



CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX

Le présent document offre un sommaire des propositions visant le déploiement de projets dans un contexte d'organisation apprenante.

Ces propositions sont tirées d'une recension d'écrits récents et pertinents ainsi que sur l'avis de 25 acteurs clés impliqués à différents niveaux dans les projets d'organisation apprenante qui ont eu lieu au CISSS de la Gaspésie en 2023. Il résulte de cet exercice une liste d'actions à préconiser, présentées dans la séquence du cycle de Deming.

De telles balises contribueront à faciliter la mise en place de projets d'organisation apprenante et à accroître leur potentiel de succès au bénéfice des usagers et des membres de l'équipe.

SOMMAIRE DES PROPOSITIONS VISANT LE DÉPLOIEMENT DE PROJETS EN ORGANISATION APPRENANTE

Line Moisan et Isabel Bastille

Une publication de l'Équipe du Consortium InterS4 en collaboration avec le CISSS de la Gaspésie

AVRIL 2024

MESSAGES CLÉS

Le CISSS de la Gaspésie amorçait en 2023 la mise en œuvre d'une approche d'*organisation apprenante* (OA) à partir de trois projets paritaires portant sur l'augmentation du soutien et la reconnaissance par des rétroactions saines et constructives dans le cadre d'une gestion de proximité, l'optimisation du parcours d'apprentissage des employés 0-3 ans et la mise en place de comités d'amélioration continue de la qualité des soins et des services.

Après une année d'expérimentation, et au-delà des suivis habituels de gestion de projet, le CISSS souhaite dresser le bilan des apprentissages réalisés et transférer les connaissances acquises à partir desquelles il pourra planifier ses prochaines actions.

À partir d'une recension d'écrits et de l'expérience vécue, les messages clés qui suivent se rapportent aux fondements et aux effets de l'OA, c'est-à-dire aux balises mêmes qui sont apparues les plus avantageuses pour les acteurs clés consultés.

Fondements et effets de l'organisation apprenante

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante?

1. L'approche d'une OA n'est pas un programme, ni un ensemble d'outils d'amélioration de la qualité, ni une solution miracle. Il y a autant de définitions qu'il existe d'organisations.
2. Il n'y a pas de consensus quant à la définition d'OA. Cependant, des éléments communs se trouvent dans l'ensemble des définitions recensées :
 - a. L'apprentissage en continu sur le lieu de travail;
 - b. Le partage et le transfert des connaissances;
 - c. La mobilisation de l'ensemble des employés;
 - d. La résolution de problèmes;
 - e. Le leadership orienté vers la collaboration.
3. Le CISSS de la Gaspésie a adopté la définition suivante à la suite d'un exercice consensuel auprès d'acteurs clés :

« Afin d'améliorer la qualité de ses services aux usagers en continu, de développer à leur plein potentiel ses ressources humaines et d'accroître sa capacité d'innovation :

- LE CISSS DE LA GASPÉSIE ASPIRE À DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE...
 - En cultivant l'apprentissage au quotidien tant chez l'individu, l'équipe que l'organisation;
 - En optimisant la contribution de son personnel et son autonomie à partir d'une vision collective;
 - En encourageant la collaboration et le travail d'équipe;
 - En impliquant les usagers;
 - Et en développant son adaptabilité.

Pour y parvenir, le CISSS exploite des systèmes qui capturent, analysent et partagent les connaissances, puis en optimise l'utilisation grâce à la formation continue. Ces connaissances comprennent des données sur la

performance de ses activités, des données sur la satisfaction des usagers comme des employés ainsi que des données probantes. »

4. La mise en place d'une OA nécessite de considérer cinq disciplines dans la gestion du changement (Senge, 1990) :
 - a. Pensée systémique : permet l'intégration des différentes disciplines dans l'obtention de résultats cohérents avec la vision énoncée;
 - b. Maîtrise personnelle : considère la personne en soi comme une OA en miniature;
 - c. Processus mentaux : amène à remettre en question ses habitudes : *GO! Passer à l'action!*;
 - d. Vision partagée : communique la vision organisationnelle pour nourrir un sentiment d'engagement au sein des équipes;
 - e. Apprentissages en équipe : favorise la collaboration de l'équipe et l'utilisation de ses compétences pour résoudre des problèmes avec un coffre à outils bien garni.
5. Ces cinq disciplines permettent à une organisation de s'adapter continuellement, d'apprendre de ses erreurs, d'explorer différentes occasions de développement et d'optimiser la contribution de son personnel dans le but ultime d'améliorer sa performance dans un environnement en perpétuel changement.

L'organisation apprenante comme levier de performance organisationnelle

6. La philosophie d'amélioration continue soutient l'OA par la création et la distribution de valeur dans l'organisation, le tout au bénéfice de toutes les parties prenantes.
7. Les organisations qui adoptent un système de gestion tel l'OA atteignent des performances plus élevées par rapport aux organisations qui ne font pas ce choix.
8. La performance n'est pas seulement une mesure des réalisations passées. Elle est avant tout une mesure du potentiel de mise en œuvre des prochaines actions pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les effets sur l'organisation du point de vue du potentiel humain

9. On constate une amélioration de la confiance manifestée par le personnel envers l'administration et envers leur propre équipe de travail. Les changements proposés par les gestionnaires sont mieux perçus et reçus :
 - a. Un climat de confiance favorisant la réduction du stress et des conflits au sein des équipes de travail;
 - b. Une meilleure satisfaction au travail par une meilleure conciliation travail-vie personnelle;
 - c. Une plus grande interdépendance entre les membres d'une équipe;
 - d. Une meilleure rétention et une fidélisation des employés avec, pour conséquence, une stabilité accrue des équipes.
10. On constate également un engagement significatif des personnes impliquées dans un projet d'OA. Celles-ci manifestent le souhait d'atteindre leur plein potentiel en partageant avec leurs collègues la vision d'un même objectif qu'elles jugent valable.

Des facteurs favorables dans la mise en place et la pérennité de l'organisation apprenante

11. Le développement d'une capacité organisationnelle à faire rayonner les succès respectifs des équipes auprès de l'ensemble des parties prenantes, en temps opportun, est requis pour favoriser la contamination positive essentielle à la pérennité de l'OA. En ce sens, la communication constitue le système nerveux d'une OA. Elle

contribue à éveiller l'intérêt des parties prenantes à générer de nouvelles connaissances, à contribuer à la prise de décision et à faire émerger l'innovation.

12. La réussite de la mise en œuvre et le soutien d'une OA implique d'adopter plusieurs stratégies et actions structurantes au sein de l'organisation.
13. Outre l'adoption des cinq perspectives de Senge, l'établissement doit soutenir le passage vers une OA en développant une manière formalisée d'appréhender toute gestion du changement à l'aide de la pensée scientifique de Deming (Planification – Déroulement – Contrôle – Amélioration ou PDCA).
14. L'établissement passera par plusieurs cycles d'apprentissage et d'amélioration où les connaissances et les expériences seront continuellement traitées pour créer de nouvelles informations.
15. Le passage d'un leadership traditionnel – où l'autorité est souvent attribuée aux dirigeants et aux gestionnaires – à un leadership distribué ou partagé favorise la collaboration dans un contexte où les apprenants doivent être des participants actifs au processus d'apprentissage.
16. L'adoption d'un cadre de formation en leadership ainsi que l'appropriation d'outils d'aide à la décision et à la résolution de problèmes préconisés dans l'établissement contribuent également à la réussite.
17. Une implication tangible de la haute direction permet de motiver les parties prenantes à aborder le changement avec confiance, une telle posture préconisant une écoute active des employés et encourageant les employés à apprendre et à proposer des idées innovantes.
18. Les usagers, leurs proches aidants et les citoyens doivent être invités à un engagement actif qui mise sur leur autodétermination en regard de leur propre santé, de la reconnaissance et l'importance des savoirs de chacun, dont le savoir expérientiel.
19. Le déploiement d'une approche en OA soulève un défi de cohérence quotidien de la gestion auquel il faut rester attentif, principalement sur les plans de :
 - a. L'inadéquation entre les comportements et les valeurs véhiculées;
 - b. L'honnêteté des gestionnaires dans la démonstration de leur engagement, lequel peut prendre la forme d'un énoncé de vision lié à l'avancement de la mission.
20. La mise en œuvre d'une OA est exigeante pour les gestionnaires et les employés. Il faut donc porter une attention particulière aux exigences suivantes à l'aide de moyens concrets pour contribuer au succès de l'initiative :
 - a. L'apprentissage en continu;
 - b. La remise en question des façons de faire ou l'intégration de la pratique du *Penser en dehors de la boîte*;
 - c. La capacité à être innovant;
 - d. L'engagement indéfectible de tous les acteurs à exercer leur responsabilité face à leur propre développement;
 - e. L'ouverture manifeste à apprendre avec et grâce aux membres de l'équipe.
21. L'utilisation d'indicateurs et d'outils stimule l'amélioration et la planification des prochaines étapes du PDCA. Sans ces outils, il est difficile d'apprécier le chemin parcouru et celui qui reste à franchir pour atteindre la situation souhaitée.

Balises pour le déploiement de projets en organisation apprenante

Dans une perspective de soutien à l'appropriation des messages clés présentés précédemment, cette section présente, sous la forme d'une grille d'autoévaluation, les éléments qui contribuent à favoriser le déploiement de projets en OA. Les pratiques favorables et les exemples d'action qui s'y trouvent sont issus de la recension des connaissances réalisée ainsi que de l'expérience des acteurs clés du CISSS de la Gaspésie.

Adopter ces balises dans le lancement de nouveaux projets en OA pourrait ajouter au potentiel d'atteinte des objectifs.

Les pratiques et les actions jugées les plus favorables au succès selon le cycle PDCA (Bastille et Moisan 2024)

Clé	Pratiques favorables	Exemples d'actions envisageables en regard des pratiques	Oui	Non	Améliorations envisageables
PHASE DE PLANIFICATION					
Culture et vision	Culture d'OA portée par la haute direction	- Créer un comité de leaders pour soutenir la mise en place de l'OA - Impliquer le comité dans tous les aspects de l'apprentissage			
	Vision claire et largement diffusée	- Diffuser la vision et des résultats dans un langage simple - Diversifier les moyens de communication - Valoriser le fait de penser autrement			
Engagement et leadership	Équipe de projet dédiée en soutien à l'OA	- Offrir un accompagnement de proximité - Réfléchir aux actions permettant de mitiger les obstacles au fur et à mesure			
	Implication soutenue de toutes les parties prenantes	- Mettre en place des nouvelles pratiques et routines pour soutenir la capacité d'utiliser l'apprentissage en vue d'améliorer les performances - Cocréer une vision partagée entre les membres de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques - Évaluer les besoins des différents acteurs impliqués dans le changement (chargés de projets, gestionnaires, etc.)			

Clé	Pratiques favorables	Exemples d'actions envisageables en regard des pratiques	Oui	Non	Améliorations envisageables
Formation	Conditions favorables à l'appropriation des principes, valeurs et caractéristiques de l'OA	- Offrir de la formation sur l'OA aux équipes de travail avant même le début d'un projet - Mettre en place un <i>cercle de la qualité</i> pour favoriser l'appropriation par des échanges constructifs à partir d'expériences vécues			
Structure et suivi	Utilisation d'un outil pour mesurer le changement dans la pratique et la culture d'apprentissage organisationnelle	- Utiliser le « <i>Dimensions of the Learning Organization</i> Questionnaire » avant le début du projet, puis sur une base annuelle - Dialoguer en équipe autour des résultats du questionnaire - Cibler les forces ayant le plus grand impact dans la poursuite de la mise en place de l'OA			
	Indicateurs en soutien à l'atteinte des objectifs organisationnels	- Cibler en équipe des indicateurs parlants permettant de soutenir l'atteinte des objectifs organisationnels - Communiquer les indicateurs de façon à ce que toutes les parties prenantes se les approprient - Mettre en place des actions structurantes permettant de faire le suivi de ces indicateurs et de diffuser par la suite les résultats			
PHASE DE DÉROULEMENT					
Soutien organisationnel	Actions structurantes pour favoriser l'entraide et le soutien organisationnel	- Mettre en place un réseau de soutien approprié pour les gestionnaires, les chargés de projet et les membres des équipes ciblées - Variation des occasions d'échange et de soutien - Normaliser les difficultés liées au changement de posture de gestion dans un contexte de transformation			
	Développement des capacités d'apprentissage	Demeurer à l'affût des besoins d'orientation, d'encadrement et de soutien afin de soutenir le développement des capacités d'apprentissage et de maintenir la mobilisation du personnel			

Clé	Pratiques favorables	Exemples d'actions envisageables en regard des pratiques	Oui	Non	Améliorations envisageables
Communication	Modalités de communication favorables au rayonnement de l'OA	- Établir des mécanismes de communication formels et informels qui pourront être utilisés sur une base récurrente ou ponctuelle selon les besoins de l'OA - Saisir toutes les occasions de communiquer les succès liés à l'OA - Raconter les histoires à succès - Communiquer régulièrement pour maintenir l'intérêt à l'endroit de l'OA			
PHASE DE CONTRÔLE					
Ajustements	Cycles PDCA courts et bien définis pour favoriser des ajustements rapides et des victoires progressives	Procéder à de petits cycles PDCA (ex : 3 mois) pour les projets retenus afin de permettre des ajustements rapides et d'atteindre la condition cible			
	Mécanismes de transfert des connaissances favorables aux apprentissages	- Définir des mécanismes de transfert des connaissances permettant de mousser les apprentissages des différents projets - Mettre l'accent sur l'importance du transfert de connaissances dans un contexte d'OA			
	Coffre à outils pour favoriser la résolution de problèmes	Mettre un coffre à outils à la disposition des gestionnaires pour les soutenir dans la résolution de problème notamment par l'animation de consensus			
PHASE D'AMÉLIORATION					
Apprentissages	Indicateurs en soutien à l'atteinte des objectifs organisationnels	- Analyser les indicateurs - Cibler, en équipe, les zones potentielles d'amélioration et les ajustements possibles			
	Réinvestissement des apprentissages	- Réfléchir aux apprentissages réalisés dans le cadre du projet - Identifier des modalités pour faire rayonner les apprentissages - Cibler les prochaines actions en fonction des enjeux organisationnels en tenant compte des apprentissages réalisés			

INTER S4

CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX