

Apprentissage organisationnel, un outil à trois volets : humanitaire, motivationnel et humanisation des soins

Organisational learning, a tool with three facets: humanitarian, motivational and humanising care

FOLLY Komla Mawuena

Doctorant

FUNIBER Sénégal / Département de Projet

Université Internationale Ibéro-Américaine de Mexico
Sénégal

Date de soumission : 01/07/2024

Date d'acceptation : 04/08/2024

Pour citer cet article :

FOLLY K. M. (2024) « Apprentissage organisationnel, un outil à trois volets : humanitaire, motivationnel et humanisation des soins », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 860 - 884

Résumé

Ce travail s'intéresse à l'apprentissage organisationnelle dans les structures sanitaire en l'abordant sur trois (3) angles à savoir : l'humanitaire, motivationnel et l'humanisation des soins. C'est un concept basé sur la culture organisationnelle qui permet de produire, de gérer et de partager la connaissance. Les activités humanitaires dans la santé sont orientées vers de développement de la connaissance. L'apprentissage est un moyen de booster la motivation des acteurs de la santé en leur offrant de nouvelles opportunités d'acquisition du savoir et de développement de carrière. Le concept d'humanisation des soins est une philosophie ou une culture d'offre des soins de façon holistique dans les structures sanitaires en faveur de l'être humain. Cette approche met la dignité humaine au premier plan de la prise en charge. Ce travail ambition à prouver que la culture et la structure organisationnelles, la diversité et l'environnement de travail collaboratif, les objectifs du développement durable, les parties prenantes, la diversité de même que l'agilité, l'audace, le dévouement et l'efficacité...etc. sont influencés par l'apprentissage organisationnelle.

Mots clés : *Apprentissage organisationnel ; Humanitaire ; Motivation ; Humanisation des soins ; organisation de santé.*

Abstract

This paper looks at organizational learning in health structures from three (3) angles: humanitarian, motivational and humanizing care. It is a concept based on the organizational culture that enables knowledge to be produced, managed and shared. Humanitarian activities in the healthcare sector are geared towards knowledge development. Learning is a means of boosting the motivation of healthcare workers by offering them new opportunities for knowledge acquisition and career development. The concept of humanizing care is a philosophy or culture of providing holistic care in health facilities in favor of the human being. This approach places human dignity at the forefront of care. This work aims to prove that organizational culture and structure, diversity and collaborative work environment, sustainability goals, stakeholders, diversity as well as agility, boldness, dedication and efficiency...etc. are influenced by organizational learning.

Keywords: *Organizational learning ; Humanitarianism ; Motivation ; Humanization of care ; health organization.*

Introduction

L'apprentissage organisationnel est un concept très étudié sous plusieurs formes. Ce travail ambitionne de démontrer en quoi l'apprentissage organisationnel pourrait constituer un fondement de promotion de l'humanitaire, de la motivation et de l'humanisation des soins dans les structures sanitaires. Il apporte une réflexion épistémologique sur cette notion.

Pendant nos recherches épistémologiques, nous n'avons rencontré que quelques recherches abordant quelques aspects de notre sujet comme le travail sur l'accouchement humanisé d'Émilie Gélinas et d'Oumar Mallé Samb sur « l'impact d'une intervention d'humanisation des accouchements sur l'expérience de soins des femmes au Sénégal » (Gélinas & Mallé Samb, 2021). On note également, le travail de Ndèye Mariama A. Kande sur la motivation du personnel médical sur le thème « Motivation et maintien du personnel de santé dans un contexte de rareté des ressources humaines : cas des zones périphériques du Sénégal » (Kande, 2021).

Mais au plan international, plusieurs travaux ont abordé la notion d'apprentissage organisationnel. Mukherjee et al. (1998), ont travaillé sur « L'amélioration de la qualité axée sur les connaissances » en identifiant l'impact de l'apprentissage sur la performance de l'organisation. Allant dans le même sens, Lambert et Ouédraogo (2006) ont cherché à démontrer l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la performance des processus. Les travaux des pionniers comme Argyris et Schön (2002) et d'autres auteurs ont été une base solide pour la promotion de la notion d'apprentissage organisationnel. Gravel (2005) a relevé les défis du monde de la santé et a prôné la façon d'humaniser les soins et les organisations. Et enfin Mbonda (2008) a abordé l'action humanitaire en Afrique de façon holistique.

L'apprentissage organisationnel est l'un des piliers fondamentaux des organisations sanitaires mais force est de constater qu'il est souvent appréhendé dans son sens premier qu'est l'acquisition de la connaissance. De cette manière, l'apprentissage organisationnel est moins exploité dans son sens plus large comme un outil de progrès, comme un moyen ou comme une ambition.

L'humanitaire au premier abord, aborde le concept d'assistance aux victimes mais a progressé depuis le siècle dernier grâce à l'apparition du concept de développement durable dans les années 1970. Ce concept stipule que les actions humanitaires n'auront de sens que si elles apportent une autonomie aux bénéficiaires. Et l'un des moyens le plus efficace pour atteindre l'autonomie encore appelé dans son sens plus large "empowerment" est le transfert et la gestion des connaissances.

La motivation est le moteur du changement. Il existe plusieurs facteurs de motivation comme la rémunération, les conditions de travail, la satisfaction...etc. Mais force est de constater que le monde de la connaissance progresse très rapidement et que sans une mise à jour permanente l'on risque d'être dépassé de même que le sens primaire que l'on donne à la motivation qui est lié à la satisfaction. L'apprentissage devient alors un outil de la motivation organisationnelle.

L'humanisation des soins, un concept qui lie les soins à l'humanité et à la dignité humaine est une philosophie certes humaine mais qui est évolutive et qui doit être adaptée à chaque domaine de soins. On parlera d'accouchement humanisé ou d'humanisation des soins infirmiers. Ce concept est basé principalement sur la communication et l'information qui sont déterminés par l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication mais aussi par la culture sociale. Pour y parvenir, l'apprentissage reste un moyen incontournable. Il permet d'asseoir une culture organisationnelle orientée vers l'humanité et la dignité humaine.

Eu égard à ce qui précède, la question qui se pose est : en quoi, l'apprentissage organisationnel peut être un outil humanitaire, motivationnel et d'humanisation de soins dans les structures sanitaires ?

Pour répondre à cette que, ce travail abordera de façon épistémologique, les déterminant de l'apprentissage organisationnel, l'humanitaire, la motivation et l'humanisation dans les structures sanitaires.

Après l'introduction, ce travail abordera la méthodologie, l'historique et la situation actuelle du sujet, l'apprentissage organisationnel dans son contexte général, quelques approches empiriques de l'apprentissage organisationnelle, la connaissance organisationnelle, l'humanitaire, la motivation, l'humanisation des soins, l'objet du sujet et la conclusion.

1. Méthodologie

Dans ce travail, la procédure méthodologique consiste à identifier les variables qui déterminent l'apprentissage organisationnel, l'humanitaire, la motivation et l'humanisation dans les structures sanitaires en interrogeant la littérature et à les définir. Ensuite, il sera question définir et d'expliquer les indicateurs qui détermine ces variables. La dernière partie consistera à décrire la corrélation transversale entre ces trois variable et l'apprentissage organisationnelle. Il s'agit ici l'utilisation d'une « stratégie méthodologique qualitative ou non

expérimentale basée sur une conception transactionnelle car elle permet de décrire les corrélations entre les variables à travers les indicateurs » (Hernandez Sampieri et al., 2003).

2. Historique et situation actuelle du sujet

2.1. Historique de l'apprentissage organisationnel en Afrique subsaharienne

Il paraît judicieux de situer le savoir ou l'apprentissage dans son contexte originel adapté à la civilisation africaine subsaharienne mais également à la civilisation moderne pour pouvoir parler ou définir une culture organisationnelle dans une région autochtone. De la même manière, il est également indispensable de prendre en compte la culture sociale d'origine de la communauté où se situe la structure dans laquelle l'on souhaite instaurer une culture organisationnelle modèle, orienter vers l'apprentissage organisationnel même si l'apprentissage dont on parle concerne la mise en application des techniques et méthodes apprises dans les universités modernes.

Le constat est souvent clair mais la communauté du savoir scientifique et du savoir organisationnel se plie dans la plupart des temps sous la dictature de penser selon laquelle, elle doit mettre en application de façon littérale le savoir apprise à l'université moderne en ignorant complètement la technique de transmission du savoir dans la culture locale. Allant dans le même sens, Dr. KOUASSI N'dri Marcel affirme que :

Dans le contexte africain, qui est le nôtre, la question de la compréhension ou de la connaissance critique des modes de transmission du savoir technique (fut-il artisanal) restent entières. Victimes de l'idéologie ambiante du colonisateur, qui consistait à taxer les cultures (et surtout les objets techniques) africaines de rudimentaires, archaïques et d'anti évolutionnistes, les colonisés n'osèrent point initier une réflexion philosophique dans le sens d'une élucidation exemplaire et libre (c'est-à-dire sans préjugé et sans complexe) du patrimoine technique de l'Afrique. (Kouassi, 2008).

Et pourtant, le savoir-faire africain dans son ensemble était bien structuré et conforme à la civilisation locale de chaque communauté.

La transmission du savoir était basée sur la technique que l'on appelle aujourd'hui, la technique d'apprentissage « *learning by doing* ». Selon ce modèle d'apprentissage, le détenteur du savoir, du savoir-faire ou le maître enseignait aux apprenants ou aux membres de son équipe en les impliquant directement dans la création et le partage du savoir. Ce qui signifie qu'ils y travaillent tout en apprenant. Mais il convient là d'admettre qu'il s'agit la technique « la plus ancienne et la plus fondamentale des activités de tous les groupes

humains. Au fondement de toute civilisation, elle apparaît indispensable et vitale. L'homme est un *homo faber*, un artisan et un technicien potentiel » (Kouassi, 2008).

2.2. Model de transmission du savoir en Afrique subsaharienne

Le « savoir-faire, propre aux sociétés africaines, se développe et se perpétue, à travers les générations, grâce à un usage fort extraordinaire de la mémoire et de la parole » (Kouassi, 2008). Cette parole est le moteur et le véhicule de l'humanisation, de l'accueil en passant par l'orientation et le suivi des clients dans les structures sanitaires.

En général dans les sociétés africaines subsahariennes, le savoir et le savoir-faire ainsi que le savoir être se transmettent de génération en génération, de père au fils et de la mère à la fille. On parle ainsi de la « ligné des métiers » comme la ligné des forgerons, la ligné des artisans, la ligné des guérisseurs (santé), la ligné des chasseurs...etc. Ainsi, on note une culture organisationnelle orientée vers le partage du savoir et la création d'un environnement de connaissance connu et respecté par tous. Il s'agit de la mise en place d'une culture organisationnelle basé sur l'apprentissage organisationnel clair dans une organisation située dans une communauté se doit de s'adapter à la culture sociale locale en évitant d'imposer le savoir même s'il est scientifiquement et socialement exact et basé sur la culture du détenteur du nouveau savoir. Le savoir, avant d'être transmis, doit impérativement passer par le filtre de la durabilité et de l'adaptation. Tout ceci dans but de réduire le risque de résistance à la mise en application de la nouvelle méthode apprise.

2.3. L'évolution de l'apprentissage moderne

2.3.1. Apprentissage 1.0

L'apprentissage 1.0 est l'approche moderne primaire de l'apprentissage. Ce modèle est toujours d'actualité mais de plus en plus rare. C'est l'approche qui s'appliquait avant l'ère numérique. Il s'agit d'un modèle pédagogique avec un formateur, les apprenants, un stylo, un bloc de note...etc. On parle ainsi d'une approche pédagogique « délivrée en présentiel via une école ou université au sein d'une classe avec un professeur, des tables et des chaise... » (Zerbib & Mamavi, 2021). Ce type d'apprentissage s'applique dans les organisations humanitaires pendant les ateliers de formation continue et de formation interne. Quant aux organisations sanitaires, cette approche s'applique au quotidien en formation interne, pendant les visites médicales en faveur des stagiaires et des collègues.

En plus les formations purement professionnelles, c'est également le moyen le plus courant utilisé en matière d'éducation des malades (clients).

2.3.2. Apprentissage 2.0

L'apprentissage 2.0 est le style d'apprentissage qui se développe et qui s'applique depuis l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Internet occupe une place centrale dans la promotion de ce type de technologie. Cette approche évolue grâce à la digitalisation de la connaissance avec un processus de partage virtuel. Ce fut une révolution remarquable qui a permis à l'humanité de développer ce que nous appelons, « la résilience de l'apprentissage ». On attend par résilience de l'apprentissage, un modèle d'apprentissage diversifié, flexible et innovant. Cette révolution entraîne une démocratisation du savoir. Tout le monde est alors capable avec une simple volonté et motivation de créer son savoir et de le partager avec une rapidité sans précédent.

Les organisations ont alors la possibilité de développer, de gérer, de distribuer, d'augmenter et de stocker le savoir en fonction de leurs besoins selon leurs rythmes avec une grande simplicité. L'apprentissage 2.0 est l'apprentissage qui selon Zerbib et Mamavi (2021), se « déroule à la fois en présentiel et en distanciel, de façon synchrone et asynchrone ».

2.3.3. Apprentissage 3.0

La pandémie de la Covid-19 a basculé le monde à jamais vers une digitalisation extrême. Selon Brice (2020), l'apprentissage 3.0 « se base sur une méthode dite auto générant qui est basée sur trois principes fondamentaux : l'autonomie, la permanence et la créativité ». Il continue en affirmant que l'objectif de l'apprentissage 3.0 est de « consolider au maximum les connaissances nécessaires à l'apprentissage » (Brice, 2020).

Il convient de noter qu'en réalité cette approche est en phase final de son développement mais s'est fait rattraper par la version 4.0 de l'apprentissage que nous développerons aux paragraphes suivants. Elle met l'accent sur l'autonomisation et l'autocréation de la connaissance par l'apprenant avec les outils révolutionnaires. Le 3.0 de l'apprentissage vise à fournir à l'apprenant les moyens autonomes tout en continuant l'auto développement tout au long de la vie. Cette approche se distingue par l'utilisation extrême des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le e-learning. A cela s'ajoute l'autocréation d'une communauté virtuelle collaborative d'apprentissage qui permet à l'apprenant de pouvoir collaborer avec d'autres personnes intéressées par les mêmes idées.

2.3.4. Apprentissage 4.0

Même si les scientifiques du monde du savoir ne sont pas encore unanimes sur l'adoption de la version 4.0 de l'apprentissage, il est d'une honnêteté intellectuelle de reconnaître la vitesse de l'évolution de la technologie et surtout de l'information virtuelle. L'apprentissage 4.0 est une approche pédagogique basée sur l'utilisation extrême de et avancées de la technologie pour optimiser la formation et l'apprentissage des apprenants et des organisations. Cette pédagogie que ce soit individuelle ou organisationnelle est une avancée de l'apprentissage en ligne avec l'utilisation des technologies d'internet très haut débit (5G ou 4G), de l'intelligence artificielle, de la réalité virtuelle et surtout augmentée. Il développe également des environnements virtuels de collaboration. L'un des avantages la plus importante de l'approche 4.0 est de permettre aux organisations et individus de personnaliser et d'adapter la connaissance avec les technologies les mieux adaptées à leur besoin. L'intelligence artificielle occupe une place importante dans ce modèle d'apprentissage. L'exemple le plus palpable et le plus répandu est l'utilisation du ChatGPT de OpenAI.

3. Apprentissage organisationnel dans son contexte général

3.1. Apprentissage

Apprentissage est un processus quotidien qui permet à un individu ou à un groupe d'individus d'assimiler une nouvelle connaissance. La nature de la connaissance acquise est différente en fonction du contexte car, elle « implique une compréhension profonde et durable et la mise en relation de nouvelles informations avec des connaissances, des idées et des concepts existants » (Caroline, 2022). Cette nouvelle connaissance entraîne un changement profond de l'apprenant. Le fruit de l'apprentissage est le savoir. Lorsqu'on parle de l'apprentissage on « fait référence à un produit “ quelque chose qui a été appris”, soit au processus permettant d'obtenir ce produit » (Argyris & Schön, 2002).

3.2. Organisation et culture organisationnelle

3.2.1. Organisation

Une appréhension globale de la notion d'Organisation permet de bien situer l'apprentissage organisationnel dans son contexte. Au prime abord, l'organisation est perçue comme une installation tangible constitué des bureaux, des centres de production, des équipes et des produits. Dans un second temps, une organisation est considérée comme un regroupement de

plusieurs individus travaillant ensemble pour atteindre un objectif car il s'agit « d'un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles » (Romelaer, 2022). L'organisation est également considérée comme un « processus grâce auquel on conçoit et coordonne le travail des membres de la structure » (Déry et al., 2015).

En réalité la société tout entière est un regroupement d'organisations. Il existe plusieurs types d'organisations parmi lesquelles on a des entreprises, des organisations à but lucratif, des organisations à but non lucratif, des organisations régionales, des organisations gouvernementales...etc. L'organisation se définit en fonction de son objectif et de son produit. « Une organisation peut être définie comme une entité sociale orientée vers l'atteinte de certains objectifs, qui est structurée de manière délibérée en un système d'activités avec des limites parfaitement identifiables » (Draft & Streers, 1992).

Le fonctionnement des organisations est basé sur une structure organisationnelle qui est un « ensemble de toutes méthodes de répartition du travail en différentes tâches, obtenant plus tard la coordination de ces dernières » (Mintzberg, 2005). Une structure organisationnelle peut être hiérarchisée, linéaire, matricielle et fonctionnelle...etc. La structure linéaire ou hiérarchique est celle fondée sur l'autorité directe du chef sur les administrés. La structure hiérarchique et fonctionnelle est celle qui combine les relations de pouvoir direct, propre de la structure linéaire, avec des relations de consultation et d'évaluations qui sont maintenues avec les départements. La structure matricielle part d'une approche plus flexible adaptée aux besoins imposés par le changement rapide de l'environnement de travail et de collaboration.

3.2.2. Culture organisationnelle

La notion de culture organisationnelle est une approche philosophique et axiologique du management qui a été adopté définitivement dans le monde de la gestion grâce aux travaux des père fondateur du concept comme « Pettigrew (1979), (...) Waterman (1982), Deal et Kennedy (1982), et Pascale et Athos (1981) » (Delobbe & Vandenberghe, 2004).

Edgar Schein est l'un des chercheurs ayant le plus travaillé sur la théorie de la culture organisationnelle. Il explique que « la culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèse fondamentale qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne » (Schein, 1990).

La culture organisationnelle fait appel à des croyances, des conceptions axiologiques, des comportements et des coutumes qui déterminent l'organisation. Elle se fonde sur la « mémoire » de l'organisation, le leadership des dirigeants, le dévouement des travailleurs et

la disponibilité des partenaires accompagnée d'esprit de coopération et de collaboration. La culture organisationnelle est une « programmation collective de l'esprit qui définit les façons de penser, de ressentir et d'agir et qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres groupes ou catégories de personnes » (Hofstede, 1991). La culture dans une organisation fait appel au comportement organisationnel. On parlera par exemple de l'organisation apprenante en matière d'apprentissage organisationnel. Ce sont « les façons de penser, de se comporter et de croire que les membres d'une unité sociale ont en commun » (Cooke & Rousseau, 1988). Elle se perçoit à travers les normes et les comportements de l'organisation et s'influence par la mission, la vision, le but, les objectifs et les stratégies de gestion de l'organisation. Au prime à bord, la culture organisationnelle est considérée comme un actif de l'organisation alors que dans un second temps « l'approche culturelle constitue un cadre de lecture englobant, un paradigme permettant de donner sens aux phénomènes organisationnels. L'entreprise est une culture. » (Delobbe & Vandenberghe, 2004).

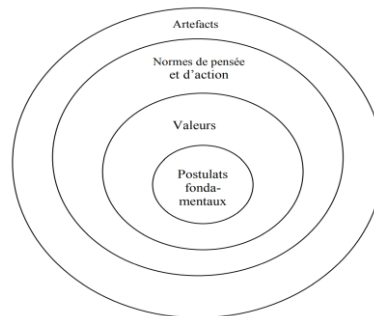
La définition de structure de la culture organisationnelle demeure une ambiguïté pour les chercheurs mais le modèle de Schein (1990) semble faire l'unanimité. Il s'agit d'un ensemble d'éléments permettant de mettre en relief les fondements identitaires de l'organisation. Schein (1990) les appelle, les strates de la culture organisationnelle. Selon Delobbe et Vandenberghe (2004), la culture d'une organisation est composée de strates concentriques, allant des plus profondes et inconscientes aux plus superficielles et manifestes. Ces composantes sont les postulats fondamentaux, les valeurs et croyances, les normes de pensée et d'action et les artefacts. (Figure 1)

- **Postulats fondamentaux** : cette partie concerne principalement d'après Schein (1990) la nature humaine, la nature des relations entre l'homme et son environnement ou encore le rapport au temps.
- **Valeurs** : représente l'ensemble de qui est moralement et socialement correcte. Ce sont des principes directeurs de l'organisation basée sur l'éthique. Elle permet de définir « dans quelle mesure il est préférable de promouvoir la compétitivité ou, à l'inverse, la solidarité entre les membres de l'entreprise ou encore, s'il est opportun de chercher l'adaptation et le changement continu ou, au contraire, de privilégier la stabilité. » (Delobbe & Vandenberghe, 2004).
- **Normes de pensée et d'action** : situé entre les valeurs et l'artefact, elle se rapporte « aux routines comportementales, habitudes, modèles d'actions et rituels, ainsi qu'aux

schémas cognitifs d'interprétation des événements, qui apparaissent dans toute culture organisationnelle » (Siehl & Martin, 1984).

- **Artefacts** : c'est l'ensemble de tout ce qui constitue l'expression visible et tangible de la culture organisationnelle. Il convient de retenir qu'ils « sont facilement observables mais nettement moins aisés à déchiffrer » (Barbery, 2010)

Figure 1 : Les strates de la culture organisationnelle



Source : (Schein, 1990)

En résumé, « si la culture organisationnelle a suscité tant d'engouement dans les milieux managériaux, c'est bien parce qu'elle a pendant longtemps été perçue comme un facteur essentiel de performance » (Peters & Waterman, 1982).

4. Quelque approche empirique de l'apprentissage organisationnel

4.1. Behaviorisme : Approche dite comportemental de l'apprentissage

« Le behaviorisme définit l'apprentissage comme une modification durable du comportement résultant de la conséquence d'un entraînement particulier » (Lenoir, 2018). Cette approche développée au début du siècle passé par les pionniers comme John B. Watson et B.F. Skinner et d'autres est l'une théorie appliquée à l'apprentissage organisationnel qui aborde particulièrement le comportement du personnel et la manière dont ils sont influencés par les indicateurs de leur environnement car le behaviorisme s'intéresse aux attitude réalistes et palpables.

4.2. La théorie d'apprentissage par conditionnement de Skinner

Selon cette approche, la récompense favorise des bons comportements en matière d'apprentissage tandis que la punition, le contraire. Néanmoins il est toujours préférable

d'éviter les punitions pour l'imprévisibilité de son action qui peut être néfaste tant pour l'organisation que pour l'individu.

4.3. Le constructivisme

Selon cette perspective, l'apprentissage est le produit de l'expérience et de l'évolution. Au niveau organisationnel, le constructivisme s'intéresse à la mise en place d'un écosystème d'organisation permettant au travailleur de collaborer et aussi d'auto construire leurs connaissances individuelles et collectives. C'est ainsi que le « modèle constructiviste considère '' l'apprendre '' comme le résultat d'une construction des savoirs » (Lenoir, 2018). Plusieurs auteurs y ont travaillé comme Jean Piaget, Lev Vygotsky, Peter Senge, Edgar Schein et tant d'autres. Pour ce dernier « l'apprentissage organisationnel se produit lorsque les individus sont impliqués dans des activités authentiques et significatives qui permet la mise en pratique de leurs savoirs et de solutionner les problèmes » (Schein, 1986).

4.4. Le Cognitivism

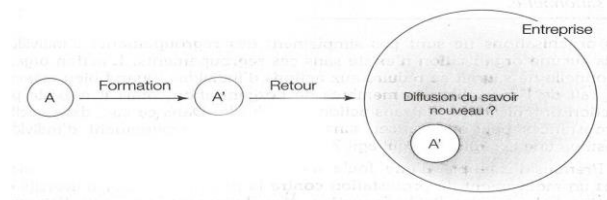
Cette approche développée au milieu du 20^{ème} siècle par les pères fondateurs comme Jean Piaget, Noam Chomsky, Jérôme Bruner...etc. C'est une théorie selon laquelle, l'apprentissage est un processus mental c'est-à-dire l'a mémorisation et le savoir. Cette théorie ne prend pas en compte l'influence de l'environnement ce qui a entraîné de vives critiques. « L'approche cognitiviste assimile la pensée humaine à un processus de traitement des informations, à l'image d'un ordinateur » (Crochet-Damais, 2022).

4.5. La théorie d'apprentissage collectif de Chris Argyris et Donald A. Schön

Chris Argyris et Donald A. Schön font partie des pionniers de la notion de l'apprentissage d'apprentissage organisationnelle. Ils pensent que le fait d'un individu appartenant dans un collectif possédant une connaissance partagera cette connaissance avec les autres membres du groupe. Ce concept met l'accent sur la manière dont les individus et les groupes partagent collectivement dans l'organisation car « les organisations ont été parfois conçue comme des cadres comportementaux destinés à l'interaction humaine (...) » (Argyris & Schön, 2002, p. 28). D'après leurs points de vue, l'apprentissage en groupe est un processus continu suite à l'interaction de la collectivité dans un cadre hiérarchique où « le pouvoir s'exerce, ou encore comme des systèmes de motivation institutionnalisés qui gouverne le comportement individuel, et enfin comme des contextes socioculturels où les individus s'engagent dans des

interactions symboliques » (Argyris & Schön, 2002). L'apprentissage collectif (figure 2) serait optimisé lorsque les individus arrivent à mutualiser leurs intérêts respectifs.

Figure 2 : Apprentissage collectif



Source : (Argyris & Schön, 2002)

5. La connaissance organisationnelle

Le point de départ de création de la connaissance organisationnelle est le doute. Suite aux doutes, l'on procède à ce que Argyris et Schön (2002) appelle « l'investigation organisationnelle ». Pour eux, le produit de cette investigation s'appelle la « connaissance organisationnelle ». La connaissance organisationnelle est une notion qui s'accommode avec la culture organisationnelle. Ces deux notions sont intimement liées. La connaissance est ici le produit d'un système culturel organisationnel orienté vers la recherche du savoir. D'un autre point de vue mais prenant en compte la culture, la connaissance constitue un ensemble d'informations accumulées par l'organisation grâce à sa philosophie. Il s'agit là d'un « "système" d'information au sens plein du terme : "système" puisque la connaissance organisationnelle naît des liens "agent – information", liens provenant du substrat organisationnel » (Ferrary & Pesqueux, 2011).

Étant un actif intangible, la connaissance est une propriété exclusive de l'organisation. Elle l'en dispose et l'utilise en fonction de ses besoins et peut le partager quand, comment et où elle veut. On parle de la propriété intellectuelle de l'organisation. L'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances sont deux concepts différents mais intrinsèquement liés. Davenport et Prusak (1998) estiment que le savoir ou la connaissance constitue un mixte fluide d'expériences, de valeurs, d'informations contextuelles et d'intuitions qui fournissent un cadre pour l'évaluation et l'incorporation de nouvelles expériences et d'informations.

Le management résilient s'inscrit dans la mesure de la continuité de l'efficacité et de la performance. Cette continuité constitue un pilier d'adaptation au changement surtout pendant

les périodes de crise. Cette continuité est conservée grâce à la gestion efficace de la connaissance. La gestion des connaissances est un ensemble de processus managériaux qui permet la collecte, le stockage et la distribution de la connaissance à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation conformément à la culture organisationnelle. Briton (2005) estime quant à lui que la gestion des connaissances offre une solution attrayante en suggérant que l'apprentissage peut être obtenu comme une marchandise suivant un processus apparemment simple : acquisition, synthèse, partage, stockage, extraction et utilisation. Cette gestion de connaissances au sein des organisations humanitaires constitue un élément important qui mène à une organisation apprenante.

Dans les organisations plusieurs questions sont posées sur l'origine du savoir, sa nature, sa manière de se présenter. Nonaka et Takeuchi (1995) estime qu'il existe deux types de connaissances : la connaissance **explicite** et connaissance **tacite**.

La **connaissance explicite** est l'ensemble de données que produit ou qu'utilise le personnel ou l'organisation dans son fonctionnement tandis que la **connaissance tacite** est le savoir primaire personnel de chaque personnel. Ce dernier est détenu par un individu qui se donne le droit de le partager ou non. Elle n'est organisationnelle que si le propriétaire en décide.

6. Humanitaire

Un concept d'action qui vise à préserver la dignité humaine. En rapport avec l'humanité, les objectifs de l'action humanitaire selon l'OCDE (2011), sont de sauver des vies, d'atténuer les souffrances et de préserver la dignité humaine pendant et après des crises provoquées par les hommes ou des catastrophes naturelles, ainsi que de prévenir de tels événements et d'améliorer la préparation à leur survenue. Vu sa dimension humaine, l'humanitaire est basé sur des principes fondamentaux comme l'humanité, la neutralité, l'impartialité, l'égalité et l'équité. Ces principes permettent de garantir l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire. L'action humanitaire est une action dévouée à l'humanité. Le dévouement dans une organisation humanitaire dépend principalement du dévouement individuel de chaque membre de l'organisation et « s'exprime d'abord par des attitudes profondément humanistes comme la compréhension empathique, la considération positive inconditionnelle et l'écoute active. Il se manifeste aussi dans des gestes bienveillants accomplis quotidiennement par des personnes pour améliorer la société dans laquelle elles vivent » (Audebrand, 2018).

L'humanitaire est un enjeu primordial au plan universel, et il est important d'assurer que l'aide fournie soit efficace et efficiente. L'approche humanitaire marche de pair avec la

solidarité qui est un instinct primaire de la communauté humaine, un lien d'engagement et de dépendance réciproque entre des personnes liées par une communauté de destin.

7. Motivation

7.1. Le Concept de de la motivation

Le terme Motivation est multidimensionnel. Sa définition flotte entre la subjectivité et l'objectivité. Elle est l'ensemble des facteurs déterminant de la performance individuelle au niveau personnel et organisationnel. Claude Lévy-Leboyer propose en trois étapes, les déterminants de la performance donc de la motivation.

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre (Lévy-Leboyer, 2006).

La motivation est une sorte de force interne et ou externe qui actionne le levier de persévérance qui permet aux individus ou aux organisations d'atteindre leur but ultime en passant par des objectifs clairs à travers une méthodologie bien définie. Autrement dit, pour « être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint » (Lévy-Leboyer, 2006). Il s'agit de l'ensemble des éléments ou des facteurs qui poussent les acteurs à s'investir et à poursuivre les objectifs de l'organisation. Elle est souvent sous l'influence de plusieurs facteurs comme la nature du travail, la rémunération, le plan de carrière et les relations interprofessionnelles.

Pour comprendre le concept, plusieurs théories sont évoquées. La théorie de Maslow est l'une des plus connues. Il pense que « la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins » (Roussel, 2000). On note également la théorie de Herzberg, la théorie de l'équité, la théorie de l'autodétermination, la théorie d'achèvement, la théorie d'intérêt personnel entre autres. Les motivations sont également favorisées par les antécédents comme « l'attractivité du travail, le style de leadership, l'avantage, l'attitude, la variété du travail, la récompenses, la justice...etc. » (Andry, 2016) (figure 3).

Figure 3 : Les antécédents de la motivation

Source : (Andry, 2016)

7.2. Le défi de la motivation organisationnelle dans le monde médical

En ce 21^{ème} siècle comme c'était prédit vers la fin du siècle dernier, « le travail est actuellement remis en question comme valeur fondamentale, comme obligation et comme source de satisfaction personnelle » (Lévy-Leboyer, 1984). L'épuisement, la dépression, la démission et l'abandon sont les mots les plus fréquents dans les rapports des directions des ressources humaines des structures sanitaires ces dernières années. Le monde médical traverse depuis 2019 jusqu'à présent ce que Lévy-Leboyer (1984) « la crise des motivations ». Les raisons de cette démotivation sont multiples et infinies. Elles sont d'ordre psychologique, sociale, personnelle, professionnelle ou plutôt existentielle.

Enfin la monotonie, la procrastination, le manque de soutien, les problèmes personnels et les difficultés financières constituent des défis de la motivation.

8. Humanisation des soins

L'humanisation du système sanitaire nécessite une vision axiologique de l'ensemble des éléments qui permettent d'offrir les soins de façon holistique aux populations. Une vision de gestion axiologique déterminée par le dévouement, l'audace, l'agilité, la solidarité, l'humilité et la résilience que Audebrand, (2018) appelle en termes de gestion, « *le management responsable* ». Quand on parle de l'humanisation des soins, on fait appel à la responsabilité profonde des acteurs sanitaires vis-à-vis des populations soignées. Cette vision holistique est au prime abord incarné par les acteurs de soins cultivés sur le plan organisationnel, régional ou national par une politique sanitaire basé sur les valeurs dites « Républicaine et

démocratique ». Ces valeurs doivent être définies dans le respect total de l'éthique et de la déontologie. Le concept d'humanisation des soins provient du besoin naturel de chaque être humain qui réclame la prise en compte de sa “*Dignité*”. Chaque personne a ce souhait primaire d'être considéré à sa juste valeur sans distinction aucune de son appartenance religieuse, culturel, ethnique, sociale ou géographique.

L'humanisation des soins met l'accent sur la dimension humaine de la relation soignant-soigné en mettant en valeur la qualité de vie et le “well-being” (bien-être) des soignés.

Plusieurs aspects sont pris en compte à savoir :

- Le respect de la vie personnelle et de l'intimité des bénéficiaires ;
- Une approche de communication claire et démocratique qui implique la personne soignée et ses proches ;
- La prise en compte des préoccupations des bénéficiaires avec une qualité d'écoute active ;
- Un milieu de soins propre et confortable ;
- Une prise de décisions thérapeutique impliquant le bénéficiaire et ses proches ;
- Un accompagnement psychologique des bénéficiaires et leurs proches ;
- Une pratique des soins sécurisée et respectueuse ;
- Le respect de la dignité et de l'autodétermination des bénéficiaires...etc.

Ces aspects sont pris en compte dans un contexte environnemental baigné dans une culture sociale et religieuse locale.

9. Objet de l'étude

9.1. Apprentissage organisationnel et humanitaire

Les organisations et les associations humanitaires disposent des actifs tangibles et intangibles. Ce dernier peut être la culture organisationnelle, la philosophie ou la connaissance dite organisationnelle. Ce sont des patrimoines intellectuels de l'organisation. Les associations et organisations humanitaires interviennent souvent dans les situations où la plupart d'entre elles sont spécialisées dans un domaine de connaissance avec des équipes d'experts. Elles fonctionnent avec des programmes spécialisés. C'est l'exemple de l'ONG SER MADRE SER MUJER qui travaille sur le programme BE MULIER qui est un programme «de santé sexuelle et de soins uro-gynécologiques. Il peut être mis en œuvre de plusieurs manières sur le terrain, avec la formation du personnel de santé » (Roldan et al., 2021).

Certaines organisations humanitaires publiques ou parapublique financent et organisent des formations sur les programmes d'états existants avec les experts des États et des organisations partenaires. Ces organisations ne disposent pas elles même du patrimoine intellectuel mais elles s'associent avec les détenteurs pour subvenir aux besoins des populations. C'est l'exemple des fondations et institutions qui financent les bourses d'études du personnel médical et les activités de formations d'autres organisations humanitaires en faveur du personnel médical.

L'apprentissage organisationnel comme moyen d'action humanitaire ne se limite pas à la formation ou à l'octroi des bourses. Il crée également les conditions de développement et d'innovations interne des organisations. Car « améliorer la capacité d'innovation consiste par conséquent à savoir dynamiser la mobilisation, l'acquisition et la recombinaison de ces connaissances, à mettre en place des mécanismes et des démarches qui encouragent leur création et leur partage » (Ezzaidi & Ftouh, 2024). La promotion du développement de l'expérience constitue également un moyen d'action humanitaire. La promotion de la collaboration interne dans les organisations peut être favorisée par une politique publique orientée vers l'uniformisation des soins et le respect des standards nationaux et internationaux. Ces standards prédéfinis constituent un point d'appui du levier d'actions des organisations humanitaires.

L'instabilité et le changement accélérés du monde sanitaire sur la planète entière ont remis au grand jour l'importance de l'Objectif N°3 et l'Objectif N°4 du développement durable des Nations Unies pour 2030. L'Objectif N°3 est de « permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge » (ONU, 2015) et le N°4 est « d'assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » (ONU, 2015).

Ce changement permanent provoque une déstabilisation aussi permanente des cultures que des connaissances des organisations sanitaires. À cet effet, l'apprentissage organisationnel constitue un levier important qui peut assurer le point d'appui vers la durabilité.

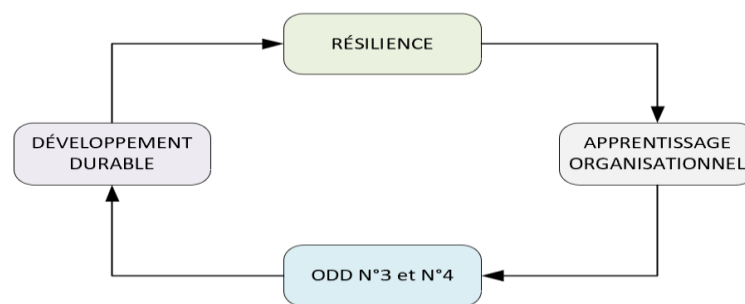
Les organisations régionales sanitaires sont appelées à plus de résilience qui est un facteur crucial de la durabilité.

Dans ce monde de survie et de mise en question existentielle, la résilience organisationnelle a comme objectif de mettre en place des « mécanismes d'adaptation aux bouleversements inattendus auxquels une organisation est susceptible de faire face. » (Audebrand, 2018). La résilience constitue ainsi un des facteurs primordiaux du développement en étant influencée

par plusieurs facteurs. Dauphiné et Provitolo, (2007) estiment que parmi les facteurs positifs qui augmentent la résilience d'un système soumis à une perturbation, trois sont souvent cités : la **diversité**, l'**auto organisation** et l'**apprentissage**.

Dans une organisation humanitaire, ce dernier permet de promouvoir l'Objectif N° 3 et N°4 du développement durable dans un cercle fermé (figure 4).

Figure 4 : Liens entre l'apprentissage organisationnel et le développement durable

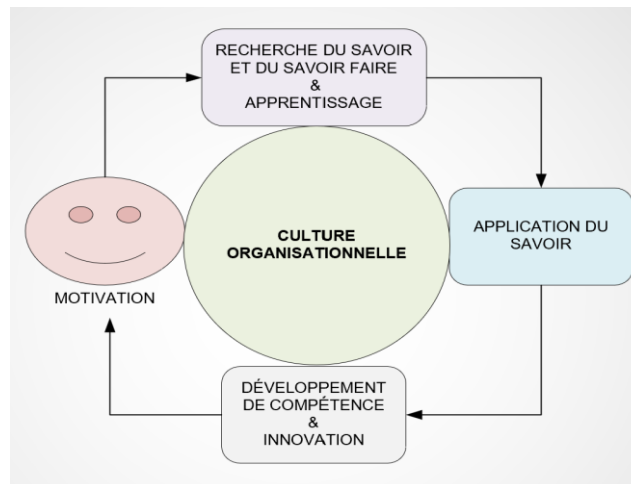


Source : Auteur

9.2. Apprentissage et la motivation

L'apprentissage est un facteur de motivation et la motivation aussi constitue un facteur favorisant l'apprentissage. L'application des soins médicaux s'apprend en grande partie par la technique dite "*learning by doing*" (faire-faire), c'est-à-dire "apprendre par expérience". Pendant le processus d'apprentissage, l'apprenant découvre de nouvelles techniques qui ne sont pas forcément enseignées à l'université. Ces nouvelles découvertes poussent le novice ou l'apprenant professionnel à développer un appétit du savoir qui va alimenter le processus psychologique de la motivation. La motivation est un processus car, le fait de découvrir et d'appliquer tout en continuant de nouvelles découvertes du savoir et du savoir-faire donne une vision plus claire de l'avenir. Cette vision sera alimentée par les résultats, les succès et les échecs qui vont créer un circuit fermé d'épanouissement intellectuel. C'est ainsi que l'apprentissage assure la motivation et l'envie d'apprendre davantage dans un circuit fermé (figure 5). Dans le milieu médical où les grands intellectuels se côtoient, l'apprentissage est au quotidien du praticien ce qui veut dire que chaque instant constitue une source de motivation.

Figure 5 : Le circuit du savoir motivationnel



Source : Auteur

L'un des moyens le plus efficace de la promotion de la motivation par l'apprentissage organisationnel est la mise en place d'une plate-forme d'innovation libre avec des moyens nécessaires et une liberté d'actions illimitée. Même si cette plate-forme nécessite dans la plupart des cas d'énormes ressources, elle constituera un environnement démocratique de progrès et d'accomplissements.

Le défi est de maintenir le peu de motivation qui reste et de l'optimiser mais cela peut « souvent s'avérer difficile en raison des défis quotidiens auxquels nous sommes confrontés » (Deci & Ryan, 2000). Dans ce contexte compliqué, « une solution efficace pour surmonter ces défis de la motivation est l'apprentissage continu » (Csikszentmihalyi, 2000). Pour y parvenir, l'apprentissage procure un objectif, un but ou une reconnaissance pour la bravoure. Un apprentissage bien cadré permet d'aboutir à une innovation qui est soit une valeur ajoutée et un actif de fierté qui arrose la motivation.

9.3. Apprentissage organisationnel et l'humanisation

9.3.1. Apprentissage organisationnel : source d'efficacité

L'efficacité est l'une des raisons principales qui amène l'organisation sanitaire à adopter en permanence une culture organisationnelle holistique et orientée vers l'apprentissage. « L'efficacité » vient du latin « *efficacitas* » qui signifie « *l'art de produire un effet remarquable* ». Dans le sens médical, l'efficacité peut être synonyme de réactivité, d'humanité, de rendement, de réalisme ou de profitabilité. Selon l'OCDE (2002), l'efficacité se rapporte à « l'Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux,

environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes ». Ce qui signifie qu'un apprentissage organisationnel efficace est l'apprentissage qui a un impact sur la qualité, la disponibilité et la diversité des soins dans les structures sanitaires. Dans le domaine d'humanisation des soins, un apprentissage organisationnel efficace se manifeste par une gestion basée sur un leadership efficace et agile qui anime la culture d'apprentissage organisationnelle vers le bénéficiaire. La mise à jour permanente des connaissances en matière d'humanisation de façon individuelle ou collective constitue également une source d'efficacité.

9.3.2. Apprentissage organisationnel : facteur de dévouement

Les soins ne peuvent être humaines que si et seulement si les praticiens sont dévoués. Le dévouement fait partie intégrante des soins humanisés car « il est lié à la notion de service » (Audebrand, 2018). De la même manière que l'humanisation demande des sacrifices, le dévouement en demande autant. Mais avant d'être organisationnel, le dévouement s'exprime d'abord au plan individuel par « des attitudes profondément humanistes comme la compréhension empathique, la considération positive inconditionnelle et l'écoute active » (Audebrand, 2018). Tout ceci constitue les bases profondes du caractère humanisant des soins. Au plan individuel, un apprentissage motivé par le dévouement est celui qui amène l'apprenant à développer les connaissances et des réflexions « tacites » qui prennent en compte ses besoins profonds.

D'un point de vue organisationnel, l'apprentissage dévoué se manifeste par la promotion d'une culture organisationnelle qui prend en compte les besoins de connaissances essentielles à l'humanisation des soins.

D'un point de vue sociétal, l'apprentissage organisationnel s'exprime par le développement d'une culture orientée vers la bienveillance vis-à-vis des populations bénéficiaires des soins.

9.3.3. Agilité : facteurs d'humanisation des soins

L'apprentissage dit agile est une méthode de gestion de la connaissance qui met l'accent sur la flexibilité et l'adaptabilité pour répondre aux besoins spécifiques. Cette méthode prend en compte les individus et les interactions entre eux, la collaboration avec les bénéficiaires et l'adaptation aux changements. L'approche implique la communication transparente et la collaboration étroite au sein du personnel en intégrant les bénéficiaires. Il est bien de rappeler

que l'humanisation des soins est une philosophie qui implique la prise en compte des besoins émotionnels, sociaux et médicaux des soignés en se basant sur la dignité humaine. Du point de vue individuel, « l'agilité se manifeste par l'intelligence émotionnelle, qui renvoie à une intelligence sociale reposant sur la capacité à gérer ses émotions et celles des autres » (Audebrand, 2018). Individuellement, la gestion agile peut être assimilée à l'apprentissage par expérience qui favorise le changement de comportement et l'adaptation rapide à chaque patient.

L'humanisation des soins et l'apprentissage agile sont deux concepts complémentaires car ayant en commun les mêmes valeurs qui prennent en compte de façon prioritaire la satisfaction globale et spécifique des bénéficiaires. Les organisations sanitaires sont ainsi appelées à assurer un apprentissage agile basé sur une équipe ayant une grande capacité de collaboration et d'adaptation aux changements.

Conclusion

Le concept d'apprentissage se révèle multidimensionnel. Cette prospection épistémologique a permis de mettre en relief les liens fondamentaux entre la motivation, l'humanitaire, l'humanisation des soins et l'apprentissage dite organisationnelle. En le déterminant par le variable humanitaire, motivationnel et d'humanisation des soins dans les structures sanitaires, son caractère indispensable s'est manifesté à travers sa capacité à permettre aux structures sanitaires d'implanté de culture organisationnelle orienté vers l'innovation. L'innovation en termes de compétences individuelle et collective, l'innovation durable en termes de coopération et l'innovation vis-à-vis de la satisfaction globale des malades.

BIBLIOGRAPHIE

- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 50, Article 50. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/apprentissage-organisationnel--9782744500398.htm>
- Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable : Une approche axiologique*. Presses de l'Université Laval.
- Barbery, J. (2010). *Changement de cadre légal dans le secteur social et médico-social et impacts sur la culture organisationnelle et les pratiques professionnelles* [Thèse de doctorat non publié]. Université de Montpellier 3.
- Brice. (2020, juin 1). *Pédagogie 3.0 : Une approche innovante pour l'autonomie*. IA France. <https://www.ia-france.fr/actualite/pedagogie-3-0-le-principe-de-cette-nouvelle-methode-d-apprentissage/>
- Briton, B. (2005, mars). *Ong & apprentissage organisationnel*. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Praxis-Paper-3-French-L%E2%80%99apprentissage-organisationnel-dans-les-ONG-Bruce-Britton.pdf>
- Caroline. (2022, avril 19). *Qu'est-ce que l'apprentissage ? De la théorie à la pratique* | Easy LMS. <https://www.easy-lms.com/fr/base-connaissances/apprentissage-formation/qu-est-ce-que-l-apprentissage-de-la-theorie-a-la-pratique/item12907#useful-resources>
- Collerette, P., Lauzier, M., & Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement organisationnel* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations, A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 245-273.
- Crochet-Damais, A. (2022, février 15). *Cognitivism / cognitive : Définition, principes, IA...* <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-intelligence-artificielle/1501325-cognitivism-cognitive/>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Dauphiné, A., & Provitolo, D. (2007). La résilience : Un concept pour la gestion des risques. *Annales de géographie*, 654(2), 115-125. <https://doi.org/10.3917/ag.654.0115>
- Davenport, T. H., & Prusak. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage what they Know*, MA. Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2004). *La culture organisationnelle* (p. 503-533).
- Déry, R., Pezet, A., & Sardais, C. (2015). *Le management*. JFD Éditions.
- Draft, R., & Streers, R. M. (1992). *Organizaciones : El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*.
- Ezzaidi, H., & Ftouh, E. M. (2024). Le management des connaissances au service du développement de la capacité d'innovation de l'organisation. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2), Article 2.
<https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/1006>
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2011). *Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et société de la connaissance* (2^e éd.). Ed ECONOMICA.
- Gélinas, É., & Mallé Samb, O. (2021). L'impact d'une intervention d'humanisation des accouchements sur l'expérience de soins des femmes au Sénégal. *Santé Publique*, 33(5), 695-704. <https://doi.org/10.3917/spub.215.0695>
- Gravel, C. (2005). *Le défi du monde de la santé : Comment humaniser les soins et les organisations*. PUQ.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind* (McGraw-Hill).
- Kande, N. M. A. (2021). Chapitre 12. Motivation et maintien du personnel de santé dans un contexte de rareté des ressources humaines : Cas des zones périphériques du Sénégal. In *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires* (p. 271-295). EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.simen.2021.01.0271>
- Kouassi, N. M. (2008). LES MODES DE TRANSMISSION DU SAVOIR TECHNIQUE EN AFRIQUE. *Editions Universitaires de Côte d'Ivoire*, 40-2008, 61.
- Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2006). L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus. *Revue française de gestion*, 166(7), 15-32.
<https://doi.org/10.3166/rfg.166.15-32>
- Lenoir, J. (2018, septembre 27). *Les théories de l'apprentissage (vitrine.Les théories de l'apprentissage)*—XWiki.
<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20th%C3%A9ories%20de%20l%27apprentissage>
- Lévy-Leboyer, C. (1984). *La crise des motivations* (1^{ère} édition). Presses Universitaires de France.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *LA MOTIVATION AU TRAVAIL Modèles et stratégies* (3^e édition). Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Mbonda, E.-M. (2008). *L'action humanitaire en Afrique : Lieux et enjeux*. Archives contemporaines.

- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs : Una vision critica de la direccion de empresas y la formacion profesional : Una novela para directivos*. Deusto.
- Mukherjee, A. S., Lapré, M. A., & Van Wassenhove, L. N. (1998). Knowledge Driven Quality Improvement. *Management Science*, 44(11-part-2), S35-S49. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.11.S35>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-dreating company : How japanese companies create the dynamic of innovation*. Oxford University Press.
- OCDE. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. <http://www.oecd.org/develop-ment/peer-reviews/2754804.pdf>
- OCDE. (2011). *La gestion de l'aide : Pratiques des pays membres du CAD*. Édition OCDE.
- ONU. (2015). *Objectifs de développement durable | Nations Unies*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/page/objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. . Harper and Row.
- Roldan, N., Folly, K. M., Pérez, R., & Ramos Anna. (2021). *PROGRAMAS DE SALUD*. Sermadresermujer. <https://www.sermadresermujer.org/programas>
- Romelaer, P. (2022). *ORGANISATION DES ENTREPRISES*. Encyclopædia Universalis. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/organisation-des-entreprises/>
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail – Concept et théories*. Les Notes du Lirhe.
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership : A dynamic view*. Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). *The role of symbolic management : How can managers effectively transmit organizational culture ?* In : J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R.Stewaert (Eds), *Leaders and managers : International perspectives on managerial behavior and leadership*. 227-269.
- Zerbib, R., & Mamavi, O. (2021). Pédagogie 3.0, de quoi parle-t-on ? *Management & Datascience*, 5(1). <https://doi.org/10.36863/mds.a.15147>