

### Des collectifs apprenants

**Garantir le développement des capacités des acteurs à aider à apprendre, à donner envie d'apprendre.**



#### Apprenons les uns des autres.

L'enseignant est un professionnel fréquemment isolé. Il est seul face aux élèves, souvent seul face au prescrit. Dans l'exécution de ses tâches, dans la classe, il est seul face à des activités toujours plus complexes. Y compris au sein d'une grande école.

#### Être seul n'est pas être isolé

Cela n'est en rien une fatalité comme nous le montre Yves Clot<sup>1</sup>, Professeur de psychologie du travail au Centre National des Arts et Métiers. Ses recherches éclairent certaines des questions évoquées dans le numéro un de ce bulletin, notamment lorsqu'il s'agit de se demander si le collectif peut favoriser l'autonomie de ses acteurs. Yves Clot constate que « dans le travail, on est souvent contraint d'être seul, mais on n'est pas obligé d'être isolé ». Pour cela, il développe l'idée que l'intéressant n'est pas la présence en soi des acteurs dans le collectif mais que « le collectif passe à l'intérieur de l'individu ». Pour cet auteur, favoriser l'autonomie des acteurs d'un collectif, c'est parvenir à construire « un collectif qui rend capable d'être seul ». Ainsi, dans ce que l'individu entend, dans ce qui lui est exposé et partagé au sein d'un collectif, si ce dernier est, dans sa plus simple forme, un lieu de ressources au pluriel, il doit bien davantage encore être une ressource au singulier. Une ressource en soi qui développe chez l'individu la capacité de mobiliser ce qu'il découvre pour son activité propre et se construire professionnellement.

Dans le même esprit, Philippe Lorino<sup>2</sup>, docteur en sciences de gestion et professeur à l'ESSEC en théorie des organisations, expose l'importance du travail développant « l'intérêt intelligent des acteurs pour ce qu'ils font »

par rapport à « l'intérêt des apports purement techniques et externes ». Un intérêt intelligent qui selon cet auteur se développe dans l'expérience partagée, dans l'activité collective et pluraliste, dans « un impératif dialogique plutôt qu'une individualisation et un leadership des experts ».

#### Un capital social : les interactions entre pairs

S'il a été évoqué précédemment la solitude de l'enseignant dans la pratique de son métier, ils sont collectivement réunis en divers conseils de maîtres et de cycles. Pour autant, la pratique de leurs pairs leur reste toujours invisible. Sur ce point, Vincent Dupriez, professeur de sciences de l'éducation et directeur du GIRSEF, indique que l'organisation même de l'école entraîne la séparation des pratiques pédagogiques.

La formation continue propose également des regroupements d'enseignants, cependant si ces collectifs constitués permettent d'acquérir des compétences conceptuelles et notionnelles, il en est différent des conditions de leur opérationnalisation. Au mieux ils amènent les enseignants à pouvoir travailler autour de questions de leur quotidien et tenter de répondre à des besoins immédiats. Les modèles traditionnels de formation continue ne peuvent être que difficilement le lieu de la construction des compétences opérationnelles.

Dans son approche des enjeux de la contribution pragmatiste aux organisations du travail, Philippe Lorino indique le besoin de méthodes expérimentales et transformatrices dont les acteurs de terrain participent comme enquêteurs.

Cette indication est à relier aux constats de pilotes de formation et de formateurs où toute notion acquise ne se traduit en compétence opérationnelle que s'il est permis aux enseignants de l'analyser dans une confronta-

tion au réel de chacun.

Dans cet esprit, au sein d'un ouvrage sous la direction de Luc Ria, directeur de l'Institut Français de l'Éducation de l'ENS de Lyon, Clémence Jacq<sup>4</sup>, chargée d'études à la Chaire UNESCO-IFÉ, propose qu'« une des pistes prometteuses en formation continue serait de faire du développement professionnel de collectifs d'enseignants une visée explicite et non pas une conséquence ». Sa réflexion l'amène à proposer un outil pour observer, décrire, positionner et accompagner le développement des collectifs professionnels : une grille de positionnement des collectifs<sup>5</sup>.

Dans cette idée que le collectif est le ferment du développement professionnel, un capital social selon la formule d'Olivier Rey<sup>6</sup>, cette grille indique les principes de fonctionnement et les conditions de pérennisation d'un collectif pour sa transformation d'une simple collection de professionnels à une véritable organisation apprenante. Cette dernière représente le stade où chaque acteur d'un collectif est engagé dans un processus autonome de recherche de savoirs et d'auto-régulation de ses savoirs.

1. Clot Y., (2012, mai), Partie 3, L'individu et le collectif, colloque de l'ARIS, Amiens.

2. Lorino, P., (2019, 10 avril), L'activité collective organisée, au cœur de l'approche pragmatiste des organisations, Conférence université Clermont Auvergne 42'37", <https://www.youtube.com/watch?v=w6bj0qHNP-o>

3. Dupriez V. (2015), Peut-on réformer l'école ?, De Boeck, cité par Clémence Jacq (2019), Étapes de développement des collectifs professionnels, Partie 3 chapitre 2. Dans RIA, L (Dir.), Accompagner le développement professionnel des enseignants. ESF Pédagogie

4. Clémence Jacq (2019), Étapes de développement des collectifs professionnels, Partie 3 chapitre 2. Dans RIA, L (Dir.), Accompagner le développement professionnel des enseignants. ESF Pédagogie.

5. Consultable sur le site « Innovation et démarches apprenantes 27 », adresse en bas de page.

6. Rey, O., (2016), Le changement c'est comment ? Dossier de veille de l'IFE, n°107, ENS de Lyon.

