

# Collaborer, coopérer : du mythe aux réalités

Bruno Devauchelle

Université de Poitiers/ UCLy

2 février 2017



# Le besoin de collectif, le besoin de collaboration

# Une société en évolution

- Recentrage progressif sur l'individu et sa réussite personnelle
- Une place plus importante de l'appartenance restreinte (communauté de proximité)
- Complexité croissante des situations professionnelles
  
- Après le collectif (taylorisation de l'activité des groupes)
- Emerge le collaboratif (prise en compte de la complexité)
  - Un regard multiple sur le même objet
  - Une construction unique au sein d'un groupe (commun)

# Mythification du collaboratif

- Le recentrage individualiste fragilise
- L'émergence de l'engouement collaboratif émerge :
  - Des milieux qui se sentent « en dehors »
  - Des milieux qui veulent innover dans ce contexte
  - Du sentiment de complexité
- On peut situer le collaboratif dans la suite de
  - La notion d'intelligence collective
  - L'émergence des réseaux sociaux numériques
- Il s'inscrit dans la continuité des réseaux de résistance

# Du formateur indépendant à l'entreprise apprenante

# Un paradoxe dans le monde de la santé ?

- Professionnels de santé : collaboration frontière ?
  - Les professionnels de santé, un monde traditionnellement structuré et hiérarchisé
  - Les pratiques vécues d'abord individuellement
  - Dans un cadre structuré et hiérarchisé
  - Des lieux de partage, confrontation, débriefing
  - Mais aussi des pratiques isolées...

Un cadre légal : « Personne qui concourt à l'activité professionnelle d'une autre personne de manière ponctuelle ou continue. » (article R 4311-4 CSP)

# Un paradoxe dans le monde de la santé ?

- Professionnel de l'enseignement et de la formation (santé...)
  - Une pratique d'abord personnelle face à un groupe
  - Le rapport au savoir, une dissymétrie instituée
  - L'apprendre, une trajectoire individuelle
- Former au travail en relation avec d'autres professionnels
  - Structures hiérarchiques vs collaboration
- Former au travail en relation avec des non professionnels
  - La posture de personnel de santé face au malade
  - De l'empathie à la collaboration...

# Vers l'entreprise apprenante...

- Exemple d'un organisme de formation éclaté en 7 sites
  - IFAS et formation continue
- Initialement porté par une centralisation forte
- Cet organisme a laissé chaque lieu autonome pendant plusieurs années
- Constat des redondances, des concurrences et surtout de l'absence de cohérence au sein de l'association



# Réveiller le collectif

- Le besoin de collectif et de collaboratif émerge de la direction
  - Injonction paradoxale à dépasser...
- Un projet e-learning et numérique pour engager la démarche
  - Prise en compte d'un nouvel impératif : le numérique
  - Prise en compte de nouveaux usages
  - Prise en compte de nouveau potentiel
- Une démarche sur deux années
  - Groupes de travail inter-sites appuyés sur une plateforme
  - Séances en présence et à distance
  - Travail concret sur les instruments transversaux
    - Livret d'accueil
    - Harmonisation des fiches pédagogiques
    - Système d'information
    - Veille informationnelle
    - ...

# Du collectif au collaboratif

- Une culture partagée : sentiment d'appartenance
- Une question de « propriété partagée », notion de communs
- Une approche systémique
  - Redimensionner/réorganiser les groupes
  - Valoriser les productions
  - Engager de nouvelles productions « communes » (SI et applications)
- Des limites multiples
  - Managériale : changement de posture du pilotage
  - Culturelle : tentation du repli communautaire
  - Technique : difficultés à surmonter

# Développer une dynamique collaborative

# De la contrainte au choix

- Exemple de l'arrivée de vidéo à distance dans la formation (Pedivhandi)
  - Comment une contrainte impose la collaboration
- Une nouvelle forme de formation imposée : visionnage de vidéo
  - Un choc pour les équipes locales dépossédées
  - Une « angoisse » pour les étudiants
- Des modes d'adaptation
  - Préparation collective par les étudiants
  - Réorganisation collaborative du travail des étudiants
  - Mise en place de stratégies collaboratives transversales

# De la contrainte au besoin - évolution

- Un contexte qui transforme l'apprendre
  - Accès à des ressources (très prisées par les étudiants)
  - Recherche de standards et communs (référentiels)
  - La technicité et l'humanisation
- Un contexte qui invite à faire évoluer la formation
  - En système hybride – autoformation accompagnée et apports ponctuels (présentiels ou numériques)
  - Besoin d'améliorer l'efficacité des formations (initiales et continues)
  - Nécessaire convergence des formations sur des thèmes communs

# Piloter la collaboration

- Nécessiter de situer les enjeux
  - Complexité, systémie
  - Fin de l'artisanat formateur (travail identitaire)
- Inscrire cette évolution dans le temps
  - Transformation culturelle et professionnelle
- S'appuyant sur des dispositifs
  - Veille informationnelle partagée
  - Activités de production au service du collectif
  - Espaces de communications transversales

# De la collaboration au partage des savoirs

# Un nouvel environnement cognitif

- L'accès aux informations pour tous transforme la relation aux savoirs
  - Communautés d'intérêts, communautés de pratiques émergent aisément
  - La variété d'informations disponible amène l'ère dite de la « post-vérité »
  - Circulation instantanée des messages
- Chaque personne peut se trouver confrontée à ses limites cognitives :
  - Maîtrise de l'usage du numérique (ergonomie)
  - Surcharge cognitive et sentiment de noyade informationnelle
  - Imbrication de la communication et de l'information



# Collaborer, une réponse mesurée

- Gérer ses espaces relationnels : professionnel, personnel
  - En présence : développer les échanges
  - A distance : élargir son espace d'interaction cognitive
- Renforcer son sentiment d'auto-efficacité, et l'estime de soi
  - Par le regard sur l'autre
  - Par le regard de l'autre
- Attention : dérives communautaristes
  - Besoin de se rassurer
  - Recherche de l'identique, refus du différent/différend

# En conclusion,

Collaborer pour faire société

# La collaboration, un besoin et une mode ?

- Entre le besoin et la mode
  - Les moyens numériques amplifient le désir de collaboration
  - Les réseaux sociaux numériques ne sont que des supports
  - Les frontières traditionnelles s'estompent, en particulier dans les savoirs
- Au-delà de la mode, l'organisation collaborative
  - Un changement culturel (voir les Scoop, les RERS)
  - Un changement dans l'organisation : horizontalisation
- Une réponse possible en formation
  - A l'isolement cognitif
  - A la surcharge informationnelle

# La collaboration est une pratique sociale

- Collaborer est d'abord un acte social
  - Cela s'appuie sur la notion de communauté (Wenger, Law)
  - Suppose de ne pas se sentir formateur « propriétaire »
  - Mais formateur des « communs »
- L'avenir de la formation face à la collaboration
  - Une posture centrée sur la réflexivité et l'analyse
  - L'importance d'une veille personnelle et d'autoformation
- Collaborer
  - Fondé sur le respect : de l'autre, de l'information, de la connaissance
  - Fondé sur le partage dans une dissymétrie assumée

Merci de votre attention

# Éléments de bibliographie

- Lave, J. et Wenger, É. (1991). « Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge, University of Cambridge Press.
- Wenger, É. (1999). « Communities of practice. Learning, Meaning and identity. » Cambridge, University of Cambridge Press.
- Etienne Wenger (2005) La théorie des communautés de pratique, Presses Université Laval, 309 pages
- Wenger, É., McDermott, R. A. et Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice : A guide to managing knowledge. Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Marc Ingham (1997), « La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante », De Boeck
- Daele, A. (2009). Les communautés de pratique. In J.M. Barbier, É. Bourgeois, G. Chapelle, & J.C. Ruano Borbalan (Eds.), Encyclopédie de la formation (pp. 721–730). Paris: PUF.
- Daele, A., & Charlier, B. (Eds.). (2006). Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants : pratiques et recherches. Paris: L'Harmattan.