

UN INVENTAIRE DES OUTILS D'APPRENTISSAGE

Document de travail rédigé pour la
Table ronde de recherche-action du Centre canadien de gestion
sur l'organisation apprenante

Dernière mise à jour : le 15 mai 2000

Introduction

- On trouvera dans le présent document un inventaire des « outils d'apprentissage organisationnel » ou, autrement dit, des méthodes « opérationnalisées » pour faciliter l'apprentissage.
- Bien que l'on se soit efforcé de proposer des outils variés et représentatifs de ceux qui existent, le présent inventaire est loin d'être complet. Les outils d'apprentissage inclus ici sont ceux qui ont été mis au point, ou qui sont en cours d'élaboration, au sein de l'Administration publique fédérale et dans les grandes organisations du secteur privé.
- L'inventaire est organisé selon quatre grandes catégories :
 1. *Les outils diagnostiques* sont conçus pour évaluer l'apprentissage qui a lieu au sein d'une organisation, dans le but de prescrire des mesures qui améliorent l'apprentissage.
 2. *Les outils pédagogiques* se basent sur des méthodes d'enseignement pour développer les capacités organisationnelles et mettre en commun savoir et idées.
 3. *Les outils de diffusion du savoir* sont des tentatives systématiques d'identification et de diffusion du savoir et des idées, par des moyens organisationnels ou technologiques.
 4. *Les outils de recherche et de développement* sont conçus pour produire de nouvelles découvertes grâce à une enquête organisée.
- On se penchera successivement sur chacune de ces quatre catégories d'outils d'apprentissage.

1. Outils diagnostiques

- Pour promouvoir l'apprentissage au sein d'une organisation, la première chose à faire est d'évaluer la situation et les besoins en termes d'apprentissage. Ceci permet aux employés et aux gestionnaires de déterminer les méthodes d'apprentissage qui ont été les plus efficaces et les aspects de l'apprentissage qui doivent être améliorés. Il existe cinq grands outils diagnostiques :
 1. *Les histoires d'apprentissage* sont des chroniques des enseignements tirés de l'expérience passée d'une organisation. Elles servent : a) à déterminer comment l'apprentissage a lieu au sein d'une organisation; on tient compte des réussites comme des obstacles à l'apprentissage; b) à déterminer pourquoi il y a eu apprentissage dans certaines circonstances; et c) à déterminer les changements qu'a entraîné l'apprentissage. Cette méthode a été initialement mise au point par le centre d'apprentissage organisationnel du MIT (MIT's Centre for

Organizational Learning), la Sloan Management School. Leur approche ressemble beaucoup à une étude de cas traditionnelle, mais elle est axée plus spécifiquement sur les activités d'apprentissage. À titre d'exemple d'une histoire d'apprentissage au sein de la fonction publique du Canada, mentionnons « En dehors des sentiers battus », l'« histoire » de l'organisation apprenante à Patrimoine canadien.

2. *Les vérifications d'apprentissage* se basent sur des techniques comparables à celles des vérifications et de la comptabilité pour déterminer la situation en matière d'apprentissage et de savoir au sein d'une organisation. On procède le plus souvent à trois types d'activités :
 - Les vérifications sont des activités systématiques destinées à déterminer la mesure dans laquelle il y a apprentissage, les forces et les points faibles des activités d'apprentissage et les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent.
 - Les techniques de comptabilisation du capital intellectuel nécessitent la création d'indicateurs (instruments de mesure) pour déterminer la quantité et la nature du savoir détenu par une organisation. Ces indicateurs peuvent comprendre des données comptables constatées et des données d'enquête probabilistes.
 - L'analyse comparative est un ensemble d'activités destinées à faire connaître les études de cas sur les pratiques exemplaires. Il s'agit aussi de comparer systématiquement les caractéristiques et le rendement d'une organisation avec ceux d'organisations comparables dont on estime qu'elles savent particulièrement bien apprendre.
3. *Les plans d'apprentissage individuels* sont des méthodes conçues pour déterminer de façon systématique les besoins futurs d'un employé en matière d'apprentissage afin de préparer un programme d'apprentissage adapté à cet employé. Bien que les plans d'apprentissage puissent prendre plusieurs formes, ils comportent généralement les éléments suivants :
 - Une évaluation des besoins de l'employé au chapitre de l'apprentissage, compte tenu de certains objectifs de rendement, de carrière ou personnels. L'un des objets de l'évaluation est d'identifier les lacunes à combler pour que cette personne ait les connaissances nécessaires pour bien remplir ses fonctions et son rôle au sein de l'organisation. Un autre aspect de l'évaluation des besoins est l'établissement d'un bilan des compétences. L'employé prépare un profil des compétences puis le compare aux compétences requises pour atteindre les objectifs.
 - Comme les gens n'ont à leur disposition qu'un temps et des ressources limités pour des activités de développement structuré, il faut établir des

priorités afin de déterminer quel est le meilleur programme d'apprentissage.

- Les diverses activités d'apprentissage structuré correspondant à ces priorités sont alors choisies parmi diverses activités possibles.
- On suit ensuite les progrès, on recueille des commentaires et on évalue la réussite du programme de façon régulière afin de progresser à un rythme soutenu vers la réalisation des objectifs fixés.

4. *Les plans d'apprentissage organisationnels* sont des méthodes qui permettent de prévoir les besoins futurs en matière d'apprentissage pour pouvoir élaborer des stratégies qui permettront de répondre à ces besoins. Ces plans fonctionnent selon des structures comparables à celles des plans d'apprentissage individuels, mais l'unité d'analyse est l'équipe ou l'organisation. Santé Canada, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien et l'Agence canadienne de développement international ont déjà préparé des plans d'apprentissage organisationnels.

5. *Les guides d'auto-évaluation de l'apprentissage* sont des manuels ou des trousseaux d'activités (sur support papier ou électronique) conçus pour guider les gens dans l'évaluation de leurs besoins et de leur style personnels en matière d'apprentissage. Ces types de guides peuvent contenir :

- Des listes et des questionnaires conçus pour encourager les employés à réfléchir sur la façon dont ils apprennent ainsi que sur les mesures à prendre pour faire progresser leur développement personnel ou professionnel.
- Des exercices heuristiques qui encouragent les utilisateurs à entreprendre certaines activités qui, si elles sont bien faites, les amènent souvent à faire de nouvelles découvertes sur la façon dont ils apprennent.
- Des tests cognitifs conçus pour déterminer le style personnel d'apprentissage de chacun, c'est-à-dire les façons dont on préfère apprendre ou comment on est prédisposé à apprendre. Il peut être très utile de connaître ces préférences pour déterminer le type d'activités d'apprentissage susceptibles d'améliorer l'apprentissage de la personne en question.
- Des conseils sur les types de savoir, de connaissances et de compétences recherchés ainsi que des renseignements sur les façons dont on peut acquérir ces connaissances.

À titre d'exemple de guide d'auto-évaluation de l'apprentissage, mentionnons la *Trousseau du leadership et de l'apprentissage* créée par le Réseau du leadership et utilisée dans la fonction publique du Canada.

2. Outils pédagogiques

- Depuis longtemps, l'enseignement est considéré comme une composante importante de tout programme d'apprentissage. Ces dernières années, les types de relations enseignant-apprenant se sont multipliés du fait, entre autres, que les deux parties adaptent l'apprentissage à leur style respectif d'enseignement et d'apprentissage. On distingue quatre grands types d'outils pédagogiques :

1. *Instruction selon un programme d'études* – Un programme d'études est mis au point pour communiquer à l'apprenant, de façon méthodique, un savoir, des compétences, des connaissances et des valeurs. Il faut pour cela identifier et mettre au point des techniques qui conviennent le mieux possible à l'enseignement de certains types de matériel. Les méthodes pédagogiques axées sur un programme d'études comprennent :
 - des programmes de formation en salle de classe, en cours d'emploi ou autonome (c'est-à-dire avec des plans de leçons, mais des contacts restreints avec un instructeur);
 - des services de tutorat et de coaching qui, en plus de guider les apprenants dans leur apprentissage, les motivent et les conseillent.

Ces initiatives axées sur un programme d'études peuvent être organisées dans le cadre : a) d'un programme d'orientation; b) d'un cours magistral; c) d'un programme de perfectionnement composé de différents cours et activités; et d) de programmes d'enseignement à distance ou sur ordinateur.

2. *Instruction au moyen d'exposés* – L'apprentissage se fait aussi lors d'activités spéciales, comme des conférences et des ateliers de formation. La grande différence entre ces deux types d'activités est que les conférences ont généralement un programme et des exposés bien structurés alors que les ateliers ont tendance à être souples et ouverts (on emploie souvent à leur sujet le terme de forum ouvert). Les exposés présentés à des conférences ont en outre tendance à être orientés vers des formes plus passives d'apprentissage (la prise de notes par exemple), alors que les ateliers nécessitent souvent une participation plus active des personnes présentes.
3. *Exercices d'apprentissage* – Les exercices en groupes (comme ceux organisés dans le cadre de cours en résidence) font faire aux participants des activités conçues pour leur enseigner certaines choses (exercices de jeu de rôle, par exemple). Bien qu'une grande partie de l'apprentissage se fasse par le biais des interactions au sein du groupe, ces exercices sont guidés et animés par un instructeur.

4. *Mentorat et formation en apprentissage* – Le mentorat et la formation en apprentissage ont pour but de faciliter le transfert de l'expertise et de l'expérience entre des gens qui en sont à des stades différents de leur carrière. La formation en apprentissage est le plus souvent axée sur l'acquisition d'un savoir de base, alors que le mentorat consiste davantage en des relations moins structurées qui peuvent avoir lieu à n'importe quelle étape de la carrière.

3. Outils de diffusion du savoir

- Au cours des dix dernières années, on a tenté à plusieurs reprises de procéder de façon systématique à l'identification, à la collecte et à la diffusion du savoir et des idées au sein d'une organisation. On espère tirer le meilleur parti possible du savoir détenu par une organisation et promouvoir de nouvelles avenues de recherche.
 1. *Cartographie des compétences* – Pour cartographier les compétences au sein d'une organisation (pour produire ce que l'on appelle des « cartes du savoir »), il faut identifier les spécialistes des différents sujets et compétences au sein de l'organisation. L'information recueillie est alors présentée de façon schématique ou entrée dans une base de données pour permettre aux personnes intéressées de trouver les compétences qu'elles recherchent. Spécialistes et non-spécialistes peuvent alors entrer en contact pour mettre leur savoir en commun. Des employés ayant des compétences ou des intérêts similaires peuvent aussi se servir des cartes du savoir pour se mettre en rapport les uns avec les autres. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est actuellement en train de préparer une carte du savoir.
 2. *Dépôts de savoir* – Pour les formes de savoir qui se prêtent à la codification au sein des documents, les dépôts de savoir constituent un moyen de rassembler ce savoir pour le rendre plus accessible. Les dépôts peuvent prendre la forme de bibliothèques ou de bases de données électroniques. Hewlett-Packard exploite actuellement un dépôt électronique pour entreposer les connaissances techniques importantes et les mettre à la disposition des personnes intéressées.
 3. *Centres d'apprentissage et portails* – Les organisations peuvent mettre sur pied des centres conçus pour offrir des services d'apprentissage, y compris des services de conseils et d'encadrement, des dépôts de savoir et un forum d'échange d'idées. Il peut s'agir de centres réels ou virtuels. Les versions électroniques peuvent également comprendre des portails (portes qui permettent aux gens d'accéder à des sources d'information et de savoir) qui rendent les idées et les nouvelles plus accessibles.
 4. *Outils se rapportant aux réseaux* – Des employés ayant des intérêts, des occupations ou des compétences semblables peuvent mettre sur pied des réseaux au moyen d'un certain nombre d'outils. Il s'agit généralement de listes d'envoi et de bulletins d'information. Plus récemment, les listes de discussion par courrier

électronique, les groupes de discussion en ligne, les sites Web spécialisés et d'autres applications de réseaux électroniques se sont rajoutés.

4. Outils de recherche et de développement

- La recherche est un aspect important de tout programme d'apprentissage. Les organisations apprenantes ne se contentent pas de se servir des leçons déjà tirées de l'expérience, elles s'emploient à créer de nouvelles leçons. La plupart des outils mentionnés ci-dessus comportent certains éléments de recherche. Les outils suivants, cependant, ont été conçus expressément afin de produire un nouveau savoir et de nouvelles idées pour des activités critiques associées à une mission au sein d'une organisation.
 1. *Séances de remue-méninges* – Certaines organisations du secteur privé réservent du temps spécifiquement pour les rencontres en personne afin que les gens puissent former des groupes et produire de nouvelles idées. Ces séances sont axées sur la production d'idées selon un certain rythme et pendant une période donnée pour éviter que les gens ne se déconcentrent pas ou ne perdent du temps.
 2. *Séances d'interrogatoire* – Ces séances sont aussi des rencontres en groupes au cours desquelles des gens interrogent un spécialiste sur son savoir. Elles permettent de diffuser le savoir. Elles forcent aussi les gens à réfléchir aux façons dont leur savoir peut être rendu plus convaincant.
 3. *Équipes d'apprentissage* – Une équipe d'apprentissage, spéciale ou autonome, est mise en place afin d'entreprendre un projet conçu pour aider une organisation à atteindre ses buts. Ces équipes se rencontrent régulièrement pour planifier et mettre en pratique leurs activités et rendre compte des progrès accomplis.
 4. *Boîtes à outils* – Les organisations créent souvent de petits groupes autonomes spécifiquement conçus pour créer des idées et des produits de pointe. Il s'agit de groupes de recherche et de développement auxquels on donne les ressources et la marge de manœuvre nécessaires pour pouvoir faire des découvertes et des inventions importantes. Ils ont pour mission de réfléchir à un problème ou à un ensemble de problèmes selon des approches non conventionnelles.
 5. *Collecte de renseignements* – L'apprentissage organisationnel nécessite souvent que l'on collecte activement le savoir et l'information provenant de diverses sources en dehors de l'organisation. Ces activités de collecte peuvent comprendre des techniques et des technologies très diverses conçues pour identifier et acquérir des idées qui ont une importance stratégique.