

La construction d'une compétence collective Un enjeu pédagogique et institutionnel



Jean-Claude COULET



Chercheur associé – LP3C, Université Rennes 2

Open Lab. Exploration et Innovation – CRGM, Université d'Auvergne

POSITIONNEMENT DU PROPOS

Objectif

Concevoir et mettre en œuvre,
à l'université, des pratiques
pédagogiques et institutionnelles
coordonnées

1

Analyse critique
des pratiques ordinaires à l'université

Organisation du propos

2

Les processus en jeu dans la construction de
compétences individuelles et collectives
au sein d'une organisation

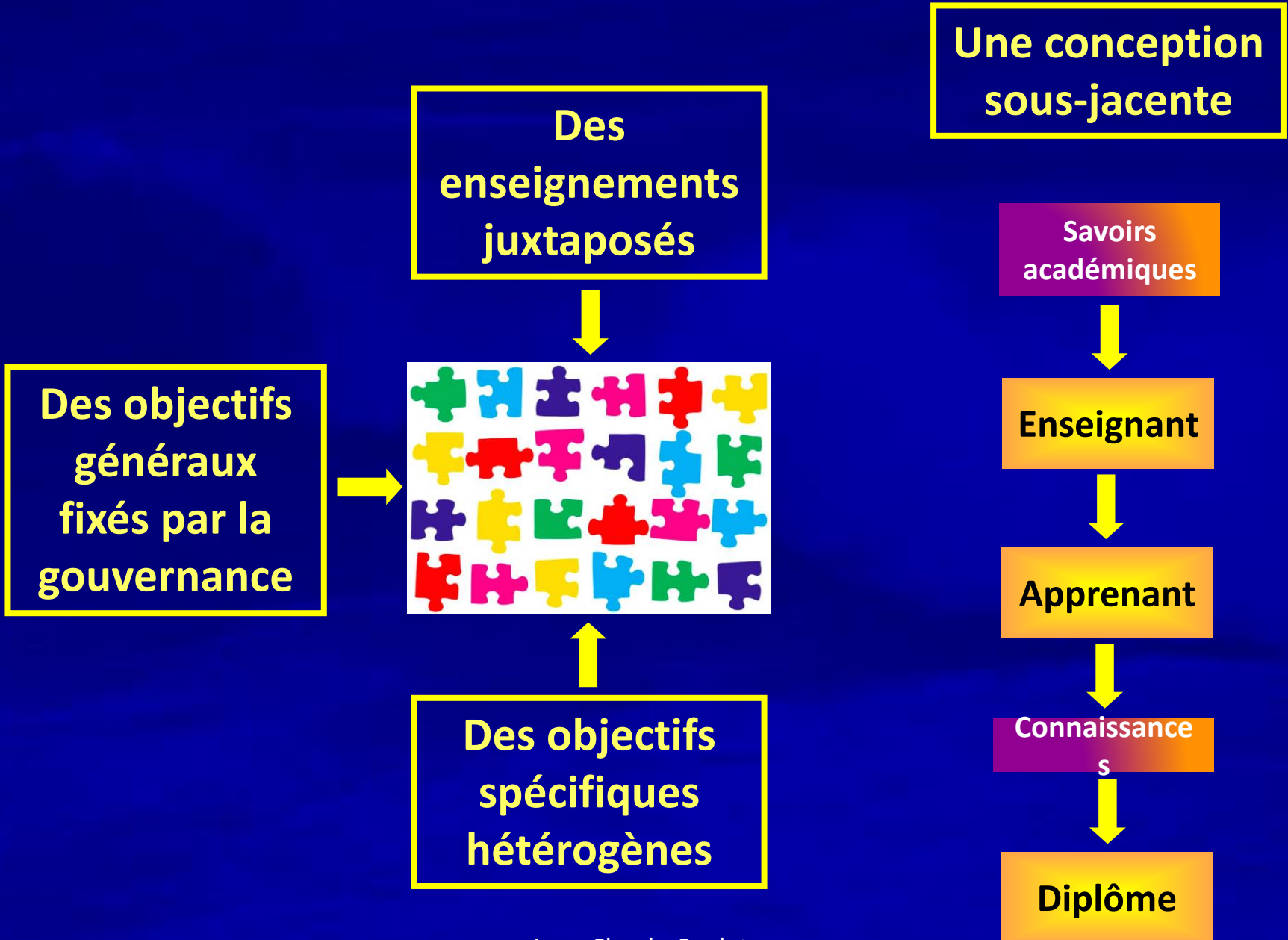
3

Quelques pistes de réflexion pour
l'opérationnalisation du modèle

Première partie

Analyse critique des pratiques ordinaires

L'approche cours



Les pratiques institutionnelles ordinaires

Quelques exemples significatifs

La valorisation du
CM / TD - TP

La valorisation des
troncs communs

Le formatage
semestriel

La gestion des
diplômes

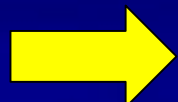
Renforcement de la pédagogie traditionnelle
au détriment de pédagogies actives

Renforcement de l'évaluation de performances,
sous forme de notes (APOGEE),
au détriment de l'évaluation de compétences

Les pratiques institutionnelles ordinaires

Une injonction paradoxale

Des pratiques classiques encouragées par l'organisation institutionnelle

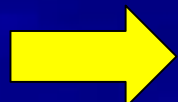


- Nombreux enseignements magistraux
- Évaluations de type **contrôle de connaissances**
- Diplômes obtenus à partir de **moyennes de notes**

Une injonction paradoxale



Une demande orientée vers les approches programme et par compétences



- Nécessité d'une approche opérationnelle de la compétence
- Nécessité d'une dynamique alternative de l'institution

- Décrire les compétences visées
- Concevoir les dispositifs d'évaluation et pédagogiques
- Outiller l'appropriation des compétences construites

deuxième partie

La création d'une dynamique institutionnelle alternative

Un modèle de la compétence

La compétence individuelle et collective

Relation à la tâche

Relation à autrui

Relation à soi

**Organisation de l'activité
pour une classe de situations
(schème) Vergnaud (1990)**

Potentiel
(compétence déjà là)

**Activité
mobilisée**

**Activité
régulée**

Activité située
(compétence effective)

artéfacts

situation

tâche

SITUATION

Invariants opératoires

Justification
de l'activité

Théorèmes-en-acte

Focalisations pour
optimiser l'activité

Concepts-en-acte

Inférences

1

Boucle longue

Règles d'action

Activité productive

Anticipations

Activité constructive

3

2

ARTÉFACTS

Boucle courte

RÉSULTATS
(feed-back)

Changement de
schème

La dynamique institutionnelle

Un détour vers les sciences de gestion

La dynamique organisationnelle des firmes

L'apport des sciences de gestion

Une histoire marquée par

Un modèle théorique original

Le modèle générique des théories du traitement de l'information

Le concept de ressource issu de la théorie des ressources

Le modèle de conversion des connaissances de Nonaka

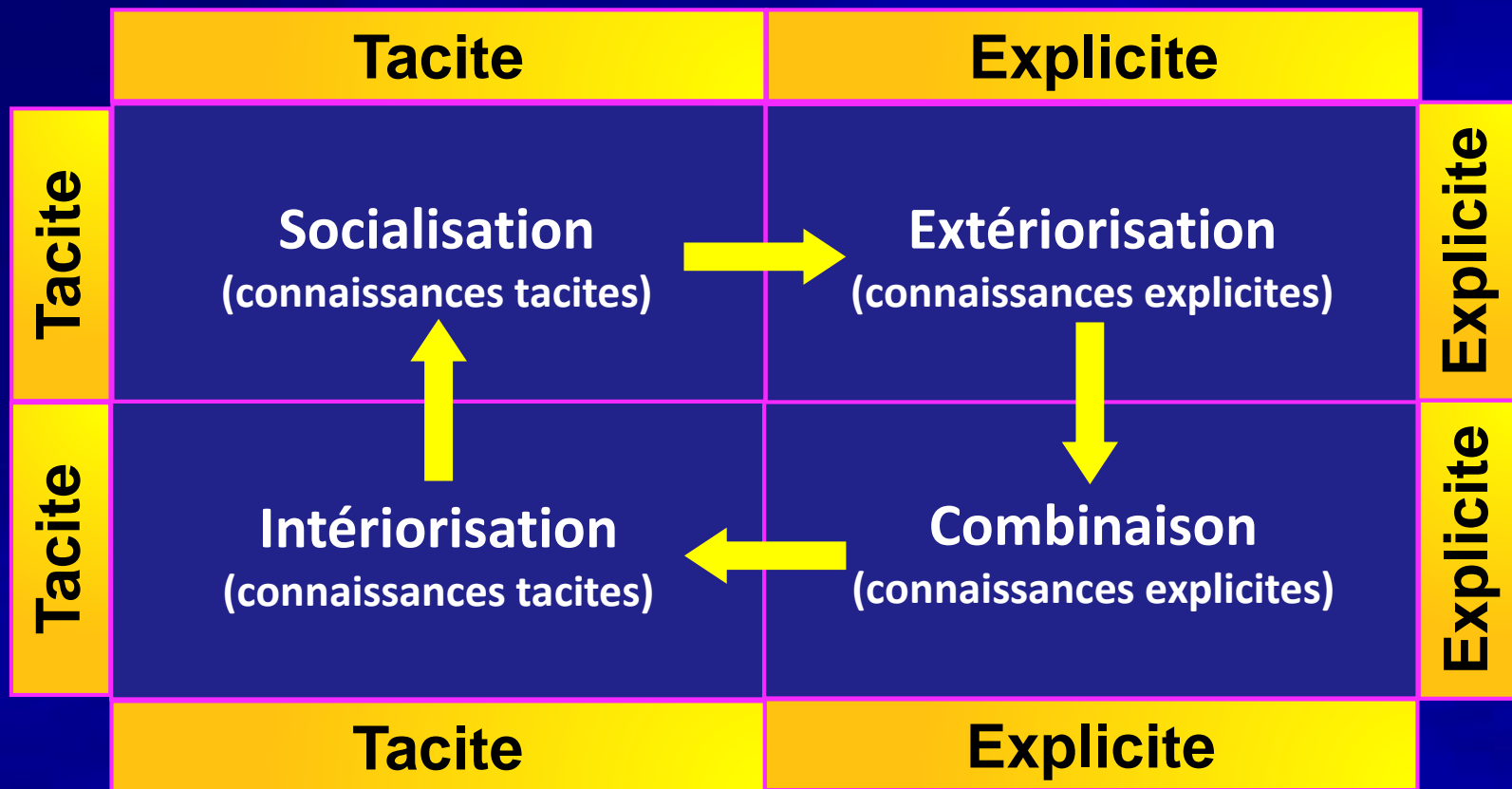
Données d'entrée → Traitement → Données de sortie

Ressources externes
Ressources internes → Combinaison → Performance

Une articulation entre ontogenèse et sociogenèse des connaissances

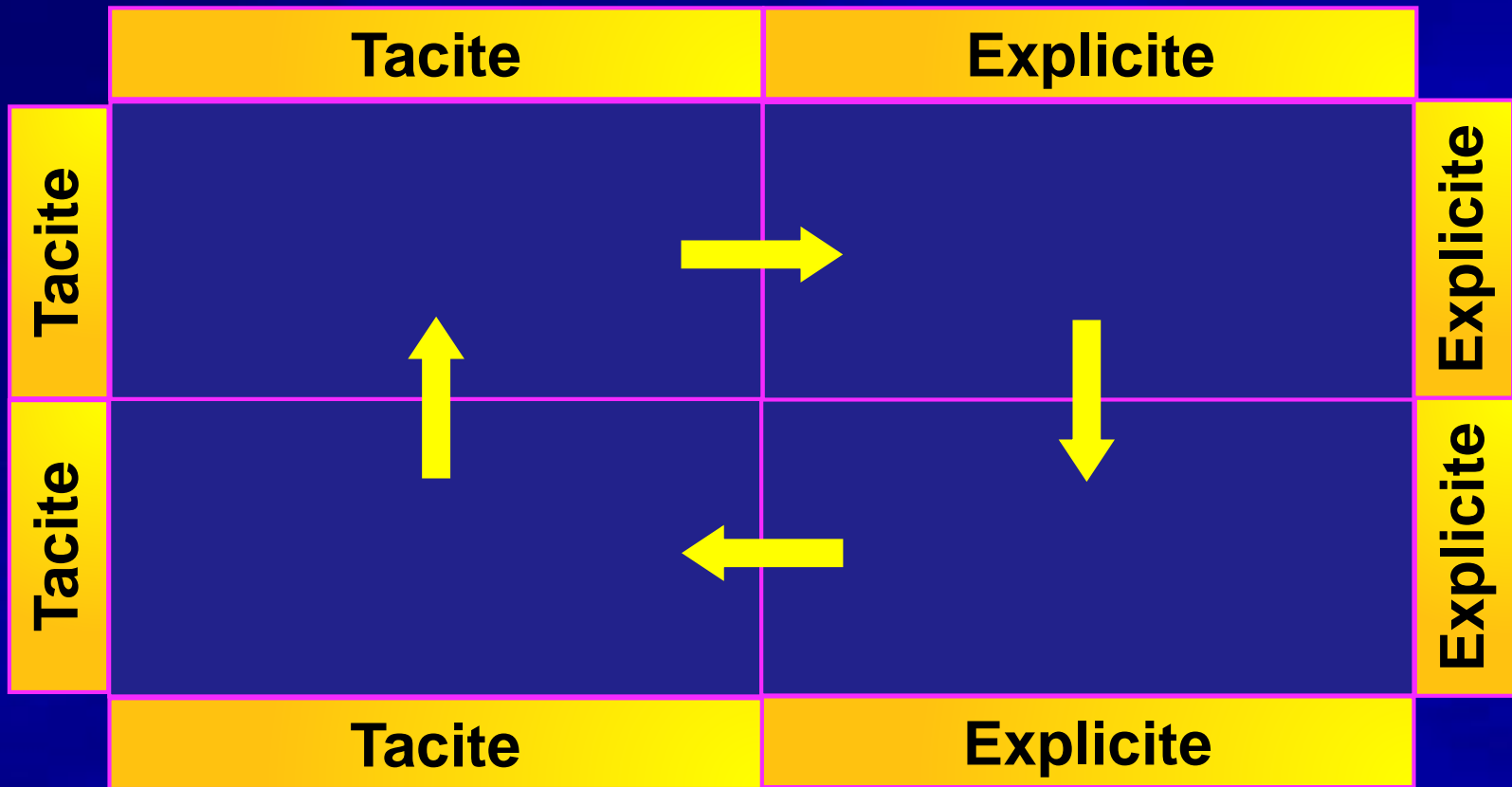
La dynamique organisationnelle des firmes

Le modèle
SECI de
Nonaka



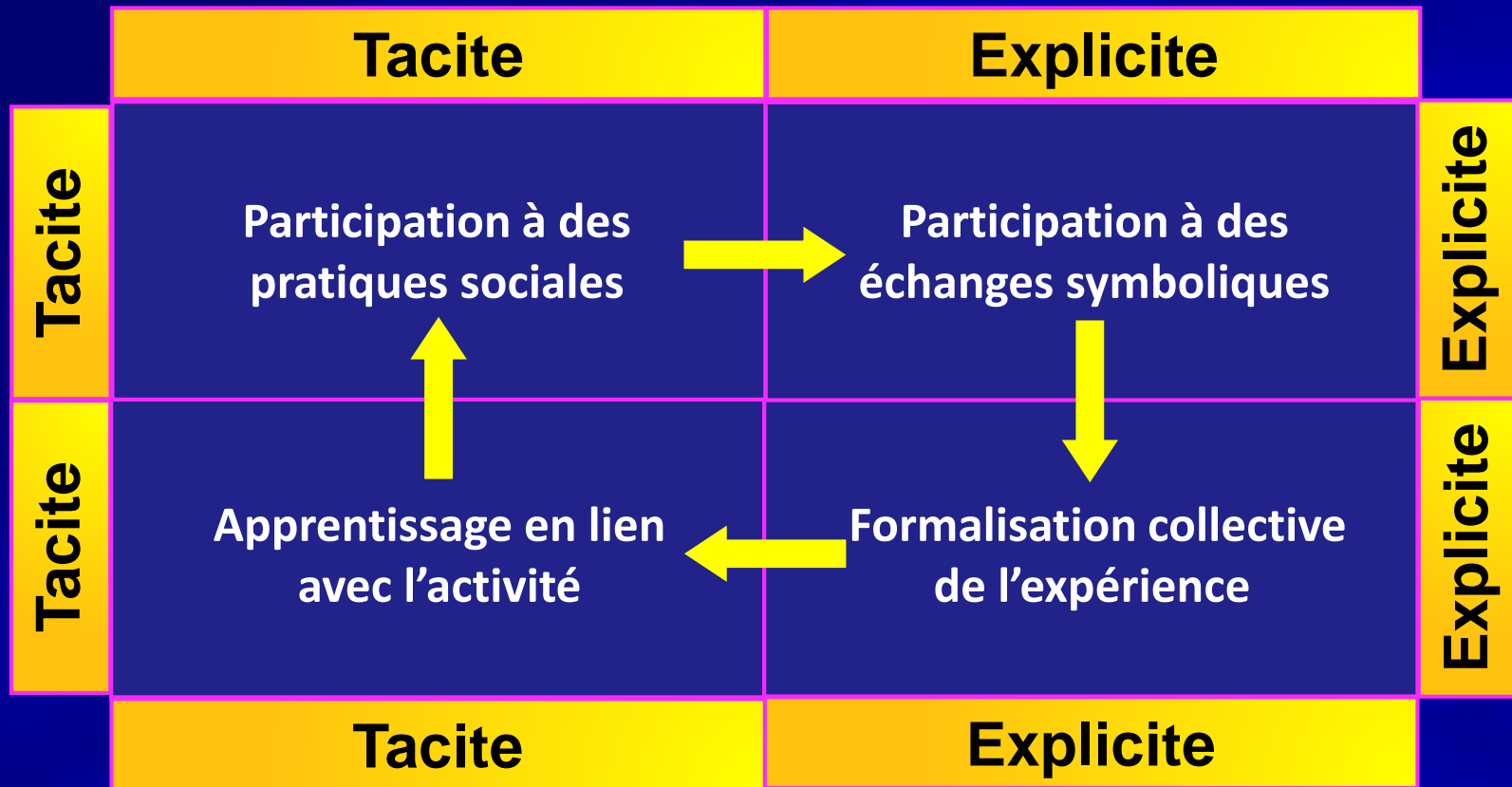
La dynamique organisationnelle des firmes

Le modèle
SECI de
Nonaka

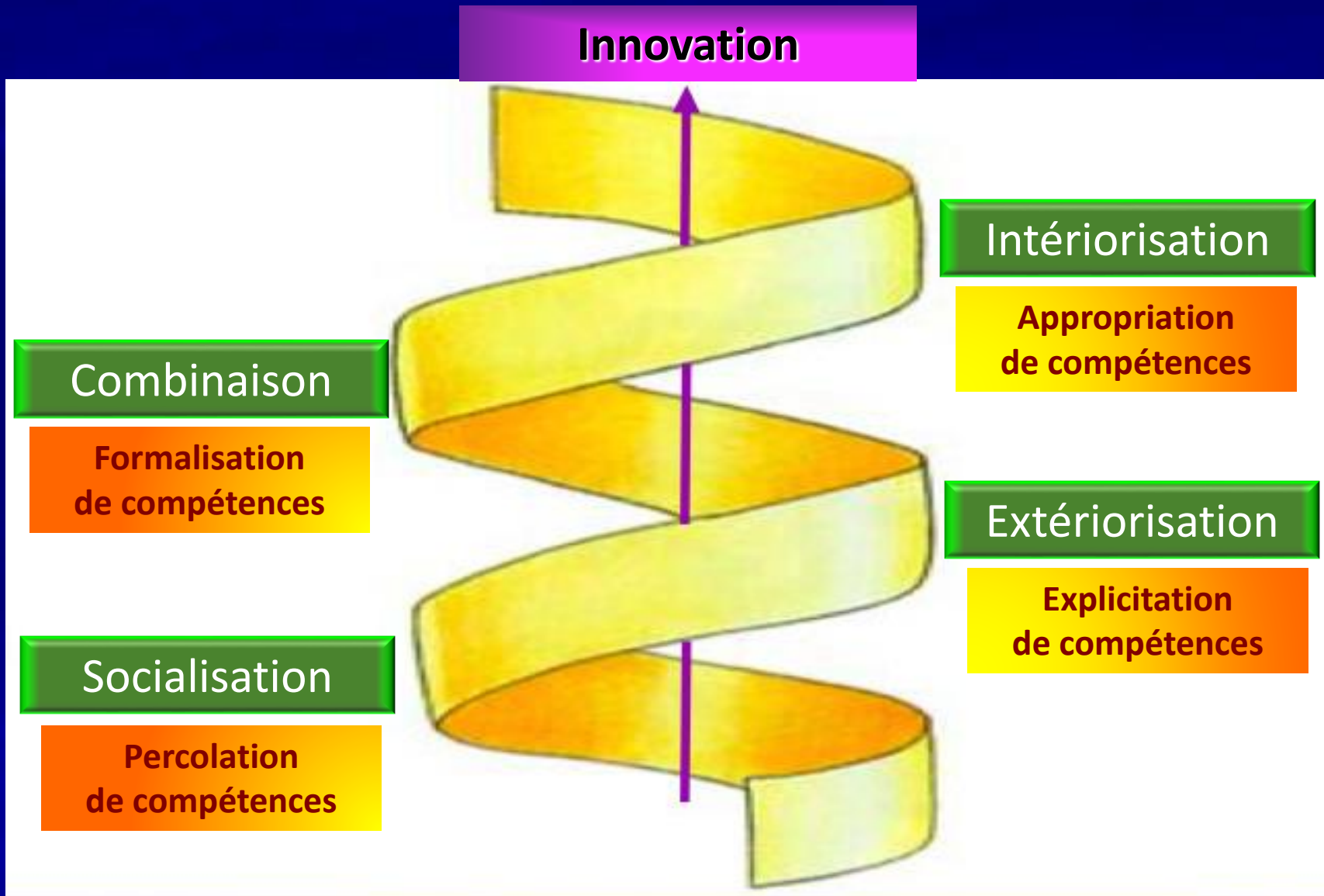


La dynamique organisationnelle des firmes

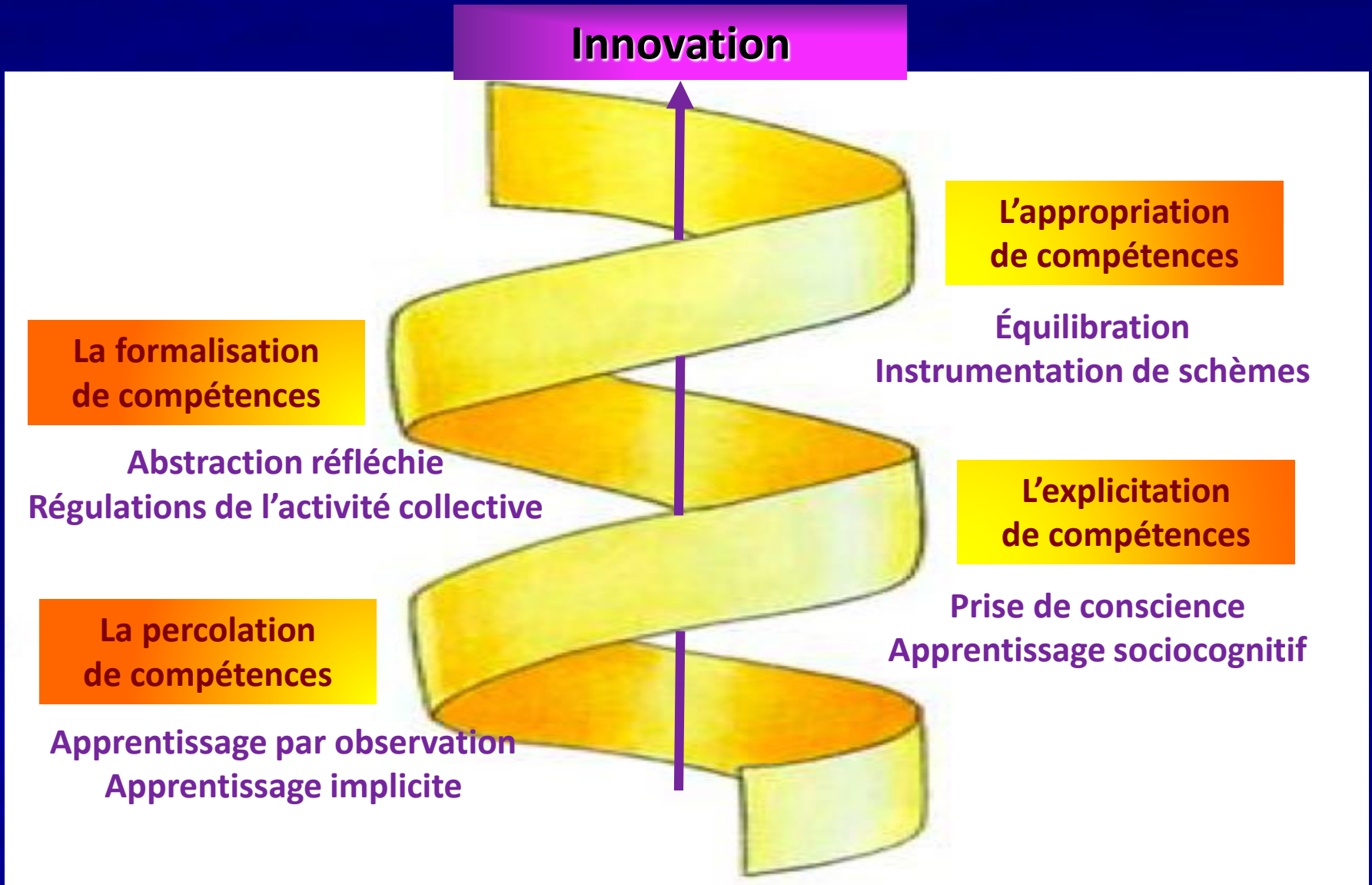
Le modèle
SECI de
Nonaka



Une lecture « compétences » de SECI

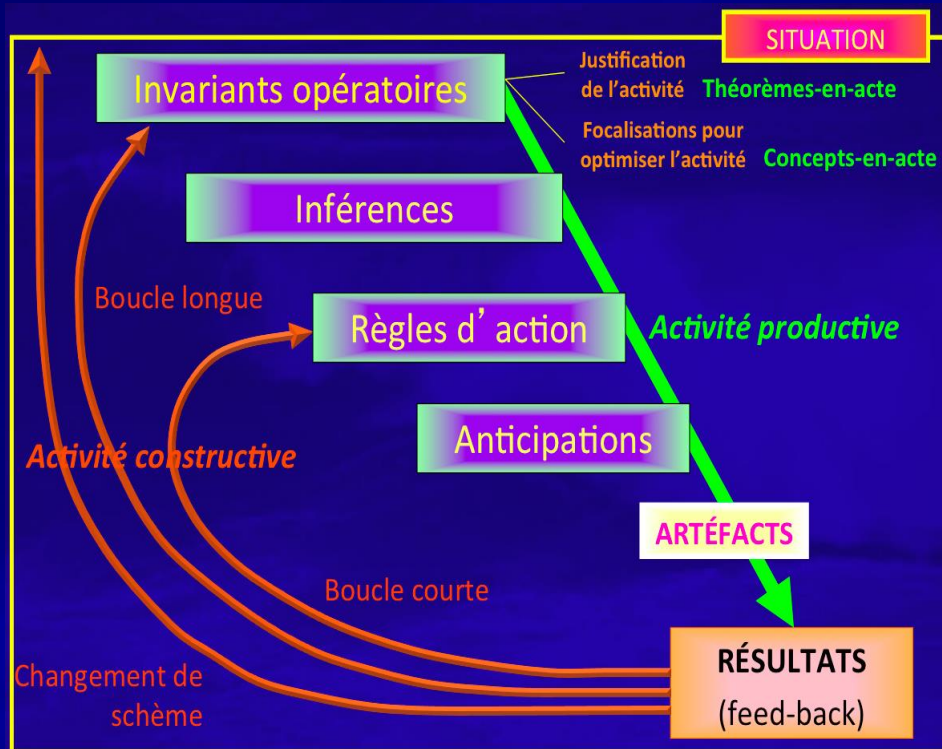


Identification des processus

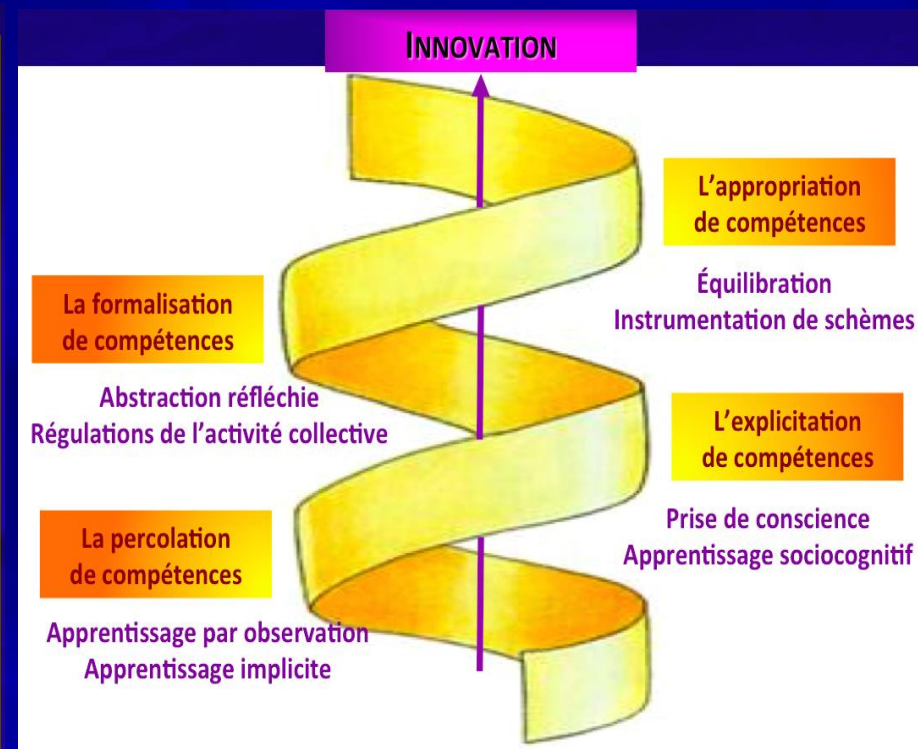


Concevoir la compétence de l'université

Former des étudiants...



...dans une dynamique organisationnelle



TROISIÈME partie

**Des pratiques à mettre en œuvre
au service du développement des
compétences individuelles et collectives**

Favoriser la percolation de compétences

Innovation

**La formalisation
de compétences**

**La percolation
de compétences**

Principe général

Rendre visibles les activités concernées

- Aménager des espaces de visibilité des activités individuelles concernées
- Proposer des vidéos relatives aux activités individuelles concernées
- Favoriser les occasions de coopération interindividuelles sur les activités concernées
- Etc.

Favoriser la percolation de compétences

Innovation

**La formalisation
de compétences**

**La percolation
de compétences**

Exemple

La co-intervention d'enseignants dans une pédagogie du projet

• Le « séminaire mission » dans le cadre du Master pro « Ingénierie Psychosociale et cognitive » (Université Rennes 2)

- ✓ Bénéfices pour les étudiants
- ✓ Bénéfices pour les enseignants
- ✓ Bénéfices pour les commanditaires

Favoriser l'explicitation des compétences

Innovation

Principe général

Faire expliciter les activités concernées

- Favoriser les échanges informels portant sur les activités individuelles et/ou collectives concernées
- Favoriser les communautés de pratiques
- Favoriser les formalisations des pratiques individuelles et/ou collectives
- Etc.

**L'appropriation
de compétences**

**L'explicitation
de compétences**

Favoriser l'explicitation des compétences

Exe
Co-construire
de com

• Les compétences visées

Types de composantes impliquées dans la mobilisation de la compétence		Nature des composantes impliquées dans la mobilisation de la compétence : “Comprendre les conduites humaines ; orientation vers la tâche”
Résultats attendus de l'activité engagée (Anticipations)		<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des besoins • Un diagnostic individuel et/ou de groupes • ...
Modalités de mise en œuvre (Règles d'action)		<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la demande et de son contexte • Choix des théories et concepts / écoute active de la demande • Décrire les principaux éléments du contexte • Reformuler la demande et contractualiser la mission – Décrire les principaux éléments du contexte – Reformuler la demande et contractualiser la mission • ... • Etablir un diagnostic – Choisir une méthode d'investigation – Collecter et interpréter les données • Focaliser son attention sur les différents aspects de la compétence du client • ...
Possibles ajustements en fonction des circonstances (Inférences)		<ul style="list-style-type: none"> • Le contexte • Les individus ou les groupes concernés • La hiérarchie des besoins • ...
Fondements conceptuels de l'activité (Invariants opératoires)	Justification de l'activité (Théorèmes-en-acte)	<ul style="list-style-type: none"> • Théories et concepts de la psychologie, convictions personnelles, valeurs... • Normes professionnelles, le contexte... • ...
	Focalisations pour optimiser l'activité (Concepts-en-acte)	<ul style="list-style-type: none"> • Distinction entre les faits et l'interprétation des faits • Composantes des compétences du client • ...
Artéfacts utilisables		<ul style="list-style-type: none"> • Gilles d'observation • Techniques d'entretien • Techniques d'analyse textuelle • ...
Indicateurs de résultats (Feed-back)		<ul style="list-style-type: none"> • Consistance des informations collectées • Validation par le client • ...

Favoriser l'explicitation des compétences

Innovation

Exemple

Co-construire un référentiel de compétences

- Les compétences visées par une formation
- Les compétences des enseignants
- Élaboration d'un outil de type portfolio
- Etc.

L'appropriation de compétences

L'explicitation de compétences

Favoriser la formalisation des compétences

Innovation

Principe général

Formaliser les activités concernées

- Élaborer des référentiels institutionnels
- Faire de la prospective
- Produire de la littérature
- Proposer des prescriptions
- Etc.

**La formalisation
de compétences**

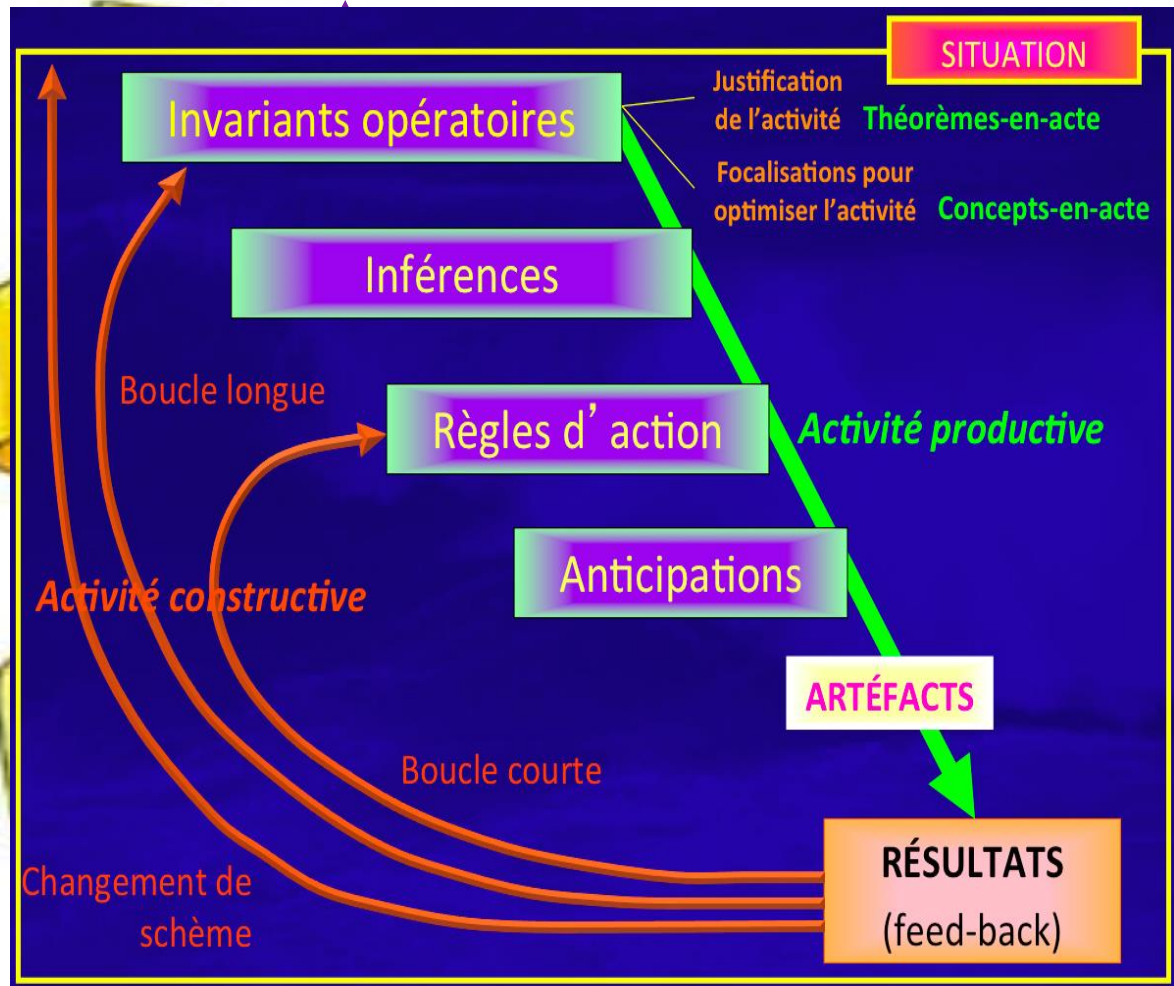
**La percolation
de compétences**

Favoriser la formalisation des compétences

Innovation

La formalisation de compétences

La percolation de compétences



Favoriser la formalisation des compétences

Innovation

En référence aux différents types d'adaptation de l'activité	Type de questionnement orienté vers l'innovation
Régulations en boucle courte	Ne pourrait-on pas faire ce qu'on fait actuellement en mobilisant des règles d'action alternatives à celles qu'on utilise ? Si oui, quelles pourraient en être les conséquences, en termes d'évolution du résultat produit ? d'organisation sociale du travail ? etc.
Régulations en boucle longue	Ne pourrait-on pas concevoir autrement l'activité que l'on développe en termes d'éléments que l'on tient pour vrais (connaissances mais aussi croyances, normes, etc.), et/ou en termes d'éléments que l'on tient pour pertinents ?
Régulations de type changement de schème	Ne pourrait-on pas envisager autrement les liens de cette activité avec d'autres activités, par exemple en termes de différenciation de celle-ci en une ou plusieurs autres activités ou en termes d'intégration de cette activité dans une autre plus générique ?
Inférences	Ne pourrait-on pas disposer d'autres règles d'action susceptibles d'être plus adaptées à tel ou tel type de circonstances ?
Processus d'instrumentalisation et d'instrumentation	Ne pourrait-on pas infléchir l'activité dans tel ou tel sens en utilisant tel ou tel type d'artéfact, en lieu et place de ceux qui sont actuellement utilisés ?

Favoriser l'appropriation de compétences

Innovation

Principe général
Accompagner l'appropriation individuelle et/ou collective

- Viser la « zone proximale de développement »
- Proposer un « tutorat » adapté
- Favoriser l'équilibration
- Favoriser l'instrumentation
- Etc.

L'appropriation de compétences

L'explicitation de compétences

Favoriser l'appropriation de compétences

Innovation

Exemple

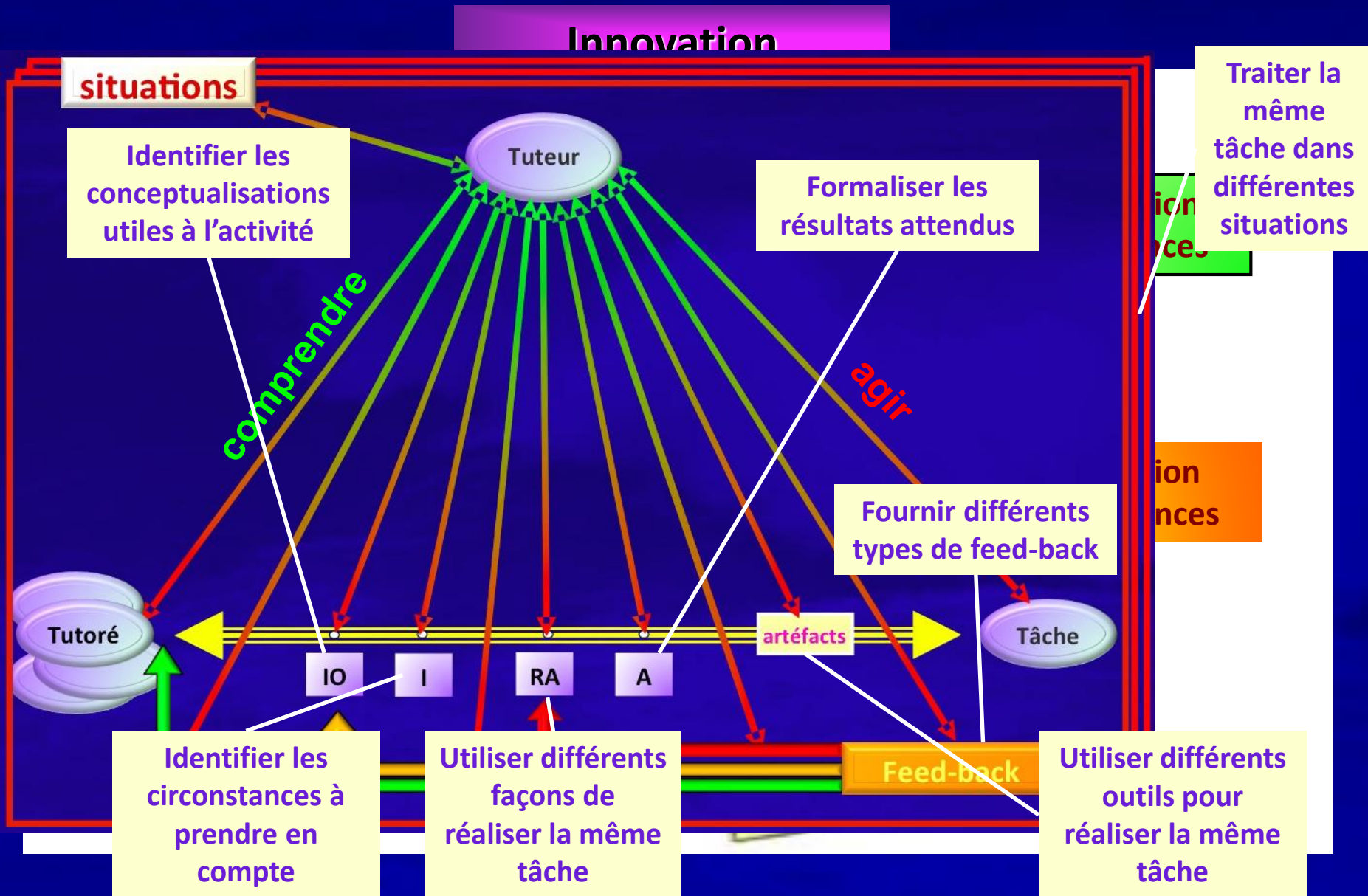
Proposer un tutorat adapté

- Actions de formation
 - ✓ Structuration du travail des conseillers pédagogiques
 - ✓ Structuration de la pédagogie des enseignants
 - ✓ Etc.

**L'appropriation
de compétences**

**L'explicitation
de compétences**

Favoriser l'appropriation de compétences



CONCLUSION

Construire une compétence collective à l'université

Deux objectifs à atteindre

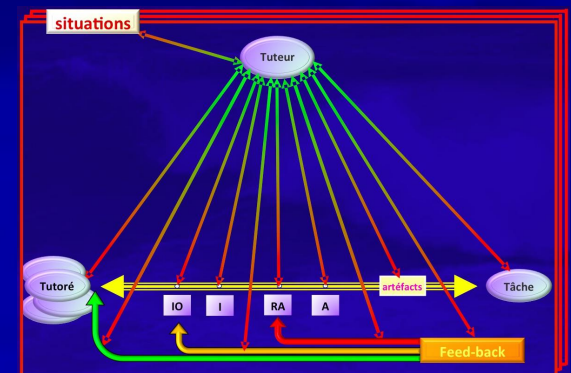
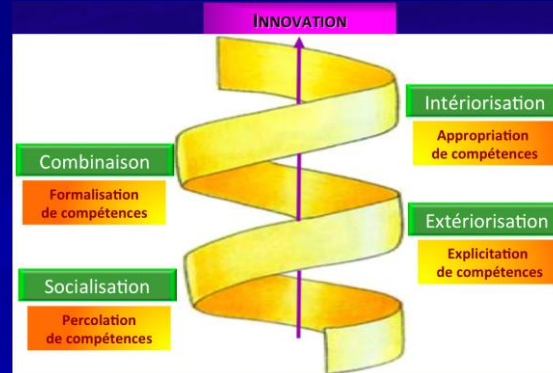
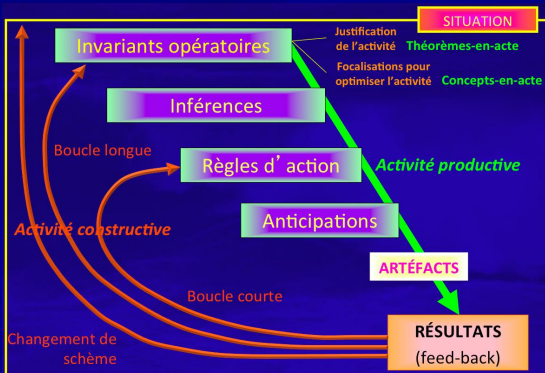
Former autrement
au-delà d'une
transmission de savoirs

Manager autrement
les compétences
individuelles et collectives

Approches
programme
et par
compétences

Alignement
pédagogique et
institutionnel

Trois modèles opérationnalisables



Plus généralement

Phylogénèse

Inscrire les activités
humaines dans un
développement durable

Développer de
nouvelles
compétences

Produire des innovations
de façon responsable
pour interagir
durablement
avec notre écosystème

Changer
l'organisation
des activités
humaines

Ontogénèse

Sociogénèse

Former autrement
au-delà d'une
transmission de savoirs

Manager autrement
les compétences
individuelles et collectives

Références bibliographiques

- Coulet, J.-C.** & Gosselin, P. (2002). *Une méthode d'élaboration d'un référentiel de compétences. Un exemple : le référentiel de compétences des directeurs d'écoles paramédicales*. Rapport de recherche. Rennes : Ecole Nationale de la Santé Publique.
- Coulet, J.-C.** & Chauvigné, C. (2005). Passer d'un référentiel de compétences à une ingénierie de formation ». *éducation Permanente*, 165, 101-113.
- Coulet, J.-C.** (2007). Du modèle à l'activité professionnelle. In C. Chauvigné, J. C. Coulet & P. Gosselin (Eds.), *Compétences, emploi et enseignement supérieur* (pp. 256-266). Rennes : Université de Bretagne, Les Champs Libres.
- Pouté, M. & **Coulet, J.-C.** (2007). Caractérisation de compétences professionnelles selon le niveau d'expérience : les apports d'une modélisation. In C. Chauvigné, J. C. Coulet & P. Gosselin (Eds.), *Compétences, emploi et enseignement supérieur* (pp. 256-266). Rennes : Université de Bretagne, Les Champs Libres.
- Coulet, J.-C.** (2007). Le concept de schème dans la description et l'analyse des compétences professionnelles : formalisation des pratiques, variabilité des conduites et régulation de l'activité. In M. Merri (Ed.), *Activité humaine et conceptualisation. Questions à Gérard Vergnaud* (pp. 297-306). Toulouse : PUM.
- Coulet, J.-C.** (2010). La "référentialisation" des compétences à l'école, conceptions et mises en œuvre. *Recherche et Formation*, 64, 47-62.
- Coulet, J.-C.** (2010). Mobilisation et construction de l'expérience dans un modèle de la compétence. *Travail et apprentissages*, 6, 181-198.
- Chauvigné, C. & **Coulet, J.-C.** (2010). L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? *Revue Française de Pédagogie*, 172, 15-28.

- Coulet, J.-C.** (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le Travail Humain*, 74(1), 1-30.
- Coulet, J.-C.** (2012). Connaissances et savoirs : quelle place dans l'activité humaine ? Une approche psychologique du management des connaissances. *Actes du colloque GeCSO*. Montréal : 30 mai- 1er juin.
- Coulet, J.-C.** (2013a). Expérience et compétence : de la théorie à la pratique. *éducation Permanente*, 197, 125-137.
- Coulet, J.-C.** (2013b). Comprendre les dynamiques internes et évolutives de l'activité humaine. In J. Brégeon & F. Mauléon (Eds), *Développement durable ; l'enjeu compétences*. Paris : ESKA Editions.
- Coulet, J.-C.** (2014a). La conceptualisation dans l'activité individuelle et collective. Implications pour le management des connaissances et des savoirs. *RIPCO*, 19(49), 135-158.
- Coulet, J.-C.** (2014b). Des caractéristiques de l'expertise au management des compétences individuelles et collectives. *Management & Avenir*, 1(67), 122-135.
- Coulet, J.-C.** (2014c). Competence: from a theoretical approach to practices. Competences as the basis of professional competence for psychologists in Europe. *Symposium invité, ICAP 2014*. Paris : 8-13 juillet.
- Arlandis, R.P. & **Coulet J.-C.** (2014). *Compétences clés : définitions, usages et formalisation*. Paris: Ministère de l'éducation nationale et de la Recherche.
- Coulet, J.C.** (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités* (en ligne), 13, 1, <http://activites.revues.org/2745>.

- Coulet, J.C.** (2016). La compétence : au-delà d'un mot, une affaire de conceptions. In S. Fernagu-Oudet & C. Batal (Eds.), *(R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités* (pp. 71-81). Lille: Presses du Septentrion
- Coulet, J.C.** (2016). Compétence, compétences transversales et compétences clés : peut-on sortir de l'impasse ? *Education et Socialisation*,41, <http://edso.revues.org/1708>.
- Coulet, J.C.** (2017). Processus de genèse des connaissances et des savoirs. Implication pour le management des compétences individuelles et collectives. In L. Gastaldi, C. Krohmer & C. Paraponaris (Eds.), *Activités et collectifs. Approches cognitives et organisationnelles* (pp. 23-46). Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence.
- Loisy, C. & Coulet, J.-C.** (à paraître). *Compétences et approche-programme : outiller le développement d'activités responsables*. Londres : ISTE Editions.
- Coulet, J.C.** (soumis). La notion de compétence a-t-elle un avenir ? Un point de vue théorique dans une perspective de management des organisations.

