



Module de formation – Pratiques réflexives

17-03-2026

Anne-Sophie Lambert

Célestine Gallez

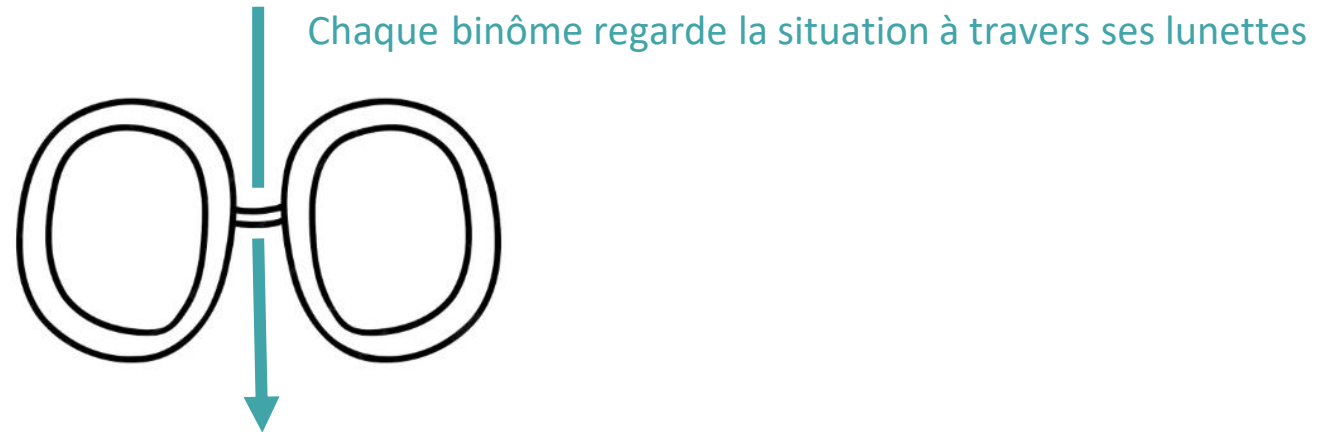
Charlotte Dejezensart

Intention de la journée

Vivre et comprendre ce qu'est une dynamique apprenante
et comment rendre nos consortiums apprenants !

Atelier les lunettes

“A la fin d’une réunion du consortium, il est 16h, deux partenaires se coupent la parole. L’un insiste sur le manque de concret / les contraintes, l’autre sur le besoin d’avoir un agenda prévu à l’avance / les besoins urgents. La coordinatrice tente de répondre aux interpellations / reformuler, mais le temps file et certains acteurs semblent décrocher et souhaite partir tout en ayant les informations.”

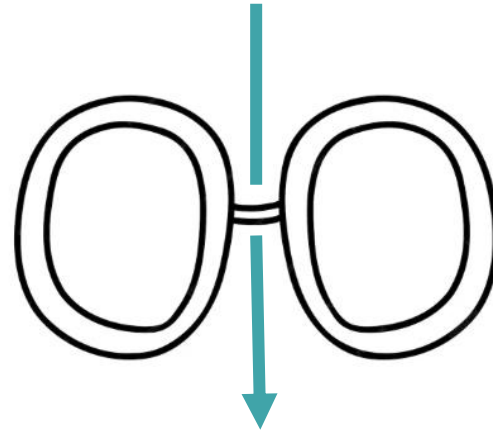


Et note :

- Ce qu’il a vu,
- Ce qu’il comprend,
- Ce qu’il en déduit.

Atelier les lunettes

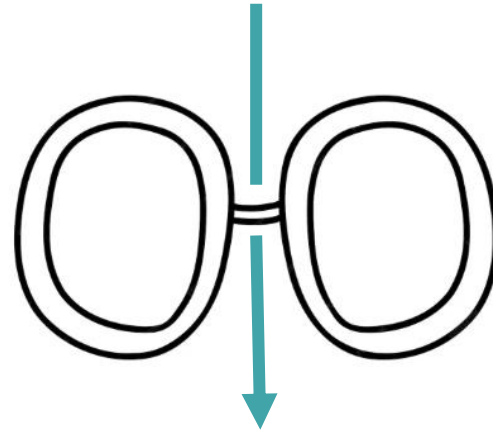
“A la fin d’une réunion du consortium, il est 16h, deux partenaires se coupent la parole. L’un insiste sur le manque de concret / les contraintes, l’autre sur le besoin d’avoir un agenda prévu à l’avance / les besoins urgents. La coordinatrice tente de répondre aux interpellations / reformuler, mais le temps file et certains acteurs semblent décrocher et souhaite partir tout en ayant les informations.”



Qu’avez-vous observé ?

Atelier les lunettes

“A la fin d’une réunion du consortium, il est 16h, deux partenaires se coupent la parole. L’un insiste sur le manque de concret / les contraintes, l’autre sur le besoin d’avoir un agenda prévu à l’avance / les besoins urgents. La coordinatrice tente de répondre aux interpellations / reformuler, mais le temps file et certains acteurs semblent décrocher et souhaite partir tout en ayant les informations.”



Qu’est-ce qui explique que nous ayons vu des choses différentes ?
Quelles postures étaient présentes / absentes dans la scène ?
Qu’aurait-il fallu pour que la scène devienne « apprenante » ?

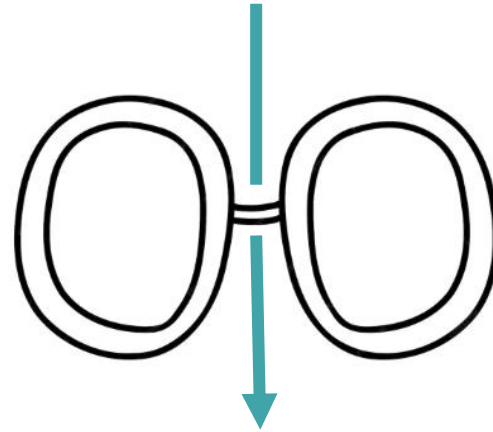


Posture et invariants d'un espace apprenant

Postures clés	Invariants d'un espace apprenant
Curiosité "Qu'est-ce que je ne vois pas encore ?" Capacité à poser de nouvelles questions, à chercher au-delà des évidences.	Transparence et accès à l'information L'information circule, ce qui nourrit la curiosité et permet d'aller au-delà des évidences.
Non-jugement "On décrit avant d'expliquer, on observe avant de conclure." Distinction essentielle entre faits, interprétations et jugements.	Sécurité psychologique Un espace où l'on peut parler sans crainte, parce que l'on distingue faits et jugements.
Explicitation "Voici ce que j'ai observé, et voici ce que j'en comprends." Permet de déminer les tensions et clarifier les divergences.	Transparence des intentions Dire pourquoi on pose une question / demande un feedback ; clarifier pour éviter les malentendus.
Humilité face à la complexité "Nous ne pouvons pas tout prédire." Autorise l'adaptation en continu.	Décision orientée apprentissage Décider à partir de ce qu'on observe plutôt que sur des certitudes ou rapports de force.
Courage relationnel Oser nommer tensions, risques, une incohérence.	Importance de la qualité relationnelle Les relations sont le socle, où les tensions sont des opportunités de créativité.
Droit à l'erreur / Test & learn Permet d'éviter le piège du perfectionnisme ou de l'immobilisme.	Rythme régulier Les rituels permettent d'apprendre en continu, d'expérimenter et d'ajuster.
Parole distribuée Chaque voix compte, même la moins experte ou la moins institutionnelle.	Égalité des voix Aucune domination institutionnelle ; diversité des perspectives encouragée.
Orientation solution & apprentissage "Que pouvons-nous tester maintenant ?"	Décision orientée apprentissage On avance à partir de ce qui est observé, testé et appris.
Orientation forces Amplifier ce qui fonctionne	Attention au langage, valoriser les réussites Un langage qui met en lumière les contributions et ouvre des possibles.
Recherche de ce qui donne vie Cultiver ce qui génère énergie, motivation et engagement	Importance de la qualité relationnelle comme socle On célèbre les avancées et nourrit ce qui dynamise le collectif.
Questions génératives Créer de nouvelles perspectives et des possibilités.	Sécurité psychologique + Égalité des voix Un cadre où l'on ose poser des questions audacieuses, sans crainte et en valorisant la diversité.

Atelier les lunettes

“A la fin d’une réunion du consortium, il est 16h, deux partenaires se coupent la parole. L’un insiste sur le manque de concret / les contraintes, l’autre sur le besoin d’avoir un agenda prévu à l’avance / les besoins urgents. La coordinatrice tente de répondre aux interpellations / reformuler, mais le temps file et certains acteurs semblent décrocher et souhaite partir tout en ayant les informations.”



Qu’avez-vous observé ?

FAITS

INTERPRETATIONS

JUGEMENTS

Atelier les lunettes

L'Évaluation Développementale, on apprend précisément à distinguer **faits – interprétations – apprentissages – décisions**.

Quels faits étaient réellement observables ?

Quelles étaient nos hypothèses ?

Quelles décisions aurions-nous pu tester (micro-essai) ?

Atelier les lunettes

💡 L'Évaluation Développementale, on apprend précisément à distinguer **faits – interprétations – apprentissages – décisions**.

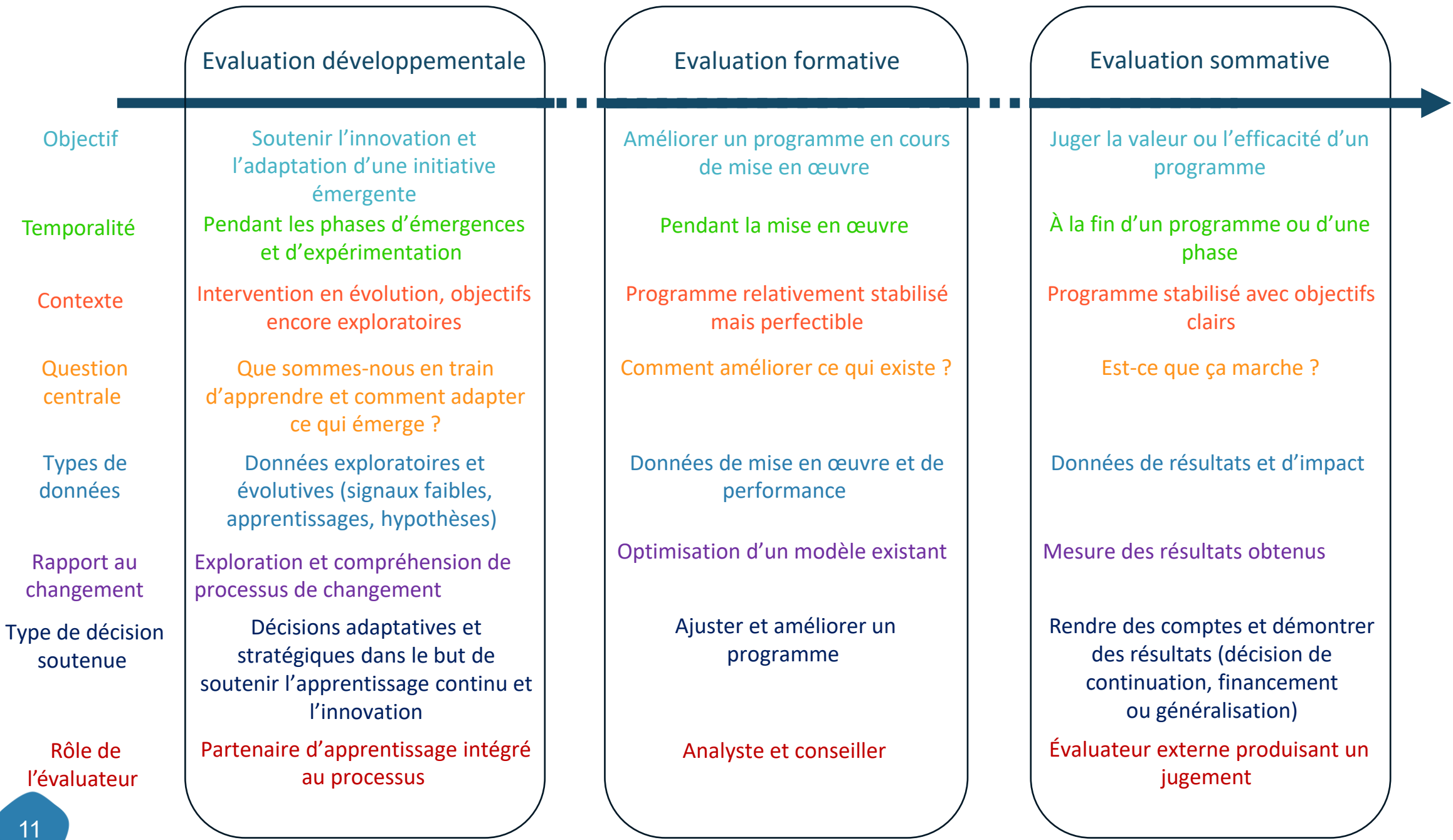
Quels faits étaient réellement observables ?

Quelles étaient nos hypothèses ?

Quelles décisions aurions-nous pu tester (micro-essai) ?

Faire écrire une **mini Trace** sur cette scène

- Ce qu'on a observé
- Ce que cela signifie
- Ce qu'on décide
- À vérifier la prochaine fois





L'évaluation développementale

L'ED apporte aux consortiums :

- un cadre pour apprendre rapidement,
- des outils légers pour capter la réalité,
- une posture orientée exploration plutôt que preuve,
- un retour en temps réel sur les changements en cours,
- un soutien structuré à la prise de décision collective.

Ce que cela change pour les consortiums :

- on itère : réflexion → action → adaptation ;
- on rend les réunions apprenantes (feedbacks courts, décisions claires) ;
- on trace l'évolution (outils permettant la documentation).

Et si nous changions volontairement de lunettes ?

Laquelle choisir pour amplifier ce qui fonctionne déjà ? »

- Où voyez-vous une force ou un point d'appui dans cette scène ?
- Quel pourrait être un “moment fort” à explorer ?
- Quelle serait une mini vision positive de cette réunion si elle se passait au mieux ?
 - “Dans 12 mois, si cette force était amplifiée, que verrions-nous concrètement ?”
 - Extraction de 2–3 attracteurs du futur.



Et si nous changions volontairement de lunettes ?

L'approche appréciative nous apprend à choisir la lunette qui renforce l'énergie collective. Elle aide à orienter l'énergie là où il y a du potentiel.

Ce que cela change pour les consortiums :

- on sort du “problémisme” pour repérer des points d'appui concrets ;
- on renforce la confiance entre acteurs (récits de “moments forts”) ;
- on cherche à identifier ce qui fonctionne déjà bien
- on aligne les énergies (mini visions partagées) qui éclairent ensuite les cartes d'impact et les micro-essais.



Les 5 disciplines d'un espace / organisation qui apprend

Maitrise personnelle =

Comment nos lunettes influencent notre manière de voir ?
→ Identifier ses filtres, développer sa capacité à apprendre, clarifier ce qui est important pour soi

Schémas mentaux =

Questionner ce qu'on tient pour vrai
→ Séparer faits / interprétations / jugements



Vision partagée =

Ce n'est pas un slogan : c'est voir ensemble un futur désirable
→ générer des attracteurs communs

Apprendre en équipe =

L'équipe apprend en confrontant ses perspectives, en testant, en ajustant
→ Réfléchir ensemble, questionner ensemble, décider ensemble

Approche systémique =

Repérer les boucles, les tensions, les interactions
→ comprendre que les problèmes ne viennent pas d'un individu, mais des interactions dans le système.



La démarche apprenante

La démarche apprenante, c'est simplement la façon **orchestrée** :

- Posture
- Invariants
- Évaluation développementale
- Approche appréciative
- 5 disciplines d'une organisation apprenante



La démarche apprenante

La démarche apprenante, c'est simplement la façon **orchestrée** :

- Posture
- Invariants
- Évaluation développementale
- Approche appréciative
- 5 disciplines d'une organisation apprenante

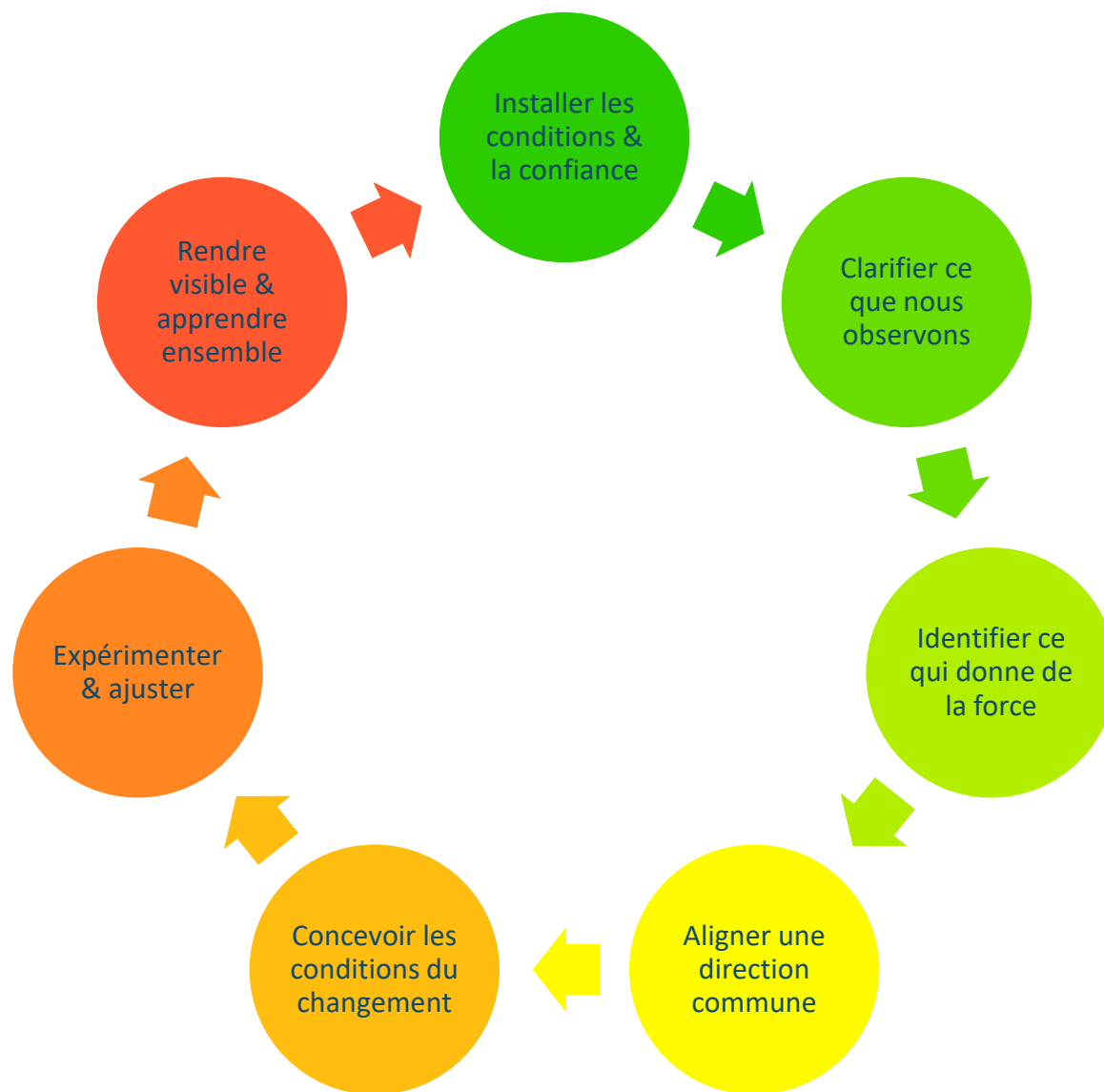
Notre démarche apprenante **combine deux focales** :

- la focale ED (observer, comprendre, ajuster)
- et la focale AI (mobiliser, amplifier, orienter).

Ensemble, elles structurent un même cycle d'apprentissage.



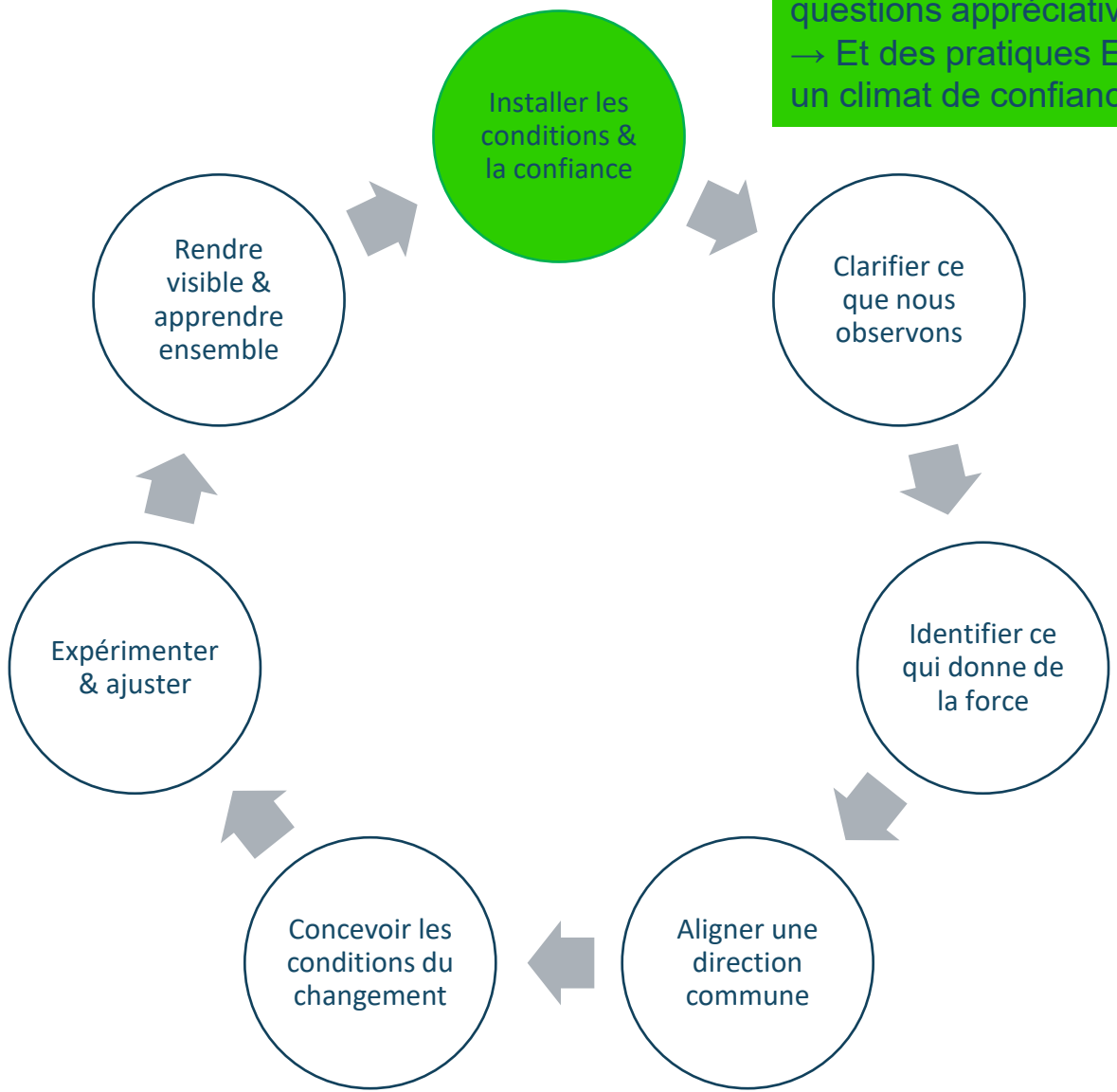
La démarche apprenante





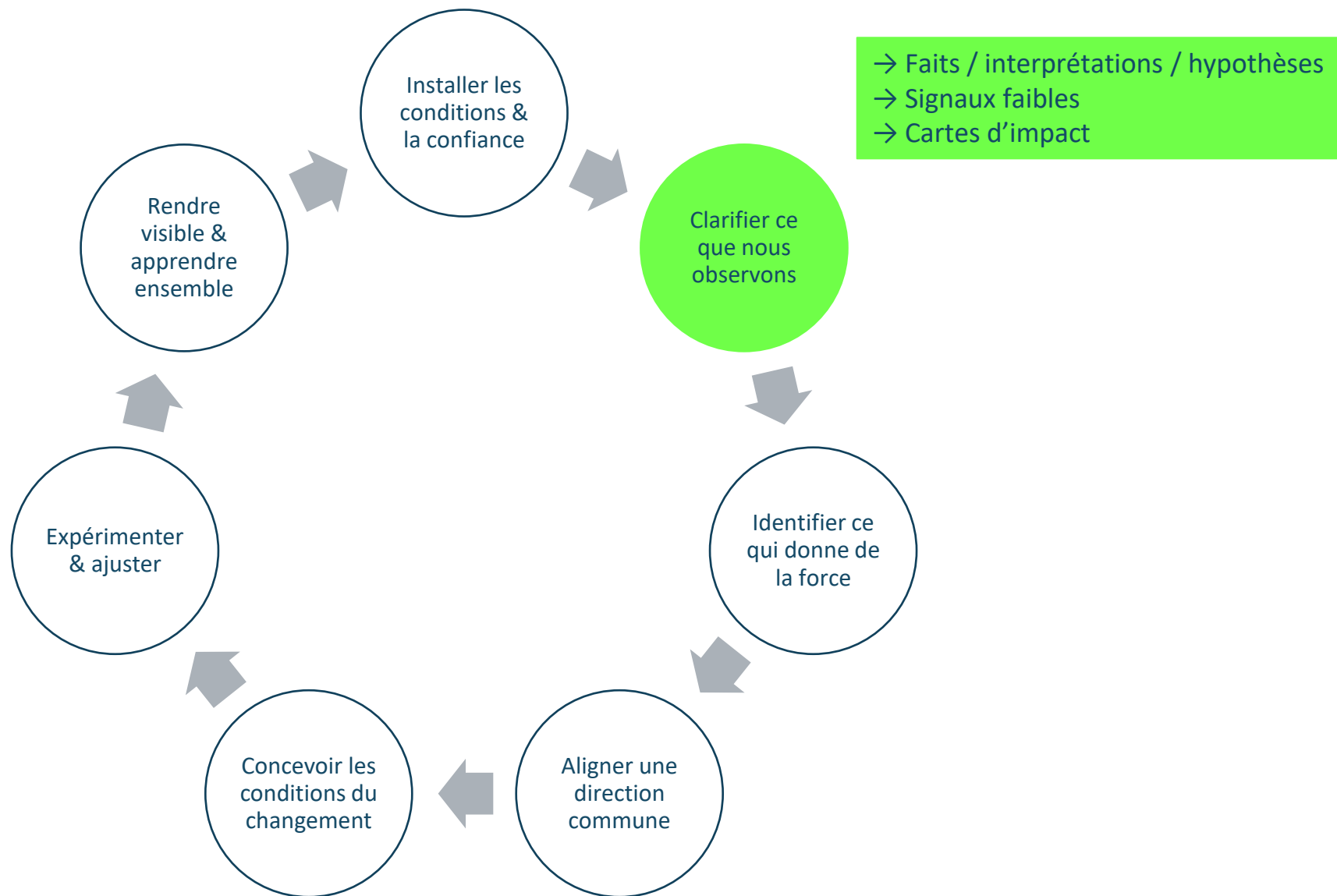
La démarche apprenante

→ Invariants + Postures
→ On peut utiliser des rituels AI : moments forts, questions appréciatives
→ Et des pratiques ED : clarifier le contexte, établir un climat de confiance



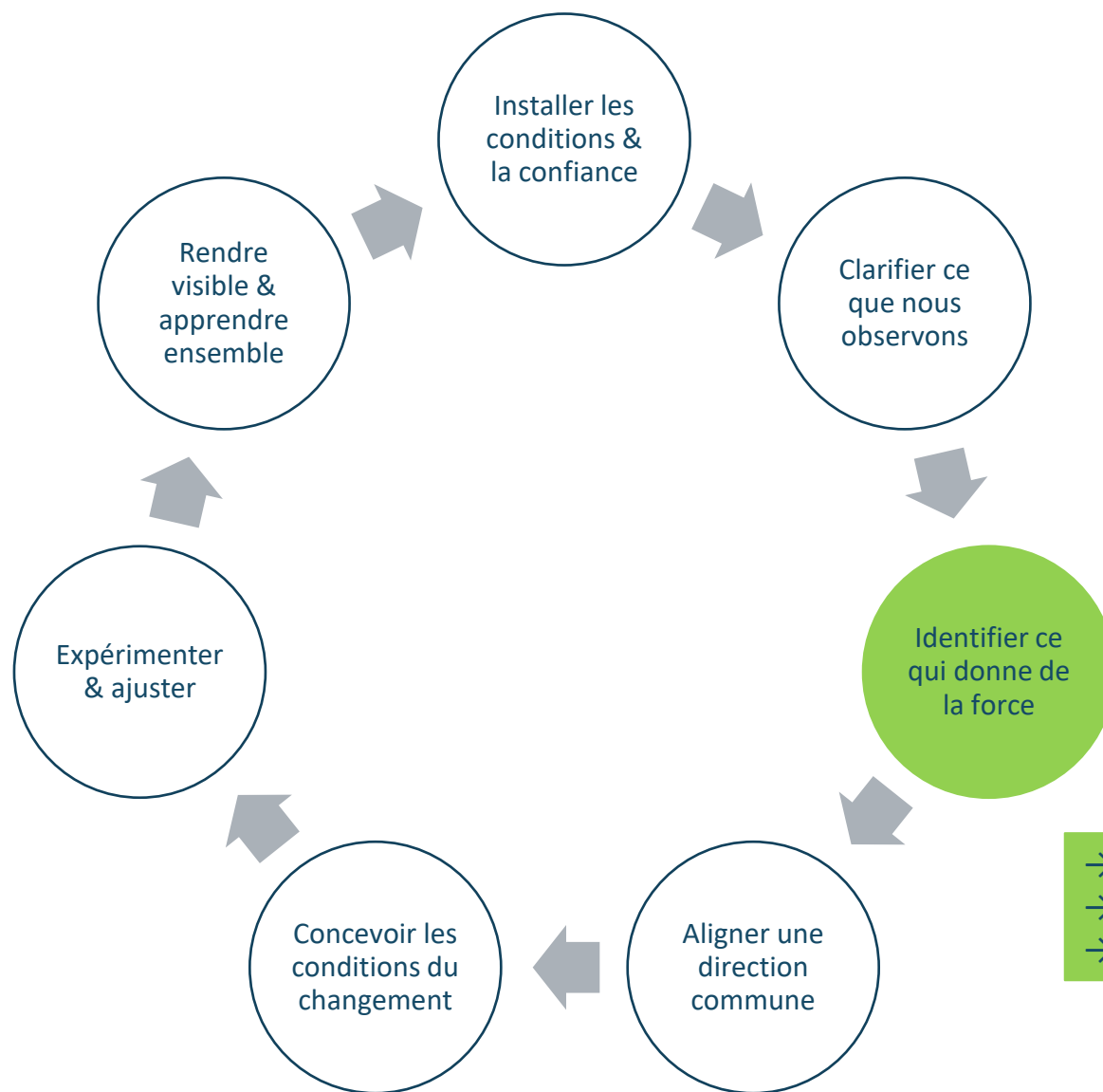


La démarche apprenante





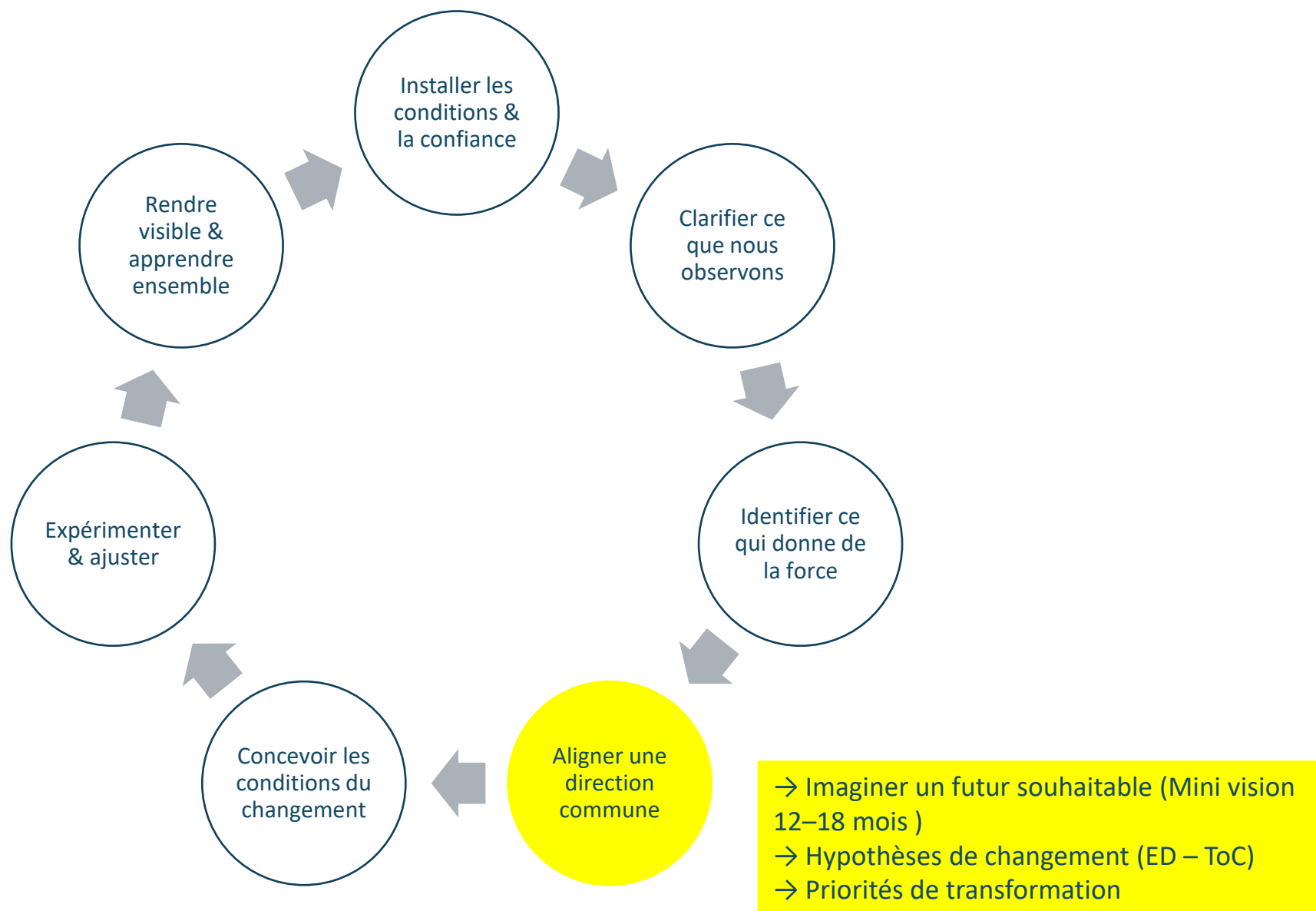
La démarche apprenante



- Identifier les forces et réussites
- Points d'appui existants
- Forces du système / acteurs

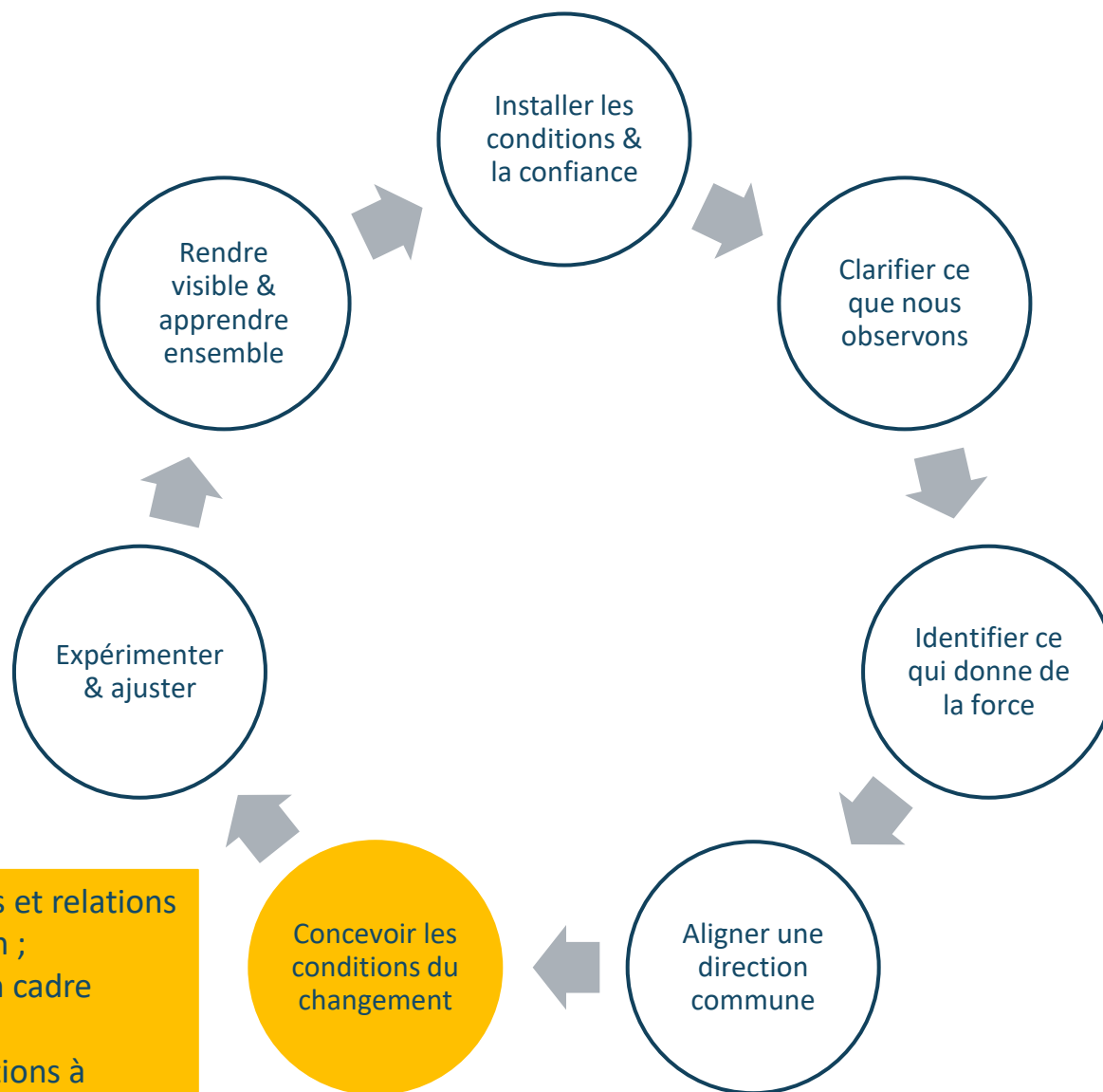


La démarche apprenante





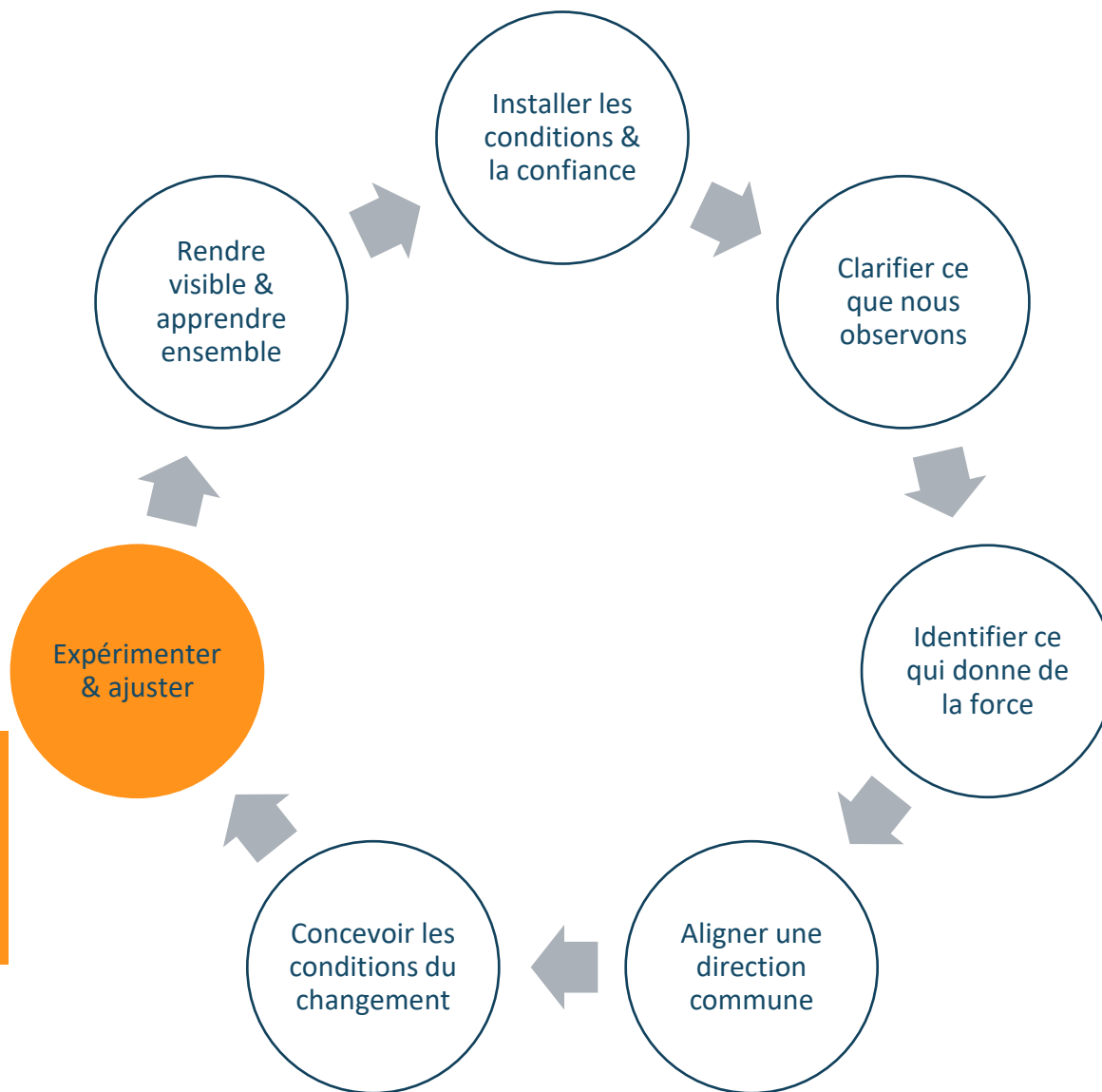
La démarche apprenante



→ Définir les structures, pratiques et relations nécessaires pour soutenir la vision ;
→ Élaborer un plan d'action ou un cadre stratégique ;
→ Identifier les priorités et les actions à entreprendre



La démarche apprenante

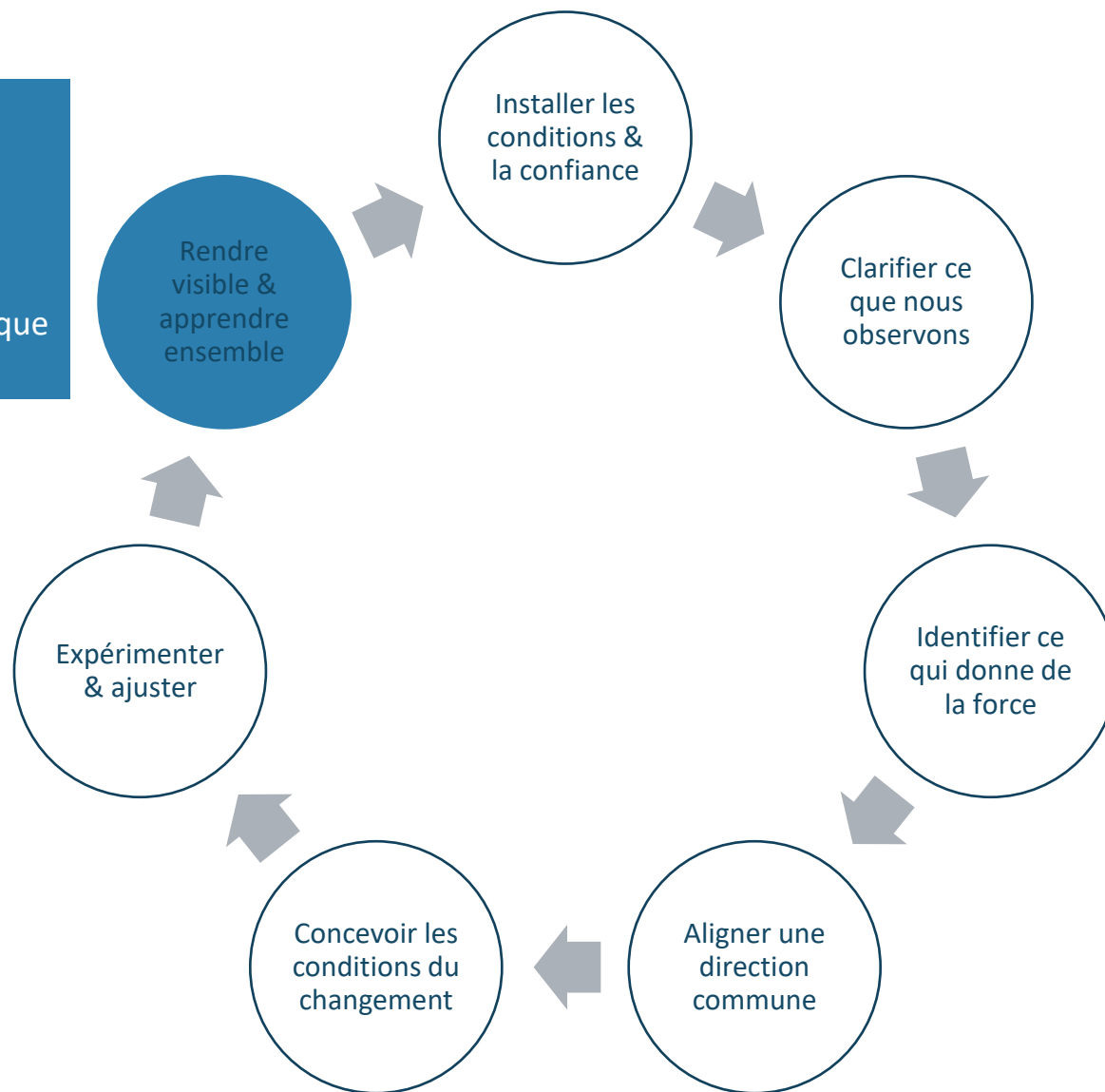


- Micro-essais
- Evaluation des micro-essais (AAR)
- Décisions d'ajustement
- Célébration des petits succès, reconnaissance, forces amplifiées.

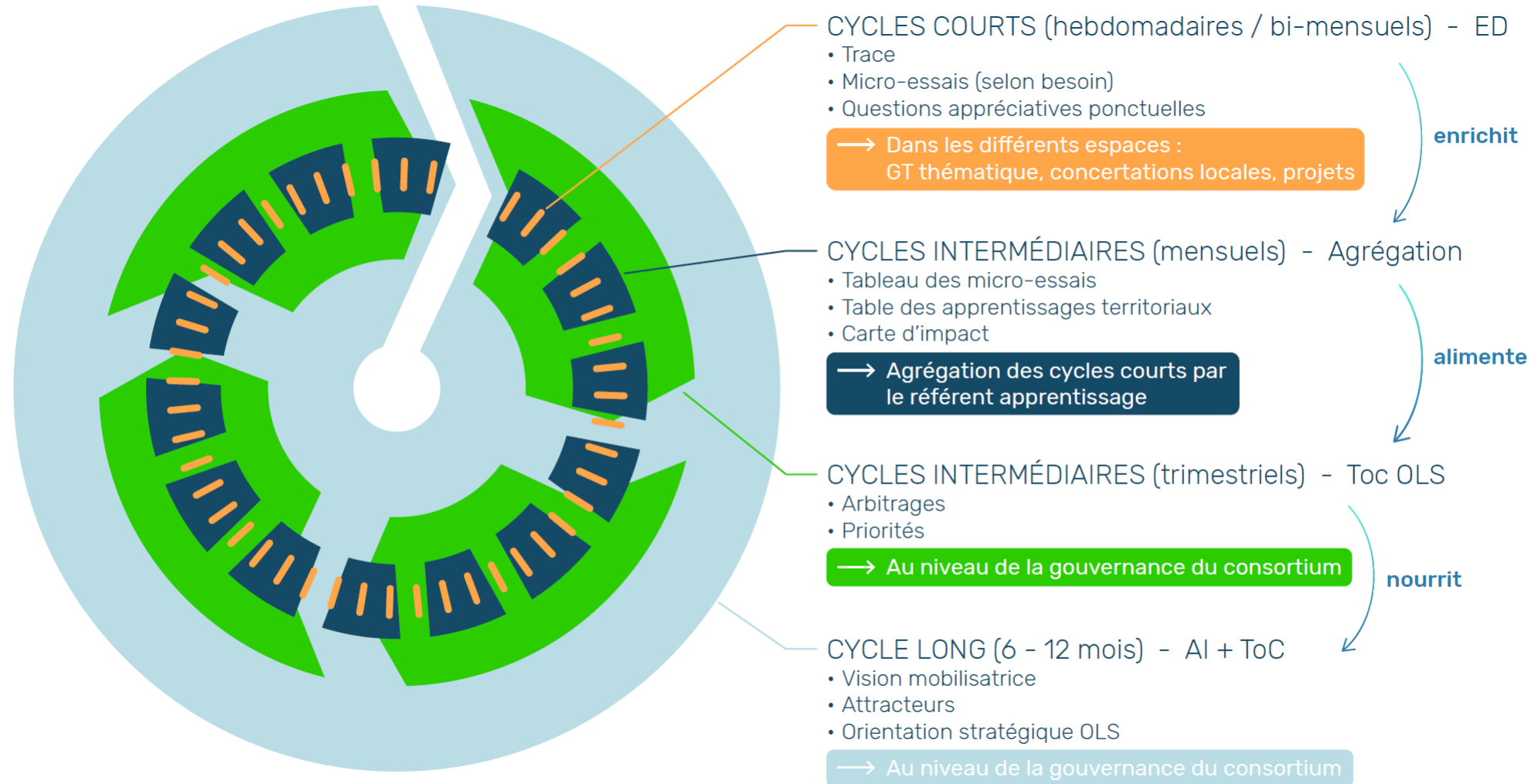


La démarche apprenante

- Mettre en œuvre et faire vivre le changement
- Trace
- Carte d'impact évolutive
- Moments appréciatifs (qu'est-ce qu'on garde ? Qu'est-ce qui a mieux fonctionné que prévu ?)



Des cycles d'apprentissages emboîtés



Le mandat du rôle - référent apprentissage au sein du consortium

Mandat du rôle – Référent apprentissage

Finalité

Garantir la **circulation**, la **mise en cohérence** et la **valorisation** des apprentissages issus des espaces du consortium pour qu'ils deviennent **territoriaux** puis **stratégiques**.

Un rôle de **gardien du flux d'apprentissage**, pas d'expertise ni de contrôle.

Responsabilités clés

- Assurer la **continuité** du processus apprenant.
- Rendre visibles les apprentissages utiles pour la **gouvernance**.
- Favoriser une **culture réflexive** plutôt qu'une culture de justification.
- Transformer les observations locales en **matière stratégique**

Tâches mensuelles

- Relire les traces des espaces du consortium.
- Identifier les apprentissages territoriaux.
- Mettre à jour :
 - la table des apprentissages territoriaux,
 - le tableau des micro-essais,
 - la mise à jour de la ToC.

Champ d'autonomie

Autonome pour :

- analyser les traces,
- sélectionner ce qui est significatif,
- proposer des ajustements de la ToC.

Non responsable de :

- décider à la place de la gouvernance,
- évaluer les personnes ou les espaces.

Profil / Posture

Analyse, curiosité, non-jugement.

Humilité face à la complexité. Clarté d'expression. Courage relationnel.

Impact attendu

Grâce à ce rôle, **la boucle apprenante fonctionne réellement** :

les espaces apprennent → le territoire apprend → la stratégie s'ajuste → la transformation devient possible.



Merci !
