

« LES COMMUNAUTÉS PROFESSIONNELLES : QUELS APPRENTISSAGES COLLECTIFS POSSIBLES ? »

Intervenants de la séance :

Claude VILLEREAU, *délégué AFREF*, ouvre la séance en présentant l'AFREF et en annonçant le thème général de la séance.

Sandra JEANSONNIE : *Etudiante Master Cadres et Consultant en Formation continue* Paris 5 Descartes, introduit la séance en se questionnant sur la problématique des communautés professionnelles.

Eddie SOULIER : *Maître de Conférences et Habilité à la Direction de Recherche* à l'Université de Technologie de Troyes et *Membre permanent du Laboratoire Technologies pour la Coopération, l'Interaction et les connaissances dans les Collectifs (Tech-CICO)*, présente des apports théoriques et méthodologiques sur les communautés professionnelles.

Nathalie LAVIELLE GUTNIK : *Maître de Conférences* à l'Université de Lorraine et *Membre du Laboratoire Interuniversitaire des Sciences de l'Education et de la Communication (LISEC)* à Nancy, introduit le projet mené en Lorraine et la méthodologie appliquée.

Emmanuel JOURNOT : *Chef de projet formation INFFOLOR – CARIF* de Lorraine, présente une expérimentation d'un portfolio numérique sur le territoire de la lorraine

Arnaud APOSTOLO : *Directeur* de la Maison de l'économie de l'entreprise et de la formation – PLIE Terre de Lorraine, reprend les méthodes d'échange de pratique mises en place pour mener cette expérimentation à bien, et en présente les résultats.

La séance se termine par un échange avec la salle.

posaient la question suivante : la gestion des connaissances est-elle un symptôme ou un remède ?

Sans répondre à cette question, les auteurs soulignaient trois phénomènes pouvant être à l'origine du développement des dispositifs visant la gestion de connaissances, comme les communautés de pratiques, les organisations apprenantes, l'innovation participative, les groupes d'échanges ou d'analyse des pratiques.

Ces trois phénomènes sont les suivants :

- Une volonté des organisations de se régénérer dans l'innovation. L'innovation est alors perçue comme à la fois le moyen et l'obligation
- Une volonté des organisations de sortir de la représentation traditionnelle du savoir comme « capital » précédant l'action.
- La possibilité d'une transition qui va conduire à créer des idées, des objets, des relations, voire des métiers nouveaux.

Pour les auteurs, des phénomènes analogues existaient au début du siècle précédent ; selon eux, ce qui a changé, c'est qu'entre l'entrepreneur et l'ouvrier sont venus s'interposer des bureaux de méthodes, des chercheurs et un ensemble d'acteurs organisateurs des apprentissages collectifs.

Mais au-delà du constat du développement exponentiel de toutes ces pratiques de gestion des connaissances, il est intéressant de tenter de répondre aux 9 questions suivantes :

- Que sont les apprentissages collectifs ?
- Quels sont les savoirs créés (s'il y en a) ?
- Quelles sont les conditions organisationnelles et structurelles de ces situations de production collective de savoir ?
- Quels lieux seraient les plus pertinents : en situation de travail ou ailleurs ?
- Ces démarches supposent-elles des compétences spécifiques ? S'agit-il de former ou de se former spécifiquement pour ce type de démarche ?
- Quelles sont les formes d'articulation entre compétences collectives et individuelles dans ce type d'apprentissage ?
- Quelles postures sont attendues de l'apprenant ? Peut-on considérer que ces dispositifs contribuent à plus d'égalité entre les apprenants ? Leurs postures professionnelles s'en trouvent-elles changées ensuite ?
- Quelles en sont les conséquences sur le plan managérial ?
- Quelles sont les transformations des formes collectives de prise de décision et de prescription ?

Les intervenants vont proposer leurs analyses et expériences, ainsi **Eddie SOULIER** va apporter son expertise de chercheur et présenter ses travaux scientifiques sur la question, tandis qu'**Emmanuel JOURNOT** et **Arnaud APOSTOLO** présenteront leurs travaux conduits en Région Lorraine.

Ils expliquent la problématique sur laquelle le laboratoire travaille :

La coopération signifie que l'objet scientifique comprend les domaines de la coopération. **L'interaction** est un paradigme scientifique qui fait l'objet d'une étude. Les **connaissances**, parce que dans ces nouvelles structures contemporaines, elles jouent un rôle important. Et finalement la notion de **collectif**, qui permet de poser la question du pourquoi aujourd'hui les gens ont de moins en moins besoin de parler de société, de la notion de groupe. En effet la désinstitutionnalisation de nos sociétés produit une sorte de « vide ». Se pose la question de ce qui est « *social* » aujourd'hui. Le travail porte sur la question « quel sont les objectifs de la coopération dans le collectif qui sont basés sur des interactions et des connaissances ? ».

Dans la recherche d'un nouveau paradigme

L'approche des connaissances classiques considère que les connaissances sont un objet qui peut être réifié, « transformé ». Les scientifiques proposent une méthode d'ingénierie pour capturer les connaissances et les mettre à disposition. Cependant lorsque les bases de connaissances sont constituées, se pose le problème de leur appropriation, car il faut les recontextualiser.

Une des approches est de partir de la **phénoménologie** (étude de l'expérience) qui doit permettre de les recontextualiser. Pour cela, il faut trouver un autre paradigme, différent du paradigme majeur qui reste dans la relation sujet-objet. Mais c'est un iceberg difficile à cerner. Il a ensuite fallu chercher un cadre d'analyse qui peut apporter des clarifications.

Ensuite, la recherche a porté sur le **cognitivism** où l'homme se définit par rapport à ses connaissances du monde et à la représentation symbolique. Certaines tensions sont apparues avec d'autres chercheurs qui ont commencé à parler de la « cognition située » (**VARELLA**), qui était un nouveau modèle de la connaissance. Dans le cadre de cette approche, il faut remplacer le paradigme sujet-objet par le fait de considérer que les connaissances se trouvent dans l'activité, qu'il faut donc retracer. Les connaissances sont toujours « encastrées » dans la matrice sociale, historique et culturelle.

Cette théorie cognitive comprend le champ où l'on trouve 3 mouvements parmi lesquels le cognitivism amélioré (les connaissances liées à un contexte immédiat), la théorie d'activité (psychologie soviétique) et enfin une théorie extrême qui est l'anthropologie cognitive. Elle a reconceptualisé la question de la connaissance en incorporant la **théorie de la pratique**.

Par le passé, cette notion de pratique était un objet central pour les sociologues. Par exemple, **BOURDIEU** pratique une sorte de structuralisme critique, un constructivisme complexe, mais malgré tout avec un certain déterminisme social, où le rôle de contexte était instrumental. Son habitus montre une approche de la pratique très structuraliste, où le cadre et le capital social détermine une large part de la trajectoire d'un individu. Les gens reproduisent les activités. C'est ce courant qui a dominé dans les théories de la pratique. On a transformé ce paradigme dans une approche véritablement « situative » pour expliquer en quoi le concept de la pratique est intéressant et permet d'expliquer le phénomène d'apprentissage.

idéologique. Il faut comprendre d'où cela vient. Tous les sociologues se sont basés sur l'opposition communauté/société pour montrer l'émergence de la nouvelle époque du capitalisme. Pour **MARX**, **WEBER** ou encore **DURKHEIM**, la communauté est un modèle de la famille, de la confession, des ordres féodaux. L'image de la communauté est « traditionaliste ». Quant à la société, elle est décrite par des relations calculées basées sur des stratégies. Cela pose un problème de dérégulation sociale. C'est pour cela que des sociologues, comme **DURKHEIM**, avaient presque peur d'entrer dans ce mode de société. Ils étaient tous fascinés par ce passage de la communauté à la société.

Il est donc plus intéressant de partir de la notion de pratiques parce qu'il n'y a pas de communauté sans pratiques. Le point clé est que dans les pratiques, on partage des liens communs. Dans le monde de la formation, de l'éducation, de l'entreprise, les gens se sont approprié la notion de la communauté. C'est une erreur.

Sont-elles utiles pour l'apprentissage ? Est-ce que les communautés sont « manageables » ? Donc, peut-on développer, cultiver et améliorer la vie ?

Les pratiques au travers des concepts transversaux

Il existe différentes approches dans l'étude des pratiques, elles s'inscrivent dans différents courants :

La philosophie, la théorie culturelle, l'histoire, la sociologie, l'anthropologie, l'économie, l'étude de la science et de la technologie, qui exposent des concepts transversaux.

Pour résumer, il y a 4 vagues à aborder :

- Les Néo aristotéliens
- Le Réalisme critique
- Le *Practice turn*
- Les Perspectives analytiques ou « analycisme » (idée d'analyser les théories très complexes et de les simplifier pour les dispenser au public d'une manière pédagogique.)

1) Les « Néo aristotéliens » : on distingue la « poiesis » et la « praxis ». La finalité de la « poiesis » est un bien extérieur. Une action est une production pour un bien extérieur. L'action est une aliénation en vue d'une production. La finalité de la « praxis » pour **ARISTOTE** est un bien interne. La recherche du bonheur s'inscrit dans la vie vertueuse et cet « agir juste » est possible quand on participe aux activités clés de la cité (guerre, politique, art). L'action de la production, c'est une activité juste qui vise à faire le bien. Et chaque activité de la praxis est liée à une activité vivante et importante.

Le deuxième auteur important est **MARX** et sa philosophie matérialiste, une approche matérialiste qui traverse toutes les théories occidentales. Une vision qui n'est plus dans la recherche de connaissances mais qui a une vue très réductrice de l'humain. **MARX** a repris l'idée de la praxis et dit que le concept important est celui de la pratique.

importante dans la théorie du langage en considérant que la signification n'est pas la représentation mais l'usage. Ce qui compte n'est pas ce qu'on dit mais comment on le dit. L'Homme n'a pas un accès direct à la réalité ; les mots sont des outils. Il médiatise toujours sa relation au monde par des objets. La médiatisation est la base de nos relations dans la vie. Le langage est un artefact qui nous sert à faire des choses. Sa signification, ses expressions et son usage n'existent que dans un contexte. On retrouve la théorie de la pratique à ce niveau-là : Il n'est pas possible d'interpréter ce que dit quelqu'un, sans avoir accès au contexte. Exemple : si quelqu'un coupe du bois ; peut-être le fait-il parce qu'il veut brûler sa femme, peut-être parce que il veut se détendre, peut-être parce qu'il veut se réchauffer. On ne peut pas comprendre sans avoir accès au contexte.

Dans l'ethnométhodologie, le langage est complètement déterminé par le contexte. Le langage n'est pas quelque chose de mental ; le langage est social. C'est difficile à accepter, mais nous sommes formatés pour penser que notre langage est fait pour exprimer ce qui est dans nos têtes. **WITTGENSTEIN** défait complètement cela : d'après lui, le langage est toujours public parce que l'on parle à quelqu'un, et il est complètement déterminé par les événements de la situation.

OSTIN dit que parler c'est faire. Quand on parle, on performe. Quand quelqu'un parle, il agit, il fait des choses. Par exemple, au Mac Do, on retrouve la performance. C'est une sorte de jeu d'acteur bien réglé, bien structuré. C'est une interaction plutôt qu'une signification. C'est une réorientation du langage autour de la pratique.

Le courant récent américain : Les communautaires américains (**Charles TAYLOR**, **Alastair MAC INTYRE**, **Michael SANDEL**, **Michael WALZER**...) ont proposé de réactiver la notion de la communauté au sens d'Aristote et de la notion de pratique. Ils ont aussi abordé la théorie de la justice sociale. Quels sont les choix sociaux auxquels l'on fait face ? Un individu dans le désert n'a pas de société, pas d'ambiance. Quels sont les problèmes auxquels il va être confronté ? Il faut commencer par la situation fictive, développer les règles, pour analyser le contexte.

2) *Deuxième vague : Réalisme critique*

Pour **NIETZSCHE** et **HEIDEGGER** la primauté de la pratique est dans la tradition phénoménologique. L'être, c'est l'existant et non la pensée. Le fait d'être là avec son corps est la problématique métaphysique par excellence. Ce qui définit l'être, c'est qu'il existe. L'homme est projeté dans le monde, il est lié à un milieu.

Henri LEFEBVRE, et **Michel de CERTEAU** ont développé un courant important « la vie quotidienne / *Everyday life* ». Notre vie est assez routinière, on est immergé dans le quotidien. Mais néanmoins ce quotidien est porteur d'innovation. C'est une approche de la pratique des consommations que l'on retrouve chez ces auteurs.

Le lien de toutes ces théories est la place de l'objet.

Les éléments caractéristiques de la pratique:

- L'approche processuelle : On s'intéresse à la dimension dynamique ou processuelle de l'activité humaine
- L'approche Performative : La réalité est performée c'est-à-dire fabriquée. Il y a un effort permanent à faire (se lever, boire un café, prendre un bus, regarder son i phone). Il faut sans arrêt restaurer les contextes.- Il faut mettre des cadres pour que cela fonctionne.
- Le relationnisme : il n'y a pas de niveau micro ou macro (**JAMES** disait que tout est du « même tenant »). La réalité est un flux continu (les américains disent « ongoing »). Ce sont les conventions et analyses qui permettent de mettre des frontières entre ce qui au-dessous et au-dessus, micro/macro- contenant/contenu, etc...Ils font des découpages mais le flux de la vie est d'un seul tenant. Analyser l'activité humaine, c'est entrer dans ce flux et se méfier des phénomènes de séparation.
- L'inter-objectivité aussi importante que l'intersubjectivité : la médiation est à la base de la relation de l'homme et de son milieu. Il n'a pas un accès direct aux choses. Le contexte est essentielle pour comprendre (on ne peut pas faire une référence si on n'a pas le contexte). Un point capital de ces théories est la place de l'objet. Avec cette idée de médiation, il n'y a pas de rapport au monde qui ne soit pas médiatisé.
- La « situativité » : les choses sont très ancrées dans des circonstances tout à fait particulières.

On peut analyser la notion de pratiques autour de 3 décontextualisations typiques de la connaissance. A chaque fois que l'on a un dualisme, un principe de séparation il y a matière à s'interroger. Les dualismes sont fondateurs d'une séparation entre l'intelligible et le sensible.

Travail → Le taylorisme (séparation conception / exécution) est à la base de la notion contemporaine du travail et la condition de possibilité de l'usine. Pas de séparation conception/exécution, pas de fabrique. Si l'on réunifie ces deux pôles, il n'y a plus de fabrique parce qu'il n'y a plus de hiérarchie, plus d'organisation formelle.

Science → Science and technology studies (connaissance scientifique / conditions sociotechnique de production.) Il a fallu attendre la fin des années 80 pour qu'on réanalyse la science comme étant une pratique. Pas de connaissance scientifique sans les conditions sociotechniques de production. Certains travaux montrent que le labo est une machinerie proche de l'usine. Il y a un réseau social derrière les vérités scientifiques.

École → Séparation entre les connaissances générales produites par l'école et la transmission.

La connaissance ne peut être dissociée des conditions qui l'ont produite ou, pour le dire autrement, l'idée même de dissociation est un effet de cette production.

qu'il pourrait avoir. Cela ne fait pas de sens, parce que, le système dans lequel ils sont, a été complètement recadré par rapport à des finalités qui ne sont pas les leurs.

Autre question à se poser: est-ce que les conduites sont basées sur les décisions, les attitudes, les croyances des individus ou est-ce qu'au fond, les conduites ne sont pas tout simplement ancrées dans les pratiques humaines de bases.

Prenons le cas des pratiques socioculturelles des Français de 2008 : jardinage, danse, repos, voyage.

L'idée de base de la théorie de la pratique est de se demander si ces éléments ne font pas partie d'un curriculum d'apprentissage. On voit bien que ce n'est pas parce qu'il y a une communauté que l'on s'intéresse à un sport mais bien parce que l'on pratique le sport qu'on est confronté à une communauté (on ne peut pas jouer tout seul au foot). Si on analyse un peu plus finement, on voit que l'on peut faire des interconnexions. Par exemple, s'impliquer dans un jardin collectif peut contribuer à avoir un mode de vie durable (collectif). Mais on peut être également plus intéressé à l'activité de collectionner des bonsaïs ou des cactus (personnel). Ce sont deux activités autour de la pratique du jardinage mais qui ne font pas partie du même champ social. On voit que la subjectivité de l'individu est liée à tous les engagements qu'il a dans toutes les sphères de vie qui sont à sa disposition. Il suffit parfois de dériver ou d'associer des éléments pour avoir des trajectoires de participations complètement différents et donc des subjectivités différentes.

- ❖ Des hypothèses qu'on peut émettre dans l'étude des pratiques :
 - Dans l'étude d'une pratique, il faut une théorie, un programme fort ; avoir une méthode (technique de retranscription et de présentation)
 - Une pratique, c'est du dire et du faire
 - Il y a une division sociale du travail dans toute pratique. Il y a des normes, des tendances, des controverses. Une pratique est conflictuelle : il y a des relations de pouvoir qui la traverse.
 - L'étude des pratiques doit se faire en intégrant leur interconnexion au sein des réseaux.
 - Une pratique a sa propre justification en interne. Elle offre ses propres standards d'excellence. La professionnalisation de l'activité amateur est le passage d'une logique de bien interne à une logique de bien externe.
 - La pratique est un élément de production de la personne, d'historicité et de reproduction. Reproduire la pratique c'est reproduire leur réalité, c'est reproduire un ordre social.
 - Dans la pratique, il y a des phénomènes d'institutionnalisation, d'apprentissage et de communauté.
 - La pratique c'est une expertise collective située et distribuée le seul moyen de se l'approprier est d'accéder à des occasions, à des contextes C'est un apprentissage comme participation et non comme acquisition.

En conclusion, la pratique est :

- ✓ Un lieu de production de la personne
- ✓ Un système d'activité
- ✓ Un curriculum d'apprentissage qui est opposable à un curriculum de formation
- ✓ Une participation à la reproduction sociale

- Environnement d'apprentissage « authentique »
- ✓ Un élément de changement de paradigme d'un système d'éducation. Une problématique de design et de recherche-intervention (pratique à l'échelle d'une organisation)

A ce deuxième niveau d'analyse, se pose la question de la managabilité des activités contextuelles et du coup des techniques en termes de design. Ce qui nous renvoie à la question du début peut-on manager les activités humaines (les aspects spontanés de l'activité) ? C'est un élément de débat.

Interventions de Arnaud APOSTOLO et Emmanuel JOURNOT – Regards de terrain.

Nathalie LAVIELLE GUTNIK, *Maître de Conférences* à l'Université de Lorraine et *Membre* du Laboratoire Interuniversitaire des Sciences de l'Éducation et de la Communication (LISEC), introduit le projet mené en Lorraine et la méthodologie appliquée.

Sur cette expérimentation, il y a 2 éléments clés.

- Le premier est que cette expérience n'est pas partie de l'application d'une modélisation mais bien de la réalité de pratiques de professionnels dans une situation sociale donnée ;
- Le deuxième est comment cette prise en compte de la pratique va entraîner une communauté.

La pratique est ainsi une source d'émergence de la communauté.

Emmanuel JOURNOT, *Chef de projet formation* à INFFOLOR présente l'expérimentation, mise en place sur la région Lorraine, d'un portfolio numérique, appelé LORFOLIO.

INFFOLOR est le CARIF de la Région Lorraine et a pour mission d'informer et d'accompagner les professionnels de l'emploi et de la formation, de l'Accueil, Information et Orientation (AIO) sur les formations continues.

LORFOLIO est un e-Portfolio qui a vocation de permettre aux actifs lorrains d'avoir un outil sur Internet (avec code d'accès) pour capitaliser les éléments de leur parcours professionnel dans le but d'identifier leurs compétences acquises soit par la formation, soit par les expériences et de se valoriser sur le marché de l'emploi. www.lorfolio.fr

Contexte de la mise en place de ce projet :

Depuis une vingtaine d'années, la Région Lorraine connaît une forte mutation industrielle, beaucoup d'usines ferment. De nombreux salariés Lorrains deviennent donc demandeurs d'emploi et doivent donc se

projets, leurs idées, leurs parcours à chaque fois qu'ils rencontrent un acteur différent. Le deuxième objectif de ce projet était donc d'avoir un fil rouge qui permettrait aux bénéficiaires de ne pas avoir à se répéter et de transmettre les informations entre les différents acteurs de l'insertion.

En résumé, LORFOLIO est une riposte stratégique de la Région Lorraine au morcellement des parcours.

Mise en place de l'expérimentation

Lorsque le projet, en 2006, a vu le jour, aucune région française n'avait mis en œuvre un projet similaire. C'était un projet ambitieux et novateur. Une étude de faisabilité a été réalisée pour estimer à la fois le coût, et l'état des lieux technique et juridique et surtout l'accueil des acteurs de l'emploi et de la formation sur ce projet. L'étude, réalisée en 2007/2008, a conclu à la faisabilité du projet mais également au besoin d'une expérimentation de 3 ans. Celle-ci a eu lieu de 2009 à 2012 et a permis de tester l'outil auprès de 4000 utilisateurs et 500 professionnels de l'Accueil-Information-Orientation (AIO) et de la formation.

L'animation régionale de ce dispositif était de la responsabilité d'INFFOLOR.

Dans le même temps, le projet LORFOLIO a été lié à 2 autres initiatives :

- Une mise en synergie des acteurs de l'accueil et de l'information et orientation avec une charte régionale (celle-ci laisse la place maintenant au SPO (Service Public de l'Orientation) instauré par la Loi de novembre 2009)
- Un portail régional sur la formation, permettant de mixer les informations sur les métiers, les emplois disponibles sur la Région Lorraine, et les formations permettant d'acquérir les compétences nécessaires (quelque soit la typologie de la formation – initiale, en alternance ou continue)

La démarche était empirique et INFFOLOR a souhaité travailler avec des enseignants chercheurs. C'est la raison pour laquelle ils ont collaboré avec le LISEC et le cabinet Amnyos (pour la partie Public Jeune) pour réaliser les recherches préalables et l'évaluation du projet.

Présentation de LORFOLIO

L'objectif de cet outil était d'être un fil rouge du parcours emploi/formation pour TOUT actif lorrain sans distinction de statut.

Il s'intègre dans un tryptique lorrain au service de l'orientation et de la formation tout au long de la vie :

- Portail lorrain d'information sur la formation et l'orientation tout au long de la vie www.inffolor.org
- Coordination régionale des acteurs de l'Accueil, de l'Information et de l'orientation (Charte AIO, Service Public de l'Orientation –SPO)
- LORFOLIO, e-portfolio de compétences territoriales

Ces trois actions dédiées à la sécurisation des parcours des actifs lorrains ont été menées simultanément depuis 2008.

L'application LORFOLIO : www.lorfolio.fr

C'est un espace en ligne personnel sécurisé, avec cryptage des échanges, et aucune intervention de tiers sur les données personnelles. La mise en œuvre est possible off line (interaction avec les acteurs des réseaux d'accompagnement)

La méthodologie de mise en place de l'outil :

INFFOLOR était en charge d'aider la région Lorraine dans la mise en œuvre de la version expérimentale et du déploiement de l'outil.

Il était également en charge de l'information, de la formation et de l'animation des professionnels de l'AIO et de la chaîne emploi - formation et avait une fonction d'interface avec les réseaux de professionnels. L'idée était que ce n'était pas parce que l'on outillait les Lorrains qu'il ne fallait pas les accompagner, et que pour que les Lorrains soient bien accompagnés, **il fallait intégrer les professionnels de l'accompagnement au projet.**

Les Objectifs de l'animation étaient de deux sortes :

- mobiliser plusieurs partenaires pour examiner comment, **collectivement**, pouvaient être prises des décisions d'intégration de LORFOLIO dans les structures et que le choix d'intégration et d'utilisation soit **collectif** pour que cela devienne un réel outil **intégré aux pratiques**
- analyser les conditions d'intégration par type de problématiques (orientation, formation, reconversion, jeunes, bas niveaux de qualification...)

La méthode a consisté en une **réflexion collective** sans prescription de cadres d'usage et de guides bonnes pratiques par le donneur d'ordre :

- Méthodologie « ascendante » : c'est-à-dire une méthodologie qui analyse les pratiques des professionnels et des bénéficiaires et qui ne prescrit pas un usage type ;
- Méthodologie « collaborative » : c'est-à-dire qui s'appuie sur les observations et analyses des professionnels, des bénéficiaires et des prescripteurs.
- Cette méthodologie partenariale devait conduire à des productions concrètes et utiles pour chaque membre du réseau et pour le collectif.

Ce Travail a été réalisé en partenariat avec le LISEC.

La collaboration de la Maison de l'Economie, de l'Entreprise et de la Formation (MEEF) Pays terre de Lorraine et INFFOLOR

Arnaud APOSTOLO, *Directeur* de la Maison de l'économie de l'emploi et de la formation – PLIE Terre de Lorraine présente la collaboration de la MEEF Pays Terre de Lorraine avec INFFOLOR dans la mise en place de cette expérimentation.

Dans un premier temps il propose de voir le témoignage en ligne (sur le site de LORFOLIO) de Dominique Marquis, directeur d'une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) :

« Au début, lorsqu'on m'a proposé d'expérimenter l'outil Lorfolio, je n'étais pas persuadé de l'efficacité de l'outil.

*Je travaille avec un **public si hétérogène**, au niveau des âges, des diplômes, des expériences, de la compréhension orale et écrite, de l'approche de l'informatique, que cela me paraissait peu probant. Et puis,*

ponctuel.

Le cœur des missions de la MEEF Pays Terre de Lorraine est l'Observatoire du territoire, la GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriales), la revitalisation économique, et le volet insertion, via le portage du PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi)

Le pays Terre de Lorraine représente un territoire de 100 000 habitants et a été le terrain de l'expérimentation de LORFOLIO. 39 personnes accompagnées par 7 structures d'Insertion par l'Activité Economique et une Mission Locale ont pu tester l'outil de 2010 à 2012.

L'expérimentation a été portée et animée par la MEEF avec l'appui d'INFFOLOR et du LISEC.

Les objectifs de l'expérimentation étaient de :

- Dégager la plus-value du LORFOLIO pour les bénéficiaires, les structures (sur les méthodes d'accompagnement) et les financeurs
- Mesurer les impacts du LORFOLIO sur l'accompagnement mis en œuvre : l'utilisation de LORFOLIO réinterroge la façon dont les personnes sont accompagnées dans ces structures
- Mettre en évidence les incidences financières de l'utilisation du LORFOLIO (temps de mise en œuvre et d'utilisation non financés)

La phase d'observation (in situ menée par le LISEC) devait permettre de :

- **Dégager les usages** du LORFOLIO (pourquoi et comment on l'utilise ?)
- Analyser les conséquences de son usage (sur les personnes, les pratiques, les modes d'organisation interne)

Deux points ont été constatés dès le départ :

- L'intérêt partagé à tester l'outil et à en mesurer les atouts et les limites par les structures partenaires
- Une vision par les professionnels des atouts potentiels sur l'accompagnement, notamment sur la complémentarité de cet outil avec ceux déjà utilisés par les différents acteurs.

Certains points de vigilances ont toutefois été exprimés par les participants à l'expérimentation :

- Un risque de décalage dû à la complexité de l'outil et de son interface et la méconnaissance de l'informatique par les bénéficiaires (notamment les plus âgés et les Bas Niveau de Qualification).
- Un décalage pressenti entre les attentes immédiates des personnes, et les plus-values lointaines de l'outil pour les bénéficiaires. Il est difficile de mobiliser l'intérêt des personnes en insertion sur un temps long, juste pour faire un CV, par exemple.
- Un décalage potentiel entre l'intérêt pour la personne et les financeurs (notamment sur la partie fil rouge du suivi de la personne)
- Un décalage entre l'objectif d'appropriation individuel et le constat d'un remplissage par procuration de l'accompagnant qui « se fait plaisir » en saisissant les informations.
- Un risque de remise en situation d'échec des personnes face à un outil et un vocabulaire complexes, en sachant que les personnes accompagnées ont déjà cumulé plusieurs difficultés.

dépendre les financements. Ceci leur a permis de mettre en place une durée longue d'animation, avec des espaces d'échange pour « tout mettre sur la table ».

Tous ces points ont été abordés au démarrage de l'expérimentation en groupe de travail qui regroupait les professionnels de l'insertion et les donneurs d'ordre (Région, INFFOLOR) et les observateurs externes.

Phase d'observation (réalisée en partenariat avec le LISEC)

Les modes d'utilisation par les structures observées étaient fonction du public accueillis et du fonctionnement de ces structures :

- En Structures d'Insertion par l'Activité Economique (ACI / EI / AI¹)
 - Public : personnes en parcours d'insertion / en difficulté avec les compétences clés et savoir-être
 - Choix pédagogiques : individualisation (utilisation du LORFOLIO motivée par des finalités individuelles - ex. mettre une photo sur le CV, valoriser une langue maternelle etc.)
- Mission Locale
 - Public : jeunes de – 26 ans en phase d'insertion professionnelle
 - Choix pédagogiques : dynamique de groupe (utilisation du LORFOLIO à l'issue d'un travail collectif sur les compétences – atelier Do IT)

Constat de l'expérimentation

A l'issue de l'expérimentation, des constats ont été réalisés et partagés à la fois par les structures d'accompagnements, et également par les utilisateurs de LORFOLIO :

Il n'y a pas d'utilisation idéale de LORFOLIO mais des conditions de réussite :

- le LORFOLIO n'est pas une finalité mais un moyen
- le LORFOLIO vise une finalité prédéfinie (faire un CV, écrire des expériences, faire une autoévaluation des compétences...)
- l'usage du LORFOLIO ne doit pas mettre en difficulté, ce doit être un support de confiance en soi
- l'usage du LORFOLIO doit se faire à la carte, il doit être possible de n'en utiliser qu'une partie et de piocher ce qui semble essentiel et utile.

De plus, l'utilisateur doit avoir des prérequis rédactionnels et informatiques. Ainsi, l'utilisation de LORFOLIO a permis également de faire monter en compétences numériques certains bénéficiaires.

Les structures qui ont expérimenté le LORFOLIO ont une logique de capacités: essayer de repérer de quoi les personnes sont capables et non leurs manques, ce qui n'est pas forcément habituel dans le monde de l'insertion. Dans ces cas, le LORFOLIO a permis d'inverser la pratique et d'utiliser comme clé d'entrée ce qui est source de satisfaction dans le parcours de la personne.

¹ ACI : Atelier et Chantier d'insertion

EI : Entreprise d'Insertion

AI : Association Intermédiaire

Au-delà des objectifs initiaux, cette expérimentation a permis de **travailler territorialement** sur ces champs.

La synthèse de l'expérimentation est disponible sur le site de la MEEF (www.meef-tdl.org) et a été réalisée par le LISEC

Ce n'est pas un guide de bonnes pratiques mais une analyse des situations pour lesquelles le LORFOLIO a été utilisé. **Elle résulte des analyses de pratiques individuelles.**

L'expérimentation est actuellement terminée sur le territoire, mais l'utilisation de l'outil est toujours en cours.

Travailler avec les acteurs de l'insertion sur un portefeuille de compétences a amené à travailler sur la notion des compétences et aujourd'hui, l'outil :

- sert à professionnaliser les parcours d'insertion : comment intégrer la notion de compétences dans un accompagnement
- est réinvesti sur la GPEC : comment quand on capte des besoins chez les employeurs, les rendre compréhensible auprès des acteurs de l'insertion et de leur public

Questions/ Débat

Question de la salle : *Concrètement en quoi consistait le temps estimé par entité à l'utilisation du LORFOLIO dans l'accompagnement ?*

Réponse d'Arnaud APOSTOLO : C'était très variable et dépendait du mode d'utilisation. Dans les SIAE, l'utilisation était individuelle et donc très variable. Cela pouvait être 30 minutes pour confronter la personne à l'outil et voir qu'il ne fallait pas aller plus loin, ou passer une heure avec la personne pour la former à l'outil et la laisser faire le reste pendant 9 heures en autonomie.

La partie horaire a été comptabilisée de façon précise par les structures. Ce qui ressortait, c'était une dizaine d'heures d'accompagnement en moyenne. Les financeurs ne financent pas un outil particulier mais un accompagnement global. Par exemple pour le département, c'est un outil qui est mis à disposition des structures et qui doit être utilisé, toutefois, il n'y a pas de financement supplémentaire.

Réponse de Nathalie LAVIELLE GUTNIK : Au-delà des aspects d'accompagnement individuel, l'expérimentation s'est inscrite dans une dimension plus large de **réflexion sur les pratiques des professionnels et les finalités de l'accompagnement. L'outil n'était qu'un des moyens sur un processus global.** Le temps n'était pas important en soi, c'était plus ce qu'on arrivait à faire durant ce laps de temps.

Question de la salle: *En quoi, le travail sur le LORFOLIO nous renseigne sur qu'est-ce qu'un collectif d'apprentissage. Quelles sont les conditions pour apprendre ensemble, peut-on parler d'intelligence collective ? Autrement dit, dans quel type de pratique de collectif d'apprentissage se situe cette expérimentation ?*

Réponse d'Eddie SOULIER : Sur l'importance de l'observation de l'activité : la verbalisation d'une expérience ne peut pas se substituer à l'observation de l'activité. C'est la théorie de la pratique: quand il est

- le problème de la verbalisation : en général on n'accepte pas la mémoire de son activité. Comment ré-accéder à la mémoire profonde : voir les théories d'explicitation.
- Les gens expriment de 5 ou 6 manières la même expérience. En fonction de la nature de la circonstance voire du style personnel, on peut mettre l'accent sur certaines activités : les formes de réponses discursives sont à prendre en compte dans la verbalisation.

La solution serait peut-être de faire un portfolio Version2 avec des formats de médias différents.

Réponse d'Emmanuel JOURNOT : On a aussi commencé dans cette voie. La personne qui utilise le LORFOLIO a la possibilité de mettre différents éléments de preuves de ce qu'elle avance et notamment cela peut être des vidéos. Ce n'est pas encore à la portée de tout le monde, mais cela se démocratise. Par exemple, on a déjà vu (sur une autre Région), un fleuriste qui avait mis beaucoup d'images de ses réalisations, et qui avait même fait une vidéo de mise en œuvre qui mettait en valeur ses compétences.

Les difficultés de la « mise en mot » de l'activité des personnes renvoient aussi à la professionnalisation des accompagnateurs. On le voit dans la VAE, c'est souvent compliqué de pouvoir parler de ses expériences et de pouvoir les écrire. Sur le portfolio c'est la même chose. On invite les personnes à retracer leurs parcours, et cela peut se faire dans la douleur. Le travail du professionnel est important au-delà de la réflexion qu'on peut avoir dans le portfolio en lui-même.

Question de la salle : *est-ce que la traduction en mots de l'expérience dans des groupes des pratiques, entre groupe de pair ne permet-elle pas d'aller plus loin ?*

Réponse de Nathalie LAVEILLE GUTNIK : Il s'agissait d'un groupe de collectif de travail avec une culture professionnelle. La question de filmer le collectif a d'ailleurs été posée. Culturellement, ce n'était pas possible.

Les professionnels se sont réapproprié la démarche par rapport au protocole, ils l'ont réorientée selon leurs pratiques. C'est d'ailleurs ce qui a été dit lors de la présentation : entre le point de départ qui a été la réflexion sur l'expérimentation de l'outil, et le résultat, l'outil a été écarté pour une réflexion plus approfondie sur les pratiques et notamment la notion de compétences dans les pratiques.

On peut donc répondre aux questions de Claude de tout à l'heure : « Qu'apprend-on et qui apprend dans les communautés professionnelles ? » :

On apprend sur ce que l'on fait et on apprend à élaborer une référence commune. Ce sont les professionnels qui ont appris de leur pratique, mais également les prescripteurs qui ont transformé les objectifs et ont donné une autre suite à ce travail.

Finalement, l'usage du numérique n'a été qu'un **prétexte** au fait de travailler et de réfléchir sur les fondements de la pratique et les finalités de notre activité.

Si on regarde de l'intérieur, un des éléments clés de ce collectif d'apprentissage porte sur la place centrale des pratiques collectives : **les pratiques individuelles sont beaucoup moins importantes que l'émergence de pratiques collectives.**

structure de connaissances.

Quelle est la relation entre la structure de leadership intellectuel par rapport à une pratique versus un environnement institué ? A mon avis, cela est assez mal pensé et l'analyse de pratique fait effet de « joint » entre les deux.

Dans les territoires en particulier, avec un fonctionnement très pyramidaux, la gouvernance participative est un gros chantier : comment vont-ils faire, dans ces territoires, pour mettre en place la gouvernance participative qui en soit vraiment une, et pas simplement un échange stérile durant les analyses de pratiques ? Comment faire pour que l'analyses de pratique ne soit pas qu'un simple échange pour mieux se connaître (même si c'est toujours utile de mieux se connaître), mais un réel échange des problématiques du terrain et d'une recherche de solutions ascendante, et pas seulement de manière descendante.

Question de la salle : *Que ce soit dans la mise en œuvre du LORFOLIO ou l'observation de l'expérimentation, quelle place a été donnée aux situations ? Est-ce que ce sont les individus qui se racontent et mettent en mot ce qu'ils ont fait ou est-ce qu'il y a de l'espace du guidage de l'accompagnement sur les situations, les circonstances ?*

Réponse d'Arnaud APOSTOLO : Les objectifs étaient pluriels, les attendus étaient différents en fonctions des participants. Par exemple, pour Dominique Marquis (vu précédemment dans la vidéo), l'objectif était la plus-value dans le cadre d'un portfolio individuel.

Cet objectif a été dépassé en collectif et est devenu une interrogation sur l'accompagnement. Les 2 ont été explorés.

Pour ce qui est de la prise en compte de la situation, de fait on est dans une expérimentation d'un outil particulier et mis à disposition de tous les Lorrains.

Le salarié lorrain autonome va le faire seul, l'accompagnement est pour les personnes non autonomes. L'accompagnement va se faire sur « comment je verbalise une carrière et derrière les mots j'essaie de creuser de mettre en situation » qui est le travail de l'accompagnateur.

Réponse de Nathalie LAVIELLE GUTNIK: dans la démarche, il y avait un enjeu territorial pour les prescripteurs. Il ne s'agit pas de poser les règles de travail, mais d'analyser comment on peut comprendre ce qui se passe et se joue dans la complexité de la situation car ce sont des structures différentes avec des financeurs et des coordinateurs et avec des partenaires.

Très vite, l'enjeu est devenu les relations entre les acteurs. Dans cette phase d'observation, il y avait très peu d'intérêt d'être filmé.

L'enjeu pour une communauté de pratique est bien souvent de *savoir où on va*. Compte tenu de cet expérimentation, l'enjeu était plutôt de *savoir où on est arrivé*.

Dans ce cas, l'enjeu a été de se réapproprier la démarche et d'en faire quelque chose qui va être utile pour les pratiques professionnelles. L'outil en lui-même était peu utile et n'était qu'un prétexte

C'est la finalité des communautés de pratique : *même si on lui donne des objectifs au départ, on peut se situer très loin à l'arrivée*.

Aujourd'hui, on essaie de rebondir dessus, ce qui n'est pas simple. Actuellement, Pôle Emploi déploie des espaces d'échanges de pratiques sur le suivi de parcours. On aimerait réinvestir tout ce qu'on a appris dans ce système, et nous travaillons avec Pôle Emploi pour que ce soit le cas

Réponse d'Emmanuel JOURNOT: A l'échelle d'INFFOLOR et de la Région, un des enjeux est d'essayer de créer les conditions de la mise en place d'une communauté de professionnels pérenne dans le temps autour de LORFOLIO.

L'expérimentation qui a été menée n'a pas été la seule action : nous avons aussi mis en place la même expérimentation avec le réseau des Ecoles de la Deuxième Chance (E2C).

Une restitution en grand groupe des travaux et des résultats avec les SIAE et les E2C est prévue le 2 avril.

Le LORFOLIO continue, et donc l'idée est de continuer le travail d'analyse et de recueil d'informations et voir comment il réinterroge les pratiques d'accompagnements, essayer de capitaliser un maximum d'informations et de les donner à voir à d'autres professionnels qui vont être amenés à utiliser l'outil et faire de l'accompagnement. Il est important de travailler avec ces professionnels de voir les manques et les difficultés d'intégration, car même si c'est un outil individuel, la grande majorité des utilisateurs le font dans le cadre d'un accompagnement.

***Question de la salle :** quelle est la place des employeurs dans le collectif d'apprentissage? Est ce qu'ils ont appris quelque chose?*

Réponse d'Arnaud APOSTOLO : Les employeurs n'étaient pas dans le projet LORFOLIO

Toutefois, on travaille avec eux sur la GPECT : 90% des employeurs sont des PME, où les dirigeants assument de nombreuses fonctions de l'entreprises, à la fois DRH, mais aussi responsable commercial, responsable financier etc.... Pour ces entreprises, la question de la professionnalisation RH des dirigeants est un enjeu majeur.

On essaie de travailler avec les employeurs sur leur recrutement et l'intégration des nouveaux salariés.

L'expérimentation Lorfolio nous a notamment permis, à travers l'analyse de la notion de compétences, de voir comment pouvaient mieux se rencontrer les démarches d'insertion de publics en difficulté (partant des compétences et des aptitudes de la personne et considérant l'entreprise comme une solution de sortie) et les démarches de recrutement d'une entreprise (partant des compétences attendues par l'entreprise et considérant le candidat dans son opérationnalité immédiate)

***Question de la salle :** Qu'a apporté le mode de gouvernance de cette expérience?*

Réponse de Nathalie LAVIELLE GUTNIK:

Pour illustrer cette problématique de gouvernance participative, voici une des conséquences de cette expérimentation. Le groupe a quasiment imposé un autre rapport au cahier des charges. Il y avait en effet une injonction d'utilisation de la part de la Région. Le groupe a déclaré que ce n'était pas possible et donc il a été procédé autrement. Une des conséquences a donc été un renversement des positionnements. D'ailleurs la personne du Conseil Régional qui venait dans le groupe a dû s'adapter à la vie et au travail du groupe, a dû reconsidérer sa position par rapport au groupe et a dû prendre en considération le nouveau cahier des charges.

complexes à gérer avec des institutions en concurrence sur le territoire, et des acteurs avec des décisions descendantes : comment être partenaires en étant concurrents et en ayant des objectifs différents.

En tant que non financeur, INFFOLOR avait un rôle qui permettait que la parole se libère. On a remonté ces éléments, le financeur avait ensuite toute liberté pour donner suite aux revendications ou pas.

Conclusion de Nathalie LAVIELLE GUTNIK

Si on devait retenir une idée, c'est de considérer que quand on est dans une démarche de communauté de pratiques, on est dans un environnement situé sur plusieurs plans : politiques, sociaux, professionnels, et du vécu d'individu qui ont des enjeux différents. Si on prend en considération toutes ces dimensions, on risque d'être dans une logique de reproduction et de normalisation de pratique.

En complément, **Claude VILLEREAU** rappelle qu'un groupe de réflexion sur les acteurs territoriaux va être mise en place au sein de l'AFREF avec comme problématique : comment mobiliser ces acteurs, comment les inciter à travailler ensemble, quelles compétences doivent-ils acquérir ?

Bibliographie :

BROWN J.S., DUGUID P. (1991), *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*, Organization Science, vol. 2, n°1, pp. 40-57.

CEFRIO. *Travailler, apprendre et collaborer en réseau: guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. [En ligne]. Montréal : Cefrio, 2005, 114p. <http://www.cefrio.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf>

CHANAL V. (2000), *Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de WENGER (1998) : Communities of practice : learning, meaning and identity* », M@n@gement, vol. 3, n°1.

COHENDET P., DIANI M. (2003), *L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise*, BETA, UMR CNRS 7522 – Université Strasbourg I.

COX, ANDREW (2005). *What are communities of practice? A comparative review of four seminal works*. Journal of Information Science 31 (6): 527–540.

HATCHUEL, A., Le Masson, P. and Weil, B. (2002), *from knowledge management to design-oriented organisations*. International Social Science Journal, 54: 25–37.

KIMBLE, C., HILDRETH, P., *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*, Volume 1 (PB), Information Age Publishing, 2008

KIMBLE, C., HILDRETH, P., *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*, Volume 2 (PB), Information Age Publishing, 2008

Soanen, E., *Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances*. In BOCCONER, Imed, ERMINE, Jean-Louis (dir.). *Management des connaissances en entreprise*. Paris : Hermès, 2004, 310 p.

Wenger E., 2005, *La théorie des communautés de pratique: Apprentissage, sens et identité*, tr. fr. Sainte Foy, les Presses de l'Université Laval.

Webographie

INFFOLOR – Carif lorraine <http://www.inffolor.org>

LISEC <http://lisec.unistra.fr/>

LORFOLIO <http://www.lorfolio.fr/>

Maison de l'Economie de l'Emploi et de la Formation Terre de Lorraine <http://www.meef-tdl.org/>

Tech – CICO <http://techcico.utt.fr/fr/index.html>

Auteurs du compte-rendu : Elena BEVZOVA, Viviane DUCLOS et Emmanuelle Cynthia RAYMOND du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi), Management des Ressources Humaines à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense
Directrices de la spécialité Master ATOGE : Gwenaëlle ROT et Guillemette DE LARQUIER
Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF
Contacts AFREF : Jacques PEVET, Claude VILLEREAU
Responsables du thème : Nathalie LAVIELLE GUTNIK et Sandra JEANSONNIE