



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



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

Remerciements

Ce rapport de mission professionnelle n'est pas une analyse exhaustive des activités et de l'organisation du Secours Catholique – Caritas France (SCCF) dans le domaine de l'apprentissage organisationnel. Tout au long de cette étude j'ai essayé, de la manière la plus objective possible, de repérer les principaux éléments qui me paraissaient intéressants à développer, voire utiles au changement interne du SCCF pour qu'il devienne progressivement une organisation apprenante.

Je tiens à remercier, chaleureusement, Rémy Campion, directeur de la coordination des Régions et Délégations (DCRD) et Fabienne Bathily, pilote du changement interne « *organisation apprenante* » ainsi qu'Antoine Aumonier, Céline Ducable, Benjamin Gaillard, Alexis Garnier, Jean-Luc Graven, Marc Laroche, Chrystel Mouysset, Jean-Louis Marolleau, Nicolas Oudot, Hervé Riols, Damien Rouillier, Christine Schnitzler, Bernard Thibaud, Olivier Thibault, Daniel Verger, et tous les autres membres du SCCF qui m'ont permis avec confiance et coopération de réaliser cette mission.

Je remercie également, avec gratitude, Stéphane Albert-Blanc, tuteur et Mohammed Belkaïd responsable des missions pour le Mastère Spécialisé « *Conseil et ingénierie en organisation* » au sein du département Management, Innovation, Prospective - Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris.

Enfin, je remercie, avec reconnaissance, Agnès Cabannes, Sylvie Caruso Cahn, Jacques Chaize, Xavier Godinot, Jean-Pierre Hureau, Stéphane Montier, Jean-Yves Prax, Remco Van Der Veen, qui ont contribué par le partage de leurs connaissances à rendre cette étude effective.

Je vous transmets, à vous toutes et tous, ma profonde considération.

“ *Seul, on va plus vite ; Ensemble, on va plus loin* ”

Proverbe africain

Sommaire

	Page
Introduction	5
<u>Première partie : contexte et méthodologie</u>	8
1.1. La mission et les changements visés du SCCF	
1.2. La méthodologie de l'étude	
<u>Deuxième partie : concept et réalités de l'organisation apprenante</u>	12
2.1. L'organisation apprenante, idéal ou utopie ?	
2.2. Des définitions spécifiques pour l'apprentissage individuel et organisationnel	
2.3. Une multiplicité de formes d'organisation pour répondre à des objectifs différents	
2.4. L'organisation apprenante au service du développement des compétences	
2.5. Les multiples formes d'apprentissages possibles au sein de l'organisation apprenante	
<u>Troisième partie : analyse de l'existant au SCCF et étude comparative</u>	23
3.1. La vision partagée	
3.2. Les réseaux apprenants et les communautés de pratique	
3.3. La formation et l'apprenance	
3.4. L'apprentissage en équipe	
3.5. Les signes culturels de l'apprenance	
3.6. La gestion des connaissances	
3.7. L'innovation sociale et l'apprenance	
3.8. Le management et l'organisation	
3.9. Les ressources humaines et l'apprenance	
3.10. Les croisements des savoirs avec les personnes en situation de précarité et les partenaires	
3.11. La matrice FFOM/SWOT sur l'apprenance du SCCF et l'étude comparée	
3.12. L'analyse comparée avec d'autres entreprises/organisations	

<u>Quatrième partie : diagnostic global et préconisations</u>	33
4.1. Une culture d'apprentissage sur le long terme	
4.2. Les principaux prérequis garantissant les facteurs de réussite	
4.3. Les principaux freins concourant aux risques d'échec	
4.4. Les dix leviers, conditions de succès, pour devenir une organisation apprenante	
4.5. La mise en place des réseaux apprenants et/ou communautés de pratique	
4.6. La création d'une « Université » au SCCF avec Laboratoire et Incubateur pour allier recherche & développement et innovation sociale	
4.7. Les principaux effets bénéfiques de devenir une organisation apprenante	
 Conclusion	 48
 Glossaire	 50
 Références bibliographiques	 51
 Annexes	 52
I. Les comptes-rendus et le grilles de l'apprenance des délégations de Franche-Comté, des Hauts-de-Seine et de la Meuse-Moselle	
II. Les comptes-rendus des dix entretiens individuels	
 Résumé	 98

Introduction

Comment s'adapter au monde d'aujourd'hui et à celui de demain ?

Nos sociétés occidentales mondialisées, fondées sur la technoscience, l'individualisme et le consumérisme, fabriquent de la « *déliasion*¹ », c'est-à-dire de la rupture entre les groupes, entre les personnes. Elles connaissent une crise du *sens*, qui engendre de considérables fractures où disparaissent des solidarités naturelles remplacées par des solidarités institutionnelles. Les raisons sont multiples : la compétition, la spécialisation, la consommation, l'affaiblissement des grandes idéologies... Nuisible à la vie collective cette déliaison sociale est d'autant plus dommageable qu'elle est en contradiction avec l'économie du savoir qui tend peu à peu à supplanter, dans le monde, l'économie matérielle.

Cette société de la connaissance se construit sur des relations de partage, d'auto-gestion et de coopération. Ce nouveau paradigme encourage des liens et des interactions entre individus ou groupes. C'est ce qu'Egard Morin nomme la « *reliance* ». La même constatation s'applique au monde de l'entreprise qui découvre que ses facteurs de productivité ne résident plus seulement dans une croissance exponentielle de son capital physique ni de sa force de travail, mais dans des facteurs immatériels comme sa capacité créatrice, son patrimoine de savoir-faire, son aptitude à résoudre collectivement les problèmes, son anticipation aux évolutions. **Le savoir devient le moteur du développement pour les entreprises et les organisations.**

Ainsi, dans le contexte socio-économique et politique du 21^{ème} siècle, l'injonction d'innovation permanente et généralisée, imposée par une situation mouvante et de plus en plus complexe, pose le problème de l'adaptation d'une organisation à un environnement évolutif et incertain. L'incertitude sur les perspectives d'avenir de nos sociétés et les mutations technologiques, obligent désormais les entreprises et les organisations à une plus forte réactivité. Après des décennies au cours desquelles l'efficacité et la qualité ont été perçues comme les moteurs du développement, les connaissances et l'innovation semblent désormais occuper une place prépondérante au sein des organisations. La performance aujourd'hui n'est plus additive, l'efficacité dépend de la qualité de l'organisation globale et des interactions communicationnelles.

A l'échelle d'une entreprise ou d'une organisation, quels que soient son domaine d'activité et sa raison d'être, il est de plus en plus clair que **sa plus-value repose avant tout sur les compétences de ses ressources humaines qui supposent la capacité à se doter d'une démarche apprenante**, c'est-à-dire une dynamique du savoir et des compétences par le partage et la création des savoirs. Les profondes transformations de l'environnement ont fait émerger **une organisation flexible, réactive et agile, qui est capable d'adapter des moyens aux besoins fluctuants des clients ou des usagers, de suivre ou d'anticiper les changements potentiels ou réels, et d'évoluer pour améliorer son insertion présente ou future**. Celle-ci poursuit des objectifs multiples : elle agrège des activités locales en activités d'ensemble, privilégiant la globalité stratégique par rapport au découpage hiérarchique ou fonctionnel des domaines de décision ;

La plupart
des
problèmes
rencontrés
par
l'humanité
est due à
son
incapacité à
comprendre
et à
maîtriser la
complexité
systémique
croissante
du monde

¹ Egard Morin, *Ethique, la méthode*, Tome 6, Edition Points (2014).

Dans ce tome 6, l'auteur part de la crise contemporaine occidentale, de l'éthique, et y revient.

elle engendre des **besoins de communication et d'interaction amenant les organisations à recourir à l'intelligence collective et à l'entraide entre individus qui concourent à une décentralisation du pouvoir décisionnel et à une coopération transversale.**

Au plan humain, les individus sont apprenants par nature. Ils naissent avec des motivations intrinsèques, besoin d'estime et de dignité, curiosité, désir et plaisir d'apprendre. Les sources du savoir individuel sont quasi illimitées lorsque quelqu'un est placé dans des contextes changeants et stimulants où il exerce librement ses facultés d'expérimentation et satisfait son plaisir d'apprendre. L'organisation doit être conçue pour stimuler en même temps l'apprentissage individuel et favoriser la mise en commun des savoirs individuels, pour leur servir de réceptacle et pour organiser leur déploiement.

Le savoir
est la seule
matière
qui
s'accroît
quand on
le partage

Apprendre, dans une organisation, c'est constater que les actions ne donnent pas les résultats souhaités et chercher à remédier à ces dysfonctionnements. Pour ce faire, les individus proposent souvent de modifier les stratégies d'action. Mais, malgré son expertise et son degré de compétences, il est difficile d'affronter seul les innombrables aléas. C'est donc à l'organisation de donner une opportunité d'apprentissage tant individuelle que collective et d'ajuster son fonctionnement et ses procédures selon une logique d'évolution continue. **L'organisation apprenante encourage l'exploration et l'expérimentation ce qui conduit à reconnaître le droit à l'erreur. Par conséquent, les organisations apprenantes apparaissent plus propices au développement des compétences et plus nourricières que d'autres.** Elles sont généralement présentées comme les plus performantes.

Le Secours Catholique – Caritas France, future organisation apprenante ?

Le SCCF, association d'utilité publique, **avec 76 délégations, plus de 4000 équipes locales, 67500 bénévoles et près de 1000 salariés agit contre la pauvreté et en faveur de la solidarité, en France et dans le monde.** Créée en 1946, l'association a pour mission de soutenir les plus fragiles. Elle se mobilise sur le territoire hexagonal et outre-mer et apporte son soutien dans **plus de 70 pays et territoires** en lien notamment avec le réseau mondial Caritas.

Dans un environnement volatil et incertain, le SCCF, institution d'Église, se préoccupe de celles et ceux que le monde, dans sa marche accélérée, laisse sur le bord du chemin. Les crises politiques, économiques, sociétales et climatiques aggravent les situations de pauvreté et d'injustice en France et dans le monde. L'accès aux services de base, aux droits humains, leur promotion et leur protection ne sont plus garantis aux personnes les plus démunies. Cette situation grave exige du SCCF d'être plus présent et plus engagé auprès des plus fragiles dans la lutte contre les causes et les conséquences de la pauvreté et des inégalités. Ce combat demande de renforcer le pouvoir de décision et d'action des personnes et des communautés de base, pour modifier les rapports sociaux en portant leurs exigences aux décideurs publics et privés, politiques et économiques, en vue de rechercher des équilibres plus justes et durables.

Aujourd'hui, à l'ère du « *désenchantement* » des organisations, le SCCF est, comme de nombreuses associations, confronté à des enjeux de réactivité, d'ouverture, de capacité à évoluer, à adopter une forme d'organisation toujours plus flexible ce qui nécessite d'agencer

L'apprentissage
et le
changement
sont liés. Pour
changer, il faut
comprendre, et
pour
comprendre il
faut apprendre

de nombreuses variables. Une nouvelle approche managériale au sein du SCCF s'avère nécessaire pour susciter une nouvelle implication des acteurs et les rendre auteurs de dynamiques de changement. De ce fait, **la mobilisation des acteurs autour d'actions collectives d'envergure ne peut être conduite que par un jeu d'alliance entre acteurs et un espace d'interaction et de synergie** orientés principalement sur :

- Une **vision partagée** sur les finalités et les enjeux pour conduire des systèmes complexes et donner du sens au mouvement ;
- Des **acteurs autonomes et interconnectés** apprenant ensemble pour agir ensemble ;
- Un **système autorégulé et ouvert** capable de gérer les échanges internes et externes ;
- Un **mode de management axé sur la coopération**, des relations humaines basées sur la confiance et la bienveillance.

Dans son projet national 2016-2025, le SCCF souhaite développer une **culture d'apprentissage** : *« apprendre des personnes en situation de précarité et apprendre les uns des autres pour aller vers plus d'intelligence collective et de travail en réseaux ».*

Après une première partie consacrée à une présentation du contexte de l'étude et de la méthodologie employée, je m'attacherai, dans une deuxième partie, à définir le concept et la théorie d'une organisation apprenante ainsi que les conditions de sa mise en place et de sa pérennisation. Dans une troisième partie, j'analyserai les démarches d'apprentissage au sein du SCCF notamment en délégation, et tenterai de voir en quoi les caractéristiques de cette organisation la rendent à la fois proche, par certains aspects, et très éloignée, par d'autres, d'une organisation apprenante. Puis, j'élargirai l'analyse par une étude comparée avec d'autres organisations. Enfin, dans une quatrième partie, je proposerai les principales étapes de cette transformation ainsi que les conditions de réussites pour devenir progressivement une organisation apprenante.

Le but final de cette étude est double : d'une part, aider le SCCF à concevoir ce changement interne ; et d'autre-part, permettre de bien préparer sa mise en œuvre.

Première partie :

Contexte et méthodologie

1.1. La mission et les changements visés du Secours Catholique – Caritas France

Fondée sur l'Évangile, la mission du SCCF est une mission d'amour et d'éveil à la solidarité, en France et dans le monde. Elle s'inscrit dans la charte de la solidarité et de la diaconie de l'Église de France. Dans le projet national décennal (2016-2025), les trois changements internes du SCCF décrivent ce que l'association veut modifier prioritairement dans son organisation pour mieux mettre en œuvre sa stratégie globale et contribuer aux quatre changements externes visés dans la société qui sont :

- Les savoirs des personnes et des groupes en situation de précarité sont reconnus et partagés pour créer des connaissances et pratiques nouvelles.
- L'accès aux droits, notamment à l'éducation et au travail, est effectif pour tous.
- Les territoires marginalisés sont revitalisés et les inégalités territoriales sont réduites.
- Les personnes et les communautés de cultures et religions différentes œuvrent ensemble.

Changement interne n°1 : *une organisation apprenante*

Développer une culture d'apprentissage en réseaux. Au quotidien, le SCCF et le réseau Caritas recueillent l'expérience de vie des personnes qui vivent la précarité. Avec elles et ses partenaires, ils recherchent et inventent des réponses nouvelles. Cette expérience collective est une richesse pour ses réseaux et plus largement pour une connaissance de la société qui mérite d'être mieux collectée, analysée, partagée et diffusée. **Le but est de construire une organisation qui, à tous les niveaux, du local au global, avec l'ensemble des acteurs, en premier lieu avec les Personnes en Situation de Précarité (PSP), valorise ce qu'elle apprend par son action et capitalise ses apprentissages pour progresser et les partager avec ses partenaires, l'Église et la société.** Il s'agit de développer une culture d'apprentissage en réseaux, nécessaire pour se donner les moyens de contribuer aux changements visés dans la société selon les stratégies retenues. **La transformation du SCCF en une organisation apprenante est donc un enjeu fort car elle vise à modifier l'ensemble de l'association dans un environnement institutionnel et organisationnel complexe et évolutif.** Cette démarche d'apprentissage s'inscrit dans la durée.

Changement interne n°2 : *une organisation cohérente*

Développer ses capacités de pilotage à tous les niveaux de l'organisation. La contribution aux changements visés dans la société implique de savoir définir et mettre en œuvre des stratégies qui mettent en mouvement des acteurs dont les rythmes d'action et les cultures peuvent être très différents. Cela oblige à penser, à tous les niveaux de l'organisation, un mode de pilotage

adapté à ce que le SCCF est et à ce qu'il veut faire. Autrement dit, l'organisation doit développer ses capacités de pilotage aux niveaux stratégique et opérationnel. Cela demande de repérer ce qui aujourd'hui freine le changement et de l'analyser pour y remédier. Quels outils se donner pour mesurer ses principales activités ? Il est important d'avoir une boussole pour voir si le SCCF avance dans la bonne direction ou s'il doit changer de cap. Pour mesurer sa contribution aux changements qu'il vise, il doit développer des outils de suivi et d'évaluation de ses actions ainsi que des mesures d'impact pertinentes.

Changement interne n°3 : *une organisation responsable*

Transformer ses modes de fonctionnement pour répondre aux exigences d'un développement durable. Par cohérence avec ce qu'il défend, faire en sorte que le SCCF s'engage concrètement en matière de développement durable. Cela vise les responsabilités économique (clauses sociales et environnementales, sobriété), sociale (dont les mesures sociales de ressources humaines, la qualité de vie au travail) et environnementale. Le champ visé concerne ses achats, ses constructions, la prise en compte de l'environnement dans son fonctionnement et de la dimension sociale dans la gestion des ressources humaines, la participation accrue des parties prenantes dans son organisation, la sélection et le suivi des prestataires et fournisseurs, etc.

A ce jour, concernant plus spécifiquement le changement interne n°1, **il est constaté que la culture apprenante est peu répandue au sein des acteurs du SCCF.** Pour développer cette culture de l'apprentissage, **il est souhaité de favoriser davantage l'intelligence collective et la coopération en travaillant en réseaux.**

Pour y parvenir, le SCCF a choisi d'opérer en deux temps qui sont :

1^{ère} phase :

- **Enclencher des cycles d'apprentissage entre acteurs** (salariés, bénévoles, PSP) à tous les niveaux de l'organisation : expérimentation, recherche-action, évaluation, capitalisation, diffusion, formation.
- Repérer les cycles d'apprentissage possibles au niveau des quatre changements externes visés du projet national.
- Construire une démarche d'apprentissage en repérant, au niveau local, les connaissances et pratiques acquises à capitaliser et les besoins de connaissances à acquérir ; en assurant, au niveau national, une fonction de veille et de partenariats tout en produisant et consolidant les expérimentations identifiées ; enfin, en les déployant dans l'ensemble du réseau, avec un souci pédagogique.

2^{ème} phase :

- **Mettre en place des moyens dédiés pour mieux soutenir ces démarches d'apprentissage** (incubateur-projets, laboratoire de recherche-action, université, outils numériques, etc.) sur les valeurs et les principes de l'Education populaire qui a pour concepts-piliers : l'émancipation, la conscientisation, le développement du pouvoir d'agir et le

changement social. Cette université, ouverte largement à différents types d'acteurs, en France et à l'international, serait orientée vers la formation et la diffusion des savoirs et des savoir-faire, mais également la recherche et la production de savoirs, avec un souci d'innovation.

Lors du Comité de Direction (CODIR) du 4 janvier 2016, un groupe de réflexion a présenté une note d'intention et ses conclusions. Cette note a été validée par le Conseil d'Administration du 4 février 2016. Lors du Séminaire du CODIR organisé les 13 et 14 juin 2016, l'architecture globale sur le changement interne « *organisation apprenante* » a été présentée. La mise en œuvre opérationnelle a été lancée début 2017 avec une phase expérimentale de 18 mois pilotée par Fabienne Bathily, sous la responsabilité de Rémy Campion, directeur de la coordination des régions et des délégations. Le 6 juin 2017, Fabienne Bathily a présenté au CODIR, puis le 29 juin 2017 au Conseil d'Administration un diagnostic interne en utilisant l'approche cadre logique / arbre à problèmes et a donné une vision globale des axes de travail du changement interne n°1:

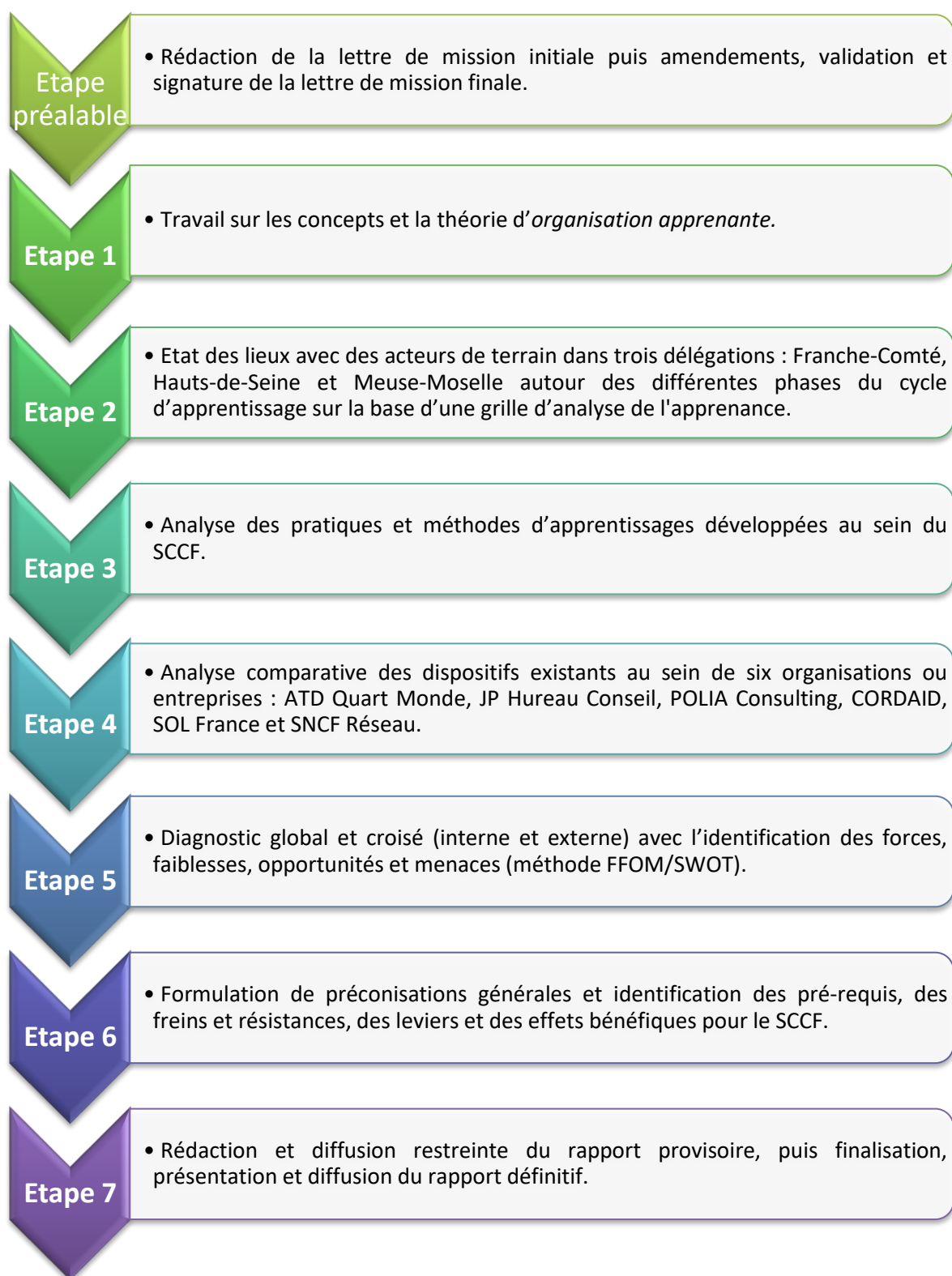
- ⇒ **Axe 1 - Encourager les démarches d'innovation** : cet axe recouperait la création d'un laboratoire de recherche et d'un incubateur, s'appuyant sur quatre points suivants comme sources d'innovation :
 - Ouverture aux partenariats externes ;
 - Partage de pratiques entre des expériences locales et internationales ;
 - Co-construction et croisement des savoirs avec des personnes ayant l'expérience de la précarité ;
 - Sobriété de moyens.
- ⇒ **Axe 2 – Accompagner les changements et faire évoluer les pratiques pour qu'elles soient vraiment transformatrices** : cet axe recouperait le sujet de l'Université visant à développer des postures d'apprentissage et des partages de pratiques (gestion des connaissances, formation, analyse externe, travail sur les postures individuelles et collectives favorisant l'apprenance). Cet axe serait davantage piloté par la DCRD.
- ⇒ **Axe 3 – Faire évoluer le pilotage et la gouvernance** : cet axe recouperait celui du changement interne « *organisation cohérente* » (outils de suivi-évaluation, gouvernance participative). Cet axe serait piloté par le CODIR.

1.2. La méthodologie de l'étude

Cette étude interne « *contextuelle* » a été précisée dans une lettre de mission. L'enjeu principal de la commande est d'identifier les conditions qui permettront de transformer progressivement le SCCF en une organisation apprenante (analyse des besoins à satisfaire, préconisations sur le processus et les étapes de transformation, clés de réussite...).

Les livrables (documents papiers et électroniques) sont composés de trois éléments : un rapport provisoire et un rapport final, une synthèse et une restitution orale. L'étude menée prend en compte le périmètre d'intervention du SCCF. **Elle complète la note d'intention du groupe de travail ainsi que le diagnostic interne et la vision globale présentés par la Pilote du changement.**

Cette étude a été conduite en temps partiel sur une durée de six mois de février à juillet 2017 et s'est décomposée de la façon suivante :



Cette étude interne s'est inscrite dans le cadre de l'activité professionnelle de Philippe Morié, responsable du pôle Afrique & Océan Indien au SCCF. Elle s'est réalisée avec les principaux acteurs dans une démarche collaborative et constructive. Les conditions de réalisation de cette étude ont été optimales.

Deuxième partie : Concept et réalités de l'organisation apprenante

2.1. L'organisation apprenante, idéal ou utopie ?

Chris Argyris et Donald Schön² développent les notions d'apprentissage en simple boucle et en double boucle dans un livre publié en 1974, *Theory in Practice (Théorie en pratique)*. Ils inventent un concept qui fera le tour du monde : l'organisation apprenante (*Learning Organization*). L'expression est souvent mal comprise : ceux qui l'utilisent pensent que le but est d'élever le niveau de qualification individuelle des membres de l'organisation ; en fait, **il s'agit de passer de l'apprentissage par l'individu à l'apprentissage par l'organisation elle-même**. A ce jour, peu d'entreprises peuvent se présenter comme des organisations apprenantes.

Les obstacles sont de trois natures :

- *Primo*, il faut **mettre en place un apprentissage en double boucle** que nous préciserons plus loin. C'est difficile et long.
- *Secundo*, **les équipes doivent être suffisamment stables** pour qu'on ait le temps de repérer les routines et d'agir sur elles. Si la finalité est de rendre l'organisation apprenante, **les leviers d'action restent au niveau des individus**. Il faut prendre le temps de les former et de les habituer à coopérer différemment. C'est difficile dans les secteurs où les salariés bougent beaucoup. Ainsi en France, chaque année, plus d'un salarié sur trois change d'emploi. De plus, chaque personne construit son parcours professionnel en fonction de ses intérêts et de ses projections futures. Les stratégies individuelles peuvent donc être éloignées d'une démarche d'apprenance. De même, les comportements et les attitudes individuels, notamment le positionnement vis-à-vis de la hiérarchie, peuvent fortement influencer sur la sélection des apprentissages.
- *Tertio*, pour qu'il y ait apprentissage, **il faut une mémoire**. Et les organisations en ont peu.

Des routines
défensives font
obstacle à
l'apprentissage

2.2. Des définitions spécifiques pour l'apprentissage individuel et organisationnel

Comme pour tout concept, il y a beaucoup de définitions possibles de l'apprentissage : on peut citer **les modifications de routines d'actions ; l'acquisition de connaissances utiles à l'organisation ; l'amélioration de la capacité à entreprendre des actions efficaces et à obtenir des résultats qui nous tiennent à cœur ; la capacité à donner du sens et à interpréter ; la détection et la correction d'erreurs ; ou encore la capacité à apprendre à apprendre et à développer des approches réflexives pour faciliter les dynamiques d'apprentissage individuel et collectif**. Mais le plus important est de bien distinguer l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.

² Chris ARGYRIS et Donald SCHON, *L'apprentissage organisationnel*, Edition De Boeck Université (1996).

✓ Apprentissage individuel

L'apprentissage, qui est l'acquisition de connaissances, compétences, attitudes et savoir-faire nouveaux, se réalise à l'intérieur d'un cycle qui comprend quatre étapes : expérimentation, réflexion, acquisition et application.

L'individu apprend toujours seul mais jamais sans les autres



Selon Peter Senge³, dans une organisation, l'apprentissage individuel est important mais n'est pertinent qu'à partir du moment où il est intégré à un apprentissage collectif. « *L'important, c'est le fonctionnement des équipes et des organisations. L'apprentissage est le processus par lequel un individu ou un groupe améliore sa capacité de produire les résultats qu'il souhaite produire. L'apprentissage de groupe est le seul qui compte parce que les résultats de toute entreprise sont produits de façon collective* ».

✓ Apprentissage organisationnel

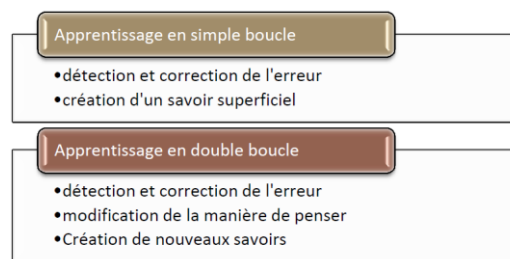
L'apprentissage organisationnel se définit comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui modifie de façon plus ou moins profonde et durable la gestion des situations par les membres de l'organisation (Koenig). **Il n'y a pas d'apprentissage organisationnel sans apprentissage individuel.** L'apprentissage organisationnel s'articule autour :

- Du choix des **voies de l'apprentissage** (accumulation d'expériences ou expérimentations nouvelles) ;
- Du niveau de **transformation des pratiques** (ce qui est appris dans une relation coopérative et qui est réinvesti dans la pratique professionnelle) ;
- Des **résistances à l'apprentissage**. Celles-ci peuvent être stratégiques (liées au comportement des acteurs) ou automatiques (mise en place de routines organisationnelles).

³ Peter SENGE, *La cinquième discipline*, Editions Eyrolles (1990).

Argyris et Schon distinguent deux types d'apprentissage organisationnel : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle :

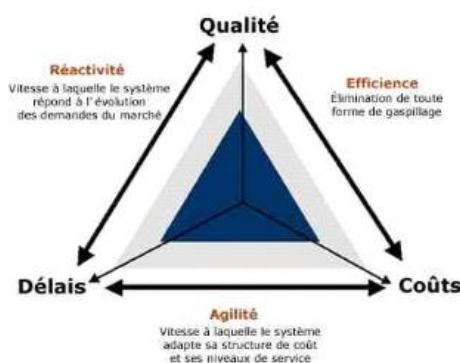
- **L'apprentissage en simple boucle** : axé sur le court terme, ce type d'apprentissage vise une amélioration en corrigeant les erreurs dans les limites fixées, mais sans remettre en question les normes et les façons de faire. Il a des effets souvent limités et ponctuels.
- **L'apprentissage en double boucle** : ce type d'apprentissage vise un changement durable, en profondeur. Il nécessite la remise en question des normes en vigueur et une restructuration du cadre général de référence. Selon les experts, ce type d'apprentissage caractérise l'organisation apprenante.



L'apprentissage de deuxième niveau, en double boucle, permet d'arriver à « *apprendre à désapprendre pour mieux apprendre* ». **Seulement, le principal obstacle à l'apprentissage en double boucle est l'existence de routines défensives tant au niveau des individus que de l'organisation.** Ces routines défensives désignent toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un malaise ou de ressentir une menace en questionnant les fondements de l'organisation ce qui, du coup, les empêche d'en découvrir les causes (exemple : les idées reçues, les résistances, les corporatismes, les conservatismes, ...). Les individus développent plus ou moins consciemment des plans pour rester dans l'ignorance et le confort de la routine, surtout quand les problèmes sont embarrassants ou menaçants, c'est à dire au moment précis où il importe de savoir apprendre efficacement. A signaler que la forme « *bureaucratique* », modèle idéal décrit par Max Weber, ainsi que le modèle « *taylorien* » de F.W. Taylor ont su répondre, malgré leurs limites (standardisation du travail, existence de silos, logique de petits chefs, peur des conflits et des désaccords...), à l'évolution des grandes organisations depuis plus d'un siècle, en s'appuyant sur l'apprentissage en simple boucle. Les problèmes sont régulièrement énoncés et analysés, les normes de fonctionnement révisées et un système de renforcement et de contrôle dans l'application des normes systématiquement déployé. Toutefois, la marge décisionnelle des individus et des équipes est étroite. La coopération entre individu est freinée. Par exemple, l'application des règles et des procédures relèvent uniquement de l'apprentissage en simple boucle. Trois leviers d'actions apparaissent essentiels pour que l'apprentissage en double boucle puisse avoir lieu et se développer :

Un mode de
management
plus
horizontal
que vertical

- les **interactions interpersonnelles et les modalités organisationnelles**, comme la vision stratégique, la division du travail, la coordination des activités, le système de management...,
- le **recul réflexif et les opportunités de distanciation du travail** pour apprendre à désapprendre et réapprendre,
- les **processus de motivation et l'engagement individuel**, dans l'envie d'apprendre.



Les entreprises ou organisations se sont longtemps appuyées sur l'organisation du travail, le capital financier, technologique et humain pour augmenter leur productivité globale. Aujourd'hui, les organisations performantes dites « *agiles ou intelligentes* » sont celles qui favorisent en leur sein la vision partagée, la coopération, l'intelligence collective et l'apprentissage en double boucle.

Triangle de la performance : modèle de Gilbert (1980)

✓ Apprentissage individuel versus apprentissage organisationnel

Les caractéristiques des organisations qui réussissent à passer de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel ou collectif sont le plus souvent :

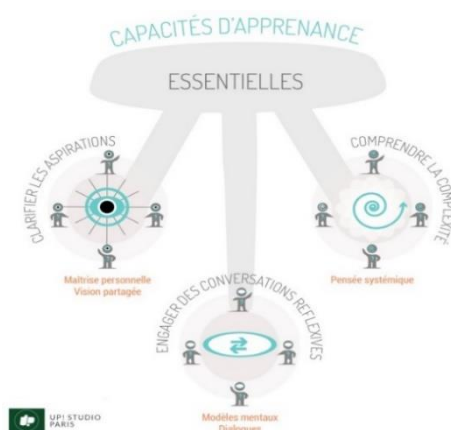
- **Une culture propice à l'apprentissage** : les organisations apprenantes se donnent pour tâche principale de faciliter et encourager l'expérimentation afin de stimuler l'apprentissage. En cas de difficulté, les obstacles sont analysés sans attendre et, généralement, leur impact est restreint. L'amélioration continue et l'innovation sont valorisées ; l'erreur est acceptée et son analyse fait partie de la démarche.
- **Des occasions de développement des savoirs et des compétences pour tous** : ces organisations investissent les ressources nécessaires afin que les employés de tous les niveaux bénéficient d'occasions de développement personnel et professionnel et du temps nécessaire pour se former. Avec un soutien approprié, la responsabilisation des individus à l'endroit de leur développement est privilégiée. Dans cette perspective, la formation collective est encouragée.
- **Une collaboration entre les équipes et le travail en équipe** : l'interdépendance entre les groupes de l'organisation est reconnue. Les relations intra et inter équipes sont favorisées et valorisées.



Focus : la pensée systémique

La pensée systémique est la clé pour devenir progressivement une organisation apprenante. L'approche systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité et dans leurs relations. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement plutôt que des situations statiques. Les préceptes de Confucius comme « *quand vous pensez à vous, pensez aux autres* » donnent la priorité aux liens et aux relations. Ils s'appuient sur l'approche systémique et non analytique (cartésienne). Aujourd'hui la pensée systémique devient plus nécessaire que jamais, elle seule peut répondre à la complexité du monde.

Des ouvrages de référence tels que la « *Cinquième discipline* » de Peter Senge et « *La Théorie U* » d'Otto Scharmer⁴ invitent à revisiter notre vision des systèmes complexes pour faire face aux enjeux de transformation des organisations d'aujourd'hui. Ces deux auteurs proposent des pratiques innovantes d'intelligence collective et d'accompagnement au changement. De la « *tension créatrice* » à la mise en forme de processus d'amélioration et d'apprentissage, l'enjeu est de montrer comment créer les conditions pour qu'un groupe d'acteurs devienne conscient des capacités d'apprenance et de transformation de ses membres.



La Cinquième discipline :

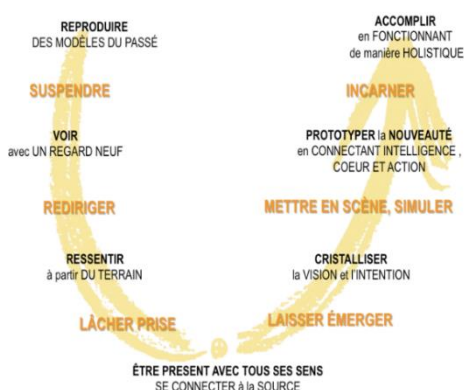
1^{ère} discipline : la maîtrise personnelle. La maîtrise personnelle est ce que Peter Senge décrit comme le « *nucléon* » d'une organisation qui apprend, l'élément central. Elle s'applique à l'apprentissage de l'individu.

2^{ème} discipline : les modèles mentaux. La plupart des gens raisonnent de manière défensive. Dans le même temps, l'organisation évite souvent tout embarras et évite l'apprentissage, ce qui la rend peu efficace par rapport à son potentiel. L'apprentissage tire sa source d'une façon de voir le monde, tel qu'il est vraiment.

3^{ème} discipline : la vision partagée. La vision partagée d'une organisation se construit des visions individuelles de ses membres. Ceci implique pour le dirigeant de l'organisation qui apprend que la vision ne doit pas être créée par lui, dirigeant, mais doit être créée par l'interaction avec les individus dans l'organisation.

4^{ème} discipline : les équipes. Peter Senge considère l'équipe comme l'unité d'apprentissage clef des organisations.

5^{ème} discipline : la systémique. La pensée linéaire devient de plus en plus inefficace pour répondre aux problèmes modernes. Ceci parce que, aujourd'hui, la plupart des questions importantes sont en corrélation de telle sorte qu'elles défient la causalité linéaire.



La Théorie U : Cette théorie permet de transformer notre vision des systèmes complexes. C'est un voyage en sept étapes, un apprentissage par l'action. Cela prend en charge la complexité organisationnelle et propose une méthodologie vivante et précise pour conduire des changements profonds. Otto Scharmer propose une démarche de la transformation du champ social, les attitudes à développer et à éviter pour pouvoir franchir les étapes, et les 21 principes concrets de sa mise en œuvre, laquelle comprend cinq mouvements : **co-initier, co-sentir, être en présence, co-crée et co-évoluer.**

⁴ Otto SCHARMER, *La théorie U*, Editions Yves Michel (2012).

2.3. Une multiplicité de formes d'organisation pour répondre à des objectifs différents

Le concept d'*organisation apprenante* fait l'objet de fréquentes confusions et d'amalgames avec *organisation formatrice* et *organisation qualifiante*, qui demandent une clarification de l'ensemble de ces notions :

- Les organisations formatrices favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques quotidiennes de travail. La formation ne débouche pas sur un vrai transfert de compétences, mais s'articule plutôt autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques et contextualisés.
- Les organisations qualifiantes permettent le développement des compétences individuelles et collectives. Leurs caractéristiques sont les suivantes :
 - Un travail valorisé et formateur ;
 - Une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et collectives ;
 - Le recours aux formations diplômantes, afin d'élever le niveau de qualification des salariés ;
 - Une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement des compétences entrepris par le salarié.
- Les organisations apprenantes privilégient l'apprenance qui vise une progression collective des compétences dans laquelle les employés deviennent les principaux acteurs et auteurs : ils ne sont plus dans une posture de « *sachant* » mais plutôt « *d'apprenant* ». L'apprenance, via la dynamique collective, est le socle de tout processus de transformation.

Pour résumer, sur la base des principaux éléments retenus dans les divers ouvrages consacrés à ce sujet, une organisation est dite apprenante lorsqu'elle assure au minimum sept principes :

1. Sa structure et son **fonctionnement souples, flexibles et évolutifs** favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de renforcement des compétences professionnelles ;
2. Elle s'appuie sur **la réflexivité des personnes** en sortant de leurs zones de certitudes, de pouvoir, de confort. Car abandonner ce qu'on savait, c'est quitter celui ou celle qu'on pensait être. Et cela fait peur, provoque un rejet et de la résistance. Il faut accepter de quitter le prescrit pour aller vers le réel ;
3. Elle s'articule autour de **la responsabilité et de l'autonomie des personnes**, même si toutes ne sont pas aptes à de telles attitudes. Elle accroît également leur capacité à apprendre et stimule la créativité ;
4. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage. **Le travail en réseau, l'expérimentation et la recherche-action sont privilégiés**, les échanges et la communication organisés ;

5. **La relecture, l'évaluation et la capitalisation font partie des pratiques courantes.** Elles sont reconnues comme source de connaissances ;
6. **La direction et l'encadrement, fortement impliqués,** s'attachent à garantir l'alignement stratégique et opérationnel, à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences mais aussi à préserver l'équilibre entre réflexion et action ;
7. Elle est **capable, en permanence, d'anticiper, de faire face à l'imprévu, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures d'accomplir sa mission.**

2.4. L'organisation apprenante au service du développement des compétences

L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer de manière à permettre un renforcement des compétences aux niveaux individuel et collectif. Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives incluant les compétences individuelles : une espèce de méta-compétence.

Le manager y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation. Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

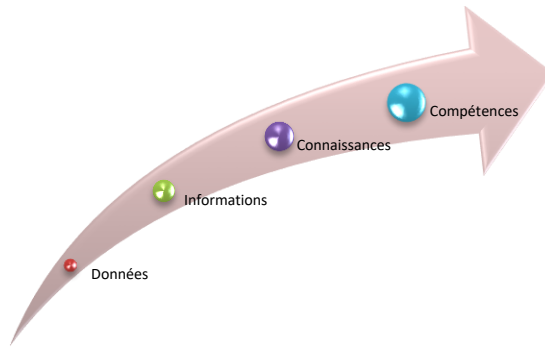
Il est important de bien distinguer les logiques de qualification et l'approche par les compétences :

Les logiques de qualification : elles sont centrées sur l'acquisition de connaissances généralement validées par un niveau de diplôme. Elles induisent que l'acquisition de savoirs constitués suffit pour occuper un poste donné avec une probabilité assez forte de réussite. Toutefois, elles ne permettent pas à l'apprenant de se constituer un savoir expérientiel susceptible de le rendre plus opérationnel.

L'approche par les compétences : la construction et le développement des compétences ne relèvent plus de la seule formation, mais « *résulte de parcours professionnalisant incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes* » - Guy Le Boterf⁵. Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

Avant de présenter les différentes formes d'apprentissage au sein d'une organisation, il m'a semblé important d'aborder et de clarifier les notions **de savoirs, de connaissances, d'expériences et de compétences**, qui y sont associées.

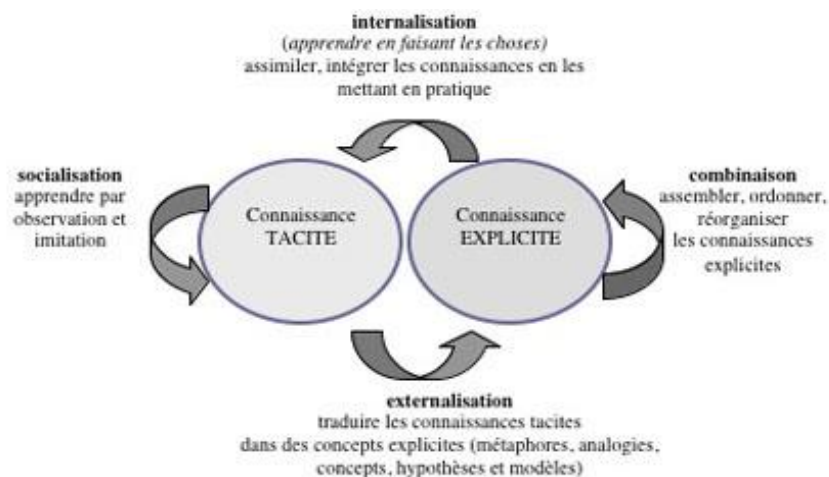
⁵ Guy LE BOTERF, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions Eyrolles (2000).



Généralement le processus qui va de la collecte des **données**, « éléments fondamentaux et objectifs, qualitatifs ou quantitatifs, servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements » aux **informations**, « ensemble de données non structurées qui sont organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif » pour en faire des

connaissances, « nouvelles informations modifiées par un processus intelligent, l'étude ou la pratique » qui deviendront des **compétences**, « ensemble de connaissances approfondies, d'expériences, de capacités d'action reconnu dans un domaine particulier » est mal réalisé et peu performant au sein des entreprises ou organisations.

Les connaissances : Les connaissances sont l'ensemble des choses et des éléments constituant un domaine : avoir un savoir-faire dans un domaine précis. Lorsqu'une personne intériorise un savoir, elle transforme ce savoir en connaissance. Elle « construit » cette connaissance. La même connaissance construite par une autre personne ne sera pas tout à fait la même. Il n'existe donc aucune connaissance parfaite et absolue. Selon le modèle de Nonaka⁶, les critères permettant de caractériser les connaissances sont au nombre de quatre :



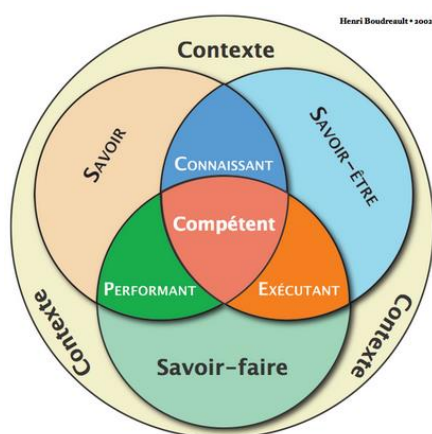
La spirale des connaissances

- 1) **les connaissances tacites individuelles**, qui ne sont pas formalisées, sont dans la « tête » d'une ou plusieurs personnes ; elles ne sont pas ou peu partagées et ne sont pas ou peu identiques ;
- 2) **les connaissances tacites collectives**, qui ne sont pas formalisées, sont dans la « tête » de plusieurs personnes, elles sont de nature culturelle ou réflexe, ne sont pas forcément identiques, peuvent être proches de l'information et échangées verbalement ;

⁶ Ikujiro NONAKA et de Hirotaka TAKEUCHI, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Edition De Boeck Université (1997).

3) **les connaissances explicites individuelles**, qui sont formalisées, sont destinées à une utilisation propre, sans modèle de formalisation commun, et ne donnent lieu qu'à peu ou pas d'échange ;

4) **les connaissances explicites collectives**, qui sont formalisées et partagées, sont exploitées par plusieurs personnes et sont maîtrisées.



Le savoir : est un ensemble de connaissances acquis par l'étude et l'expérience qui suppose pour la personne d'adopter un processus d'assimilation. Il répond à la question : « *Je sais, je connais, j'ai appris...* ». Il regroupe les connaissances techniques et les outils nécessaires à la résolution d'un problème donné dans le champ professionnel concerné. Le savoir = mes connaissances.

Le savoir-faire : répond à la question : « *Je suis capable de* ». C'est ce que j'ai fait, j'ai réalisé, j'ai exécuté. Le savoir-faire = capacité à + verbe d'action.

Le savoir-être : répond à la question : « *Je suis ou je ne suis pas* », « *On dit de moi que je suis...* », « *Pour bien faire, il faut que je sois...* ». Ce sont les qualités humaines que j'ai acquises et mises en œuvre. Le savoir-être = un adjectif me qualifiant.

L'expérience : elle conjugue savoir-faire, savoir, vécu d'une personne ou d'une organisation. L'expérience est liée au savoir-faire plus qu'au savoir.

La compétence : elle est en général définie comme la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire une action réussie. Dans le contexte actuel, la compétence prend une importance centrale puisqu'il ne s'agit plus seulement de mettre en œuvre des savoirs directement liés à des activités délimitées et prédéfinies, mais aussi et surtout de faire face à des situations évolutives.

Trois typologies de compétence sont appréhendées au sein de l'entreprise :

- les **compétences organisationnelles** (compétences de l'entreprise),
- les **compétences collectives** (compétences d'une équipe),
- les **compétences individuelles** (compétences professionnelles).

Parce qu'elle est évolutive et « *contextuée* », la compétence ne peut être acquise par la seule formation initiale ou continue. C'est donc à l'organisation de permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux et de favoriser les situations d'apprentissage collectif ainsi que le développement de l'initiative.



Focus : la reconnaissance

La reconnaissance a une forte incidence sur **l'engagement dans le travail**. Elle n'est pas une simple faveur dont on gratifie une personne : c'est un **besoin vital**. Elle ne concerne rien de moins que la confiance en soi, le respect et l'estime de soi..., autant dire ce qui constitue un être humain et lui permet d'agir. Une entreprise ou une organisation qui désire engager le dialogue sur la reconnaissance et améliorer ses pratiques sera amenée à vérifier la manière dont les

situations de travail, les relations de travail et le système de gestion des ressources humaines contribuent à cette reconnaissance des personnes qui ne veulent pas être considérées uniquement comme des ressources mais comme des acteurs à part entière. Dans les situations de travail, trois éléments sont particulièrement importants : ils portent sur **la responsabilité, le sens de l'action, la possibilité d'innovation**.

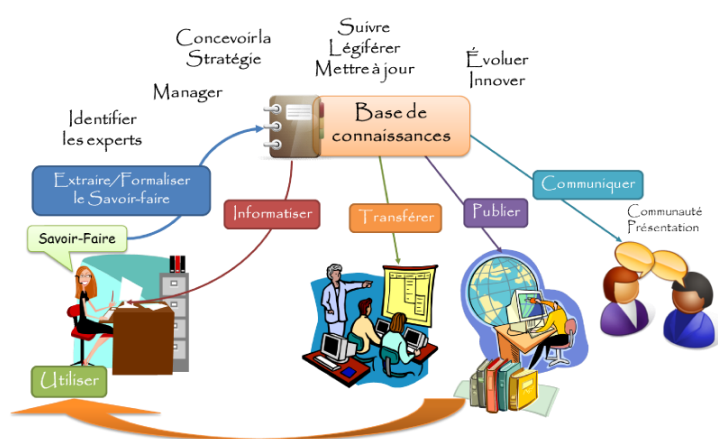
2.5. Les multiples formes d'apprentissages possibles au sein de l'organisation apprenante

Le succès des organisations apprenantes dépend notamment de la mise en place de processus, méthodes et outils en vue d'identifier, recueillir, produire, partager, créer, diffuser, appliquer et conserver les connaissances. En voici quelques-uns :

La capitalisation : les organisations apprennent au travers de leurs expériences et produisent un capital de connaissances ; mais ce capital est rarement disponible instantanément et dans un contexte pertinent. De surcroît, l'appropriation de ces connaissances peut rarement se faire autrement que par questionnement direct des acteurs, « *ceux qui savent* ». La capitalisation désigne le passage d'une mémoire individuelle de travail à une mémoire organisationnelle : celle-ci désigne le capital de connaissances accessibles indépendamment des acteurs qui l'ont créé. C'est un patrimoine pour l'entreprise qui doit perdurer aux acteurs. Les fiches de bonnes pratiques regroupent des renseignements structurés : le contexte et le problème à résoudre, la réponse apportée, son impact et sa valeur ajoutée, les ressources utilisées et les facteurs clés de succès...

La gestion des connaissances⁷

est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager et diffuser les connaissances des membres d'une organisation – les savoirs et nouveaux savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur – en vue d'atteindre un objectif fixé. A l'aide des technologies de la communication et de l'information, la mise en commun d'informations entre des membres d'une organisation peut se réaliser autour d'une plate-forme collaborative.



⁷ Jean-Yves PRAX, *Manuel du Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Editions Dunod (2012).

Les réseaux apprenants et/ou communautés de pratique : il s'agit de groupes de personnes qui partagent des intérêts et qui se réunissent de façon relativement informelle afin de partager des informations, des connaissances et des apprentissages... Conviviaux, ils constituent le mécanisme le plus couramment utilisé pour gérer les savoirs.

L'expérimentation : c'est un espace de recherche de solutions par la pratique plutôt que par la théorie. Cela suppose une posture particulière de la part des acteurs : la suspension du jugement. Le but est d'explorer une nouvelle manière de travailler, un nouveau fonctionnement. Il s'agit pour les acteurs d'en rendre visibles les effets et de proposer des voies d'amélioration. Ce qui implique donc que la réversibilité partielle soit possible au niveau des activités menées.

La recherche-action réalisée à partir de projets d'entreprise ou dans le cadre de mandats spécifiques permet de stimuler les initiatives d'apprentissage. Il nécessite un soutien sur le plan du coaching et du mentorat.

Les espaces d'échanges collaboratifs, lieux physiques où les membres d'une organisation peuvent échanger et dialoguer sur des savoirs de façon informelle. Peter Senge considère le dialogue comme une capacité collective forte : « *La façon dont nous nous parlons est très importante* ». Il appuie sa réflexion sur l'idée d'un dialogue constructif au sein de l'organisation pour bâtir une vision partagée. Ce sont des moments de construction de liens entre individus en vue de réaliser une œuvre commune (exemple : le travail en binôme, en équipe projet...).

Un référentiel technique commun : il est dévolu à la centralisation et la gestion des données, des liens qui les connectent et des actions liées aux éléments à gérer pour les faire évoluer.

Les temps communicationnels, informationnels et événementiels, sont des moments de diffusion d'information, d'échanges, de discussion.

Les bilans, évaluations et relectures sont des moments privilégiés d'arrêt pour reconsidérer la manière de travailler. Ce sont des moments de prise de recul sur l'action. Prendre le temps de revenir sur le sens de l'action est une démarche qui favorise la capacité à se transformer les uns et autres.

Les formations collectives sont des moments de formalisation et de transmission de savoirs et de savoir-faire à d'autres (tutorat, accueil de nouveaux arrivants, ...).

La troisième partie de ce rapport a pour objectif de présenter un état des lieux non exhaustif et une analyse des démarches d'apprentissage collectif au sein du SCCF et de mettre en relief les points qui le caractérisent, ceux qui le rapprochent d'une organisation apprenante, et ceux qui l'en éloignent.

Troisième partie :

Analyse de l'existant et étude comparative

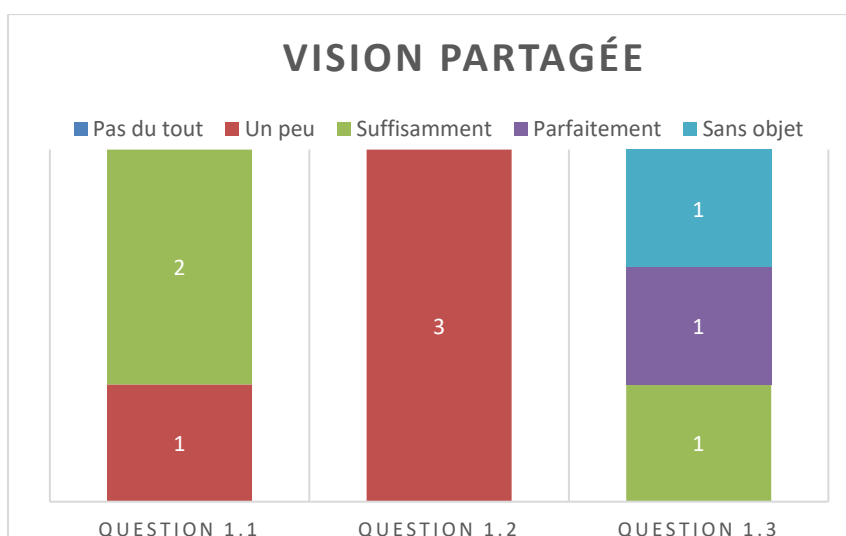
Pour analyser les démarches passées et actuelles d'apprentissage collectif au sein SCCF, j'ai rencontré une douzaine d'acteurs : secrétaire général, délégué régional, délégué(e)s diocésains, coordinatrices de l'animation, animateurs, responsables de département et de pôle... (cf. comptes-rendus des entretiens en annexes). Les délégations de Franche-Comté, des Hauts-de-Seine et de la Meuse-Moselle ont été choisies en raison de leur dynamisme et de leur capacité à impulser des processus apprenants. Ensemble, avec les trois délégations, nous avons utilisé une grille d'analyse pour diagnostiquer et mesurer le niveau de maturité de l'apprenance des équipes. **Cette grille d'analyse de l'apprenance est composée de dix rubriques et de trente questions (cf. ci-après).** Elle a été remplie en amont par les acteurs des trois délégations eux-mêmes puis discutée au cours d'entretiens semi-directifs (technique d'enquête qualitative). Les questions et les réponses ont été traitées une par une. Restante un échantillon non représentatif, cette démarche de collecte de données n'a pas de réelle portée scientifique : **l'important dans le recueil de ces informations qualitatives, ce sont les représentations autour de trois grandes questions : comment les acteurs de terrain appréhendent-ils le sujet ? Comment les différentes composantes d'une démarche d'apprenance sont-elles vécues et s'articulent-elles en délégation ? Comment les acteurs apprennent-ils et agissent-ils ensemble ?** L'analyse s'appuie sur les résultats de l'enquête et notamment l'identification des manques ou des limites exprimés.

3.1. La vision partagée

1.1. Les projets, national et de délégation, sont-ils partagés à l'ensemble des acteurs ?

1.2. Les projets, national et de délégation, sont-ils appropriés par tous les acteurs ?

1.3. Le projet national est-il en cohérence et en lien avec les activités de terrain ?



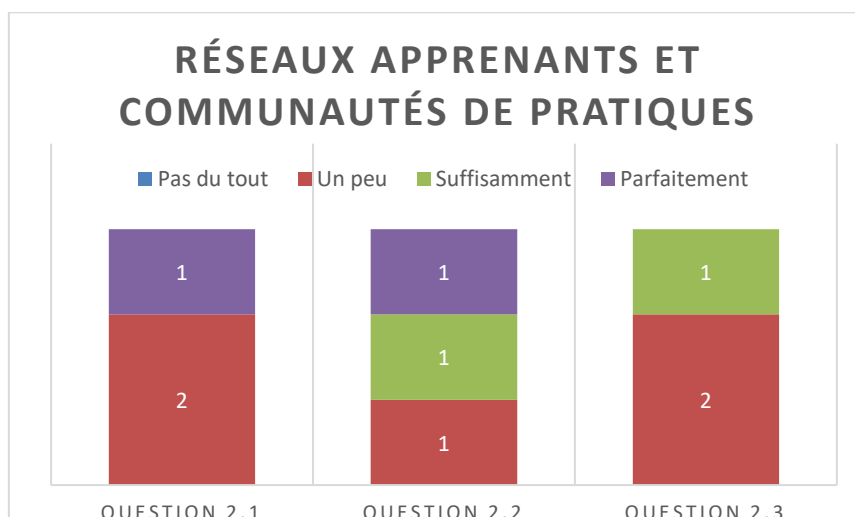
Analyse : il existe une forte volonté d'associer l'ensemble des acteurs, « *d'être dans le même bateau !* », en vue d'une meilleure adhésion et implication aux projets de délégation et national. Ce souci que chacun soit partie prenante, d'associer un maximum d'acteurs pour obtenir une vision partagée s'est traduit par **une démarche participative et inclusive dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets** qui a été très appréciée par les acteurs car c'est une reconnaissance de leurs savoirs et de leurs engagements. Toutefois, un travail de cohérence entre le projet national, le projet de délégation et les stratégies d'actions reste à faire ainsi qu'une réelle appropriation par l'ensemble des acteurs et notamment des équipes locales.

3.2. Les réseaux apprenants et les communautés de pratique

2.1. Y-a-t-il des espaces de partage et d'apprentissage transversaux, formels ou informels ?

2.2. Les responsables encouragent-ils les individus à participer à des réseaux transversaux ?

2.3. Les réseaux de partage et d'apprentissage font-ils l'objet d'évaluation ?



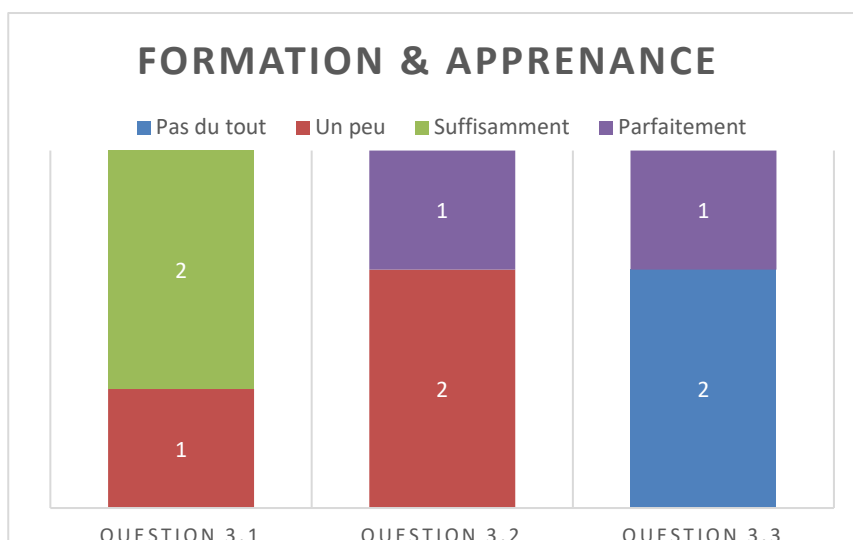
Analyse : les espaces d'apprentissage en commun sont insuffisamment présents. Au-delà des formations collectives proposées, les lieux à vocation d'apprentissage existent peu en délégation ou en région. Il n'y a pas non plus d'évaluation systématique ni de relecture de l'action au niveau local alors qu'il y a une forte demande de partage d'expériences et des bonnes pratiques. La nécessité de créer ou de renforcer ces lieux est fortement conseillée pour permettre à tous les acteurs (salariés, bénévoles, PSP) de partager collectivement leurs difficultés, leurs pratiques ou leurs vécus professionnels. Ce serait un temps riche, constructif, structurant et positif. **Chaque équipe ne prend pas suffisamment le temps d'apprendre et, surtout, d'apprendre des uns des autres.** Elle se focalise trop souvent sur les choses les plus urgentes, sur l'action à mener.

3.3. La formation et l'apprenance

3.1. Des formations individuelles ou collectives sont-elles proposées ?

3.2. Des formations collectives sur la base de l'observation et des leçons tirées des expériences existent-elles ?

3.3. Un suivi post-formation est-il prévu et réalisé ?



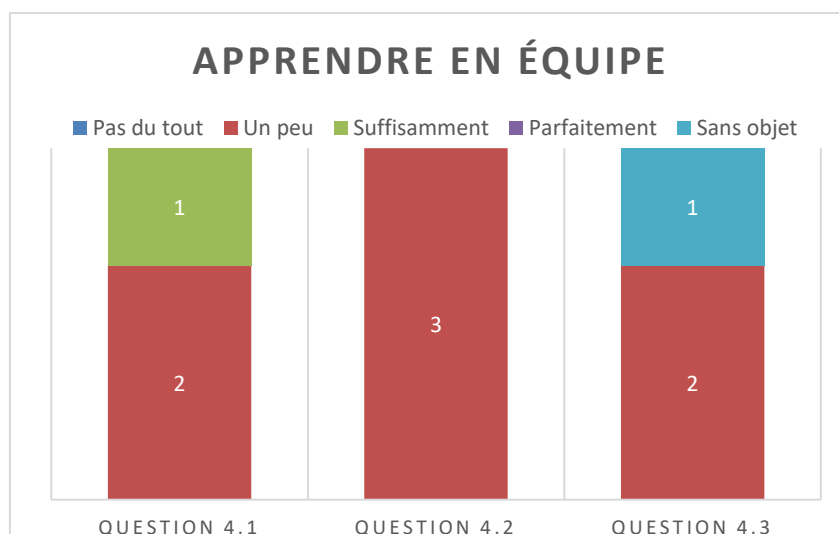
Analyse : un plan annuel de formations techniques et collectives est proposé dans les délégations. A ce jour, la plupart des plans de formation garde un format classique. Cependant des évolutions apparaissent. Le choix des sujets est décidé par l'équipe d'animation en fonction des remontées du terrain. **De plus en plus, des co-formations sont proposées avec la valorisation des compétences internes dont particulièrement la parole des PSP (exemple : le témoignage de migrants).** Des apports d'intervenants extérieurs sont également réguliers. Par contre, il n'existe quasiment pas d'évaluation post-formation ni, encore moins, d'évaluation d'impact des formations proposées. Enfin, il n'y a pas ou peu de formations au niveau régional et insuffisamment de mutualisation et de partage des savoirs et pratiques.

3.4. L'apprentissage en équipe

4.1. En équipe, les conditions (écoute, bienveillance, confiance, ouverture) sont-elles réunies pour apprendre des uns et des autres ?

4.2. Les membres des équipes s'aident-ils mutuellement à progresser ?

4.3. Les responsables ont-ils un management qui permet de « *faire grandir* » leurs équipes ?



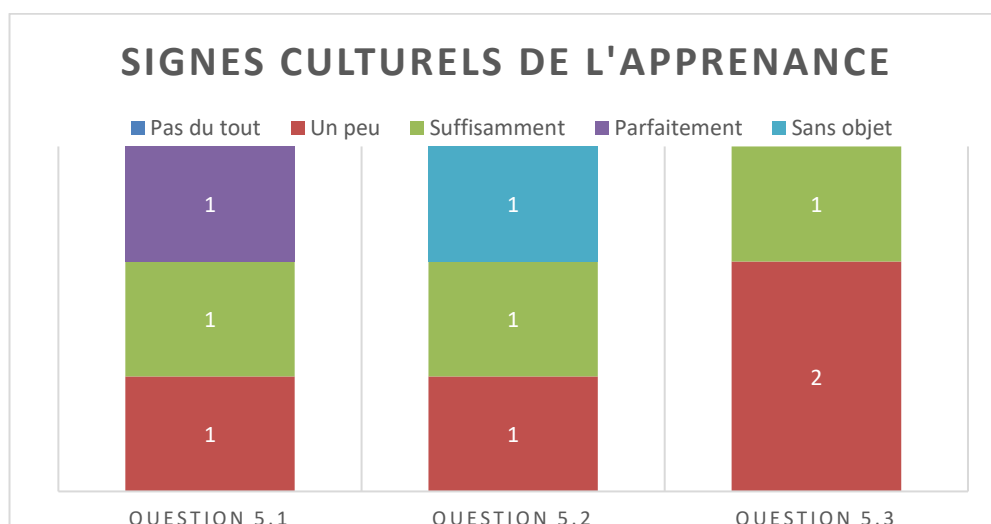
Analyse : les équipes ne sont pas homogènes en raison des différences entre les personnes, les parcours et la taille des équipes. La solidarité et l'entraide mutuelles sont insuffisamment développées. Dans les équipes, il faut davantage apprendre à donner mais aussi à recevoir un feedback de leurs actions. Lorsqu'il est positif ou agréable, certaines personnes sont gênées ; lorsqu'il est négatif, elles le vivent comme une agression. Pourtant les feedbacks font partie de l'intelligence collaborative. De même, les profils des responsables d'équipe doivent évoluer pour qu'ils soient davantage coordinateurs que responsables, avec une capacité à coopérer, animer, déléguer, mais également à développer une capacité d'écoute et de bienveillance pour éviter l'accaparement du pouvoir et une gestion autoritaire. Un effort est à faire sur l'identification et le choix des futurs responsables parmi les bénévoles.

3.5. Les signes culturels de l'apprenance

5.1. Le droit à l'erreur est-il accepté à tous les niveaux ?

5.2. Les responsables des équipes prennent-ils en compte les idées des autres ?

5.3. L'autonomie et la responsabilisation sont-elles encouragées dans les équipes ?



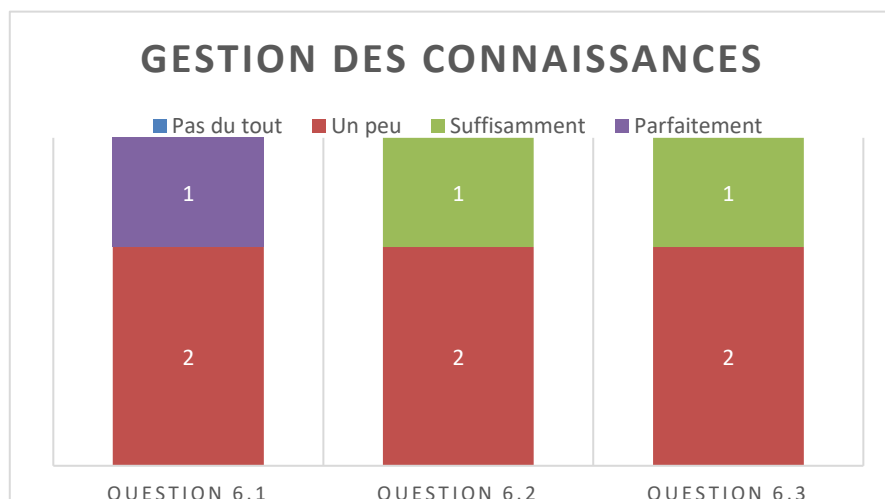
Analyse : le droit à l'erreur, à l'expérimentation et la capacité à trouver ensemble des solutions ne sont pas assez encouragés et promus dans les équipes. Au sein des équipes locales, il y a beaucoup d'actions routinières. Les marges de manœuvre, de créativité, d'innovation ne sont pas très bien comprises. L'autonomie et la responsabilisation dans les équipes sont faibles. La culture organisationnelle doit évoluer pour donner davantage de pouvoir d'agir aux acteurs de terrain, aux équipes locales.

3.6. La gestion des connaissances

6.1. La capitalisation des connaissances est-elle souhaitée et réalisée ?

6.2. Les savoirs/savoir-faire acquis sont-ils réutilisés ?

6.3. Les retours d'expérience s'appuient-ils sur des supports/outils/méthodes ?



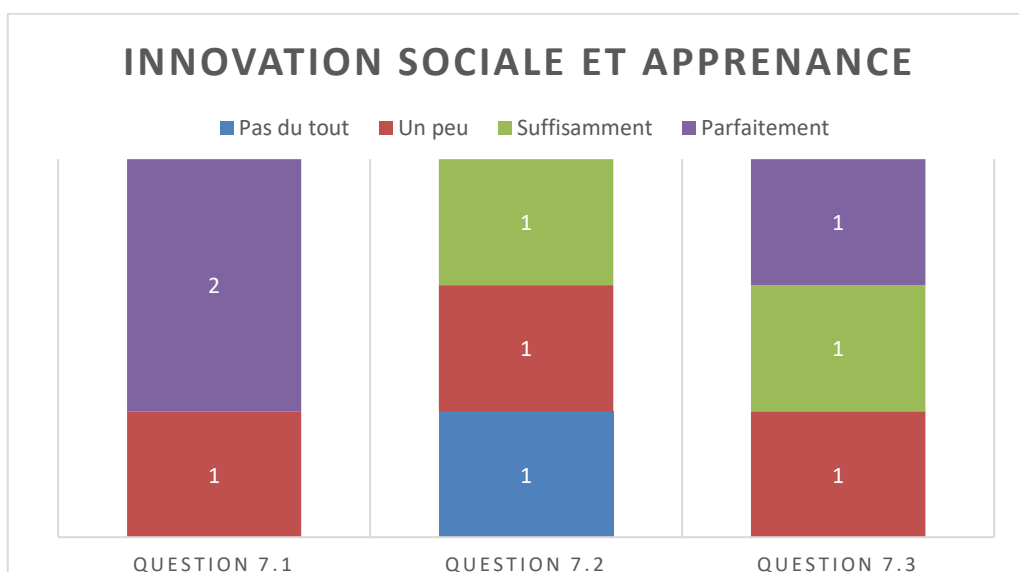
Analyse : la gestion des connaissances n'est pratiquement pas menée en délégation ni en région. La formalisation par l'écrit sur les plans individuel et collectif est peu pratiquée et généralisée. La création, en délégation et en région, de plus d'espaces collectifs en vue de valoriser et de diffuser les savoirs et les expériences au sein des réseaux par des « *fertilisations croisées* » ne devrait pas uniquement servir à partager les connaissances existantes mais également à créer des connaissances nouvelles par l'innovation, la capacité à se projeter, à développer des actions citoyennes et de transformation sociale. **L'amélioration de la communication, notamment comme vecteur de diffusion et d'appropriation de ces nouveaux savoirs et pratiques, est nécessaire.** A ce jour, l'absence de cadre, d'outils et de méthodes dans les délégations empêche de mener à bien ces changements profonds et ambitieux.

3.7. L'innovation sociale et l'apprenance

7.1. L'innovation sociale est-elle encouragée ?

7.2. Les connaissances nouvelles sont-elles formalisées et diffusées ?

7.3. Chaque acteur est-il reconnu porteur d'idées, de créativité, d'innovations ?



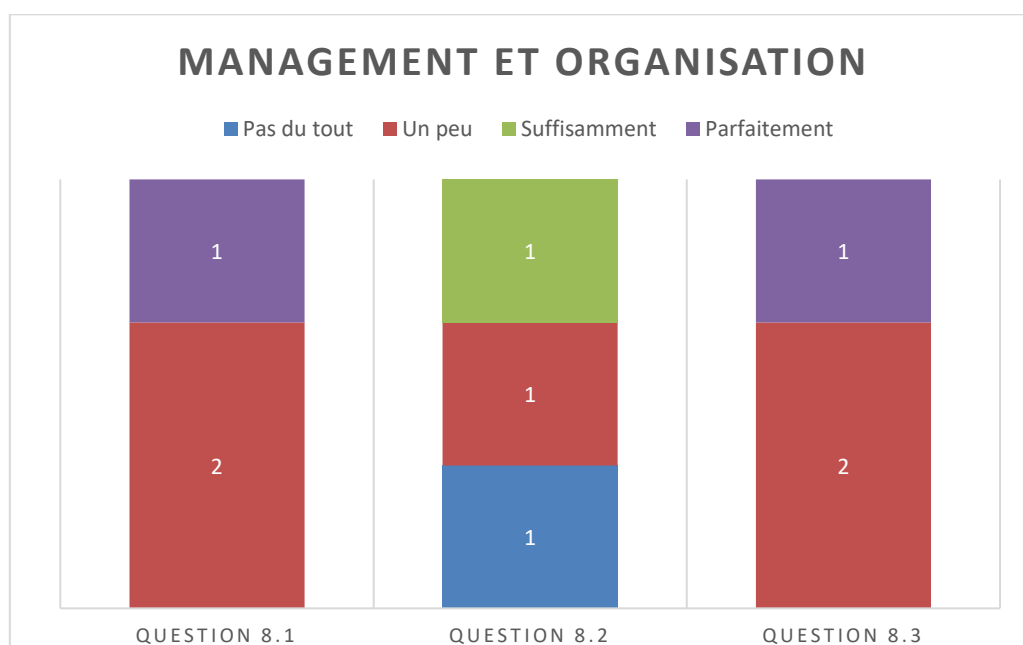
Analyse : le besoin de capitaliser les expériences est souhaité et attendu par les acteurs. Les apprentissages collectifs sont porteurs « *d'innovation sociale* », c'est-à-dire, faire émerger et élaborer des solutions nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits pour répondre aux grands défis de notre société. Le SCCF doit se donner les moyens de développer cette culture de l'innovation qui passe notamment par le droit à l'erreur et l'expérimentation. **Le droit à l'erreur est consubstantiel à l'innovation.** A ce titre, le niveau régional n'est pas assez utilisé : il faudrait développer la recherche-action et créer des passerelles avec des centres de recherche pour produire, croiser et valoriser les savoirs et les pratiques.

3.8. Le management et l'organisation

8.1. Le partage du savoir est-il une priorité managériale ?

8.2. L'organisation actuelle est-elle adaptée pour l'apprenance ?

8.3. La coopération entre personnes/équipes se développent-elles ?



Analyse : les dysfonctionnements du management traditionnel conduisent de nombreuses organisations telles que le SCCF à agir perpétuellement en « *pompier* » et à consacrer peu de temps et d'énergie à l'apprenance, l'innovation, l'expérimentation, la recherche-action. L'organisation à tous les niveaux, délégation, région et siège national, n'est pas adaptée pour l'apprenance. Les acteurs interrogés trouvent l'organisation trop hiérarchique et verticale ce qui va contre une organisation apprenante (structure plate). Il faudrait davantage de volonté et de moyens pour travailler en réseaux dans la continuité des chantiers prioritaires en vue de favoriser plus d'horizontalité à travers des espaces de partage sur les grandes thématiques.

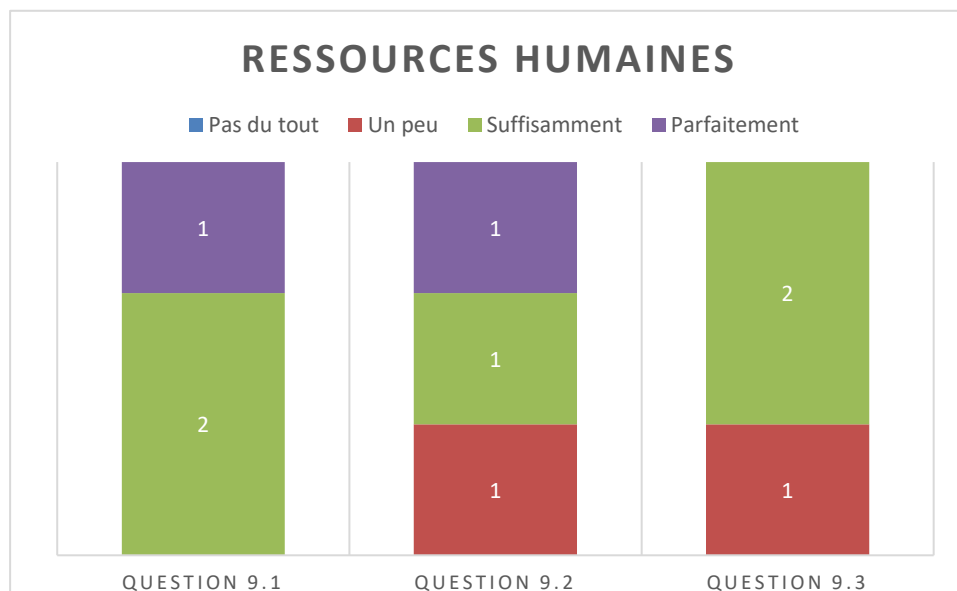
Cependant derrière une organisation, il y a des hommes et des femmes qu'il faut convaincre d'apprendre et de transmettre leurs savoirs et leurs savoir-faire. L'enquête « *Tous Acteurs 2017-2020* » a montré que tout le monde recherche des savoirs et savoir-faire dans le réseau, mais peu souhaitent consacrer du temps à la relecture des actions et à sa formalisation.

3.9. Les ressources humaines et l'apprenance

9.1. Le partage et l'élargissement des compétences des individus sont-ils promus ?

9.2. Le rôle des animateurs de réseaux/communautés est-il reconnu et valorisé ?

9.3. Le critère *capacité à travailler en équipe* est-il important dans le recrutement ?



Analyse : le capital humain est reconnu et valorisé. Le travail en équipe et la coopération sont des vraies forces de frappe. Le développement de l'esprit d'équipe est ressenti par les acteurs du SCCF comme porteur de sens et dynamisme. Toutefois, des progrès sont à faire au sein des équipes locales pour développer de véritables dynamiques de groupe.

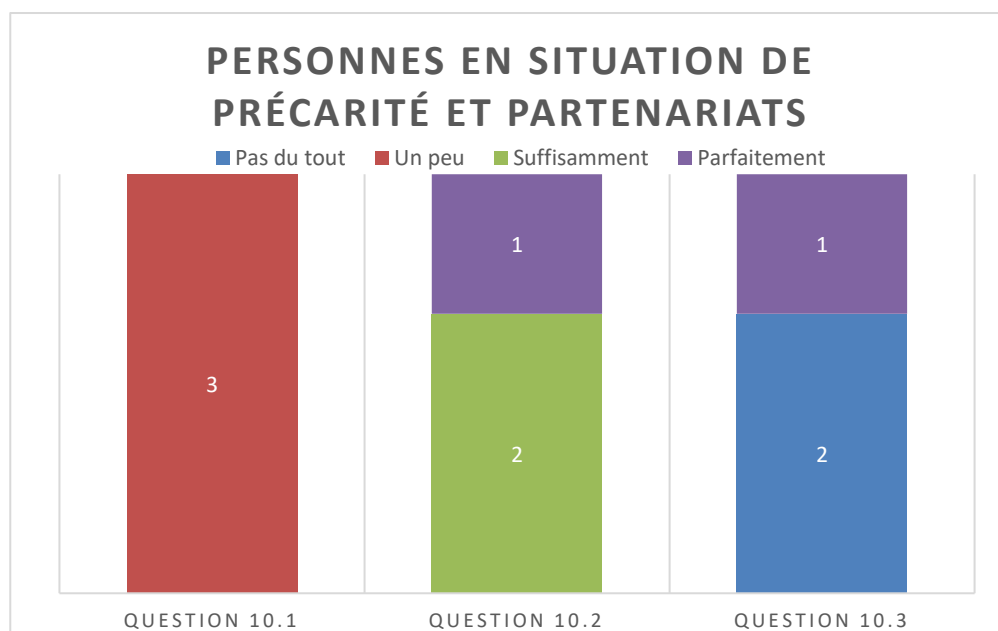
Les relations sociales, la solidarité et l'entraide au sein des équipes doivent se construire sur la confiance, l'écoute et la bienveillance pour expérimenter, innover, créer, inventer davantage. **Il faut libérer les énergies par l'intelligence collective et renforcer le co-leadership (gouvernance collective et participative).**

3.10. Le croisement des savoirs avec les personnes en situation de précarité et les partenaires

10.1. Les savoirs des personnes en situation de précarité sont-ils reconnus et valorisés ?

10.2. Les échanges et dialogues avec les partenaires extérieurs sont-ils considérés comme sources de progrès et d'innovation ?

10.3. Avez-vous des partenariats avec des Institutions scientifiques ?



Analyse : La participation et l'implication des PSP au sein des équipes locales sont un changement culturel radical pour la délégation. Ils prennent la parole et agissent. **Cela modifie fortement le regard et la place des PSP en interne et en externe.** Toutefois, le SCCF, comme les grosses associations, trop souvent autocentrées, n'est pas suffisamment ouvert sur l'extérieur. L'ouverture reste un défi difficile à relever, qui n'est jamais acquis. Par conséquent, le SCCF doit davantage dialoguer et s'associer avec les partenaires. **Les échanges et la coopération avec les partenaires locaux, nationaux et internationaux, favorisent l'émergence d'idées nouvelles.** Etre présent dans des instances de concertation entre partenaires institutionnels et associatifs est primordial car il faut savoir ce qui se joue et contribuer à la réflexion collective.

3.11. La matrice FFOM/SWOT de l'apprenance du SCCF

Il existe des démarches d'apprentissage différentes et anciennes au SCCF. Ainsi, pendant douze ans, un groupe national appelé « *Quartier* », qui réunissait 20 à 30 personnes accompagnées d'un animateur, travaillait sur des démarches de développement en zone urbaine et rurale. Ce groupe a produit quatre livrets pédagogiques. A l'international, quatre capitalisations ont été réalisées : deux sur la gestion des urgences (Tsunami, Haïti) ; une sur le programme de Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (DIRO) des Caritas d'Afrique francophone ; une dernière sur la gestion des projets cofinancés qui a donné lieu à des outils d'analyse (modélisation des savoir-faire). Encore récemment, les dix chantiers prioritaires ont permis de développer des démarches de recherche-action, d'expérimentation et de capitalisation. Cela a valorisé le travail et le partage à un grand nombre d'acteurs. **Toutefois, ces démarches d'apprentissage n'ont pas été des leviers suffisamment puissants pour développer une culture d'apprentissage au sein du SCCF. Elles ont été trop souvent des démarches descendantes avec une méthodologie insuffisamment travaillée, entraînant beaucoup de déperdition.** Par conséquent, le SCCF doit fonctionner davantage en réseaux, aussi bien entre le siège, les régions et les délégations qu'entre les délégations et les équipes locales. Le SCCF doit

apprendre à fonctionner à l'horizontale pour pouvoir mieux fluidifier la communication et valoriser les savoirs des équipes locales et des personnes en situation de précarité.

Ainsi, cette analyse interne non exhaustive du degré de maturité de l'apprenance du SCCF fait ressortir cinq principales forces et cinq faiblesses (environnement interne) ainsi que trois opportunités et trois menaces (environnement externe) :

FORCES	FAIBLESSES
▪ Un réseau d'acteurs divers et impliqués ▪ Le projet national 2016-2025 partagé mais partiellement approprié ▪ Des démarches d'apprentissage existantes avec les PSP et les partenaires ▪ Une présence locale, nationale et internationale ▪ L'engagement dans la transformation sociale	▪ Une organisation trop verticale et cloisonnée ▪ Des équipes locales insuffisamment porteuses de dynamiques collectives ▪ Des formations trop classiques ▪ La volatilité (turn-over) des RH ▪ Peu de formalisation des savoirs, peu d'évaluation et de capitalisation
OPPORTUNITES	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 dons

3.12. L'analyse comparée avec d'autres entreprises/organisations

Une étude comparée a été réalisée auprès de six entreprises ou organisations (ATD Quart Monde, CORDAID, JP Hureau Conseil, POLIA Consulting, SNCF Réseau et SOL France) qui ont mis en place des démarches d'apprentissage ou qui les accompagnent. Ce benchmarking a permis de confirmer tout l'intérêt d'une démarche d'apprenance au sein d'une entreprise ou d'une organisation qui peut renforcer dans la durée sa performance globale tant sur le plan des coûts, des délais que de la qualité des produits ou des services proposés.

Ces rencontres riches et instructives (cf. comptes-rendus des entretiens en annexes) ont permis d'identifier des lignes de forces nécessaires pour développer l'apprenance. Ainsi, la réussite de cette démarche apparaît comme la convergence de plusieurs facteurs tels que :

1. Une volonté politique et un engagement des dirigeants ;
2. La qualité et la disponibilité des ressources ;
3. Une implication de tous les managers intermédiaires et de proximité ;
4. Une adhésion et motivation des acteurs à apprendre collectivement et à être en interaction ;
5. Une structure organisationnelle agile tant au niveau local que global ;
6. Des réseaux apprenants où le droit à l'erreur et l'expérimentation sont promus ;
7. L'utilisation des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

Voici en résumé quelques verbatims des interlocuteurs rencontrés :

« Etre une organisation apprenante, **c'est apprendre ensemble**. C'est réunir dans une entreprise le central et le local. Partir de la réalité des gens ; se décentrer et travailler sur nos références ; être en interaction et apprendre avec les autres ; identifier les problèmes et les solutions ; créer, expérimenter et diffuser de nouvelles idées par capillarité ».

Jean-Pierre HUREAU – JPH Conseil

« Au sein des entreprises ou des organisations il faut **remettre l'humain au centre** : cela passe par l'épanouissement et l'envie d'apprendre (savoir-faire et savoir-être) des collaborateurs en vue de faire face aux mutations et d'apporter des changements organisationnels ».

Agnès CABANNES – SOL FRANCE

« 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. C'est une acculturation progressive qui est plus lente mais plus ambitieuse ».

Jean-Yves PRAX - POLIA Consulting

« Le fond du sujet n'est pas de changer l'organisation mais de rendre les acteurs de l'entreprise des **apprenants**. Rendre quelqu'un ou un groupe **auteur** lui permet de se développer, de libérer sa créativité, de devenir un acteur de changement ».

Jacques CHAIZE – SOL France

« Les universités populaires sont des lieux de dialogue et de production de savoirs qui réunissent des praticiens, des chercheurs et des PSP. Les résultats positifs sont **la découverte du « côte-à-côte », l'intelligence collective et les démarches d'apprentissage** dans la lutte contre la pauvreté conduisant à des innovations sociales ».

Xavier GODINOT – ATD Quart Monde

« L'ouverture est l'une des conditions de l'innovation. Elle consiste à s'intéresser à ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, à accepter des idées différentes des siennes. **L'innovation passe aussi par la confiance et la responsabilisation**. Elle passe enfin par la possibilité que l'on se donne d'expérimenter les idées et **l'acceptation du droit à l'erreur** ».

Sylvie CARUSO CAHN – SNCF Réseau

« Amener les **gens à travailler, à coopérer ensemble** ; croiser et développer nos expertises thématiques et géographiques pour prendre le leadership ».

Remco VAN DER VEEN - CORDAID

Quatrième partie :

Diagnostic global et préconisations

Après avoir examiné le concept d'organisation apprenante et les caractéristiques des apprentissages possibles au sein de l'organisation, puis analysé et comparé les démarches d'apprentissages au sein du SCCF au regard d'autres organisations, il m'a semblé utile de poser un diagnostic global et d'émettre des préconisations sur les conditions de succès et de mise en place de l'organisation apprenante au sein du SCCF.

4.1. Développer une culture d'apprentissage sur le long terme

Apprendre
peut-être
difficile
même
douloureux

S'il n'existe pas d'outil, ni de mode opératoire spécifique pour construire une organisation apprenante, chaque entreprise doit créer sa propre solution. Devenir une organisation apprenante s'inscrit dans un objectif à long terme qui entraîne et demande une évolution des mentalités et des processus de développement de l'organisation. Cela réclame un choix clair et une décision qui se concrétisent par un mode d'organisation adapté et reconnu. Par conséquent, si l'organisation apprenante est souvent mise en relation avec la stratégie, l'innovation et le changement, il semble qu'elle soit avant tout **un état d'esprit, une culture, un acquis social de l'organisation**. Ainsi pour le SCCF, elle devrait s'appuyer sur 3 grandes dimensions :

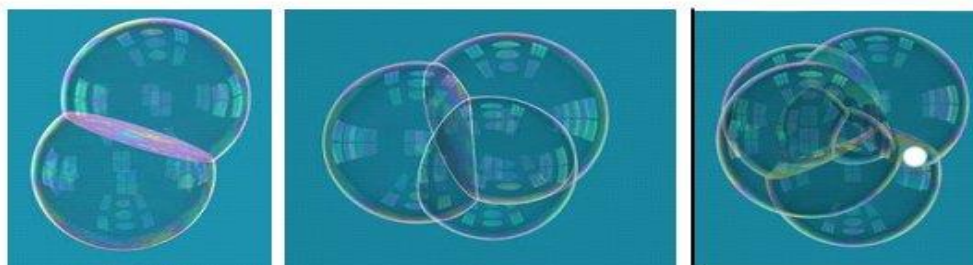
1. **La transversalité** : faciliter le travail de tous les jours en ouvrant les portes, en décloisonnant, en apprenant à connaître le travail réalisé par les autres. Favoriser le travail en réseau par une approche horizontale et un management transversal a-hiérarchique.
2. **La créativité** : créer des espaces ou des lieux et des temps où les personnes peuvent s'ouvrir à autre chose et aux autres. Cela libère ainsi la capacité créative et l'innovation des individus et des équipes.
3. **La reconnaissance** : valoriser et partager les savoirs de tous les acteurs et principalement ceux du terrain qui portent le cœur de métier de l'organisation en les croisant avec les savoirs des PSP et des partenaires locaux, nationaux et internationaux.

4.2. Les principaux prérequis qui garantissent les facteurs de réussite

Les organisations apprenantes élargissent le pouvoir d'action des collaborateurs et la prise d'initiative. Le but étant une évolution du mode de management, il est important de **travailler en premier lieu auprès des équipes dirigeantes**. Elles doivent afficher clairement et puissamment leurs volontés politique et stratégique de développer une culture d'apprentissage en vue d'encourager les interactions et les coopérations entre les personnes et les entités.

L'**engagement et la volonté des collaborateurs** passent par le renforcement de leurs capacités à penser et à agir sur leur travail mais aussi à **développer une vision commune et partagée**. C'est justement à cet enjeu que répond le néologisme « *l'apprenance* ». Il permet de s'ouvrir à la fois

individuellement et surtout collectivement à de nouveaux besoins. Il permet aussi de rester en phase avec son écosystème. Il habitue à prendre du recul, à se décentrer, à lâcher prise, à accepter d'être secoué dans ses représentations, à se remettre en cause, à attendre d'autres points de vue, à bouger, à apprendre des actions et à apprendre des uns et des autres. Cela passe également par **l'intelligence collective**⁸ car la performance collective est supérieure à la somme des performances individuelles. C'est le $1 + 1 = 3$



Tout comme des bulles qui s'agrègent les unes aux autres pour former une structure plus vaste, la **collaboration générative** implique l'intégration de visions et d'idées complémentaires.

L'intelligence collective, que l'on nomme la collaboration générative dans la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) renforce la cohésion et l'implication des équipes. Elle se rapporte à la capacité des individus d'un groupe, équipe ou organisation, à agir de façon alignée et coordonnée. Cela implique davantage d'autonomie, de responsabilisation et de coopération entre les personnes.

Lorsque la vision est partagée, les gens apprennent et donnent le meilleur d'eux-mêmes, non pas parce que l'on le leur demande, mais parce qu'ils le veulent

Ces interactions encouragent une « **tension créatrice** » : la différence entre ce que nous sommes maintenant et ce que nous voulons être engendre un besoin de changement. La tension créatrice favorise l'émergence de projets. Bien souvent, ce n'est pas une accumulation d'informations convergentes qui crée le changement mais bien la divergence. **Ainsi, la tension créatrice se produit lorsque des représentations s'opposent, cette opposition faisant naître de nouvelles idées.** Une organisation apprenante, habituée au changement, est capable de supporter un niveau de tension nettement supérieur à une organisation statique peu sollicitée au cours de son expérience passée.

Les personnes ou les groupes vraiment créateurs savent que toute création est réalisée en travaillant avec et sur les contraintes. **Sans contrainte ni résistance, il n'y a pas de création car plus on voit la réalité telle qu'elle est, plus grande est la force créatrice.** La lucidité, comme la vision, sont indispensables au développement de l'intelligence collective. L'intelligence collective se nourrit aussi de la diversité des acteurs (porteurs de connaissances) aux niveaux des métiers, des parcours, des responsabilités hiérarchiques, des statuts.

Cette « **fertilisation croisée** » ou **croisement des savoirs** peut être un vecteur d'innovation et de transformation sociale pour le SCCF (exemple : l'Animation pour le Changement Social Local - ACSL est une démarche d'animation qui vise le **changement social** sur un territoire de vie). **Son réseau d'acteurs dense, composé de salariés, de bénévoles, de PSP et de partenaires locaux, nationaux et internationaux, favorise des cycles d'apprentissage individuel et collectif.** Toutefois, cela requiert une vraie écoute de la part des acteurs du SCCF pour reconnaître et valoriser les savoirs et les expériences vécues et, en premier, ceux des personnes les plus fragiles aussi bien en France que dans le monde.

⁸ Sylvie CARUSO CAHN et Béatrice ARNAUD, *La Boîte à outils de l'intelligence collective*, Edition Dunod (2016).

4.3. Les principaux freins qui concourent aux risques d'échec

Souvent, pour diverses raisons, les organisations constatent qu'elles ne permettent pas à leurs collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.

L'absence de confiance : à cause, généralement, de conflits de pouvoirs et de territoires, de problèmes de méfiance ou de défiance, de rétention d'information et d'absence de communication entre les acteurs, les organisations ne parviennent pas à susciter davantage de coopérations et d'initiatives. Ces écueils peuvent au contraire générer des tensions, du stress, de l'insatisfaction ou du désengagement.

Le manque de temps, la surcharge de travail : cela peut freiner la participation et l'implication dans des démarches d'apprentissage collectif et peut expliquer le faible investissement de certaines personnes.

L'absence de liberté : elle est un facteur susceptible d'entraîner la disparition des dynamiques d'apprentissage que l'on trouve dans les réseaux apprenants ou les communautés de pratique : la liberté d'y participer, de choisir le thème de travail, de pouvoir s'exprimer sans a priori, de trouver des solutions, de pouvoir expérimenter avec le risque de se tromper. Pour développer ses performances et ses capacités, l'entreprise doit libérer le pouvoir de penser et d'agir de ses collaborateurs.

L'intelligence émotionnelle insuffisamment prise en compte : elle est bien trop souvent paralysée par l'intelligence cognitive dominante. Le développement émotionnel reste le levier le plus puissant pour réaliser tout notre potentiel. C'est une source d'énergie pour la créativité, la mise en route de dynamiques de groupe.

L'absence de lieux et d'espaces disponibles qui permettent d'organiser des ajustements, de travailler sur les interactions, de décroisonner, de valoriser la diversité.

La mauvaise posture des managers : les pratiques de management sont imprégnées par des modes d'organisation et de comportements socioculturels hérités du passé, souvent inadaptés au nouveau contexte. Cela peut favoriser par exemple des **injonctions paradoxales** (ou double contraintes) qui correspondent au fait que l'on donne deux ordres ou consignes à un individu sans que celui-ci puisse en mettre un à exécution sans violer l'autre. Ce qui se joue alors c'est l'évolution du rôle du manager. Celui-ci doit apprendre à combiner sa légitimité hiérarchique avec une capacité à mobiliser et à susciter le lâcher prise, les initiatives, la responsabilisation, la co-construction. Il doit endosser un rôle de « *catalyseur* » avec une posture de bienveillance. Il doit développer une culture de l'apprenance.

Les solutions qui consistent à déplacer le problème : elles passent souvent inaperçues, parce que celui qui règle le premier problème n'est pas celui qui hérite du nouveau problème. Une solution peut paraître idéale, alors qu'en fait elle ne met fin qu'aux symptômes. Le progrès est indéniable, le problème peut même avoir disparu. Mais deux, trois ou quatre ans plus tard il réapparaît, ou bien un nouveau problème, parfois pire, surgit. La cause et les effets ne sont pas proches dans le temps et dans l'espace. Les changements à fort effet de levier passent également inaperçus auprès des acteurs du système car ils ne sont pas non plus proches dans le temps ni dans l'espace des symptômes visibles.

Toutes ces freins et résistances au changement ne sont ni un mystère ni un caprice du système. Ils interviennent lorsque pèse une menace sur les pratiques et les normes habituellement en usage. Ainsi, le SCCF devra les identifier et y travailler par la mise en place de mesures correctives pour minimiser les risques d'échecs. Par exemple, le SCCF pourrait établir une « charte de l'apprenance » en vue de **garantir un code de bonne conduite individuel et collectif ainsi que des règles communes dans les relations de travail.**

4.4. Les dix leviers, conditions de succès, pour devenir une organisation apprenante

Pour promouvoir l'apprentissage collaboratif, il faut développer l'auto-critique et l'exploration

Mettre en œuvre une démarche d'organisation apprenante au sein du SCCF n'est pas une chose facile : cela suppose la décision claire et délibérée de mettre « l'Homme » au centre de l'organisation. Elle s'appuiera sur ses valeurs promues (confiance, fraternité, engagement) et favorisera la responsabilité et la valorisation individuelles et collectives. Il s'agira donc pour le SCCF d'allier cohérence et performance dans la définition et la mise en œuvre des **structures** (organisation du travail), des **systèmes** (notamment en matière de gestion des compétences) et des **comportements** (surtout l'attitude du management). Devenir une organisation apprenante sera plus un processus permanent qu'une structure idéale. **Elle devra refléter une culture organisationnelle où les acteurs locaux et nationaux du SCCF collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation intelligente et agile en vue de contribuer activement au changement social.** Cela reste ambitieux car il est difficile de s'attendre à ce que, spontanément, les individus se mettent à apprendre et à partager ensemble. Les dirigeants devront donc donner l'exemple et s'impliquer en sortant du « y-a qu'à, faut qu'on ». Ces derniers devront mettre à disposition **des moyens humains, matériels, techniques, méthodologiques et financiers pour initier le processus, le piloter dans la durée et créer un cercle vertueux.**

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui renforce la coopération

Créer du lien et de la cohésion entre individus et équipes

La coopération est une source de richesse : la capacité à créer des liens entre les individus au travail devient un levier fort de création de valeur. Certaines dispositions organisationnelles (mode projet, transversalité, groupes de travail, mise en réseaux...) favorisent les échanges et les interactions entre les personnes, les équipes et les unités de travail. Elles permettent aux uns et aux autres de mieux connaître leurs activités réciproques, de croiser les modes de travail et d'élargir les périmètres d'action. En un mot, elles permettent de décroisonner le travail et de redonner de la capacité d'agir aux acteurs, de co-construire. **Toutefois, ces efforts seront insuffisants et vains, si les salariés et les bénévoles du SCCF, acteurs de terrain, ne s'associent pas avec les personnes vulnérables pour mieux connaître, comprendre et apprendre de leurs expériences de la pauvreté.** De même, au-delà des interactions induites par le SCCF de manière formelle ou informelle, les relations interindividuelles au sein d'une équipe, avec les PSP ou plus largement au sein de l'entreprise, sont également déterminantes. Les situations d'entraide, d'échange entre pairs, de communication interhiérarchique, qui favorisent la réflexion et l'analyse, le sont également.

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui développe les approches réflexives

La nature et la qualité des apprentissages sont largement dépendantes de la manière dont l'individu comprend et exploite son expérience, la rend « *signifiante* ». Un recul réflexif sur le

travail au sein du SCCF doit être favorisé. On développe ses compétences « *en vivant des expériences* », en évoluant dans l'entreprise, en développant de nouvelles activités, en participant à un nouveau projet ou à la résolution de problèmes inédits... et puis, « *en pensant l'expérience* » : si de nombreuses personnes expliquent par l'expérience leur efficacité au travail, l'expérience seule, au sens cumulatif, ne suffit pas. Pour devenir apprenante, l'expérience doit faire l'objet de prise de distance : il faut évaluer les résultats de son travail et se fixer des objectifs de progrès, être évalué et pouvoir se positionner en termes de compétences, être coaché, tutoré ou accompagné lorsque l'on rencontre des difficultés. L'expérience s'inscrit ici dans des processus de réflexion qui la font vivre dans l'intersubjectivité. **Il ne suffit pas de vivre l'expérience, il faut aussi la partager au travers de débats d'idées, d'échanges, de mises en perspective avec les collègues, de coopérations, de collaborations diverses** ; par exemple, travailler avec d'autres personnes autour d'un projet, résoudre des problèmes à plusieurs, bénéficier des pratiques des autres ou du travail en binôme. L'expérience s'inscrit donc dans une communauté d'action (exemple : réseaux apprenants ou communautés de pratique).

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui favorise l'engagement individuel

Le partage des connaissances c'est le partage du pouvoir

La nature et la qualité des apprentissages dépendent également de mécanismes d'autodétermination. Il est donc nécessaire de travailler sur les postures individuelles et collectives en vue de développer au sein du SCCF des stimulants de motivation pour l'ensemble des acteurs : salariés, bénévoles, volontaires, stagiaires, personnes accueillies. **L'individu doit « savoir, vouloir et pouvoir » acquérir ces compétences.** Le « *savoir* » renvoie aux connaissances, aux prérequis indispensables à de nouvelles acquisitions ; le « *vouloir* » renvoie globalement à la motivation, aux bonnes raisons d'apprendre et le « *pouvoir* » aux conditions de réalisation. C'est l'individu qui apprend et qui décide de le faire : cette décision dépend à la fois de facteurs intrinsèques et extrinsèques :

- **pour les facteurs intrinsèques** : le sens donné à son travail, les perspectives, l'image de soi, l'autonomie, l'initiative, l'éthique relationnelle...
- **pour les facteurs extrinsèques** : la polyvalence, l'enrichissement des tâches, la possibilité de mesurer les résultats de son travail, de participer à l'instruction des décisions, les perspectives d'évolution et de mobilité professionnelles, la reconnaissance, les pratiques de management (objectifs de progrès, évaluation, communication, encouragement, pratiques participatives...).

La politique des ressources humaines du SCCF devra encourager davantage l'évolution professionnelle des acteurs pour sortir de leur zone de confort et leur permettre d'apprendre de nouvelles choses. De même, **la reconnaissance sera une composante essentielle** et s'articulera sur quatre dimensions principales : la personne, les résultats, l'effort et les compétences.

✓ Une direction générale du Secours Catholique - Caritas France qui innove

L'organisation apprenante va à l'encontre des habitudes routinières et des réflexes habituels, en particulier dans une organisation complexe et hiérarchisée. Par sa nature, l'organisation apprenante repose sur une conception qui diffère de la gestion traditionnelle avec une direction générale ou un siège national « *fort* », qui commande, énonce et contrôle une multitude de

Le leadership
partagé
permet de
mettre à
profit
l'intelligence
collective

directives venant « *d'en haut* » pour ceux qui œuvrent « *en bas* ». Elle se fonde plutôt sur l'échange et sur un système de valeurs au sein duquel se reconnaissent les différents acteurs. **L'organisation apprenante mise donc sur une direction générale ou un siège national qui sait prendre des risques calculés et expérimenter des approches différentes**, dont le développement d'équipes « *semi-autonomes* » de travail en région et en délégation pour « *renforcer le pouvoir de décider et d'agir des équipes locales* » sur la base du principe de subsidiarité. La façon dont ces dernières résolvent leurs problèmes et rencontrent leurs résultats est source d'apprentissage et de rétroaction. Un SCCF, trop rigide et centralisé, serait à lui seul un frein réel au développement d'une démarche apprenante. Il doit au contraire renforcer le leadership des régions, des délégations et des équipes locales. L'équipe dirigeante (CODIR) doit, elle-même, être engagée dans une démarche d'apprentissage collective. Elle doit accepter que ses décisions soient questionnées et reconnaître que, dans une situation de changement où l'incertitude est la règle, les problèmes et les erreurs sont inévitables et peuvent constituer les occasions privilégiées d'un nouvel apprentissage organisationnel.

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui promeut des managers agiles

La notion d'organisation apprenante fait l'objet d'importantes réflexions notamment dans le domaine du management. Comme cela a été dit précédemment, l'organisation doit permettre l'acquisition de savoirs nouveaux, favoriser l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence. C'est un mécanisme de progrès continu qui s'instaure. Cela requiert l'implication du management : **le manager doit conjuguer une vision transversale et son implication au quotidien**. Il doit davantage s'appuyer sur les valeurs présentes dans la Charte du management du SCCF : engagement, responsabilité, esprit d'équipe, exigence, franchise et épanouissement. Ainsi, pour créer une dynamique d'apprenance dans son équipe et à son niveau, le manager devra adopter de nouvelles responsabilités organisationnelles, contextuelles et managériales, orientées sur le développement des potentiels humains, en synergie avec le projet national et le projet de délégation ou de direction.

Dans une
organisation
apprenante,
les leaders
sont des
concepteurs,
des
pédagogues
et des guides

Ce modèle passe donc par une nouvelle vision des pratiques managériales fondées sur une stratégie de valorisation des personnes mais aussi du leadership du manager. Aplanir les structures organisationnelles favorise la culture d'apprenance, mais encore faut-il préparer l'encadrement à développer plus de responsabilités managériales, et lui apprendre à déléguer et à responsabiliser. Cela incitera les individus à créer spontanément des équipes qui s'auto-organisent pour envisager ensemble des solutions, donc leur permettant d'apprendre ensemble. Il doit s'adapter à une organisation moins hiérarchique (matricielles, projets) et inciter les individus à sortir de leurs zones de confort, à se développer, à prendre des initiatives et des risques. Il doit accompagner et soutenir leurs activités, encourager le rapprochement des savoirs, des compétences et des bonnes pratiques. Il doit également développer la confiance, l'empathie et l'écoute pour susciter la coopération et le partenariat entre collaborateurs. Enfin, le manager doit être congruent c'est-à-dire « *dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit* ».

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui adopte une organisation flexible

Le SCCF a un modèle d'organisation hybride, entre « *le global et le local* » ou « *le central et la subsidiarité* ». Pour renforcer son agilité et sa flexibilité, le SCCF doit développer une structure plus horizontale. Cependant, cela repose largement sur les compétences et l'adaptabilité des personnes et des équipes à travailler différemment. Cette forme d'organisation flexible et

transversale s'appuie sur leur capacité à prendre la bonne décision, au bon endroit, au bon moment. Ainsi, le SCCF devra promouvoir des modes organisationnels tels que :



L'organisation en équipes

*L'empathie,
la confiance,
l'estime
réciproque,
ingrédients
clés pour la
performance
durable d'une
équipe*

L'organisation en équipes est interne à un métier. L'équipe est un lieu au sein duquel se pratique de l'entraide, s'échangent des expériences et des savoirs, s'exprime une certaine convivialité, mais aussi, peut se développer un soutien moral entre collègues. **L'équipe est ici perçue et vécue comme un lieu essentiel d'apprentissage professionnel et d'échanges.** Elle représente le lieu de constitution et de développement du professionnalisme de base des salariés. C'est là où se constitue, se valide, se transmet l'essentiel des savoirs et des comportements professionnels relatifs à chaque métier, dans son contexte d'action. C'est là où ces savoirs et comportements sont mis à l'épreuve de leur engagement pratique dans l'atteinte des objectifs qui leur incombent. Le dynamisme de la vie des équipes est inégal. Il est d'autant plus fort que les membres de l'équipe ont un défi commun à relever, une sorte d'aventure collective à vivre, un projet à mener à bien, et sont animés dans cette perspective.



L'organisation par processus métiers

Les processus sont des ensembles d'activités corrélées et interactives qui prennent fin à la livraison d'un service ou d'un produit à un client ou un usager. Ils sont des outils opérationnels, mais ils constituent également une manière de représenter l'organisation du travail et de situer le rôle et la contribution de chacun sous une forme transversale et non hiérarchique. **Ils ont pour fonction d'animer la relation horizontale inter services au sein du SCCF.** Les processus ne peuvent traiter que des fonctionnements récurrents, reproductibles. Leur rôle est de réguler, de stabiliser, de fixer des règles, en visant le fonctionnement le plus efficace possible. Il est donc très important de modéliser les processus.



L'organisation par projets

*Allier
organisation
apprenante et
management
de projet*

Le mode projet est perçu aujourd'hui comme un outil d'apprentissage idéal, favorisant la construction progressive d'une solution satisfaisante à partir d'expérimentations. Elle est aussi une modalité d'organisation transversale : c'est en général dans le travail en mode projet que les coopérations inter-métiers sont les plus fortes et les plus intenses. Car il ne faut pas simplement coordonner des phases, ou transmettre des relais, il faut aboutir ensemble à un résultat, faire avancer et réussir le projet. Le projet est chaque fois singulier, avec un début et une fin définis, non-reproductible. Son rôle est moins de fixer des règles que de faire converger des énergies et de l'intelligence sur un but précis. Le pilotage par projets implique que les

responsabilités soient partagées, car les projets sont temporaires : les acteurs sont, selon les cas, responsables d'un projet ou simples participants, managers ou managés.



L'organisation en réseaux

Le travail en réseaux facilite les apprentissages dans la mesure où il favorise et stimule les échanges entre acteurs. Il contribue également à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action. Tisser et entretenir un réseau social est essentiel, car l'activité se nourrit en permanence d'échanges d'information, de renseignements, de nécessité de se coordonner, etc., qui passent par ces modes de communication interpersonnelle en réseau. **L'apprenance passe par la mise en place de « réseaux internes horizontaux »**. Eloignés du lien hiérarchique, les membres du SCCF s'approprient cette démarche transversale et rentrent dans une autre, celle de l'apprentissage et de la formalisation des procédures de travail. Les réseaux représentent une véritable démonstration de la puissance d'une logique managériale transversale et apprenante. La conception du réseau se construit selon une approche organisationnelle et non pas selon une approche structurale. Plutôt que les structures (l'organigramme, la hiérarchie), il s'agit de prendre en compte le fonctionnement, c'est-à-dire les activités, les interrelations, les articulations, ce qui donne au système la capacité de se transformer. Il contribue également à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action.

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui renforce sa communication

La communication a un rôle déterminant. Elle doit être mobilisatrice, explicative et gratifiante. Elle doit être transversale et positive pour permettre d'établir une relation de confiance entre les différents acteurs du SCCF. Tout au long des différentes actions d'apprentissage, la communication va permettre de faire passer les messages clefs, d'acquérir des connaissances mais aussi de **faire circuler les informations, sans lesquelles aucune transversalité ne peut se développer**. S'ils ne disposent pas des éléments qui leur permettent de comprendre leur rôle et le sens de ce qu'ils font, ni d'apporter les réponses qu'eux seuls sont à même d'apporter, les acteurs du SCCF ne peuvent pas se sentir investis. Si le SCCF se veut organisation apprenante, il devra renforcer son Système d'Information (SI) et **utiliser des outils et des supports de communication performants et notamment les NTIC - Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication** - (MOOC/COOC⁹, plate-forme des connaissances en ligne, intranet, espace collaboratif sur le cloud, smartphone, vidéos, réseaux sociaux...). Ces outils permettent la mise en réseau des acteurs, offrent des formations à distance, facilitent largement les moyens pour capitaliser les connaissances et mettent à disposition les ressources.

L'oral et le mode préféré du transfert de savoir. Un dialogue vaut mieux que 10 normes

✓ Un Secours Catholique - Caritas France qui manage ses connaissances

La gestion des connaissances (Knowledge Management) ne consiste pas seulement à accumuler des connaissances. Il s'agit de les rendre accessibles et exploitables, dans le but d'en produire des

⁹ Massive Open Online Courses / Corporate Open Online Courses

Activer
l'intelligence
collective, c'est
déjà ralentir
pour observer
et ressentir
collectivement
pour faire
émerger de
nouvelles
réponses

nouvelles. Le management des connaissances est un cycle de création et de transmission qui fluidifie et modifie l'échange de connaissances. Concrètement, il doit aboutir à une amélioration des pratiques. Les praticiens souhaitent avant tout capitaliser et diffuser des règles de standards métiers : partager les bonnes pratiques ; faciliter l'accès aux connaissances utiles à une fonction ; éviter de reproduire les erreurs passées ; maintenir une traçabilité des décisions ; bâtir une équipe projet en y associant les meilleures compétences... Par ailleurs, la transmission des savoirs doit permettre de favoriser le parcours d'intégration des nouveaux arrivants ; d'éviter une perte de savoir-faire due au départ des salariés ; d'identifier les connaissances cruciales d'un domaine précis ; d'innover par la « *fertilisation croisée* » d'idées nouvelles en provenance de différents métiers ; d'appréhender les nouvelles formes de pauvreté. Le management des connaissances est également constitué d'un ensemble de méthodes et d'outils destinés à fluidifier les flux de connaissances, qu'il s'agisse du repérage, de la formalisation, de la pérennisation ou de la transmission.

- ✓ **Un Secours Catholique - Caritas France qui s'appuie sur les acquis de l'expérimentation, la recherche-action et l'innovation sociale**

Comme toute organisation, c'est par des évaluations qui cherchent à comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une action ou d'une politique que le SCCF peut progresser et améliorer l'efficacité de ses choix stratégiques et des actions conduites. **L'évaluation, la relecture ou bien la capitalisation des acquis de l'expérience au sein d'une équipe participent à la construction des compétences collectives et sont sources d'innovation sociale.** En plus de ses compétences et de ses capacités d'apprentissage, le SCCF doit **laisser une large place à l'innovation, à la responsabilisation, sans vouloir tout contrôler, accepter le droit à l'erreur.** Il doit développer des capacités « *d'auto-transformation* » par l'expérimentation et la recherche-action même si cela peut paraître parfois chaotique. Pour impulser cette dynamique de changement et de créativité, les animateurs ont un rôle majeur. Ils ne doivent pas se contenter de gérer le réseau dont ils sont responsables mais être des éveilleurs de conscience, des accoucheurs d'idées, des catalyseurs de synergie entre acteurs. Ils doivent les accompagner et faciliter leur montée en compétences. Ils doivent susciter le croisement des savoirs entre praticiens, PSP et partenaires.

La vision, par
sa
représentation
de
l'avenir,
permet des
changements
indéniables

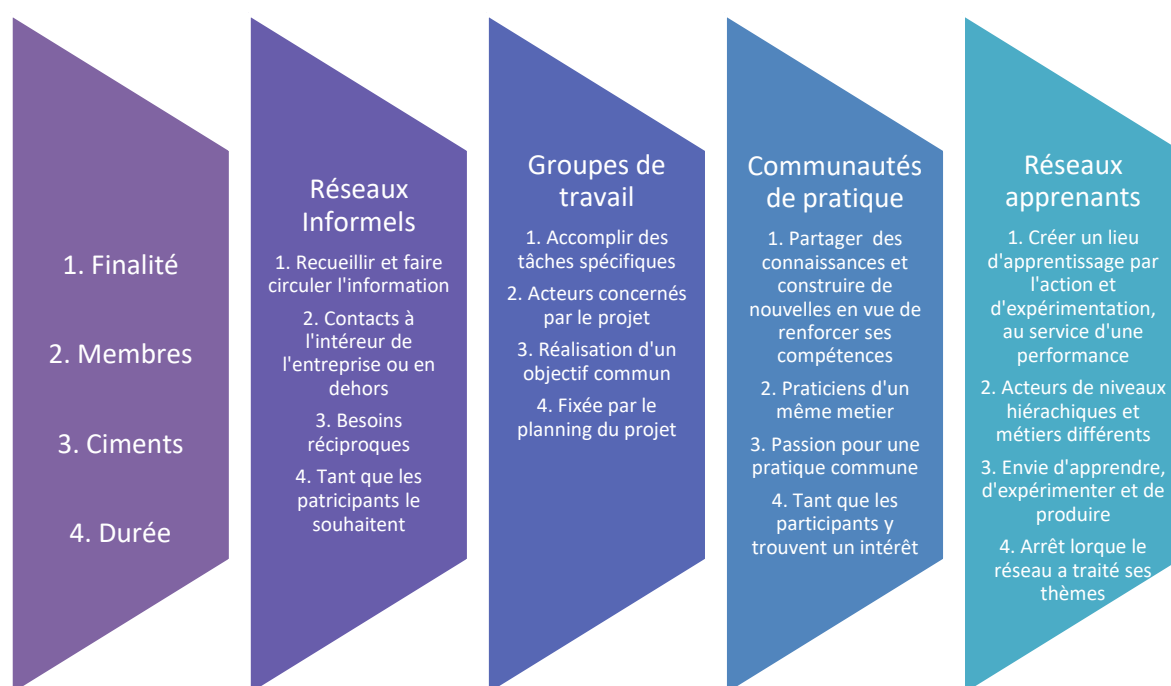
- ✓ **Un Secours Catholique - Caritas France qui reste vigilant afin d'éviter une « sclérose » des modes de pensée et de fonctionnement**

Quelques années après le lancement de projets liés à la mise en place d'organisation apprenante, **les « routines d'actions » peuvent se réinstaller de nouveau.** Pour éviter que ne revienne un fonctionnement classique « *bureaucratique* », le SCCF devra se donner les moyens d'anticiper en permanence les changements au sein de son environnement tout en développant les capacités internes d'apprentissage. Ainsi, il devra mettre en place des outils de collecte et d'interprétation des signaux avant-coureurs du changement et d'innovations : groupes de prospective, recherche-action. Pour maintenir à niveau ses capacités d'apprentissage, le SCCF devra aussi questionner en permanence la pertinence de ses règles et procédures et les revoir régulièrement. **Il devra sans cesse s'interroger sur son mode de pilotage par une gouvernance collective qui mobilise l'ensemble des parties prenantes et qui s'enrichisse de la diversité de ses acteurs (salariés, bénévoles et personnes en situation de précarité)** en les associant davantage aux prises de décisions. La mutation actuelle de l'Instance Nationale Consultative (INC) en

Conseil d'animation national composé 1/3 membres de bureaux et directions, 1/3 d'animateurs et 1/3 de PSP est un très bon exemple. Enfin, le SCCF doit maintenir une ouverture vers l'extérieur en vue de favoriser le croisement des savoirs et des expériences des partenaires mais également avec des Universités, Observatoires ou Centres de recherche.

4.5. La mise en place des réseaux apprenants et/ou communautés de pratique sont de très bons exemples d'apprenance et de conduite des changements

Les réseaux apprenants et/ou communautés de pratique, c'est apprendre ensemble dans l'action ! Ils consistent à faire travailler ensemble des personnes volontaires sur un sujet de changement (remise en cause des normes existantes), de manière organisée et en réunissant différents niveaux hiérarchiques ainsi que différents métiers dans les réseaux apprenants et de partager des savoirs et expériences entre personnes de mêmes métiers dans les communautés de pratique dans le but, à la fois, de comprendre et d'agir.



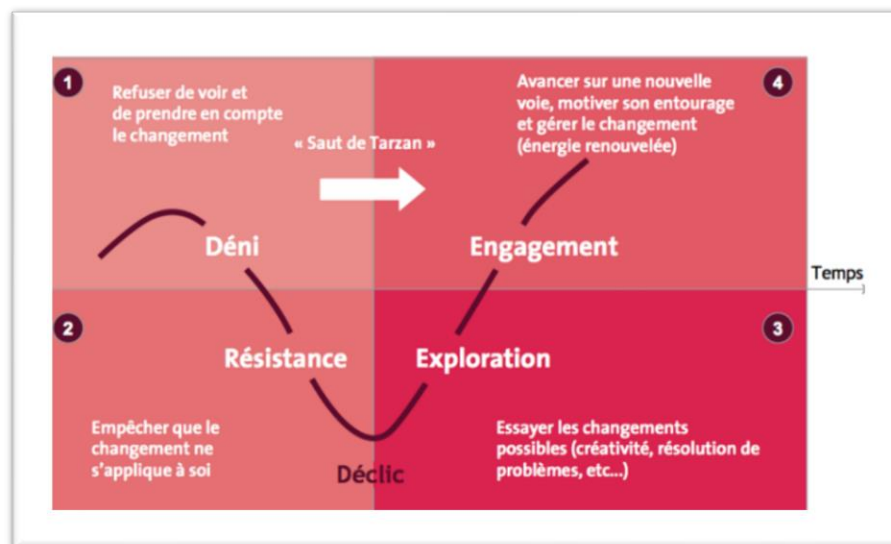
Les principales différences entre réseaux informels, groupes de travail, communautés de pratique et réseaux apprenants

Pour déployer un changement quel qu'il soit, deux méthodes sont généralement indiquées : le management hiérarchique et le mode projet qui présentent toutefois de nombreuses limites. Les réseaux apprenants et communautés de pratique proposent une alternative à cette voie classique en permettant aux acteurs (salariés, bénévoles, PSP) du SCCF de devenir des auteurs. Ils sont davantage placés en position de co-créateurs que d'exécutants.

Dans la voie de la gestion des changements en mode projets une équipe dédiée est chargée de déployer un processus donné pour atteindre une situation cible. Or, avec cette méthode, un projet sur deux échoue parce qu'il ne parvient pas à susciter l'adhésion des parties prenantes. Elle n'est donc pas adaptée aux projets de changements émergents et innovants dont les solutions ne peuvent être pensées en amont sans les acteurs concernés.

En effet, les changements consistent de plus en plus à construire une trajectoire de transformation avec les acteurs, plutôt que d'appliquer un plan prédéfini sans eux. C'est là que réside l'un des principaux apports des **réseaux apprenants**¹⁰ (modèle d'apprenance performant). Ils permettent à des acteurs de terrain, qui incarneront et rendront opérationnel le changement, de travailler à sa conception ainsi qu'aux conditions de sa mise en œuvre. Le changement est ainsi co-construit avant d'être conduit.

La courbe du deuil



Les réseaux apprenants sont donc des structures souples au sein des organisations, qui visent à traiter des sujets qui ne peuvent pas l'être dans une logique hiérarchique ou de projet. Ce sont des dispositifs de mise en relation dans le cadre de réunions sur un sujet donné, avec une animation dédiée. Ils privilégient l'expérience plutôt que le contenu théorique. Les personnes vivent une double expérience, celle de la résolution d'un problème collectif et celle de l'apprentissage personnel. Ainsi ils apprennent à **apprendre et à travailler ensemble pour la résolution de problèmes**. Cela crée des interactions entre les participants et placent les participants en situation d'apprentissage en double boucle. Les réseaux apprenants se préparent, se construisent, se nourrissent, s'entretiennent, se développent au fil du temps et des projets (comme un jardin).

Ces dynamiques collectives peuvent évoluer ou stagner. En somme, elles vivent au rythme des personnes qui les représentent, de leur volonté, de leur motivation et de leur engagement (source d'énergie positive). Elles ont le mérite de replacer l'innovation et la créativité au cœur de l'organisation et de son fonctionnement en les sortant du cercle fermé de la recherche et du développement.

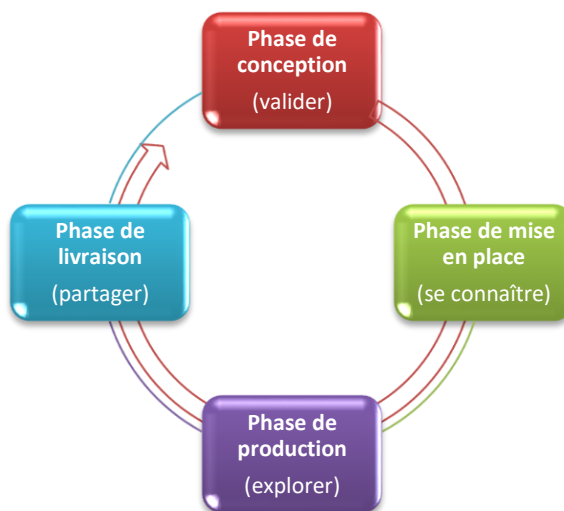
Chaque équipe qui constitue un réseau apprenant s'approprie son propre développement. On doit lui laisser l'opportunité de développer ses modes de fonctionnement afin de faciliter le travail et d'encourager des changements de pratiques. Le résultat est une croissance organique des équipes elles-mêmes qui apprennent à s'auto-organiser, pas à pas. L'appropriation par

¹⁰ Jean-Pierre HUREAU, Thierry REYNARD, Isabelle VANDANGEON DERUMEZ, David AUTISSIER, *Les réseaux apprenants : une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*, Editions Eyrolles (2014).

Dans un
contexte
coopératif,
l'interaction
est centrée sur
la résolution
de la tâche ou
du problème

l'équipe de son propre espace de travail est un des points essentiels de la dynamique collective et de l'engagement de chacun. Un sujet est exploré en équipe : en regardant le potentiel d'amélioration, en étudiant les pratiques actuelles, en allant chercher des idées nouvelles et en les testant une à une. **La performance naît de l'intelligence collective.**

Les quatre phases essentielles pour créer et mettre en œuvre des réseaux apprenants sont :



Phase de conception

1. Volonté politique des dirigeants
2. Présentation et validation de la démarche (Comité de Direction)

A noter :

- La validation au sein du Comité de Direction du cadre de référence pour la création de réseaux apprenants et/ou communautés de pratique.
- La délimitation du cadre doit laisser la liberté aux acteurs de réfléchir, de créer, d'agir, d'entreprendre, en vue d'encourager les initiatives locales qui sont souvent sources d'innovation.

Phase de mise en place

3. Pilotage de la démarche (mode projet)
4. Appel aux volontaires (envie de travailler en collectif)
5. Constitution des groupes (réseaux) 15 personnes/groupe
6. Choix de l'animateur/facilitateur (management indirect sur un pied d'égalité avec les membres)
7. Identification d'un thème novateur par le groupe
8. Choix de l'expert en fonction du thème et sous-thème
9. Reconnaissance de la démarche par les N+1

A noter :

- La capacité des acteurs à voir l'intérêt et la finalité de la démarche ainsi que la reconnaissance institutionnelle de leur investissement dans celle-ci (mandatement

explicite et engagement signé) favorisent leur mobilisation et leur choix d'en faire une priorité.

- Une démarche d'apprentissage suppose un cahier des charges précis (méthode, outils, objectifs concrets et précis, étapes, missions de chacun...). Une démarche d'apprentissage, d'expérimentation, de recherche-action, de capitalisation demande du temps et de la rigueur.
- La diversité des personnes est un atout car elle permet de croiser les regards et les expériences. Une politique plus volontariste pourrait rétablir un meilleur équilibre entre bénévoles/salariés, national/local, PSP/autres personnes.
- La posture des acteurs est primordiale, basée sur l'écoute, la confiance, le lâcher-prise, la bienveillance et le partage (la posture de cercle ouvert). Elle doit également encourager la collaboration et la coordination en réduisant au maximum les sources de conflits (posture de coopération).
- Les experts doivent être choisis en fonction du thème retenu par le groupe de travail. Ils jouent un rôle de challenger, de courroie de transmission, d'influenceur en itération avec les membres.
- Les animateurs sont perçus comme centraux. Ils jouent un rôle de cheville ouvrière, d'organisateur des séquences, du temps, des modalités de participation, de régulateur et d'accoucheur de solutions.
- Si les réseaux apprenants se réclament d'un fonctionnement transversal et non hiérarchique, les membres peuvent exprimer la difficulté de travailler avec leurs supérieurs hiérarchiques directs (N+1 et N+2). Ils préfèrent en général des personnes qui leur sont hiérarchiquement supérieures dans une ligne hiérarchique différente de la leur.
- Une instance de coordination favorise la mutualisation, la cohérence de la démarche et la cohésion entre participants.

Phase de production

10. Travail sur le sujet (identification des problèmes et recherche de solutions/idées, échanges sur les diagnostics, pratiques et expériences)
11. Faisabilité et création (méthode agile – cycle court 3 à 6 mois)
12. Développement de prototypes et expérimentation (test)
13. Suivi, ajustement et évaluation intermédiaire
14. Réajustement et amélioration

A noter :

- Il est indispensable de dédier à ces démarches des moyens spécifiques : humains, techniques et financiers qui conditionnent le pilotage politique, l'animation, la communication, la logistique et l'organisation.
- Le réseau doit pouvoir non seulement s'emparer de sujets novateurs, mais aussi produire un résultat tangible (prenant différentes formes : des fiches techniques, des affiches, des procédures d'accueil des nouveaux arrivants, ...).
- L'expérimentation constitue une étape essentielle pour le groupe de travail, qu'elle aboutisse ou non à une généralisation.

- La logistique des réunions de travail du réseau. Les aspects matériels sont importants pour les acteurs dans la mesure où ils consacrent du temps au réseau. Se réunir dans de bonnes conditions est essentiel.

Phase de livraison

15. Présentation du livrable
16. Diffusion et partage
17. Plan de formation ad hoc
18. Suivi-contrôle
19. Evaluation finale
20. Capitalisation en continu

A noter :

- La communication est cruciale tout au long du processus : blog, affiche, cartographie des outils au départ ; puis, si possible, la mise en place d'une plate-forme en ligne dédiée et l'organisation de séminaires inter-réseaux.
- La valorisation des expériences réussies peut entraîner toute l'organisation. De même, la reconnaissance de ceux qui jouent le jeu est très importante.

4.6. La création d'une Université au SCCF avec Laboratoire et Incubateur pour allier recherche & développement et innovation sociale

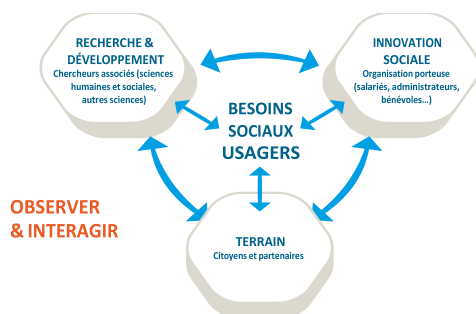
Généralement, l'**Université** est orientée vers la formation et la diffusion des savoirs, le **Laboratoire** vers la recherche, l'expérimentation et la production de savoirs et l'**Incubateur** vers le développement des projets et l'innovation sociale. Ce dispositif institutionnel, souple et évolutif, permettrait au SCCF de pouvoir croiser les connaissances de ses acteurs (salariés, bénévoles, PSP) avec les partenaires nationaux et internationaux notamment les organisations catholiques (réseaux Caritas, CIDSE, Justice & Paix, ...) mais également les chercheurs et les étudiants-doctorants.

Epistémologiquement, il existe trois sortes de connaissances :

1. **Connaissances existentielles de l'expérience des PSP** : souvent, elles ne savent ni les exprimer ni les partager. Comment les formaliser et les rendre partageables ?
2. **Connaissances des praticiens** : Comment valoriser leurs savoir-faire, leurs pratiques ?
3. **Connaissances académiques** : Comment faire pour que les universitaires n'étouffent pas le savoir des autres ?

L'**Université** devra être un espace de partage et de co-construction des savoirs, de créativité, d'apprentissage et d'innovation en lien avec les différents acteurs (PSP, les praticiens et les chercheurs). Il devra favoriser et valoriser le **croisement des trois sortes de connaissances** par la recherche-action sur les différentes thématiques portées par le SCCF. L'articulation demande méthodes, outils et beaucoup de temps de préparation. Ce croisement des savoirs s'inscrira dans une démarche en plusieurs phases : partage, réflexion collective, expérimentation, production, diffusion, valorisation, interpellation et plaidoyer. Les thèmes porteurs de changement social émergeront des acteurs du terrain. **De même, le SCCF devra nouer des**

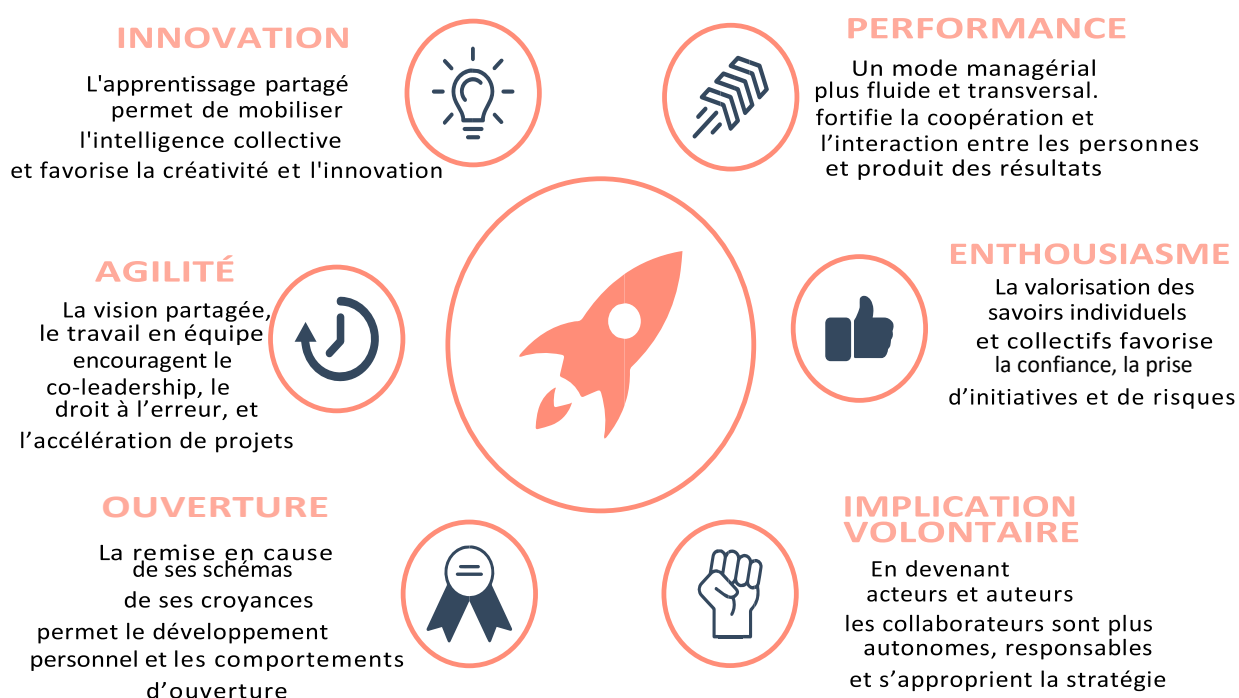
partenariats avec des Centres de recherche, des Universités ou des Observatoires externes aux niveaux régional, national ou international, pour susciter une science participative et collaborative dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Ces démarches d'apprentissage conduiront à des innovations sociales. Ces dernières impliqueront de nombreux tâtonnements : longues phases de recherche, essais successifs, évaluations, montée en charge du dispositif, ajustements, etc. S'engager dans une démarche d'innovation sociale est, comme toute démarche d'innovation, difficile, longue et risquée. Cinq dimensions sont distinctement à l'œuvre pour caractériser l'innovation sociale : la réponse aux besoins sociaux, le processus participatif, le lien au territoire, le modèle économique et l'appropriation collective.



La recherche & le développement, le croisement des savoirs des différents acteurs et l'innovation sociale seront porteurs d'agilité et de performance pour le SCCF dans sa lutte contre les causes et les conséquences de la pauvreté et des injustices vécues en France et dans le monde.

4.7. Les principaux effets bénéfiques à devenir une organisation apprenante

Les effets positifs sont multiples et variés à la fois pour l'individu, le collectif et l'organisation :



Conclusion

Dans un environnement volatil, ambigu, changeant et mouvant, **la culture de l'apprentissage favorise la performance et l'innovation sociale**. Elle se veut un antidote à des réactions de découragement ressenties face à la complexité. Elle est celle qui permet à l'Homme de se développer au sein d'une communauté qui se développe aussi. Ainsi la compétence individuelle n'est plus le premier facteur de performance mais plutôt **l'intelligence collective**.

C'est une ouverture aux idées des autres ainsi qu'une opportunité de faire des expériences dans un milieu qui réagit. Une démarche d'apprenance ou « *apprendre ensemble* » permet d'identifier et de résoudre plus facilement des problèmes grâce à l'intelligence collective. Les personnes et les équipes les plus novatrices se trouvent souvent dans un environnement qui ne les restreint pas et qui les encourage, tout comme l'organisation pour laquelle ils travaillent, à augmenter le savoir et les habiletés. Comme toute entreprise ou organisation, le SCCF a une culture organisationnelle que Omar Aktouf (1990) définit ainsi : « *un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation* ». Par conséquent, **pour le SCCF, développer une culture d'apprentissage est un état d'esprit, une envie, une volonté partagée par tous les acteurs, qui sera porteuse d'une évolution profonde de sa culture organisationnelle**.

Les 3 piliers
du savoir-
relier sont
l'authenticité,
la générosité
et la capacité
à générer

Nous avons pu voir précédemment que le savoir désigne la connaissance mais aussi, par extension, le savoir-faire, le savoir-être. Au-delà des enjeux du savoir-faire, **Il est important pour le SCCF de développer le savoir être collectif basé sur l'écoute, l'ouverture, le respect des autres, l'assertivité, la solidarité, la confiance, l'acceptation de la diversité des points de vue, la reconnaissance des complémentarités, le partage, la réciprocité, le droit à l'erreur et la gestion des conflits interpersonnels**. Cela favorise la coopération et les interactions. Ainsi « *relier* » renvoie à la capacité de connecter, de créer ou découvrir des rapports, de tisser des liens et, par extension, de compter sur les autres et sur soi-même. **Le « savoir-relier », c'est ainsi l'art de relier les hommes entre eux, d'entretenir des relations de qualité, mais aussi de relier les idées, les différences d'où qu'elles viennent pour créer du sens et faire avancer le monde**. C'est une aptitude, un état d'esprit mais également un processus. C'est une méthode de management qui permet de mieux gérer une équipe, de faciliter les relations entre les personnes malgré leurs différences et leurs points de vue divergents. Le savoir-relier permet de créer du sens en étant plus attentif et vigilant envers l'autre et envers soi-même. **Pour développer la coopération, il est important de travailler sur l'intelligence cognitive mais aussi sur l'intelligence émotionnelle¹¹ car cela renforce l'intelligence relationnelle**. Les émotions rendent plus efficace. Elles libèrent les énergies et permettent de capter plus finement les données venant de l'environnement pour les intégrer dans un raisonnement prospectif. Elles permettent également de multiplier les liens et ainsi de guider l'action avec flexibilité, en osmose avec les personnes et les systèmes dynamiques alentours. **L'apprentissage organisationnel se vit déjà au SCCF**. Cependant, son développement croissant sur plusieurs niveaux (équipes locales, territoires, délégations, régions, national et international) s'appuiera sur la combinaison de différents éléments :

¹¹ Daniel GOLEMAN, *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont (1997).

L'apprentissage est un processus vulnérable. Cela requiert du courage pour faire face à la réalité

- Choisir des thèmes d'apprentissage « *cœur de métier* » partagés par le plus grand nombre d'acteurs de terrain comme les aides, les démarches d'accompagnement et d'animation. Cela permettra de mieux mettre en relation des acquis de formation et les expériences professionnelles.
- Fournir un environnement apprenant qui combine les différentes ressources : documents, données, savoirs, formations, réseaux d'experts, évaluations d'expérience. Alternier les différents modes pédagogiques adaptés aux situations rencontrées : simulation, partage, documentation...
- Développer une distanciation : analyse, réflexivité et esprit critique par rapport à sa propre expérience pour redonner du sens à l'action menée.
- Et enfin développer des réseaux d'échanges et de partages pour y pratiquer la solidarité, la mutualisation, l'expérimentation, la recherche-action et la capitalisation des expériences en vue d'innover.

Le SC-CF, comme beaucoup d'ONGs, est une source d'innovation permanente car il est en contact avec le terrain, la réalité

La création d'une culture d'apprentissage au sein du SCCF se fera lentement. Elle s'inscrira sur le long terme. Devenir une organisation apprenante est un énorme défi, qui demande une implication forte du management dans la durée. **Apprendre implique de sortir de sa zone de confort, de prendre des risques, de se tromper et d'être transparent.** Ce n'est pas naturel. Par conséquent, pour garantir son succès, mieux vaut privilégier un processus de maturation par la mise en place de projets de tailles raisonnables, aux applications immédiates : « *la stratégie des petits pas* ». C'est une démarche à la fois itérative, incrémentale et adaptative. De même, pour obtenir un impact sur une large population d'acteurs, la première des conditions de succès sera de fournir des **moyens d'accompagnement managérial, technique et méthodologique cohérents et adaptés**. La coordination globale du processus sera essentielle pour assurer la supervision et garantir l'articulation fluide entre les pilotes des différents chantiers mis en œuvre dans le cadre de la réalisation de ce changement interne. **L'apprentissage collectif des acteurs du SCCF s'appuiera sur l'ensemble de ses capacités basées sur les connaissances et les expériences des bénévoles et des salariés, croisées avec les savoirs des personnes en précarité et de ses partenaires, mais également sur ses capacités à savoir diffuser et communiquer les avancées.** Naturellement, il existera des résistances qu'il faudra vaincre. Souvent, chez les acteurs du SCCF, nous rencontrerons des postures d'évitement. Les plus fréquentes seront les suivantes : « *c'est confidentiel ; je n'ai pas le temps ; il y a des choses plus sérieuses à faire ; l'outil ne marchera jamais ; les autres ne jouent pas le jeu ; cela ne correspond pas à mes besoins...* ». La culture du partage est peu développée en France car nous avons un esprit de confrontation et de méfiance¹². Le partage peut faire peur ! Un sentiment de perte de pouvoir alors que le partage est un gain. La coopération part du partage. En conséquence, pour maintenir le processus dans le temps, la posture, la relation et les attitudes de chaque acteur envers l'autre seront primordiales pour apprendre ensemble et des uns des autres. Devenir une organisation apprenante, c'est donc être capable de sortir des « *actions routinières et défensives* ». **De par sa volonté, sa raison d'être, son éthique, sa culture et son capital humain, le SCCF a de réels atouts pour y parvenir. Il est important d'investir dès à présent pour récolter les fruits demain et après-demain.**

¹² Yann ALGAN et Pierre CAHUC, *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Editions Rue d'ULM (2007).

Glossaire

Apprenance : néologisme qui définit une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est la volonté de rester en phase avec son écosystème. Elle exprime une volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble à quatre niveaux (individuel, organisationnel, inter-organisationnel et sociétal). C'est la démarche utilisée par les organisations apprenantes.

Apprentissage : ensemble de mécanismes menant à l'acquisition de savoir-faire, de savoirs ou de connaissances. L'acteur de l'apprentissage est appelé apprenant.

Compétences : ensemble de connaissances approfondies, d'expérience, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier.

Connaissances : les connaissances sont de nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique.

Coopération : forme d'organisation collective qui entend promouvoir dans le domaine économique et social un système fondé sur une vision partagée des différents acteurs, dans un esprit d'intérêt général, au service de toutes les parties prenantes. Cela suppose un certain degré de confiance et de compréhension. La coopération, antagoniste à l'esprit de concurrence entendu sous sa forme libérale, conduit à réviser les modes de fonctionnement ainsi que les relations économiques pour les subordonner à la réalisation de finalités plus sociales et plus solidaires.

Données : élément fondamental et objectif, qualitatif ou quantitatif servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.

Gestion des connaissances : ensemble de dispositif, procédures et outils technologiques, organisationnels et comportementaux, destinés à faciliter la création et l'échange de connaissances entre individus et groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Informations : ensemble de données non structurées qui sont organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif.

Intelligence collective : désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). Des interactions sociales multiples : chaque individu est en relation avec un ou plusieurs autres individus du groupe

Intelligence émotionnelle : capacité d'identifier ses émotions, de les comprendre, de les contrôler ou les ajuster en fonction des circonstances

Organisation : ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

Réseau : association d'individus ou d'organisations indépendants, qui partagent un but ou un objectif en commun, au sein duquel les membres apportent des ressources et participent à des échanges dans une volonté de réciprocité et de bénéfice collectif.

Références bibliographiques

Par ordre alphabétique :

ALGAN Yann et CAHUC Pierre, *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Editions Rue d'ULM (2007).

ARGYRIS Chris et SCHON Donald, *L'apprentissage organisationnel*, Editions De Boeck Université (1996).

CARUSO CAHN Sylvie et ARNAUD Béatrice, *La Boîte à outils de l'intelligence collective*, Edition Dunod (2016).

GOLEMAN Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont (1997).

HUREAU Jean-Pierre, REYNARD Thierry, VANDANGEON DERUMEZ Isabelle, AUTISSIER David, *Les réseaux apprenants : une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*, Editions Eyrolles (2014).

LE BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions Eyrolles (2000).

MORIN Egard, *Ethique, la méthode*, Tome 6, Editions Points (2014).

NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Edition De Boeck Université (1997).

PRAX Jean-Yves, *Manuel du Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Editions Dunod (2012).

SCHARMER Otto, *La théorie U*, Editions Yves Michel (2012).

SENGE Peter, *La cinquième discipline*, Editions Eyrolles (1990).

Annexes

A. Les comptes-rendus et les grilles de l'apprenance des délégations de :

- ✓ Franche-Comté,
- ✓ Hauts-de-Seine
- ✓ Meuse-Moselle

B. Les comptes-rendus des dix entretiens individuels :

1. Agnès CABANNES – 07/02/2017
2. Jean-Pierre HUREAU – 24/03/2017
3. Xavier GODINOT – 30/03/2017
4. Jacques CHAIZE – 31/03/2017
5. Sylvie CARUSO CAHN – 05/04/2017
6. Jean-Yves PRAX – 06/04/2017
7. Remco VAN DER VEEN – 07/04/2017
8. Jean-Luc GRAVEN – 10/04/2017
9. Damien ROUILLIER - 21/04/2017
10. Bernard THIBAUD – 02/06/2017



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu – Délégation de la Franche-Comté

Organisme : Secours Catholique – Caritas France et la Pastorale des Migrants

Lieu : Besançon

Personnes rencontrées : Antoine AUMONIER, Délégué, Cécile DUCABLE, Coordinatrice de l'animation, Benjamin GAILLARD, Animateur et Nicolas OUDOT, Responsable du Service Diocésain de la Pastorale des Migrants

Date : 3 mai 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

- **Le Projet de délégation**

L'élaboration du projet de délégation s'est inscrite dans le temps. L'équipe d'animation a travaillé sur les outils, la méthodologie et la feuille de route. Nous avons bâti tout cela au service et dans le respect du terrain. Avant le déploiement du processus, nous l'avons testé pendant six mois dans 4 équipes pilotes représentatives de toute la Franche-Comté et capables de faire des réajustements.

Cette phase d'expérimentation a permis de construire et d'affiner notre démarche qui s'appuie sur 6 grandes étapes. La réalisation de ces étapes dans les 36 équipes locales a été très « *apprenante* » pour l'ensemble des acteurs de la délégation. Cela a renforcé notre connaissance des territoires, la confiance, le respect et la cohésion entre nous ainsi que la reconnaissance des savoirs de chacun. La parole des acteurs de terrain a été libérée et les frustrations se sont davantage exprimées. Nous avons renforcé le pouvoir d'agir des équipes terrain. Ces bénéfices ont été pour une grande part obtenus grâce aux animateurs qui ont joué un rôle important tout au long de la démarche. Les fiches d'animation ont été construites ensemble de manière itérative avec les animateurs et les équipes pilotes.

Un COPIL composé de 8 personnes membres du bureau, de l'équipe d'animation et du conseil d'animation a été mis en place pour suivre et garantir le pilotage, la communication, et l'implication de tous les acteurs. Même s'il y a eu un peu de déperdition et de résistance (5 équipes locales sur 36), il ressort une grande fierté de tous les acteurs sur les résultats et la production de notre projet de délégation. Cela a permis de renforcer notre culture, notre identité, nos convictions communes. Cela a été très fédérateur et a créé une dynamique de changement : « *ne pas faire comme avant !* ». Des nouvelles compétences ou postures sont apparues : la dimension politique, l'association avec les personnes en précarité, la prise de recul, l'action militante et citoyenne, l'innovation sociale....

Enfin, nous avons organisé pour l'ensemble des acteurs des journées d'appropriation et de proclamation du projet de délégation en faisant le lien avec le projet national pour garantir l'articulation et la cohérence entre les deux projets.

- **La construction des équipes**

Nous développons le travail en équipe (équipe d'animation, équipes projets, équipes services thématiques...) en vue de renforcer la mixité (salariés et bénévoles), de mieux répartir les tâches et les responsabilités et d'améliorer le pilotage (animation, délégation et coordination). Le but est de constituer des équipes pour toutes les thématiques (jeunes, bénévolat, prison, migrants, ESS, emploi, solidarité internationale, animation spirituelle, plaidoyer, solidarités familiales).

Les équipes sont composées de 5 à 10 membres. Elles se réunissent régulièrement et mettent en place une feuille de route. A ce jour, il n'y a pas de bilan sauf au niveau de l'équipe solidarités familiales. Il n'existe pas non plus d'échanges inter-équipes sauf pour les animateurs et simplement de manière informelle.

Il faut prendre soin de nos équipes. Nous devons améliorer leurs conditions de travail et de vie par des temps de relecture, de bilan, de formation, de convivialité et enfin par des espaces de création et d'innovation.

- **Les formations collectives**

Il existe un plan annuel de formation. Ce sont des formations techniques et collectives. Le choix des sujets se prend en fonction des remontées du terrain et par l'équipe d'animation. Nous valorisons les compétences internes et nous nous appuyons aussi sur des apports externes pour les interventions. Nous donnons également la parole aux personnes accueillies (exemple, le témoignage de migrants).

Nous n'avons pas d'évaluation post-formation et à ce jour nous ne savons pas identifier l'impact des formations proposées.

Enfin, il n'y a pas de partage au niveau régional et nous n'avons pas d'outils d'analyse ? ou autres ? Un groupe de travail s'est constitué pour travailler sur une dynamique régionale concernant les formations.

- **Le mode projet – exemple mené sur les collectifs « *accueil migrants* »**

Depuis la crise des migrants en 2013 et l'interpellation de Mgr Lacampre, en lien avec les autres services de l'Eglise dont le Secours Catholique et autres acteurs (Cimade, Eglise protestante, autorités musulmanes, services de l'Etat, associations locales...), la Pastorale des Migrants a mis en place 25 collectifs « *accueil migrants* » dans les paroisses. Ce travail fonctionne grâce à la mobilisation de plusieurs centaines de bénévoles (800). Un coordinateur salarié a été nommé avec une lettre de mission accompagné par un COPIL de 8 personnes qui se réunit tous les 15 jours.

Cette action a permis d'ouvrir les paroisses à d'autres personnes éloignées de l'Eglise et de créer un réseau de citoyens et d'associations engagés. Les activités sont nombreuses : accueil, suivi, repas, hébergement, covoiturage, soins médicaux, apprentissage du français, activités culturelles et sportives...

En 2016, nous avons créé un outil de relecture de nos actions. Cette grille de relecture (voir, juger et agir) a aidé à faire des réajustements dans notre travail et a développé une vision et compréhension communes.

Cela a été un temps de bilan annuel qui a permis aux bénévoles de « *recharger les batteries* ». Ils ont pu exprimer leurs difficultés, leurs besoins en formation. Cela a été un temps de partage et d'écoute mutuelle. Une prise de note a été faite pour capitaliser ces actions.

Le rôle du coordinateur est essentiel dans la dynamique collective. Il assure la régulation, l'animation, la fluidité de la communication et la diffusion de l'information. Sa posture « *d'être au service* » des collectifs par la bienveillance et l'écoute est gage de confiance et de bonnes relations.

Les migrants sont pleinement impliqués dans la démarche. Ils sont dans les collectifs à la fois comme bénéficiaires et acteurs.

Cette action a bousculé fortement le service de la pastorale des migrants et permis de renforcer l'équipe, de lui redonner un nouveau souffle, de s'ouvrir aux autres, de lancer un travail de plaidoyer et enfin une dynamique positive au sein de l'Eglise (paroisses, SCCF...).

- **La capitalisation (exemple de l'action « *bus plaidoyer* »)**

Nous avons mis en place un dispositif de capitalisation par territoire de notre expérience : « *Bus plaidoyer* ». Cette initiative a mobilisé une centaine de bénévoles. C'était une action militante et citoyenne autour des élections présidentielles sur le combat des préjugés envers les migrants. Nous avons capitalisé sur de nouvelles pratiques développées au cours de cette initiative : comment j'investis l'espace public ? Comment se mobiliser ? Comment travailler en réseau avec d'autres acteurs de la société civile ? Comment interpeler les autorités politiques ? Comment mener une action de plaidoyer ? Comment travailler en mode projet ?

Nous avons travaillé ensemble entre acteurs mobilisés, en plénière et en carrefour, pour tirer les leçons et les pratiques de cette belle et innovante expérience.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Délégation de Franche-Comté

Grille d'analyse de l'apprenance au sein du Secours Catholique – Caritas France

Rubriques	Questions	1	2	3	4	SO
1- Vision partagée	1.1. Les PN et de délégation sont-ils diffusés et partagés à l'ensemble des acteurs ?		X			
	1.2. Les PN et de délégation sont-ils compris et appropriés par tous les acteurs ?		X			
	1.3. Le projet national est-il en cohérence et en lien avec les activités de terrain ?					X
2- Réseaux et communautés de pratique	2.1. Y-a-t-il des espaces de partage et d'apprentissage transversaux, formels ou informels ?		X			
	2.2. Les responsables encouragent-ils les individus à participer à des réseaux transversaux ?		X			
	2.3. Les réseaux de partage et d'apprentissage font-ils l'objet d'évaluation et de bilan ?		X			
3- Formation et apprenance	3.1. Des formations individuelles ou collectives sont-elles proposées ?		X			
	3.2. Des formations collectives sur la base de l'observation et des leçons tirées des expériences existent-elles ?		X			
	3.3. Un suivi post-formation est-il prévu et réalisé ?	X				
4- Apprendre en équipe	4.1. En équipe, les conditions (écoute, bienveillance, confiance, ouverture) sont-elles réunies pour apprendre des uns et des autres ?		X			
	4.2. Les membres des équipes s'aident-ils mutuellement à progresser ?		X			
	4.3. Les responsables ont-ils un style de management qui permet de « <i>faire grandir</i> » leurs équipes ?					X
5- Signes culturels de l'apprenance	5.1. Le droit à l'erreur est-il accepté à tous les niveaux ?		X			

	5.2. Les responsables des équipes sont-ils à l'écoute et prennent-ils en compte les idées des autres ?					X
	5.3. L'autonomie et la responsabilisation sont-elles encouragées dans les équipes ?		X			
6- Gestion des connaissances	6.1. La capitalisation des connaissances est-elle souhaitée et réalisée ?		X			
	6.2. La réutilisation des savoirs/savoir-faire est-elle faite ?		X			
	6.3. Les retours d'expérience s'appuient-ils sur des supports/outils/méthodes ?		X			
7- Innovation sociale et apprenance	7.1. L'innovation sociale est-elle encouragée par les initiatives et les expérimentations venant du terrain ?		X			
	7.2. Les connaissances nouvelles sont-elles formalisées et diffusées ?		X			
	7.3. Chaque acteur est-il reconnu comme porteur d'idées, de créativité, d'innovations ?		X			
8- Management et organisation	8.1. Le partage du savoir est-il une priorité managériale ?		X			
	8.2. L'organisation actuelle est-elle adaptée pour l'apprenance ?	X				
	8.3. La transversalité et la coopération inter-individus et inter-équipes se développent-elles ?		X			
9- Ressources humaines	9.1. Le partage et l'élargissement des compétences des individus sont-ils promus ?			X		
	9.2. Le rôle des animateurs ou facilitateurs de groupes/réseaux/communautés est-il reconnu et valorisé ?		X			
	9.3. Le critère « <i>capacité à travailler en équipe</i> » est-il important dans le recrutement ou la nomination des individus à des responsabilités ?			X		
10- Personnes en précarité et Partenaires	10.1. Les savoirs des personnes en précarité sont-ils reconnus et valorisés ?		X			
	10.2. Les échanges et dialogues avec les partenaires extérieurs sont-ils considérés comme sources de progrès et d'innovation ?			X		
	10.3. Avez-vous des partenariats avec des Institutions scientifiques (centres de recherche, universités, observatoires, ...) ?	X				
TOTAL		3	21	3	0	3

Signification de l'échelle : 1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = suffisamment, 4 = parfaitement, SO = Sans Objet
Apprenance ou « *apprendre ensemble* » désigne l'accroissement de la capacité individuelle ou collective à traiter des actions non répétitives (apprentissage en double boucle).



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu – Délégation des Hauts-de-Seine

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Paris

Personne rencontrée : Chrystel MOUYSET, Déléguée

Date : 19 mai 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

- **La vision d'une organisation apprenante**

C'est agir autour d'un projet, être en interaction entre acteurs : on progresse ensemble. Plus on coopère ensemble, plus l'organisation devient apprenante. On partage une vision commune, chacun apporte des compétences différentes. Il existe de la réciprocité en matière d'échange de savoirs et de pensées. Au Secours Catholique, c'est très neuf (arrivée dans le cadre du projet national). Je ne sais pas encore si on a une vision partagée de l'apprenance. Le spectre est très large. On doit clarifier la notion ou le concept « *d'organisation apprenante* ».

Les prérequis pour mettre en place une démarche d'apprenance sont la logique de coopération, la contribution de tous les acteurs, des espaces d'interactions plus ou moins formalisés.

Il est également nécessaire de faire évoluer notre modèle d'animation. Il faut le reconfigurer ! Pour cela, Le rôle de l'animateur ne doit pas se limiter à gérer le réseau mais être un éveilleur, un éclaireur, un catalyseur des synergies des acteurs. Il doit faciliter la montée en compétences des personnes et mieux les accompagner. On doit rechercher des responsables d'équipes qui ne sont pas uniquement là pour faire fonctionner le projet de délégation mais aussi pour faire monter les équipes en compétences. Notre présence dans les équipes et les territoires doit nécessairement évoluer.

- **La coopération et la collégialité**

En coopérant, on apprend des uns et des autres. Dans la délégation, il existe de la transmission des savoirs au sein de l'équipe d'animation, du bureau. On bouge beaucoup (inconsciemment et consciemment), ce qui est très lié à la diversité des acteurs. Par exemple l'Aumônier apporte un regard et un savoir sur la rencontre avec les personnes en difficulté. On voudrait compléter cette transmission en intégrant et en croisant les savoirs des personnes en précarité.

Au plan local, l'animation collective des équipes se vit en cercle d'animation. Cela a permis de s'ouvrir aux questions des autres. Ce décroisement renforce le soutien et l'entraide mutuels. La gouvernance

collective et partagée est de plus en plus présente. L'équipe de coordination qui réunit les responsables d'équipe avec un animateur facilitateur se retrouve en collégialité. C'est un espace de réflexion et de prise de décision.

- **Le Projet de délégation et le processus de changement**

Le processus d'élaboration du projet de délégation a été très participatif (500 personnes + les personnes en précarité). Le pilotage choisi était le mode projet avec des personnes impliquées très variées. C'est une animation collective avec des temps dédiés de suivi et de bilan plus ou moins formalisés. On a produit des outils (processus de capitalisation) sur la dynamique de projets. Mais la vraie capitalisation est dans le processus : comment on le fait vivre ? C'est une nouvelle culture qui se déploie : mode projet, participation, co-leadership, implication des personnes en précarité, actions collectives. Cela fait évoluer nos stratégies d'animation. Il y a une dynamique d'ensemble portée de plus par l'ensemble des acteurs. C'est un vrai processus de changement.

De nouveaux réflexes apparaissent. On est dans une dynamique apprenante grâce à une dynamique de projet. On renforce le « *pouvoir d'agir* » des bénévoles et des personnes en précarité ce qui est très lié avec une organisation apprenante. Ce pouvoir d'agir nous conduit à des actions de plaidoyer en vue de la transformation sociale. C'est une volonté affirmée par la délégation. Cela a un effet de contagion avec un réflexe de mobilisation en lien étroit avec les personnes en précarité : interpellation des candidats aux élections présidentielles et législatives, groupe de propositions sur la question des migrants...

- **L'ouverture et le travail en réseau avec d'autres acteurs et partenaires**

Cela est très variable, tout dépend des territoires et des équipes, par nécessité ou volonté. Quelques équipes sont repliées sur elles-mêmes (baronnies). Sur 45 équipes, environ une dizaine d'équipes résistent, une autre dizaine sont entre deux et les autres sont ouvertes aux partenariats. A noter que nous collaborons avec un observatoire sur la précarité du mal logement avec des diagnostics territoriaux et des démarches de plaidoyer.

- **Le plan de formation**

C'est un plan relativement classique qui propose des formations techniques et collectives : accès aux droits, l'écoute active, la relation à l'autre... On a du mal à renouveler les formations en délégation et plus généralement au Secours Catholique. Nous proposons des journées de formation collectives consacrées au partage et à la réflexion sur un thème (exemple : l'alimentaire). Ensemble, on se réunit sur un sujet en se demandant comment avancer ? Comment agir ensemble ? Le suivi post-formation se fait. Par contre, mesurer l'impact reste difficile. La mesure d'impacts reste un outil performatif : tu sens les effets avec le temps ; pour les percevoir, on s'appuie sur du récit, la parole des acteurs qui vivent les choses. Les verbatim sont recueillis (exemple : production d'un livret). C'est un moyen de capitaliser, c'est notre façon d'avancer !

- **Les réseaux d'échanges de savoirs et de pratiques**

Depuis cinq ans, il existe un réseau d'échanges de savoirs : « *Récit Pro Cité* ». Ce réseau organise des échanges :

- ▶ Inter-individuels : lire et écrire le français, tresses, dessin ;
- ▶ En groupe : informatique, couture, cuisine ;

- Ou par thématique : groupe d'échange de savoirs inter-religieux, journée d'échanges de savoirs sur le bricolage...

Ce réseau permet de mettre les gens en lien, de créer des groupes d'entraide et de solidarité, de croiser les savoirs et les pratiques. Cela vient des actions de développement local initiées dans les quartiers autour du projet « *Cause commune* » dans les années 2000.

- **La vie d'équipe**

C'est très divers : dans certaines équipes, c'est plus collégial. Les actions collectives obligent les responsables à repenser comment animer les équipes ? Comment mieux vivre en équipe ? Globalement, nous allons vers une gouvernance plus partagée qui induit une vie d'équipe plus riche. Au-delà d'une bonne ambiance entre acteurs, on veut davantage d'interactions entre eux. Penser plus large, plus collectif ! Pour cela, nous avons organisé des journées sur la gouvernance. Cela traverse toute la délégation. Le 70^{ème} anniversaire a beaucoup favorisé ce principe de gouvernance partagée à tous les niveaux (bureau, équipe d'animation, équipes territoriales et locales).

- **L'expérimentation**

On travaille sur l'expérimentation (exemple : l'habitat). Le droit à l'erreur est un esprit d'apprentissage. On a le droit à se tromper, ce n'est pas grave ! Pas d'omission, on attend une qualité d'être. Beaucoup de gens ont le souci de l'efficacité, de la performance. Il faut pouvoir se décentrer, sortir de ses schémas mentaux, admettre son impuissance, ses fragilités. On n'a pas une réponse à tout ! C'est très important de développer cette humilité pour permettre la rencontre avec l'autre. Quand on fonctionne en mode projet, on accepte davantage de chercher, d'élaborer d'expérimenter pour mieux mettre en œuvre et évaluer.

- **La relecture sur le sens**

Nous avons des temps entre équipes de recollection autour de la parole, du projet, d'un territoire. Ce sont des temps précieux qui sont animés par des professionnels de la relecture des pratiques.

- **L'innovation sociale**

L'innovation sociale permet de pouvoir se réinterroger sur nos pratiques, d'observer comment on s'y prend ailleurs, de favoriser des échanges par capillarité, de modéliser pour proposer de nouvelles actions et d'introduire du choix.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Délégation des Hauts de Seine

Grille d'analyse de l'apprenance au sein du Secours Catholique – Caritas France

Rubriques	Questions	1	2	3	4	SO
1- Vision partagée	1.1. Les PN et de délégation sont-ils diffusés et partagés à l'ensemble des acteurs ?			X		
	1.2. Les PN et de délégation sont-ils compris et appropriés par tous les acteurs ?		X			
	1.3. Le projet national est-il en cohérence et en lien avec les activités de terrain ?				X	
2- Réseaux et communautés de pratique	2.1. Y-a-t-il des espaces de partage et d'apprentissage transversaux, formels ou informels ?				X	
	2.2. Les responsables encouragent-ils les individus à participer à des réseaux transversaux ?				X	
	2.3. Les réseaux de partage et d'apprentissage font-ils l'objet d'évaluation et de bilan ?			X		
3- Formation et apprenance	3.1. Des formations individuelles ou collectives sont-elles proposées ?			X		
	3.2. Des formations collectives sur la base de l'observation et des leçons tirées des expériences existent-elles ?				X	
	3.3. Un suivi post-formation est-il prévu et réalisé ?				X	
4- Apprendre en équipe	4.1. En équipe, les conditions (écoute, bienveillance, confiance, ouverture) sont-elles réunies pour apprendre des uns et des autres ?			X		
	4.2. Les membres des équipes s'aident-ils mutuellement à progresser ?		X			
	4.3. Les responsables ont-ils un style de management qui permet de « faire grandir » leurs équipes ?		X			
5- Signes culturels de l'apprenance	5.1. Le droit à l'erreur est-il accepté à tous les niveaux ?				X	

	5.2. Les responsables des équipes sont-ils à l'écoute et prennent-ils en compte les idées des autres ?			X		
	5.3. L'autonomie et la responsabilisation sont-elles encouragées dans les équipes ?		X			
6- Gestion des connaissances	6.1. La capitalisation des connaissances est-elle souhaitée et réalisée ?				X	
	6.2. La réutilisation des savoirs/savoir-faire est-elle faite ?			X		
	6.3. Les retours d'expérience s'appuient-ils sur des supports/outils/méthodes ?			X		
7- Innovation sociale et apprenance	7.1. L'innovation sociale est-elle encouragée par les initiatives et les expérimentations venant du terrain ?				X	
	7.2. Les connaissances nouvelles sont-elles formalisées et diffusées ?			X		
	7.3. Chaque acteur est-il reconnu comme porteur d'idées, de créativité, d'innovations ?			X		
8- Management et organisation	8.1. Le partage du savoir est-il une priorité managériale ?		X			
	8.2. L'organisation actuelle est-elle adaptée pour l'apprenance ?			X		
	8.3. La transversalité et la coopération inter-individus et inter-équipes se développent-elles ?				X	
9- Ressources humaines	9.1. Le partage et l'élargissement des compétences des individus sont-ils promus ?				X	
	9.2. Le rôle des animateurs ou facilitateurs de groupes/réseaux/communautés est-il reconnu et valorisé ?			X		
	9.3. Le critère « <i>capacité à travailler en équipe</i> » est-il important dans le recrutement ou la nomination des individus à des responsabilités ?		X			
10- Personnes en précarité et Partenaires	10.1. Les savoirs des personnes en précarité sont-ils reconnus et valorisés ?		X			
	10.2. Les échanges et dialogues avec les partenaires extérieurs sont-ils considérés comme sources de progrès et d'innovation ?			X		
	10.3. Avez-vous des partenariats avec des Institutions scientifiques (centres de recherche, universités, observatoires, ...) ?				X	
TOTAL		0	7	12	11	0

Signification de l'échelle : 1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = suffisamment, 4 = parfaitement, SO = Sans Objet
Apprenance ou « *apprendre ensemble* » désigne l'accroissement de la capacité individuelle ou collective à traiter des actions non répétitives (apprentissage en double boucle).



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu - Délégation de la Meuse-Moselle

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Metz

Personnes rencontrées : Alexis GARNIER, Délégué et Christine SCHNITZLER, Coordinatrice de l'animation

Date : 10 avril et 10 mai 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

- **Le projet de délégation**

Pour élaborer le projet de délégation, nous avons choisi une démarche participative. Nous avons associé l'ensemble des acteurs. Cela a été très apprécié par les acteurs car c'est une reconnaissance de leurs savoirs et engagements. Puis pour une meilleure appropriation, nous avons diffusé le projet à tous et avons organisé une rencontre. Nous avons eu le souci que chacun soit partie prenante, d'associer un maximum d'acteurs en vue de développer une vision partagée. C'est la volonté d'être dans le même bateau ! Nous voulons avoir une vraie cohérence entre le projet national, le projet de délégation et les politiques sectorielles (stratégies d'actions).

- **Les espaces de partage et de relecture**

L'équipe d'animation regroupe 9 personnes. C'est un espace de partage, de réflexion, de recherche, de formation, et d'élaboration. C'est un lieu à vocation d'apprentissage : 3 ou 4 fois dans l'année l'équipe d'animation travaille avec le bureau. C'est un temps très riche et positif car les animateurs partagent leurs difficultés, leurs pratiques, leurs vécus professionnels en binômes avec un des membres du bureau.

Le Conseil d'animation regroupe les six équipes d'animation territoriales. C'est un lieu d'interpellations multiformes et de témoignages sur le travail et les expériences vécues. Les discussions permettent à chacun d'avancer.

La Communauté meusienne de solidarité est une instance départementale qui regroupe divers acteurs : c'est un lieu de dialogue et de rencontres inter-partenariales (CCAS, Etat, département, ONGs et associations de la solidarité) qui permet de se saisir des sujets propres à un territoire, de croiser les regards sur les enjeux et les défis. C'est un lieu d'expression, d'enrichissement mutuel, d'analyse des constats/problèmes et de réflexion pour des pistes de solutions.

L'animation spirituelle est un temps de relecture au niveau des équipes locales.

Les formations collectives sont ouvertes et disponibles à tous les acteurs (7 animateurs, 47 équipes locales, 800 bénévoles). Malheureusement, chez les bénévoles ce sont souvent les mêmes qui y participent (environ 200). Nous intégrons également les personnes accueillies dans les formations proposées annuellement (plan de formation). Les formations durent généralement 1 journée. Pour l'instant, nous n'avons pas de suivi post formation.

Les 10 services sectoriels constitués d'équipes (ex. : service migration 1 responsable, 1 représentant par territoire et plusieurs personnes en situation de précarité). Ces services sont en soutien aux équipes locales. Les équipes sectorielles se mettent en place progressivement. Cela a du mal à s'enraciner pour tous les services car le dispositif est récent (juin 2016).

Les équipes d'animation territoriales constituées de bénévoles engagés sur le terrain. Un souhait : il serait important et nécessaire de consacrer davantage de temps à la relecture, à l'apprentissage, à analyser les pratiques, à l'évaluation et la capitalisation. Sortir de l'action pour prendre du recul !

- **Le leadership des responsables et la vie d'équipe**

Parmi les responsables d'équipe, rien n'est homogène, uniforme, identique en raison des différences entre les personnes, les parcours et la taille des équipes. La capacité d'écoute et de bienveillance des responsables d'équipe est essentielle. Le mandat de 3 ans renouvelable deux fois donne la liberté d'y mettre fin si quelqu'un ne fait pas l'affaire. Cela permet de choisir, et de faire évoluer, des profils sur la base de critères bien précis (plus coordinateur que responsable ; capacité à coopérer, animer, déléguer, travailler en équipe ; capacité à l'écoute et la bienveillance pour éviter l'accaparement du pouvoir et l'autoritarisme). Nous prenons le temps d'identifier des futurs responsables au sein des bénévoles qui sont repérés par les animateurs. Concernant la vie d'équipe notamment au sein de l'équipe d'animation, nous voulons davantage donner le droit à l'erreur, la capacité à trouver ensemble des solutions, encourager le soutien et l'entraide mutuels. La confiance, l'écoute, la solidarité sont omniprésentes dans l'équipe d'animation. La prise de parole est libre car le métier d'animation est très dur ! Les animateurs sont très investis et ont peur de mal faire. Au sein des équipes locales, il y a beaucoup d'actions routinières comme si elles s'étaient interdit d'inventer ! Les marges de manœuvre, de créativité, d'innovation ne sont pas très bien comprises. Il faut un changement de culture !

- **La gestion des connaissances**

Pratiquement, cela est peu fait ! Nous souhaitons développer un portefeuille de compétences avec une liste des personnes ressources et des savoirs par réseaux. La formalisation par l'écrit sur le plan individuel et collectif n'est pas suffisamment généralisée. Nous devons créer au sein de la délégation et en région davantage d'espace collectif en vue de favoriser plus de convivialité, de fraternité, d'émulation entre acteurs, mais également, pour ces derniers, la capacité de se projeter, de développer des actions citoyennes et de transformation sociale et enfin de travailler ensemble sur le sens de nos actions. Nous devons aussi améliorer notre communication, notamment nos vecteurs de diffusion. Pour mener à bien ces changements, il nous manque un cadre, des outils et de la méthode. Nous avons la volonté, nous avons envie d'aller plus loin ! A noter que les chantiers prioritaires ont été un bon exemple de partage des connaissances au niveau national.

La diversité des statuts, les visites des lieux où les pratiques innovantes sont menées, l'approche modélisable et l'élaboration de fiches sont des aspects positifs et pertinents.

- **Les processus de transformation, de changement**

Une petite partie des bénévoles est prête à se former, à se remettre en cause, à évoluer. Les formations sont utiles car elles permettent la déconstruction, elles favorisent la remise en question individuellement et collectivement. Beaucoup d'acteurs préfèrent être dans l'action que dans la réflexion ! Les résistances s'expriment par des expressions : « *ne pas perdre notre temps dans la réunionite !... On est là pour agir !... On ne veut pas être dans l'entre soi ! ...* ». Il est donc essentiel de rejoindre les acteurs là où ils sont ! Dans le fonctionnement, on doit mettre un pied dans la porte pour changer nos modes de travail. Cette ambition affichée doit se concrétiser. Il faut prendre des temps de pause (évaluation, relecture ou analyse de pratiques). Ne pas uniquement accueillir des personnes en précarité mais réfléchir aussi sur l'accueil de ces personnes ! Par conséquent, il faut trouver un compromis entre action et réflexion au sein des équipes. Il est nécessaire de trouver, voire d'imposer des espaces et des temps de réflexivité, d'aider les acteurs et responsables d'équipe à prendre de la hauteur. Pour cela, trois mécanismes sont à mettre en place :

1. L'évaluation (1 fois par an) : sur la base des objectifs opérationnels, évaluer les résultats atteints et mesurer les écarts ;
2. L'analyse des pratiques (3 fois par an) : analyser entre pairs les actions menées en vue de partager les difficultés rencontrées, de travailler sur la posture d'accompagnement et de mettre au cœur du dispositif les personnes accueillies. Ce travail demande d'avoir de bons animateurs « *catalyseurs* » d'où la nécessité de prévoir un apprentissage à l'animation ;
3. La relecture (1 fois par an) : prendre un temps sur le sens de l'action autour du projet national, du projet de délégation, de la doctrine sociale de l'Eglise. C'est une démarche qui favorise la capacité à se transformer les uns et autres.

Actuellement, il existe des freins à ce processus de changement :

- Tout d'abord au niveau des animateurs. Ils sont mal à l'aise par rapport aux équipes locales car ils n'ont pas vécu ou pratiqué l'accompagnement des personnes en précarité. Il y a une perte de crédibilité et de conviction auprès des équipes locales. Les animateurs doivent être dans une posture d'humilité, de soutien. L'animateur est celui qui sait faire émerger, qui faire circuler l'information, qui permet aux acteurs de trouver des réponses aux questions posées. On est donc confronté aux limites des capacités professionnelles des animateurs. Il faut par conséquent renforcer leurs capacités pour trouver des alliés.
- Puis l'impact des formations est faible. Il n'y a pas de suivi ni de construction dans le temps.
- Les bénévoles, courroies de transmission essentielles, ont souvent une attitude de « *consommateur* » de bénévolat, facteur de résistances au changement. Il faut les rendre acteurs et auteurs ! Pour cela, il est important de les responsabiliser, de renforcer la coopération, le co-leadership. Cela passe par l'intelligence collective qui s'appuie sur l'intelligence relationnelle et l'intelligence émotionnelle.

- **Les partenariats et l'innovation sociale**

On a besoin d'un SCCF ouvert qui dialogue et s'associe avec les personnes en précarité et les partenaires. Ce dialogue favorise l'émergence d'idées nouvelles. Etre présent dans des instances de concertation entre partenaires institutionnels et associatifs est primordial car il faut savoir ce qui se joue et contribuer à la réflexion collective. Cependant, notre limite est la capacité à mobiliser les salariés et les bénévoles. Les grosses associations ont souvent du mal à s'ouvrir aux autres car nous sommes trop autocentrés. Nous vivons en autarcie ! L'ouverture reste un défi difficile à relever, qui n'est jamais acquis ! On a un vrai problème structurel. Les acteurs du SCCF doivent davantage expérimenter, innover, créer, inventer. Nous avons urgemment besoin de capitaliser nos expériences et nos pratiques ; mais nous n'avons pas de guide ou de grille de capitalisation. On doit se donner les moyens de développer cette culture de l'innovation qui passe par le droit à l'erreur. Il est consubstantiel à l'innovation ! Il faut libérer les énergies ! Le travail en équipe et la coopération sont des vraies forces de frappe. Cela renforce la cohésion, l'entraide, la solidarité et la complémentarité entre acteurs. C'est porteur de sens et de dynamique ! La participation et l'implication des personnes accueillies au sein des équipes locales sont un changement culturel radical pour la délégation. Ils prennent la parole et agissent ! Il faut arrêter les « *il faut que* » mais être dans « *on fait* ». Cela modifie fortement le regard et la place des personnes en précarité en interne et en externe. Actuellement six équipes sur 47 testent ce nouveau dispositif. Cette alliance contre la pauvreté entre bénévoles et personnes en précarité va révolutionner la délégation !

- **L'organisation du Secours Catholique - Caritas France et l'« *apprenance* »**

L'organisation du SCCF, à tous les niveaux, délégation, régional et national, n'est pas adaptée pour l'« *apprenance* ». Le niveau régional n'est pas assez utilisé. Il faudrait davantage de recherche-action au niveau régional, créer des passerelles avec des universités, des centres de recherche pour produire, croiser et valoriser les savoirs et pratiques. Notre organisation est trop pyramidale, hiérarchique, verticale ce qui va contre une organisation apprenante. Il faudrait davantage de volonté et de moyens pour travailler en région et inter-région dans la continuité des chantiers prioritaires. Il y a des prémices, mais il faut aller plus loin ! Il est nécessaire de développer au SCCF le travail en réseaux, de favoriser plus d'horizontalité par la mise en place d'espaces de partage sur les grandes thématiques.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Délégation de la Meuse-Moselle

Grille d'analyse de l'apprenance au sein du Secours Catholique – Caritas France

Rubriques	Questions	1	2	3	4	SO
1- Vision partagée	1.1. Les PN et de délégation sont-ils diffusés et partagés à l'ensemble des acteurs ?			X		
	1.2. Les PN et de délégation sont-ils compris et appropriés par tous les acteurs ?		X			
	1.3. Le projet national est-il en cohérence et en lien avec les activités de terrain ?			X		
2- Réseaux et communautés de pratique	2.1. Y-a-t-il des espaces de partage et d'apprentissage transversaux, formels ou informels ?		X			
	2.2. Les responsables encouragent-ils les individus à participer à des réseaux transversaux ?			X		
	2.3. Les réseaux de partage et d'apprentissage font-ils l'objet d'évaluation et de bilan ?		X			
3- Formation et apprenance	3.1. Des formations individuelles ou collectives sont-elles proposées ?			X		
	3.2. Des formations collectives sur la base de l'observation et des leçons tirées des expériences existent-elles ?		X			
	3.3. Un suivi post-formation est-il prévu et réalisé ?	X				
4- Apprendre en équipe	4.1. En équipe, les conditions (écoute, bienveillance, confiance, ouverture) sont-elles réunies pour apprendre des uns et des autres ?		X			
	4.2. Les membres des équipes s'aident-ils mutuellement à progresser ?		X			
	4.3. Les responsables ont-ils un style de management qui permet de « <i>faire grandir</i> » leurs équipes ?		X			
5- Signes culturels de l'apprenance	5.1. Le droit à l'erreur est-il accepté à tous les niveaux ?			X		

	5.2. Les responsables des équipes sont-ils à l'écoute et prennent-ils en compte les idées des autres ?		X			
	5.3. L'autonomie et la responsabilisation sont-elles encouragées dans les équipes ?			X		
6- Gestion des connaissances	6.1. La capitalisation des connaissances est-elle souhaitée et réalisée ?		X			
	6.2. La réutilisation des savoirs/savoir-faire est-elle faite ?		X			
	6.3. Les retours d'expérience s'appuient-ils sur des supports/outils/méthodes ?	X				
7- Innovation sociale et apprenance	7.1. L'innovation sociale est-elle encouragée par les initiatives et les expérimentations venant du terrain ?				X	
	7.2. Les connaissances nouvelles sont-elles formalisées et diffusées ?	X				
	7.3. Chaque acteur est-il reconnu comme porteur d'idées, de créativité, d'innovations ?				X	
8- Management et organisation	8.1. Le partage du savoir est-il une priorité managériale ?				X	
	8.2. L'organisation actuelle est-elle adaptée pour l'apprenance ?		X			
	8.3. La transversalité et la coopération inter-individus et inter-équipes se développent-elles ?		X			
9- Ressources humaines	9.1. Le partage et l'élargissement des compétences des individus sont-ils promus ?			X		
	9.2. Le rôle des animateurs ou facilitateurs de groupes/réseaux/communautés est-il reconnu et valorisé ?				X	
	9.3. Le critère « <i>capacité à travailler en équipe</i> » est-il important dans le recrutement ou la nomination des individus à des responsabilités ?			X		
10- Personnes en précarité et Partenaires	10.1. Les savoirs des personnes en précarité sont-ils reconnus et valorisés ?		X			
	10.2. Les échanges et dialogues avec les partenaires extérieurs sont-ils considérés comme sources de progrès et d'innovation ?				X	
	10.3. Avez-vous des partenariats avec des Institutions scientifiques (centres de recherche, universités, observatoires, ...) ?	X				
TOTAL		4	13	8	5	0

Signification de l'échelle : 1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = suffisamment, 4 = parfaitement, SO = Sans Objet
Apprenance ou « *apprendre ensemble* » désigne l'accroissement de la capacité individuelle ou collective à traiter des actions non répétitives (apprentissage en double boucle).



Direction de la Coordination des Régions et Délégations Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu entretien individuel n°1

Organisme : SOL France, réseau de la transformation apprenante

Lieu : 13, rue Caumartin - 75009 Paris

Personne rencontrée : Agnès CABANNES, Déléguée Générale de Sol France

Date : 7 février 2017

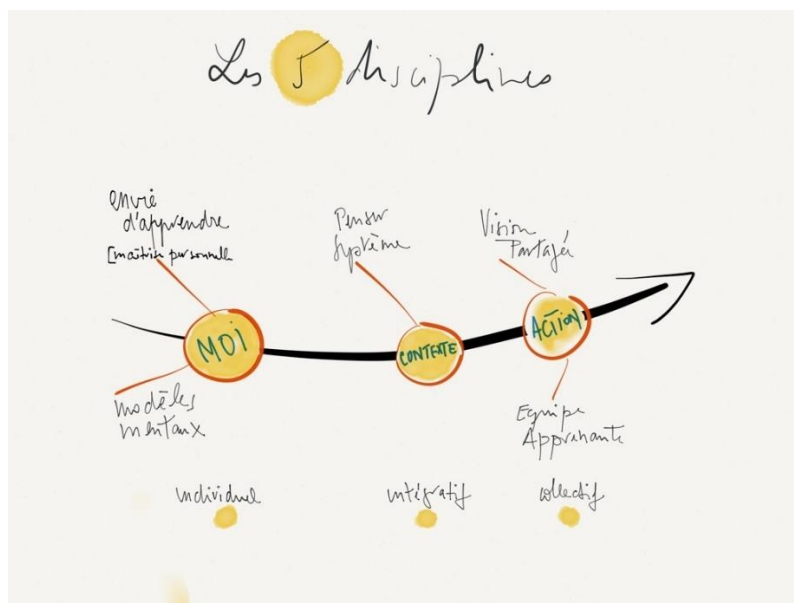
Intervieweurs : Fabienne Bathily & Philippe Morié

Synthèse :

- La genèse :

Au début des années 80, et sur fond de crise pétrolière, Arie de Geus, alors Directeur Général adjoint du Groupe Royal Dutch Shell, coordinateur du groupe Planning, recherche avec son équipe à définir les conditions de la survie et de la pérennité des entreprises. Ensemble, ils mettent en lumière les caractéristiques communes à toutes les entreprises qui ont survécu, parfois pendant des siècles, et cherchent à mieux comprendre l'interaction entre ces éléments. C'est la première ébauche d'organisation apprenante. Arie se tourne vers le MIT de Boston où il rencontre Peter Senge, Professeur à la Sloan School of Management, qui l'aide à analyser les résultats de cette expérience pour les transposer et les enrichir. Ces réflexions sont modélisées en 1990 par Peter Senge dans son livre « *La 5ème discipline* ». Aujourd'hui, dans un monde complexe et changeant, les entreprises se questionnent (exemple : entreprise libérée), elles recherchent des innovations managériales. C'est un moment porteur et réjouissant pour l'apprentissage organisationnel. SOL est un réseau apprenant reliant des associations qui partagent les mêmes valeurs ou la même philosophie et dont l'objectif est de chercher de nouvelles voies qui changeront le type de leadership dans le monde, les manières de travailler, d'apprendre et de mettre en œuvre ensemble. Le réseau international relie actuellement une trentaine de « *fractales* » SOL réparties dans le monde. A partir de l'expérience initiale du MIT de Boston, des associations se sont créées aux Etats-Unis, dans la plupart des pays européens ainsi qu'au Brésil, en Inde, au Japon et en Australie... Ce réseau permet aux membres de SOL France de bénéficier d'échanges d'expériences, de résultats de projets de recherche-action et de conférences-rencontres ou des forums avec leurs homologues internationaux. Le réseau Sol a une démarche alliant humanisme et pragmatisme, un espace d'échanges et d'apprentissage, focalisés sur les 5 disciplines de Peter Senge qui sont :

1. **La maîtrise personnelle**, clarifier notre approche de la réalité
2. **La vision partagée**, savoir relier des individus ensemble
3. **Les modèles mentaux**, apprendre à nous défaire de nos préjugés
4. **L'apprenance en équipe**, favoriser la réflexion collective par le dialogue
5. **La pensée systémique**, voir les problèmes dans leur ensemble. C'est la cinquième discipline, le levier conceptuel sur lequel se fondent les quatre autres



- **Aujourd'hui, SOL France est composé de trois catégories de membres :**
 - De dirigeants et managers qui sont agents de changement dans leur entreprise à travers des fonctions variées : ressources humaines, formation, systèmes d'information, recrutement, gestion de hauts potentiels, management de la connaissance, innovation.
 - De chercheurs engagés dans des recherches tournées vers l'action.
 - De consultants partageant avec SOL la même philosophie du savoir-être (valeurs) et du savoir-faire (professionnalisme). Ayant travaillé pour des entreprises internationales et multiculturelles, ces consultants ont une expérience d'accompagnement du changement à travers le développement parallèle et interactif des personnes et des équipes.
- **Les activités :**
 - Formations fondamentales sur les cinq disciplines animées par un binôme (durée : 2j + 1j).
 - Journées d'approfondissement des 5 disciplines.
 - SOL encourage la prise d'initiatives pour la réalisation d'événements (ex : journées thématiques) : est alors mis en place une petite équipe pour cela : 2 co-leaders et 3-4 membres actifs.
 - SOL appuie des acteurs à mettre en place ou à développer des processus d'apprentissage dans des grandes entreprises notamment à travers leurs formations et la mise en lien avec des consultants.
 - Des formations en entreprise (inter-métiers) sont également proposées (animation en binôme).
 - Mise en place de journées thématiques (transmission des méthodes SOL – temps événementiel) – Démarche : histoires apprenantes (1 témoin raconte son expérience (15mn) ; les participants partagent cette expérience (ce que cela fait résonner en eux) ; processus d'intelligence collective (exemple : le Lean management dans les services, les entreprises libérées, le digital, le corps apprenant, l'organisation positive, le crépuscule des lieux...).
 - Des forums à l'échelle mondiale ou européenne se sont tenus à Bordeaux (1999), Helsinki (2003), Vienne (2005), Oman (2008), Stockholm (2012) et Paris (2014).
 - Pas de consulting SOL France mais met en lien des consultants.
- **Le budget et les RH :**

Les cotisations des membres couvrent 60 % des frais du réseau. Le reste est couvert par les prestations (notamment les formations). Actuellement l'effectif compte 1 mi-temps salarié, 1 autoentrepreneur et 1 stagiaire.

- **L'approche :**

SOL France est un acteur de métamorphose du monde et de la société : « *remettre l'humain au centre* ». Au sein des entreprises, cela passe par l'épanouissement et l'envie d'apprendre (savoir-faire et savoir-être) des collaborateurs en vue de faire face aux mutations et apporter des changements de structures organisationnelles. Le tabouret représente schématiquement les grands principes :

- **La pensée systémique :**

Lorsqu'on regarde le système, on se voit très vite dedans. On se rend compte que nous sommes acteurs du système (pleine conscience). On peut alors identifier les leviers et agir sur ces derniers. Dans la pensée linéaire, face à des problèmes, on pense remèdes alors que, dans la pensée systémique, on approfondit et identifie les solutions globales et de fond (boucle vertueuse). Il faut apprendre à désapprendre. Devenir une organisation apprenante n'est pas une mode mais un besoin !

- **Les clefs de succès :**

- Avoir une vision partagée ;
- Etre capable de remise en cause individuelle et collective (modèles mentaux) ;
- Travailler en équipe/groupe (intelligence collective) ;
- Développer des réseaux apprenants ;
- Identifier les besoins et demandes avec la base ;
- Mettre en place une démarche appréciative ;
- Prévoir des réunions présentielle et en ligne (plateforme collaborative) ;
- Démarrer par une phase test ;
- Encourager l'envie d'innover des acteurs ;
- Insuffler une hiérarchie plate ;
- Avoir des relais et trouver des alliés ;
- Déployer en groupe de travail aux niveaux local et national ;
- Prendre en compte les initiatives locales ;
- Aller chercher ce qui marche, « *les pépites* » ;
- Faire un lien avec la recherche ;
- Favoriser l'intelligence émotionnelle et relationnelle ;
- Identifier les tensions créatrices (Qu'est-ce que l'on dit de nous ? et : Ce que l'on voudrait que l'on dise de nous ?) – Quels sont les écarts ? Prendre 2 à 3 sujets majeurs ;
- Avoir l'implication des dirigeants (CODIR).



Direction de la Coordination des Régions et Délégations Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu entretien individuel n°2

Organisme : Cabinet de consultance – JP HUREAU Conseil

Lieu : Siège du SCCF – Paris

Personne rencontrée : Jean Pierre HUREAU, ancien Directeur RH à la SNCF et actuellement Consultant

Date : 24 mars 2017

Intervieweurs : Fabienne Bathily & Philippe Morié

Questions :

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre expérience dans le domaine des OA ?

Consultant indépendant depuis septembre 2013, j'accompagne les entreprises dans la gestion du changement et la mise en place de réseaux apprenants. J'ai travaillé auprès d'Orange pendant plus de 20 ans puis au sein de la SNCF de 2006 à 2013 où j'ai été Directeur des Ressources Humaines et j'ai mis en place des réseaux apprenants. Au cours de ces sept années, j'ai contribué à développer une culture « d'organisation apprenante » en décloisonnant l'organisation de la SNCF dont le fonctionnement est trop rigide et en silos. A noter que je m'intéresse au domaine de l'OA depuis 2003, en adhérant au réseau apprenant SOL France.

- Comment définissez-vous une organisation apprenante ?

Par organisation apprenante, on entend un acte : « *c'est apprendre ensemble dans l'action* », « *c'est réunir dans une entreprise le central et le local* », mais également « *faire collaborer différents niveaux hiérarchiques et différents métiers pour agir ensemble* ».

- Comment la SNCF est-elle devenue progressivement une organisation apprenante ?

Le travail mené au sein de la SNCF a permis de créer une trentaine de réseaux apprenants. La démarche a été soutenue par les dirigeants (CODIR). Les managers supérieurs, intermédiaires et opérationnels ont été associés et accompagnés. Une stratégie ainsi qu'une boîte à outils ont été construits pour conduire à ce résultat. Chemin faisant, une stratégie interactionnelle entre individus et équipes s'est constituée pour aller vers une organisation apprenante. Cette démarche ne consiste pas uniquement à constituer des réseaux apprenants mais à développer une culture commune sur la question : « *Comment travailler ensemble ?* », qui induit un changement de schémas mentaux et de postures des acteurs (logique d'apprenant et non pas logique de sachant).

- Cinq disciplines sont présentées dans le livre de Peter SENGE : l'envie d'apprendre, les modèles mentaux, la vision partagée, l'équipe apprenante et la pensée systémique. Comment les avez-vous développées au sein de la SNCF ?

Les idées et le concept de Peter SENGE sont intéressants mais un peu théoriques ; il est préférable de partir des savoirs des gens et des équipes. Il est important de sortir de la théorie/du concept pour aller vers le concret, « *la vraie vie* ».

- **Pour devenir une organisation apprenante y-a-t-il des prérequis ? Si oui, pouvez-vous nous les présenter ?**

Il existe essentiellement trois prérequis :

1. La volonté des dirigeants de dépasser le modèle économique pour travailler également sur le modèle humain (travailler ensemble) ;
2. L'adhésion des managers intermédiaires et opérationnels qui doivent quitter la posture de « *chefs* ». Il peut y avoir des résistances, des représentations mentales négatives ;
3. L'envie d'apprendre des individus et des équipes. Se lancer ! Passer à l'action !

- **Vous avez mis en place des réseaux apprenants. Quelles ont été les principales étapes pour construire ces réseaux apprenants ?**

Trois étapes :

1. Partir de la réalité des gens : partage des savoirs, des pratiques et des expériences des individus et des équipes.
Questions à se poser : Quelles sont les difficultés ? Qu'est-ce que l'on veut mieux faire ? Où veut-on progresser ? Innover ?
2. Se décentrer, bouger, voir autrement : travailler sur nos références, notre carte du monde, nos schémas mentaux aux niveaux individuels et collectifs. Etre en interaction avec les autres. Apprendre avec les autres.
Questions à se poser : Pourquoi faut-il changer ? Pourquoi je peux changer ?
3. Ré-internaliser : identifier les problèmes et les solutions, création d'idées, expérimentation et diffusion par capillarité.
Questions à se poser : Comment rendre les acteurs plus efficaces dans la complexité ?

- **Quelles sont les particularités par rapport aux communautés de pratiques ?**

Les réseaux apprenants sont pluriels, composés de managers, collaborateurs, publics, partenaires... et favorisent la diversité alors que les communautés de pratiques ou les groupes de co-développement sont des dispositifs homogènes de partage entre pairs (même niveau hiérarchique ou métier).

- **En conclusion**

L'OA est un processus d'adaptation permanent. Il peut connaître des périodes de flottement, voire de désordre acceptable : c'est la « *tension dynamique ou tension créatrice* ». La démarche doit être pragmatique, concrète, souple, dynamique et évolutive en fonction des acteurs et de leur volonté d'avancer et d'apprendre. Cependant, Il est nécessaire de rester attentif, dans la durée, pour maintenir une tension créatrice : à cet effet, une petite équipe doit être détachée pour piloter le processus. Cette démarche ne doit

pas non plus se vivre en dehors de l'entreprise : c'est un processus formel et interne, ouvert vers l'extérieur (approche systémique). Pour déterminer les sujets ou thèmes à traiter, il est important d'aligner la vision stratégique partagée et le vécu de la base au sein de l'entreprise. S'il existe des écarts identifiés, il est nécessaire de travailler sur des actions pratiques de progression. Pour rester dans une démarche d'innovation, il ne faut pas « *ré-institutionnaliser* », ni rigidifier l'entreprise : « *culture sachant versus apprenant* », mais entretenir un cercle vertueux continu : dialogue, ouverture, expérience, diffusion. Les managers doivent se questionner en permanence en s'appuyant sur trois leviers : le mode hiérarchique, le mode projet et le mode « *organisation apprenante* ». Ce dernier est plus long à mettre en place mais agit plus en profondeur au niveau des individus, des équipes et de l'organisation.

Sur le long terme, les réseaux apprenants sont porteurs de changements culturels et organisationnels (aussi bien dans la structure que sur le travail) pour l'entreprise. Les réseaux apprenants vont mettre l'accent sur le « *Comment travailler ensemble ?* », ce que négligent souvent les organisations. Il en résulte des modifications structurelles de l'organisation qui apparaissent dans l'organigramme de l'entreprise.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations



Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu entretien individuel n°3

Organisme : ATD Quart Monde

Lieu : Centre International d'ATD à Pierrelaye

Personne rencontrée : Xavier GODINOT, Directeur de Recherche rattaché au Centre de Recherche et de Mémoire Joseph Wresinski - ATD Quart Monde

Date : 30 mars 2017

Intervieweurs : Fabienne Bathily & Philippe Morié

Questions :

- Pouvez-vous nous présenter brièvement votre travail au sein d'ATD Quart Monde ?

Volontaire à ATD Quart monde, je suis diplômé en Science politique et docteur en économie. Je suis rentré comme objecteur de conscience en 1972. J'ai travaillé pour ATD en France, en Angleterre et à Madagascar sur diverses fonctions et je suis actuellement directeur de recherche. Depuis quelques années, je mène des recherches sur les ODD et les indicateurs de pauvreté. Je relie l'action à la recherche et m'investis sur le croisement des savoirs.

- Les Universités Populaires sont des lieux de partage et de valorisation des savoirs des groupes composés de personnes vivant dans la pauvreté, d'alliés et de volontaires-permanents. Quels sont les résultats positifs de cette démarche d'apprentissage collectif ? Quels sont les effets transformateurs pour tous les participants, individuellement et collectivement ?

Les premières universités populaires datent de 1972. Ce sont des lieux de dialogue et de construction et de production de savoirs qui réunissent des praticiens, des chercheurs et des personnes en situation de précarité. Les résultats positifs sont la découverte du « côte à côte » : favoriser l'intelligence collective, « *se gouverner têtes ensemble* » ; développer une culture commune de l'apprentissage collectif ; impulser des changements de pratiques, encourager l'innovation sociale (Cf. charte des changements de pratiques).

Les effets transformateurs : cette démarche rend les acteurs capables de se remettre en cause, de se re-questionner, de mieux écouter, de faire confiance, modifie la posture du chercheur (sortir de la « *recherche extractive* » - parler ensemble et non à leur place), valorise les savoirs individuels et collectifs, développe la vision partagée, favorise l'acceptation du feed-back, le droit à l'erreur et à l'échec, renforce la coopération entre individus et entre groupes (état d'esprit collectif).

- Quels sont les autres mécanismes et outils en vue de recueillir, de conserver et de diffuser les savoirs clés des acteurs au sein d'ATD Quart Monde ?

Quelques exemples d'actions concrètes :

- Création en 1980 des Universités d'été ouvertes aux volontaires, permanents (praticiens), militants (personnes en difficultés) et alliés (bénévoles) d'ATD et également aux chercheurs, étudiants et doctorants.
 - En 1995, lancement d'une recherche participative en croisement des savoirs sur différentes thématiques (éducation, citoyenneté, travail, temps...) avec une quinzaine d'universitaires et la mise en place d'un conseil scientifique présidé par René Rémond et Michel Serre. En 3 ans, une production de 5 mémoires.
 - En 2000, mise en place d'ateliers de croisement des savoirs (domaine de formation) réunissant des travailleurs sociaux, des juges, des éducateurs et des personnes en difficulté. C'est une démarche de co-formation permettant de se découvrir mutuellement et de mieux comprendre les métiers et les réalités de chacun. Ces formations favorisent une culture commune : « *travailler ensemble pour agir ensemble* ».
 - En 2017, organisation d'un colloque avec le CNAM, le CNRS et ATD sur l'épistémologie du croisement des savoirs. L'objectif est de construire un espace collaboratif pour construire la démarche de nouveaux savoirs avec les personnes en difficulté. Encourager les sciences collaboratives dans le domaine de la lutte contre la pauvreté.
- **Dans votre appel du 15 juin 2016, vous militez pour le croisement entre la recherche et les savoirs des personnes en situation de pauvreté (les bénéfiques : dynamique collective, renouvellement des savoirs, effets transformateurs pour tous les acteurs). Comment articuler R&D et savoirs des personnes en situation de précarité ?**

L'articulation demande méthodes, outils et beaucoup de temps pour préparer. Il faut d'abord favoriser l'expression des personnes en précarité (atelier d'expression), une mise en confiance, un accompagnement de proximité individualisé. Permettre ensuite de décrire leurs expériences, puis de les partager entre pairs. Enfin, la confronter avec des praticiens et des chercheurs avec l'appui d'un facilitateur « *accoucheur* ». Ce croisement des savoirs s'inscrit dans une démarche à plusieurs phases : partage, réflexion collective, production, diffusion, valorisation, interpellation et plaidoyer. Les thèmes émergent de la base (des acteurs du terrain) suite à un processus de maturation et d'itération. Le choix des thèmes est toujours co-porté.

- **Quelle articulation faites-vous entre démarche d'apprentissage et Innovation sociale ?**

Les démarches d'apprentissage dans la lutte contre la pauvreté conduisent à des innovations sociales.

- **Considérez-vous ATD Quart Monde comme une organisation apprenante ?**

En 1960, une diplomate hollandaise de l'OCDE visitant les actions d'ATD Quart Monde dans les bidonvilles en région parisienne a invité le fondateur, le Père Joseph Wresinski, à créer un institut de recherche sur les questions sociales qui a vu le jour en 1968. Cela a abouti au développement de différentes actions en vue de mieux comprendre l'extrême pauvreté et les dispositifs de lutte partant du constat qu'une couche de la population est totalement exclue de la société et de la démocratie. Cette catégorie est non représentée, reconnue, défendue et protégée. (Cf. ouvrage « *La condition du sous-prolétariat* » Jean Labbens, 1965).

Epistémologiquement, Il existe trois sortes de connaissances :

4. Connaissances existentielles de l'expérience de la pauvreté des personnes vulnérables : elles ne savent pas les exprimer, les partager. Comment les formaliser et les rendre partageables ?
5. Connaissances des praticiens : Comment valoriser leurs savoir-faire, leurs pratiques ?
6. Connaissances académiques : Comment faire pour que les universitaires n'étouffent pas le savoir des autres ?

En 1986, ATD lance le croisement des trois connaissances.

Le centre de recherche et de mémoire est animé par 3 personnes et est en lien avec différents acteurs.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu entretien individuel n°4

Organisme : SOL France, réseau de la transformation apprenante

Lieu : Paris 8^{ème}

Personne rencontrée : Jacques CHAIZE, Président de SOL France

Date : 31 mars 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Questions :

- **Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre expérience dans le domaine de l'OA ?**

J'ai consacré l'essentiel de ma carrière à diriger et développer des entreprises industrielles en France et dans le monde. Mon expérience de dirigeant m'a conduit à mettre en place des organisations en réseau, à initier les premières démarches apprenantes et, plus récemment, à les conjuguer avec succès aux pratiques de lean management. J'ai décrit ses expériences dans plusieurs ouvrages : « *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur* » (Calmann Lévy, 1992) et « *Le grand écart* » (Village Mondial, 1998). En 2007, j'ai coordonné « *Repenser l'entreprise* » (Cherche Midi), un ouvrage collectif rassemblant des experts de toutes disciplines autour des enjeux de l'entreprise. Je suis également président du réseau SOL France.

- **Comment définiriez-vous une organisation apprenante ? Quelle stratégie mettre en place pour devenir une organisation apprenante ?**

Une entreprise apprenante ne se résume pas à une « organisation apprenante ». Le fond du sujet n'est pas de changer l'organisation mais de rendre les acteurs de l'entreprise des « *apprenants* » aux niveaux individuel et collectif. Rendre quelqu'un ou un groupe « *auteur* », cela permet de se développer, de libérer la créativité, de devenir un acteur de changement. Pour devenir une organisation apprenante, il y a un double enjeu : opérationnel et stratégique. Il faut par conséquent identifier dans le travail quotidien des acteurs ce qui empêche de bien travailler. D'abord la résolution des problèmes au quotidien : prendre les problèmes un par un, « *aller chercher le caillou dans la chaussure* » (outils : diagramme de Pareto ; QQQQCP). Puis, Il faut tirer le fil en se posant les bonnes questions. Pour cela, il faut être capable individuellement et collectivement de se remettre en cause, d'interroger nos croyances et nos schémas mentaux. Comme l'indiquent Argyris et Schon, passer de l'apprentissage en simple boucle (vise à corriger les erreurs dans les limites fixées) à l'apprentissage en double boucle (remet en cause les valeurs et les façons de faire). Un outil adapté à cette démarche est les « *5 pourquoi ?* ».

- Dans l'ouvrage « *La cinquième discipline* » de Peter Senge, les cinq disciplines sont présentées (l'envie d'apprendre, les modèles mentaux, la vision partagée et l'équipe apprenante, la pensée systémique). Comment développer au sein d'une entreprise ces 5 disciplines ?

Quelques conseils/pistes :

- Travailler sur l'apprentissage individuel (envie d'apprendre, se questionner sur ses croyances) ;
- Susciter l'obligation d'apprendre à faire mieux ;
- Sortir des routines d'action ;
- Favoriser le « côte à côte » et non le « face à face » ;
- Changer la posture du manager ;
- Travailler sur les vrais leviers (importance du diagnostic approfondi par les praticiens) ;
- Ne pas fuir face aux problèmes majeurs ;
- Rendre les gens « auteurs » ;
- Favoriser des démarches collectives constituées de groupes divers ;
- Il ne faut jamais préjuger de la solution ;
- Accepter d'être ignorant ;
- Travailler sur le cœur de métier de l'organisation ;
- Avoir une démarche itérative « *stratégie des petits pas* ».

Pour résumé, c'est notre action qui forme notre pensée. C'est en nous que sont les solutions. Améliorer l'existant avec l'existant pour garantir la pérennité.

- Quels sont les effets bénéfiques d'une démarche d'apprentissage pour l'organisation et ses acteurs ?
L'intelligence collective est source de changement, mais, attention, cela n'est pas facile. C'est exigeant et impliquant pour les acteurs, car on apprend ce que l'on ne veut pas apprendre. Il faut travailler sur des choses douloureuses. L'apprentissage n'est pas un déploiement mais une contamination.

- Pouvez-vous nous en dire davantage sur le lien entre le lean et le learn ?

J'ai beaucoup travaillé sur le lien entre le lean & learn qui est une démarche conjuguée du lean management et des pratiques des organisations apprenantes. Le lean, système d'organisation industrielle, introduit initialement au sein des usines Toyota dans les années 1970, vise à faire participer l'ensemble des employés d'une entreprise à l'amélioration de la performance des processus par la lutte contre les gaspillages et tout ce qui ne produit pas de la valeur ajoutée. « *Le lean est un système de management d'apprentissage* ». Le learn (apprenance), popularisée par Peter Senge dans les années 1990, est un ensemble de 5 disciplines individuelles et collectives qui permet aux membres d'une organisation de développer leurs capacités et d'apprendre en permanence comment apprendre ensemble. Je recommande le livre de Michael Ballé « *Le management Lean* ». C'est un ouvrage utile pour comprendre ce qu'est le lean management, à quoi il sert et le contexte dans lequel il peut s'appliquer. Il revient sur tous les concepts clés du lean management.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu entretien individuel n°5

Organisme : SNCF Réseau

Lieu : Direction innovation de SNCF Réseau au Campus Rimbaud, 10 rue Camille Moke, Saint Denis.

Personne rencontrée : Sylvie CARUSO CAHN, Responsable Prospective appliquée

Date : 5 avril 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Questions :

- **Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre expérience dans le domaine de l'OA ?**

Je suis Psychologue clinicienne, coach de dirigeants, d'équipe et d'organisation. Après un parcours riche de différentes missions de transformation à la SNCF dont notamment responsable du développement des dirigeants, j'ai rejoint récemment la direction innovation à la SNCF Réseau en tant que responsable de la prospective appliquée. Je suis co-auteure de « *La boîte à outils de l'intelligence collective* » aux éditions DUNOD. Durant mon parcours professionnel, j'ai été amenée à conduire des changements de culture systémiques et à utiliser des dynamiques d'intelligence collective.

- **Comment définissez-vous une organisation apprenante ?**

Ce processus ambitieux vise à impulser et accélérer, par le management, un changement culturel qui favorise l'innovation dans toutes les entités de l'entreprise, pour mieux atteindre les objectifs de son projet stratégique. Il intègre un travail sur les manières de penser, d'agir et d'interagir. L'ouverture est l'une des conditions de l'innovation. Elle consiste à s'intéresser à ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, comme à accepter des idées différentes des siennes. L'innovation passe aussi par la confiance et la responsabilisation. Elle passe enfin par la possibilité que l'on se donne d'expérimenter les idées et l'acceptation du droit à l'erreur.

- **Quelles sont les conditions de réussite pour devenir une organisation apprenante ?**

- Etre soutenu par la volonté des dirigeants.
- Travailler la couche managériale, notamment les managers intermédiaires et opérationnels.
- Croire aux capacités créatrices des personnes et à l'intelligence collective
- Favoriser l'engagement, la responsabilisation, l'autonomie des individus, des acteurs.

- Définir et écrire une vision partagée par tous les acteurs d'une entreprise de la base au sommet. Là où on veut aller !
- S'ouvrir aux autres et favoriser l'écoute, le respect, l'empathie, la bienveillance entre individus. Faciliter la rencontre profonde des gens !
- Améliorer les interfaces et élargir les schémas mentaux des gens.
- Travailler sur les pouvoirs, les contre-pouvoirs et les régulations.
- Développer une capacité des acteurs à faire face au réel, aux vrais problèmes (pensée systémique). Secouer le cocotier !
- Expérimenter individuellement et collectivement, même si c'est chaotique.
- S'appuyer sur des acteurs qui veulent bouger. Etre acteur de changement !
- Se penser comme premier bénéficiaire ou client.
- Se mettre en mouvement, aller chercher les gens de l'intérieur. Travailler sur la façon d'être de chacun.
- Lâcher le contrôle, laisser les choses en roue libre. Faciliter la liberté d'entreprendre !
- Donner du sens et le faire connaître. Donner également envie !
- Créer des solidarités et des liens. Rendre possible ce qui ne paraît pas possible !
- Fixer un agenda, des étapes.
- Avoir des lieux ou espaces de régulation.
- Avoir des facilitateurs formés.
- Appliquer au CODIR la démarche d'apprenance : être capable de changer et de partager.
- Favoriser le travail collaboratif en binôme, trinôme et en équipe.
- Rattacher le pilotage global au DG.
- Se laisser du temps (5 à 10 ans).
- Avoir une bonne méthode de prévention et gestion des conflits.
- Développer une culture de l'innovation. Tout le monde peut innover ! Cela passe par une ouverture au monde : être curieux, faire de la veille, expérimenter, fabriquer, prototyper, se relier à une communauté, se comparer aux autres, favoriser l'émulation et la coopération....



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu entretien individuel n°6

Organisme : POLIA Consulting

Lieu : Paris 19^{ème} - Entretien téléphonique

Personne rencontrée : Jean-Yves PRAX, Consultant

Date : 6 avril 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Questions :

- Pouvez-vous brièvement vous présenter ainsi que votre expérience dans le domaine de l'OA/KM ?

Depuis 1993, je fais partie des pionniers français en Knowledge Management (KM). J'ai introduit cette approche dans des dizaines de grandes entreprises françaises et internationales. Je suis, depuis 2007, co-fondateur du cabinet POLIA Management Solidaire et depuis 2001 Fondateur et Président du groupe POLIA. Géophysicien (traitement sismique) puis Manager en exploration pétrolière, j'ai été directeur d'un groupe informatique puis Fondateur et PDG de CorEdge et Directeur associé de Quaternaire. L'organisation apprenante et le KM sont des concepts et des démarches que je connais effectivement bien et, notamment, dans le contexte assez particulier des ONGs, Bailleurs et Agences de Développement. J'accompagne d'ailleurs en ce moment l'AFD sur ce sujet. J'ai également travaillé sur ce sujet pour le CIDR, Handicap International, Action contre la Faim, Planète Urgence, Aides et Action. Je suis auteur de plusieurs ouvrages dont « *Le Manuel du Knowledge Management, édition DUNOD* ».

- Quels sont les enjeux du management des connaissances (KM) pour une entreprise ?

L'enjeu du management des connaissances, ce n'est pas tant de savoir tout de suite : Quoi ? ni Comment ? mais Pourquoi ? C'est-à-dire qu'est ce qui justifie de mettre en place une telle démarche ? Quelles sont les attentes stratégiques ? Quels sont les enjeux de business ? Au cours de ces 20 dernières années, j'ai accompagné plusieurs entreprises de tous types, tous secteurs, toutes tailles, toutes natures et j'ai pu collecter un peu toutes les réponses à cette fameuse question : pourquoi voulez-vous lancer une démarche ?

La plupart du temps, les entreprises se rangent dans trois grandes catégories :

1. La première catégorie de réponses c'est vraiment tout ce qui touche aux gains de productivité, dans le processus, dans le business, dans le cœur métier, mais également aux gains d'efficacité et de qualité. En quoi le KM répond-t-il ? Il aide à capitaliser, à établir des standards, des modes opératoires, des consignes d'exploitation. Il aide à dupliquer des bonnes pratiques qui ont marché dans un site et à les réutiliser dans un autre site. Il aide à éviter de reproduire des erreurs déjà commises dans le passé qui coûtent très chères. Il aide à accéder à la connaissance utile pour réaliser la tâche, à maintenir la traçabilité des décisions qui ont été prises dans les projets...

2. La deuxième catégorie touche à la valorisation des ressources humaines dans une entreprise. Finalement un salarié qui va choisir une entreprise, à salaire égal, va choisir l'entreprise qui lui donne plus de possibilités de développement personnel c'est-à-dire d'apprendre, de favoriser ses expériences, d'apprendre des autres, d'échanger. Cette catégorie de type RH consiste par exemple à essayer de faciliter l'intégration des nouveaux embauchés, favoriser le développement personnel des collaborateurs, éviter la perte de savoir-faire au moment du départ d'un salarié, identifier des expertises très pointues, très cruciales dans un domaine. Et puis, il y a également toute la question du partage des connaissances dans des contextes interculturels ou intergénérationnels. Pour cette deuxième partie consacrée au développement des ressources humaines, on parle d'entreprise apprenante ou d'organisation apprenante.
3. Enfin, la troisième catégorie est l'innovation. Le management des connaissances ne devrait pas uniquement servir à gérer les connaissances existantes mais également à servir à créer des connaissances nouvelles afin de favoriser l'innovation. C'est ce qu'on appelle la « *fertilisation croisée* » : c'est-à-dire mettre en place des communautés de pratique et d'échanges multi ou interdisciplinaires entre les gens qui ne se côtoient pas d'habitude. C'est l'émergence d'idées nouvelles, mieux comprendre les clients, analyser les attentes fondamentales et toutes les questions de repositionnement stratégique.

A noter que les ONG sont une source d'innovation permanente car très en contact avec le terrain, la réalité.

- **Quelles sont les grandes évolutions du KM depuis les vingt dernières années ?**

Il y a eu trois grandes périodes depuis 1995, date à laquelle le KM émerge.

La première période, des années 95 jusqu'en 2000, c'est la période « *contenu* ». Ce sont de très grosses entreprises industrielles dont le mode opératoire est basé sur les règles, les procédures, la technicité et qui ont des contraintes et exigences réglementaires fortes (exemples : Areva, EDF, Airbus ...). C'est une période assez décevante car on pensait « *mettre en boîte* » toute la connaissance, alors que l'on n'avait pas compris qu'une partie des connaissances tacites et implicites ne pouvait justement pas être mise en boîte et que, souvent, une fois accumulée, dans des bases de données, personne ne les utilise. En conclusion, la capitalisation des connaissances ne sert à rien tant que vous n'avez pas réutilisé cette connaissance. Donc ce qu'il faut piloter, ce n'est pas la capitalisation en mode « *Push* » mais la réutilisation en mode « *Pull* ».

A partir de 2000, se mettent en place des démarches KM pour favoriser l'innovation. En général, le manque d'innovation est dû à un hyper-cloisonnement par branches, par disciplines, par métiers, par pays. Les gens ne se connaissent pas. Ils ne sont pas capables de travailler ensemble et ne se comprennent pas. Or, il est facile de démontrer qu'il y a d'énormes gisements de productivité et d'innovation dans l'interface entre deux disciplines différentes. Donc on commence à introduire des outils plus informels basés sur l'échange et la transversalité, notamment les communautés de pratiques. On commence à parler d'apprendre les uns des autres, de partager des connaissances pour recevoir et, petit à petit, on voit que « *l'humain* », porteur d'expériences et de connaissances, prend le pas sur le « *documentaire* ». On quitte les périodes de certification ISO, très documentaires, très réglementaires, pour rentrer dans des démarches beaucoup plus basées sur des échanges.

Enfin, la troisième période est celle que l'on vit actuellement. C'est la période de l'incroyable engouement des personnes pour les réseaux sociaux. Ce sont des outils comme Viadeo, LinkedIn, qui traduisent une revendication de l'individu d'être reconnu comme légitime détenteur de son propre capital d'expériences et de connaissances et cela même s'il est salarié d'une entreprise.

- **Quelles sont les principales erreurs à ne pas commettre en abordant cette discipline ?**

Les deux principales erreurs sont :

Le **mythe du cerveau en disque dur**. Il faut comprendre que, d'un côté, on peut avoir des connaissances dites explicites et fortement validées comme des règles, des normes, des standards, des modes opératoires qui ont tout bénéfice à être écrites, documentées, capitalisées et réutilisées. Cela est un socle de connaissances sur le lequel il y a des gains énormes. Mais, il faut reconnaître que, de l'autre côté, nous allons avoir des individus qui détiennent des expériences fortement contextuelles, très complexes. En fait, il serait parfois illusoire de vouloir capitaliser ces expériences parce qu'elles ne seraient pas réutilisables par les pairs à cause du fait qu'elles sont contextuelles. Par conséquent, au lieu de permettre uniquement d'accéder au contenu de la connaissance, le KM doit plutôt permettre d'accéder à la personne. Ainsi, si vous avez des questions sur un point particulier, le KM va vous rediriger vers la bonne personne.

Le **mythe du progiciel KM** : les plates-formes collaboratives restent souvent désespérément vides ou, pire encore, bourrées d'informations inutiles. Les intranets pointent sur des documents obsolètes, les bases de bonnes pratiques sont remplies de fiches de capitalisation qui n'ont jamais fait l'objet d'une réutilisation et, pendant ce temps-là, le vrai KM se traite à la machine à café ! Donc, bien entendu, les outils technologiques sont des supports indispensables au management des connaissances, mais qu'il faut d'abord œuvrer sur la dynamique humaine des échanges, sur le contenu, sur la qualité des contenus et ensuite, bien entendu, se servir des outils comme d'un support.

- Quels sont les différentes phases pour la mise en place d'un dispositif KM ?

Phase 1 : démarrer par un diagnostic

La pensée systémique et collaborative est essentielle pour favoriser un bon diagnostic et identifier les thèmes ou sujets transversaux à travailler. Définir une vision et des objectifs communs. Etablir un agenda et identifier des pilotes et des sponsors.

Phase 2 : lancer une phase pilote – 8 à 12 mois

Mettre en place des activités concrètes comme :

Les processus de capitalisation des retours d'expériences qui sont généralement mal menés au sein des entreprises ou organisations :

- Expérience vécue
- Retour d'expérience/bilan
- Recommandations
- Dé-conceptualisation et identification des bonnes pratiques
- Réplication des bonnes pratiques
- Evaluation des résultats

Les communautés de pratiques (lieu d'échange transversal et a-hiérarchique) qui sont composées d'un groupe restreint (10 à 15 personnes), acteurs locaux (porteurs de connaissances) et nationaux, de niveau hiérarchique et métiers différents (cross-fertilisation). Elles sont un très bon levier pour encourager la gestion et la création de connaissances. Avec les communautés de pratiques, on produit lentement un changement culturel au sein de l'entreprise. C'est une acculturation progressive qui est plus lente mais plus ambitieuse.

Phase 3 : procéder au déploiement

Généraliser la démarche, cela permettra de pérenniser le processus KM. Cette phase de maturation permet d'inoculer la culture KM dans l'entreprise. On démarre doucement mais on va plus loin. A ce stade, il est important de mettre également en place une plate-forme collaborative (MOOC). Il faut investir dans un bon outil ergonomique et puissant.

A noter : tout au long des 3 phases, on communique régulièrement (réunion, séminaire, newsletters, intranet, vidéo...) pour informer du processus tous les acteurs. Il est également important d'identifier des pilotes capables d'être des animateurs, facilitateurs, des catalyseurs de synergie des dynamiques collectives telles que les communautés de pratiques.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu entretien individuel n°7

Organisme : **CORDAID**

Lieu : **Paris 19^{ème} – Téléconférence**

Personne rencontrée : **Remco VAN DER VEEN, Directeur des programmes**

Date : **7 avril 2017**

Intervieweur : **Philippe Morié**

Questions :

- **Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre expérience dans le domaine de OA ?**

Je suis actuellement le directeur des programmes à Cordaid. Je suis également responsable de la qualité, de la synergie et de l'efficacité des programmes. Précédemment au sein de Cordaid, j'ai eu plusieurs fonctions tels que chargé de programme au département d'urgence et de réhabilitation pour les programmes en Turquie, au Burundi et en Sierra Leone, puis responsable du développement des programmes et des partenariats pour l'Afrique centrale, chef d'équipe pour le secteur Santé en Afrique et enfin directeur du secteur Santé.

Avant d'intégrer Cordaid, j'ai été assistant technique sur un projet GTZ (Projet Promotion Elevage Atacora) à Natitingou au Bénin.

- **Comment définissez-vous l'organisation Cordaid ?**

Cordaid est une organisation néerlandaise catholique pour l'aide au secours et au développement. Nous avons une vision d'un monde juste et durable pour tous où nous partageons nos biens communs mondiaux, où nous créons de l'espace pour la diversité et où nous travaillons ensemble avec tous ceux qui partagent nos valeurs, nos intérêts et un but commun.

Nous croyons en la solidarité, dans les capacités des communautés locales à faire un monde plus juste et plus fraternel. Les communautés locales offrent à tous leurs individus la possibilité de réaliser leur plein potentiel et de participer à la vie sociale, économique, culturelle et spirituelle.

Nous sommes une organisation à but non lucratif, novatrice, entrepreneuriale et professionnelle qui vise à maximiser l'impact social de notre travail dans les zones fragiles et touchées par les conflits. Les ressources humaines sont cruciales pour Cordaid. Sans les talents et les compétences des individus et des équipes qui composent le capital humain de Cordaid, nous ne serions pas en mesure d'obtenir les résultats et les impacts positifs dans la lutte contre la pauvreté et les injustices.

Nos principes directeurs sont les suivants :

• nous croyons à la subsidiarité. Autrement dit, assurer une prise de décision la plus proche du terrain. La relation entre le siège et les bureaux locaux doit être un processus continu et dynamique.

- Nous croyons également que l'excellence, l'efficacité et l'efficience sont mieux servies lorsque le personnel jouit d'un grand degré de liberté professionnelle, de responsabilité et de marge de manœuvre et, en même temps, qu'il est tenu responsable des objectifs comme des résultats. Les employés doivent s'acquitter pleinement de leurs tâches, atteindre leurs résultats, être responsables et avoir suffisamment d'autorité pour prendre des décisions.
- Nous sommes une organisation matricielle : le pouvoir exécutif de Cordaid est détenu par le conseil d'administration et les directeurs. Les chefs de département ont le pouvoir fonctionnel et opérationnel.
- Nous valorisons la coopération et leadership dans les équipes. En ce qui concerne les compétences des collègues, nous recherchons constamment leur coopération pour atteindre nos résultats.
- Nous adaptons nos programmes et nos effectifs au contexte. Nous sommes une organisation flexible et adaptable pour tenir compte des différents contextes d'intervention, des spécificités des programmes ou des secteurs et des niveaux budgétaires.

Notre expertise et nos domaines d'intérêt sont ciblés sur les contextes les plus difficiles et les zones ou pays fragiles (en crise ou post-conflit). Cela nécessite une expertise très spécialisée et combinée (santé, résilience, justice et paix, sécurité alimentaire...). À tout moment, nos collaborateurs collaborent avec nos partenaires pour innover et mettre en place de nouveaux programmes tout en gérant, coordonnant et surveillant divers projets dans plusieurs pays.

• Pouvez-vous me présenter votre Open DATA ?

Cordaid vise à être reconnue comme l'une des ONG les plus transparentes en termes d'ouverture sur les résultats et impacts des programmes et des projets. Depuis 2013, nous publions tous nos projets sur notre site (données complètes) conformément aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI). Toutes les histoires autour de nos projets, y compris les objectifs, les résultats, les bailleurs de fonds et les partenaires sont régulièrement mises à jour.

Pour cela, nous utilisons l'Open DATA. Cette base de données est ouverte à quiconque souhaite l'utiliser. Nous croyons que le partage de l'information et des connaissances facilitera la coopération et l'innovation dans le secteur du développement international. Cela améliorera ainsi la qualité, l'impact et la pertinence de notre travail. Nous publions et mettons à jour nos projets tous les trimestres. Nous travaillons sur le principe que toutes les informations sur le projet devraient être publiées, à moins qu'une raison claire ne soit fournie conformément à la politique d'exclusion.

La qualité des données est l'un des principaux défis de ce processus, car elle provient traditionnellement d'informations fragmentées détenues dans les systèmes internes sans aucune publication. Il est possible que vous puissiez remarquer des erreurs ou des imperfections dans nos fichiers de données. Nous croyons que les données ouvertes ne concernent pas la publication de données parfaites. Il s'agit de perfectionner ces données et les activités qu'elles concernent. À mesure que la culture des données ouvertes et de la transparence s'intègre dans l'organisation, la qualité et l'application des données continueront à s'améliorer. La combinaison des fichiers de données Cordaid avec ceux d'autres ONG et organes gouvernementaux permet d'obtenir une vue d'ensemble des activités : qui ? Quand ? Comment ? Par qui ? Et où ? En outre, les données ouvertes peuvent être utilisées comme outil de communication, outil de suivi et d'évaluation.

• Comment voulez-vous développer votre expertise au sein de Cordaid ?

Le développement de l'expertise au sein de Cordaid concerne l'expérience, les connaissances et les compétences des employés. Nous avons fixé l'objectif de transformer progressivement nos unités de programme en centres d'expertise. C'est un processus continu et long.

Pour ce faire, nous avons mis en place cinq étapes :

1. définir l'expertise,
2. faire l'inventaire et l'analyse des écarts,
3. réaliser un plan de développement personnel,
4. identifier le personnel clé,
5. planifier la relève et faire la promotion des talents.

Le développement de l'expertise passe également par :

- L'apprentissage collectif fondé sur l'expérience et le partage des bonnes pratiques ;
- La recherche d'action en collaboration avec des solutions créatives ;
- La publication d'articles et de résultats de recherche (universitaires) ;
- Le développement de la recherche et l'innovation en collaboration avec des instituts scientifiques ;
- Le partage des connaissances en plateforme en ligne, des documents et des outils.

- **Vous avez connu plusieurs processus de changement au sein de Cordaid : comment ces changements se sont-ils opérés ?**

Malheureusement, les changements ne partent pas toujours des apprentissages individuels, collectifs ou organisationnels. Pourquoi ? Parce que nous faisons face à un contexte qui change très rapidement, des nouvelles opportunités, des politiques des bailleurs moins généreuses. Cordaid a vu son enveloppe budgétaire contractualisée avec l'Etat néerlandais chuter de 120 millions d'euros à 20 millions d'euros en 5 ans.

Suite à la crise financière de 2008, la montée de l'extrême droite et le repli identitaire, la crise des réfugiés en Europe, l'aide internationale des Pays-Bas est passée de 0,8% à 0,3%. Les élections récentes ne vont pas changer la donne. Et puis, apparaît de plus en plus une population néerlandaise en situation de précarité qu'il faut aider : la solidarité internationale n'est donc pas prioritaire. Les politiques publiques se concentrent sur des mesures à court terme. Le niveau de compétition entre ONG est extrêmement élevé aux Pays Bas. Face à ces fortes évolutions nationales, Cordaid se transforme pour mieux faire. C'est une véritable mutation car tous les employés et les services sont concernés. Les changements sont profonds et durables.

Cette transformation de type 2 (évolution qui affecte le système organisationnel et structurel) s'articule sur quatre leviers de changements :

1. Travailler sur le modèle économique (réduction des coûts, du personnel, recherche active de nouveaux financeurs...) ;
2. Se réorganiser (organisation plus plate, réduire les niveaux hiérarchiques, décentraliser la mise en œuvre opérationnelle et décisionnelle...) ;
3. Amener les gens à travailler davantage ensemble (travail d'équipe, groupes transversaux, plus de coopération et de synergie entre acteurs...) ;
4. Croiser et développer nos expertises thématiques et géographiques pour prendre le leadership (agenda commun, valorisation des savoirs et interactions, mise en place d'une plateforme KM...).

Avec ces leviers, nous espérons renforcer notre efficacité et notre efficience et, par-là, augmenter la performance globale de Cordaid. A ce jour, notre budget global qui précédemment était de 320 millions d'euros avec la subvention de l'Etat de 120 M € est aujourd'hui de 280 millions d'euros avec uniquement 20 M € de l'Etat.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu entretien individuel n°8

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Paris 19^{ième} Entretien téléphonique

Personne rencontrée : Jean-Luc GRAVEN, Responsable du Département Recherche Innovation Sociale

Date : 11 avril 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Questions :

- **Peux-tu me présenter brièvement les enseignements tirés des chantiers prioritaires (difficultés et réussites) ? Quelles sont les suites de ces chantiers ?**

Les principales difficultés rencontrées sont de deux ordres. Tout d'abord c'était une démarche trop descendante (top down) avec une méthodologie floue (identifiez des actions signes : actions prophétiques, de référence ou modélisables ?). Ces deux aspects n'ont pas encouragé, tout au long du processus, l'adhésion et l'implication des acteurs de délégations. Ensuite, il existait une contradiction sur le fait que c'était des chantiers dits « prioritaires » alors qu'ils étaient au nombre de 10. Cette situation a compliqué la coordination générale des chantiers et a conduit les chantiers à évoluer en parallèle.

Sur les réussites, le fait d'orienter progressivement le travail des chantiers sur la recherche-action, l'expérimentation et la capitalisation a porté, à long terme, ses fruits. Cela a permis de valoriser le travail et de le faire partager à un plus grand nombre d'acteurs.

Concernant les suites, il existe, dans quelques délégations, des efforts pour reprendre les productions sur un ou plusieurs thèmes des chantiers. Mais globalement, il y a beaucoup de déperdition. Les capitalisations des chantiers sont sur l'intranet ISIDOR mais cela ne permet pas une diffusion et une appropriation forte à l'ensemble des acteurs du Secours Catholique et notamment des équipes locales.

- **La culture d'apprentissage est-elle présente au sein du SCCF ?**

Il existe différentes formes de démarches d'apprentissage et depuis longtemps. Seulement, elles ne sont pas des leviers suffisamment puissants pour développer une culture d'apprentissage au sein du SC-CF. A ce jour, cette dernière n'existe pas ! Chacun pédale dans la semoule et dans son coin ! Il est crucial de mettre des forces au service des délégations pour contribuer à la production, car le siège en fait trop. Les délégations n'en peuvent plus : il y a trop de frustration. Le national est trop puissant. Il faut trouver une pédagogie qui émane de la réalité du terrain. D'urgence le SC-CF doit se mettre à fonctionner en réseau. Cela va aussi bien entre le siège et les délégations qu'entre les

délégations et les équipes locales. Il faut apprendre à fonctionner à l'horizontale pour pouvoir mieux fluidifier la communication et valoriser les savoirs des équipes locales et des personnes en précarité.

Nous sommes en plein paradoxe et contradiction. Nous sommes une association qui cherche à associer les personnes en précarité, à croiser et valoriser les savoirs locaux, et à devenir une organisation apprenante ; et pourtant, en même temps, il y a un hiatus entre les discours tenus (Axes 1996, Orientations 2006, Projet national 2016) et les réalisations concrètes. Nos équipes locales, composées majoritairement de bénévoles, ne sont pas suffisamment actrices et auteures. Trop souvent, elles sont considérées comme « *étant dans le distributif et le paternalisme* ». De fait, il existe au SC-CF la prédominance d'une culture de celui qui sait, de l'expert, généralement basé au national, les salariés, et une faible prise en compte des savoirs individuels et collectifs des acteurs du terrain, les bénévoles.

- **Quelles sont les conditions clés que doit réunir le SCCF pour devenir une organisation apprenante ?**

Apprendre, ce n'est pas simple. Réfléchir avec d'autres non plus. Il faut donc donner à chacun et à tous, envie, d'apprendre, de travailler ensemble pour agir ensemble. Nous l'avons fait pendant 12 ans, notamment dans un groupe national appelé « *Quartier* ». C'était une démarche en réseau qui réunissait 20 à 30 personnes accompagnées d'un animateur. Le groupe travaillait sur des démarches de développement en zone urbaine et rurale. Ce groupe a produit quatre livrets pédagogiques. Cet exemple montre que cela est possible et bénéfique.

Toutefois pour aller plus loin, il est primordial de réunir quelques conditions :

- Une volonté nationale qui prenne en compte la réalité des délégations et rejoigne leurs problématiques et s'appuie sur un processus de construction ascendant (Bottom up).
- Une démarche d'apprentissage suppose un cahier des charges précis (méthode, outils, étapes, missions de chacun...). Une démarche d'apprentissage d'expérimentation, de recherche-action, de capitalisation demande du temps et de la rigueur.
- La diversité des personnes est un atout car elle permet de croiser les regards et les expériences. Une politique plus volontariste pourrait rétablir un meilleur équilibre qui tienne compte de critères comme bénévoles/salariés, national/local, personnes ayant vécu la pauvreté/autres personnes. La parité femmes/hommes peut également entrer dans la composition des équipes.
- Les équipes pluridisciplinaires et composites fonctionnent bien si elles sont animées par des facilitateurs et si les personnes qui en font partie sont considérées comme des ressources qui se réalisent dans le travail en commun.
- Les différentes formes d'expertise doivent être considérées de manière égale : un équilibre et une complémentarité sont à trouver entre celles issues de l'expérience de terrain et du vécu et celles issues des connaissances et d'une vision stratégique nationale sur le sujet. Il faut compléter ce panorama par des expertises externes, associatives, universitaires et internationales.
- Les équipes ne doivent pas être portées par des individus isolés et, de plus, doivent pouvoir s'autonomiser vis-à-vis de ceux qui les ont initiées. Un partage équitable des

responsabilités favorise l'investissement de tous (par exemple, binômes de pilotage tournants avec des équilibres bénévoles/salariés, local/national...).

- La capacité des acteurs à voir l'intérêt et la finalité de la démarche ainsi que la reconnaissance institutionnelle de leur investissement dans celle-ci (mandatement explicite et engagement signé) favorisent leur mobilisation et leur choix d'en faire une priorité.
- Il est indispensable de dédier à ces démarches des moyens spécifiques : humains, techniques et financiers qui conditionnent le pilotage politique, l'animation, la communication, la logistique et l'organisation.
- Une instance de coordination qui rassemble les têtes de réseau favorise la mutualisation et la diffusion et permet d'exercer un pouvoir d'influence positif sur la vie de l'association en constituant une force de propositions. Une coordination efficace favorise la cohérence de la démarche et la cohésion entre participants à condition qu'elle soit clairement située comme catalyseur et agent de liaison... : un véritable fonctionnement en réseau peut dépendre de la qualité de ce positionnement au service de chacun et en interface avec tous.
- Pour que le Secours Catholique-Caritas France devienne réellement une organisation apprenante et soit capable de conduire dans la durée des démarches de recherche, il faut qu'il s'oriente davantage vers une pédagogie du développement. Il est nécessaire de sensibiliser les directions support et actions du siège national pour qu'elles identifient mieux leurs rôles et les actions à déployer pour porter la démarche

- **En quoi une démarche d'apprentissage favorise-t-elle des processus de changement et d'innovation sociale ?**

L'innovation sociale est un chapeau pour une démarche d'apprentissage, d'expérimentation, de recherche-action, de capitalisation. L'articulation est très claire entre Organisation apprenante et Innovation sociale. Elles s'auto-nourrissent. Cela permet d'encourager un état d'esprit « d'apprenant » au niveau individuel et collectif ainsi que de développer une méthodologie.

- **Quelle place et quel rôle des responsables d'équipes tout au long du processus ?**

Actuellement, les managers (SG, directeurs, responsables, délégués, coordinateurs, ...) sont focalisés sur la gestion et l'efficacité. Il manque la dimension animation et militante. Il est souhaitable d'avoir des manager leader qui savent animer, militer, faire travailler les gens ensemble, porter une vision, créer des synergies et des partenariats entre acteurs internes et externes.

- **L'organisation structurelle du SCCF est-elle un frein pour le développement d'une culture d'apprentissage ou inversement ?**

C'est un modèle bureaucratique et hiérarchique. La structure du SCCF ne permet pas suffisamment la recherche, l'apprentissage collectif, l'expérimentation. Notre organisation est celle d'avant et non celle d'après. Nous devons faire évoluer notre organisation pour l'adapter aux défis d'aujourd'hui, en commençant par la faire bouger. Il faut donner des signaux qui encouragent la dynamique porteuse de changement et de développement d'une culture apprenante.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - **Département Management, Innovation, Prospective**

Compte-rendu entretien individuel n°9

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Paris 19^{ème} - Entretien téléphonique

Personne rencontrée : Damien ROUILLIER, Délégué Régional Centre

Date : 21 avril 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Questions :

- 1) Peux-tu me présenter brièvement la genèse sur le souhait de devenir organisation apprenante au sein du SCCF ?

L'idée et l'initiative vient de Bernard Thibaud en 2004, en vue de la préparation du 60^{ème} anniversaire du SC-CF. Elle débouche sur une recherche-action de type ACORA avec le Collège Coopératif (Jean-Luc Graven et Robert Ponchon y sont associés étroitement) auprès d'une dizaine de groupes du SC-CF en France. L'ensemble sera consigné dans un numéro des cahiers de l'atelier. En 2014, Bernard relance l'idée pour le 70^{ème}, cette fois-ci, avec un soutien fort du Bureau (PSGA) et du Conseil d'Administration (CA), ce qui n'est pas banal. Il confie la réflexion à un groupe de travail, avec une commande large sur la création par le SCCF d'un institut de formation et de recherche avec plusieurs entrées (formation des salariés et des bénévoles, local-global, enjeux de pouvoir agir plus efficacement, éducation populaire, dimension Diaconia...).

- 2) Comment le groupe a-t-il travaillé ?

Le groupe a été mandaté pour décliner cette commande en propositions. Il est co-piloté par Daniel Verger (DI Ile de France au démarrage de l'étude) et moi-même (délégué du Maine et Loire). Il est composé de quatre autres personnes (Pauline Rocher, formation des réseaux ; Anne-Catherine Berne, DRED ; Annie Orsoni, déléguée de Paris ; Vincent Blyweert, responsable du Pôle développement RH). Pour présenter au CA quelques scénarios pour l'Institut de Formation et de Recherche, nous avons organisé six rencontres du groupe de travail, de janvier à octobre 2015, dont deux ont été élargies à des personnalités extérieures au SCCF. Ces entretiens avec des personnalités extérieures (panel d'acteurs de la société civile : 2 personnes du réseau du partage des savoirs, 2 universitaires, 1 enseignante d'un établissement catholique, 1 personne des Semaines sociales, 1 personne des réseaux de solidarité internationale) ont été réalisés de février à juin 2015. Un travail d'analyse de l'environnement extérieur

a permis d'enrichir la réflexion. Les personnes rencontrées ont fait un retour très positif et favorable sur cette démarche. Un texte de politique générale a été élaboré assez tôt dans la démarche. Il a connu plusieurs versions, a circulé dans le groupe, et a été partagé avec les personnalités extérieures associées. Les directions concernées au Secours Catholique - Caritas France ont été consultées à plusieurs reprises. Il faut néanmoins souligner que le travail de ce groupe a été limité par le temps que les uns et les autres membres ont pu y consacrer. Le sujet, vaste et complexe, aurait pu se prêter à un traitement plus approfondi, à la fois en termes d'état des lieux de l'existant (interne comme externe), de recueil des besoins (internes et externes), de consultation interne, de renforcement des options, de déploiement de scénarii possibles... Le groupe a rendu sa copie en janvier 2016 au Comité des Directeurs (CODIR), avec un document qui a été validé par le CA en février 2016. Le document final rend compte du cheminement de la réflexion du groupe (processus par itération), et de plusieurs effets de bascule qui se sont opérés dans la démarche :

- Un premier qui mettait beaucoup l'accent sur la société civile et la nécessité de penser des espaces de consolidation de l'engagement citoyen (mais en ne répondant pas particulièrement aux besoins propres du SCCF) ;
- Un deuxième qui, au contraire, focalisait l'effort à l'interne par la création d'une université d'entreprise (concept à l'œuvre dans quelques grandes entreprises, qui travaillent à la fois sur la promotion de la culture maison, sur la production de savoirs « utiles », sur le développement des connaissances personnelles et collectives, avec le défaut majeur de ne plus répondre aux besoins de la société civile) ;
- Un dernier qui nous a fait faire un pas de côté et a consisté à laisser la commande du CA sur la création d'un « *institut de formation* », pour proposer une démarche d'organisation apprenante (concept qui se retrouve dans le Projet Associatif) dont la formation est un axe, mais n'est pas l'entrée majeure ni première.

3) Quel regard portes-tu sur la production du groupe de réflexion ?

Le document final a été très apprécié par le CODIR et le CA. Cependant, pour ma part, le texte final est insatisfaisant à plusieurs égards. Le terme lui-même d'organisation apprenante est apparu lors d'une réunion de septembre 2015, amené par Stéphane Montier, qui l'illustre par le diagramme que nous avons repris. Mais alors, nous n'avons pas eu le temps d'approfondir la notion, de découvrir le concept ou les concepts, les écoles... C'est un grand manque et c'est l'un des problèmes actuels : les termes sont parlants et chacun peut y mettre un contenu différent.

D'autre part, la mise en réflexion a provoqué quelques remous dans la maison, avec des interrogations, des craintes d'évolution ou d'impact sur telle ou telle entité existante. Le groupe n'étant pas en mesure de projeter un modèle d'organisation (problème de temps, mais aussi de manque de maîtrise des enjeux inter-direction au siège), nous avons proposé un démarrage en mode projet, en situant les contours de ce que pourrait être cette organisation apprenante (ou les grands principes). Enfin, il énumère trois entités (université-laboratoire-incubateur) qui correspondent sans doute plus à des fonctions qu'à des structures en tant que telles. On retrouve là aussi, je pense, une forme de correspondance avec l'entrée « *institut* », qui a biaisé la réflexion. A mon sens, il ne faut pas trop se polariser sur ces termes, ni sur cette vision en trois entités. Cette présentation a cependant le mérite d'insister sur la nécessaire « *structuration* » de l'organisation apprenante au sein du SCCF

4) Le terme d'organisation apprenante parle-t-il au sein du SCCF ?

Nous n'avons pas du tout la même vision ni compréhension d'une organisation apprenante. Cependant, le concept nous parle et évoque deux aspects essentiels :

- a. La nécessité de travailler davantage en réseau et en transversalité ;
- b. La conscience d'avoir un énorme capital humain riche de savoirs non exploités et venant du terrain.

Sur le concept d'organisation apprenante (profondeur du concept, différentes écoles et approches), il n'y a rien au sein du SCCF ! La dimension apprenante est comprise chez les acteurs mais, en le décrivant, tout le monde met un peu ce qu'il veut. Il est indispensable de mettre au clair entre nous ce que recouvre cette notion pour le SCCF. Il faut développer une vision partagée. Partout sur le terrain, il existe des initiatives intéressantes, mais on ne sait pas les identifier, les faire dialoguer, avec d'autres, les mettre en résonnance, les analyser. Il y a donc une énorme déperdition sur tous les sujets traités. Il manque des repères par action menées ! Au sein du SCCF, l'unité géographique de référence est la délégation. Elle est le cœur du dispositif organisationnel du SCCF. Ce n'est pas la région ni le siège. Malheureusement, notre organisation centralisée fait que la mise en réseau dépend du siège avec une logique de demande auprès d'experts, « *de sachants* », et non une logique d'animation de réseaux. Cela freine les processus d'apprentissage. Il y a quelque chose qui n'est pas abouti ! A l'inverse, au niveau terrain, les équipes locales ne sont pas assez valorisées. Les réalités sont complexes et nous avons des difficultés à transformer des actions et des pratiques anciennes. On marche par slogans : « *sortir de l'assistanat ; aller vers l'accompagnement !* »... On n'essaye pas de faire un diagnostic, un état des lieux approfondi. Cela crée un décalage important entre notre vision de société présente dans notre projet national et la réalité de nos actions sur le terrain. On n'arrive pas bien à évoluer, à rentrer dans des processus de changement, à créer, à innover ! Il est donc essentiel de favoriser une rupture, de sortir des actions routinières. Pour cela, il faut identifier les facteurs bloquants et les leviers, se concentrer sur des axes prioritaires en résonnance et alignées aux projets, national et de délégation, et enfin développer l'expérimentation pour favoriser le changement. Au SCCF, il est possible de faire évoluer les pratiques car nous avons les moyens humains, financiers, matériels et techniques ainsi que la volonté des dirigeants et des acteurs. Il faut simplement un peu de temps pour s'y atteler et également ne pas vouloir trop embrasser pour ne pas s'épuiser et créer des frustrations ou du désarroi. Actuellement, nous voulons changer mais nous sommes bloqués. L'organisation du SCCF freine des processus de changement. Il faut faire davantage appel à l'intelligence collective, travailler sur le pourquoi. Nous produisons des actions pertinentes mais nous ne les partageons et valorisons pas suffisamment au sein des équipes, ce qui réduit notre impact.



Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu entretien individuel n°10

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Siège - 75007 Paris

Personne rencontrée : Bernard THIBAUD, Secrétaire Général

Date : 2 juin 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Questions :

1) Comment définirais-tu une organisation apprenante ?

L'apprenance est un cycle d'apprentissage individuel et collectif. Cela encourage l'innovation et la transformation des organisations dans la durée. Nous avons un réseau formidable d'acteurs, mais notre capacité d'apprendre de nos actions est très limitée ainsi que notre capacité d'apprendre des uns des autres. Nous devons tout d'abord apprendre auprès des personnes les plus fragiles. Cela requiert une vraie écoute de notre part pour reconnaître et valoriser les savoirs et les expériences vécues des plus fragiles en France et dans le monde.

2) Quels seraient les effets bénéfiques pour l'organisation et ses acteurs ?

Les effets bénéfiques sont l'atteinte des « *changements visés* » inscrits dans le projet national :

- « *Les savoirs des personnes et des groupes en précarité sont reconnus et partagés pour créer des connaissances et pratiques nouvelles.*
- *L'accès aux droits, notamment à l'éducation et au travail, est effectif pour tous.*
- *Les territoires marginalisés sont revitalisés et les inégalités territoriales sont réduites.*
- *Les personnes et les communautés de cultures et religions différentes œuvrent ensemble ».*

3) Y-a-t-il des espaces de partage et d'apprentissage transversaux, formels ou informels ?

Oui, il en existe, mais ils ne sont pas suffisants. Les acteurs doivent pouvoir analyser, évaluer, comprendre les actions, mais également apprendre des uns des autres.

4) Les plans de formations proposés sont-ils adaptés à des démarches d'apprentissage collectif ?

Le format des plans de formation est trop classique, trop descendant. Il est souhaitable de le revoir pour proposer des formations favorisant davantage l'intelligence collective, le croisement des savoirs, le partage des expériences vécues par les acteurs et les personnes en précarité. Il est important de valoriser et de s'enrichir de la diversité et des différences des uns et des autres.

Les co-formations sous forme d'apprentissage collectif, notamment à l'échelle régionale, permettent d'expérimenter les conditions d'une analyse croisée, d'un processus de co-construction de savoirs pour l'action entre, d'une part, des professionnels et/ou des praticiens ayant une expérience d'interaction avec des personnes et groupes en situation de pauvreté et, d'autre part, des personnes ayant l'expérience vécue de la grande pauvreté représentant leur milieu social.

5) Le droit à l'erreur est-il accepté à tous les niveaux ?

Il est accepté et souhaité ! Nous encourageons l'initiative, l'expérimentation, l'innovation. Encore récemment, je disais à un délégué de ne pas se freiner, de ne pas s'auto-censurer. Malheureusement, il y a pas mal d'auto-filtrage dans le réseau. Certainement que nous devons davantage afficher ce « *droit à l'erreur* » qui s'appuie sur nos quatre principes d'action :

1. « *Agir avec les personnes qui vivent la pauvreté.*
2. *Porter attention à la dimension spirituelle de chacun.*
3. *Prendre le temps de la relation et inscrire nos actions dans la durée.*
4. *Agir en partenariat et en réseaux, localement et globalement ».*

6) L'innovation sociale et les connaissances nouvelles sont-elles formalisées et diffusées ?

L'expérimentation et la capitalisation des connaissances ne sont pas suffisamment présentes au sein du SCCF. Il faut beaucoup plus formaliser, suivre, évaluer, capitaliser et diffuser les actions menées au sein des réseaux. Nous avons quelques expériences positives comme les chantiers prioritaires ou le travail du Département Recherche et Développement mais cela reste embryonnaire.

Le processus de diffusion doit se déployer en quatre étapes, s'inscrivant dans un cycle d'apprentissage collectif :

- Niveau préalable : apprendre des personnes en précarité
- Niveau I : apprendre de l'action (relecture)
- Niveau III : analyser, croiser et capitaliser les savoirs et expériences vécues
- Niveau IV : diffuser largement et créer des espaces de formation et de partage

7) L'organisation actuelle est-elle adaptée pour l'apprenance ?

L'apprenance est une démarche globale. Elle touche toute une série de domaines et de champs. L'organisation du SCCF n'est pas à ce jour adaptée pour l'apprenance. La mise en place de réseaux apprenants passe par l'articulation de nos trois changements internes (organisation apprenante, cohérente et responsable).

Nous avons trois leviers pour garantir cette articulation :

1. **Renforcer le principe de subsidiarité** : donner davantage de pouvoir et de capacité d'agir à ceux qui sont au plus près du terrain.

2. **Renforcer l'interaction entre les acteurs** : mettre en lien, encourager la coopération, le partage et le travail ensemble.
3. **Renforcer la gouvernance participative** : s'enrichir de la diversité des acteurs (salariés, bénévoles et personnes en précarité) et les associer aux prises de décisions. Un exemple concret en cours : la mutation de l'Instance Nationale Consultative (INC) en Conseil d'animation national composé de trois éléments égaux : 1/3 membres de bureaux et directions ; 1/3 d'animateurs ; 1/3 de personnes en précarité.

La cohérence de ces trois leviers doit se faire en assurant un alignement stratégique.

8) Dans les équipes, les conditions (écoute, bienveillance, confiance, ouverture) sont-elles réunies ? Les membres des équipes s'aident-ils mutuellement à progresser ?

Il est difficile de généraliser sur l'ensemble des équipes présentes au SCCF. Toutefois, il est important que chaque équipe prenne le temps d'apprendre des uns des autres, pas simplement d'agir.

Pour progresser et mieux travailler ensemble, nous devons construire un socle commun et partagé de valeurs essentielles. Nous retrouvons ces valeurs :

- ✓ Dans la Charte du management : engagement, responsabilité, esprit d'équipe, exigence, franchise, épanouissement ;
- ✓ Dans le projet national (2016-2025) : confiance, fraternité, engagement.

9) Quelle vision as-tu de la création d'une « Université interne » avec Laboratoire et Incubateur ?

L'université doit pouvoir être un espace de croisement des savoirs, de créativité, d'apprentissage et d'innovation. Nous avons besoin de ce véhicule institutionnel pour donner plus de visibilité et de crédibilité à notre démarche.

Cependant, l'outil n'est pas premier ! Il faut d'abord garantir la pérennité des choses, avant d'institutionnaliser. La conceptualisation et la mise en place du changement interne n°1 « *devenir une organisation apprenante* » par une phase pilote sont prioritaires. L'université interne viendra donc dans un second temps.

Résumé

Dans le contexte socio-économique et politique du 21^{ème} siècle, mouvant et de plus en plus complexe, l'incertitude sur les perspectives d'avenir et les mutations technologiques, obligent désormais les entreprises et les organisations à une plus forte réactivité. Après des décennies au cours desquelles l'efficacité et la qualité ont été perçues comme les moteurs du développement, les connaissances et l'innovation semblent désormais occuper une place prépondérante au sein des organisations. Pour une organisation, quels que soient son domaine d'activité et sa raison d'être, il est de plus en plus clair que sa plus-value repose avant tout sur les compétences de ses ressources humaines qui supposent la capacité à se doter d'une démarche apprenante, c'est-à-dire une dynamique du savoir et des compétences par le partage et la création des savoirs.

Les profondes transformations de l'environnement ont fait émerger une organisation flexible, réactive et agile, qui est capable d'adapter des moyens aux besoins fluctuants des clients ou des usagers, de suivre ou d'anticiper les changements potentiels ou réels, et d'évoluer pour améliorer son insertion présente ou future. Au plan humain, l'organisation doit être conçue pour stimuler en même temps l'apprentissage individuel et favoriser la mise en commun des savoirs individuels, pour leur servir de réceptacle et pour organiser leur déploiement. Apprendre, dans une organisation, c'est constater que les actions ne donnent pas les résultats souhaités et chercher à remédier à ces dysfonctionnements. L'organisation apprenante encourage l'exploration et l'expérimentation ce qui conduit à reconnaître le droit à l'erreur. Par conséquent, la conduite de changement est aujourd'hui une activité importante des organisations. Elles utilisent l'apprentissage comme moteur du changement. Trois théories vont éclairer la discussion. Celle de Senge qui prône la constitution d'une équipe motrice qui va entraîner l'entreprise dans une dynamique apprenante. La théorie d'Argyris qui met en avant l'apprentissage en double boucle et la définition de valeurs directrices. Et enfin la théorie de Nonaka et Takeuchi qui tente une synthèse et veut apporter une réponse à l'apprentissage permanent et à la génération de connaissance.

Le Secours Catholique – Caritas France (SCCF) est confronté à des enjeux de réactivité, d'ouverture, de capacité à évoluer, à adopter une forme d'organisation toujours plus flexible. Une nouvelle approche managériale s'avère nécessaire pour susciter une nouvelle implication des acteurs et les rendre auteurs de dynamiques de changement. De ce fait, la mobilisation des acteurs autour d'actions collectives d'envergure ne peut être conduite que par un jeu d'alliance entre acteurs et un espace d'interaction et de synergie. Dans son projet national 2016-2025, le SCCF souhaite développer une culture d'apprentissage : « *apprendre des personnes en situation de précarité et apprendre les uns des autres pour aller vers plus d'intelligence collective et de travail en réseaux* ». Après une première partie consacrée à une présentation du contexte de l'étude et de la méthodologie employée, le rapport, dans une deuxième partie, définit le concept et la théorie d'une organisation apprenante ainsi que les conditions de sa mise en place et de sa pérennisation. Dans une troisième partie, les démarches d'apprentissage au sein du SCCF sont présentées et notamment celles menées en délégation départementale. Puis, une analyse par une étude comparée est faite avec d'autres organisations. Enfin, dans une quatrième partie, les principales étapes de cette transformation ainsi que les conditions de réussites pour devenir progressivement une organisation apprenante sont proposées.

Mots clefs : Changement, organisation apprenante, apprenance, apprentissage, pensée systémique, apprentissage en double boucle, connaissances tacites et explicites, intelligence collective, coopération, réseaux apprenants...