



**HAL**  
open science

## Coopérer à travers un réseau d'établissements : gouvernance, tensions et controverses

Christèle Roux, Jacques Réodo

### ► To cite this version:

Christèle Roux, Jacques Réodo. Coopérer à travers un réseau d'établissements : gouvernance, tensions et controverses. Biennale internationale de l'éducation, la formation et des pratiques professionnelles 2015: Coopérer ?, Jun 2015, Paris, France. hal-01186558

**HAL Id: hal-01186558**

**<https://hal.science/hal-01186558>**

Submitted on 28 Aug 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Coopérer à travers un réseau d'établissements : gouvernance, tensions et controverses**

**Christèle Roux, Jacques Réodo**

Unité EDUTER Ingénierie - Institut EDUTER - AgroSup Dijon - Site de Marmilhat- BP100 -  
63370 Lempdes

### ***Résumé***

Le choix d'une nouvelle forme d'organisation en réseau pour développer la coopération entre les établissements d'enseignement agricole public est né de la volonté de mieux répondre à la demande sociale dans un contexte de décentralisation. Mais il nécessite de dépasser la tension forte entre une culture institutionnelle dominante et le caractère fondamentalement instituant du réseau. Cette contribution propose un témoignage de la construction permanente des moyens de ce dépassement à travers l'analyse de quelques controverses fondatrices du réseau Préférence Formations, éclairée par les apports des sciences sociales (sociologie de la traduction, psychologie sociale). L'apprentissage de la coopération qui se fait dans le cadre de ce réseau d'établissements intrigue l'institution et interroge parallèlement les établissements sur leur propre gouvernance.

**Mots clés : enseignement agricole, réseau, gouvernance, identité professionnelle, rapport instituant- institué**

### ***Abstract***

Cooperation within a network of schools : governance, tensions and controversies

The choice of a new form of a network organisation to develop cooperation between the public agricultural schools arose from the will to respond to the social demand in a context of decentralization. One must go beyond the heavy tension between what is established and what is becoming established. This contribution offers a testimony of how the means to "go beyond" are a permanent construction, through the analysis of a few founding controversies of the network "Préférence Formations", reinforced by the social sciences (sociology of translation, social psychology). The current learning of cooperation within this network of schools is a puzzle to the institution and, in parallel, interrogates the schools about their own governance.

**Key-words : agricultural schools, network, governance, professional identity**

En 2005, dans un contexte de décentralisation croissante 53 établissements de l'enseignement agricole public (EPLEFPA<sup>1</sup>), répartis sur le territoire national, font le choix d'une forme d'organisation en réseau afin de mieux répondre à la demande sociale et de participer au développement de l'activité de chacun de ses membres. Dix ans plus tard, ce sont à présent un peu plus de la moitié des établissements de l'enseignement agricole public qui coopèrent ou plus exactement apprennent à coopérer au sein de ce réseau de structures qui se nomme Préférence FORMATIONS.

Les auteurs de cette contribution ont participé à la constitution et à l'animation de ce réseau et proposent de témoigner de la construction permanente des moyens de dépassement des tensions qui l'ont traversé à travers l'analyse de 5 controverses fondatrices de ce réseau qui peuvent éclairer ce qui en jeu dans la coopération au sein d'un réseau de structures. Pour cela nous mobiliserons des cadres d'analyse empruntés à la sociologie, et à la psychologie sociale.

## 1. Le développement des réseaux au sein de l'enseignement agricole

Les réseaux ont une place très importante dans l'enseignement agricole. Leur constitution est fortement encouragée par la tutelle qui les soutient selon différentes modalités : financière, reconnaissance symbolique, mise à disposition de personnel pour l'animation, choix d'un extranet permettant la création de forums internes thématiques ... La liste de ces réseaux serait trop longue à énumérer. Nous citerons pour exemples les réseaux « métier » (par exemple le réseau des professeurs documentalistes), les réseaux thématiques (par exemple « la biodiversité »). Au sein de ces réseaux, les professionnels partagent de l'information, comparent leurs façons de travailler, construisent des réponses et des outils collectifs, échangent des services, etc. Ils n'ont pas tous le même fonctionnement, les mêmes objets, tant et si bien qu'il est parfois difficile de voir ce qu'ils ont de commun à part la dénomination de « réseau ».

### Encart N° 1 : l'enseignement agricole technique en quelques chiffres

- Environ 200 EPLEFPA
- Petite taille (de 100 à 800 élèves, apprentis ou stagiaires)
- Formation proposées de la 4<sup>ème</sup> au BTS
- Une insertion professionnelle autour de 90% en moyenne

Une nouvelle forme de réseau a vu le jour ces dernières années : **les réseaux d'établissements**. Dans le contexte de la décentralisation, les EPLEFPA sont de plus en plus autonomes pour la réalisation d'une partie importante de leurs missions, que ce soit dans des cadres sectoriels ou régionaux. Parallèlement, on assiste à un affaiblissement du pilotage national de ces mêmes missions ainsi que des moyens pour soutenir leurs réalisations. Les établissements d'enseignement agricole doivent par ailleurs composer de plus en plus avec des structures concurrentes (organismes privés, GRETA, pôles formation des chambres consulaires et des coopératives, ...). C'est la raison pour laquelle de nombreux établissements d'enseignement agricole cherchent, expérimentent, des formes de fédération, de coopération ou encore de mutualisations afin :

- d'une part de répondre à la demande sociale présentée par les collectivités, les entreprises et les secteurs professionnels,

<sup>1</sup> Un EPLEFPA est un Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation professionnelle Agricole. Il est généralement constitué d'un lycée, d'un CFA, d'un CFPPA (Formation continue) et d'une exploitation agricole support des apprentissages professionnels.

- d'autre part de restaurer et conforter une appartenance à une communauté qui était auparavant animée par le niveau national, lequel réunissait dans de multiples occasions les acteurs et les alimentait en concepts, informations, analyses.

Ainsi les réseaux d'EPLEFPA se sont développés depuis une dizaine d'années, au sein de l'enseignement agricole, dont le réseau **Préférence FORMATIONS** qui fêtera prochainement ses 10 ans.

#### Encart N°2 : Présentation du réseau Préférence FORMATIONS

- 111 adhérents réunis une fois par an en assemblée générale
- 1 comité exécutif composé d'adhérents élus par les membres du réseau
- 1 équipe d'animation nationale (4 ETP) au service du réseau (appui technique, administratif)
- Des outils de travail collaboratif et de communication (site internet, lettre d'information, ..)
- 3 principes affichés : parité, souveraineté et réciprocité.

Ce réseau de structures constitue une forme d'organisation horizontale qui repose avant tout sur l'engagement mutuel et conventionnel à durée et objet limité. Cette organisation en réseau est nouvelle pour les établissements dont la culture identitaire et les organisations internes étaient jusqu'alors "autocentrées" sur eux-mêmes et leur territoire, tout en étant surdéterminées par les cadres nationaux, selon des logiques de pilotage vertical. Il permet aux établissements adhérents d'assurer des fonctions considérées comme incontournables pour continuer à assurer leurs missions. Les finalités affichées de ce réseau sont diverses :

- mutualiser les moyens : ingénierie, démarche commerciale, professionnalisation des acteurs, prospection, etc,
- renforcer la capacité à répondre à la demande de formation,
- créer une communauté de pratiques,
- proposer et renforcer l'image unifiée d'un système de formation : création d'une marque, opérateur visible et reconnu,
- porter une représentation auprès des partenaires.

## 2. Autour de la notion de réseau

Etymologiquement le mot réseau vient du latin « rete » qui signifie « filet ». Cette référence au filet est plus évidente en anglais, puisque réseau se dit « network », littéralement « un filet qui travaille ». La métaphore du maillage, du tissage favorise la représentation de l'idée de réseau. Le réseau Préférence FORMATIONS, objet de cette communication, est **un réseau formel et organisé**, ce qui le distingue des réseaux informels (qui jouent évidemment un rôle important) et des réseaux dits « sociaux » (type facebook) qui font l'objet d'une littérature conséquente ces dernières années. Une fois cette distinction établie, il reste difficile de trouver une définition stable de la notion de réseau organisé. Cette-ci semble bien floue et hasardeuse.

Dans un dossier spécial d'Actualité de la Formation Permanente consacré aux réseaux et à la professionnalisation des acteurs de la formation (2008), on peut lire : « *Mettre en évidence des relations entre acteurs ne suffit pas pour énoncer l'existence d'un véritable réseau, à fortiori un réseau d'intelligence économique ou stratégique dans le champ de la formation professionnelle des adultes. Pour que le réseau prenne corps, il faut qu'un projet **concret, collectif, volontaire**, donne une dynamique spécifique aux relations préexistantes. Et pour que ce réseau ait un sens stratégique, il doit avoir prise sur le champ d'action dans lequel il s'inscrit.* » (MARCON C., MOINET N., cité par HENRIOTTI S., 2008)

Dans son ouvrage « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective » (2008), Guy LE BOTERF définit **un ensemble d'acteurs travaillant en réseau** comme :

- Un système explicitement organisé de relation entre des acteurs,

- situés à distance (géographique ou institutionnelle),
- engagés dans une durée souvent indéterminée,
- ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération nécessitées par leur interdépendance (chacun a besoin des autres),
- échangeant entre eux des ressources variées (matérielles, informationnelles, financières, expertises, ..),
- en vue de parvenir à une valeur ajoutée collective (obtenir par le réseau des résultats que l'on n'aurait pas pu obtenir individuellement) en référence à des enjeux et des finalités professionnelles qui y sont liées.

Le réseau est souvent considéré comme une **réponse intéressante lorsqu'il s'agit de travailler sur des objets multidimensionnels, complexes**. Il semble pouvoir apporter la **souplesse** recherchée, que des organisations plus structurées ne permettent pas. Il s'opposerait ainsi à une approche segmentée, cloisonnée et spécialisée qui montre ses limites face à la complexité actuelle des enjeux. Pour Patrick DENOUX, Professeur en psychologie interculturelle (Université de Picardie)<sup>2</sup>. « *L'histoire des organisations pourrait se résumer à cette dialectique de l'instituant et de l'institué. Le réseau est dans une phase d'instituant et va passer du côté formel, institué. Puis l'ordre établi va se craqueler et il faudra de nouveau redonner de l'instituant dans l'institué.* » Ainsi le choix d'une organisation en réseau nécessite de dépasser la tension forte entre une culture institutionnelle dominante et le caractère fondamentalement instituant du réseau.

Nous proposons de montrer dans ce qui suit la construction permanente des moyens de ce dépassement à travers **l'analyse de 5 controverses fondatrices** du réseau Préférence FORMATIONS : Assurer une production de qualité ou le maintien du collectif ? Développer de l'activité au risque de perdre en lisibilité. Faire confiance tout en conservant sa propre autonomie. Un réseau de structures qui s'appuie sur un réseau de personnes. Coopérer : le fondement d'une nouvelle gouvernance ?

### 3. Assurer une production de qualité ou le développement du collectif ?

Une des activités du réseau Préférence FORMATIONS consiste à concevoir collectivement des dispositifs de formation mutualisés (ingénierie pédagogique, scénarisation, production de supports, ...) afin de permettre à chaque centre de formation d'accroître son offre de formation au niveau local. L'enjeu est de taille, il s'agit d'aboutir à une production de qualité, facilement mobilisable par chacun, pour répondre à des demandes de formation de son propre territoire principalement dans le cadre concurrentiel de la formation continue.

Cette production de dispositif est collective. En effet, lorsque la décision est prise de concevoir un nouveau dispositif de formation au sein du réseau, les adhérents sont sollicités pour mettre à disposition du collectif des ressources (des personnes) en vue de cette production. Cette participation prend la forme d'un **double pari**. Le premier pari est un **pari sur l'avenir** puisque les centres de formation qui mettent à disposition du temps formateurs sont ensuite indemnisés de leur investissement au prorata de l'utilisation effective du dispositif par l'ensemble du réseau. Le deuxième pari porte sur **l'efficacité de la production collective** ou dit autrement de la collaboration pour produire.

Or, certains adhérents considèrent qu'ils sont en capacité de concevoir seuls des dispositifs de formation de meilleure qualité tout en mobilisant moins de ressources humaines. Pourquoi alors investir dans un projet collectif au sein d'un réseau ? Quelle est la pertinence de cette

<sup>2</sup> Actes du séminaire des 2 et 9 décembre 2011 du réseau For'Mip

collaboration ? Les tenants de cette conception souhaiteraient donc que le réseau leur délègue la production, qui serait ensuite mutualisée. A défaut, ils préféreraient un modèle d'organisation coopératif dans lequel la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches avec une répartition des responsabilités, plutôt qu'un modèle collaboratif où tâches et buts sont communs, et qui nécessite un haut niveau de confiance entre les acteurs (F. Henri et K. Lundgren-Cayrol, 2001). Parallèlement, d'autres centres de formation envisagent cette collaboration comme un espace d'échange et de professionnalisation des acteurs et lui confèrent donc des enjeux extra productifs qu'ils souhaitent affirmer au sein du réseau. Alors faut-il privilégier la qualité de la production ou le maintien et la montée en compétence du collectif ? Peut-on concilier les deux positions ?

C'est à cette question que le réseau a tenté de répondre à travers ses instances en mettant à jour et en affirmant un nouveau principe d'action pour le réseau : **toute action poursuit le double objectif de produire de l'activité et de créer du réseau.**

A travers ce principe Préférence FORMATIONS s'est défini (en référence à la typologie proposée par Le Boterf, 2008) comme à la fois :

- un **réseau d'action collective** « (...) basé sur un objectif commun de production collective ». Ce type de réseau nécessite une collaboration entre les acteurs du réseau pour atteindre les objectifs fixés. Ses actions peuvent être le développement d'un outil en commun, d'une offre commune de service, l'organisation d'une manifestation, la constitution d'une force collective de proposition ou d'influence..."
- et un **réseau de partage et de capitalisation des pratiques**, dont la mission « (...) consiste à faire progresser les pratiques de chacun à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun. ». Ce type de réseau vise une valeur ajoutée tant au niveau collectif d'une organisation qu'au niveau des individus participant à ce travail de mutualisation.

Afficher ce principe garantit à présent la seule implication des centres en accord avec celui-ci. Cette tension n'apparaît plus aujourd'hui et un certain nombre d'adhérents ne participe pas, volontairement, à ce type d'actions. Pour autant, ils ont la possibilité de proposer au réseau des productions de leur propre initiative dans des secteurs non couverts par les actions collectives. Ainsi ces adhérents peuvent trouver à s'exprimer dans d'autres type d'actions au bénéfice de tous.

Un deuxième principe a permis au réseau de réguler cette tension entre efficacité et coopération : **il n'est pas obligatoire de coproduire pour bénéficier des résultats de la co-production.** C'est pour cette raison qu'il existe également un principe d'échanges monétaires entre ses adhérents.

C'est en quelque sorte l'application opérationnelle de l'idée de **multi-centralité** qui permet de garantir le maintien du réseau. Un réseau n'a pas de centre. Tous les éléments du réseau sont des centres. " *Le réseau a autant de centres que de carrefours, exactement autant que l'on veut, tout autant que de chemins.* " nous disent Claire HEBERT SUFFRIN et Michel SERRES (1999). Plutôt qu'une régulation centralisée, celle-ci s'opère du coup, dans chacun des centres. C'est à la fois une force (souplesse, réactivité et adaptabilité), une vraie difficulté et le véritable enjeu du réseau. Ainsi il y a dans Préférence FORMATIONS plusieurs façons d'être le centre du réseau : participer à sa gouvernance, apporter un projet, participer à une co-production, porter pour le collectif une action individuelle, mutualiser une compétence ou une expertise. Un travail réalisé sur cette question lors de l'Assemblée générale du réseau de 2013, a permis aux adhérents de prendre conscience des différentes façons d'être le « centre » du réseau. Ainsi un adhérent a pu affirmer en séance plénière : « *Moi, je ne participe pas à la gouvernance, je ne porte pas d'actions, mes expertises ne sont pas identifiées dans le réseau, je n'ai pas les ressources pour me positionner en expert et pourtant je me considère*

*comme LE centre du réseau, parce que sur mon territoire, c'est moi et moi seul qui suis  
Préférence FORMATIONS !* «

#### **4. Développer de l'activité au risque de perdre en lisibilité**

Pour fonctionner et perdurer un réseau doit pouvoir **donner à voir à ses membres un nombre de relations, de flux, suffisamment importants**. Il est donc contraint de travailler simultanément à l'obtention de résultats visibles et à sa structuration. Dit autrement, pour l'adhérent, le réseau doit donner à voir de l'activité et non seulement du réseau.

Initialement cantonné dans le champ des formations ouvertes et à distance (FOAD), le réseau Préférence FORMATIONS a très vite diversifié son champ d'action et ses projets dans le domaine général de l'acquisition des compétences<sup>3</sup> afin de développer de l'activité. Au sein d'un réseau tout le monde ne fait pas la même chose en même temps. Diversifier les activités, c'est aussi permettre à chacun de poursuivre ses propres intérêts. « *Le réseau « symbiotique », dans lequel tous les acteurs collaborent à une œuvre commune sur un pied d'égalité et avec un zèle permanent n'existe pas. Dans le projet du réseau, se croisent toujours et s'affrontent souvent : les projets de chaque membre pour le réseau, les projets de chaque membre pour lui-même, le projet du réseau pour chaque membre, et, enfin le projet du groupe pour lui-même.* » ((MARCON C., MOINET N., cité par HENRIOTTI S., 2008).

Partant de ce principe, les actions du réseau se sont donc multipliées dans de nombreux domaines, nuisant fortement à l'identité et à la lisibilité de celui-ci pour ses adhérents. Qu'est-ce au juste que ce réseau ? Quels sont ses objets ? Bien que conscientes de cette difficulté, les instances de régulation du réseau ont longtemps privilégié le développement des actions, en affirmant sans relâche que le sens se construit dans l'action, et ont tardé à prendre en compte cette tension qui s'est exprimée avec force lors de l'assemblée générale de 2013.

Pour les tenants de la sociologie des conventions (BOLTANSKY-THEVENOT), outre la recherche d'une plus-value, que celle-ci soit financière, symbolique ou en terme de savoirs, le lien entre les membres d'un réseau se trouverait dans un « principe supérieur commun ». Celui-ci constituerait un référentiel auquel chacun est susceptible de se rattacher pour justifier de son appartenance au groupe, et permettre également de réguler les dysfonctionnements. Ce référentiel est la plupart du temps formalisé dans une « charte du réseau » qui définit entre autres les valeurs partagées de celui-ci. C'est à la redéfinition de ce principe supérieur commun que le réseau Préférence FORMATIONS est à présent confronté et a travaillé en 2014 à travers une réflexion partagée sur un « projet d'avenir ».

#### **5. Faire confiance tout en conservant sa propre autonomie**

Préférence FORMATIONS nous l'avons dit est un réseau d'Etablissements Publics Locaux (EPLEFPA), dont l'identité juridique et financière s'est progressivement construite, dans le contexte de la décentralisation, sur un principe d'autonomie des établissements sur leur territoire, sans que pour autant ce territoire ne soit tout à fait défini. Pour le dire vite, ces EPLEFPA ont petit à petit développé des relations empruntes de jalousie, au mieux d'ignorance, au pire de concurrence. En cas de besoin, la régulation relève de l'autorité académique, voire de la tutelle (Ministère de l'Agriculture), selon une logique bureaucratique (au sens de l'organisation bureaucratique de Mintzberg).

---

<sup>3</sup> Accompagnement VAE (Action TIMAC 2008-2011) ; Scénarisation de formations présentielles (formations capacitaires depuis 2013) ; Dynamiques de reconnaissance des compétences (Dispositif D&C 2010-...) ; Assurance qualité pour l'accueil des apprenants européens en exploitation agricole (QAMERA 2014) ;...

Adhérer à une organisation en réseau c'est s'engager dans une relation de coopération (vouloir coopérer) où on reconnaît les avancées collectives et où s'établit une relation de confiance. Il s'agit d'apprendre à gouverner, piloter, gérer et animer autrement, pour enrichir les organisations traditionnelles et faire tout simplement autrement. Le défi est important. Ainsi, tout en s'engageant volontairement, et nous pourrions dire « en toute autonomie », dans le réseau Préférence FORMATIONS les adhérents expriment régulièrement une crainte de perte de leur propre autonomie.

La théorie de l'acteur réseau (CALLON, LATOUR) nous apporte un éclairage intéressant pour comprendre le fonctionnement d'un réseau à travers le concept « **d'objet frontière** ». Selon cette approche, les actions communes sont conduites dans un « espace de traduction » dans lequel chaque membre est en accord avec la question générale et les objectifs, même si chacun poursuit par ailleurs ses propres intérêts et conserve une identité singulière. Cela ne veut pas dire que l'identité des acteurs ne se transformera pas, mais il n'y a pas obligation d'une identité commune ou partagée (mythe de la culture commune). Ce sont les questions ou l'espace projet qui sont partagés, et non la culture, l'histoire ou l'identité. Dans cet espace, les « objets frontières » permettent de relier les acteurs. Ces objets frontières sont des "points" à partir desquels certaines préoccupations individuelles peuvent s'inscrire dans le collectif, sachant que l'ensemble des préoccupations hétérogènes des acteurs ne pourront pas s'y inscrire. Le défi d'un réseau consiste donc à trouver, à proposer ces objets frontières. Le réseau Préférence FORMATIONS s'est constitué au départ dans l'objectif de mutualiser des dispositifs de formations ouvertes et à distance. Ce champ d'activité était à l'époque relativement marginal pour les adhérents et ceux-ci rencontraient de réelles difficultés à développer une activité significative au sein de leur centre. Dès lors, la mutualisation d'une activité à faible enjeu était possible, voire tentante pour les plus avancés. Cet objet à faible enjeu a permis d'expérimenter la confiance, en permettant à chacun de poursuivre ses propres intérêts (économiques, territoriaux, commerciaux) sans que cela ne gêne l'intérêt collectif. L'opportunité d'un second « objet frontière » s'est rapidement présentée. Cette fois-ci, il s'agissait d'un objet pour lequel un établissement adhérent ne pouvait assurer seul le risque commercial et logistique qu'il représentait. Le réseau était en mesure d'assurer le risque, de mobiliser et de réguler les ressources provenant des autres établissements. Malgré des résultats mitigés (en termes d'activité et de régulation), ces premières actions ont été déterminantes pour le développement de la confiance des adhérents dans le collectif qu'ils constituent et dans son organisation.

Mais cette confiance n'est ni naturelle, ni garantie. Elle s'appuie sur 3 éléments essentiels que sont : une équipe d'animation de la coopération, des règles et des cadres au service de la coopération et un apprentissage de la coopération.

### **5.1 Une équipe d'animation de la coopération**

Au démarrage du réseau, une équipe a été constituée pour organiser les conditions du développement du réseau, les contacts entre les adhérents, mais elle n'avait pas initialement vocation à animer, ou à plus forte raison à incarner le réseau. La faiblesse des résultats par rapport aux moyens engagés a conduit rapidement en 2008 à réorienter l'activité de cette équipe autour de l'animation du réseau et de l'accompagnement des adhérents, dans l'appropriation des objets du réseau. Ainsi, en échange de leur engagement, les adhérents trouvent un accompagnement technique rassurant, individualisé, et professionnalisant. L'équipe d'animation appuie son action sur un principe fondamental, celui de « prendre » l'adhérent où il est pour l'amener où il peut aller. En clair, lorsqu'un adhérent souhaite s'engager dans une action, aucune garantie en termes de compétence ou de résultat n'est exigée. L'équipe d'animation est une ressource, elle a pour mission de l'accompagner, voire



de le suppléer en cas de difficultés. Cette confiance dans l'équipe d'animation, qui est en réalité une confiance réciproque, est fondamentale pour générer ensuite la confiance entre les adhérents : chacun sait que les autres sont également accompagnés et que l'équipe d'animation peut prendre le relais.

## 5.2 Des règles et des cadres au service de la coopération

Nous avons déjà décrit dans les lignes qui précèdent un certain nombre de principes qui cadrent la coopération au sein du réseau. Ces principes, construits progressivement dans l'action et longtemps tacites sont aujourd'hui formalisés et rappelés dans les documents accompagnant les processus de coopération.

Par ailleurs, pour chaque nouveau projet, **la coopération se réalise dans un cadre défini en amont**. En effet, chaque nouveau projet fait l'objet d'un cahier des charges rédigé par l'équipe d'animation qui possède de solides compétences en ingénierie de formation et de projet. Ce cahier des charges présente le projet, ses objectifs ou a minima ses enjeux, son modèle de fonctionnement, son modèle économique et si besoin, les règles qui régiront la coproduction. Puis, le projet fait l'objet d'un appel à contribution formalisé auprès des adhérents. L'engagement y est volontaire et formel. Ce formalisme n'est pas très habituel pour les adhérents. Pour autant, chacun s'accorde pour dire que ce cadrage est la « marque de fabrique » et la principale plus-value du réseau.

**La régulation** des projets est également systématiquement **prévue, affichée et assurée** par l'équipe d'animation, et si nécessaire, par un comité de pilotage interne. Il serait faux d'imaginer que la coopération se fait sans à-coups. Les besoins de régulation existent. Étonnamment, au regard des revendications affichées d'autonomie, celles-ci sont acceptées par les adhérents.

**Le processus de coproduction est ensuite encadré** et accompagné d'un point de vue méthodologique par l'équipe d'animation<sup>4</sup>.

**Le dispositif produit collectivement** à travers le projet **fait l'objet un cadre conventionnel d'utilisation**. Les établissements sont faiblement enclins à conventionner entre eux, comme si il était difficile pour eux d'envisager, d'anticiper des difficultés possibles dans la coopération. Ils ne possèdent pas non plus toujours les ressources nécessaires à la formalisation des accords et conditions de mise en œuvre de leur coopération. Or, qu'il s'agisse d'un dispositif coproduit, pour lequel un collectif d'établissements s'est investi ou d'un dispositif porté par un établissement seul, le risque que représente sa mise en œuvre par un tiers est important. Le réseau a donc rapidement substitué aux relations amiables, au « rendre service », un système conventionnel formel qui s'appuie sur des cahiers de charges et des conventions bi ou multilatérales. Ce cadre introduit une référence commune et une modalité de régulation essentielle au développement de la coopération.

## 5.3 L'apprentissage de la coopération

Ces différentes règles et cadres de la coopération font à présent parti de la culture commune du réseau. Un certain apprentissage de la coopération a opéré tant et si bien que l'équipe d'animation est de moins en moins sollicitée pour accompagner la conception et la régulation des nouvelles actions.

---

4 Sur cette question particulière voir la contribution : ALLAIS I., PICAULT F., ROUX C. (soumis). **Coopération entre formateurs pour la construction collective d'un dispositif de formation**. Biennale internationale de l'éducation, la formation et des pratiques professionnelles, 1 au 3 juillet 2015, CNAM, Paris.

## 6. Un réseau de structures qui s'appuie sur un réseau de personnes

Le réseau Préférence FORMATIONS se présente comme « *le réseau national des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement et de Formation professionnelle Agricole* ». C'est un réseau de structures. Il a vocation à mettre les établissements en réseau et à leur permettre de se développer sur leur territoire.

Mais concrètement le travail en réseau s'appuie sur des personnes en activité au sein des structures. Que ce soit pour avoir un effet sur le fonctionnement institutionnel, ou pour assurer leurs missions, les réseaux de structures génèrent en effet en leur sein des réseaux de personnes. Dans un article consacré aux GRETA, Paul QUENET (2012) met en lumière les relations qui existent entre le réseau des GRETA et le réseau des Conseillers en Formation Continu (CFC). Il souligne que c'est sur la qualité du réseau des personnes que repose la mise en œuvre des missions, notamment lors des inévitables tensions entre les intérêts respectifs à court terme des membres du réseau. Pour autant cette situation n'est pas sans risque.

Le réseau de structures s'appuie sur des personnes en réseau qui avancent la plupart du temps plus vite que leur structure d'appartenance. Les personnes finissent par « décrocher » des structures qui rapidement n'arrivent plus à suivre. Ce réseau de personnes peut alors devenir un frein au réel travail des structures en réseau. Ce constat relaté par Paul QUENET à propos du réseau des CFC et centré sur l'ingénierie de formation n'est pas éloigné des observations de la sociologie administrative qui décrit la dérive technocratique naturelle de toute organisation.

Le deuxième risque que les réseaux de personnes font courir aux réseaux de structure qui les génère concerne le possible clivage à l'intérieur de chaque structure entre les personnes impliquées dans les projets, actions, et résultats du réseau, et celles qui peuvent continuer d'agir en ignorant l'existence même du réseau.

Derrière un statut commun, les établissements adhérents à Préférence FORMATIONS cachent une grande variété d'organisation, de management, de métiers, de territoires, de stratégies, d'acteurs. Les créateurs du réseau sont les directeurs de ces établissements et ce sont eux qui constituent les interlocuteurs privilégiés au sein de ce réseau de structures. Pour autant les actions concrètes passent par la mobilisation d'autres acteurs au sein des établissements (formateurs, enseignants, ingénieurs de formation, ...). L'activité du réseau étant en augmentation croissante, de plus en plus d'acteurs de chaque établissement interagissent au sein du réseau. Le management interne des structures s'en trouve bouleversé. Les établissements se voient contraints de repenser la circulation interne de l'information et le management des actions du réseau au sein de son établissement, avec un double risque : ralentir sa propre dynamique par une mauvaise gestion de l'information centralisée, et créer au sein de son établissement un clivage entre « ceux qui en sont » et « ceux qui n'en sont pas ».

Le « Projet d'Avenir » pour Préférence FORMATIONS qui vient de voir le jour pour les années 2015-2018 vise à aborder cette question, notamment en soutenant ces réseaux de personnes tout en garantissant une non-ingérence dans le management interne des structures.

## 7. Coopérer : le fondement d'une nouvelle gouvernance ?

Le réseau Préférence FORMATIONS se caractérise par une gouvernance basée sur la coopération et sur les principes d'une organisation « instituante » c'est à dire une organisation susceptible de perturber un certain ordre établi (l'institué) par sa capacité d'innovation. Sa tutelle, le Ministère en charge de l'Agriculture est une institution qui finance

pour partie ce réseau. Comment peuvent coexister et collaborer ces deux entités fondamentalement différentes ? Le Ministère a longtemps regardé le réseau avec une bienveillance prudente. Préférence FORMATIONS semble en effet préfigurer un mode d'organisation pertinent pour identifier, et satisfaire de manière réactive les besoins de formation des territoires dans un contexte de décentralisation. Mais sa taille et sa représentativité croissante peuvent également être considérées comme un contre-pouvoir à l'intérieur de l'institution. De son côté Préférence FORMATIONS, tout en refusant son institutionnalisation est à la recherche d'une certaine reconnaissance. Tous deux sont préoccupés par les établissements de l'enseignement agricole mais le dialogue n'est pas aisé. Le ministère intervient préalablement à l'action en encadrant celle-ci grâce à une politique éducative et des outils techniques, limités et précis (référentiels de diplômes, encadrement des certifications, affectation des moyens, ...). Le réseau, lui, conduit des actions qui génèrent des questions et requièrent un cadrage pour lequel il invente des solutions compatibles avec le sens de l'action et le fonctionnement en réseau.

En 2011, le réseau travaille avec « D&C Réseau » (une association d'ESAT<sup>5</sup>) et le Ministère des affaires sociales à la mise en œuvre d'un dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience pour les travailleurs handicapés en ESAT. Développé par les ESAT, ce dispositif permet, sur la base de référentiels de droit commun de reconnaître ce que la personne sait faire, dans ce qu'elle ne maîtrise pas encore tout à fait (donc, hors cadre de certification du diplôme).

Mais le ministère de la cohésion sociale soutient fortement cette démarche en vue de la faire sortir du champ du handicap et de lui trouver une place dans le droit commun à côté des dispositifs de certification, comme les épreuves d'un diplôme ou la VAE<sup>6</sup>. Cette action, soutenue par d'autres ministères, va permettre de modifier la nature des relations avec la tutelle qui se transforme en partenariat, avec une recherche de solutions régaliennes co-construites (et va participer à l'introduction dans la loi d'avenir de la notion d'« acquisition progressive des diplômes »). Cette reconnaissance de la pertinence d'un réseau et d'une gouvernance basée sur la coopération entre les acteurs est également renforcée par la capacité du réseau, par sa couverture géographique plus que par ses modes d'action, à travailler avec des partenaires professionnels reconnus, en y associant sa tutelle (Compagnons du Devoir, UNAPEI, autres ministères, ...).

Ainsi le réseau ne se construit pas contre l'institution. Il réaffirme son attachement à l'enseignement agricole public et aux orientations politiques portées par l'institution. Il se caractérise par une façon d'agir originale, et non par une politique autonome. Il n'a pas vocation à « représenter » les établissements qu'il fédère. Le point de rencontre entre le réseau et l'institution se fait sur la base des questions et innovations que génèrent les actions, **c'est-à-dire une situation réelle, en lien avec des partenaires, pour un objet précis entrant dans le champ de la finalité du réseau.**

La mise en réseau répond au besoin de se mettre ensemble pour faire ce que l'on ne peut pas faire seul. Cette démarche crée, en elle-même, une situation nouvelle. L'innovation est donc un élément constitutif du réseau. Dès lors, on peut légitimement considérer qu'elle en est un moteur et sans doute même aller jusqu'à considérer avec Claire HEBERT SUFFRIN (initiatrice des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs) qu'un réseau qui cesse d'innover meurt (ou

---

<sup>5</sup> Établissement et service d'aide par le travail

<sup>6</sup> Validation des acquis d'expérience

se transforme en autre chose). L'innovation est souvent précédée par des controverses qui peuvent porter sur les objets du réseau, mais également sur sa gouvernance, sur les concepts dont il est porteur, sur ses productions, etc. Un réseau est ainsi en construction permanente, c'est ce que nous avons tenté de montrer ici à travers l'exemple du réseau Préférence FORMATIONS au sein de l'enseignement agricole.

## Bibliographie

AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B. (éd.), (2006) **Sociologie de la traduction : textes fondateurs**, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales »

ALLAIS I., PICAULT F., ROUX C. (soumis). **Coopération entre formateurs pour la construction collective d'un dispositif de formation**. Biennale internationale de l'éducation, la formation et des pratiques professionnelles, 1 au 3 juillet 2015, CNAM, Paris.

BOLTANSKY L., THEVENOT L., (1992), **De la justification, les économies de la grandeur**, Paris, Gallimard.

DAX-BOYER F. (coord.), **Réseaux et professionnalisation des acteurs de la formation**, Actualité de la formation permanente, n° 215, juil.-août 2008, pp. 5-74

FRANCE H., KARIN L. C. (2001). **Apprentissage collaboratif à distance : Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels**. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.

HENRIOTTI S. (2008). **Construire une stratégie réseau pour accompagner le changement et gérer l'innovation**. In *Réseaux et professionnalisation des acteurs de la formation*, Actualités de la formation permanente n°215, p 23-25.

HEBER – SUFFRIN, C. (2008). **Penser, apprendre, agir en « réseaux »**. In *Réseaux et professionnalisation des acteurs de la formation*, Actualités de la formation permanente n°215, p 7-14.

HEBER-SUFFRIN, C. PINEAU G., (coord), (2000), **Réciprocité et réseaux en formation**, Education permanente, N° 144.

HEBER-SUFFRIN, C. ; SERRES, M. (1999), **Des savoirs en abondance**. Paris, éditions Thierry Quinqueton.

LE BOTERF G., (2008), **Travailler efficacement en réseau : une compétence collective**, Edition d'organisation

MINTZBERG H. (1982), **Structure et dynamique des organisations**, Paris : Edition d'organisation, Montréal.

QUENET P. (2012), **Groupements et réseaux pour la formation tout au long de la vie** », in « L'école et les réseaux », Administration et Education, n°4

« **Travailler en réseau & accompagner le changement** » – Actes du Séminaire des 2 et 9 décembre 2011 du réseau For'Mip, Toulouse