

# 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

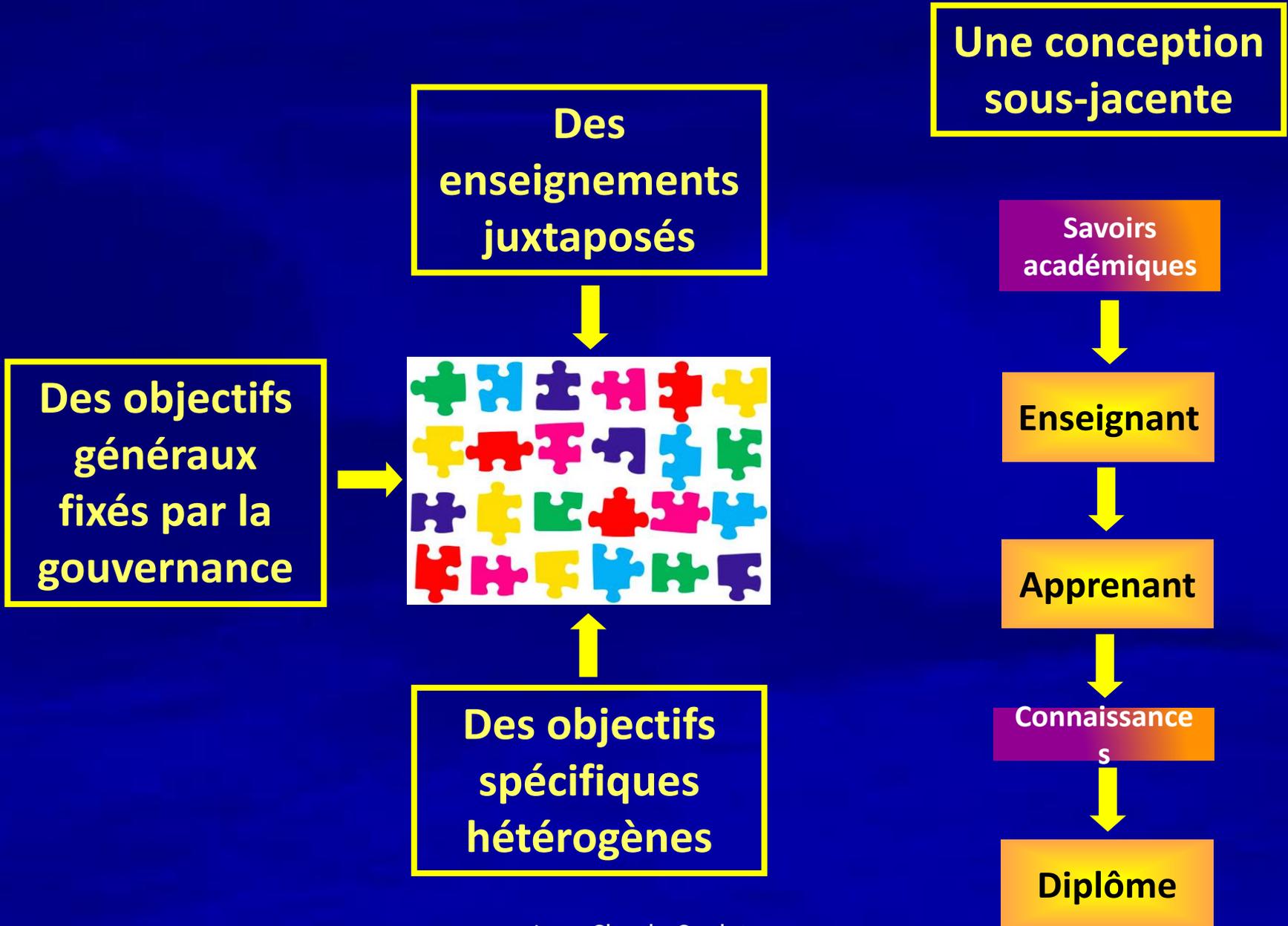
3

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
  - Décrire les compétences visées
  - Concevoir les dispositifs d'évaluation et pédagogiques
  - Outiller l'appropriation des compétences construites
- Nécessité d'une dynamique alternative de l'institution

## **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

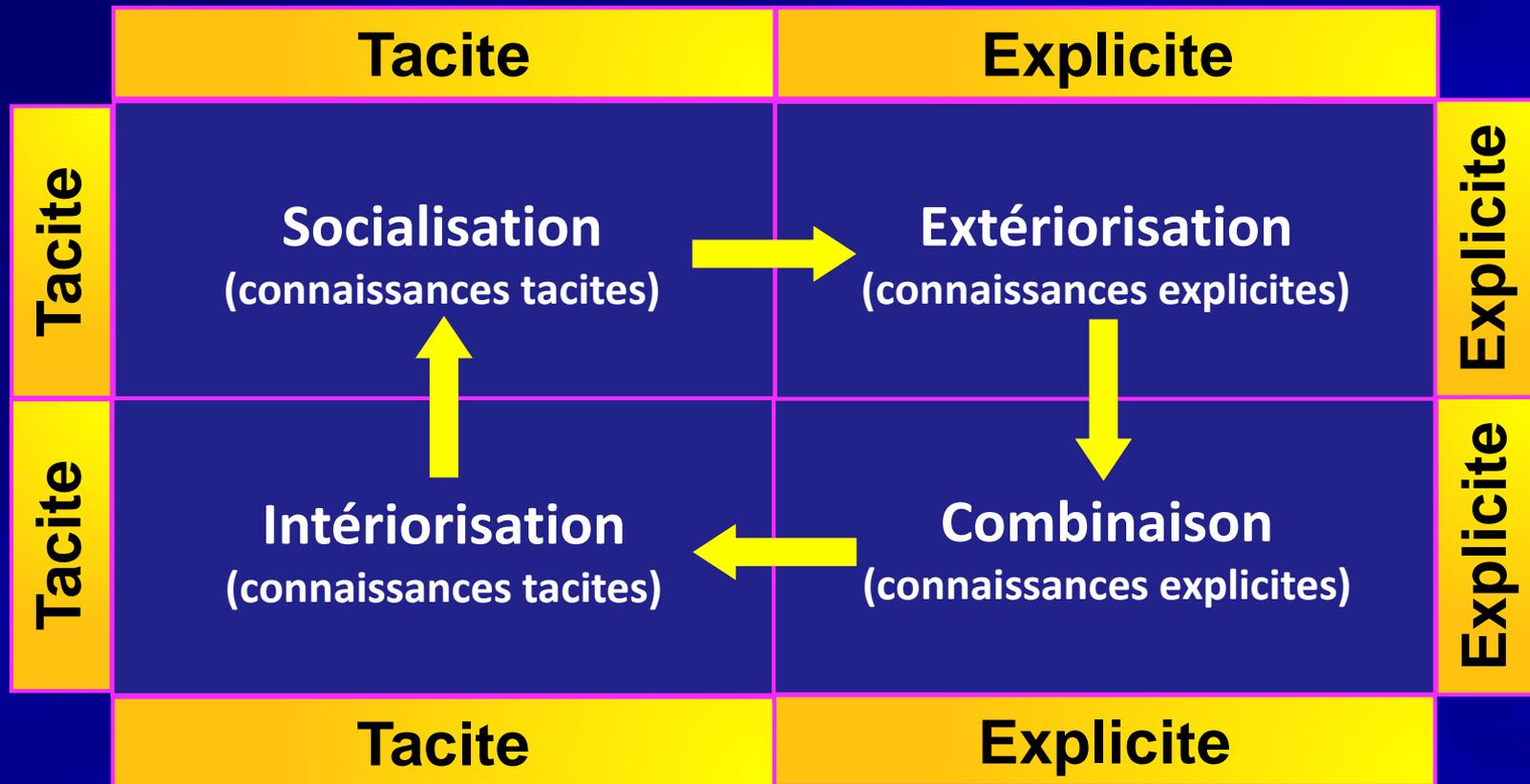
Données d'entrée → Traitement → Données de sortie

Ressources externes  
Ressources internes → Combinaison → Performance

Une articulation entre ontogenèse et sociogenèse des connaissances

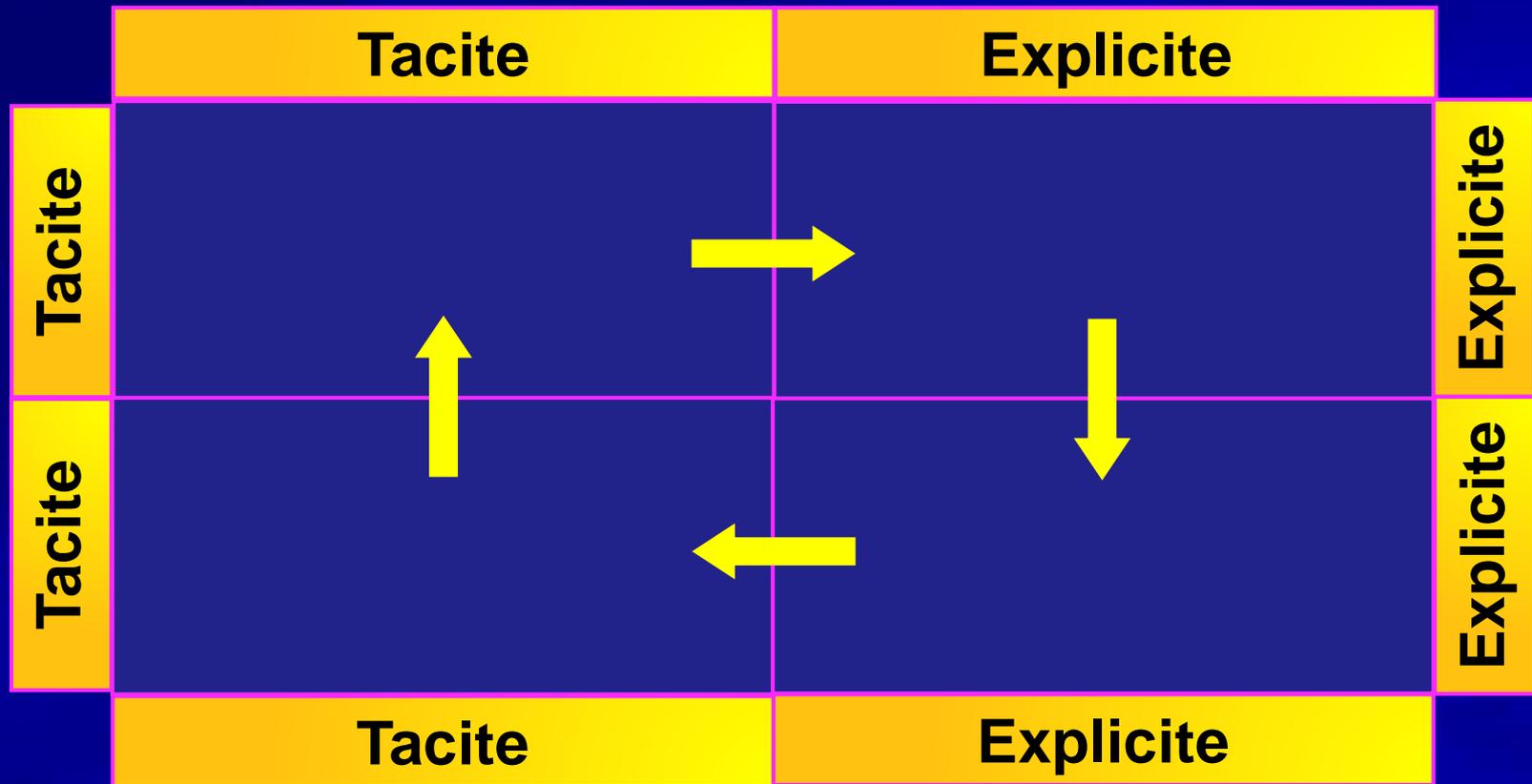
# La dynamique organisationnelle des firmes

Le modèle  
SECI de  
Nonaka



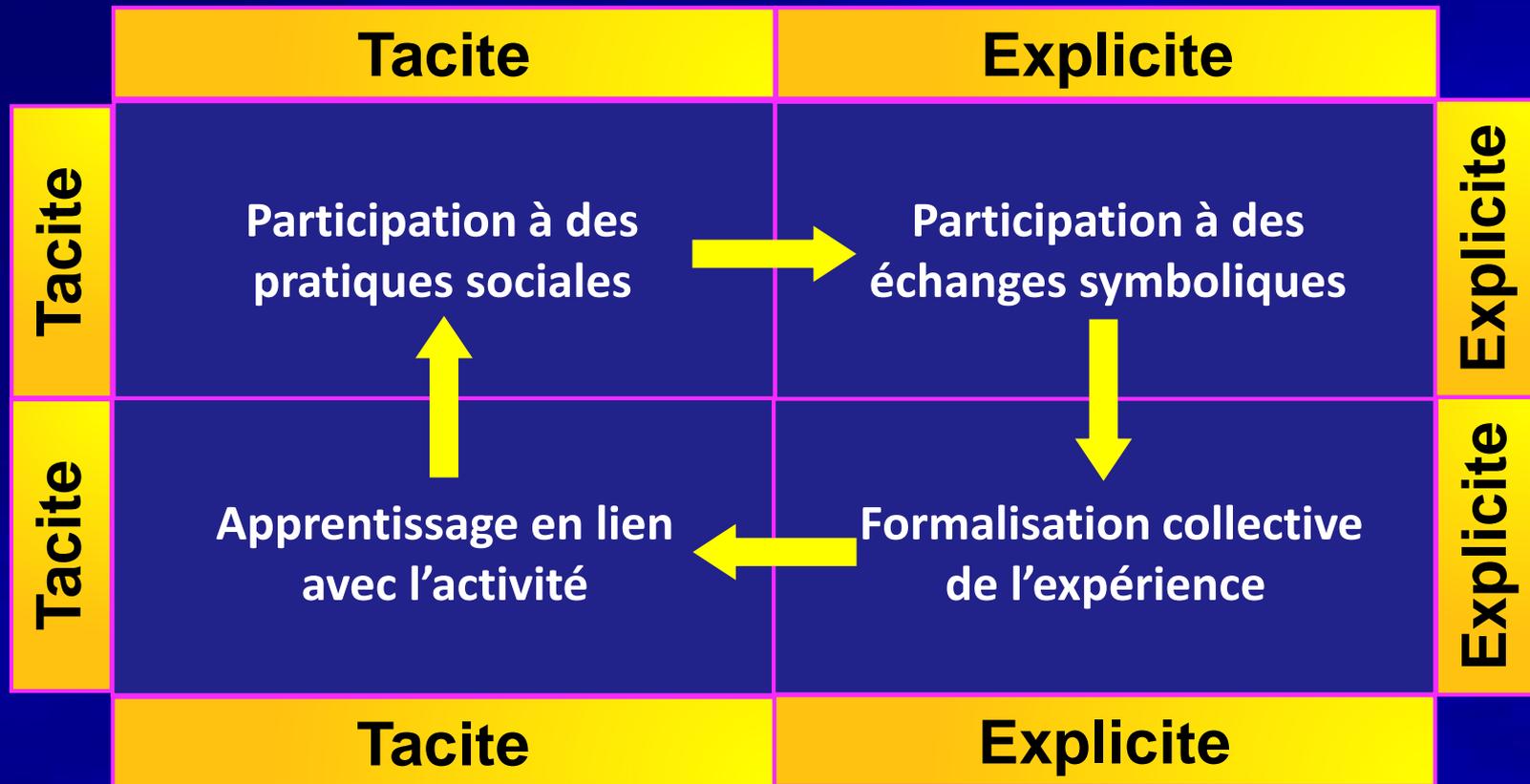
# La dynamique organisationnelle des firmes

Le modèle  
SECI de  
Nonaka

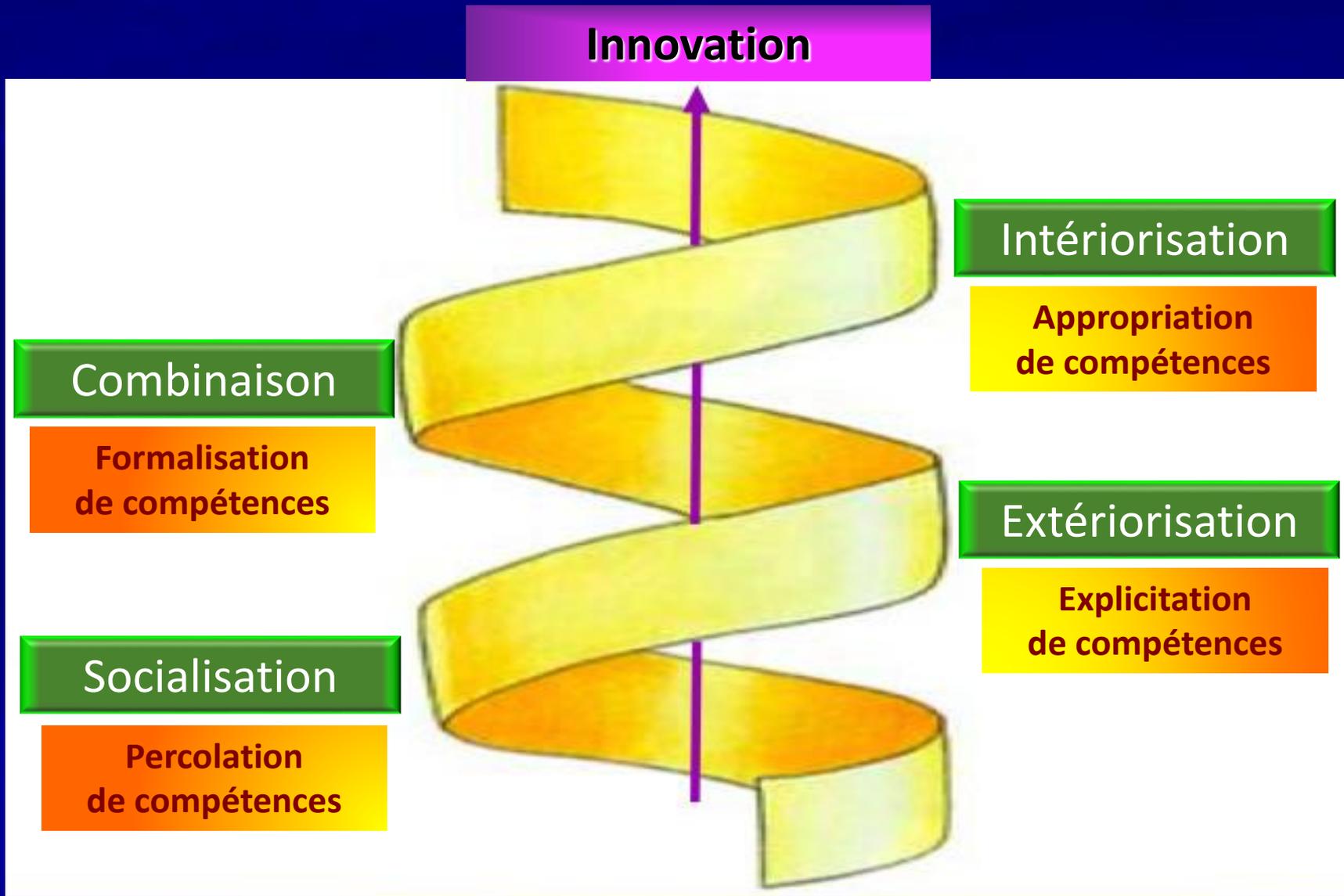


# La dynamique organisationnelle des firmes

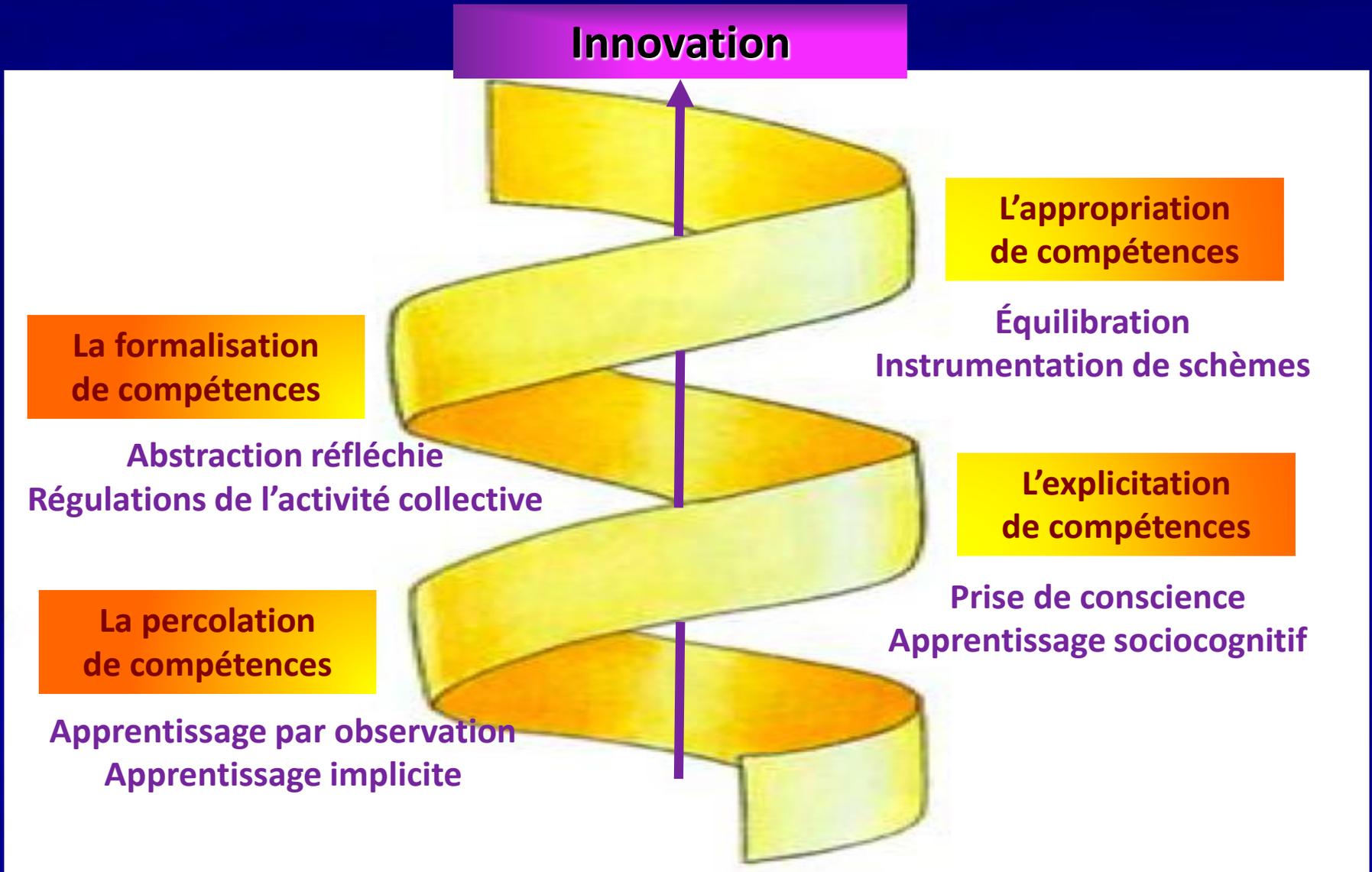
Le modèle  
SECI de  
Nonaka



# Une lecture « compétences » de SECI

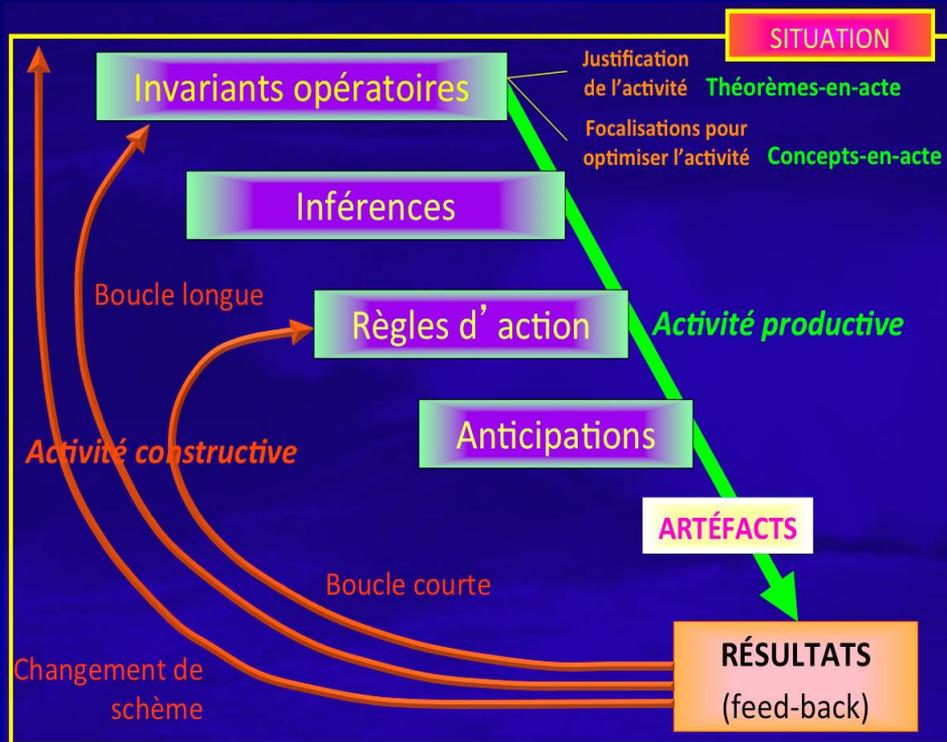


# Identification des processus

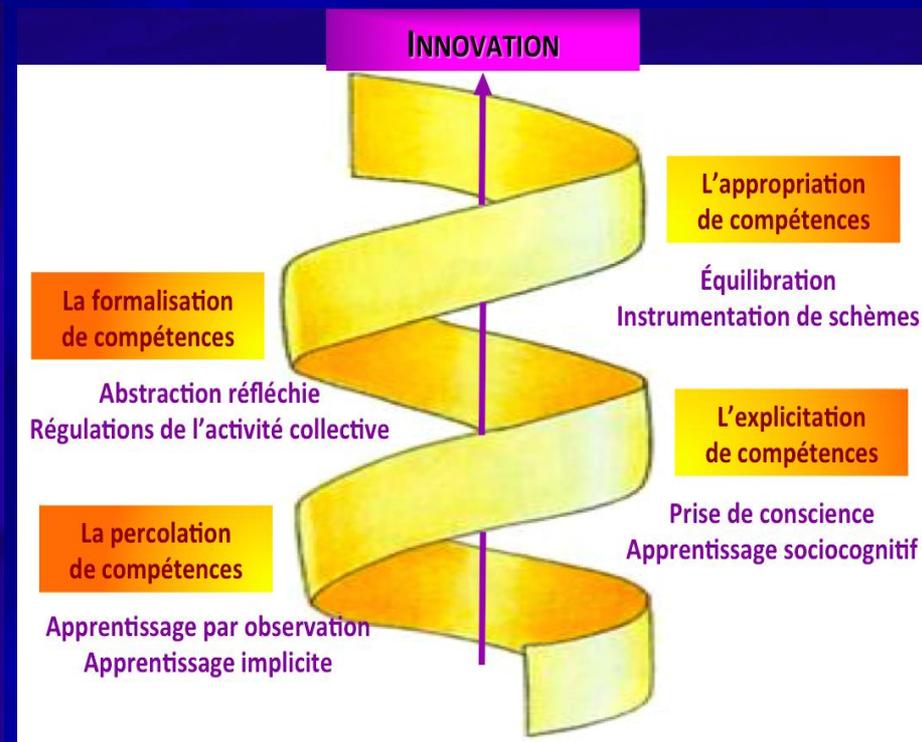


# Concevoir la compétence de l'université

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

# 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**

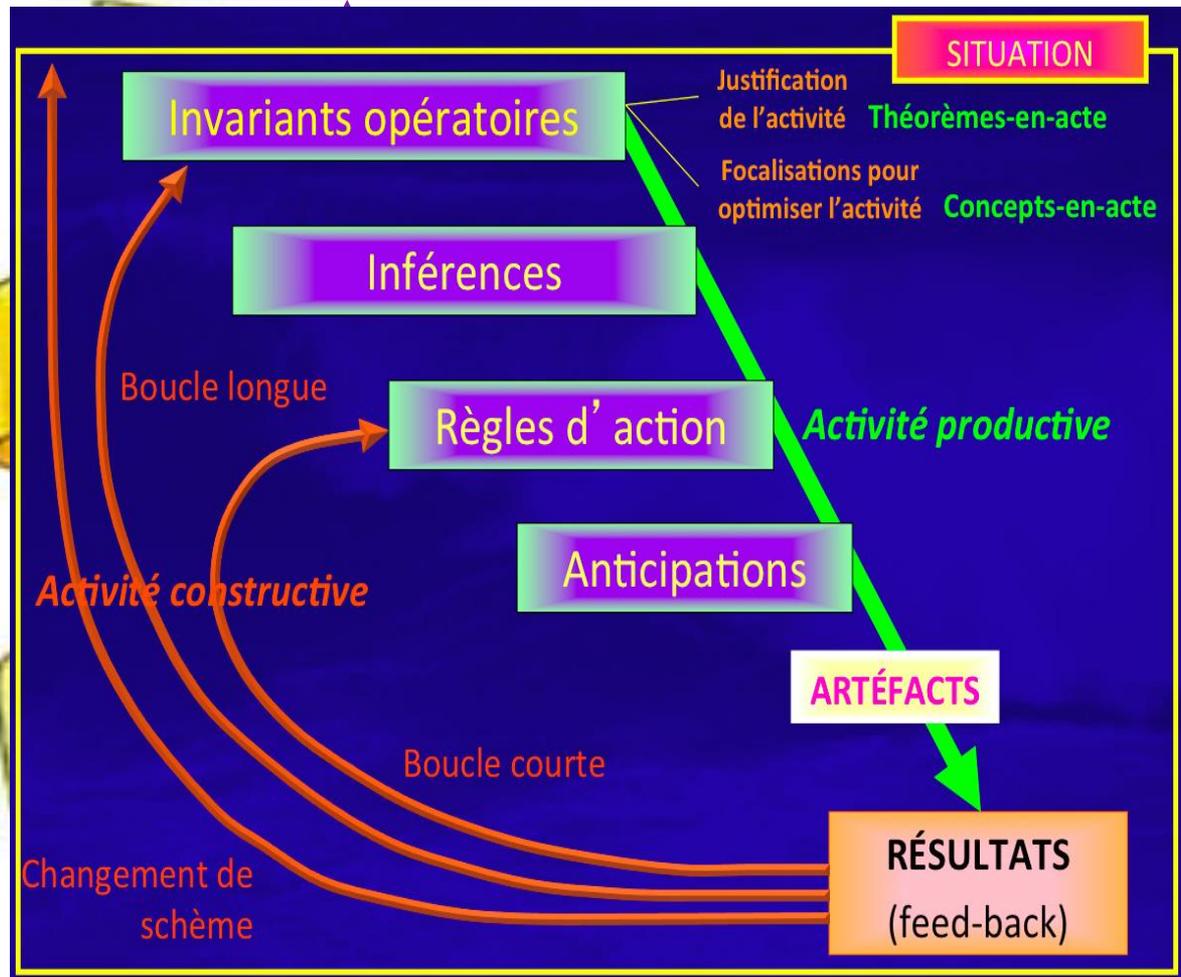
**La percolation  
de compétences**

# 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
<b>Régulations en boucle courte</b>	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.
<b>Régulations en boucle longue</b>	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 ?
<b>Régulations de type changement de schème</b>	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 ?
<b>Inférences</b>	Ne pourrait-on pas disposer d'autres règles d'action susceptibles d'être plus adaptées à tel ou tel type de circonstances ?
<b>Processus d'instrumentalisation et d'instrumentation</b>	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**



# CONCLUSION

# Construire une compétence collective à l'université

## Deux objectifs à atteindre

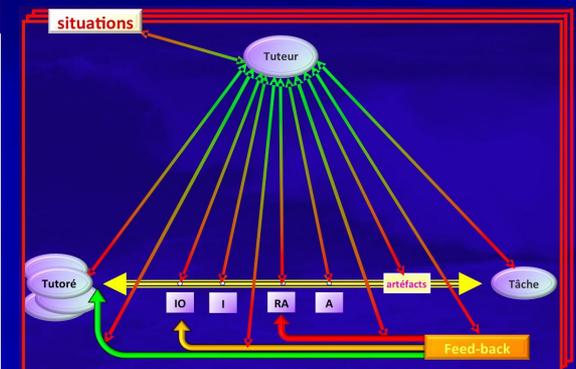
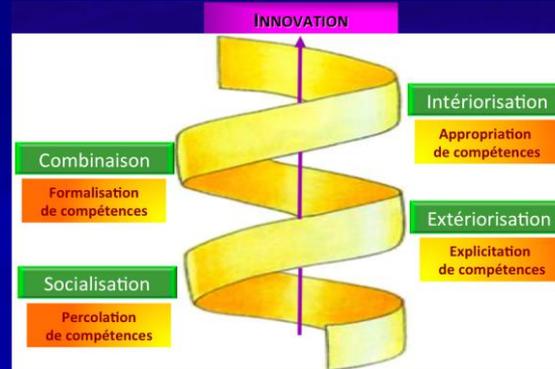
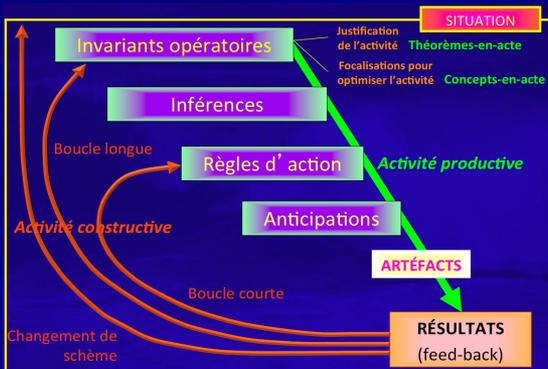
Former autrement  
au-delà d'une  
transmission de savoirs

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.

