Les organisations apprennent uniquement grâce à des individus qui apprennent.
- La qualité d'éclaircir et approfondir notre vision, de centrer nos énergies, de développer notre patience et de porter un regard objectif sur les faits.
- L'apprentissage individuel ne garantit pas l'apprentissage organisationnel, mais sans apprentissage individuel, il n'y a aucun apprentissage organisationnel.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

3. LA VISION PARTAGÉE

- L’approche de définir une vision future de l’organisation apprenante pour mobiliser le personnel.
- Une vision authentique et partagée est vitale pour une organisation apprenante, car elle est énergisante et ouvre la voie nécessaire à l’apprentissage.
- Les gens excellent et apprennent, non pas parce qu'on leur dit de le faire, mais parce qu'ils veulent.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l’Emploi et de la Solidarité sociale 2020

4. L'APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

- Lorsque les équipes apprennent de manière efficace, non seulement ils produisent des résultats extraordinaires, mais les individus se développent plus rapidement.
- Plusieurs têtes valent mieux qu'une!
- L'apprentissage en équipe porte entre autres sur le dialogue, la rétroaction (*feedback*) et la résolution de problèmes.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

5. LES MODÈLES MENTAUX

- Les modèles mentaux sont des perceptions, des généralisations ou même des images qui influencent la compréhension de notre écosystème et comment nous agissons.
- Nous ne sommes pas conscients de nos modèles mentaux ni de leurs effets sur notre comportement.
- Ils sont ancrés et les individus les utilisent automatiquement sans le réaliser.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA DÉFINITION DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Bien que « La cinquième discipline » ait été l'œuvre marquante, elle demeure conceptuelle et abstraite.

- Le concept s'est développé et a été raffiné depuis par de nombreux modèles et définitions.

Nous suggérons la suivante :

- *L'organisation apprenante est celle qui a les compétences pour créer, acquérir et transférer les connaissances clés à son fonctionnement, pour ensuite se transformer et s'améliorer suite à l'intégration de connaissances et d'idées nouvelles. (Garvin)*

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET INDIVIDUEL

L'un des 12 principes à la base des Prix performance Québec

- Pour atteindre de hauts niveaux de performance, les organisations doivent être en mesure de gérer les **risques** et d'effectuer des changements de plus en plus rapidement. Elles doivent favoriser continuellement l'acquisition de **savoirs**. Les pratiques qui permettent les apprentissages doivent être **intégrées** au fonctionnement et aux structures de l'organisation.
- L'écoute des idées des employés, la recherche et le développement, le traitement de l'information provenant des clients, la formation en cours d'emploi, le partage des apprentissages et le balisage (*benchmarking*) constituent les principaux piliers de l'entreprise apprenante.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORGANISATION APPRENANTE

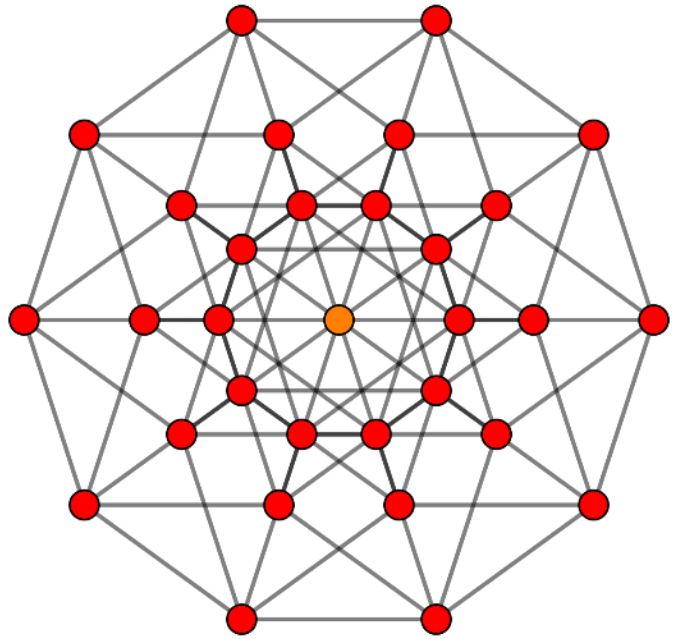
- Elle est axée sur les niveaux de performance et liée à ses objectifs d'affaires.
- Elle met l'accent sur les processus et méthodes d'apprentissage.
- Elle reconnaît que l'apprentissage est aussi important que la résultante question-réponse.
- Les opportunités d'apprentissage, de développement des connaissances, des compétences et des attitudes sont déployées à l'ensemble de l'organisation.
- L'apprentissage est la responsabilité de chacun.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LES AUTRES MODÈLES

Les cinq disciplines de Senge ont donné naissance à d'autres modèles

- Les huit dimensions selon Laurent Habart
- Le modèle d'organisation apprenante systémique (Marquardt)



En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LES HUIT DIMENSIONS (HABART)

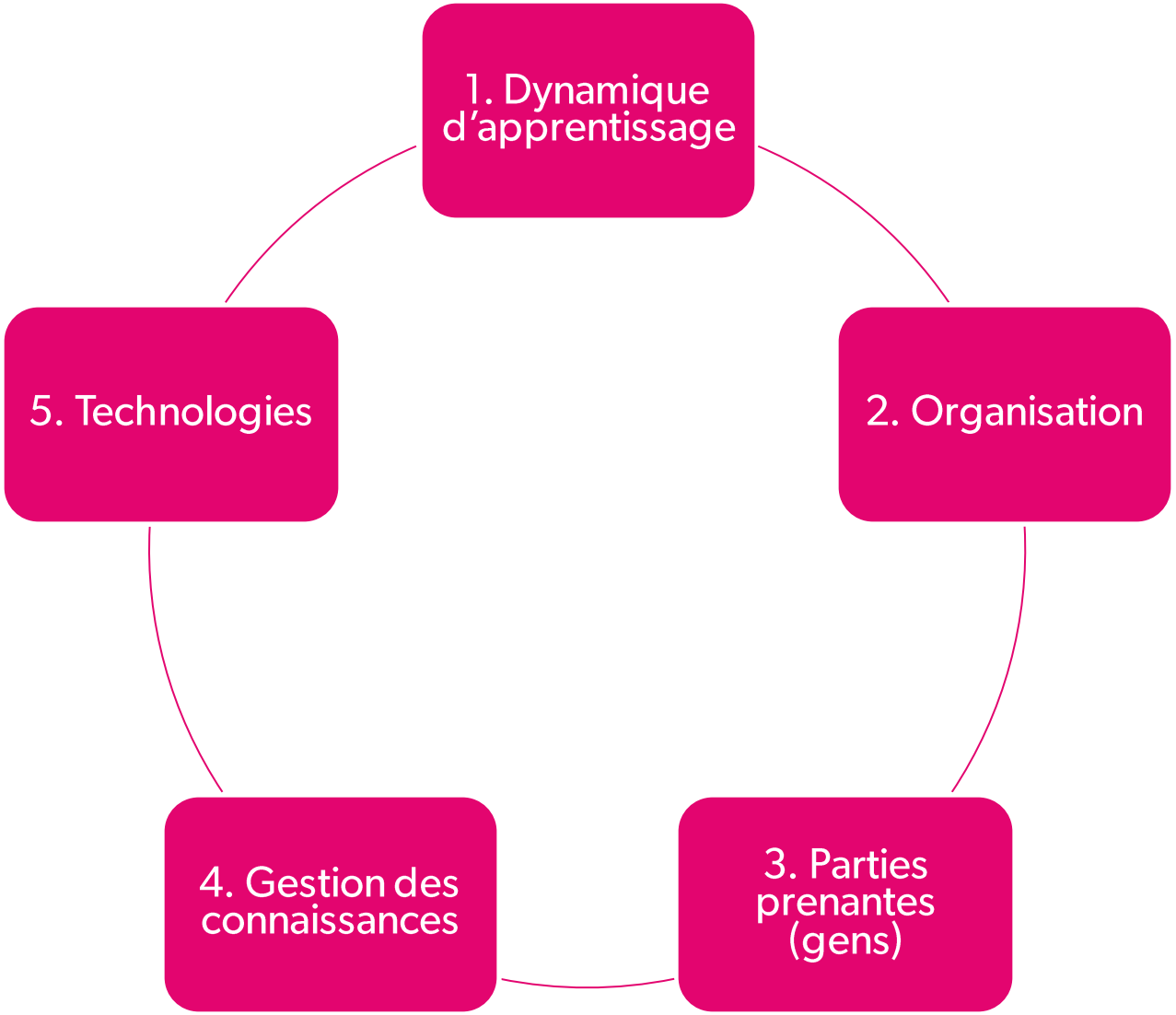
1. La vision commune
2. Le climat propice
3. La culture apprenante
4. L'écosystème digital
5. La place de l'équipe
6. L'envie de progresser
7. L'état d'esprit exploratoire
8. Les pratiques apprenantes

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LE MODÈLE D'ORGANISATION APPRENANTE SYSTÉMIQUE (MARQUARDT)

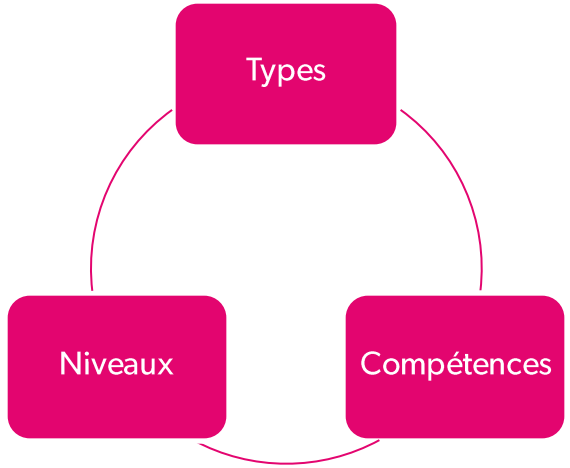


En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

1. LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE



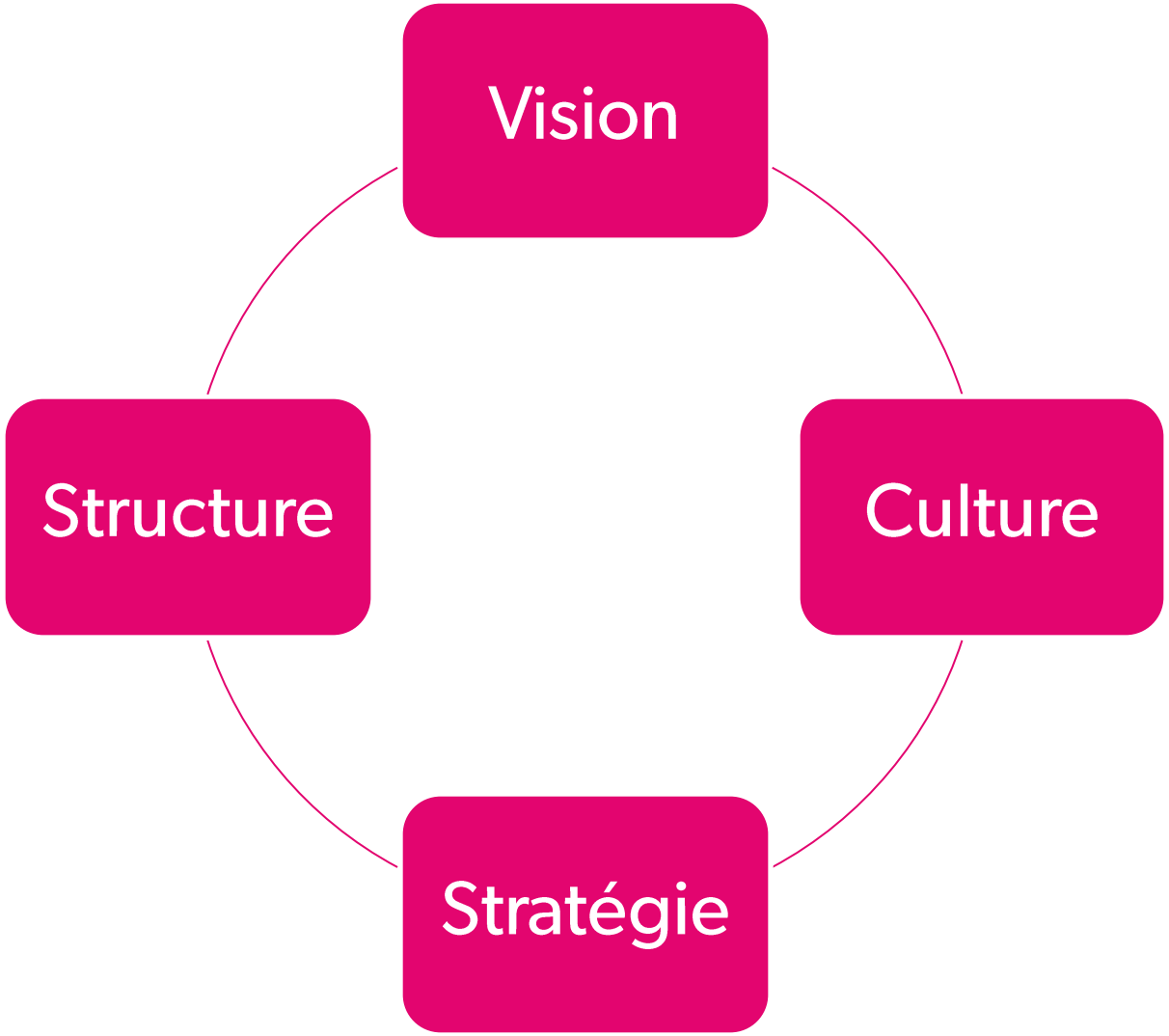
Types	Niveaux	Compétences
• Individuel • Équipe • Organisationnel	• Proactif (futur) • Réactif (passé) • En action (présent)	• Pensée systémique • Modèles mentaux • Expertise personnelle • Apprentissage auto-dirigé

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

2. L'ORGANISATION

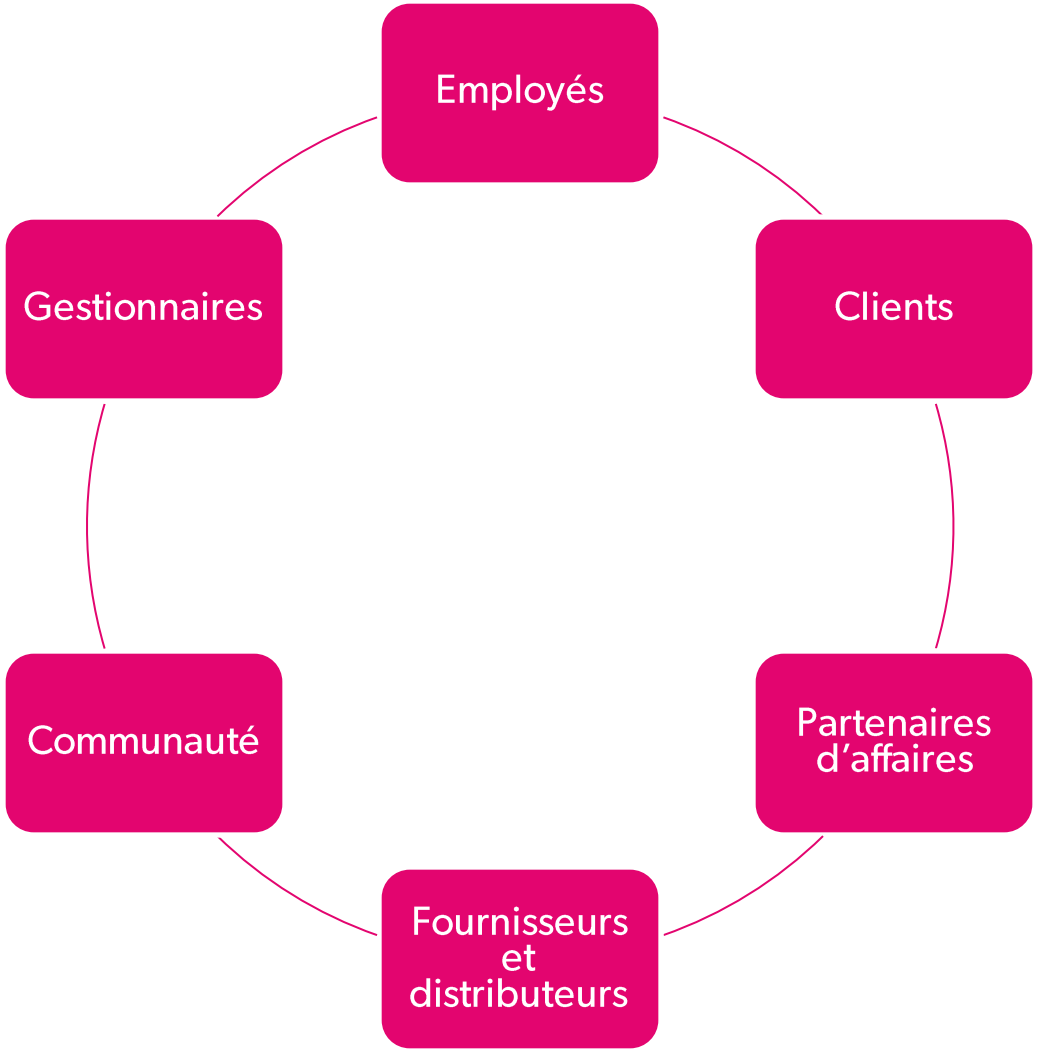


En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

3. LES PARTIES PRENANTES (GENS)

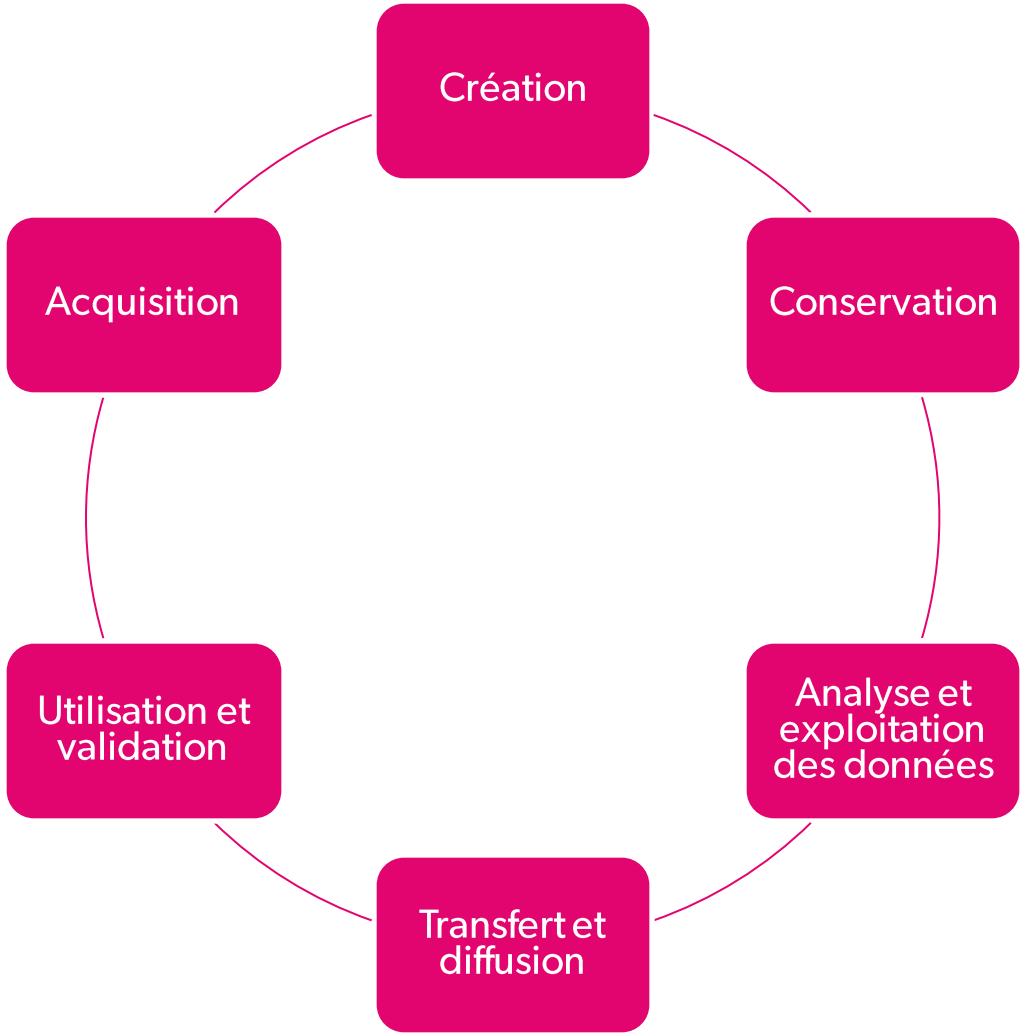


En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

4. LA GESTION DES CONNAISSANCES



En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

5. LES TECHNOLOGIES

Gestion des connaissances

- Architecture et infrastructure pour colliger, transférer, diffuser et partager les connaissances et les meilleures pratiques

Mise en valeur de l'apprentissage

- Audio
- Vidéo
- Multimédia
- Réalité augmentée
- Etc.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

EXERCICE SUR LA VISION

- Un exercice en six étapes pour définir la vision de l'organisation apprenante dont vous voudriez faire partie.
- D'abord vous la définissez en solitaire, pour ensuite la partager avec vos collègues.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA PREMIÈRE ÉTAPE

Si mon organisation… Imaginez votre organisation comme étant apprenante, celle dont vous rêvez et que vous considérez comme idéale du point de vue des apprentissages.

- Pour mieux vous aider à la définir de façon plus précise, pensez aux questions suivantes :
  - Quelles sont les politiques en vigueur et la culture qui en ferait une organisation en tête de peloton?
  - Comment se comportent les employés? Les dirigeants? Entre eux et avec les parties prenantes externes à l'organisation?
  - Quelles sont les différences entre cette organisation idéale et la vôtre actuellement?

- Écrivez vos réponses au temps présent avec le plus de détails possible.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA DEUXIÈME ÉTAPE

- Le peaufinage :
  - Peut-être voulez-vous connaître la manière dont les autres ont défini l'organisation apprenante? Inspirez-vous des termes suivants pour ajuster votre vision.

- Dans mon organisation apprenante…
  - Les gens ressentent que leur travail a un sens, pour eux et pour la société dans son ensemble.
  - Chaque personne grandit, s'améliore et développe son esprit créatif.
  - L'intelligence collective est palpable. Si l'on veut être moindrement créatif, la tâche sera attribuée à une équipe plutôt qu'à une seule personne qui travaillerait en solitaire.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA DEUXIÈME ÉTAPE (SUITE)

- Dans mon organisation apprenante… (suite)
  - L'organisation prend de plus en plus conscience de sa base de connaissances, particulièrement celles qui sont tacites au sein des employés.
  - La vision émise par l'entreprise se cristallise. Elle est partagée par l'ensemble des parties prenantes.
  - Les employés sont invités à connaître les rudiments de chaque niveau de l'organisation, afin qu'ils comprennent l'impact de leurs actions.
  - Les gens sont libres de questionner les biais et perceptions de chacun. Les vaches sacrées se font rares.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

DEUXIÈME ÉTAPE (SUITE)

- Dans mon organisation apprenante… (suite)
  - Les employés se traitent avec respect et confiance, peu importe leur titre.
  - Les gens se sentent à l'aise d'expérimenter, de prendre des risques et de discuter ouvertement de leurs résultats. Les erreurs sont permises, sans représailles.

- Entre votre liste et celle-ci, vous aurez sans doute plusieurs termes et caractéristiques en commun. Assurez-vous d'en noter au minimum 5 et numérotez-les.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA TROISIÈME ÉTAPE

Qu'est-ce que ça donne?

- Maintenant, considérez ceci par rapport aux caractéristiques que vous avez énumérées à l'étape précédente :

  - Si mon organisation avait maintenant ces attributs, quelles en seraient les conséquences et les résultats?
  - Quels en seraient les bénéfices pour l'organisation? Et pour vous personnellement?

- Prenez vos réponses ainsi que les constats que vous faites en note.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA QUATRIÈME ÉTAPE

À partir de vos constats de l'étape précédente, choisissez votre top 5.

- Choisissez les 5 caractéristiques qui vous parlent le plus, tant pour vous que pour votre organisation.
- Ne vous découragez pas à la faisabilité, possibilité de réalisation ou difficulté d'y arriver.
- Cinq caractéristiques est une quantité adéquate pour l'exercice : assez d'éléments pour les garder en mémoire tout en se créant une vision qui est assez bien définie.
- Révisez et rephrasez vos cinq caractéristiques si nécessaire.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA CINQUIÈME ÉTAPE

Identifiez les obstacles :

- Quelles sont les actions à entreprendre pour atteindre votre vision?
- Quels sont les obstacles à surmonter?

  - Par exemple, si vous avez écrit « chacun se traite l'un et l'autre en tant que collègues », l'organisation aura peut-être à redéfinir sa politique de promotion des employés.

- Quelles compétences seront nécessaires pour y arriver?

  - Ces obstacles peuvent sembler insurmontables. Pensez néanmoins à une série d'idées préliminaires et notez-les de manière concise.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LA SIXIÈME ÉTAPE

Mesurez vos progrès :

- Prenez chacune des cinq caractéristiques que vous avez définies ainsi que les obstacles associés.
- Nommez des indicateurs pour chaque paire de caractéristique et leurs obstacles. L'indicateur, préférablement quantifiable, servira à mesurer l'état de déploiement de votre vision.
- Partagez ensuite le fruit de vos résultats avec vos coéquipiers.

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

LE RÉSUMÉ

- Les huit courants actuels qui encouragent les organisations à devenir apprenante
- Les origines du concept d'organisation apprenante
- Les différents modèles d'organisation apprenante
- Une définition claire pour guider l'organisation dans sa vision et le déploiement de son plan d'action

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

En collaboration avec :

Québec

MODULE 3 : LE DIAGNOSTIC

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

- Pour préciser le diagnostic des points forts et des points que vous devez améliorer afin que votre organisation en devienne une qui est apprenante, répondez aux questions suivantes en choisissant le pointage, entre 1 et 4, qui convient le mieux aux situations que vous observez dans votre entreprise.

- Le total des points par sous-section ainsi que votre grand total vous permettront de cibler vos forces ainsi que les points à améliorer. Chaque section vaut 20 points pour un grand total de 100 points.

1	Pas du tout
2	Dans une faible mesure
3	Dans une grande mesure
4	Totalement

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

UN OUTIL DE DIAGNOSTIC POUR VOUS AMÉLIORER

- Utilisez l'outil Excel pour identifier des forces et opportunités d'amélioration
- Décidez ensuite des manques à combler en fonction du pointage obtenu
- Proposez un plan d'action

Critère	Pointage		
	1	2	3
	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une grande mesure
Dynamique d'apprentissage			
1. L'apprentissage en continu de chaque employé est une priorité d'affaires importante		x	
2. Les employés sont encouragés et responsables de gérer leur propre apprentissage et développement professionnel			x
3. Le partage de connaissance entre équipes est encouragée de diverses façons : forums, rencontres, bases de données, tableaux de bord, salles de pilotage, etc.			x
4. L'apprentissage en action tel que la résolution de problème est pratique courante		x	
5. Les gens comprennent l'approche systémique et l'appliquent dans leurs actions et décisions	x		
Total pour la section portant sur la dynamique d'apprentissage (sur 20)	11		

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

Dynamique d'apprentissage

1. L'apprentissage en continu de chaque employé est une priorité d'affaires importante.
2. Les employés sont encouragés et responsables de gérer leur propre apprentissage et développement professionnel.
3. Le partage de connaissances entre équipes est encouragé de diverses façons : forums, rencontres, bases de données, tableaux de bord, salles de pilotage, etc.
4. L'apprentissage en action tel que la résolution de problème est pratique courante.
5. Les gens comprennent l'approche systémique et l'appliquent dans leurs actions et décisions,

- TOTAL sur 20?

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

Transformation organisationnelle

6. La haute direction supporte la vision de l'organisation apprenante.
7. Notre organisation accorde une grande importance à l'apprentissage.
8. Nous apprenons autant de nos échecs que de nos succès.
9. Les opportunités d'apprentissage sont intégrées à nos systèmes opérationnels (ex. post-mortem de projet, procédures, instruction, rétroaction, etc.).
10. La structure organisationnelle est amincie avec un minimum de niveaux de gestion afin de maximiser la communication et l'apprentissage à tous les niveaux.

- TOTAL sur 20?

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

Responsabilisation des parties prenantes

11. Nous aspirons à développer une main-d'œuvre responsabilisée qui est capable d'apprendre et de produire de hauts niveaux de performance.
12. Le processus décisionnel est décentralisé et délégué aux employés selon leur niveau de responsabilité et de capacité d'apprentissage.
13. Les chefs jouent un rôle de coach et de mentor afin de faciliter l'apprentissage.
14. Nous partageons l'information de manière active et continue avec nos clients afin d'obtenir leurs idées et la rétroaction dans le but d'apprendre et d'améliorer nos produits et services.
15. Nous participons à des événements d'apprentissage avec nos fournisseurs, regroupemens professionnels, associations professionnelles, institutions académiques et autres communautés externes.

- TOTAL sur 20?

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

Gestion des connaissances

16. Nous effectuons une veille continuelle : meilleures pratiques d'affaires, conférences, consultation de travaux de recherche, etc.
17. Nos gens sont formés en techniques de pensée créative et méthodes d'expérimentation.
18. Nous menons continuellement des projets de développement et d'essai de nouveaux produits et services.
19. Des procédures et systèmes sont en vigueur pour assurer que les connaissances clés sont capturées et partagées.
20. Nous développons continuellement des nouvelles stratégies et processus de partage des apprentissages à l'ensemble de l'organisation.

- TOTAL sur 20?

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

VOTRE ORGANISATION EST-ELLE APPRENANTE?

Technologies

21. L'apprentissage et la formation sont supportés par des systèmes informatisés de manière efficace.
22. L'information nécessaire pour effectuer le travail est facilement accessible.
23. Les installations dédiées à la formation et à l'apprentissage (salles de formation, salles de conférence, etc.) comprennent une infrastructure et un environnement propice à l'apprentissage (projecteurs, tableaux, etc.).
24. Les méthodes d'apprentissage sont variées et comprennent les apprentissages ponctuels, les formations asynchrones, le coaching, les formations sur vidéo ainsi que la formation en milieu de travail.
25. Nos systèmes d'information créent une rétroaction et nous permettent d'effectuer notre travail d'une meilleure façon.

- TOTAL sur 20?

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

MODULE 4 : LA TRANSFORMATION

LES PROCHAINES ÉTAPES

- Vous avez en main un outil pour faire un diagnostic approfondi de votre organisation apprenante.
- Selon les résultats, vous avez identifié des forces et des opportunités d'amélioration.
- Les 16 actions suivantes aideront à faire de votre organisation une organisation apprenante.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

BÂTIR UNE ORGANISATION APPRENANTE EN 16 ACTIONS

1. Prendre engagement à devenir une organisation apprenante.
2. Former une coalition de champions pour vendre le changement.
3. Aligner l'apprentissage à la gestion opérationnelle.
4. Faire un diagnostic de votre organisation.
5. Communiquer la vision de votre organisation apprenante.
6. Reconnaître l'importance d'adhérer à la pensée systémique et à l'exécution du plan d'action.
7. Faire en sorte que les dirigeants soient engagés et démontrent leur appui à l'apprentissage.
8. Transformer la culture organisationnelle en y intégrant l'apprentissage et l'amélioration en continu.

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

BÂTIR UNE ORGANISATION APPRENANTE EN 16 ÉTAPES

9. Établir et déployer des stratégies d'apprentissage à l'ensemble de l'organisation.
10. Réduire la bureaucratie et alléger la structure organisationnelle.
11. Déployer l'apprentissage à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.
12. Enregistrer les apprentissages et diffuser les connaissances.
13. Obtenir et déployer les meilleurs outils technologiques selon les stratégies d'apprentissage.
14. Produire des gains rapides.
15. Mesurer les niveaux d'apprentissage et leurs niveaux de succès.
16. Adapter, améliorer et apprendre de façon continue.

En collaboration avec :

Québec

Source : Building the Learning Organization, Michael J. Marquardt

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

CONCLUSION

CONCLUSION

- Vous avez pris connaissance des éléments qui composent le concept d'organisation apprenante.
- Vous avez en main un outil de diagnostic pour identifier les forces et opportunités de développement de l'organisation.
- Vous avez maintenant une liste d'actions à prendre afin que votre organisation puisse devenir une organisation de type apprenante.
- Bon succès!

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

RÉFÉRENCES

1. GARVIN, David A. *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, Juillet et août 1993.
2. HARBART, Laurent. *La Nouvelle organisation apprenante : et si c'était la vôtre ?*, Diateino, 25 octobre 2018, ISBN 978-2-3545-6324-0.
3. MARQUARDT, Michael J. *Building the Learning Organization*, Davies-Black, 31 décembre 2002, ISBN : 978-0891061656.
4. SENGE, Peter. *La Cinquième discipline. Levier des organisations apprenantes* [nouv. éd.]. Paris, Eyrolles, 2016, 466 pages.

En collaboration avec :

Québec

© Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale 2020

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

En collaboration avec :

Québec

514 874-9933
www.qualite.qc.ca
info@qualite.qc.ca

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS QUALITÉ