

Des collectifs apprenants

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



Apprenons les uns des autres.

Une place centrale à la parole des acteurs

Les formateurs et les pilotes sont pris dans une tension entre deux exigences : « la nécessité de s'articuler à la réalité et à la quotidienneté des problèmes... » et « l'indispensable obligation de prendre du recul pour aider les acteurs à en prendre eux-mêmes ». Cette prise de recul interroge la place et le rôle de chacun au sein d'un dispositif apprenant.

Être compétent, selon Pierre Pastré¹, c'est « savoir comprendre et analyser ce que l'on fait ». Les situations de formation doivent ainsi tenir compte des situations de travail. Ces dernières servent de supports à la construction des compétences.

Dans ses travaux, Yves Clot² explique que « l'analyse ne laisse pas les activités en l'état et qu'elle les développe ». L'auteur exprime ce que ce qui pour le sujet est « formateur, ce qui accroît son rayon d'action et son pouvoir d'agir, c'est de parvenir à changer le statut de son vécu ». Ainsi, en s'intéressant plus précisément aux acteurs du pilotage, ce changement n'est-il pas un changement de paradigme ? Il s'agit pour le moins d'éléments à avoir à l'esprit dans l'élaboration d'un dispositif apprenant.

L'exploration du travail se fait à l'occasion de processus de transmissions des expériences, des savoir-faire d'un professionnel en direction d'un pair. Il s'agit d'inciter l'autre à dire, à écrire son activité à quelqu'un qui en ignore tout, ou ne peut la connaître telle qu'elle est en réalité, c'est-à-dire de l'intérieur. Yves Clot propose pour cela le principe de l'instruction au sosie. Les « innovating »³ mis en place par la mission départementale dans le cadre des « partages de l'innovation » peuvent s'apparenter à ce principe.

À l'instruction au sosie s'ajoutent les confrontations simples et croisées : que l'acteur voit sa propre activité par les yeux des autres. Yves Clot explique que « l'activité de commentaire ou de verbalisation différée (...) donne un accès différent au réel de l'activité du sujet ». Il s'agit donc d'un triptyque méthodologique qui produit de l'expérience partagée, qui développe l'activité et, alors, s'inscrit dans un processus de formation. Les forums de partage, les marchés de connaissances, les captations vidéo de collègues sont donc, entre autres, des outils pour une démarche apprenante.

Les tensions entre le travail prescrit et le travail réel peuvent produire de la souffrance au travail. Selon les travaux de Christophe Dejours, elles ne peuvent être affrontées sans que soient réunies des conditions d'intercompréhension, de débat, et sans que soient surmontés un certain nombre d'obstacles à la prise de parole et à l'écoute authentique.

Un dispositif apprenant doit donc rendre possible la verbalisation des acteurs pour favoriser l'analyse du rapport collectif au travail. Analyse devant déboucher sur des modifications au sein du collectif, des solutions concrètes appartenant aux seuls acteurs. C'est un dispositif soutenant donc souplesse et liberté. Que ce soit par les approches de Pastre, Clot ou Dejours, il peut ainsi être dit que l'analyse du travail favorisant l'acquisition des compétences passe nécessairement par une place centrale donnée à la parole des acteurs.

Du savoir agir, vers le pouvoir d'agir

Renforcer le potentiel formateur d'un dispositif en s'appuyant sur les situations professionnelles vécues par les acteurs est une volonté forte exprimée par tout prototype d'organisation apprenante. Volonté pouvant être rapprochée de la nécessité exprimée par Solveig Fernagu-Oudet de : « didactiser/manager les contextes de travail pour en renforcer la dimension formatrice »⁴. Il développe l'idée des environnements capacitants. Il s'appuie sur

les travaux de l'économiste Amartya Sen et la notion de capabilité qui relie la question des libertés à celle de la capacité d'agir.

Amartya Sen distingue la capacité, étant « le savoir-faire », de la capabilité, le « être en mesure de faire ». La capabilité définit donc « un champ de possibles tout à la fois pour l'individu qui en est porteur et pour l'organisation qui peut en profiter »⁵.

Selon Fernagu-Oudet la disponibilité d'une capacité par un acteur ne peut suffire à sa mise en œuvre, elle dépend d'un ensemble de conditions organisationnelles et sociales, autrement dit de facteurs qui facilitent ou entravent la conversion en capabilité. Il s'impose ici une réflexion sur les contraintes pesant sur un acteur et les opportunités dont il dispose pour agir. Une réflexion sur les conditions d'un environnement capacitant se définissant comme « un environnement qui permet [à son acteur] de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir ses possibilités d'actions, son degré de contrôle sur la tâche et la manière de la réaliser, c'est-à-dire son autonomie »⁶.

Un environnement capacitant s'appréhende donc comme un environnement qui participe du développement de ses propres dispositions à apprendre. Condition d'une organisation apprenante.

1. Pastré, P., (1999), cité par CHAMPY-REMOUSSENAUD, P. (2005), dans Les théories de l'activité entre travail et formation, CAIRN.INFO, p.21.

2. Référéncé dans « Regard de l' IEN Numéro 2 ».

3. Des innovating peuvent être observés dans une vidéo réalisée à la suite d'une première rencontre des partages de l'innovation, de 1'00 à 1'26", https://youtu.be/ge_OSnw_l9s

4. Fernagu-Oudet, S. (2012, juillet-septembre), Concevoir des environnements de travail capacitants, Formation emploi, Revue française de sciences sociales, 119, p.8

5. Zimmermann, (2008), cité par Fernagu-Oudet, S., dans : cf. ref. 4, p.10

6. Falzon (2005, 2008), cité par Fernagu-Oudet, S., dans : cf. ref. 4, p.12

