



Devenir une organisation apprenante : les trois piliers d'une transformation du milieu scolaire

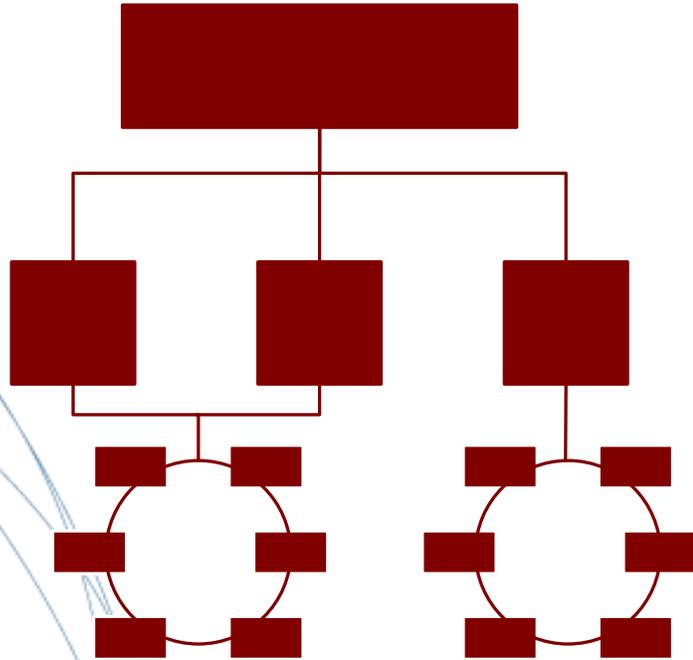
Où en êtes-vous?

Pierre Lainey, DBA, MBA, Adm.A., Fellow C.M.C., CRHA

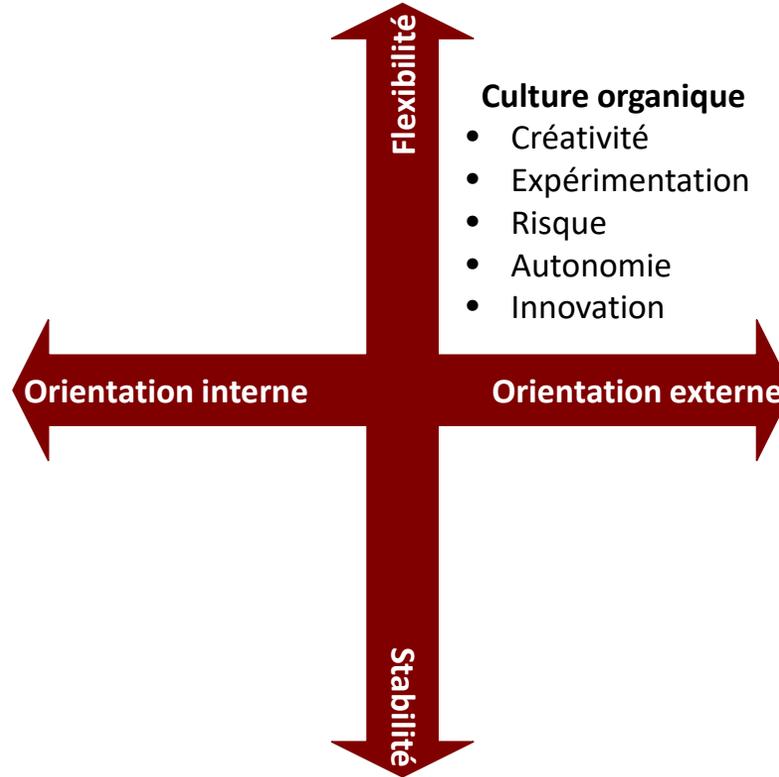
HEC Montréal

MERCI!

Devenir une organisation apprenante :

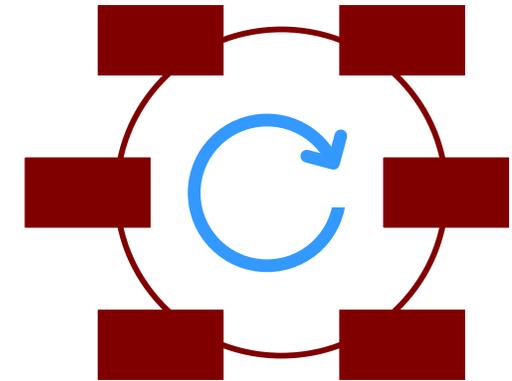


Assouplir la structure



Culture organique

- Créativité
- Expérimentation
- Risque
- Autonomie
- Innovation



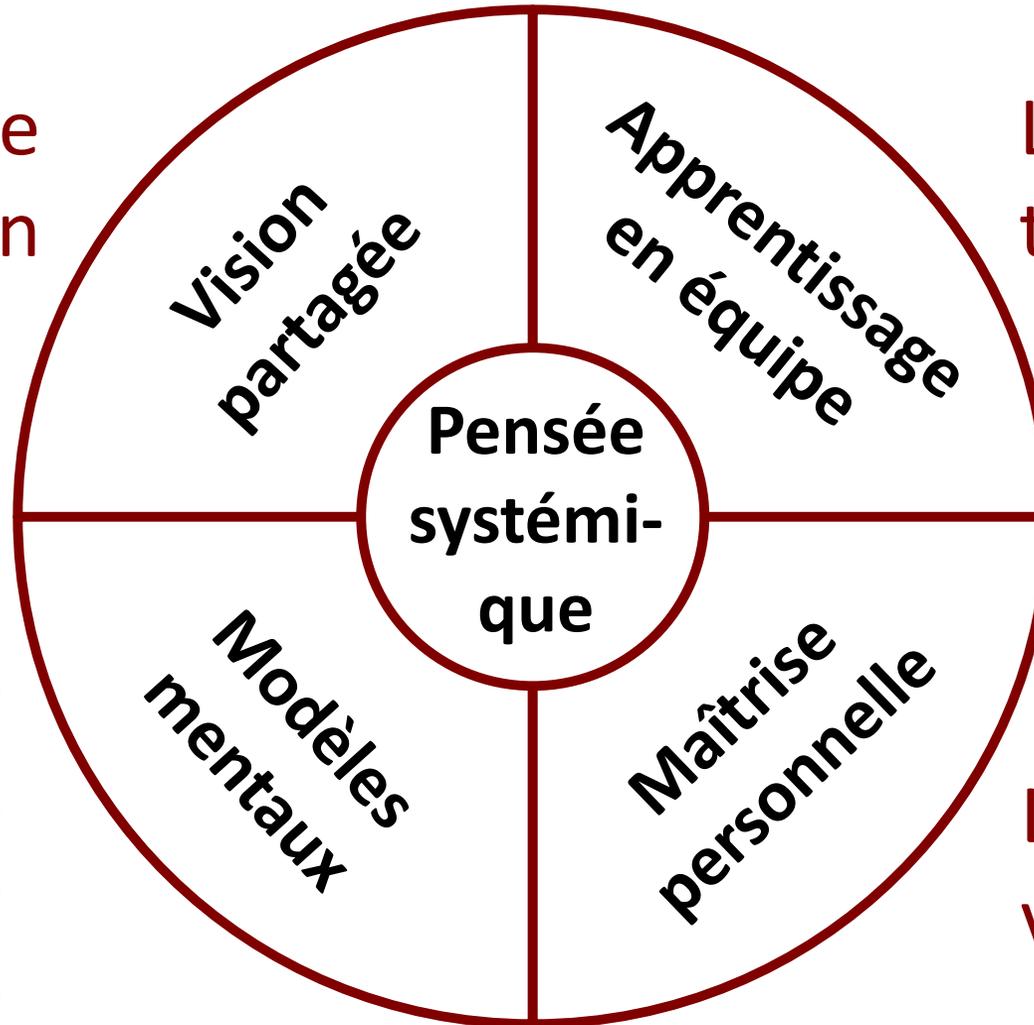
Rendre les processus flexibles

Promouvoir une culture organique

L'organisation apprenante : les cinq disciplines

La raison d'être
en commun

La manière de
comprendre et
d'interpréter le
monde

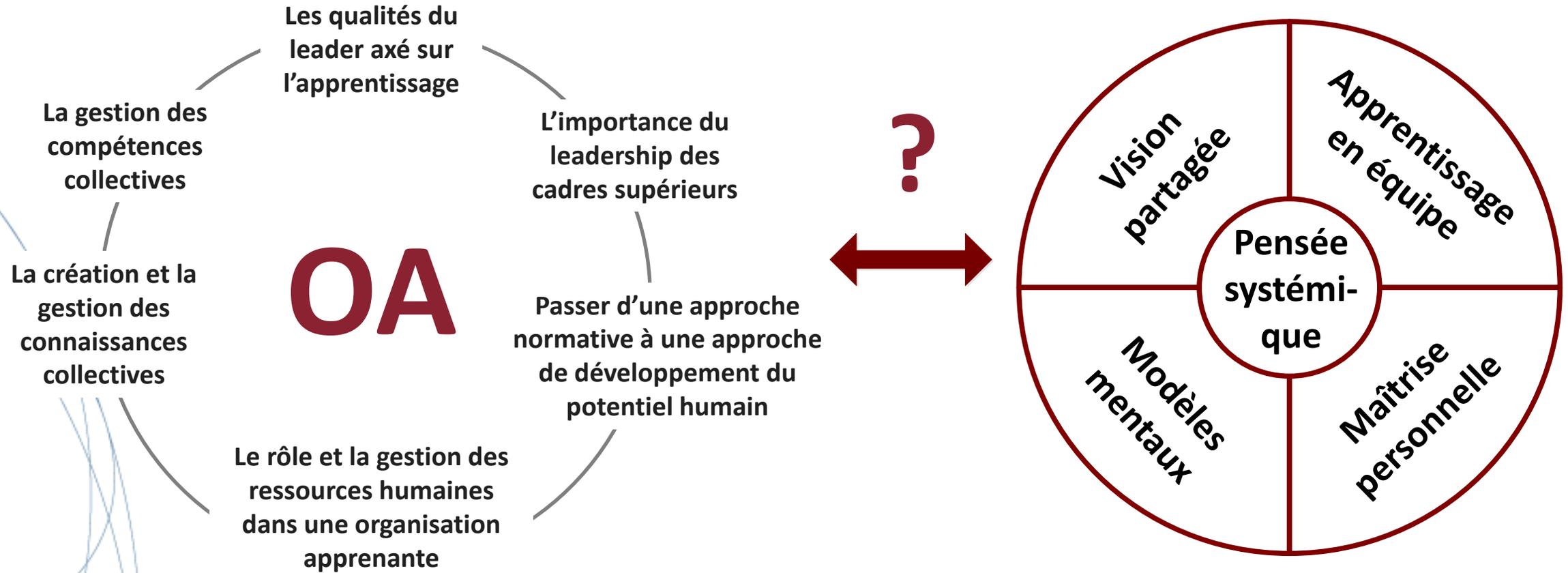


La manière de
travailler ensemble

La manière de voir
le monde

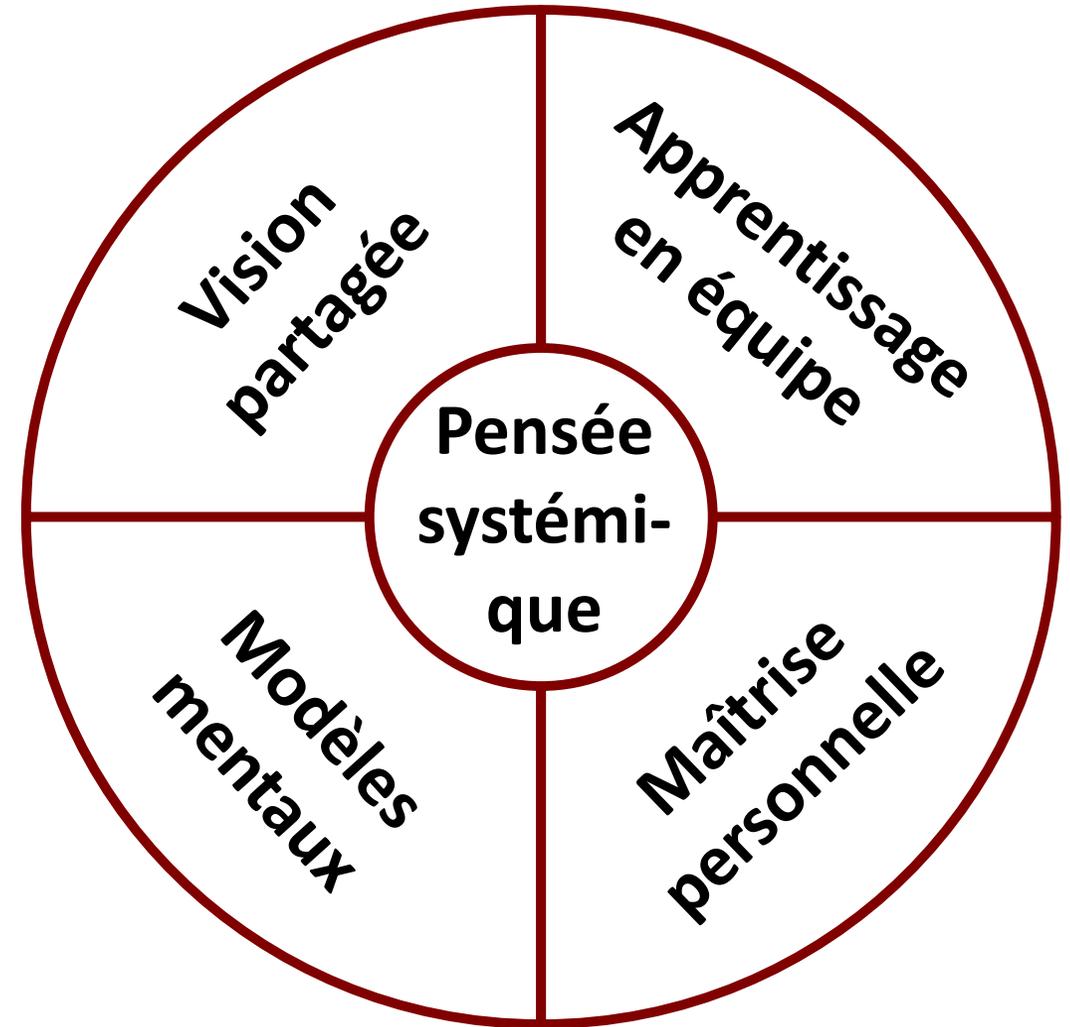
La manière de se
voir dans le monde

L'organisation apprenante : où en êtes-vous?



Les qualités du leader axé sur l'apprentissage

- 1) Appuyer la participation de tous et de toutes à des réseaux de pairs.
- 2) Faire appel à l'initiative personnelle et collective pour résoudre des problèmes quotidiens.
- 3) Procurer de la rétroaction constructive le plus souvent possible.
- 4) Mettre en place une structure et/ou des processus organisationnels favorisant le partage des savoirs.
- 5) Partager les informations avec les autres dans le but de les rendre plus efficaces.



Les qualités du leader axé sur l'apprentissage



- On met l'accent sur les pratiques collaboratives sans impliquer les services administratifs.
- Le top-down est «inné» dans nos organisations.
- On revient vite à nos anciennes pratiques.
- Nos structures actuelles nourrissent nos obstacles.
- Mon manque d'habiletés à faire une rétroaction constructive.
- Notre propre idée de donner de la rétroaction de façon trop formelle.
- Nous sommes trop bureaucratiques.
- Manque de temps
- Difficile de donner de la rétroaction négative.



- Une direction qui partage son vécu.
- Nous sommes nous-mêmes des leviers.
- Rétroaction plus fréquente mais plus légère.
- Notre attitude change la culture.
- Organiser le calendrier scolaire ensemble.
- Visite de la DG dans toutes les écoles.
- Je ne fais plus de supervision individuelle. Ma base est des sous-groupes.
- Accepter de se mettre en vulnérabilité : Maudit c'est dur mais c'est payant.
- Comité de la mise en œuvre du PVER dont les membres sont invités.
- Il faut accepter d'être déséquilibré sans être déstabilisé.
- Prioriser, c'est le travail d'un leader : un petit nombre de priorités claires.

Les qualités du leader axé sur l'apprentissage

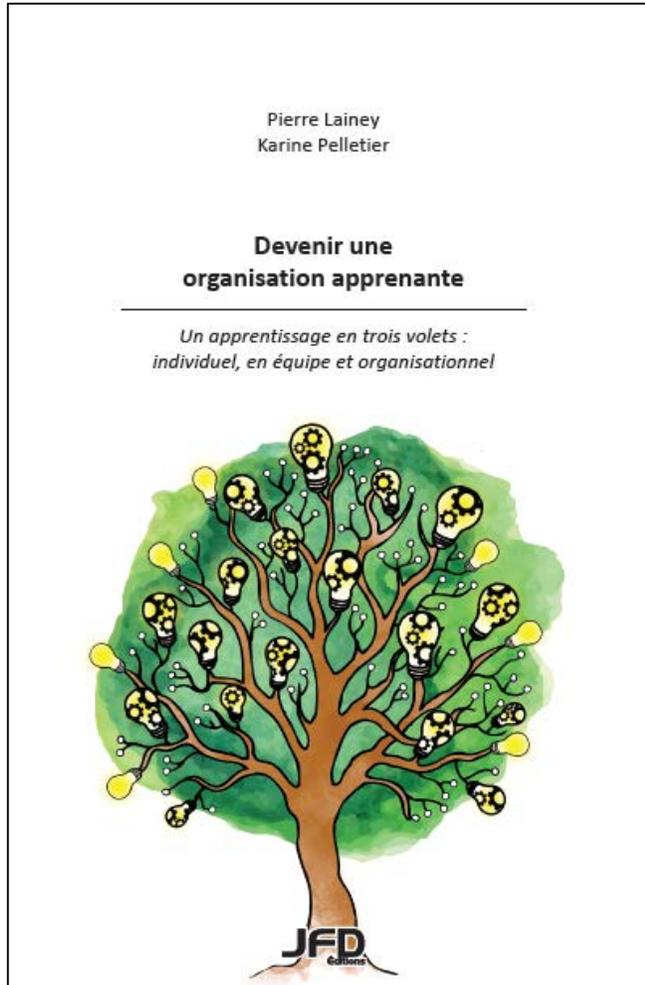


Pour vous améliorer :

Chapitre 7 : Apprendre collectivement

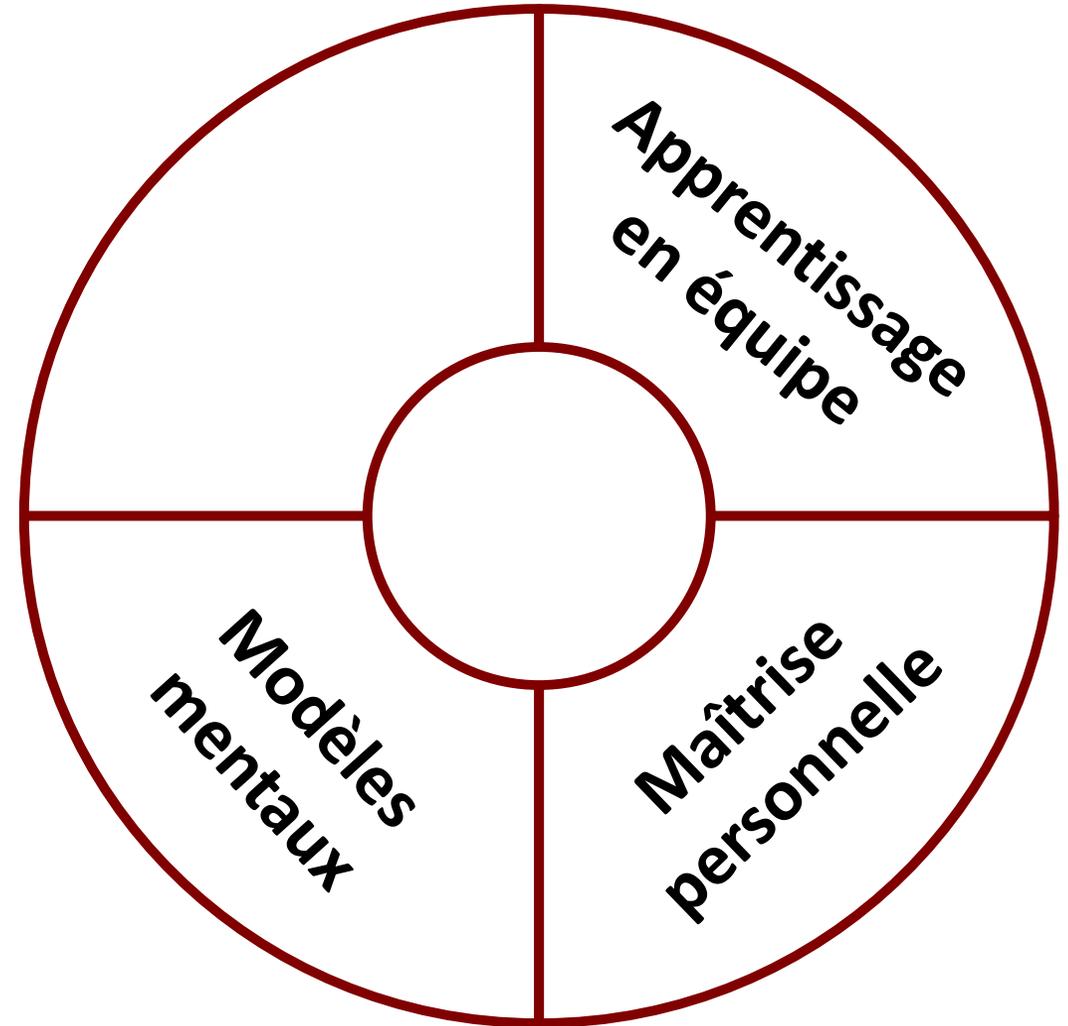
7.2 Encourager le dialogue

7.3 Stimuler le questionnement



La gestion des compétences collectives

- 1) Veiller à un climat de travail constructif et favorisant la collaboration.
- 2) S'attarder sur les contributions que chacun peut apporter.
- 3) Rappeler régulièrement que les erreurs sont des opportunités d'apprentissage.
- 4) Faire comprendre la nécessité de partager le leadership lorsque la situation s'y prête.
- 5) Encourager les équipes à partager leurs bonnes pratiques.



La gestion des compétences collectives



- Les perceptions erronées et les préjugés
- La peur du jugement
- On est en urgence : pas le temps de partager le leadership!
- Les conséquences négatives de l'urgence
- Oublier des catégories de personnel et toujours s'appuyer sur les stars.
- Des techniques d'animation à développer pour faire ressortir la contribution de chacun.
- La méconnaissance des gens



- Je dirige parce que je sais apprendre et non parce que j'en sais plus.
- La maturité d'équipe permet de célébrer les erreurs.
- Nous assumons la gestion des risques.
- Le leadership partagé : il faut lâcher prise mais c'est un levier pour la mobilisation. C'est un gain d'énergie.
- Je suis sensible à la cohérence que je dois avoir.
- Je rappelle régulièrement aux gens les choix que l'on a faits.
- La formation est offerte peu importe les années d'expérience.
- Il rappeler la collaboration; on a fait un code de civilité pour tous. Ce sont les balises pour être ensemble.
- Imprimer les normes de fonctionnement sur les documents.

La gestion des compétences collectives



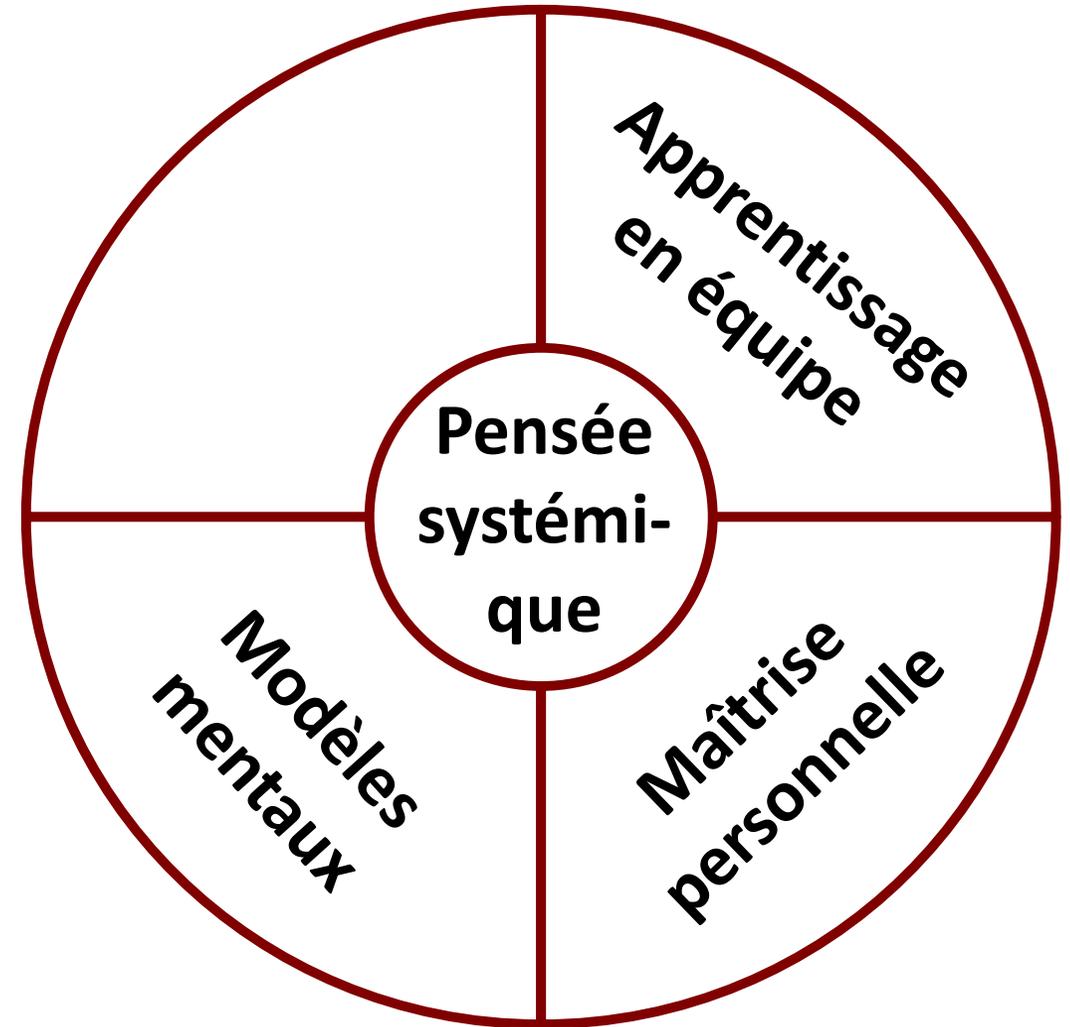
Pour vous améliorer :

Chapitre 6 : La gestion des compétences collectives (CC)

- 6.1 La gestion des facteurs individuels
- 6.2 La gestion des facteurs organisationnels
- 6.3 Les résultats attendus
- 6.4 L'exercice du leadership partagé

La création et la gestion des connaissances collectives

- 1) Encourager les gens à travailler en équipe pour résoudre des problèmes complexes.
- 2) Mettre en place des mesures pour conserver la mémoire organisationnelle et favoriser le partage d'expertise.
- 3) Faire des efforts pour que le départ d'un employé n'ait presque pas de conséquence pour l'organisation et les équipes de travail.
- 4) Donner aux personnes le temps d'apprendre.
- 5) S'inspirer des meilleures pratiques en cours dans d'autres organisations et d'autres domaines d'activités.



La création et la gestion des connaissances collectives

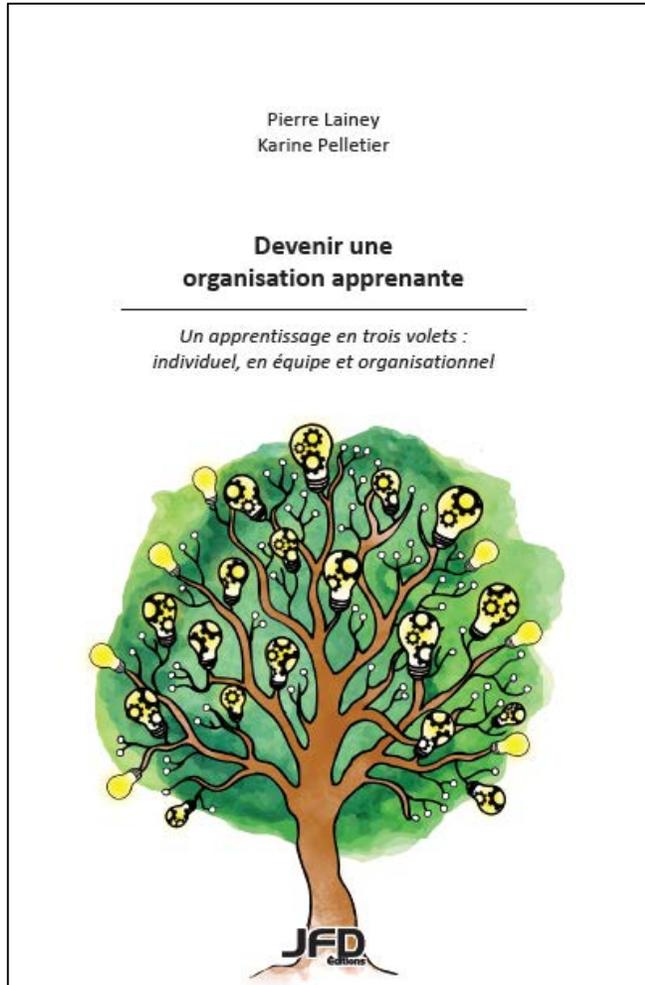


- Pas de temps; pas d'argent.
- On ne peut pas superposer les postes pour que la personne s'approprie le travail de l'autre.
- Il faut apprendre trop vite; souvent, on n'a pas appris.
- Pas assez d'écoute
- Rareté de main-d'œuvre
- Respecter nos façons d'apprendre
- Les départs massifs à la retraite
- L'individualisme
- L'absence de communication



- Des rencontres régulières d'équipe de la technicienne au dirigeant. Tout le monde doit comprendre ce que l'autre fait.
- Offrir du mentorat et du coaching.
- Élaborer un cahier de charge pour les remplaçants.
- Se doter d'un mécanisme d'archivage.
- Partager des stratégies plutôt que partager des outils.
- Avoir des employés leaders pour accompagner les pairs.
- Encourager la réflexion sur les postes vulnérables.
- Avoir de l'audace : faire une proposition au conseil des commissaires pour embaucher du personnel.
- Avoir le désir de partager des bonnes nouvelles suite à un apprentissage.
- Élaborer un profil de compétences pour tous les corps d'emploi.

La création et la gestion des connaissances collectives



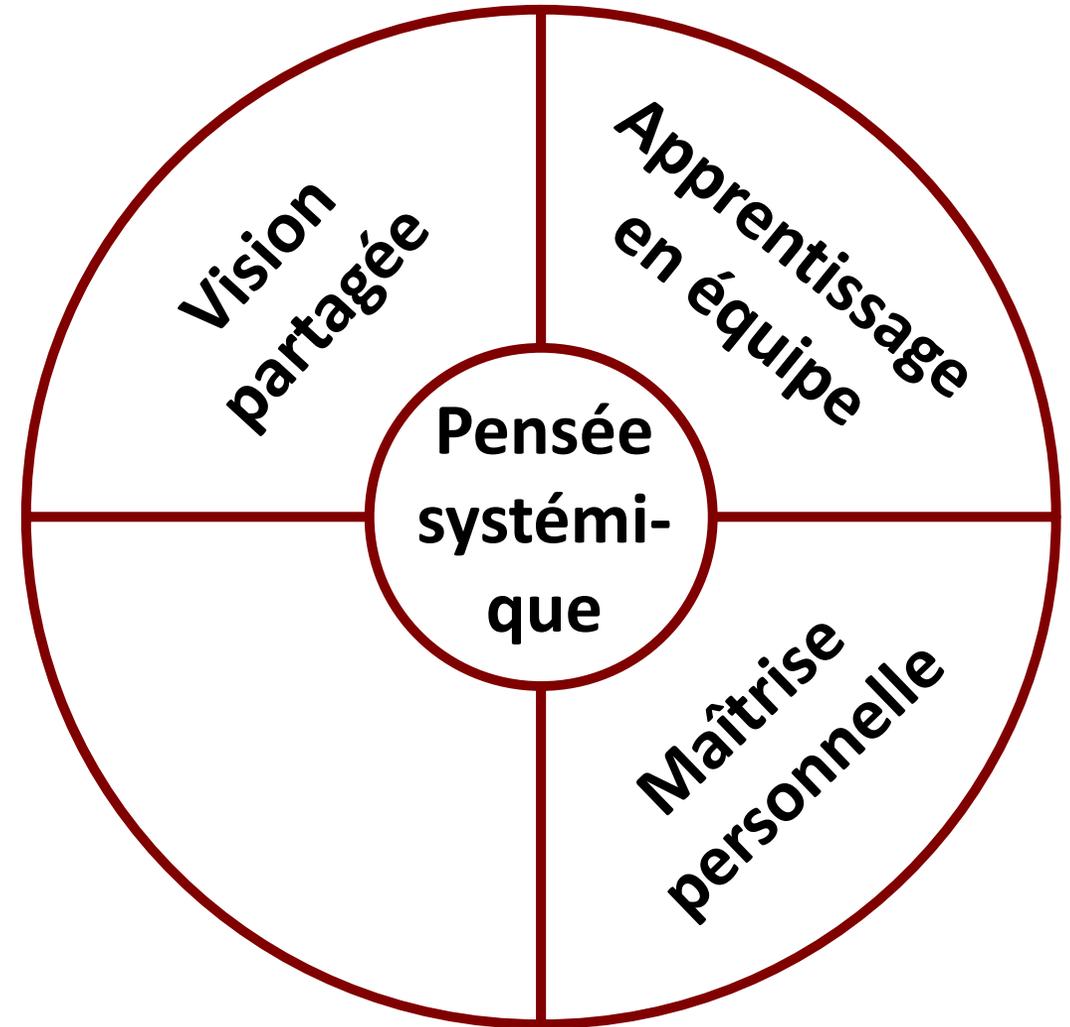
Pour vous améliorer :

Chapitre 11 : La création de la connaissance

11.3 Le processus de création des connaissances

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans une organisation apprenante

- 1) Embaucher des individus qui partagent les valeurs liées à l'apprentissage.
- 2) Offrir à toute catégorie d'employés des occasions d'apprendre.
- 3) Avoir des systèmes et mécanismes formels favorisant l'échange et le partage d'informations.
- 4) Fournir des moyens concrets pour soutenir le développement des compétences des membres de l'organisation.
- 5) Mettre en place des pratiques de gestion de ressources humaines cohérentes avec l'apprentissage organisationnel.



Le rôle de la gestion des ressources humaines dans une organisation apprenante



- Les RH sont dans le normatif.
- Les RH travaillent en silo. On les maintient peut-être en silo?
- Entendre encore des arguments basés sur des méconnaissances.
- On n'arrive pas à mesurer les valeurs liées à l'apprentissage.
- La pénurie de ressources
- Le service des RH est leur propre frein.



- Il est essentiel d'avoir des attentes claires des RH pour le développement des compétences.
- Nous avons intégré des questions pour tous les corps d'emploi pour la réussite des élèves.
- Nos questions sont alignées sur les attitudes.

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans une organisation apprenante



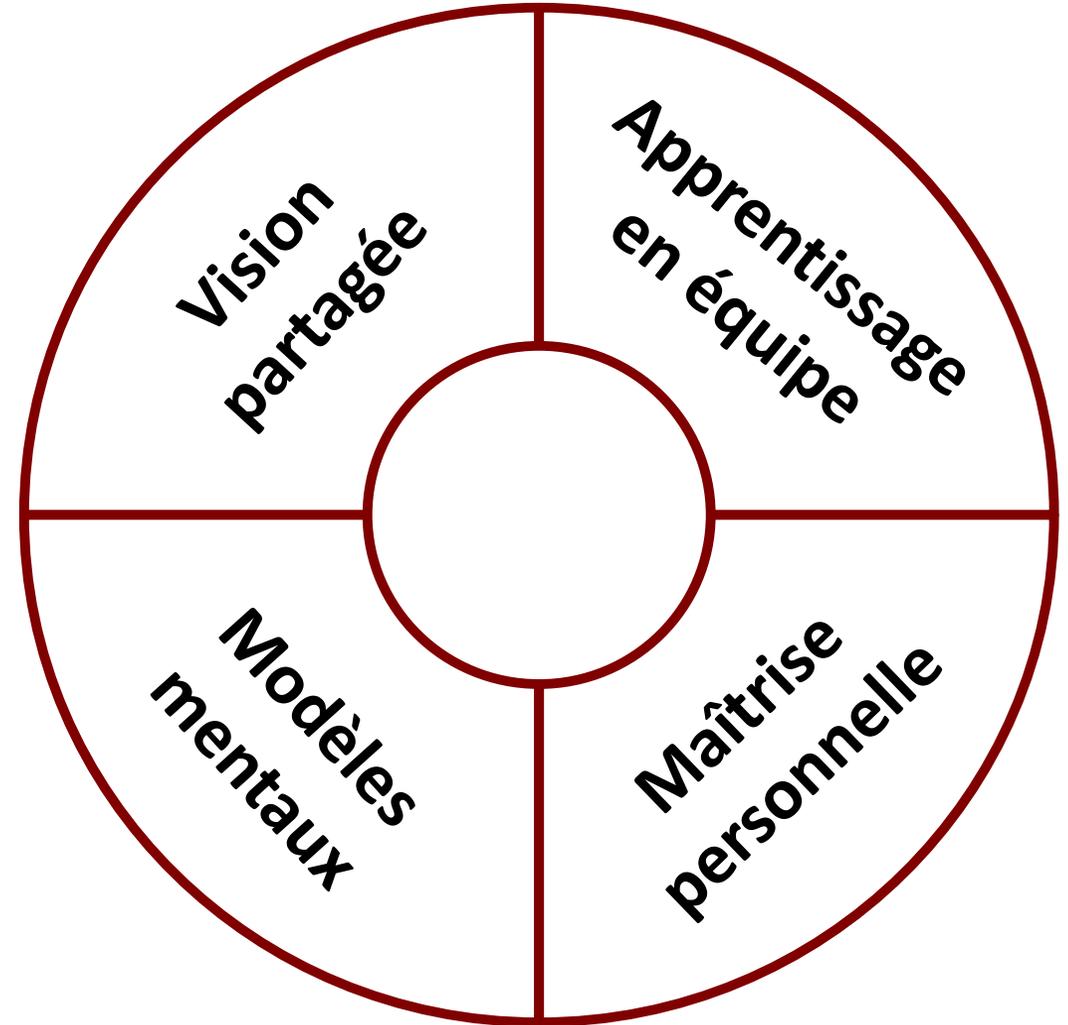
Pour vous améliorer :

Chapitre 6 : La gestion des compétences collectives (CC)

- 6.1 La gestion des facteurs individuels
- 6.2 La gestion des facteurs organisationnels

Passer d'une approche normative à une approche de développement du potentiel humain

- 1) Encourager les gens à participer à des comités d'amélioration continue.
- 2) S'assurer d'informer les gens régulièrement et les encourager à poser des questions.
- 3) Communiquer les objectifs stratégiques aux diverses unités de l'organisation et les relier aux activités de développement des compétences des individus et des équipes.
- 4) Accueillir les idées divergentes comme des opportunités d'apprendre à voir les choses autrement.
- 5) Innover dans les processus de travail.



Passer d'une approche normative à une approche de développement du potentiel humain



- Est-ce toujours bien vu de critiquer les choses?
- Les gens prennent ça personnel : ils n'ont pas de pensée organisationnelle.
- La rapidité des changements
- On part les choses intensivement mais en cours de route, on perd notre souffle... on ne fait pas assez de régulation.
- Difficile d'accepter la divergence.
- Dire des choses mais pas faire ce qu'on a dit.



- Il faut éviter le frontal.
- Il faut agir avec rapidité et efficacité pour corriger les problèmes.
- Il y a de l'ouverture à changer de posture. Cela nous aide à changer nos décisions.
- La présence physique de la direction générale
- Nous sommes à peine en émergence dans ce domaine.
- Il faut dépersonnaliser les critiques.
- Nous sommes des gens de questions plutôt que de solutions.
- Il y a une volonté à communiquer avec les gens du terrain.
- Il faut accepter les pensées divergentes et encourager la créativité.

Passer d'une approche normative à une approche de développement du potentiel humain



Pour vous améliorer :

Chapitre 5 : Les compétences collectives

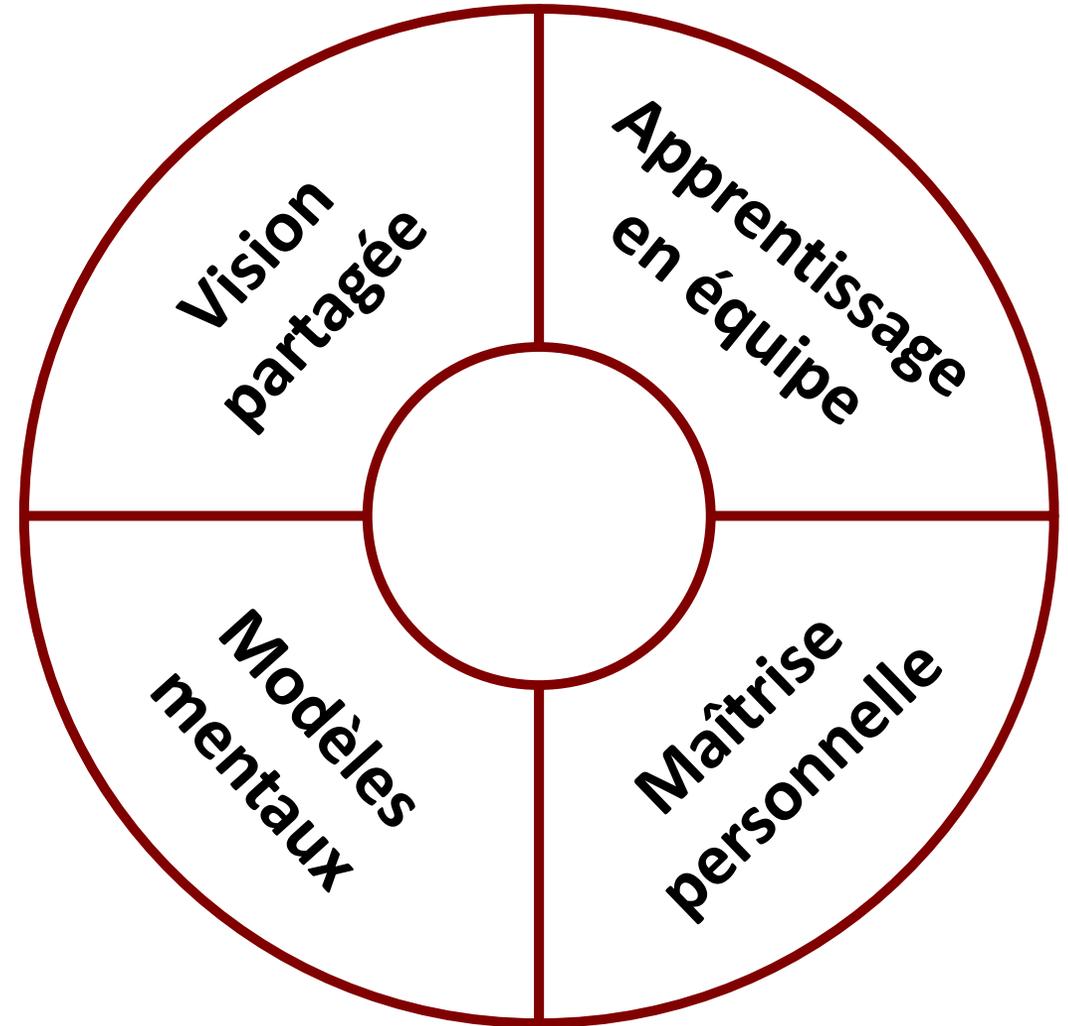
5.2 La synergie d'équipe

5.3 Les facteurs qui favorisent la synergie

5.4 Développer l'apprentissage collectif

L'importance du leadership des cadres supérieurs

- 1) Communiquer clairement et fréquemment les orientations stratégiques.
- 2) Rappeler fréquemment les valeurs telles que la collaboration, le travail d'équipe, la confiance et l'expérimentation.
- 3) Mettre en place des rituels et des symboles qui soulignent l'importance de l'apprentissage collectif.
- 4) Veiller à ce que la culture en place rende les gens à l'aise d'exprimer leurs opinions, même si elles ne sont pas partagées par tous.
- 5) Adopter des comportements qui modélisent et soutiennent l'apprentissage collectif.



L'importance du leadership des cadres supérieurs

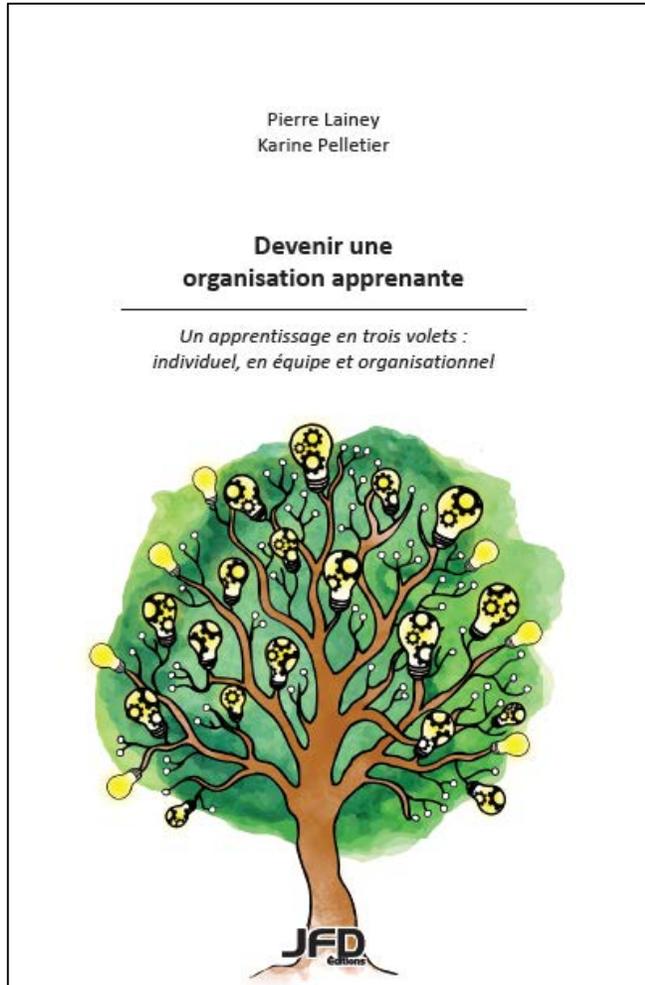


- Il faut limiter le nombre de valeurs que l'on met de l'avant.
- Les distractions quotidiennes
- Ne pas suffisamment répéter nos valeurs.
- Faire attention de limiter la participation à certains corps d'emploi.
- Le mouvement du personnel : les DG passent...
- Les recettes à éviter



- Nous sommes nous-mêmes un levier.
- Nous y croyons, nous le faisons mais nous devons le faire encore plus.
- On devient de plus en plus pédagogiques comme cadres supérieurs.
- Nous avons pris le goût pour le partage.
- Nous développons la gestion par questionnement.
- Il faut incarner le dire et l'agir des cadres supérieurs.
- Il faut s'informer des gens.
- Il faut ouvrir et aller voir de nouvelles façons de faire pour enrichir nos apprentissages collectifs.
- Il est nécessaire de partager les bons coups pédagogiques.

L'importance du leadership des cadres supérieurs



Pour vous améliorer :

Chapitre 8 : Les leviers de l'apprentissage collectif

8.1 Vers une culture de l'apprentissage



BRAVO! Vous avez réussi!