

## UN EXEMPLE D'EXPERIMENTATION DE LA METHODE NONAKA / TAKEUCHI "LA CONNAISSANCE CREATRICE"

Cette méthode est un cycle, c'est à dire que chaque nouvelle rencontre en présentiel permet d'aller plus loin dans le processus. Des phases du processus peuvent être reprises à chaque fois pour aider à modifier les représentations. Chaque session peut elle aussi donner lieu à un cycle complet de la méthode.

### SESSION EN PRESENTIEL 1

#### ENJEU DE L'EXPERIMENTATION

##### *Constat*

De moins en moins de jeunes s'impliquent dans la vie associative. Pour les métiers liés à ce secteur, cela pose la question de l'accompagnement des jeunes.

##### *A quoi va servir l'expérimentation*

Cette expérimentation a pour but de dégager de nouvelles pistes dans la manière d'accompagner les jeunes, de proposer des accompagnements de meilleure qualité, plus performants.

#### METHODE UTILISEE

##### *Méthode Nonaka et Takeuchi (universitaires américains)*

Méthode d'intelligence collective, visant à capitaliser et échanger des représentations et connaissances entre personnes qui ne sont pas forcément de mêmes cultures ou qui n'ont pas les mêmes centres d'intérêt.

Cette méthode permet d'impliquer les participants, car elle s'appuie sur leurs savoirs implicites et des savoirs explicites (détails ci-après). Elle les combine ensuite, en prenant en compte les apports de chacun et les apports de connaissances externes. La méthode Nonaka permet ainsi d'intérioriser et de s'approprier de nouveaux savoirs.

Ce document résume une expérimentation qui s'est déroulée sur 3 mois avec des structures d'accompagnement de la vie associative, avec 3 sessions en présentiel.

Il s'agit d'une expérimentation et d'une adaptation de cette méthode à la problématique spécifique de ces structures.

*FOCUS : savoir implicite / savoir explicite*

*- Savoir implicite (ou tacite) :*

*Savoir issu de l'action, des expériences, des opinions, des représentations.*

*- Savoir explicite :*

*Savoir apporté de l'extérieur, par un expert, une conférence, une vidéo, un témoignage...*

##### *Les postulats de départ de la méthode Nonaka*

- a) Tout changement exigeant une implication des acteurs ne peut s'exercer par une note de service. Autrement dit, la motivation ne se décrète pas.
- b) La connaissance, adaptée à une situation donnée, est le propre des acteurs eux-mêmes, et non pas de quelqu'un extérieur se présentant comme "celui qui sait".
- c) La création de connaissance repose sur le principe de passer constamment d'un savoir implicite à un savoir explicite.
- d) La méthode se déroule en 4 phases : mais chaque phase importe moins que la dynamique créée entre les phases.

## La boucle de création de connaissances dans la méthode Nonaka

La boucle de création de connaissances est constituée de quatre phases, permettant de passer d'un savoir implicite à un nouveau savoir partagé.

Dans la constitution d'un savoir, dans la transmission de savoirs, cette boucle permet des échanges permanents. C'est radicalement différent d'un enseignement donné par un professeur.

### a) Phase 1 : Socialisation

La socialisation fait appel aux sens. Les participants commencent à dire quelque chose d'eux-mêmes aux autres. Ils rendent explicite quelque chose d'eux-mêmes, prennent conscience de leurs représentations personnelles.

L'idée de cette première phase est de rassembler les participants sur une même préoccupation.

### b) Phase 2 : Exteriorisation

Phase où les participants parlent tous du même sujet. Ils passent d'une représentation individuelle à une représentation collective, par la conceptualisation.

L'exteriorisation fait appel à la raison.

### c) Phase 3 : Combinaison

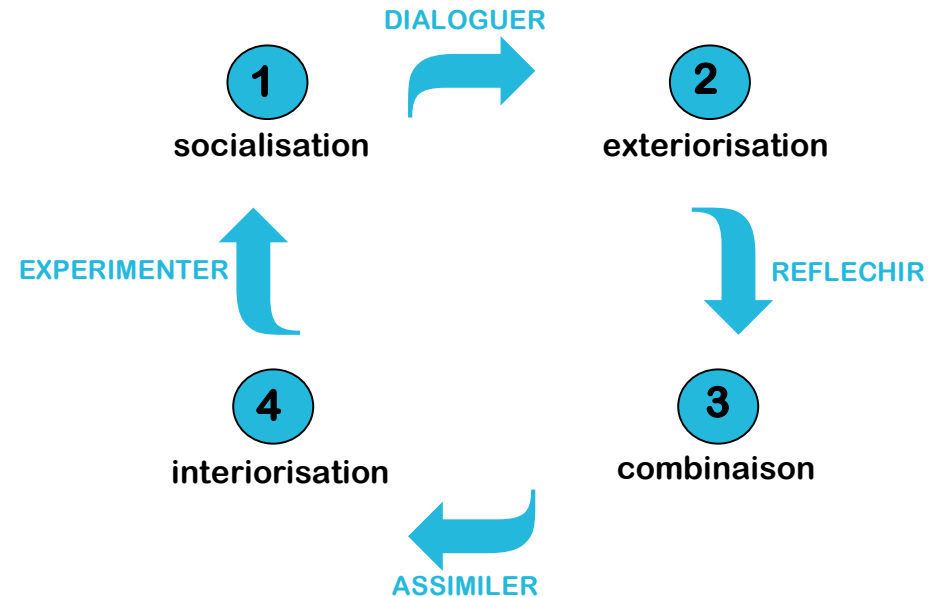
Il s'agit d'accueillir un savoir externe, apporté par un "expert".

La combinaison fait appel à des connaissances systémiques. C'est la phase où les participants croisent différentes données, confrontent la théorie à des choses réelles.

### d) Phase 4 : Intériorisation

C'est la phase opérationnelle. C'est le moment où les participants s'approprient le nouveau savoir issu des échanges et combinaisons, où ils le traduisent "dans leur langue", où ils cherchent à répondre à la question suivante ; "A quoi cela va-t-il me servir ?".

## La boucle de création de connaissances



**1<sup>er</sup> TRAVAIL EN GROUPES SELON LA METHODE NONAKA**  
**cf pages suivantes**

## TRAVAIL EN GROUPES SELON LA METHODE NONAKA

### PHASE 1 : SOCIALISATION

- I** Répartition en 4 groupes
- II** Par groupe, faire la liste des raisons de la difficulté à être performant dans l'accompagnement des jeunes
- III** Raisons évoquées par les différents groupes (en vrac) :
- On ne sait pas quelles sont les attentes des jeunes
  - Le chômage a peut-être une incidence sur l'engagement bénévole
  - On croit qu'on doit fonctionner autrement parce que c'est des jeunes
  - Jusqu'où est-on finalement prêt à laisser des responsabilités aux jeunes
  - Le temps des jeunes, leurs règles, leurs horaires, ne sont pas celles des adultes
  - L'association apparaît pour les jeunes juste comme un outil, une réponse à un besoin immédiat (pour avoir une salle, pour organiser des concerts...)
  - Engagement ponctuel
  - Le monde associatif est plutôt vu comme ringard du côté des jeunes
  - Jeunisme des vieux qui ne laissent pas la place aux jeunes
  - Manque d'attractivité du monde associatif pour les jeunes
  - Monde associatif pas assez rapide, pas assez rythmé
  - Acteurs associatifs raisonnent de manière trop cloisonnée
  - Manque de temps des adultes vis à vis des jeunes
  - Besoin d'immédiateté
  - Difficultés, manque de goût pour le long terme
  - Difficulté à poser une action globalisante
  - Sentiment d'être vieux-jeu pour ceux qui les accompagnent
  - Les accompagnateurs ne se sentent pas concernés par la culture des jeunes, par la culture de masse
  - Outils de réflexion et de communication pas adaptés
  - Pas de connection entre la vocation des pôles ressources et la vocation des jeunes

- Difficulté à transmettre la fibre associative
- On ne connaît pas leurs motivations
- Difficulté des anciens à laisser les rôles aux jeunes
- Manque de confiance dans les jeunes de la part des associations ou des institutionnels
- Contraintes stratégiques lourdes qui ne permettent pas la flexibilité (exemple : demande des subventions 1 an à l'avance pour une MJC, donc programme prévu 1 an à l'avance)
- Concurrence entre les très nombreuses activités pour les jeunes
- Manque d'outils
- Manque de temps
- Quelles sont les attentes de jeunes
- Quelles sont les attentes des accompagnateurs
- On pousse les jeunes à consommer, à "faire du piano", ou "faire du foot" plutôt que leur dire "tu vas prendre les rôles de telle activité"

### PHASE II : EXTERIORISATION

Le travail se poursuit avec les mêmes groupes

- IV** Pour passer de la phase 1 à la phase 2, l'exercice est de traduire tous ces problèmes en critères de réussite. C'est à dire, prendre un problème et le regarder sous l'angle suivant : "J'aurai parfaitement réussi en 2012 si..."
- V** Ecrire les critères de réussite sur des post-it
- VI** Chaque groupe affiche ses post-it
- VII** Chaque groupe explique à tous les idées qu'il y a derrière les quelques mots écrits, afin que tout le monde puisse avoir la même compréhension des choses. Tout le monde regroupe les post-it en fonction des thématiques similaires qui auraient émergé

## VIII Exemples de thèmes communs qui ont émergé

- COMMUNICATION  
(J'aurai réussi si...) Outils de communication adaptés  
Messages de communication adaptés  
S'adapter à leurs outils de communication
- REACTIVITE  
Etre plus réactif  
Raccourcir le temps entre l'idée et le projet
- SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE
- LEUR APPRENDRE LA MAITRISE DES CODES ASSOCIATIFS ET DES DISPOSITIFS
- PLAISIR ET ENTHOUSIASME  
Plaisir et enthousiasme de faire  
Plaisir et enthousiasme de prendre des responsabilités  
Plaisir et enthousiasme de s'impliquer
- METHODES DE TRAVAIL ADAPTEES  
Rendre plus flexible les fonctionnements  
Adapter les plannings, Alléger l'administratif
- CONSIDERATION DU JEUNE  
Ecoute  
Comprendre leur culture, le vocabulaire, besoins, attentes  
Faciliter l'expression des jeunes (lieux, temps d'expression...)  
Prendre en compte leur timing

Etc...

**Note : la méthode des post-it, utilisée pour croiser les visions, a servi à transmettre les idées en donnant moins d'importance aux mots qui désignent ces idées. Dans ce type de travail et d'échanges, ce sont moins les mots qui importent que les idées. Car plus on se crispe sur les mots, moins on arrive à transmettre les idées, à partager ses représentations.**

**La méthode Nonaka Takeuchi aide à ce type de partage et de transmission, car elle se place dans le champ du partage des représentations. On peut le résumer ainsi :**

**"Prendre quelque chose du regard des autres sur mes façons de faire et de penser, considérer l'autre dans ma vision des choses. Pour changer les choses, il faut d'abord accepter de se changer soi-même."**

**Le principe même de la représentation se trouve dans le cerveau droit. Nous aurons l'occasion d'approfondir ces notions de manière théorique lors de l'étape 3 du processus : "Combinaison".**

## IX Technique du voting

La technique du voting consiste à voter d'une manière spécifique (expliquée ci-dessous). Le voting permet de prioriser les problèmes, faire des choix, faire la différence entre ce qui est important et ce qui est urgent.

VOTER D'ABORD POUR CE QUI SEMBLE IMPORTANT, c'est à dire classer les critères selon l'importance de l'impact qu'ils auraient à résoudre les problèmes évoqués.

TECHNIQUE DE VOTE :

A l'aide de gommettes de différentes couleurs :

Noires : +2 (très important)

Rouges : +1 (important)

Bleues : -1 (peu important)

Vertes : -2 (pas important)

VOTER ENSUITE SUR LA MAITRISE, c'est à dire "Est-ce qu'on est capable de le faire ?"

A l'aide de la même technique des gommettes :

Noir= +2 très difficile

Rouge= +1 difficile

Bleu= -1 facile

Vert= -2 très facile

- X** Résultats du vote  
Vote par groupes. Les votes sont visibles par tous. Les chiffres ci-dessous sont les sommes des valeurs des votes.

#### RAPPEL DE L'ECHELLE DES VALEURS

IMPACT : +10 (très important) à -10 (insignifiant)

DIFFICULTE : +10 (très difficile) à -10 (extrêmement facile)

THEMES	IMPACT	DIFFICULTE
Outils adaptés	6	-7
Messages adaptés	2	0
S'adapter à leurs outils	-1	-5
Plus de réactivité	2	-1
Simplification administrative	-6	5
Plaisir enthousiasme à faire	7	-3
Plaisir enthousiasme ds l'asso	5	4
Méthodes de travail adaptées	1	-2
Considération réelle du jeune	10	6
Implication du jeune	-3	3
Nb de jeunes dans un projet	-9	-6
Nb de jeunes dans les CA	-3	9
Nb de jeunes en formation	-8	6
Nb de projets réalisés	-3	-5
Nb de projets accompagnés	-8	-5
Valorisation du jeune	7	1
Intergénérationnel	1	2
Dynamisme partenarial	7	3
Places dédiées	-2	1
Maîtrise des dispositifs	3	2
Mutualisation	3	-1

#### QUELQUES INTERPRETATIONS DE VOTES

Simplification administrative : pas important et très difficile  
En résumé : idée à mettre au placard

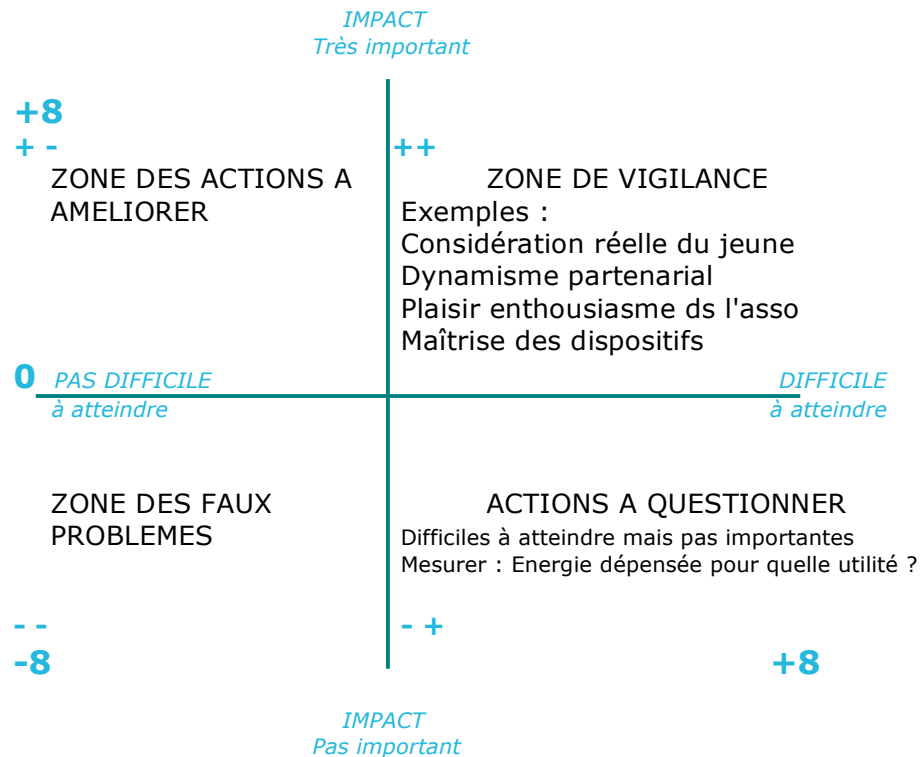
Plaisir et enthousiasme à participer à la vie de l'asso : important mais pas évident à faire. Cela par exemple dire qu'on ne peut pas le faire seul, et qu'il faudrait impliquer les jeunes en amont

Considération réelle du jeune : très important et très difficile

Nb de jeunes dans un projet : pas important et très facile  
En résumé : on s'en fout

**PHASE II : EXTERIORISATION SUITE**  
**Analyse des critères et traitement des 4 critères les plus importants et les plus difficiles à atteindre**

**XI** Classement et priorisation  
 Les résultats du vote donnent une photo de la pensée du groupe au moment de l'expérimentation. Un vote réalisé avec le même groupe à un autre moment donnerait certainement des résultats différents.



**XII** Méthode des dossiers tournants  
 4 nouveaux groupes sont formés de manière aléatoire

**1er tour : dossier initial**

Chaque groupe traite un premier dossier :

- Groupe 1      Considération du jeune
- Groupe 2      Dynamisme partenarial
- Groupe 3      Plaisir et enthousiasme dans l'asso
- Groupe 4      Maîtrise des dispositifs

En 20min, noter le maximum de solutions, sous forme d'actions concrètes, pour chaque problème soulevé

Au bout de 20min, les dossiers tournent

**2ème tour : critiquer le dossier du groupe précédent**

Cela permet de s'approprier les idées de l'autre

20min encore : les dossiers tournent à nouveau

**3ème tour : défendre la proposition initiale d'un autre groupe**

Exemple : le groupe 3 récupère le dossier initial du groupe 1

- Groupe 1      Dossier initial du Groupe 3
- Groupe 2      Dossier initial du Groupe 4
- Groupe 3      Dossier initial du Groupe 1
- Groupe 4      Dossier initial du Groupe 2

**4ème tour : chacun récupère son dossier**

Faire une synthèse de :

proposition initiale + critique + plaidoyer

Cette synthèse doit faire sentir la transformation, l'évolution des idées initiales suite aux critiques et au plaidoyer.

## SESSION EN PRESENTIEL 2

Lors de la session précédente, nous avons suivi 2 étapes de la boucle. Ainsi chacun est revenu pour la 2<sup>nd</sup>e session avec des représentations qui ont bougé.

### **CE QUE L'ON A APPRIS LORS DE LA SESSION PRECEDENTE**

#### **Socialisation et exteriorisation**

Lors de la session précédente, les phases 1 et 2 ont permis de prioriser les critères de réussite d'une action, selon 2 paramètres :

#### *- L'impact :*

c'est à dire classer les actions selon l'importance de l'impact qu'elles auraient à résoudre les problèmes évoqués.

#### *- La maîtrise :*

c'est à dire "Est-ce qu'on est capable de faire cette action ?"

Ce classement des paramètres aide aux stratégies décisionnelles : en effet, une action mise en place mais qui n'a pas un impact important ne fera pas "la révolution".

Par contre, plus une action est importante, plus il faut que les participants se l'approprient afin de la mener à bien et garder la motivation tout au long de la réalisation de cette action.

*FOCUS : l'appropriation des problématiques, source du changement*

*Le changement repose sur des principes et interactions humaines.*

*L'implication, la motivation et la valorisation ne se décrètent pas.*

*Exemple : le climat social dans une entreprise ne se décrète pas, mais il peut être mis en place.*

*Pour que le changement à l'échelle collective et/ou individuelle soit effectif, il faut que les participants se l'approprient.*

*La méthode Nonaka Takeuchi met les groupes en capacité de fabriquer du savoir, d'être intelligent ensemble, ce qui rend les individus actifs et acteurs dans la production collective, et par là, acteurs du changement.*

### **APPORTS THEORIQUES**

#### **Etape 3 du processus de la méthode : "Combinaison"**

#### **Apports :**

**Cerveau droit et cerveau gauche : 2 logiques différentes**

**Les changements de type I et les changements de type II**

**Principes de communication et composition du langage**

**Approche psycho-dynamique des composantes de la personnalité**

Les connaissances apportées permettent d'aborder les problématiques des jeunes avec d'autres points de vue, et peuvent contribuer à changer notre regard sur eux et notre manière d'entrer en relation.

Si nous changeons de regard sur eux, si nous avons de la considération, cela peut déjà leur permettre de se voir autrement.

### **TRAVAIL EN SOUS-GROUPE**

#### **Suite étape 3 du processus de la méthode : "Combinaison"**

A la lumière des connaissances apportées, travailler en sous-groupe.

But : trouver des solutions par rapport aux 3 thèmes déjà travaillés lors de la 1<sup>ère</sup> session :

- considération du jeune
- plaisir et enthousiasme du jeune dans l'association
- dynamisme partenarial

L'idée est d'exprimer les idées de manière concrète : qu'est-ce qu'on veut faire, qu'est-ce qu'on veut changer.

## SESSION EN PRESENTIEL 3

### **RAPPEL : ENJEU DE L'EXPERIMENTATION**

#### **Objet**

Amener les jeunes à s'impliquer plus et mieux dans le monde associatif, soient plus motivés, prennent plus de responsabilités.

#### **Méthode utilisée**

La méthode Nonaka & Takeuchi n'est pas un processus de formation classique. C'est un processus fait pour bouger les représentations, pour bouger la culture, pour bouger les mentalités. Ces changements sont appelés changement de Type II (cf compte-rendu précédent).

Changer les représentations signifie passer en permanence de savoirs implicites à des savoirs explicites, c'est à dire des savoirs que chacun extorise et met en partage, de manière à créer de la connaissance en commun. Une spirale de création de connaissances se met en place, car, grâce aux apports des autres, chacun peut relativiser son savoir et faire évoluer ses représentations. C'est ce changement de représentations qui est important, car là est le vrai but de la méthode.

Cette méthode utilise d'autres mécanismes que ceux du cerveau gauche (cf compte-rendu précédent). Le changement de représentations s'opère prioritairement au niveau de la perception qu'on a de l'information, et c'est plutôt le cerveau droit qui est impliqué dans ce mode de fonctionnement.

#### **Pourquoi avoir choisi cette méthode**

L'attente est : amener les jeunes à s'impliquer plus et mieux. C'est nécessairement un changement de Type II.

Prendre conscience qu'on ne comprend pas pourquoi les jeunes ne s'impliquent pas, c'est comprendre que la perception que l'on a du problème doit changer. Et, dans les changements de Type II comme le propose la méthode Nonaka, la réussite dépend de l'implication et de l'adhésion de tous.

On peut changer radicalement du jour au lendemain en changeant notre perception de la réalité, en changeant notre perception du monde. Mais on ne peut le faire que si on trouve de l'intérêt à voir le monde différemment. Il est impossible de changer les gens contre leur volonté.

#### **Processus en spirale**

Nous avons expérimenté la boucle de création de connaissances dans un processus en spirale.

**Session 1** : socialisation et dialogue mènent à l'extériorisation et au partage des savoirs (= passer de savoirs implicites à des savoirs explicites)

**Session 2** : les savoirs partagés permettent de réfléchir ensemble et de créer de nouveaux savoirs et représentations, que l'on vient confronter / valider / ajuster / combiner avec un apport de savoirs extérieurs

**Entre session 2 et 3** : les nouvelles représentations + l'apport de savoirs extérieurs sont combinés de manière systémique, et il s'agit maintenant de les assimiler pour les intérioriser, se les approprier, dans le but d'élaborer un plan d'action ensuite.

**Session 3 (à venir)** : Elaborer le plan d'action. A la fin de la session 3, chacun repartira en s'engageant à mettre en place une action dans sa structure qui va dans le sens d'un changement de Type II.

### **ETAPE 4 de la méthode : intérioriser / expérimenter ASSIMILATION, INTERIORISATION, ELABORATION D'UNE ACTION POUR PLUS ET MIEUX IMPLIQUER LES JEUNES**

L'action à mettre en place doit prendre en compte une ou plusieurs thématiques définies par le groupe, qui concernent toutes les trois l'implication des jeunes :

- Considération du jeune
- Plaisir et enthousiasme dans l'association
- Dynamisme partenarial



### **Les contraintes à prendre en compte pour élaborer cette action**

- Intégrer un changement de Type II, c'est à dire expérimenter quelque chose de nouveau, qui n'est pas forcément révolutionnaire, mais un petit décalage qui va changer notre propre perception de la réalité.

- Chacun prend engagement sur ce projet, en construisant un plan d'action avec rétro-planning et définition de critères de réussite



- Faire partie du changement, car un changement de type II, comme celui qui est visé ici, fonctionne que si nous-mêmes faisons partie du changement

- Changer notre propre réalité, car en faisant cela, nous permettons aux autres de nous voir autrement

- Elaborer l'action par rapport à ce qui est faisable et possible dans sa structure

- Faire preuve de créativité

### **Quelles sont les différences entre aborder un projet de manière classique et l'aborder "façon Nonaka" ?**

Un projet qui a pour but un changement de Type II doit mettre en place les conditions du changement. Il doit pouvoir changer les comportements, les mentalités, le cadre de référence habituel. C'est là sa finalité, alors qu'un projet classique propose de s'inscrire dans un cadre et un contexte existants, sans avoir l'ambition de les transformer.