

Le travail collaboratif au sein d'un projet pédagogique multimédia

A la croisée de la pédagogie et du management

Dossier préparé par Monique Jeannet¹

¹ Etudiant(e) en Master 2 Pro Auteur-Rédacteur Multimédia

E-mail : monej@nomade.fr

RESUME : Dans bien des cadres différents, le travail collaboratif est un atout non négligeable. Que ce soit dans une perspective pédagogique ou de travail d'équipe en entreprise, la dynamique de groupe permet, par l'échange et la confrontation de connaissances, d'expériences et de points de vue, de construire et s'approprier des savoirs et des savoir-faire qui seront bénéfiques non seulement aux individus mais aussi au groupe. Dans un groupe bien conduit, les éléments essentiels des processus d'interaction vont faire progresser la motivation, l'implication, l'initiative. Ainsi, une organisation qui développe des méthodes participantes et un environnement bénéfique au travail d'équipe favorisera, par l'élaboration de stratégies communes et une coopération efficace, une attitude favorable au changement, l'amélioration de processus et l'émergence de nouvelles créations.

Dans la mise en œuvre d'un projet pédagogique multimédia, les atouts du travail de groupe permettront de se confronter à la complexité, dans l'échange et la réciprocité. L'apprentissage se développera alors, autant dans la coopération que dans la gestion et la réalisation du projet.

MOTS CLES : travail de groupe, apprentissage collaboratif, gestion d'équipe, projet multimédia

ABSTRACT : In many different contexts, team work is a considerable asset. Whether from an educational angle or regarding team work in business, group dynamics allow, through the exchange and comparison of knowledge, experience and differing viewpoints, the building up and acquisition of expertise which will be beneficial not only to individuals but also to the group. In a well-led group, the essential elements of the process of interaction will encourage motivation, participation and initiative. In this way an organisation which develops participative methods and an environment where team work can flourish, will favour, through the elaboration of common strategies and effective cooperation, an attitude which is favourable to change, to improvements in processes and the development of new creative ideas.

In the implementation of a multimedia educational project, the advantages of group work will facilitate dealing with complex exchanges and reciprocity. Training will then develop, as much in terms of cooperation as in the management and realisation of the project.

KEY WORDS : group work, collaborative training, team management, multimedia project

1. Introduction

L'évolution des techniques et des sciences, a développé une recherche accrue vers de nouveaux modes de communication. A l'heure où les individus et les groupes échangent toujours plus à distance, qu'en est-il de la communication interpersonnelle et de sa dynamique ?

Le groupe garde toujours sa fonction de contenant à l'intérieur duquel un foisonnement d'interactions guide les personnes.

Notre propos nous amènera à nous intéresser, non pas au groupe dans les systèmes sociaux ou les organisations, ni dans les réseaux de communication, mais à la dynamique relationnelle et apprenante dans les groupes restreints. Comment, dans une équipe de travail ou dans un groupe en formation, cette dynamique peut-elle être gérée au mieux pour produire une capacité à agir ensemble.

Comment dans le cadre d'un projet pédagogique multimédia, les atouts du travail de groupe permettent

d'avancer tant sur l'acquisition de connaissances et de compétences que sur l'apprentissage de la coopération.

2. La dynamique de groupe

La dynamique des groupes s'est définie à la convergence de courants multiples. Elle se définit comme science des phénomènes de groupe, particulièrement des petits groupes, et des méthodes d'action sur les personnes et les organisations.

La particularité de la pensée Kurt Lewin¹, à l'origine du concept de dynamique des groupes, est de penser les motivations humaines comme processus dynamiques et conflictuels nés de la rencontre entre l'individu et son environnement. Il avait observé la supériorité d'une méthode participative consistant à discuter en groupe

¹ LOBROT Michel, « Kurt Lewin la dynamique des groupes », in : *Sciences Humaines* n°14, février 1992 pp. 10-11

plutôt que de faire des conférences. Pour lui, le groupe est une entité qui procède de ses propres forces. Les individus inter réagissent et créent un état d'équilibre qui résulte des forces dynamiques mises en jeu.

De son côté, Sartre y rajoute une dimension dialectique². La compréhension des groupes repose sur la dynamique de l'échange et de la réciprocité. La conscience d'une interdépendance d'intérêts communs devient motivation à l'action collective. La particularité d'un groupe pour Sartre, repose sur la nature des relations qui unissent les personnes qui le composent : finalité commune, communication directe, mise en œuvre d'une organisation pour faire aboutir ce projet.

Les individus répondent et interagissent en fonction des processus d'influences et normes institutionnelles ou culturelles.

La sociométrie³, qui applique la mesure aux relations humaines et aux manifestations de la sociabilité, s'attache aux modalités de fonctionnement du groupe : à la cohésion et l'adhésion du groupe ainsi qu'aux rôles et tensions à l'intérieur de celui-ci.

Max Pagès qui s'est intéressé à la vie affective des groupes, part de l'hypothèse optimiste de « Lien positif » inhérent à tout groupe mais qu'il faut reconstruire pour qu'il devienne source de coopération entre les membres d'un groupe et permette un travail de groupe efficace. L'organisation affective du groupe est donc une partie intégrante de sa dynamique ainsi que la communication consciente et inconsciente des positions affectives de chacun de ses membres.⁴ Le groupe doit aussi s'analyser dans son environnement, en interaction avec celui-ci.

Ces aspects positifs du groupe peuvent s'appliquer dans des champs variés : psychologiques, thérapeutiques et pédagogiques. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la dimension pédagogique et au travail d'équipe en entreprise.

3. Apprendre en groupe

Nombre d'éducateurs et théoriciens de la pédagogie (Decroly, Cousinet, Freinet...) ont insisté sur la valeur formatrice de la vie de groupe.

Dans les années 1950 et les débuts de la dynamique de groupe, apparaît le T- Groupe (Training Groupe, groupe de formation) : objectif révolutionnaire à l'époque dans son objectif pédagogique d'apprendre à apprendre⁵. Cette perspective pédagogique à l'usage des responsables de groupes, cadres industriels, enseignants, dirigeants et promoteurs sociaux reste un objectif très contemporain pour suivre une société et une science en développement en perpétuelle accélération.

Le dynamisme du groupe est utilisé comme levier de la formation. Les processus d'interaction permettent la progression vers la connaissance et les compétences. Le travail collectif est un puissant moyen d'apprentissage, et les confrontations sont des moteurs efficaces pour apprendre vraiment.

Dans le cadre des pédagogies actives, après Foucault, Rogers et Oury, Philippe Meirieu préconise le « groupe d'apprentissage », pour donner la possibilité à chaque membre du groupe de participer à sa progression tout en effectuant le plus sereinement possible ses apprentissages. Le groupe d'apprentissage permet à chaque participant de se rendre autonome, d'acquérir des savoirs et des compétences qu'il s'est approprié.

P. Meirieu met en garde contre les dérives auxquelles le groupe doit échapper pour promouvoir les apprentissages individuels (ne pas scléroser chacun dans des compétences déjà établies). Cette méthode pédagogique doit être assignée des objectifs précis d'apprentissage, « pour offrir à l'apprenant un savoir à s'approprier et la possibilité de construire son autonomie. »⁶

La théorie de l'apprentissage collectif repose donc sur la construction de savoirs dans l'interaction, dans la construction et restructuration de connaissances.

²AMADO Gilles, GUITTET André, « Dynamique des communications dans les groupes », Paris : Armand Colin, 1997

³Jacob-Levy Moreno et Jean Maisonneuve

⁴ AMADO Gilles, GUITTET André op. cit.

Monique Jeannet

Master 2 Pro Auteur-Rédacteur Multimédia janvier 2006

⁵ La centration sur le « ici et maintenant » (hic et nunc) doit obliger les participants à réfléchir sur leurs comportements effectifs dans le cadre de leur expérience actuelle commune. Ce principe bouleverse les habitudes de la réflexion.

⁶ MEIRIEU Philippe, « Itinéraire des pédagogies de groupe. Apprendre en groupe ? 1. » Lyon : Chronique sociale, 1996

Le travail collectif est une situation d'apprentissage non seulement sur les connaissances mais aussi sur la socialisation. Au cours des échanges, des confrontations des représentations de chacun, des négociations et des prises de décisions, les rôles se distribuent.

Actuellement, une forme originale de travail de groupe se développe grâce à l'utilisation des TIC (Technologies de l'Information et Communication) : le travail collaboratif à distance. Les plates formes de travail collaboratif ou de formation, en pleine expansion, sont des outils appropriés pour cette forme de pédagogie. Ils permettent à distance, et c'est là la nouveauté, la mutualisation des travaux, le partage de la réalisation de documents, les échanges en groupe. Ce sont des espaces communs de travail.

Ces outils sont prépondérants dans les dispositifs de e-formation ou la formation ouverte et à distance.

Dans le même temps s'est développé le concept d'apprentissage collaboratif. Alain Derycke le définit comme un processus réflexif qui engage autant à coopérer pour apprendre que apprendre à coopérer, et qui ne peut fonctionner sans conflit ni effort.

Ce concept très en vogue dans les sphères de la e-formation peut se définir comme une « démarche active, où le groupe agit comme source d'information, agent de motivation, moyen d'entraide et de soutien mutuel et comme lieu privilégié d'interaction pour la construction collective des connaissances ».⁷

4. Le travail collectif en entreprise

Dans tout travail collectif, que ce soit en formation ou en situation professionnelle, des apprentissages peuvent se produire par la réalisation de tâches collectives. Les interactions que chacun entretient avec les autres contiennent de quoi l'aider à agir, à apprendre à le faire.⁸

Les processus et les conditions par lesquels le travail collaboratif permet l'apprentissage (coopération entre

pairs pour résoudre des problèmes, ou relations et interactions hiérarchiques, diagnostics ou négociations avec des clients...) sont difficiles à établir et sont souvent détectables empiriquement. L'élaboration de stratégies communes développe la coopération mais elle nécessite aussi l'implication de chaque individu et engage malgré tout dans un certain affrontement, des différents enjeux et intérêts respectifs. La complexité du travail de groupe est souvent vue comme embarrassante, inefficace voir menaçante. La méconnaissance de l'apport du travail de groupe et l'appréhension des rapports de groupe, souvent perçus comme une menace due à l'exposition de la personne, de ses compétences et de ses éventuelles incapacités ou difficultés, entraînent une certaine méfiance.

L'implication est certes coûteuse en énergie et en temps, mais elle constitue une force et une intelligence collective. C'est ainsi l'occasion d'apprendre et d'exercer la négociation.⁹

L'appropriation de ces connaissances et savoir-faire sera bénéfique à l'individu mais aussi au groupe. Bien dirigée l'équipe est décisive pour la productivité de l'entreprise. Déjà entre 1927 et 1939, des expériences et études ont montré que le travail de groupe influence la satisfaction et la productivité des individus.¹⁰

Le prolongement de la notion de travail de groupe vers l'entreprise amène à s'interroger sur la participation des individus à leur organisation de travail et sur le rôle de l'entreprise dans la construction des savoirs, des apprentissages, des compétences.

Les entreprises elles-mêmes ne peuvent plus se passer des groupes de travail : leurs activités sont devenues de plus en plus complexes et nécessitent des compétences de plus en plus diverses pour répondre à cette complexité.

J.-G. March et H.-A. Simon affirment que l'équilibre de l'organisation vient de l'implication des participants en mesure de leur motivation. Il s'agit de trouver cet équilibre entre contribution et avantages offerts par l'organisation et la satisfaction individuelle qui favorisera la décision de participer. C'est pour eux une condition de pérennité.¹¹

⁷ HENRI France, LUNDGREN CAYROL Karin, « Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissages virtuels. » Ste Foy : Presses de l'Université du Québec, 2001 <http://www.puq-quebec.ca/data/D-1094.html>

⁸ SPECOGNA Antonietta, « L'interprétation collective est-elle une situation d'apprentissage ? » in : *Education permanente*, n°151, 2002-2, pp. 29-46

Monique Jeannet

Master 2 Pro Auteur-Rédacteur Multimédia janvier 2006

⁹ BEILLEROT Jacky, « De la difficulté de travailler en équipe » in : *Le Monde de l'éducation* n°281, Mai 2000, pp. 66-67

¹⁰ BERGMANN Alexander, « Encadrement et comportement », Paris : Eska, 1999

¹¹ MARCH J.-G., SIMON H.-A., « Les organisations », Paris : Bordas, 1991

Ainsi, les entreprises ont intérêt à développer des méthodes participantes et un environnement bénéfique au travail d'équipe, pour devenir un lieu d'apprentissage de la coopération et de développement de l'expérience.

Entreprise, organisation apprenante

Les principes de l'entreprise apprenante s'inspirent largement des modes de management participatif en utilisant de nouveaux outils.

C'est le développement du Knowledge Management (Gestion des connaissances) dans son sens premier.

Les informations acquises par l'entreprise, y compris les savoir-faire développés par le personnel, y sont gérées de manière à créer un système interactif de formation continue. Cela débouche sur une meilleure qualité des produits et services ainsi que sur une plus grande compétitivité de l'entreprise.¹²

Le grand dictionnaire terminologique¹³ propose le terme d'*Entreprise apprenante* pour désigner une « Organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses ».

Ces idées prônent le partage de l'information, la responsabilisation, la valorisation et la recherche du sens que l'on peut donner à ses actions.

Il s'agit d'« organisations où les membres peuvent développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble »¹⁴.

L'entreprise a tout à y gagner. Le maintien des conditions nécessaires à la création, au partage et à la réutilisation des connaissances de leurs employés se transformeront en innovations, amélioration de processus et applications

novatrices et augmenteront la capacité des gestionnaires d'apprendre plus rapidement que les concurrents.

Ces concepts sont étroitement liés aux outils technologiques. La mise en œuvre de ce type de dispositif, qui fait partie de l'engouement pour les nouvelles formes de communications, entraîne souvent un effet pervers où l'innovation fascine, prend la place de l'organisation et détourne l'étude du processus de changement.

Mais revenons aux éléments essentiels qui définissent un travail d'équipe efficace, c'est-à-dire la motivation, l'implication, la participation et l'initiative.

5. Gestion de projet et encadrement du groupe de travail

Les questions autour de l'organisation du travail de groupe mettent en jeu les concepts de la dynamique de groupe et de la gestion d'équipe.

Les méthodes et outils de management de projet sont nombreux pour la préparation et le suivi du projet. Nous nous arrêterons sur ce qui concerne la gestion de l'équipe projet.

Nous avons déjà évoqué la réticence des personnes pour la complexité du travail de groupe. En effet la dynamique du groupe ne se résume pas à une analyse de processus intellectuels. Elle pose le problème des interrelations entre les participants : implication de chacun dans des relations affectives et hiérarchiques différentes, appréciation et interprétation de l'information reçue au travers de filtres personnels. Une réunion de travail ne peut se détacher du contexte organisationnel dans lequel les individus sont impliqués. Les relations entre les individus se définissent par rapport au statut et au pouvoir respectifs qu'ils ont dans l'organisation. Cet ensemble de stratégies s'intègre dans la dynamique d'un groupe et contribue à créer un état d'équilibre qui évolue durant toute la durée du projet.

Dans la gestion d'équipe, l'analyse des fonctionnements et dysfonctionnements aide à mettre en valeur des phénomènes confus qu'il faut pouvoir traiter. Il s'agit de faire émerger les processus et phénomènes d'interaction affectives et interpersonnelles du groupe.

¹² Le terme est souvent abusivement utilisé pour désigner tout traitement un tant soit peu évolué de l'information et confond dans ces cas là, la gestion des connaissances et la gestion de contenu.

¹³ Dictionnaire développé par l'office québécois de la langue française <http://www.granddictionnaire.com/>

¹⁴ SENGE Peter (spécialiste de l'approche systémique et de l'organisation apprenante), « La cinquième discipline », Ed. General first, 1991

Une attitude ouverte et positive, décentrée de ses propres réactions et de sa sensibilité peut permettre une meilleure régulation.¹⁵

Par l'échange il devient possible d'identifier les préoccupations de chacun qui sont ressenties différemment suivant les sensibilités, les formations et les vécus. Cela permet d'amoindrir les tensions ou de faire surgir un problème qui n'a pu être identifié auparavant.

Nous n'insisterons jamais trop sur l'intérêt du travail de groupe pour l'encouragement, la stimulation mutuelle, la confrontation qui entraînent le dialogue, la construction et favorisent l'émergence d'idées nouvelles et l'élimination d'erreurs.

Mais la dynamique d'un groupe peut aussi avoir des effets négatifs : augmentation de la résistance, de la polarisation des opinions.

Contrairement à un groupe trop « divergent » ou qui n'a pas de cohésion, composé d'individualités fortes et trop contradictoires, un groupe trop stable peut annihiler l'effet de créativité et de stimulus et peut créer une inertie et résistance à ce qui vient de l'extérieur (inhiber la créativité et l'initiative).

D'autre part, le groupe met un certain temps à se mettre au travail. Il passe par différentes phases de développement : découverte, reconnaissance du groupe, puis régulation des conflits, recherche de l'harmonie et enfin phase de production.¹⁶

Quelques attentions particulières favoriseront la cohésion, l'efficacité et la viabilité d'une équipe.

Le cadre opérationnel doit être favorable : il faut qu'il donne assez d'indépendance, le choix des moyens et les ressources nécessaires.

Pour bien travailler en groupe chacun doit être ouvert, accepter de remettre en question des propositions ou des solutions envisagées, de les soumettre à la discussion, à l'avis du groupe.

Le rôle de la personne en charge de l'animation, le plus souvent le chef de projet, est d'être attentif, de prendre en compte les préoccupations et contraintes externes des participants et de vérifier les perceptions de chacun : l'individu doit se sentir en confiance et en responsabilité.

Les atouts	Verbes associés	Usage pour un acteur projet
JOKER	Animer, clarifier, ordonner, avancer, organiser	Pour rechercher le consensus sur les objectifs Pour faire gagner l'équipe
PIQUE	Affiner, aiguillonner, démolir, critiquer, stresser, déprimer, mettre sous tension la relation	A éviter ou à utiliser à très faible dose
COEUR	Approuver, stimuler, coopérer, consolider, encourager	Pour résoudre un problème humain, mais à utiliser à faible dose car devient négatif si excès
CARREAU	Mesurer, créer, suggérer, solutionner, appeler les compétences	Pour créer au préalable un bon climat par un cadre de travail méthodique
DOS DE LA CARTE	Etre passif, se taire, être neutre, pesant	Pour savoir qu'un animateur doit identifier ses joueurs et les faire participer
TREFLE	Amener des idées, bavarder, disperser, déconcentrer, animer un brainstorming	Pour recherche des idées, pour nourrir l'équipe projet – mais devient négatif si excès

Figure 1. Les atouts d'une réunion

CORBEL Jean-Claude, « Management de projet », Paris, Editions d'organisation : 2003

Il doit être capable de faire le diagnostic du groupe et du trajet en cours en portant spécialement son attention sur les phénomènes de la dynamique de groupe que nous avons déjà évoqués (dominance, prise de leadership, monopole de la communication, isolement, démotivation...)

Tout en nuances, il est sensé pouvoir faire émerger la créativité en ayant des interventions dosées pour ne pas baisser la participation collective. Il est là pour favoriser les échanges, a un rôle de reformulation, d'analyse, de synthèse partielle immédiate.¹⁷

Il a d'autre part le devoir de faire avancer le projet et la meilleure manière d'y arriver c'est de fédérer l'équipe sur les objectifs définis.

¹⁵ MUCCHIELLI Roger, « La dynamique des groupes », Paris : ESF, 1972

¹⁶ BERGMANN Alexander, op. cit.

¹⁷ MUCCHIELLI Roger op. cit.

C'est un positionnement difficile car souvent, il a des fonctions d'encadrement sans en avoir la légitimité hiérarchique. Il ne s'agit pas d'imposer, mais de faire accepter ses décisions par l'argumentation et s'assurer que tout le monde accepte la solution choisie. L'adhésion à la décision et son application seront facilitées d'autant plus qu'elles découleront d'un réel échange : la mise en commun des informations, la confrontation et l'appréciation des suggestions de chacun, la compréhension et participation à son élaboration.

La constitution de l'équipe peut avoir une influence non négligeable. L'équilibre est à trouver dans la distribution des compétences et des savoir-faire mais aussi dans les aspects relationnels. Des enjeux contradictoires ou une incompatibilité entre les membres du groupe quant à leurs intérêts fondamentaux, leurs valeurs de base ou leur perception des objectifs du groupe, peuvent faire chavirer un projet très bien géré.

Le comportement au travail et la gestion des hommes est la variable causale principale qui détermine et explique le succès ou l'insuccès de toute entreprise.¹⁸

La dimension humaine est d'autant plus fondamentale lorsque les contraintes techniques imposent un nombre important de collaborateurs spécialisés.

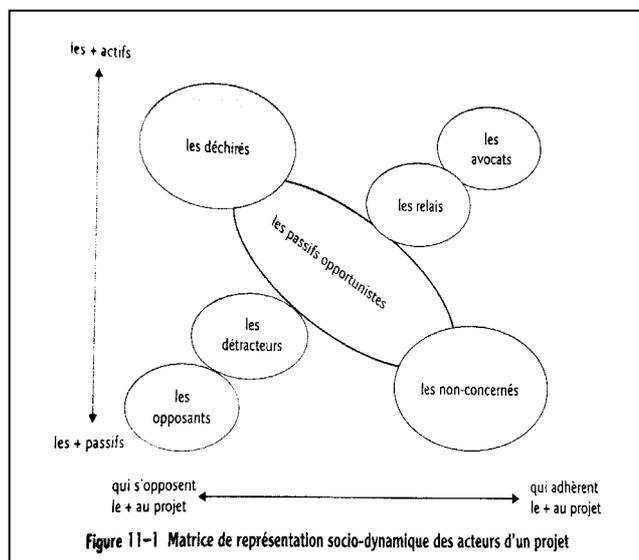


Figure 11-1 Matrice de représentation socio-dynamique des acteurs d'un projet

GUENEAU Grégory, « Conduite de projets en création numérique », Paris, Eyrolles : 2005

Spécificité du travail de groupe dans un projet multimédia

Cette situation est une des données spécifiques du travail d'équipe pour un projet multimédia. Sa dimension est souvent relativement réduite et les moyens pour la conduite de projet modérés, mais il nécessite une variété de métiers, de compétences et expertises appropriées, ce qui rend encore plus complexe son pilotage.

Cela entraîne une nécessité de compétences techniques (innovation, création) et des connaissances du secteur et des métiers toujours plus pointues, d'autant que la rapidité d'évolution des technologies du secteur exige une mise à jour extrêmement rapide de ces connaissances et compétences.

Le responsable du projet doit posséder lui-même de solides aptitudes de réactivité, d'exigence pour gérer cette complexité. « Plus que dans tout autre projet, le champ de compétences et d'intervention du chef de projet est vaste. A la fois chef d'orchestre, bâtisseur, animateur d'équipe et gestionnaire, coach et équipier, il est tout autant porté sur la gestion quotidienne que sur la stratégie générale »¹⁹

En outre, le chef de projet doit avoir une capacité accrue d'analyse et de synthèse, pour se positionner par rapport à une demande qui souvent manque de maturation et de recul. L'innovation a cette particularité de séduction qui omet fréquemment la recherche approfondie de besoins réels. Il doit alors pouvoir diplomatiquement apporter les recommandations appropriées.

La spécificité d'un projet multimédia, pourrait donc se résumer dans la variété des métiers et compétences mises en œuvre. Le choix et l'attribution des rôles et des responsabilités doivent être pertinents. Les cultures et normes différentes pouvant accentuer les divergences, il faut que chacun puisse s'accorder pour jouer la même partition. Piloter devient une véritable direction d'orchestre où le besoin de culture musicale serait sans limite.

Les compétences liées à la gestion de cette complexité s'acquièrent en grande partie par l'expérience et doivent faire l'objet d'une formation adéquate.

¹⁸ BERGMANN Alexander op. cit.

Monique Jeannet

Master 2 Pro Auteur-Rédacteur Multimédia janvier 2006

¹⁹ Guéneau Grégory, « Conduite de projets en création numérique », Paris : Eyrolles, 2005

Le groupe projet dans une démarche pédagogique

Dans le cadre du dispositif de formation du Master ARM, la conception et réalisation d'un projet multimédia en petit groupe, permet l'expérimentation du travail d'équipe sur la durée de la formation. Cette démarche s'inscrit dans ce que l'on nomme la pédagogie du projet. L'objectif est d'intégrer les connaissances et les compétences à acquérir dans la logique du projet des étudiants. Ce processus d'apprentissage met le groupe en situation de planifier collectivement la mise en oeuvre du projet. Par le travail d'équipe, partie intégrante du processus de formation, les problèmes rencontrés font l'objet d'une construction collective.²⁰

En formation professionnelle, la confrontation avec le milieu du travail permet de découvrir les processus réels de l'organisation en entreprise et les spécificités du secteur. L'équipe en formation, expérimente ainsi la complexité de la gestion de projet, qu'il faut mettre à jour pour élaborer des stratégies communes et conduire le projet à sa réalisation.

Le travail de groupe est alors essentiel à l'analyse des mécanismes d'interaction entre les différents acteurs (le commanditaire, l'environnement de formation, le groupe au travail).

Nous avons vu combien est importante la distribution des rôles et des compétences. Dans le cadre d'un projet pédagogique, cette attribution est délicate. En effet chacun possède déjà certaines compétences, mais se doit aussi d'en acquérir de nouvelles. Pour éviter le cloisonnement de l'apprentissage notre groupe a expérimenté l'attribution des rôles suivant les phases du projet, ce qui accentue quelque peu la complexité. Les positionnements changeants et les normes et enjeux différents nécessitent de s'accorder sur une représentation finale du produit.

Pour que la complémentarité des compétences soit effective, une attention particulière doit être portée à l'expression des préoccupations et des éventuelles difficultés de chaque participant pour éviter l'apparition d'un déséquilibre dans l'équipe. Une personne du groupe plus expérimentée dans le travail de groupe aura plus de facilité à réguler la situation pour obtenir un fonctionnement stabilisé.

La confrontation des représentations de chacun permet une prise de recul face à des appréhensions diverses.

Cependant, l'échange, qui développe un savoir-faire commun à travers les particularités de chaque participant demande une disponibilité et une ouverture particulière. Nous avons évoqué les avantages de la confrontation mais s'exposer à la critique n'est pas facile. Il faut arriver à convaincre tous les participants, qu'apprendre passe aussi par des échecs que l'on apprend à accepter et qui permettent de s'auto évaluer sans remettre la valeur personnelle en cause.

D'autre part, les différentes conceptions du travail (pour certains la découverte du travail en groupe) nécessitent une élaboration commune du cadre, des méthodes et du partage du travail. La formalisation du travail apparaît comme une nécessité pour permettre l'appropriation des constructions communes et l'implication dans la mise en commun du travail personnel.

L'échange des acquis de chacun est d'autant plus indispensable que la connaissance du secteur est diversifiée.

6. Conclusion

L'analyse des processus du travail de groupe peut aider à appréhender la complexité et les principes fondamentaux de la dynamique de groupe pour en repérer les atouts. Une expérience positive sera beaucoup plus probante et encouragera à renouveler la réalisation de projets collectifs, en ayant un tant soit peu décrypté les mécanismes internes pour permettre un recul nécessaire et en optimiser l'efficacité.

A travers le projet pédagogique, l'apprenant, en situation professionnelle, acquiert cette expérience de coopération, d'adaptabilité et d'auto-formation qu'il pourra faire fructifier tout au long de sa vie professionnelle.

²⁰ VASSILEFF Jean, « La pédagogie du projet en formation jeunes et adultes ». Lyon : Chronique sociale, 1990.

7. Références

Dynamique de groupe

AMADO Gilles, GUITTET André, « Dynamique des communications dans les groupes », Paris : Armand Colin, 1997

LOBROT Michel, « Kurt Lewin la dynamique des groupes », in : *Sciences Humaines* n°14, février 1992 pp. 10-11

MUCCHIELLI Roger, « La dynamique des groupes », Paris : ESF, 1972

Apprendre en groupe

DEGUERRY Nicolas, « L'apprentissage collaboratif : coopérer pour apprendre, apprendre à coopérer » in : *Algora Ressources (Formation ouverte et réseau)* ressources.algora.org, décembre 2004

MEIRIEU Philippe, « Itinéraire des pédagogies de groupe. Apprendre en groupe ? 1 ». Lyon : Chronique sociale, 1996

PANTANELLA Raoul, « La pédagogie de groupe, outil du changement », in : *Cahiers pédagogiques*, (revue en ligne) n°424, décembre 2004 www.cahiers-pedagogiques.com

PLETY Robert, « Comment apprendre et se former en groupe ». Paris : Retz, 1998 pp. 36-41

SPECOGNA Antonietta, « L'interprétation collective est-elle une situation d'apprentissage ? » in : *Education permanente*, n°151, 2002-2, pp. 29-46

VASSILEFF Jean, « La pédagogie du projet en formation jeunes et adultes ». Lyon : Chronique sociale, 1990.

Le travail collectif en entreprise

BAZILE Joëlle, « Comprendre l'activité de l'autre, un apprentissage », in : *Education permanente* N°151, 2002-2, pp. 69-86

BEILLEROT Jacky, « De la difficulté de travailler en équipe », in : *Le Monde de l'éducation* n°281, Mai 2000, pp. 66-67

MAYEN Patrick, « Le rôle des autres dans le développement de l'expérience », in : *Education permanente* N°151, 2002-2, pp.87-107 (tutelle en entreprise)

Monique Jeannet

Master 2 Pro Auteur-Rédacteur Multimédia janvier 2006

Organisation, entreprise apprenante

Encyclopédie de l'Agora

http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Organisation_apprenante

KLMNOP,

http://www.klmnop.ca/fr/chroniques/chronique_1_9.html

Wikipedia,,

http://fr.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management

Gestion de projet et encadrement du groupe de travail

BERGMANN Alexander, « Encadrement et comportement », Paris : Eska, 1999

BERNOUX Philippe, « La sociologie des entreprises », Paris : Seuil, 1999

CORBEL Jean-Claude, « Management de projet », Paris : Editions d'organisation, 2003

MARCH J.-G., SIMON H.-A., « Les organisations », Paris : Bordas, 1991

GUENEAU Grégory, « Conduite de projets en création numérique », Paris : Eyrolles, 2005