
LEARNING FROM SUCCESS (LFS) - APPRENDRE DES SUCCÈS

Fiche rédigée par Geneviève Tardieu, en Juillet 2012

LFS est une méthode de travail que Jona Rosenfeld (allié du Mouvement) pratique dans son pays, en Israël, et transmet en la pratiquant actuellement avec un groupe de volontaires anglophones au cours de plusieurs séminaires à Pierrelaye.

Cette méthode de travail a pour but d'aider les volontaires à réfléchir sur leurs expériences et sur leurs pratiques d'action auprès des personnes pauvres.

Jona Rosenfeld a l'intuition que les volontaires ont des pratiques d'action qui sont exceptionnelles par leur richesse, leur finesse et par les résultats produits.

Par contre, il a constaté aussi au cours des années d'alliance avec le Mouvement, que les volontaires sont très peu armés pour réfléchir sur leurs pratiques, les comprendre et les transmettre à d'autres. Plus encore, Jona travaille à partir des « succès produits par l'action », et il a constaté que les volontaires sont très souvent rétifs à identifier des succès et à y réfléchir.

Il y a pourtant un enjeu très grand à réfléchir à nos pratiques et à les expliciter. Cela permet de les améliorer éventuellement mais surtout de les transmettre entre nous et de les transmettre à d'autres, d'en montrer l'originalité et les conditions de mises en œuvre très précises. Cela permet de les valoriser. Cela permet d'agir. Il s'agit d'un savoir utile à l'action (actionnable knowledge)

Cette méthode de travail repose sur la théorie des pragmatiques américains comme Donald Schön, qui ont mis en évidence qu'il y a un véritable « **savoir dans l'action** ». Ils récusent la séparation entre la théorie et l'action. En d'autres termes, **les actions sont toujours guidées par des principes, mais dont nous n'avons pas souvent conscience.** Or, comprendre ces principes d'action est très important, mais c'est difficile.

Lorsqu'on cherche à décrire son action on s'en remet souvent à une théorie préexistante (espoused theory) alors qu'il y a une théorie cachée (hidden theory). Par exemple, on dira volontiers qu'on « donne la priorité aux plus pauvres » c'est notre théorie préexistante, et en fait on a beaucoup d'autres théories : aller chercher l'enfant le plus turbulent, s'installer dans la cage d'escalier la plus sale... etc. (Si on prend des exemples d'action dans les bibliothèques de rue).

1) Pour appliquer la méthode il faut réfléchir à sa propre action. C'est une relecture de l'action a posteriori. C'est une **réflexion sur sa pratique lorsqu'elle est réalisée.**

Il faut commencer par **décrire le contexte**, réfléchir à ce qui pourrait être défini comme **un succès**. Nous travaillons tous à produire un changement. Il faut décrire précisément le contexte et **la situation avant l'action et après l'action**. Il faut décrire le **changement obtenu**.

Il peut y avoir des **critères objectifs et des critères subjectifs** pour mesurer le succès. Toujours avec l'exemple d'une bibliothèque de rue, il peut y avoir des enfants qui vont plus régulièrement à l'école, il peut y avoir des enfants qui s'intéressent énormément aux livres. Le premier critère est objectif et le deuxième subjectif. Cela n'a pas d'importance.

La question de savoir quel est le succès réalisé est déjà une partie importante du travail. Ce travail peut se faire à plusieurs. Plusieurs personnes (en intersubjectivité) peuvent réfléchir ensemble pour arriver à un accord sur « ce qu'est le succès réalisé ».

Un aspect intéressant dans cette méthode et qu'elle prend en compte **beaucoup d'éléments annexes** (by-products), c'est-à-dire des éléments que l'on n'attendait pas au départ. Par exemple : après avoir été investis dans la bibliothèque de rue, des personnes qui avaient une attitude condescendante arrivent à se transformer et adoptent une attitude très positive. **Ce genre de succès ne pouvait pas être planifié à l'avance, mais il est réel et très important.**

Bien entendu **les conséquences négatives de l'action** sont aussi mises en évidence, lorsqu'elles existent.

2) Après avoir identifié un succès le volontaire ou la personne qui pratique l'action (le praticien) doit dire le plus précisément possible ce qu'il a fait. Non pas « Pourquoi il a fait tel ou tel acte », on ne recherche pas l'explication, mais à répondre **dans les moindres détails à la question : « Qu'est-ce qu'il a fait ? ».**

Le questionnement de personnes extérieures est très utile pour permettre de prendre du recul et de mettre en lumière ce qui paraît évident au praticien. « Qu'est-ce que tu as dit ? Avec quels mots ? Comment tu te sentais ? Comment l'enfant a-t-il réagi ? ». (Par exemple, en face de l'enfant qui part en courant avec un livre de la BDR, qu'as-tu fait ?).

3) Il s'agit alors **d'identifier les moments clefs, les moments de bascule** (Key points, turning points) (Par exemple, « j'ai été parler à sa maman, elle m'a bien reçu ».)

4) Vient ensuite une étape difficile qui consiste à **tirer des principes de l'action**. (principles of action). Il faut parler **en terme d'action très précis**. (Par exemple : Prendre au sérieux ce que la mère m'a dit).

Dans le Mouvement nous avons des principes **d'action communs**, c'est-à-dire ce que toute personne bien formée ferait dans une bibliothèque de rue. Ces principes ont déjà été identifiés et transmis, et puis nous avons des **principes d'action uniques** qui sont propres à chacun de nous, à ce que nous sommes, à notre capacité de réagir etc. Il est encore plus important de les mettre au jour. Même si ces principes ne peuvent pas être reproduits à l'identiques, ils peuvent inspirer d'autres actions.

5) La dernière étape consiste à repérer **les échecs, les manques**, (unresolved issues) les choses à améliorer. La réflexion sur l'action amène inévitablement à considérer les échecs. Ils doivent être traités comme un point de départ pour planifier sa future action. On doit considérer son action différemment, mettre ses priorités ailleurs, prendre d'autres moyens si on veut vraiment résoudre les problèmes définis.

6) L'échec doit être formulé en terme de question d'apprentissage (Learning question).

Par exemple : l'enfant casse l'ordinateur de la BDR. La question doit être « L'enfant casse l'ordinateur pour attirer l'attention. Que fait-on pour répondre à la demande d'attention de cet enfant ? ».

A ce moment là, il faut à nouveau **considérer le contexte, demander à toutes personnes parties prenantes comment elles comprennent la situation**. Il faut **imaginer de nouvelles pratiques** en fonction de cette réflexion pour résoudre l'échec.

Là, nous sommes dans une situation prospective puisqu'il **faut se projeter dans l'avenir et planifier l'action future**.

7) A la fin de tout ce processus, il s'agit de **prendre conscience de la façon dont on a appris ce que l'on a appris**. C'est l'ultime étape de la connaissance, certains appellent cela la **méta-connaissance**. C'est le stade le plus sûr, le plus éprouvé et le plus efficace de la connaissance.

La réflexion sur l'action permet tout au long du processus d'accéder à cette méta-connaissance.



The Unit for Learning from Success and
Ongoing Learning in Human Service Organizations

La première des méthodes “Apprendre des succès” : la méthode rétrospective

1. Décrire le contexte organisationnel
2. Identifier une réussite, un succès duquel cela vaut la peine d'apprendre et définir le champ de cette réussite
3. Décrire de manière concise la réussite en terme d' « avant » et d' « après »
4. Identifier des résultats positifs (objectifs et subjectifs)
5. Identifier des effets négatifs survenus avec les actions ayant mené au succès ou bien les coûts (humain, financier...) de celui-ci.
6. Examiner si le « succès » mérite vraiment qu'on approfondisse ce qu'on peut en apprendre
7. Détailler les actions qui ont mené à cette réussite.
8. Identifier les moments clefs (tournants) entre « avant » et « après »
9. Faire ressortir des éléments communs , « des principes d'action », qui sont derrière les actions (décrites en point 7) ayant conduit au succès
10. Identifier des questions non résolues pour continuer à apprendre.