

Les effets des pratiques organisationnelles sur la qualité du processus de déploiement des cours universitaires en ligne

Manar Alaoui¹ Khalid Mhamdi¹ Mehdi Kaddouri¹ Toufik Azzimani¹

(1) Université Mohammed Premier, FLSHO, Laboratoire CEDUC

Emails: ma.alaoui@ump.ac.ma, k.mhamdi@ump.ac.ma, m.kaddouri13@ump.ac.ma, t.azzimani@ump.ac.ma

Résumé

En réponse à la propagation de la pandémie COVID-19, l'Université Mohammed Premier a formé une équipe pluridisciplinaire de plus de 35 professionnels expérimentés en e-learning pour assurer la continuité pédagogique. Au travers de douze entretiens semi-directifs menés avec les doctorants engagés dans cette initiative, l'étude explore les perceptions de ces acteurs concernant les pratiques organisationnelles et la qualité du processus de mise en ligne des cours.

Les résultats ont montré que l'équipe a bénéficié d'une solide expérience préalable et d'un engagement remarquable. Cependant, des problèmes de communication et de coordination ont été identifiés, pouvant ainsi influencer le processus de transition.

Mots clés : Pratiques organisationnelles, qualité, Pandémie, e-learning.

Abstract

In response to the spread of the COVID-19 pandemic, Mohammed First University formed a multidisciplinary team of over 35 experienced e-learning professionals to ensure pedagogical continuity. Through twelve semi-directive interviews conducted with doctoral students involved in this initiative, the study explores the perceptions of these actors regarding organisational practices and the quality of the process of putting courses online.

The results revealed that the team had acquired a solid level of prior experience and a remarkable amount of commitment. Nevertheless, communication and coordination gaps were identified, which may have influenced the transition process.

Keywords: Organisational practices, quality, Pandemic, e-learning.

Introduction

Pendant la période de crise sanitaire provoquée par la pandémie COVID-19, l'Université Mohammed Premier (UMP) a mis en place une équipe spécialisée en e-learning composée de plus de 35 personnes. Cette équipe comprend des enseignants-chercheurs, des coordonnateurs pédagogiques, des informaticiens et des doctorants, tous travaillant de concert pour assurer la continuité pédagogique.

L'objectif de cette recherche est d'examiner les pratiques organisationnelles de cette équipe et leur impact sur la qualité du processus de déploiement des cours en ligne. La problématique est formulée ainsi : "Comment les pratiques organisationnelles influencent-elles la qualité du déploiement des cours universitaires en ligne ?"

L'étude est divisée en deux parties distinctes. La première explore le concept d'organisation apprenante, met en avant l'importance d'une approche axée sur la qualité et aborde spécifiquement les enjeux de la qualité en e-learning. La deuxième partie est consacrée au cadre empirique. Elle présente la méthodologie adoptée, le public cible de l'étude, ainsi que les outils et les méthodes d'analyse utilisés pour la recherche. Enfin, les résultats issus des données recueillies au cours de l'étude sont présentés et discutés en détail.

1. Cadre théorique

1.1 L'université, une organisation qui apprend :

Le concept d'organisation apprenante a émergé grâce aux recherches de Chris Argyris et Peter Senge dans les années 1990, et a ensuite été développé par d'autres chercheurs. Il crée un lien interdisciplinaire entre le domaine de la formation et celui de la gestion et du management des organisations. Dans ce sens, nous proposons deux définitions :

Senge définit les organisations apprenantes comme :

Des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble. (Senge, 1991)

Selon le Centre d'Evaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogiques français (CEDIP) :

Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non de qualification. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage. Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés. L'évaluation fait partie des pratiques courantes, elle est reconnue comme source de connaissances. L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences. (CEDIP, 2012).

Au fil des années, les définitions changent, mais les caractéristiques principales de l'organisation apprenante restent toujours les mêmes :

- La présence de leaders pour soutenir le personnel formé (Watkins et Marsick, 1993).
- La présence de perspectives et de visions collectives partagées par les membres de l'organisation (Watkins et Marsick, 1993)
- La capacité de se remettre en question, de corriger ses erreurs et d'apprendre en permanence (Argyris et Schön, 2002),
- La coexistence d'un apprentissage personnel et d'un apprentissage d'équipe et collaboratif (Amherdt, 2000)
- L'apprentissage volontaire (Amherdt, 2000)
- L'adaptation de l'entreprise à son environnement, avec lequel elle est en interaction (Beaujolin, 2001)
- L'importance d'appartenir à un collectif au sein de l'organisation (Senge, 2006)

Aujourd'hui, la formation est devenue un élément essentiel du développement, prenant diverses formes et modalités. Dans ce contexte, de nombreuses universités mettent l'accent sur la formation de leur personnel pour améliorer leurs performances, la qualité de leurs services et leur réputation, tant au niveau national qu'international. En plus de leur rôle traditionnel d'enseignement et de recherche, les universités attachent désormais une grande importance aux processus d'apprentissage organisationnel, en cherchant à adopter une culture d'organisation apprenante.

Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de respecter un ensemble de conditions :

D'un côté, il est important que la direction établisse une atmosphère de confiance en montrant son engagement et en adoptant des politiques de rémunération et de réaffectation souples et reconnaissantes (en reconnaissant les efforts fournis ainsi que les compétences acquises après les formations). De l'autre côté, il est encouragé aux employés d'exprimer leur engagement et leur implication, d'assumer la responsabilité de leur apprentissage et de faire preuve d'ouverture d'esprit.

Le sociologue français Philippe Zarifian rassemble les caractéristiques de l'organisation apprenante en un seul élément :

L'élément qui unifie toutes les dimensions d'une organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : Apprendre de l'instabilité et des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir qui par définition est incertain et le faire ensemble dans des démarches de communication active. (Zarifian,2001).

Les organisations apprenantes se distinguent des autres par leur manière de réagir à l'instabilité et aux problèmes. Elles considèrent ces situations comme des occasions

d'apprentissage. Comme l'a souligné Senge (1991) : "Les problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui découlent des solutions que nous avons adoptées hier".

De ce fait, les organisations apprenantes privilégient des processus créatifs plutôt que réactifs face aux problèmes, en mettant l'accent sur les sources des problèmes grâce à une approche de pensée systémique. Elles visent ainsi une amélioration continue en adoptant des actions plus appropriées.

1.2 Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?

Il convient tout d'abord de définir la notion de qualité. L'ISO 9000, la norme de référence du vocabulaire qualité des systèmes de management de la qualité la définit comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service,...) à satisfaire des exigences ».

La démarche qualité a ses origines dans l'organisation du travail, et des penseurs tels que Taylor, Fayol et Ford ont joué un rôle clé en analysant et en améliorant les processus de travail, contribuant ainsi à la conceptualisation des principes d'organisation.

Il s'agit d'une approche qui vise à améliorer en permanence la qualité des produits d'une entreprise ou d'une organisation, ce qui favorise sa pérennité et son développement. Cette démarche est également participative, impliquant l'ensemble de l'organisation dans sa mise en œuvre.

Selon une étude menée par l'ISO en 2014, les entreprises mettant en place une politique qualité observent une croissance annuelle comprise entre 0,15 % et 5 %. Cette mise en œuvre permet d'accroître la compétitivité et la performance de ces organisations sur le long terme.

La démarche qualité peut être appliquée pour résoudre divers problèmes internes et externes dans une organisation. En interne, elle permet de sensibiliser les équipes à la notion de "client interne" en redéfinissant les processus opérationnels pour améliorer l'organisation, la communication, le partage d'information, et détecter les erreurs de qualité. Pour faire face aux problématiques clients, la démarche qualité améliore la qualité des services offerts, tout en répondant aux exigences des clients et en attirant de nouveaux clients. Les audits clients favorisent également l'adoption de la démarche qualité, car cela prouve que l'organisation répond aux exigences des clients.

Pour réussir la mise en œuvre de la démarche qualité, il est recommandé aux organisations de suivre une approche processus en déterminant les processus, en définissant les activités, les responsables de processus, les mesures de contrôle et d'efficacité, et en mesurant et améliorant continuellement les performances de ces processus. La "Roue de Deming" (Plan-Do-Check-Act) est une démarche d'amélioration continue qui permet à l'organisation de planifier, déployer, contrôler et améliorer ses activités de manière efficace.

En mettant en place un Système de Management de Qualité (SMQ), l'entreprise sera en mesure d'augmenter sa performance grâce à une application efficace de l'amélioration continue dans ses processus. Cette approche permet de gérer les activités de l'entreprise de manière performante et de garantir une amélioration continue de la qualité.

1.3 Qualité du e-learning

En 2009, une méta-analyse menée par les chercheurs Means, Toyama, Murphy, Baki et Jones a comparé la qualité de l'enseignement en ligne avec celui en présentiel. Les résultats ont montré que l'apprentissage en ligne améliorerait la performance des étudiants, surtout en utilisant une approche hybride (blended learning) combinant l'enseignement en ligne et présentiel. De plus, l'e-learning augmentait la motivation et l'implication des apprenants en leur donnant un plus grand contrôle sur leur apprentissage.

En temps de pandémie COVID-19, Le secteur de l'éducation a dû s'adapter aux mesures de confinement en se tournant vers l'e-learning, ce qui soulève des questions sur la préparation des parties prenantes face à ce changement et sur la qualité du processus de déploiement des cours en ligne.

Cette période de crise a renforcé l'importance de l'e-learning pour assurer la continuité pédagogique. Son adoption nécessite une stratégie de conduite du changement, avec trois enjeux fondamentaux : le changement culturel pour repenser les pratiques de formation, la motivation des apprenants à travers des sondages et la prise en compte des prérequis technologiques et des éventuelles résistances.

Ainsi, il est crucial de bien planifier et concevoir l'e-learning avec soin pour en tirer tous les avantages et améliorer l'apprentissage.

D'après une étude réalisée en 2010 par la Caisse des Dépôts en partenariat avec l'OCDE et la Conférence des présidents d'université, la réussite de la stratégie de conduite du changement pour accompagner l'e-learning repose sur cinq conditions essentielles :

- Recruter un agent d'accompagnement pour guider les acteurs tout au long du déploiement du projet e-learning.
- Offrir un soutien et un accompagnement aux utilisateurs, y compris le personnel administratif, les enseignants et les étudiants.
- Assurer une communication continue concernant les changements mis en œuvre.
- Maintenir la qualité des services et des processus de déploiement.
- Évaluer régulièrement les progrès et les résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Par ailleurs, les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la réussite du processus de conduite du changement. Les profils types pour la conception de formation par

e-learning sont variés et incluent notamment des auteurs experts/formateurs formés, des tuteurs formés à l'ingénierie de tutorat, des ingénieurs pédagogiques avec des compétences multimédias, des chefs de projet pour coordonner les acteurs du projet, une équipe de support technique compétente en systèmes d'information, des narrateurs et des graphistes.

La diversité et la polyvalence de l'équipe engagée dans la conception et la réalisation de la formation sont des éléments clés pour garantir la qualité de l'e-learning. La collaboration de ces différents profils permet de créer des formations efficaces, interactives et engageantes pour les apprenants.

2. Méthodologie

Pour bien mener notre étude, nous avons adopté une démarche qualitative de recueil et d'analyse des données basée sur le modèle de phénoménologie descriptive (Giorgi, 1997). Notre objectif est d'explorer en profondeur le vécu du public cible, y compris les sentiments, les représentations, les perceptions et l'expérience des acteurs impliqués dans le processus de déploiement des cours universitaires en ligne.

Pour analyser la relation entre les pratiques organisationnelles et la qualité du processus de déploiement, nous avons opté pour l'entretien semi directif avec 12 doctorants. Cette méthode nous a permis d'analyser le sens que ces acteurs attribuent à leurs pratiques et aux situations auxquelles ils font face.

2.1 Public cible

Dans le but d'assurer la continuité pédagogique, l'université a mobilisé plus de 35 personnes, comprenant des professeurs, des coordinateurs pédagogiques, des informaticiens et des doctorants spécialisés dans l'e-learning. Pour cette recherche, nous avons choisi de limiter notre échantillon aux doctorants uniquement.

Ce choix a été motivé par plusieurs raisons. Tout d'abord, les doctorants ont été impliqués dans toutes les phases du processus, ce qui leur permet d'avoir une vision globale et approfondie de l'opération. De plus, tous les doctorants sélectionnés sont des lauréats d'un Master en ingénierie de la formation et technologies éducatives, ce qui les dote d'une expertise supplémentaire pour contribuer de manière pertinente à cette opération.

2.2 Instrument et collecte des données

Pour cette étude, nous avons réalisé douze entretiens individuels de type semi-directif. Ce choix nous a permis de recueillir un ensemble de réponses à une série de questions tout en offrant à nos interviewés un cadre où ils peuvent s'exprimer librement.

2.3. Analyse

Les douze entretiens ont été transcrits intégralement, et nous avons exploité les données recueillies en examinant certains éléments clés du discours. Nous nous sommes concentrés sur la prédisposition de la structure e-learning, les pratiques organisationnelles mises en place pendant l'opération, l'orientation du travail, les recommandations formulées par les participants, et enfin, l'appréciation globale de l'ensemble du processus.

Pour analyser les entretiens, nous avons procédé au codage des données, en découpant le contenu en unités d'analyse. Chaque recoupement d'unités d'analyse a été regroupé dans des catégories spécifiques. Le codage nous a permis d'attribuer des étiquettes aux unités de signification dans les différentes catégories de données. Nous avons utilisé le logiciel MaxQDA pour faciliter et accélérer ce processus de codage.

L'ensemble des codes a été établi en se basant sur les quatre principaux volets du guide d'entretien : la prédisposition de la structure avant la crise, les pratiques organisationnelles pendant l'opération, l'orientation du travail et les recommandations formulées par les participants. Cette approche méthodique nous a permis de mieux comprendre l'effet des pratiques organisationnelles sur la qualité globale du processus de déploiement des cours universitaires en ligne.

3. Résultats :

L'analyse thématique des entretiens a permis de distinguer un ensemble de catégories et sous-catégories que nous avons essayé de structurer (à l'aide du logiciel MaxQDA) pour répondre à notre problématique, déclinée à ce niveau en trois questions de recherche :

1. A quel point, l'équipe e-learning était prête pour faire face à une situation critique ?
2. Quelles sont les perceptions de l'équipe e-learning autour de la qualité des pratiques organisationnelles au moment de l'opération ?
3. Quelles sont les mesures à mettre en place en vue d'améliorer la qualité du processus de déploiement des cours en ligne ?

3.1 Prédisposition de la structure avant la crise

En relation avec la première question de recherche, nous avons interrogé notre échantillon sur la prédisposition de l'équipe e-learning pour affronter des situations de crise, leurs réponses ont été clivées en quatre niveaux distincts :

- Niveau technique : Ressources humaines (techniciens et informaticiens) et moyens logistiques (studios de création des capsules pédagogiques, serveurs et plateformes).
- Niveau cognitif : Savoir et savoir-faire des acteurs impliqués en e-learning.

- Niveau communicationnel : La qualité de la communication au sein de l'équipe e-learning.
- Niveau organisationnel : Politique organisationnelle, gestion des ressources humaines et pensée systémique.

a. Catégorisation des réponses :

Nous avons tout d'abord catégorisé les réponses en fonction de leur direction (positive, négative, neutre ou ambivalente), représentées synthétiquement sur la figure ci-dessous :

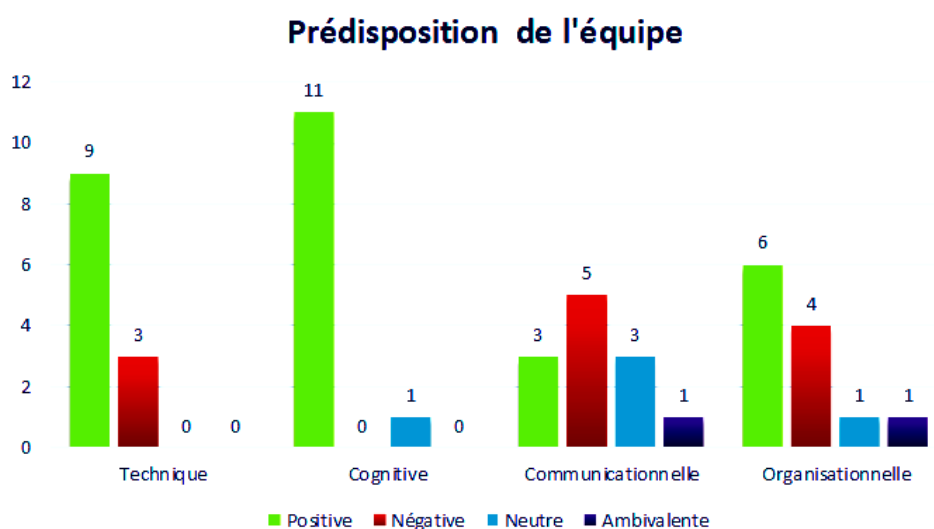


Figure 1 : Catégorisation des réponses concernant la prédisposition de l'équipe

b. Etude de fréquence :

- Niveau technique :

Bien que les réponses au niveau technique aient été majoritairement positives (9/12), il est important de souligner que le manque de ressources humaines a été mentionné à plusieurs reprises par les participants. :

- je crois que le centre ne dispose pas de personnes qualifiées pour tout ce qui est technique
- le manque des ressources humaines est aussi un grand problème
- Le centre e-learning ne dispose pas d'une équipe technique dédiée pour gérer le e-learning
- la structure ne dispose pas de ressources humaines suffisantes
- Par rapport aux ressources humaines, le nombre des techniciens est limité

- Niveau cognitif :

Sur le plan cognitif, l'item fréquent est la perception positive des acteurs impliqués des compétences de l'équipe (11/12) :

- Cette équipe avait une connaissance totale de l'envergure de l'usage du e-learning.
- Les doctorants engagés dans ce processus ont déjà un background sur le domaine des technologies éducatives

- Nous avons suivi des formations pour apprendre à manipuler les plateformes et la mise en ligne des cours et la scénarisation.
- Je pense que les personnes impliquées dans ce processus avaient les compétences nécessaires pour réussir leur mission
- Nous étions formés par des spécialistes, ils avaient les compétences nécessaires.
- La plupart des acteurs impliqués dans cette opération avaient suivi une formation surtout en ce qui concerne la mise en ligne des cours, la scénarisation et la structuration.

- Niveau communicationnel :

Nous avons remarqué une certaine perception négative liée au domaine de la communication chez certains participants (5/12). Sous la pression de l'urgence et de la surcharge du travail, la communication n'a pas réussi à maintenir son rythme normal entre les membres de l'équipe :

- Je crois que la plupart des problèmes auraient pu être exclus s'il y avait une réelle communication.
- La communication entre les étudiants et les responsables est limitée.
- J'insiste sur la communication, parce qu'on détecte souvent des problèmes, des tensions, des malentendus entre les éléments de la structure.
- Elle n'était pas comme il le fallait, en fait l'information ne circulait pas auprès de tout le monde.
- La communication est à revoir.

- Niveau organisationnel :

Nous avons pu relever une certaine perception positive en relation avec la performance de l'organisation :

- Je peux confirmer que la structure est bien organisée
- La structure connaît bien ce qui doit être fait et comment il doit être fait
- Je crois qu'il y a un bon management au sein de cette structure
- L'organisation est un point fort de la structure
- Je trouve que c'était bien organisé.
- Il y avait une bonne organisation.

3.2 Pratiques organisationnelles au moment de la crise :

En ce qui concerne la deuxième question de recherche, les interviewés ont été interrogés sur la qualité des pratiques organisationnelles au moment de la crise. La catégorisation des réponses a permis donc de relever trois niveaux :

- Organisation du travail : Planification, pilotage et management
- Coordination : Accompagnement, appui et suivi.
- Orientation du travail : Quantité/Qualité

a. Catégorisation des réponses :

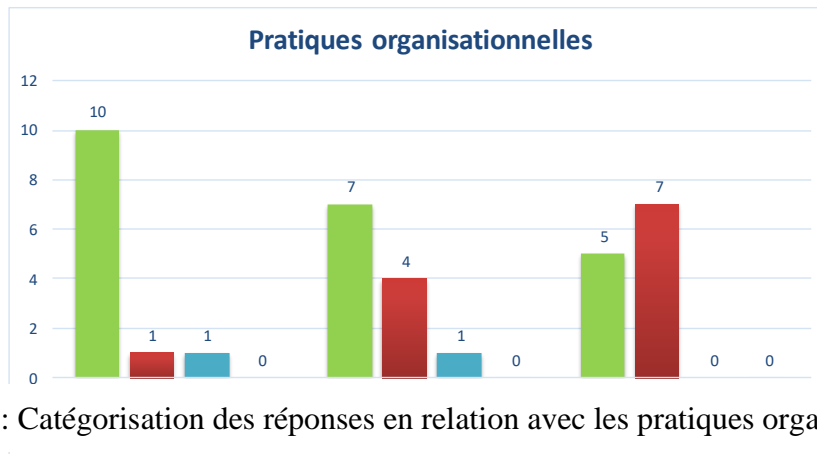


Figure 2 : Catégorisation des réponses en relation avec les pratiques organisationnelles

b. Etude des fréquences :

- Organisation du travail :

A ce niveau-là, Nous avons pu remarquer une perception positive (10/12) qui touche essentiellement la performance organisationnelle

- A mon avis l'université a réagi très rapidement après la décision de l'arrêt des cours en présentiel
- Je parle de l'équipe au sein de laquelle je travaillais, alors l'organisation du travail était très bonne
- L'organisation du travail, cet élément ne pose pas beaucoup de problèmes
- Les responsables ont conçu le travail sans aucun problème
- Oui il y avait une organisation dès le premier jour
- On s'est divisé par groupe chaque groupe s'occupait d'une faculté et chaque groupe divisait les tâches entre ses membres
- C'était assez organisé

- Coordination :

Bien que la direction des réponses ait été globalement positive (7/12), il est important de noter que l'item qui revenait fréquemment à ce niveau-là était le manque de coordination :

- Pour notre équipe, il y avait un problème au niveau de la coordination.
- Par manque de coordination, certains enseignants mettaient leurs cours sur le site et l'envoyer en parallèle à notre responsable.
- C'était très faible
- La coordination a été un petit peu bâclée
- Oui je pense qu'il y avait un problème au niveau de la coordination, puisque le travail était souvent doublement fait

- **Orientation du travail :**
La majorité des interviewés ont déclaré que le travail était orienté quantité (10/12)

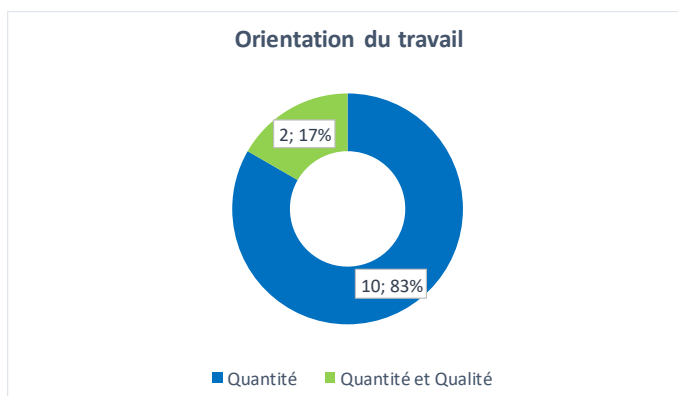


Figure 3 : Orientation du travail

L'item fréquent dans ce volet est donc la priorité de la quantité :

- On privilégiait plus la quantité que la qualité
- L'orientation du travail a été bien focalisée sur la quantité (que sur la qualité)
- On devait mettre le plus grand nombre de cours en ligne au détriment de la qualité de ces cours.
- Le travail a été orienté directement quantité pour répondre à un besoin urgent
- Le travail était orienté quantité, vu que l'objectif principal était de mettre un maximum de cours dans un temps limité

3.3 Recommandations des interviewés :

A ce niveau-là, nous avons demandé aux interviewés (en fonction de leur expérience) de proposer des recommandations ainsi que des mesures à mettre en place en vue d'améliorer la qualité du processus de déploiement. Nous avons catégorisé leurs réponses en deux volets :

Organisationnel	Communicationnel
Formation continue des enseignants en e-learning	Instauration d'un climat de confiance
Recrutement des ingénieurs pédagogiques	Suivi/Feedback
Recrutement d'une équipe technique	Implication des étudiants (brainstorming et décisions)
Focus sur la qualité	Sélection d'un comité chargé de la communication
Adoption d'une seule plateforme	Explication des tâches confiées et leurs objectifs
Elaboration d'un guide e-learning	Prise en considération du contexte de travail (notamment les conditions des étudiants impliqués)

Tableau 1 : Recommandations et propositions des interviewés

4. Discussion :

Dans cette étude, les questions de recherche portent sur trois moments spécifiques. La première question concerne la prédisposition de l'équipe e-learning avant la crise. Les résultats montrent que l'équipe était globalement prête à faire face à des situations critiques, mais la communication représente un domaine nécessitant une attention particulière selon la majorité des interviewés.

La deuxième question se rapporte aux pratiques organisationnelles mises en œuvre pendant le processus. Les réponses indiquent que l'organisation du travail a été bien assurée, notamment la planification et la division des tâches. Cependant, le manque de coordination et le problème d'incommunicabilité identifiés auparavant ont persisté, affectant ainsi la qualité globale des pratiques organisationnelles.

La troisième question porte sur les recommandations émises par l'équipe en fonction de son expérience. Les réponses englobent des aspects organisationnels et communicationnels, offrant ainsi des solutions aux problèmes relevés, tels que l'incommunicabilité, le manque de ressources humaines et l'accent mis sur la quantité plutôt que la qualité.

En somme, les résultats mettent en évidence l'importance de la communication et de la coordination dans le processus de déploiement des cours en ligne, et suggèrent des améliorations pour assurer une meilleure qualité de l'opération.

Conclusion

Dans cet article, nous avons examiné les effets des pratiques organisationnelles sur la qualité du processus de déploiement des cours universitaires en ligne. Dans la première partie, nous avons introduit le concept de l'organisation apprenante et son application dans l'enseignement supérieur. Ensuite, nous avons souligné l'importance de la démarche qualité et les raisons de son adoption dans le contexte de l'e-learning.

La deuxième partie de l'étude a été consacrée au cadre empirique, où nous avons décrit la démarche adoptée, le public cible, les outils utilisés et la méthode d'analyse. Nous avons ensuite présenté les résultats des données recueillies, que nous avons interprétés par la suite.

Nos résultats suggèrent que malgré les problèmes signalés concernant la communication et le manque de ressources humaines, les étudiants chercheurs ont pu capitaliser leurs connaissances et leurs expériences antérieures pendant cette période. Ils ont confirmé l'existence d'un processus de professionnalisation qui mérite d'être davantage développé.

Pour conclure, nous proposons quelques recommandations pour remédier à ces problèmes. D'une part, nous recommandons d'appliquer les principes de la démarche qualité en rétablissant une communication efficace avec toutes les parties prenantes, en comprenant leurs attentes réelles et en mettant en avant les avantages de l'apprentissage en ligne. Il est

également essentiel de planifier la qualité dès le diagnostic des dysfonctionnements jusqu'à la prestation du service.

D'autre part, nous encourageons l'adoption d'une culture d'organisation apprenante pour favoriser la professionnalisation et l'apprentissage continu. Cela implique d'établir des flux de communication fluides et décentralisés afin d'impliquer l'ensemble du personnel engagé, tout en favorisant un leadership fort de la part des responsables.

Références

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 245-290.

Amherdt, C. H. (2000). *Le chaos de carrière dans les organisations : à la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Paris, France : Editions Nouvelles

Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Université.

Beaujolin, F. (2001). *Vers une organisation apprenante*. Paris, France : Ed. Liaisons.

Caisse des Dépôts-OCDE-Conférence des présidents d'université. (2010). *L'université numérique : éclairages internationaux*.

CEDIP. (2012), *Organisation apprenante*. CEDIP Equipement, Récupéré du <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/organisation-apprenante-a290.html>

Gasiorowski-Denis, E. (2014, 28 août). *Combien rapportent les normes ? ISO*. <https://www.iso.org/fr/news/2014/08/Ref1884.html>

Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of phenomenological psychology*, 28(2), 235-260.

Longin, P., & Denet, H. (2008a). *Construisez votre qualité - 2ème édition - Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*. DUNOD.

Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. (2009). Evaluation of evidence-based practices in online learning: A meta-analysis and review of online learning studies.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Nassouh, M. (2009). Management de la qualité et organisation apprenante: l'apport de Deming. *ESSACHESS-Journal for Communication Studies*, 2(01), 11-23.

Organisation internationale de normalisation. ISO 9000 Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire. 2005.

Senge, P. M., Gauthier, A., & Plagnol, H. (1991). *La cinquième discipline* (Vol. 175). Paris: First.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Les Etats-Unis : Doubleday/Currency.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Consulting using action technologies. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1993(58), 81-90. Récupéré du <https://doi.org/10.1002/ace.36719935813>

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*.