

Les communautés de pratiques au sein d'un CFA Hors Murs : l'exemple d'Aspect Occitanie

Jean Duchaine et Olivier Surel (CFA Aspect Occitanie, 85 rue de Limayrac 3100 Toulouse)
Projet financé par Erasmus + ref 2023-2-FR01-KA210-VET-000182452

1. Introduction

Aspect Occitanie est une association d'établissements initialement formée pour partager des pratiques dans l'enseignement technique et professionnel. Elle est devenue la tête de réseau pour l'apprentissage dans la région Occitanie, gérant aujourd'hui les contrats d'apprentissage pour 42 Unités de Formation par Apprentissage (UFA).

Les activités principales du CFA sont administratives et réglementaires, consistant en la rédaction des contrats d'apprentissage, leur validation, la collecte et le reversement des fonds. Le CFA est également porteur de la certification Qualiopi, ce qui impose de s'assurer de la cohérence des pratiques dans les établissements, malgré la nécessité de tenir compte des fonctionnements propres à chacun. Ces activités découlent de contraintes réglementaires.

La principale source de créativité au sein du CFA réside dans l'animation du réseau. Cette animation se fait par des réunions associatives, des réunions réseau qui visent à informer et à faire se rencontrer les établissements, ainsi que par la mise en place de groupes de travail (GT).

Actuellement, trois groupes de travail fonctionnent :

1. Un groupe sur la Qualité, qui élabore des projets et permet l'échange de pratiques.
2. Un groupe sur le Handicap, bien que ce groupe peine un peu, il permet aux référents de se rencontrer et de partager leurs expériences.
3. Un groupe d'innovation pédagogique qui a produit des modules de formation en ligne pour les apprentis en recherche de contrat (couvrant la rédaction de CV et de lettres de motivation, et les entretiens).

Le but principal de ces groupes est d'échanger les pratiques et de produire des outils qui puissent être utilisés par tous les membres du réseau. Un projet futur concerne la relation entreprise, un sujet très préoccupant pour les établissements.

Enfin, les réunions réseau, qui mêlent information et ateliers, sont suivies par une trentaine de personnes, souvent les mêmes, et se concentrent actuellement davantage sur l'échange d'informations pratiques plutôt que sur l'émergence d'une culture professionnelle commune.

2. Objectif et Méthodologie

La recherche s'inscrit dans le cadre plus large du projet GOCE (Gouvernance des établissements catholiques d'enseignement), piloté par l'ICT, qui questionne les changements et leurs effets au sein des structures d'enseignement ou de formation de l'enseignement catholique.

Il s'inspire du modèle des communautés de pratiques. Les communautés de pratique (CoP) constituent un cadre essentiel pour comprendre la dynamique collective de création et de partage des connaissances au sein des organisations. Elles se définissent comme des groupes d'individus qui interagissent de manière régulière autour d'un domaine d'intérêt partagé, développant progressivement un répertoire commun de pratiques, de normes et d'outils permettant de résoudre des problèmes spécifiques. Leur fonctionnement repose sur trois dimensions clés : l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé, qui favorisent à la fois l'apprentissage individuel et l'évolution des pratiques professionnelles. De nombreuses recherches ont montré que les CoP contribuent à stimuler l'innovation, renforcer le sentiment d'appartenance et faciliter la circulation des savoirs tacites, éléments indispensables à la compétitivité des organisations dans des environnements complexes et incertains. Les communautés de pratique sont formées par des individus qui s'engagent dans un processus d'apprentissage collectif dans un domaine partagé de l'aventure humaine » (Wenger, non daté).

Une CoP repose sur trois caractéristiques : un domaine, une communauté et des pratiques. Cette triade constitue une structure de la connaissance , « une structure sociale qui peut assumer la responsabilité du développement et du partage des connaissances » (Wenger et al., 2002). Outre la triade, l'organisation est un terme distinct de CoP et équipe.

Le domaine est une visée propre au groupe, ce n'est pas nécessairement une expertise reconnue par des individus extérieurs à cette CoP (Wenger, non daté). Le domaine crée une base et une identité communes pour les membres (Wenger et al., 2002).

Le questionnement de départ est double : les groupes de travail mis en place représentent-ils des opportunités de développement professionnel pour les personnels participants, s'apparentant ainsi à des communautés de pratiques professionnelles, et sont-ils des leviers potentiels de transformation et d'évolution pour le réseau CFA Aspect Occitanie ? Le terrain de recherche est constitué des membres de deux groupes de travail établis depuis septembre 2023. La méthodologie employée est celle des entretiens semi-directifs centrés, avec dix entretiens menés en visioconférence, représentant l'essentiel des participants concernés et un membre du CFA animateur du groupe qualité.

Tableau 1 : participants et caractéristiques des établissements d'origine

Etablissement	Personnes Interviewées	Nombre d'apprentis	Mixité de public
A	3	100	non
B	1	10	non
C	1	40	oui
D	1	250	non
E	1	5	oui
F	1	15	non
G	1	20	oui/non

3. Résultats :

- Le gain pour les participants

Les membres qui participent aux groupes de travail y trouvent de multiples bénéfices. Ils intègrent un collectif dynamique et positif, leur permettant de sortir de leur isolement et de leur quotidien. Cela leur permet d'investir du temps plus efficacement sur un objet de travail qu'en étant seul, et de partager le plaisir de la rencontre pour constituer un réseau d'amitiés professionnelles décrit comme « une vraie communauté fraternelle ». La participation à cette dynamique collective et solidaire redonne une image positive à leur engagement.

Les participants gagnent en professionnalisation en profitant de l'expertise collective, des regards croisés, et des échanges, ce qui renforce l'estime de soi et leur légitimité professionnelle. La co-production au sein du groupe est jugée beaucoup plus efficace que la consultation de documents, permettant de gagner du temps et de la pertinence dans la réalisation des tâches. Les outils, les modalités de fonctionnement et les découvertes faites avec les autres peuvent être transférés dans leur propre contexte. De plus, les membres ont l'impression de mieux connaître le CFA dans sa diversité, de participer à son évolution, et de gagner en hauteur de vue, les faisant ainsi devenir des ambassadeurs du CFA.

- Les conditions de réussite d'un groupe de travail

Trois conditions sont essentielles à la réussite. Premièrement, l'engagement est requis de la part du directeur du CFA pour conforter le collectif, des chefs d'établissements pour permettre l'engagement de leurs collaborateurs, et des membres du groupe qui s'engagent volontairement et sont fidèles à leurs engagements.

Deuxièmement, une organisation favorable est nécessaire. Elle requiert un objet de travail précis qui répond à un besoin identifié. L'animation doit mettre les membres du groupe en activité, poser le cadre, garantir les objectifs et rassurer par son expertise, tout en s'appuyant sur l'expertise des membres. Il est préférable d'avoir un groupe peu nombreux (5 à 10 maximum) et stable, qui mixe les fonctions et les responsabilités afin de faciliter la vie « sociale » et garantir la construction d'une culture commune. Le rythme doit être soutenable mais régulier (cinq séances par an), majoritairement en présentiel. Les séances doivent permettre de produire *et* de se former en même temps, aboutissant à des productions concrètes qui servent à la fois chaque personne et le réseau. Ces productions doivent être déposées dans la bibliothèque de ressources du CFA.

Enfin, la convivialité est cruciale, favorisée par le plaisir de la rencontre et de se retrouver, ainsi que par la connivence et la confiance qui se créent progressivement.

Ce que le CFA y gagne

Le CFA retire également des avantages significatifs de ces groupes. Ils permettent le développement de la qualité de la formation par l'établissement progressif d'une culture professionnelle commune sur des sujets sensibles (comme la pédagogie de l'alternance ou la démarche qualité). Ces groupes favorisent la création et la mise à disposition de ressources expertes, ainsi que le développement professionnel des membres au service de leur établissement et lors des journées réseau.

- Les gains pour le CFA

Le CFA acquiert une meilleure connaissance de son réseau et de ses membres, y compris des UFA adhérentes et de l'expertise du service commun. Une solidarité se vit en actes par le partage d'expériences, la mise à disposition des ressources produites, et le repérage d'expertise qui peut aider les UFA ayant des besoins spécifiques.

De plus, ces initiatives confèrent au CFA une image positive et dynamique. Le réseau se perçoit comme solidaire, humain et évoluant positivement, porté par un vivier d'ambassadeurs valorisant la dynamique vécue et ses valeurs.

Quelques idées pour un CFA qui avance

Pour continuer à progresser, le CFA devrait s'attacher à consolider son identité et son image, notamment en identifiant clairement sa force pour lutter contre la concurrence. Il faut développer une image dynamique et solidaire qui donne envie d'adhérer, et mieux faire connaître l'offre de formation.

En matière de collectif, solidarité et professionnalisation, il est essentiel de mieux connaître et valoriser la diversité des membres du réseau. Il faut travailler à l'intégration de l'ensemble des UFAs dans leur singularité et à l'identification d'une culture commune pour les acteurs du réseau (CE, enseignants, formateurs). Pour que les gens ne se sentent pas seuls devant leurs problèmes, il est important de développer toutes les modalités permettant les rencontres et les échanges (groupes de travail, bibliothèque de ressources). Il est également préconisé de conserver et développer les journées réseau en les mettant explicitement en synergie avec les groupes de travail.

Concernant la gouvernance, il est suggéré de mieux sensibiliser et accompagner les chefs d'établissement (CE) sur le développement de l'apprentissage et la mixité. Il faut favoriser l'engagement des CE dans le collectif et valoriser le temps donné au réseau. Enfin, il est important de disposer d'un positionnement institutionnel plus marqué sur l'apprentissage au sein de l'Enseignement Catholique et d'encourager le développement d'une offre de formation continue.

4. Conclusion

L'initiative d'étudier le fonctionnement des groupes de travail vient du directeur du CFA. Étant donné la petite taille de l'équipe du CFA, dont les compétences sont majoritairement administratives, l'objectif était de faire en sorte que ce soient les établissements eux-mêmes qui fassent avancer le réseau par leur travail plutôt que de centraliser la production de ressources. L'étude, menée par des entretiens externes pour assurer un œil neuf et éviter d'être juge et partie, visait à comprendre le vécu des participants et à créer un modèle de production de ressources.

Les résultats des entretiens ont validé que les participants apprécient ces réunions et sont prêts à s'investir pour le réseau, confirmant ainsi une hypothèse de bon fonctionnement qui évite une simple logique de client-fournisseur.

L'étude a permis de dégager les conditions de réussite d'un groupe de travail :

- Le groupe doit être peu nombreux.
- Il doit avoir un objet à produire bien déterminé, avec des objectifs clairs.
- Il doit y avoir de la convivialité.

La gouvernance du CFA est assurée par un Conseil d'Administration (CA) composé majoritairement de chefs d'établissement, ainsi que par des représentants institutionnels. Le CA, cependant, a une difficulté à se projeter dans une vision prospective et se concentre souvent sur l'opérationnel et le statutaire. Pour le directeur, l'enjeu est de faire comprendre à la gouvernance (CA et Bureau) que l'animation du réseau est l'unique espace de créativité et la source de la production de valeur du CFA. Il estime qu'il est urgent de se projeter dans une vision d'avenir, surtout si l'activité d'apprentissage devait diminuer. Il cherche à montrer à la gouvernance l'intérêt d'injecter des moyens dans l'animation du réseau, car cette dynamique touche directement au professionnalisme des membres (qualité, pédagogie, accompagnement des apprentis). Le modèle des groupes de travail est considéré comme un mode de fonctionnement clé pour développer le réseau du futur.

Wenger, E., McDermott, R. et Snyder W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston : Harvard Business School Publishing.