

Être un acteur dans une organisation innovante

Conférence #12 dans le cadre du congrès des professionnels de l'information

Emmanuelle Avon, PhD.,
Professeure agrégée
Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais
Emmanuelle.avon@uqo.ca

31 octobre 2016

Être un acteur dans une organisation innovante

Objectifs

1. Mieux comprendre ce qu'est une organisation innovante
2. Voir comment je peux contribuer à créer un milieu de travail et une organisation innovante

Pause réflexive...

- | | | |
|--|-------------|-------------|
| 1. Je n'ai aucune idée de ce qu'est l'innovation | Vrai | Faux |
| 2. Je n'ai aucune idée de ce qu'est une organisation innovante | Vrai | Faux |
| 3. Je n'ai jamais innové | Vrai | Faux |
| 4. Je n'ai aucune motivation personnelle à innover | Vrai | Faux |
| 5. Je n'ai aucune idée comment innover et contribuer à innover | Vrai | Faux |

Être un acteur...

4

Être un acteur signifie que je passe d'un rôle d'agent, à partie prenante

Autrement dit, je passe d'un rôle de contributeur disponible à répondre aux directives, attentes et besoins de l'organisation

À

Un rôle de partie prenante, c'est-à-dire, d'un citoyen et collaborateur engagé à transformer mon milieu de travail, de vie et la société, en un monde responsable à long termes, éthique, juste, inclusif et accessible pour tous et pour plusieurs générations

Pour innover...

L'innovation comporte toutes modifications, transformations, créations significatives de procédés, de pratiques, de produits ou de services

Les innovations typiques sont:

1. Amélioration continue
2. Amélioration de la qualité des produits et services
3. Améliorations des procédés
4. Implantation de nouvelles technologies
5. Importer des pratiques et façons de faire des autres organisations
6. Importer des pratiques et façons de faire des autres unités de l'organisation
7. Jumeler des anciens et/ou nouveaux produits, technologies, services
8. Résolution de nouveaux problèmes

Les innovations plus rares sont:

1. Création de nouveaux produits ou services
2. Création de nouvelles technologies
3. Création d'un nouveau modèle d'affaires
4. Création de nouveaux mondes
5. Mise en œuvre appliquées de découvertes scientifiques

L'univers des organisations innovantes...

- Beaucoup de collaborations, collégialité et de travail d'équipe
- Beaucoup de nouvelles initiatives
- Beaucoup de succès partiels et d'échecs partiels
- Beaucoup de travaux d'innovation en cours
- Culture qui favorise la prise de risque et la combattivité
- Culture de la pensée critique, réflexive et des débats d'idées
- Grande autonomisation des collaborateurs
- Pensée proactive à toutes les nouvelles situations
- Management social et civique plutôt que technique ou traditionnel

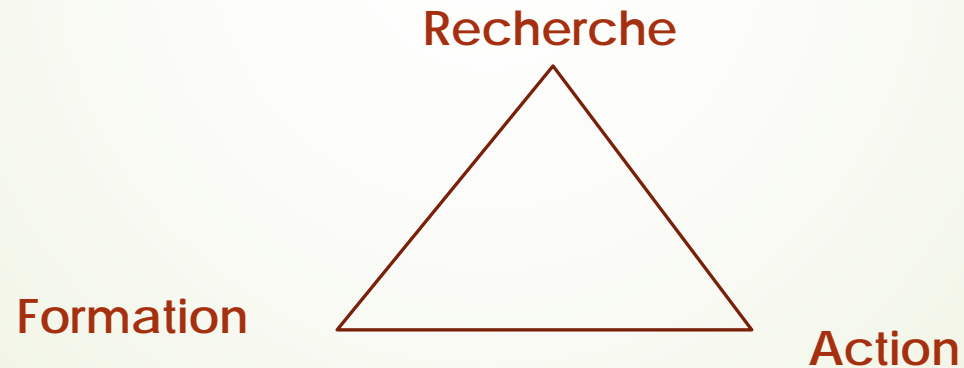
L'univers des organisations innovantes...

Un univers dynamique, collaboratif, égalitaire et humble

Univers pour *apprendre, créer, développer, améliorer, adapter*, qui est socialement et écologiquement *responsable, inclusif* de toutes les parties prenantes dans et extérieures à l'organisation, qui apprend et innove *dans l'action* et en temps réel

Trois finalités de la Recherche-Action

- Recherche: comprendre les préoccupations ancrées dans le milieu et la pratique
- Action: élaborer des interventions novatrices
- Formation: développement volontaire de connaissances et d'apprentissages



Retombées de la Recherche-Action

1. Développement de la **pratique professionnelle**
2. Développement des **pratiques adaptées au milieu**
3. Développement une **communauté de pratique**
4. Développement d'une **autonomie professionnelle**

Retombées de la Recherche-Action *pour soi*

Développement des **compétences**

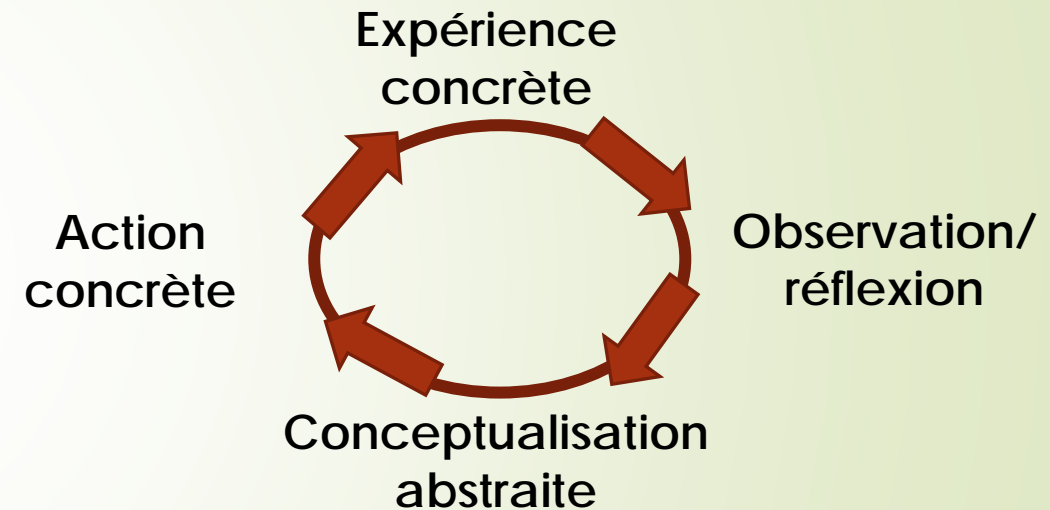
1. *Métacognition dans l'action et sur l'action (prendre du recul, introspection sur sa pratique)*
2. *Prendre conscience de sa rigueur professionnelle de **pratique d'accompagnement (rôle)***
3. *Prendre conscience de sa spécificité **professionnel de contenu (identité)***
4. *Prendre conscience de **son rôle professionnel à travers les relations** avec: les utilisateurs, les collègues, la direction de l'établissement et la société*

Méthodologie: planifier, intervenir, évaluer

Cycle de la Recherche-Action

1. **Expérience concrète:** documenter l'observation participante
2. **Observation/réflexion:** postulats, valeurs, croyances, raisons, savoirs qui sous-tendent l'action et l'expérience (1^{er} niveau d'analyse)
3. **Conceptualisation abstraite:** clarifier les enjeux dynamiques (2^{er} niveau d'analyse) et les objectifs spécifiques d'intervention (3^{er} niveau d'analyse)
4. **Action concrète:** clarifier les intentions, les finalités recherchées et les actions à mettre en œuvre
5. **Expérience concrète:** documenter l'évaluation de la qualité de l'action et de l'impact de l'intervention

Kolb: apprentissage expérientiel

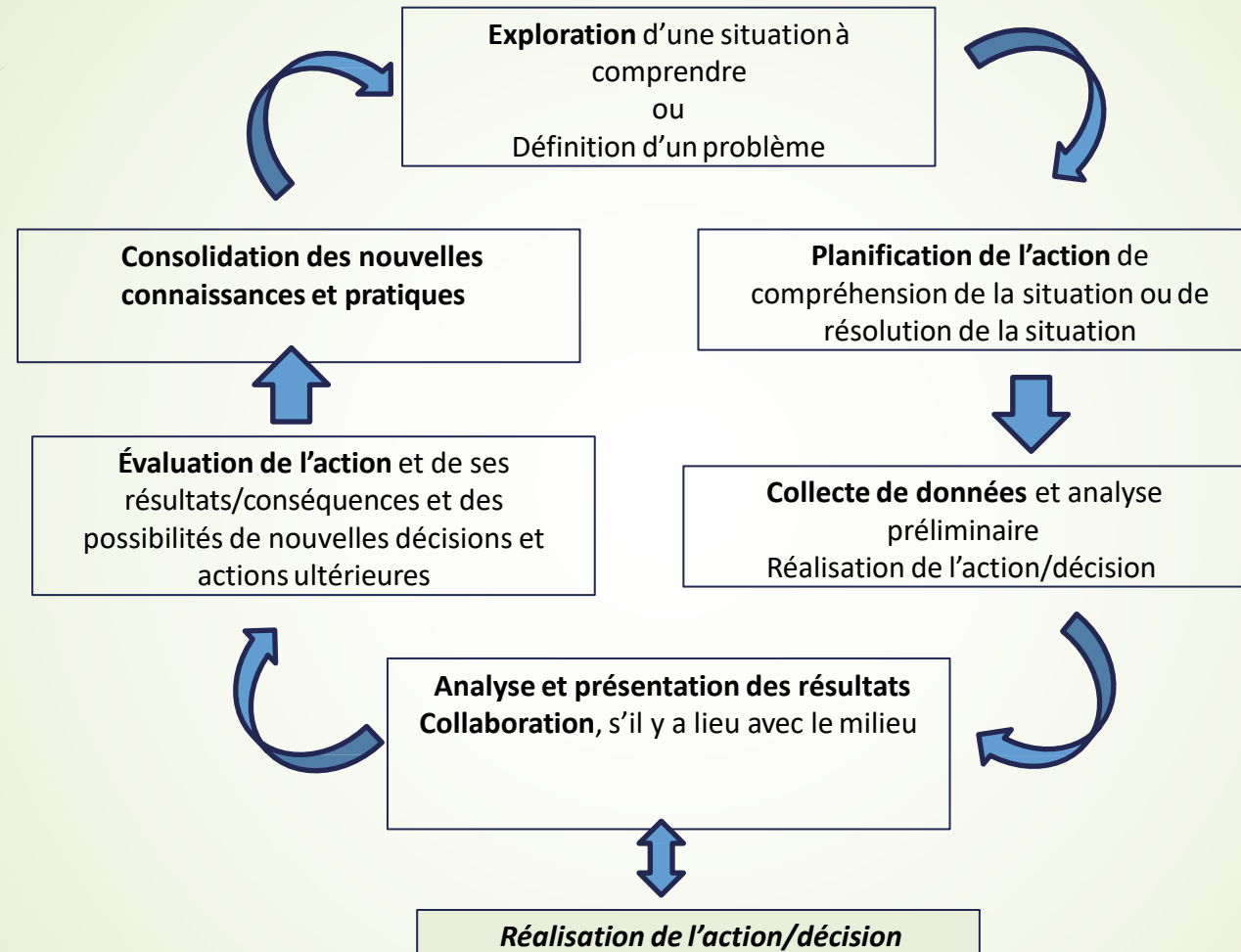


Modèle par cycle:

Synthèse de l'essence des modèles :

- Susman et Evered (1978)
- Goyette et al. (1984)
- Sheron et Brownlee (1990)

12



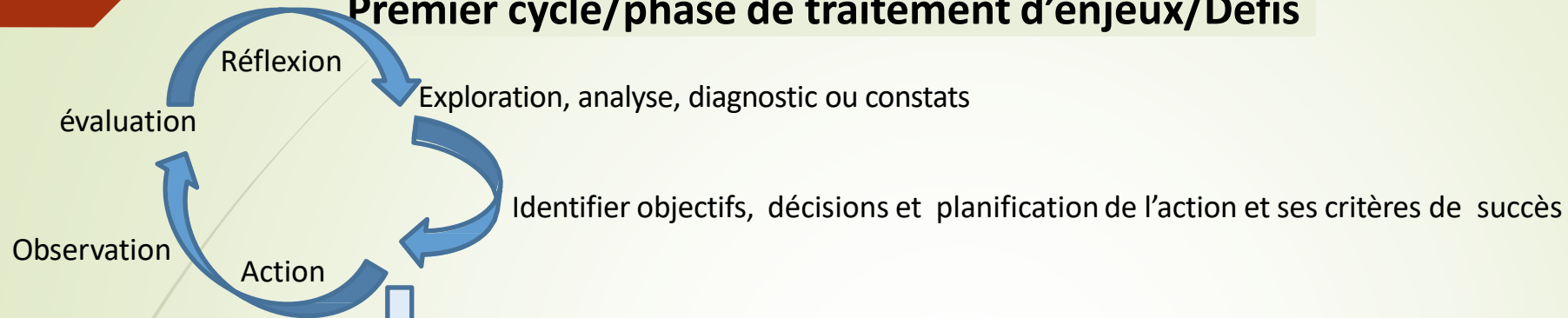
Modèle par spirale ou circulaire:

par répétition des cycles successifs aux expérimentations des actions

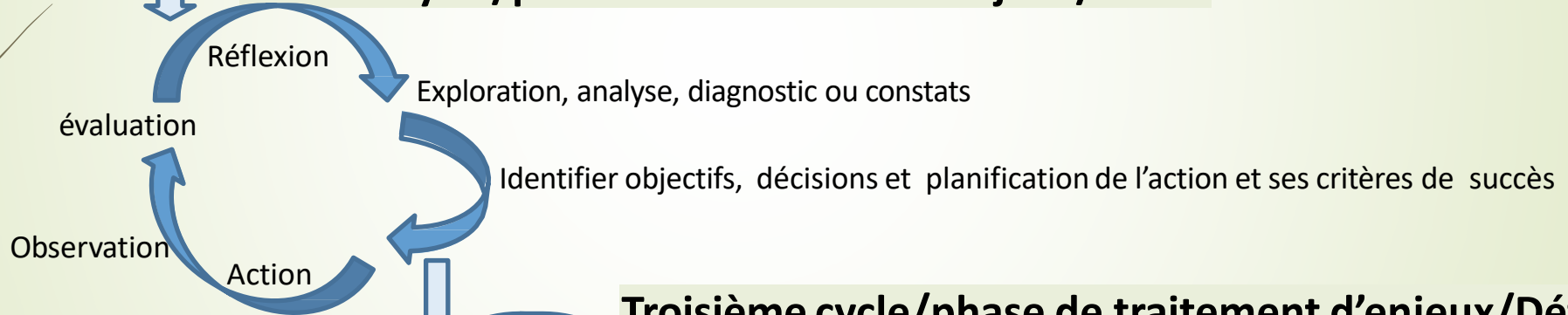
Synthèse des modèles de:
Kemmis et McTaggart (1988)
McKernan (1988)

13

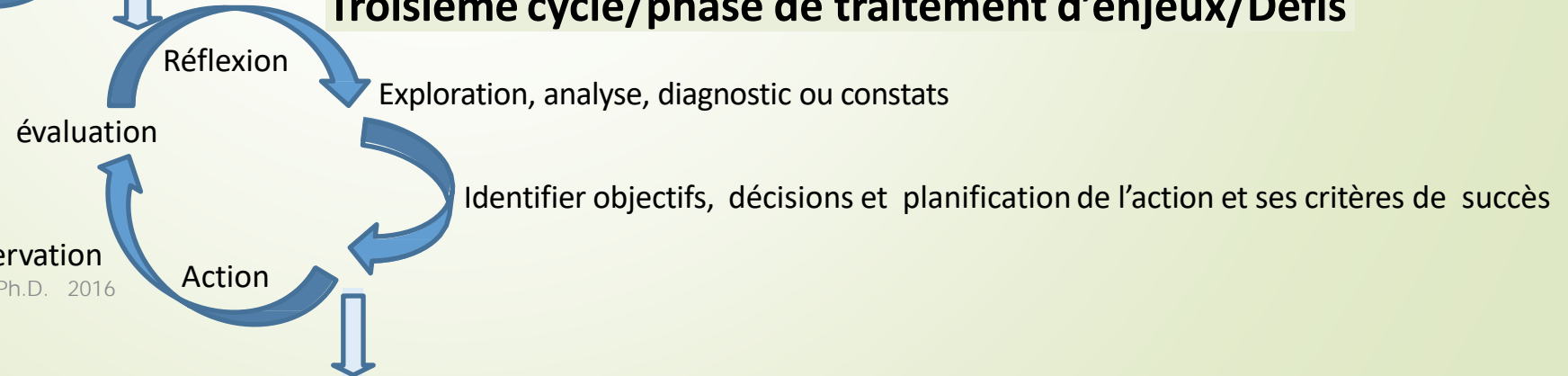
Premier cycle/phase de traitement d'enjeux/Défis



Second cycle/phase de traitement d'enjeux/Défis



Troisième cycle/phase de traitement d'enjeux/Défis



Méthodes intégrées: liste pense-bête

14

1. **Documenter** : journal de bord
 - Activités courantes et récurrentes
 - Éléments surprenants/troublants à gros impacts
2. **Analyser** :
 - Identifier les cibles à explorer dans les données observées
 - Identifier les hypothèses exploratoires des raisons, valeurs, croyances, savoirs, postulats qui sous-tendent la situation
 - Analyser leurs significations et impacts dans la pratique et le milieu
 - Diagnostic: ce qui dérange, pourquoi ou ce qui est novateur et pourquoi
3. **Planifier l'intervention**:
 - Identifier les objectifs, les critères à atteindre pour changer la situation à l'étude
 - Identifier les activités maîtresses pour transformer ou optimiser la situation
4. **Faire l'intervention**:
 - Mise en œuvre des activités
 - Observer et documenter le déroulement de l'action
5. **Évaluation**: Rapport de Recherche-Action
 - Documenter tout ce qui a été fait, comment et pourquoi
 - Rapporter les impacts observables de l'intervention et l'évaluer par rapport aux critères et aux objectifs préétablis
 - Documenter le bilan des apprentissages et des améliorations
 - Identifier prochain cycle de la spirale

Posture professionnelle de la Recherche-action

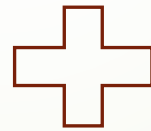
- Autoréflexion critique de sa pratique
- Quête d'émancipation de soi
- Collaboration avec le milieu, accompagnement
- Pleine conscience de soi et de son impact: responsabilités, limites et pouvoirs
- Attitude égalitaire
- Attitude professionnelle dans le rôle
- Aptitude de confiance en soi et d'humilité, d'ouverture à l'amélioration continue

Deux grandes visées

- Plan de développement des compétences de développement de sa pratique (émergent et planifié)
- Adopter approche mixte: déductive et inductive

Approche inductive:

Répondre à des
besoins et enjeux
émergeants du milieu
et de soi-même



Approche déductive:

Atteindre des objectifs
d'un *idéal* de pratique

Atelier en groupe ou en individuel

17

1. Identifiez des enjeux quotidiens (Recherche)

1. Les organiser par catégories
2. Distinguez ceux sur lesquels vous pouvez agir
3. Priorisez-les

2. Identifiez des activités porteuses d'apprentissage (action)

1. Identifiez les activités pour explorer et comprendre les différents aspects des enjeux
2. Identifiez des organisations qui ont tenté de relever ces défis et comment
3. Identifiez des activités créatives pour relever ces défis
4. Identifiez des activités collaboratives pour relever ces défis

3. Identifiez des objectifs de développement de la pratique (formation)

1. Identifiez des nouvelles pratiques à mettre en œuvre pour relever ces défis
2. Identifiez de nouvelles compétences à développer pour relever ces défis
3. Identifier les apprentissages qui découleront de ces nouvelles pratiques et compétences
4. Identifiez les retombées envisageables de ces innovations

Préoccupations des participants...

1. « Comment bien planifier dès aujourd'hui les services d'une nouvelle bibliothèque »
2. « Comment bien planifier la sélection du mobilier et de la technologie qui serviront à soutenir adéquatement ces services, de manière à s'assurer de la pertinence de ceux-ci dans deux, cinq et dix ans »
3. « (...) les individus se croient de plus en plus experts dans des domaines qui ne le sont vraiment pas.: Ex: un patient qui trouve lui-même son diagnostic sur internet, un étudiant qui se croit expert de la recherche documentaire »
4. « Les changements vécus dans les dernières années apportent un déséquilibre énorme dans l'allocation de nos ressources humaines. Trop d'agent de bureau et manque de techniciens de documentation. Comment documenter ce changement pour revoir les besoins en ressources humaines. »

Préoccupations des participants...

5. « Malgré le bon vouloir de faire des changements technologiques, nos ressources financières sont insuffisantes pour emboîter suffisamment le pas »
6. « Manque de collaboration entre les bibliothèques pour faire face à ces changements et ces nouveaux défis, nouvelles tâches »
7. « Le corps professoral est plus réticent que l'on pense à embarquer et mettre les efforts pour suivre la parade technologique »
8. « Perte d'emploi, de 10 à 8 personnes avec compression et redéfinition des tâches sans revoir les critères de performance »

Préoccupations des participants...

9. « Nouvelles technologies: adaptation réactive à cause des différences entre les générations »
10. « Manque de collaboration entre les bibliothèques pour faire face à ces changements et ces nouveaux défis, nouvelles tâches »
11. « Difficulté de relations transversales dans l'université et avec les autres organisations »

Préoccupations des participants...

12. « Il y a une transformation non-explicité de la nature de notre travail, notre métier »
13. « Plusieurs enjeux s'enchevêtrent: propriété intellectuelle, droits d'auteurs, édition scientifique technologique, résistance latente aux changements »
14. « Difficulté à comprendre l'ensemble des changements en cours et comment les vivre et y faire face »