Secours Catholique
Caritas France

le cnam
école management & société

Organisation apprenante

Levier d'innovation sociale et de renforcement des capacités

Philippe Morié

Atelier de Planification Opérationnelle

Lomé – 5 juin 2018

Direction de la Coordination des Régions et des Délégations
Changement interne : organisation apprenante

le cnam
école management & société
Département Management, Innovation, Prospective
Equipe pédagogique nationale 15 : Stratégie

Faire du Secours Catholique – Caritas France une organisation apprenante

Comment apprendre ensemble pour agir en réseaux ?

Rapport de mission professionnelle

Version finale

Juillet 2017

Philippe Morié
Mastère Spécialisé « *Conseil et ingénierie en organisation* »
Années universitaires 2015 – 2017
Promotion MS CIO 338 – Cnam Paris

le cnam
école management & société
Département Management, Innovation, Prospective
Equipe pédagogique nationale 15 : Stratégie

L'innovation sociale

Une aventure collective et humaine

Comment la démarche d'apprenance peut-elle être un vecteur d'innovation sociale ?

Thèse professionnelle

Version finale
Novembre 2017

Date de soutenance : 14 décembre 2017

Auteur : Philippe Morié

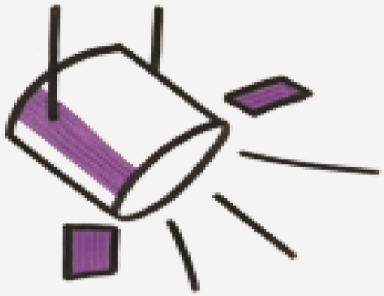
Directeur de thèse : Stéphane Albert-Blanc

Mastère Spécialisé « *Conseil et ingénierie en organisation* »
Années universitaires 2015 – 2017
Promotion MS CIO 338

Maîtrise d'habiletés
Modèles de pensée
Organisation intelligente
L'apprentissage en équipe
Pensée systémique
Développement d'une vision partagée

innovation

1



COMPRENDRE son environnement

2

ANALYSER la performance d'une organisation

3

CHOISIR D'ETRE une organisation apprenante

QUEL EST LE CONTEXTE ?

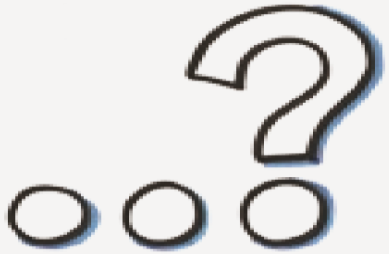
COMMENT RECONNAIT-ON UNE ORGANISATION PERFORMANTE ?

C'EST QUOI UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

4

ALLER via une démarche d'apprenance vers l'innovation sociale

5



ANALYSER nos organisations

6

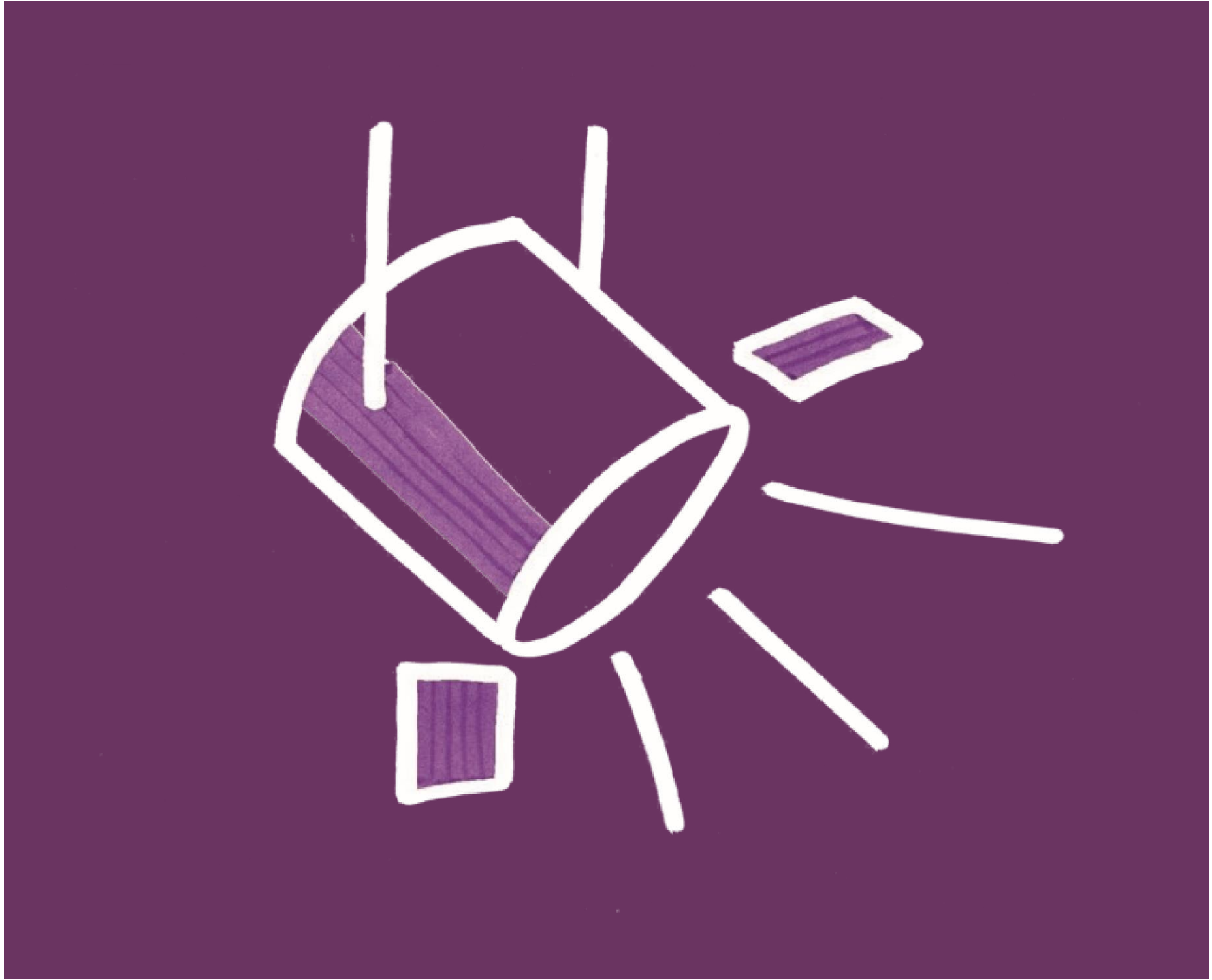
IDENTIFIER des leviers / pistes d'amélioration

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE ?

QUEL EST LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ?

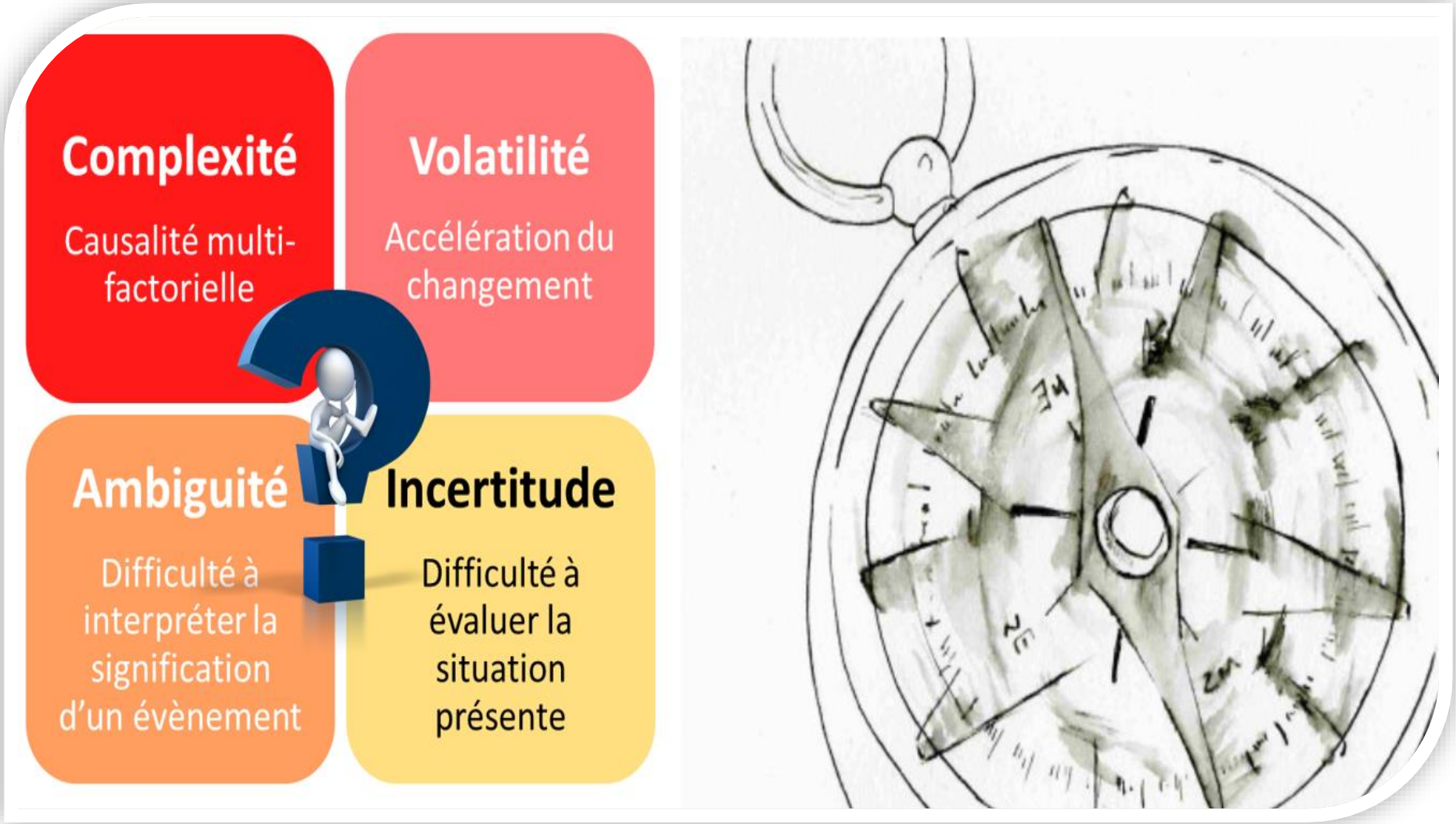
QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS ?

1

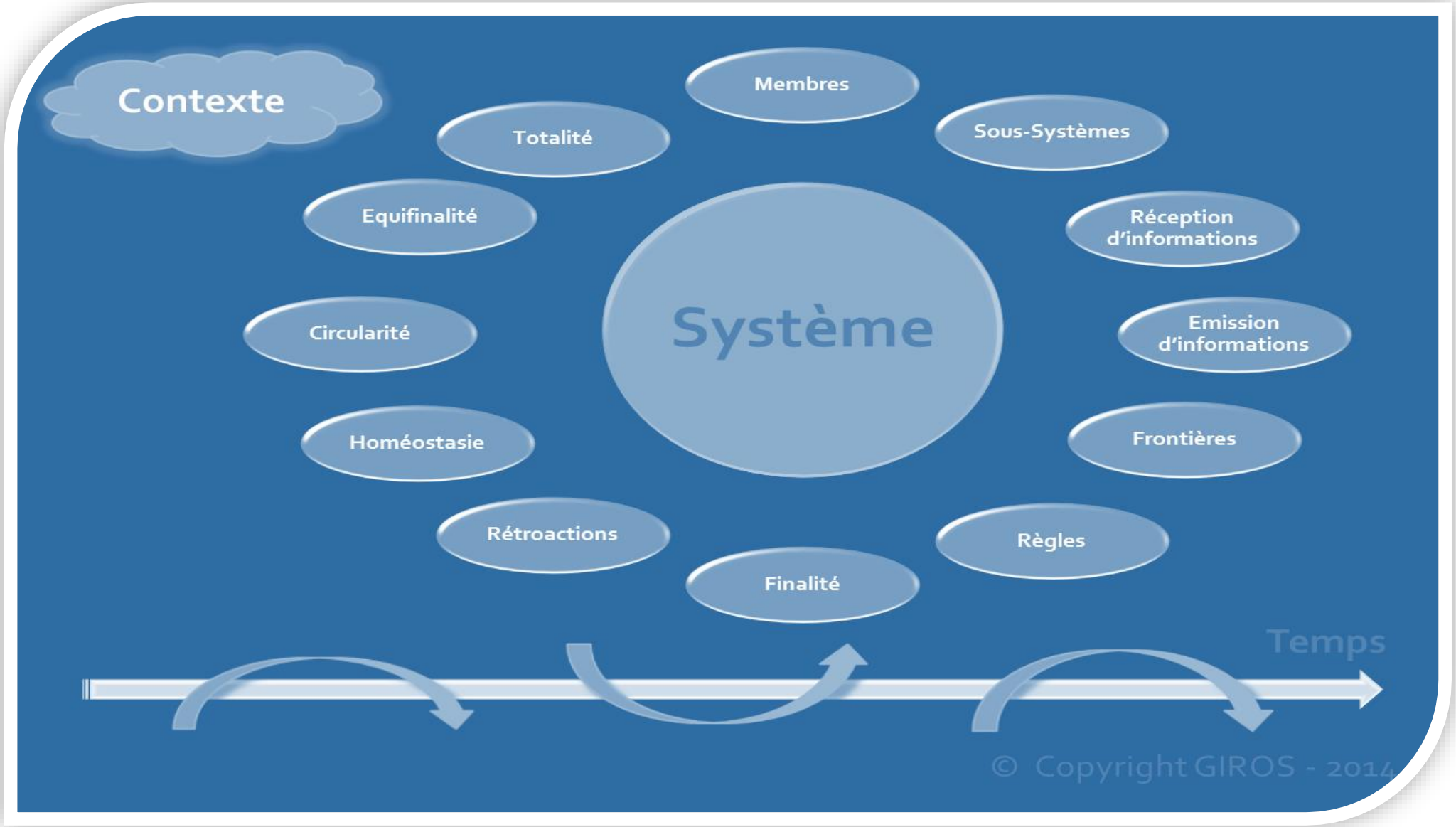


Face à un monde fragile …

En perpétuel mouvement …



Il faut penser systémique …



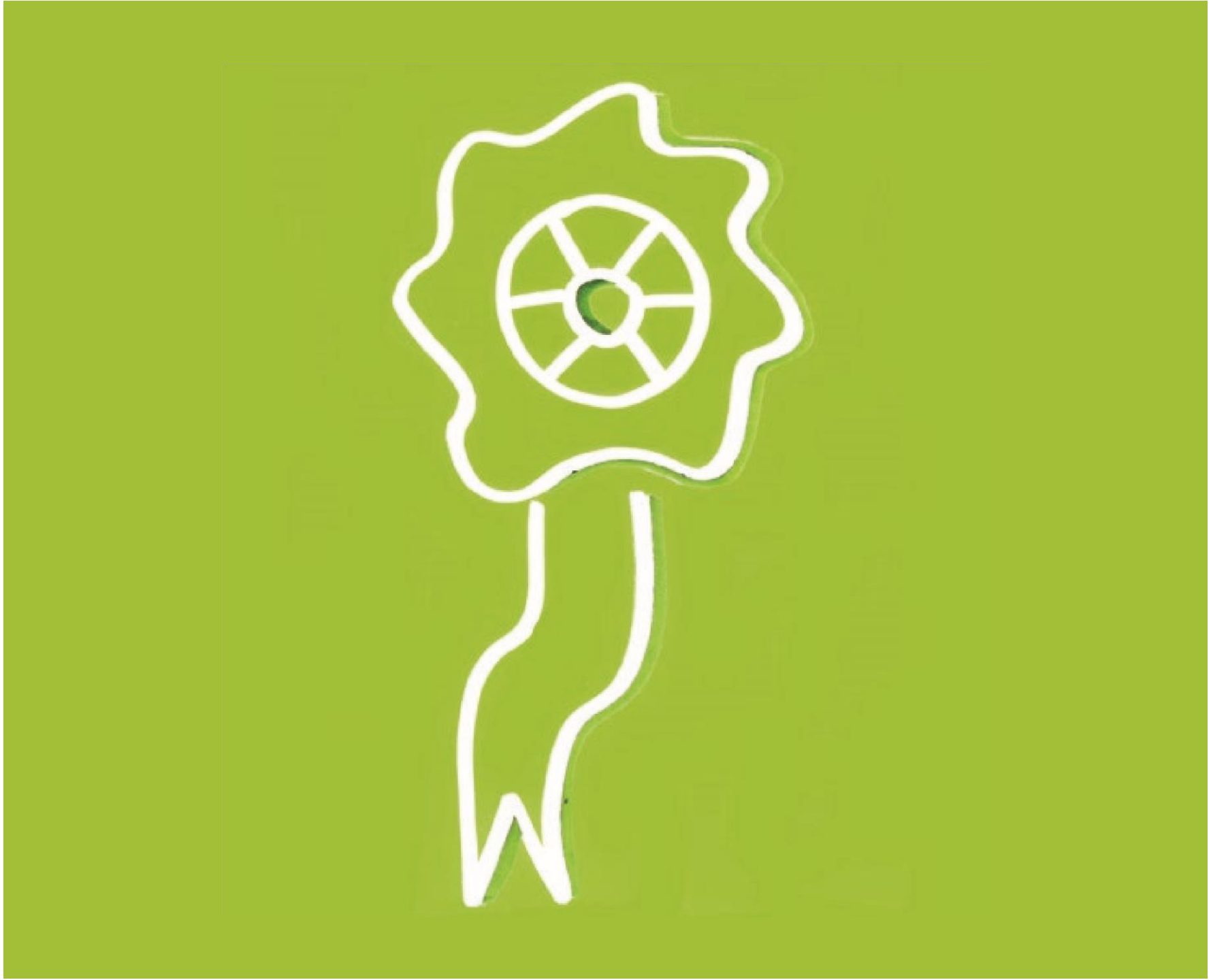
et collaboratif …

pour comprendre son environnement …

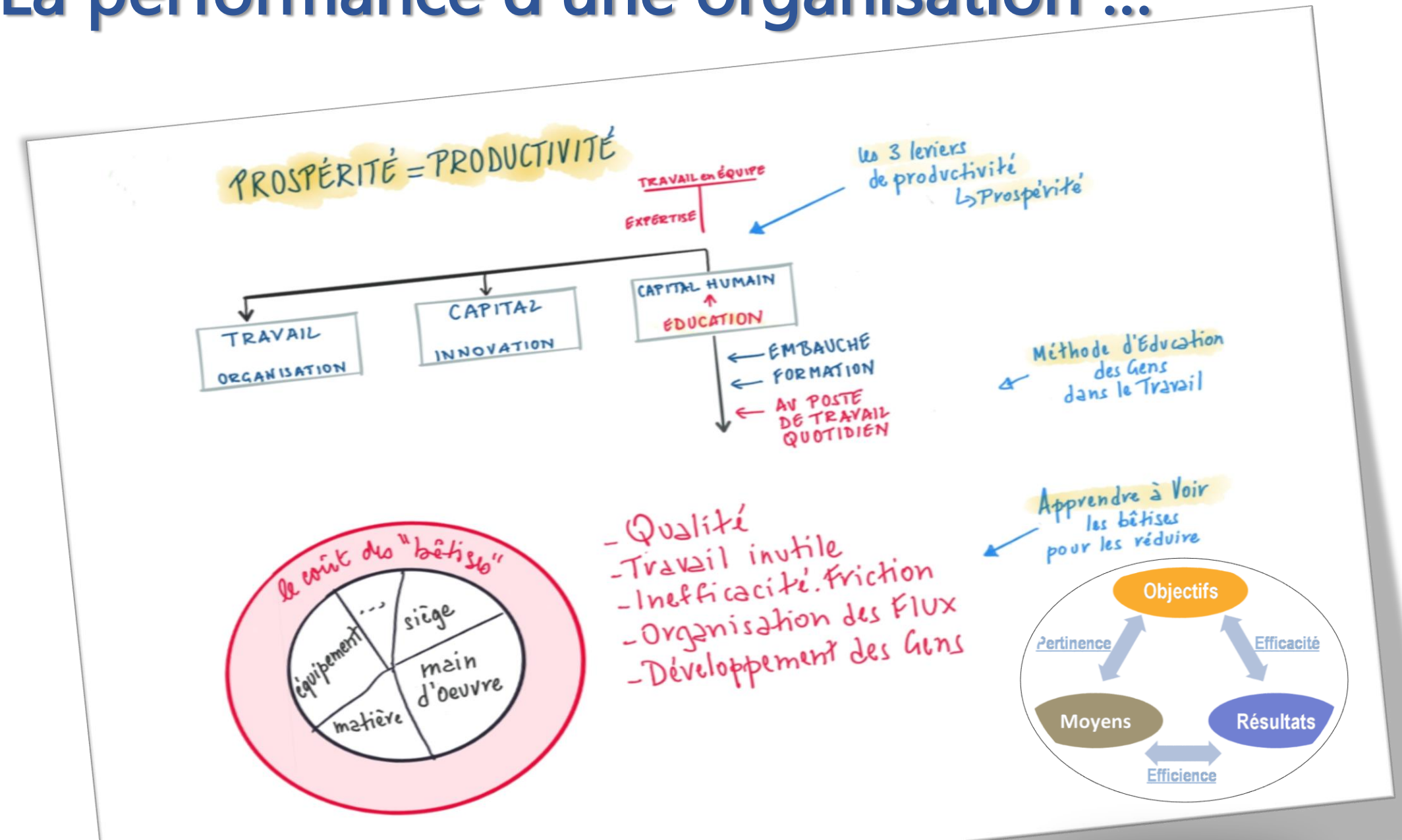
et s’adapter !

Face au monde qui change,
il vaut mieux penser le changement
que changer le pansement.
- Francis Blanche

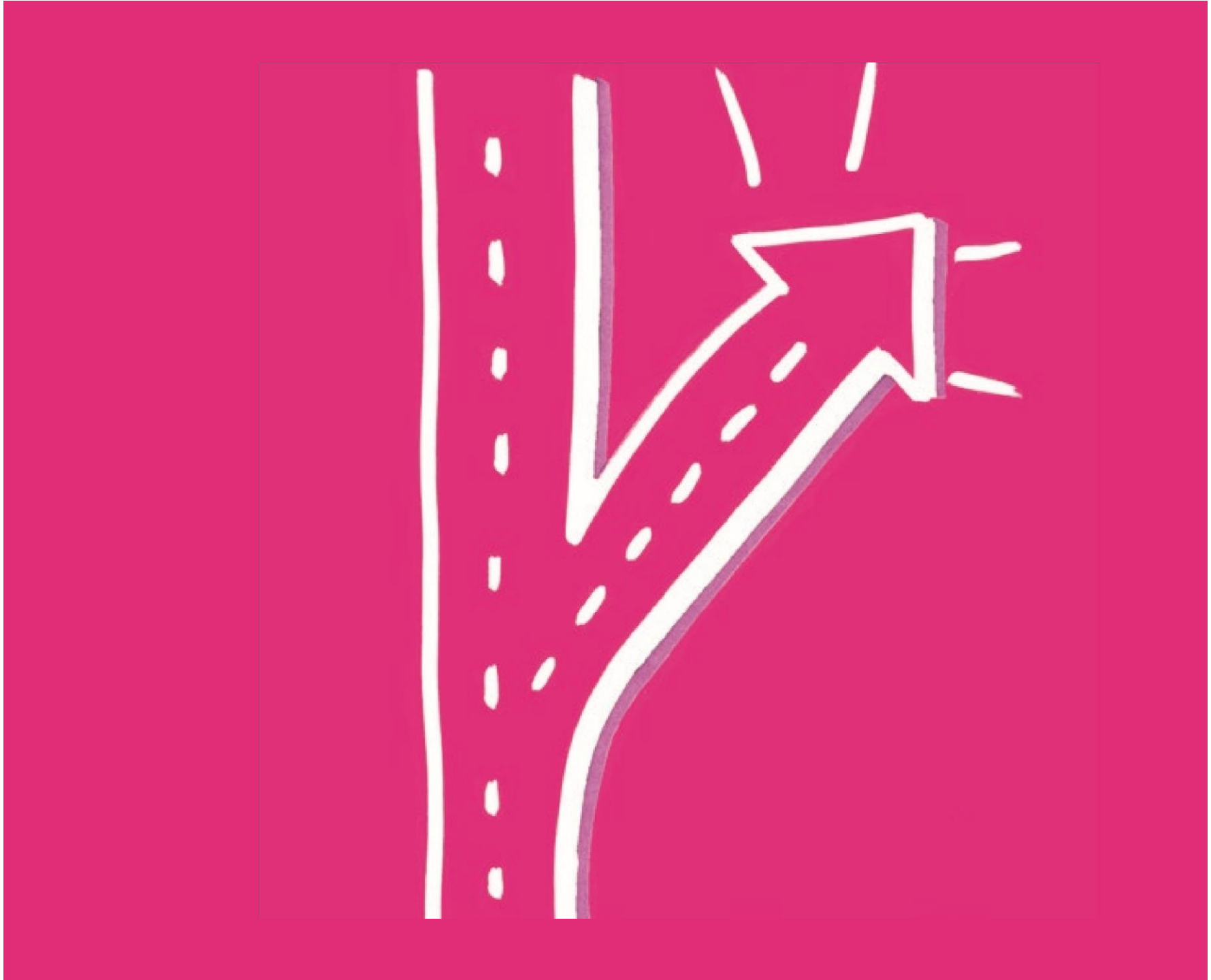
2



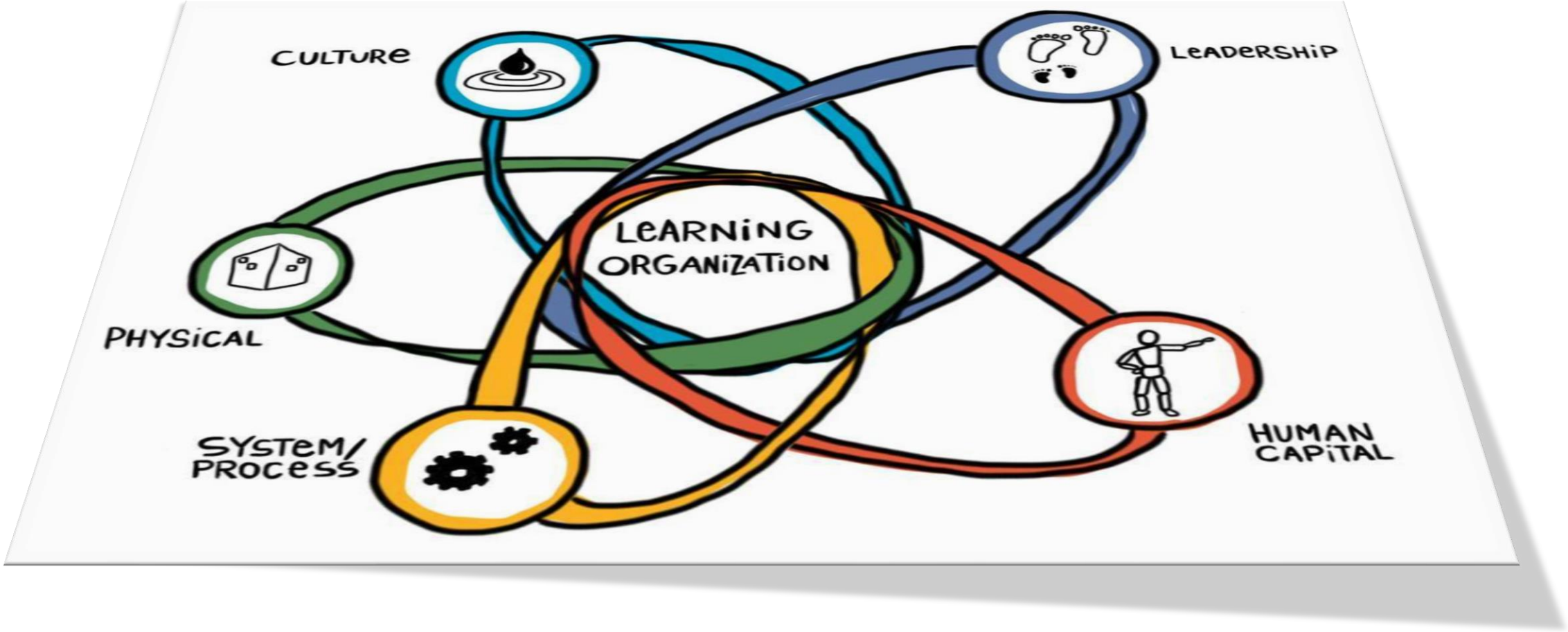
La performance d'une organisation …



3



vers une autre vision de l'organisation …



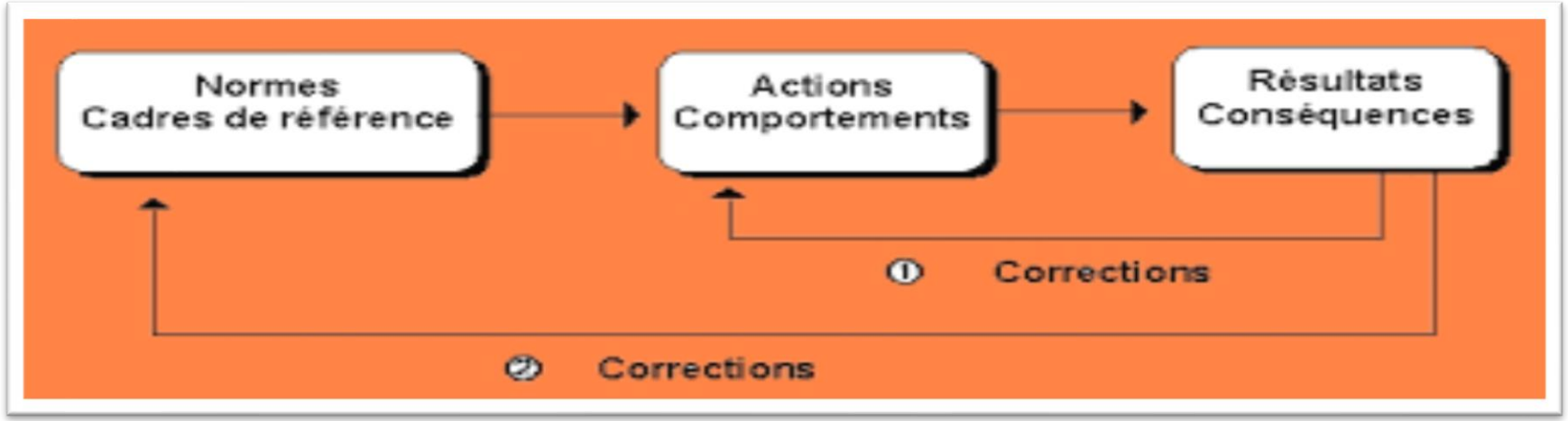
Une OA, c’est quoi ?

Dans une organisation apprenante, tous les membres apprennent les uns des autres. Cette communication transversale permet l'émergence du vivant qu'il soit innovation, intelligence collective et/ou adaptation permanente à l’environnement.

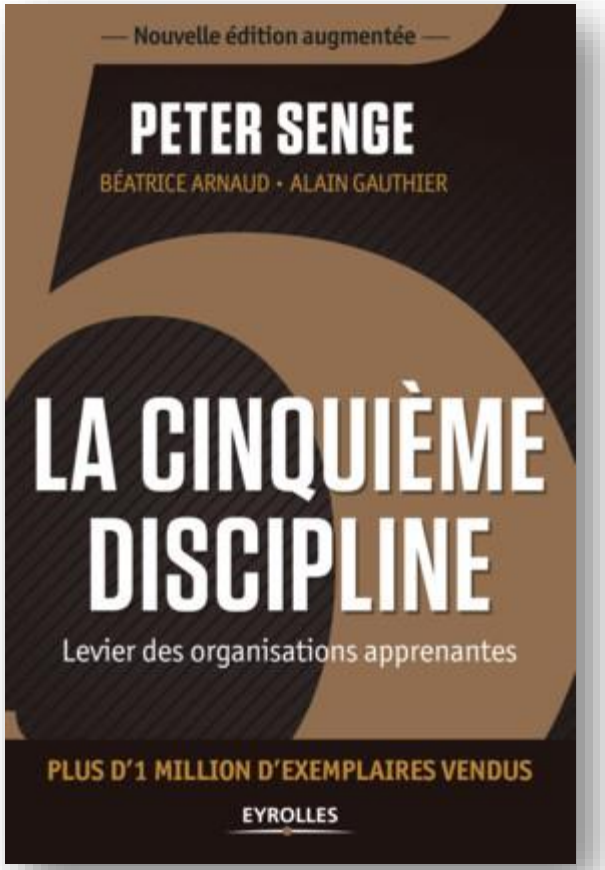
Source : Wikipédia

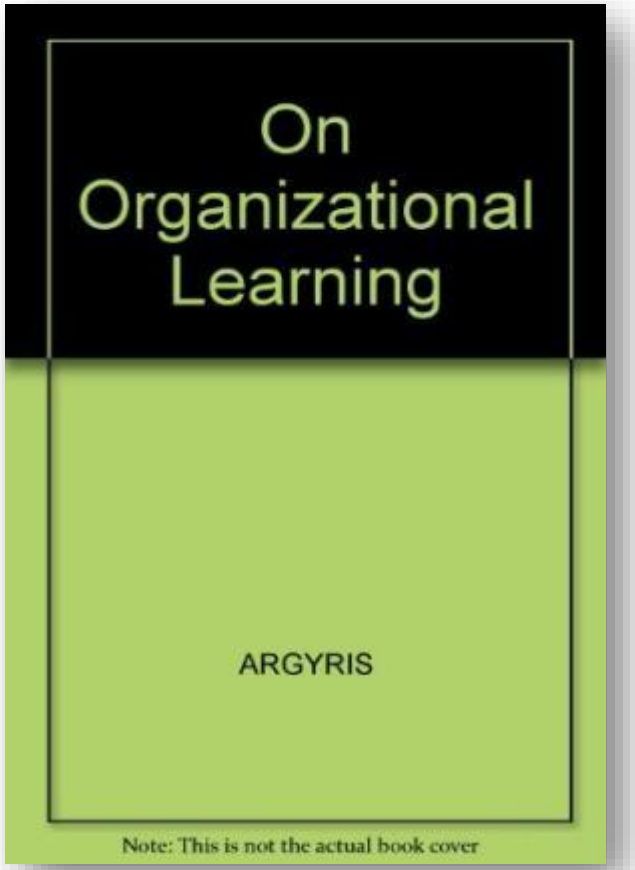
Une OA favorise l'apprentissage en double boucle

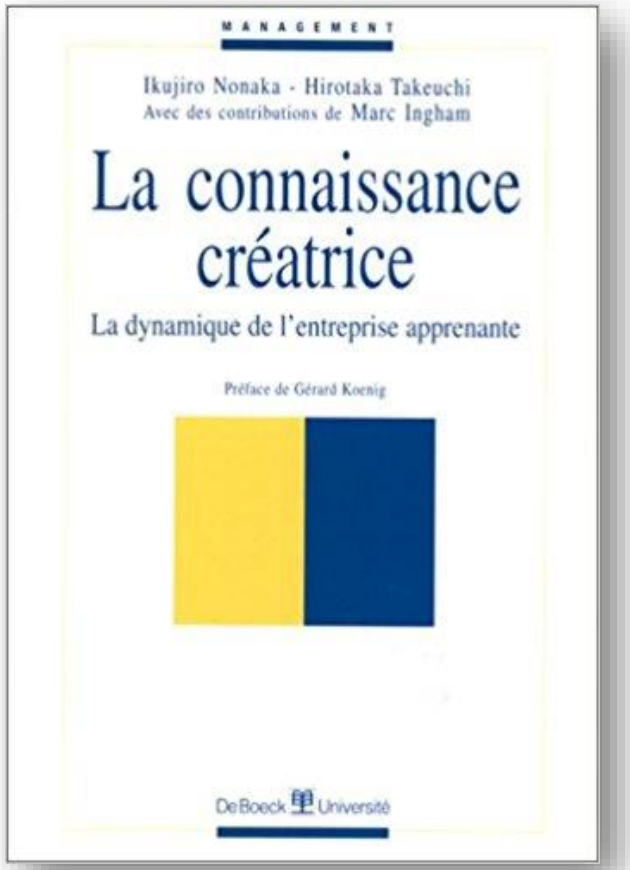
La fable de la grenouille



La théorie


— Nouvelle édition augmentée —
PETER SENGE
BÉATRICE ARNAUD • ALAIN GAUTHIER
LA CINQUIÈME DISCIPLINE
Levier des organisations apprenantes
PLUS D'1 MILLION D'EXEMPLAIRES VENDUS
EYROLLES


On Organizational Learning
ARGYRIS
Note: This is not the actual book cover


MANAGEMENT
Ikujiro Nonaka - Hirotaka Takeuchi
Avec des contributions de Marc Ingham
La connaissance créatrice
La dynamique de l'entreprise apprenante
Préface de Gérard Koenig
De Boeck Université

Une OA partage des valeurs …

Humilite

bienveillance

Et des savoirs …

Savoir-faire

- Qualités techniques

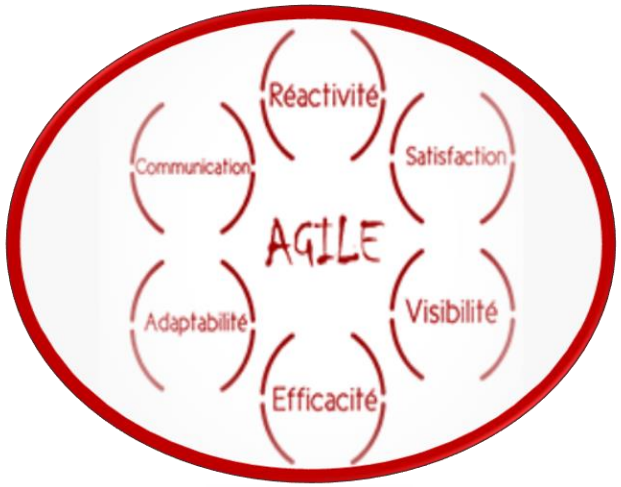
Savoir-être

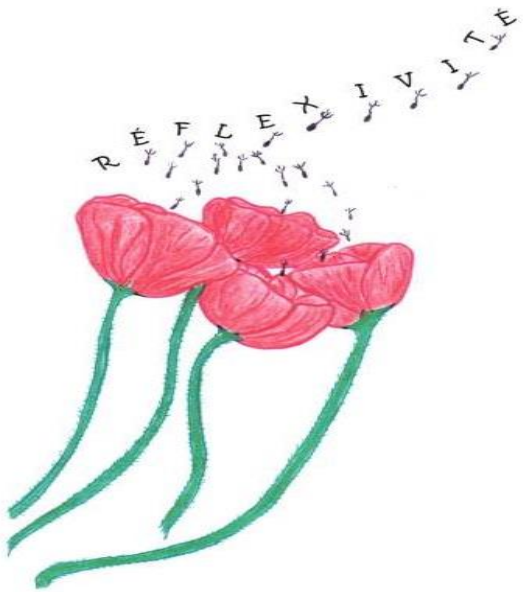
- Qualités humaines

Savoir-relier

- Qualités relationnelles

pour travailler ensemble …





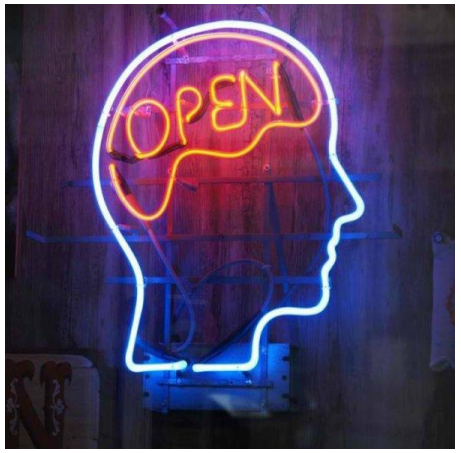
apprendre à apprendre …

et agir en réseaux apprenants …

Liens sociaux, partage, mutualisation, transversalité, solidarité, co-leadership

sources de pratiques nouvelles …

AGILITE



Créativité

Il existe aussi des freins, des résistances …

Quelques verbatims ….

« *Les **communautés de pratiques sont de très bons leviers** pour encourager la gestion et la création de connaissances. Il se produit lentement un changement culturel au sein de l'entreprise.* ». **Jean-Yves PRAX - POLIA Consulting**

« *L'ouverture est l'une des conditions de l'innovation. Elle **passe aussi par la confiance, la responsabilisation et l'acceptation du droit à l'erreur*** ». **Sylvie CARUSO CAHN – SNCF Réseau**

« ***la découverte du « côte-à-côte », l'intelligence collective et les démarches d'apprentissage** dans la lutte contre la pauvreté conduisent à des innovations sociales* ». **Xavier GODINOT – ATD Quart Monde**

« *Au sein des entreprises, il faut **remettre l'humain au centre**, cela passe par l'épanouissement et l'envie d'apprendre des collaborateurs* ».

Agnès CABANNES – SOL FRANCE

Les lignes de forces …

Pour développer l'apprenance :

- **une volonté des dirigeants**
- **une vision partagée**
- **une motivation des acteurs à apprendre**
- **une structure organisationnelle horizontale**
- **une qualité et disponibilité des ressources**
- **le droit à l'erreur et l'expérimentation promus**
- **l'utilisation des NTIC**

4

Une démarche d'apprenance …

Accès au logement

Sécurisation alimentaire

Protection environnementale

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits

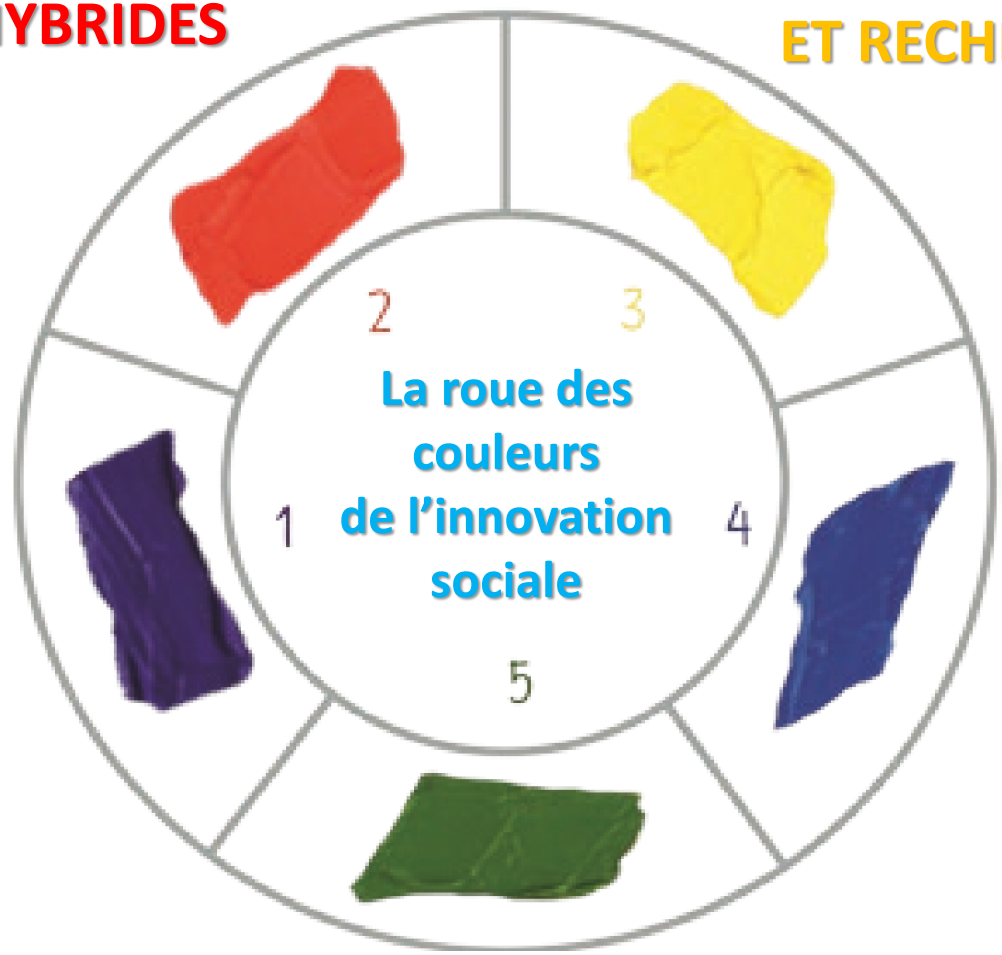
Inclusion sociale

Création culturelle

source d'innovation sociale

PARTENARIATS VARIÉS
ET FINANCEMENTS HYBRIDES

EXPÉRIMENTATION
ET RECHERCHE

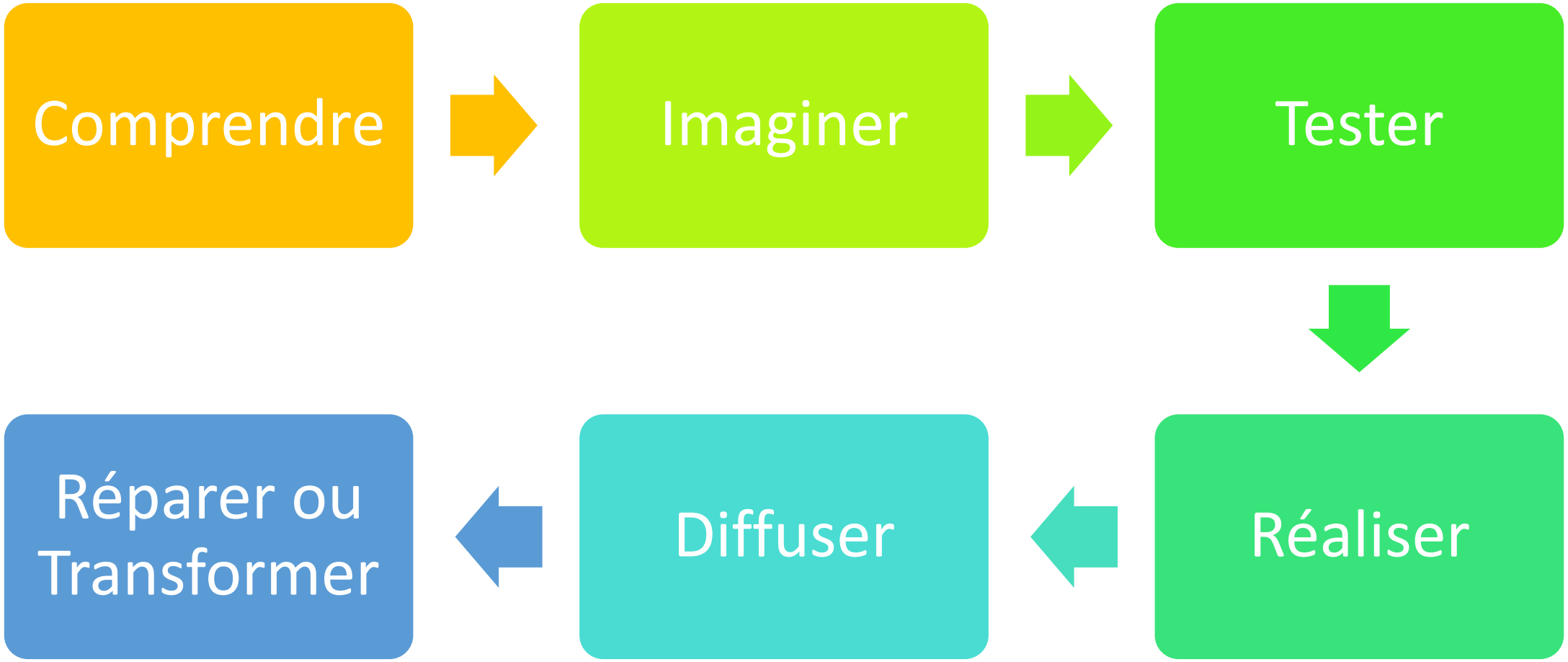


PARTIES PRENANTES
ACTRICES & AUTEURES

SATISFACTION
REELLE DES
BESOINS
SOCIAUX

DYNAMIQUE
TERRITORIALE ET
GOUVERNANCE
COLLECTIVE

Le processus



Les conditions de réussite

Une vision commune et partagée de l'innovation sociale par les parties prenantes

Un leadership collectif soit la capacité des leaders et des acteurs locaux à mobiliser et rassembler autour d'initiatives locales

La gouvernance participative par la concertation et la synergie des principaux acteurs

Des ressources variées englobant l'ensemble des moyens externes et internes, financiers, organisationnels, institutionnels et humains

Le sentiment d'appartenance et de fierté des acteurs au sein d'un territoire

Des interactions multiples entre les parties prenantes et des acteurs.

La satisfaction réelle des besoins sociaux exprimée par les utilisateurs/bénéficiaires

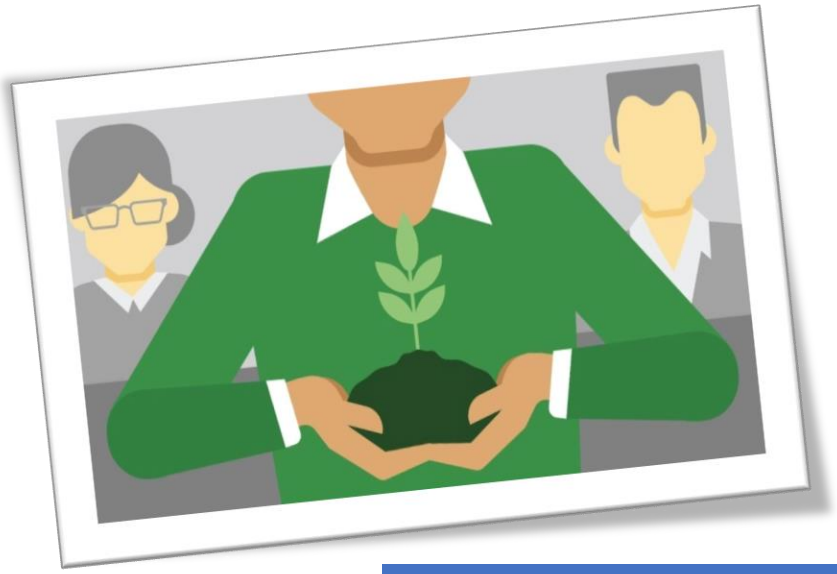
L'amélioration des relations et de « *l'empowerment* » des parties prenantes et plus particulièrement des bénéficiaires

Une approche d'innovation de type « *bottom up* »

5

FORCES	FAIBLESSES
❖ Un réseau d'acteurs divers et impliqués ❖ L'engagement dans la transformation sociale ❖ Une planification stratégique ❖ Une présence territoriale ❖ Des démarches d'apprentissage existantes	❖ Une organisation trop verticale et cloisonnée ❖ Des équipes insuffisamment porteuses de dynamiques collectives ❖ Pas assez de partenariats / recherche ❖ La volatilité (turn-over) des RH ❖ Peu de formalisation des savoirs et de capitalisation
OPPORTUNITÉS	**MENACES**
▪ Le croisement des savoirs avec les PSP ▪ L'ouverture à des universités, centres de recherche ▪ Les partenariats locaux, nationaux et internationaux	▪ Un environnement incertain et complexe ▪ Une pauvreté accrue et multiple ▪ Un risque de baisse ou stagnation des financements

6



Pour développer nos organisations, il est primordial de changer d'échelle !

Pour cela, il faut que nous …

adoptions une organisation agile et cohérente

ACTIONS

- Développer la transversalité et la subsidiarité
- Promouvoir une gouvernance plus collective et participative
- Aligner la stratégie et l'opérationnel

valorisions notre capital humain

ACTIONS

- Construire des relations de confiance, de respect mutuel
- Donner la possibilité d'initier, de créer, de faire des erreurs
- Développer l'autonomie et la responsabilisation

promouvions des managers congruents et bienveillants

ACTIONS

- Animer, écouter, stimuler, soutenir
- Développer le travail d'équipe
- Encourager l'apprentissage des collaborateurs

développions les approches réflexives

ACTIONS

- Faire évoluer ses postures individuelles et collectives
- Observer, évaluer, capitaliser ensemble
- Développer la gestion des connaissances

appuyions sur le croisement des savoirs

ACTIONS

- Rapprocher et croiser les savoirs des praticiens, des chercheurs et des **personnes en situation de précarité**
- Favoriser le partage des expériences entre organisations
- S’ouvrir et nouer des partenariats avec des Universités / Centres de recherche

favorisions le travail collaboratif et en réseaux

ACTIONS

- Développer le lien local – national - international
- Créer des espaces de dialogue/production
- Construire des réseaux apprenants

Les facteurs clés de succès

Piloter le processus

Changement de postures des acteurs

Organisation apprenante

S'engager sur une démarche itérative et durable

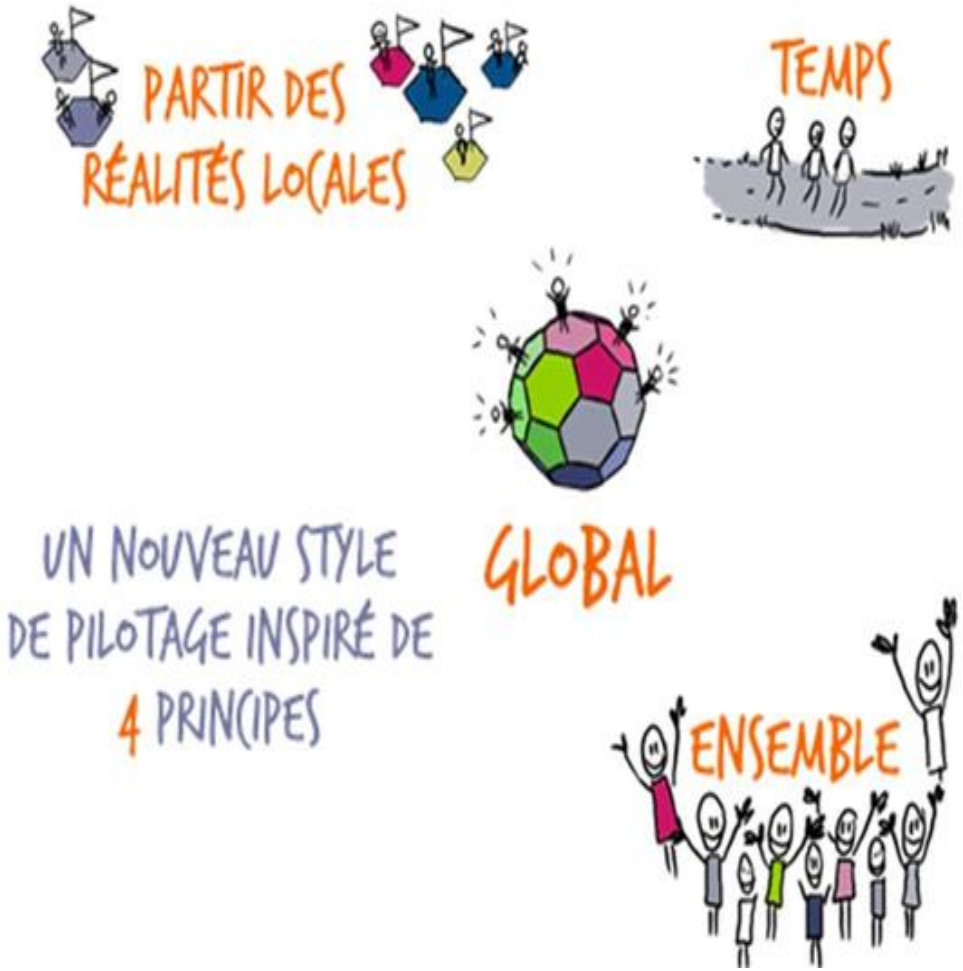
Mettre « *l'Homme* » au centre

Transformation sociale

Les 4 principes du Pape François pour contribuer à la transformation sociale

Le Pape François dans ses deux dernières encycliques (Evangelii Gaudium, Laudato Si) parle de 4 principes pour guider la « *construction d'un peuple en paix, juste et fraternel* » :

1. **Partir de la réalité locale** « *la réalité est plus importante que l'idée* ». Partir d'un diagnostic partagé avec les acteurs, de leurs besoins, préoccupations et envies. Importance clé d'avoir un regard objectif et lucide sur la réalité. L'idée doit éclairer la réalité.
2. **Prendre le temps** « *le temps est supérieur à l'espace* ». Penser la construction commune dans une progressivité, sous forme de processus de changement, avec des étapes dans la durée, pas à pas. Prendre aussi en compte le long terme et la durabilité de l'action pour les générations futures.
3. **Rechercher l'unité** « *l'unité prévaut sur le conflit* ». Importance de faire ensemble, de rechercher et construire du commun avec une grande diversité d'acteurs. Ne pas occulter le conflit, le vivre et le dépasser pour enclencher des processus nouveaux. Rechercher à tout prix la coopération entre les acteurs, le dialogue transversal.
4. **S'ouvrir à la globalité du système** « *le tout est supérieur à la partie* ». Partir du local, mais à aborder les questions dans leur globalité, avec une vue systémique, analyser les interactions entre tous les acteurs du système. Travailler sur ce qui est petit, avec ce qui est proche, mais toujours dans une perspective plus large, qui dépasse son seul territoire.



Je vous remercie !