

Organisation apprenante et clinique en soin infirmier

- L'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle - une façon d'être et de fonctionner dans un environnement - où les gens collaborent et réfléchissent ensemble
- pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile.
- On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée.
- Ainsi, les personnes se sentent valorisées, les équipes et l'organisation sont plus efficaces et s'adaptent mieux aux nouveaux défis.
- C'est aussi ce qu'on appelle une « organisation saine et agile ».

(Basé sur La Cinquième discipline – L'art et la pratique de l'organisation apprenante, Peter Senge)

Pour créer une organisation apprenante

- **1. Encourager l'apprentissage en équipe**
- Réfléchir ensemble pour atteindre la synergie
- **2. Être conscient de l'effet de nos modèles mentaux**
- Avoir un esprit ouvert, questionner nos suppositions et nos comportements
- **3. Appliquer la pensée systémique**
- Voir l'ensemble et les interrelations
- **4. Bâtir une vision partagée**
- Développer ensemble une vision afin de susciter l'engagement
- **5. Cheminer vers une maîtrise personnelle**
- Se connaître et avoir un but personnel

Les principes :

- **Apprendre** c'est toute activité qui change notre façon de voir le monde et d'agir.
- **L'apprentissage continu** est un concept par lequel les personnes poursuivent leur apprentissage tout au long de leur vie.
- **La formation** est une activité sporadique qui se passe souvent dans une salle de classe. Elle peut contribuer à l'organisation apprenante si les nouveaux acquis sont :
 - partagés et incorporés dans l'action et l'expérience de travail de l'équipe.
 - La formation est souvent vue comme étant au centre de l'apprentissage continu même si l'apprentissage continu se fait de plusieurs autres façons.

Organisation apprenante et clinique infirmière

L'élaboration des savoirs en soins infirmiers nous invitent à voyager dans des mondes régis par des logiques différentes, à nous plonger dans des climats interculturels à apprendre des façons de penser, de dire, de faire variés. Cette construction des savoirs nous incite à tisser continuellement des liens entre des mondes différents.

Comment dans les organisations peut-on mobiliser des temps permettant de révéler et de partager des pratiques inventives ?

En effet, beaucoup d'activités infirmières sont définies par le fonctionnement de l'institution dans laquelle les professionnelles travaillent, leur statut, leurs fonctions imposant des rôles et des règles. Pourtant ces prescriptions ne définissent que partiellement ce qu'elles font et ce qu'elles sont.

Ainsi tout en prenant en compte les contraintes institutionnelles qui conditionnent, en partie, leurs activités, les infirmières en combinant des logiques d'action et des principes souvent opposés se réalisent dans leur travail et mettent en action leurs valeurs malgré les contraintes. Ce travail de combinaison est pensé comme une construction individuelle, un bricolage, il est passé sous silence.

A travers leurs récits d'expérience, les histoires qui les ont marquées, ce qui les touchent, les infirmières dévoilent ce travail de combinaison, de construction, de tourner les événements et les difficultés à leur avantage en fonction de ce qu'elles conçoivent comme du " beau et du bon travail ".

Donc, les récits d'expériences vécues, la mise en parole des stratégies que les infirmières ont utilisées pour faire face ou sortir de situations délicates, voir désespérées, permettent de rendre intelligible l'expérience vécue; ce travail est à la fois de compréhension et de co-construction, pour soi et pour les autres. Cette démarche s'appuie sur l'idée que des personnes confrontées à une situation, apprennent mutuellement à composer avec des éléments au départ peu favorables, voir destructeurs, mais qui à travers ce processus de mise en mots et en visibilité par et pour d'autres va devenir une occasion d'apprentissage et de croissance. (Les savoirs de l'ombre).

Certaines conditions sont nécessaires pour élaborer des savoirs en partant de la clinique infirmière: devenir des nomades, réaliser un travail de métissage en composant avec les différents « mondes » et accepter de nous mettre en quête avec d'autres dans des chemins non balisés pour découvrir des énigmes posées par la complexité de ce qui fait la clinique en soins infirmiers.

Comprendre, c'est pouvoir se situer autrement dans un système de relations sociales. Pour chacune des personnes, penser le processus d'élaboration de compétences dans la perspective de structure et de relations de pouvoir nécessite un travail et un positionnement éthique de la part des personnes et du groupe.

Ainsi négocier les relations sociales et professionnelles différentes est un travail important qui se négocie dans les espaces formels et informels ; il permet l'association entre la pensée logique et la pensée associative, métaphorique, irrationnelle, tout cela faisant que chacun a une autre façon de penser les pratiques et l'institution; ce travail permet une réappropriation d'une marge de liberté et plus d'aise dans la négociation entre soi et le monde de l'organisation

Les pratiques de co-construction des savoirs d'action s'inscrivent dans une lignée généalogique de valeurs, dans une ligne de culture institutionnelle qui a la volonté de construire avec les personnes qui y vivent et qui y travaillent une culture d'organisation apprenante.

Le parcours est long, les compétences individuelles et collectives ne sont pas données, ni livrées clé en mains. Les pièges, les contrôles dans les différents territoires traversés sont très nombreux; les talismans intérieurs sont très sollicités.

Les personnes qui sont dans des pratiques de formation constructives comme celles qui participent à la vie des organisations apprenantes intègrent le principe que la démarche ne sera jamais terminée.

L'on ne parviendra jamais, comme dans le jeu de la marelle de notre enfance, dans lequel en sautillant sur un pied et en projetant avec l'autre, une pierre dans différentes cases l'on parvenait à la dernière case représentée par le ciel; l'on avait alors gagné, le jeu était terminé.

La **position stable**; est plutôt signe de coma, elle freine les développements futurs. Les pratiques constructives plutôt que soutenir la réconciliation des points de vue différents; sont des moyens de transaction entre des mondes et des logiques différentes, elles utilisent des approches soutenant le mouvement, le questionnement entre des positions antagonistes, plutôt qu'une stabilité dans la pacification.

Ces approches nécessitent de la part des personnes une **position de nomade, de métissage** permettant de soutenir les mouvements et le cheminement.

La création d'espace de transaction en créant des alliances entre les professionnels soignants des populations, les groupes et les institutions nécessite:

- un élargissement de la vision de ce qui participe à construire des compétences d'où une nécessité de redéfinir, ensemble l'apprentissage et la nécessité d'élaborer des compétences collectives.
- un partage de convictions communes
- une redistribution des rôles, des espaces de parole, des actes de reconnaissances entre les différents protagonistes.
- des espaces d'échanges, de débat où le partage de parole contribuent à la création de sens.

De **l'organisation comateuse**, qui présente habituellement peu d'espace d'élaboration des pratiques. Ses structures ne l'incluent pas et les besoins sont ignorés.

En passant par **l'organisation aux ressources inexploitées**, dont le volume des activités de formation peut-être élevé en importance et en fréquence, mais la connaissance et la mobilisation des ressources est partielle, nulle ou négligée. La sous utilisation des ressources gâche et cache tout un potentiel de richesses souterraines.

En poursuivant dans **l'organisation coopérante** qui permet un certain nombre d'innovations même de manière épisodique et fragmentaire. Les initiatives sont tolérées à l'intérieur de certaines structures traditionnelles.

Nous parvenons à **l'organisation apprenante** qui est une organisation dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence ensemble. Ce type d'organisation fait appel au principe de réciprocité.

(Senge, la 5ème discipline)