

Notes pour un Voyage apprenant

Esprit et méthodes

L'entrée individuelle

L'objectif de cet atelier est d'amener les participants à prendre du recul pour renouer avec la rigueur du langage et le temps nécessaire pour la traduction de la pensée de l'autre, la maîtrise de la portée de ses propres messages et l'identification des processus de manipulation du langage. En gagnant en clarté sur des sujets scientifiques et techniques complexes, les participants développent leurs capacités de communication et de décision.

Pour cela, la pédagogie déployée repose sur un mouvement en double spirale :

- **La spirale thématique** traitant Les mots du débat. Elle s'appuie sur la rencontre avec des personnalités ; l'Institut a fait appel aux témoignages de plus d'une vingtaine de personnes. Elles ont été choisies pour leur expertise et leur complémentarité autour du thème du programme.
- et **la spirale méthodologique** ; elle est centrée sur

le développement des compétences opérationnelles de conduite du débat, par le questionnement, l'expérimentation en groupe et l'intelligence du processus.

Dans ce domaine des acquisitions méthodologiques, le programme permet de vivre deux temps très distincts :

- Les quatre rencontres les matins, du 2 au 5 novembre 2015, centrées sur **l'acquisition de définitions et la réflexion personnelle** ;
- La journée du 9 décembre 2015 qui, tout en prolongeant les acquisitions personnelles, apporte un apprentissage de **l'échange d'idées dans un univers collaboratif complexe**.

Ce document apporte des points de repères méthodologiques utiles pour la réflexion personnelle ; il sera complété pour le 9 décembre par des points de repère sur le débat en milieu collaboratif.

L'entrée individuelle dans un programme pour apprendre

Le Voyage apprenant

Entrer en Voyage apprenant, c'est percevoir une nouvelle réalité avec de nouveaux yeux, et aller au devant d'elle ; Pour chacun, il s'agit de générer de nouvelles idées, créer de nouvelles connexions avec d'autres personnes qui peuvent être des ressources dans ses projets. C'est aussi aller au devant de ruptures de schémas mentaux, au devant d'une transformation personnelle vers un inconnu.

En prenant la parole, s'assurer que les autres vous suivent suffisamment (rôles, métier, expérience) pour bien comprendre.

Se relier à ses propres projets

En écoutant les interventions et débats, penser à l'utilisation des idées dans ses propres projets.

Avant le voyage : L'interrogation personnelle

Listez et clarifiez vos questions initiales

Ecrivez vos hypothèses : ce que vous vous attendez à entendre

Ecrivez 3 questions que vous vous posez au départ.

Préparez votre prise de notes

Pourquoi et comment « capitaliser » sur ce que vous allez entendre ?

Se rappeler le questionnement socratique

Un petit rappel sur l'art du questionnement est toujours bénéfique ! Voir notes sur ce thème plus loin.

Pendant le voyage : Se laisser étonner

Entrer en écoute active

Lâcher prise sur son savoir

Lâcher prise sur les distracteurs (mobile, messages...)

S'interroger sur les émotions ressenties à l'écoute des intervenants : Quels signes d'empathie avez-vous ? Quelles nouvelles questions cela génère-t'il ?

Lâcher prise sur sa voix de la peur, du jugement et du cynisme.

Vivre intensément le collectif

Etre attentif au partage de parole entre les participants ;

Après le voyage : L'approfondissement personnel

La capitalisation

Quel usage possible des nouvelles idées recueillies au cours du processus ? Dans quelles situations futures je pourrai en avoir besoin ?

Comment je garde trace des « pépites » de cette rencontre ?

Le questionnement

Qu'est-ce qui m'a surpris ?

Qu'ai-je appris sur moi-même ?

Qu'ai-je envie de retenir, de continuer à investiguer ?

Quelles sont les nouvelles questions qui émergent ?

L'action

Quelle intuition d'un changement ?

Quelle métaphore représente ce changement ?

Comment je peux passer des idées à l'action ? Quelle est la nouvelle action que je peux conduire sur la base de mes nouveaux apprentissages ?

Comment ces idées peuvent m'aider dans les challenges dans lesquels je vis ?

Quel est le prototype (l'action en modèle réduit) que je peux créer concrètement et rapidement ?

Quelle est la façon la plus rapide et la plus agile de mettre en œuvre ce prototype ?

Le sens des mots dans le Voyage apprenant

Processus : Une suite logique d'activités produisant un résultat.

Intelligence collective : Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences (Pierre Lévy).

Communauté : en biologie une interaction d'organismes vivants partageant un environnement commun. La « Communauté de pratiques » est une forme organisée de partage de savoir dans la vie professionnelle.

Apprenance : Ou l'art d'apprendre. Le mot en français pour représenter Learning. L'apprenance collective, ou Learning organization, a été présentée par Peter Senge il y a 20 ans dans le modèle de Cinq Disciplines, qui sont :

La **Vision partagée** : Capacité d'une personne ou d'une organisation à définir et partager une représentation de l'avenir. Une vision dit le rêve poursuivi, à 3 ans, 5 ans, 20 ans...

Le travail en **Equipe**, qui crée les réalisations collectives, La **Transformation personnelle**, pour accroître son discernement,

La révision des **Schémas mentaux**, les images, assomptions et histoires que nous portons dans nos esprits,

Et la **Pensée systémique**, qui donne à voir « le tout constitué de parties qui ne peuvent être divisées en éléments indépendants » (Russell Ackoff).

Savoir émergent : Nonaka et Takeuchi ont conceptualisé l'émergence de savoir dans un modèle qui associe d'une part le mouvement du savoir tacite vers l'explicite, et d'autre part le partage de pensée de l'individuel au collectif.

Acquisition des connaissances : La taxonomie de Benjamin BLOOM organise l'information de façon hiérarchique, de la simple restitution de faits jusqu'à la manipulation complexe des concepts (wikipedia) :

Connaissance (rappel de l'information factuelle),

Compréhension (démontrant une bonne compréhension de l'information à rappeler),

Application (examen de la pertinence pratique de l'information),

Analyse (capacité à analyser les éléments de l'information),

Évaluation (capacité à porter des jugements sur la nature de l'information),

Synthèse (en utilisant les informations, en avançant d'une manière créative).

Compétence : Généralement défini par le savoir, savoir-faire et savoir-être. Pour définir les résultats attendus dans une situation recherchée d'apprenance.

Conversation : Permettre à des personnes de se rencontrer, se définir un futur désiré ensemble, puis avancer avec volonté et efficacité à travers les étapes collaboratives requises pour produire les résultats qui vont transformer ce futur en réalité (Ken Homer).

Ecoute : L'écoute active est un concept développé à partir des travaux du psychologue américain Carl Rogers. Elle



est également nommée écoute bienveillante. Initialement conçue pour l'accompagnement de l'expression des émotions, elle est opérationnelle dans les situations de face-à-face ou le professionnel écoute activement l'autre. Elle consiste à mettre en mots les émotions et sentiments exprimés de manière tacite ou implicite par l'interlocuteur. L'écoute active est plus fine que la reformulation en ce qu'elle ne se limite pas à dire autrement ce qu'une personne vient d'exprimer, mais à décoder la dimension affective généralement non verbalisée (Source Wikipédia).

Dialogue : Le mot « dialogue » (du grec ancien διάλογος littéralement : « une parole raisonnée et agissante, qui pénètre, tranche et traverse complètement et méticuleusement ») désigne un type de communication entre plusieurs personnes ou groupes de personnes. Le dialogue se distingue de la discussion et du débat : il réfère à un mode de conversation qui comporte nécessairement raison, discernement, exactitude et sagesse, ainsi qu'une interprétation des arguments convergents et convaincants, au fur et à mesure de ce que le dialogue se déploie parmi les interlocuteurs. (wikipedia)

Conversation : Permettre à des personnes de se rencontrer, se définir un futur désiré ensemble, puis avancer avec volonté et efficacité à travers les étapes collaboratives requises pour produire les résultats qui vont transformer ce futur en réalité (Ken Homer).

Questionnement : L'art d'aider l'interlocuteur à explorer de nouvelles idées, synthétiser sa pensée, accroître son discernement. C'est l'art de rentrer dans un schéma qui ne nous appartient pas. L'attention du questionneur est centrée sur l'interlocuteur et sa situation. Le questionneur sait prendre de la distance vis-à-vis de son propre ressenti, ses modèles mentaux, ses explications. L'écoute est essentielle.

Feedback : La transmission d'informations évaluatives ou correctives à la source d'un effet.

Learning expedition : Méthode d'apprenance qui fait du voyage un objet d'observation et de développement individuel et d'équipe.

Fertilisation croisée : Organisation pour l'émergence de savoir selon diverses formes telles que le voyage, la rencontre, la conversation, le réseau ou communauté de pratiques.

Co-développement : méthode de progrès professionnel, en équipe mettant la conversation au service du traitement d'une situation complexe présentée par l'un des participants.

Quelques méthodes pour réussir son Voyage apprenant

L'écoute

L'écoute active est un concept développé à partir des travaux du psychologue américain Carl Rogers. Elle est également nommée écoute bienveillante. Initialement conçue pour l'accompagnement de l'expression des émotions, elle est opérationnelle dans les situations de face-à-face où le professionnel écoute activement l'autre. Elle consiste à mettre en mots les émotions et sentiments exprimés de manière tacite ou implicite par l'interlocuteur. L'écoute active est plus fine que la reformulation en ce qu'elle ne se limite pas à dire autrement ce qu'une personne vient d'exprimer, mais de décoder la dimension affective généralement non verbalisée. (source : wikipedia)

Etre en écoute active avec son interlocuteur, c'est :

- Exclure ses propres idées préconçues et toute tentative d'interprétation,
- Adopter une attitude physique de disponibilité,
- Le laisser s'exprimer sans l'interrompre,
- Le questionner (questions ouvertes),
- L'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale,
- Donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
- Reformuler ses propos avec ses propres termes, puis avec les nôtres,
- Pratiquer des silences,
- Témoigner de l'empathie,
- Rester neutre et bienveillant.

Le dialogue

Dans le domaine du management, Otto Scharmer, auteur de « Theory U », situe le dialogue parmi quatre attitudes de communication :

1. Reproduire. C'est parler poliment, échanger les politesses d'usage.
2. Débattre. Parler frontal, échanger des points de vue divergents.
3. Dialoguer. Penser ensemble à partir de perspectives diverses.
4. « Presencing ». Créer collectivement à partir d'une présence authentique.

L'art du questionnement

Le questionnement permet d'aider l'interlocuteur à explorer de nouvelles idées, à synthétiser sa pensée, à accroître son discernement. C'est l'art de rentrer dans un schéma qui ne nous appartient pas. L'attention du questionneur est centrée sur l'interlocuteur et sa situation. Le questionneur sait prendre de la distance vis-à-vis de son propre ressenti, ses modèles mentaux, ses explications. L'écoute est essentielle.

Questionner, c'est :

- Approfondir, entendre des arguments ;
- Conceptualiser, nommer des idées ;
- Problématiser ou critiquer ; chercher le postulat derrière un énoncé

Types de questions :

Questions de clarification :

- Quelle est votre difficulté principale ?
- Vous est-il possible de reformuler ?
- De quelle manière est-ce en relation avec notre problème ?



- Pourriez-vous me donner un exemple ?

Questions sur les hypothèses :

- Que supposez-vous ? Tout votre raisonnement semble dépendre de l'idée que ...
- Il semble que vous supposez que ... ; qu'est-ce qui vous fait penser que c'est vrai ?
- Peut-on faire une telle supposition ?

Questions sur les causes, les raisons, les preuves :

- Pourquoi... ?
- Quels événements ont produit ces effets ?
- Pouvez-vous nous expliquer vos raisons ?
- Qui pourrait savoir si cela est vrai ?
- Quelqu'un d'autre peut-il donner un argument qui conforte cette opinion ?
- Par quel raisonnement êtes-vous arrivé à cette conclusion ?

Questions sur les opinions, les points de vue, les émotions :

- Si cela se passait, quelles en seraient les conséquences ? Pourquoi ?
- Quel effet cela pourrait-il avoir ?
- Y a-t-il une alternative ?
- Comment avez-vous personnellement vécu la situation ?

Questions sur les conséquences, les perspectives, le futur :

- Comment pourrait-on améliorer cette situation ?
- Quel est le problème le plus important à résoudre ?
- Où en sera votre projet dans 5 ans ?

Pour aller plus loin, une recommandation : regarder la vidéo d'Oscar Brenifier, qui travaille avec un groupe sur le questionnement :

<https://www.youtube.com/watch?v=uNHWD7Ud-30>

Bibliographie relative à la pratique du Voyage apprenant

Les chercheurs-inspirateurs :

François Cheng, *Le Dialogue*. Desclée de Brouwer. 2010.

Antonio Damasio, *L'autre moi-même. Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*. Odile Jacob, 2010.

Knud Illeris, *Transformative learning and identity*, Routledge, 2014.

Pierre Lévy, *Intelligence collective*, Paris : La découverte, 2013

Edgar Morin, *La méthode*, Ed Seuil, 2001.

Ikujiro Nonaka and Hisayuki Takeuchi, *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York Oxford University Press, 1995.

Peter Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*: Second ed, 2006. Traduction française La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes. 2015.

Les experts méthodologiques :

William Isaacs, *Dialogue and the art of thinking together*, Doubleday, 1999.

Adam Kahane, *Solving Tough problems – An open way of talking, listening and creating new realities*, RHYM, 2004, 2007.

Otto Scharmer, *Théorie U – Diriger à partir du futur émergent*. Ed Pearson, collection Village Mondial, 2012.

Des sites nourris de méthodes et témoignages d'actions :

Internet est une source infinie d'informations immédiatement disponibles. Wikipedia notamment permet une première approche des concepts et méthodes évoqués ici. Des sites réunissent en open source des apports autour d'un champ donné. Ils représentent le plus souvent des dynamiques associatives dédiées au développement d'une approche. En voici quelques uns :

L'organisation apprenante : www.solfrance.org

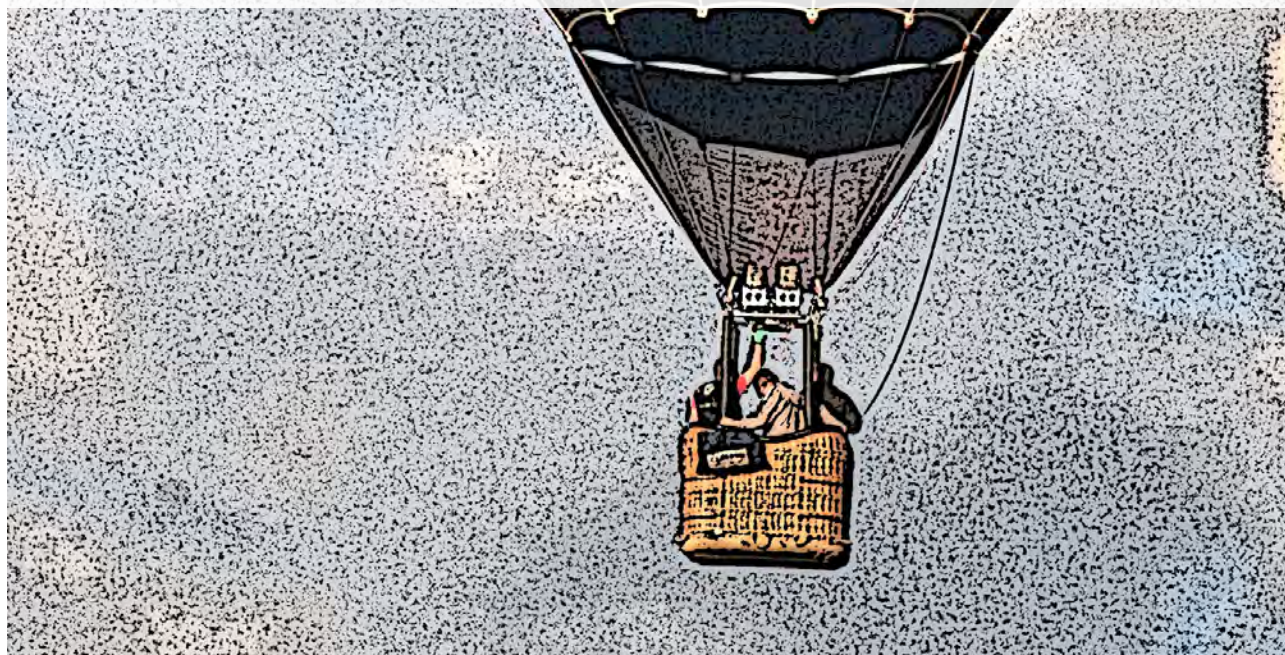
La personne apprenante: www.thelearningperson.com

Les pédagogies avancées : www.pedagogeeks.fr

La pensée systémique (en anglais) : www.leveragenetworks.com

Le mindmap : www.mindmapping.com/fr

La pratique philosophique : www.pratiques-philosophiques.fr



Pour en savoir plus
www.ihest.fr

Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie
Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et
de la Recherche, 1 rue Descartes
75231 Paris cedex 05, France

L'IHEST est un établissement public à caractère administratif, sous la tutelle des ministères en charge de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et, prestataire de formation enregistré sous le n° 11 75 42988 75.