

## Comment un collectif en projet peut apprendre de ce qu'il met en œuvre ?

C'est une question évidemment importante dans un contexte notamment de conduite de projet qui est aujourd'hui une méthodologie souvent mise en œuvre, une démarche mise en œuvre dans des contextes de changements importants. Que ce soit dans des milieux scolaires ou dans d'autres milieux professionnels, dans d'autres milieux d'activités. Un certain nombre d'apprentissages se construisent au fur et à mesure de l'activité, qu'elle soit individuelle ou collective sans qu'on s'en rende d'ailleurs compte. Ce sont des apprentissages incorporés. On sait bien que de fait un certain nombre d'apprentissages vont se construire sans que les gens s'en rendent compte, sans que le collectif s'en rende compte. Et tout va dépendre aussi du mode d'organisation du travail qui va être mis en place bien entendu parce que si on est dans la conduite du projet sur une division du travail, ça ne sera pas pareil que si on est sur une collaboration. Mais toujours est-il que pour aller un petit peu plus loin et plus directement sur la question, ce que montrent beaucoup de travaux c'est que la condition pour qu'un collectif apprenne de son expérience collective de conduite d'un projet c'est qu'il puisse la mettre en mots. C'est-à-dire qu'ils trouvent un espace, un espace-temps avec une aide, d'où l'importance de l'accompagnement, souvent externe, pour que ce collectif puisse mettre en mots et formaliser à minima ce qu'il a fait pour éventuellement le capitaliser, le reprendre à un autre moment, le communiquer à d'autres etc. Ça suppose donc des temps dédiés pour cela avec le plus souvent, c'est ce que montrent les expériences aujourd'hui, un accompagnement externe parce que le collectif lui-même a du mal à la fois à être dans une démarche, la garantir d'une démarche, la garantie d'une méthodologie de description et l'analyse de l'expérience et en même temps dans le vécu et la construction de cette expérience. Il est donc nécessaire d'avoir un point de vue externe qui est un point de vue de type accompagnement, qui est le garant d'une méthodologie parce qu'encore une fois l'analyse de sa propre expérience ne se fait pas, qu'elle soit individuelle ou collective, spontanément et naturellement. C'est vrai que dans le feu de l'action ordinaire on n'interroge pas ce que l'on fait tant qu'on juge l'action réussie. Donc il est évident qu'on a besoin de quelqu'un qui revienne sur ce qui pourrait, même pour le collectif, apparaître comme des allant de soi mais des sources précieuses d'apprentissage. Un collectif en projet peut apprendre de ce qu'il met en œuvre collectivement dès lors que d'une certaine façon il y a une espèce de prise de conscience. Et cette prise de conscience passe par une prise de connaissance. Cette prise de connaissance c'est le fait de construire une connaissance à propos de son activité collective. Et pour construire une connaissance à propos de son activité collective, il n'y a pas trente-six façons de procéder ; c'est de passer par une mise en mots orale ou écrite qui suppose des dispositifs ou un dispositif particulier d'aide à la mise en mots justement.