

Le travail collectif comme source d'apprentissages collectifs

S'agissant du travail collectif, il y a sans doute un certain nombre de conditions à remplir pour que ce travail collectif soit source d'apprentissage. Si on raisonne toujours source d'apprentissage collectif, par rapport à un certain nombre de travaux anciens, je pense aux travaux d'un psychologue russe, je pense à d'autres travaux, on sent bien que c'est à partir du moment où se crée une expérience commune. C'est-à-dire qu'il faut une certaine régularité, une certaine fréquence. Ce n'est pas parce que les gens vont se rencontrer sous un format institutionnel ou de rencontre un peu programmée tous les deux mois ou tous les trois mois pour faire le point sur quelque chose que des apprentissages collectifs de même nature qu'un groupe qui a l'habitude au quotidien, ou quasi au quotidien de fonctionner ensemble vont se développer. C'est-à-dire que ce sont des apprentissages différents. Ce que montrent beaucoup de travaux, c'est qu'évidemment ça dépend des modes. Il y a des ingrédients qui sont liés non seulement à la fréquence du fait de travailler ensemble, d'être ensemble et de faire des choses ensemble. Mais il y a aussi un autre ingrédient qui est : comment on fait ensemble ? Est-ce que c'est sur le mode la division du travail ? Tous les travaux classiques depuis très longtemps ont montré qu'il y avait des choix de ce type. Si on regarde les organisations tayloriennes par exemple, « the right man, the right place », chacun a sa place avec un travail individuel, une division très forte. Et donc finalement il n'y a pas d'apprentissages collectifs ou les apprentissages collectifs ils s'opèrent sur les revendications sociales, les oppositions et les revendications syndicales. Ils sont davantage d'ordre « culturel » ou « identitaire » puisque liés aux modes opératoires, à la façon de travailler ensemble, il n'y a pas de travailler ensemble. Donc là on voit bien que si le collectif fonctionne sur la base d'une division du travail, il y aura fort peu d'apprentissages collectifs liés à l'exercice du travail. Ils seront liés indirectement à l'exercice du travail, peut-être sur des dimensions plus culturelles et identitaires. Par contre si le mode de travail collectif repose sur une collaboration étroite où l'on sent bien que les uns et les autres n'ont pas forcément la réponse à la question mais c'est dans les échanges que se construisent les réponses aux questions, et donc les solutions, là on est sur une source d'apprentissages collectifs importants. D'autant que les gens ont l'habitude de travailler ensemble, ils se construisent un climat. Il y a eu beaucoup de travaux là-dessus. Certains appellent ça l'intelligence collective, d'autres parlent plutôt de la construction d'image opérative collective. Je pense aux travaux de Jean-François Troussier, il y a un peu plus d'une trentaine d'années maintenant, montrant que, un peu à la faveur de ce que l'on appelle les images fonctionnelles ou les images opératives, se construisent, au fur et à mesure dans le travail collectif, des espèces de repères, des images qui sont des formes très synthétiques de représentation sur les états du travail. Ce qui fait que les gens régulièrement, quand ils se revoient ensuite pour travailler à nouveau ensemble, s'engagent très vite dans l'activité sans se poser de questions et ils voient très vite qu'il y a des allant de soi qui font partie d'une culture commune etc. Bref il y a des apprentissages collectifs à la fois sur les façons de travailler, les modes de

réglages entre les uns et les autres qui ne sont pas du tout de même nature. Lorsque, par exemple, une instance se réunit une fois tous les deux mois pour faire le point sur quelque chose, ça peut faire bouger des représentations mais probablement que ça n'a pas du tout les mêmes incidences que le travail collectif que j'évoquais tout à l'heure.