

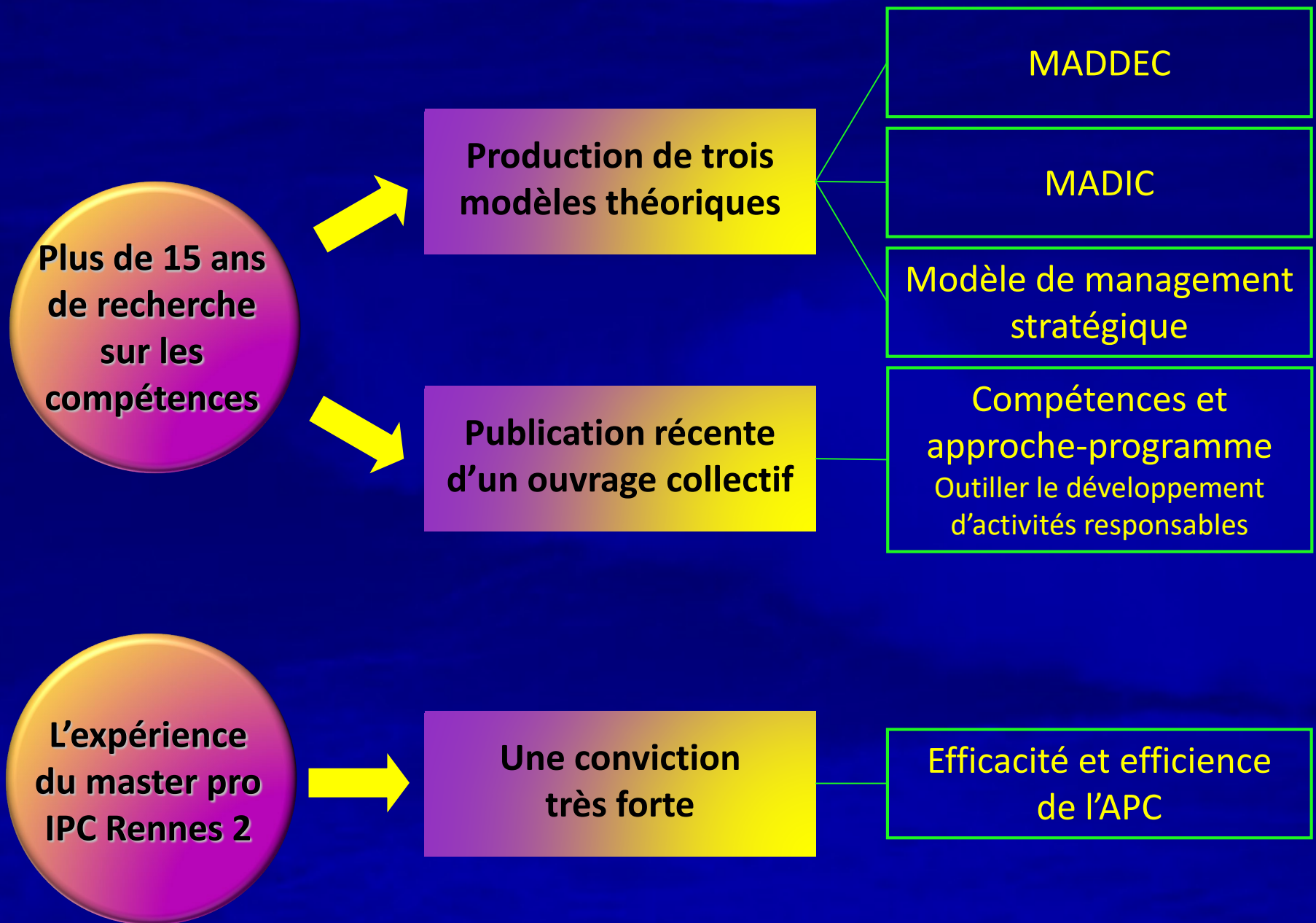
# Mise en œuvre de l'A.p.c. dans l'enseignement supérieur

Quelques points de repère pour des choix théoriquement éclairés

Jean-Claude COULET



# POSITIONNEMENT DU PROPOS



# Objectifs de l'intervention

**Resituer les principaux enjeux  
politiques et pédagogiques à ne pas perdre de vue**

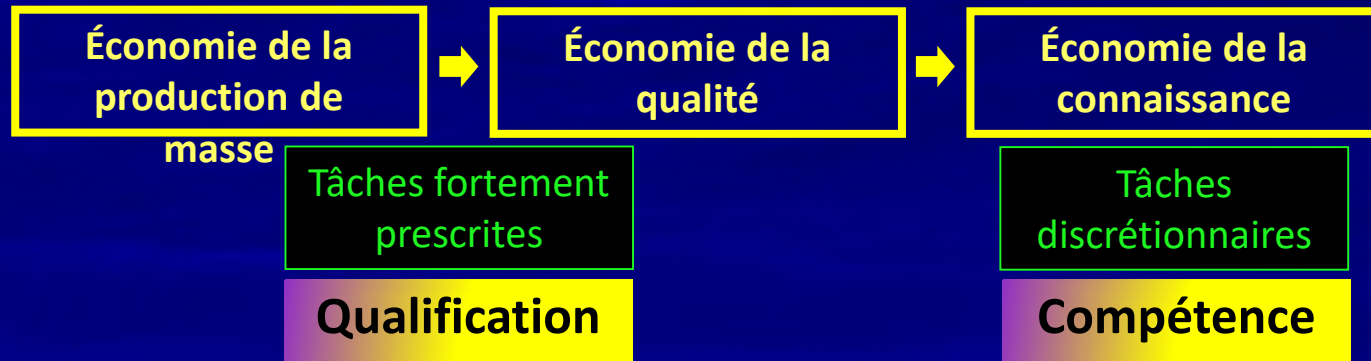
**Pointer les problèmes liés à la polysémie du lexique  
et des conceptions sous-jacentes**

**Identifier quelques points de vigilance  
à prendre en compte**

**Suggérer quelques pistes de travail  
pour un pilotage clairvoyant**

# les principaux enjeux politiques et pédagogiques

La compétence :  
un concept  
néolibéral



L'approche par  
compétences  
à l'université :  
une injonction  
paradoxe



L'approche par  
compétences  
à l'université :  
une RSE

Inscrire les activités  
humaines dans un  
développement durable

Développer  
de nouvelles  
compétences

Former au-delà  
d'une transmission  
de savoirs

# LE LEXIQUE ET LES CONCEPTIONS SOUS-JACENTES



# Définition de la compétence

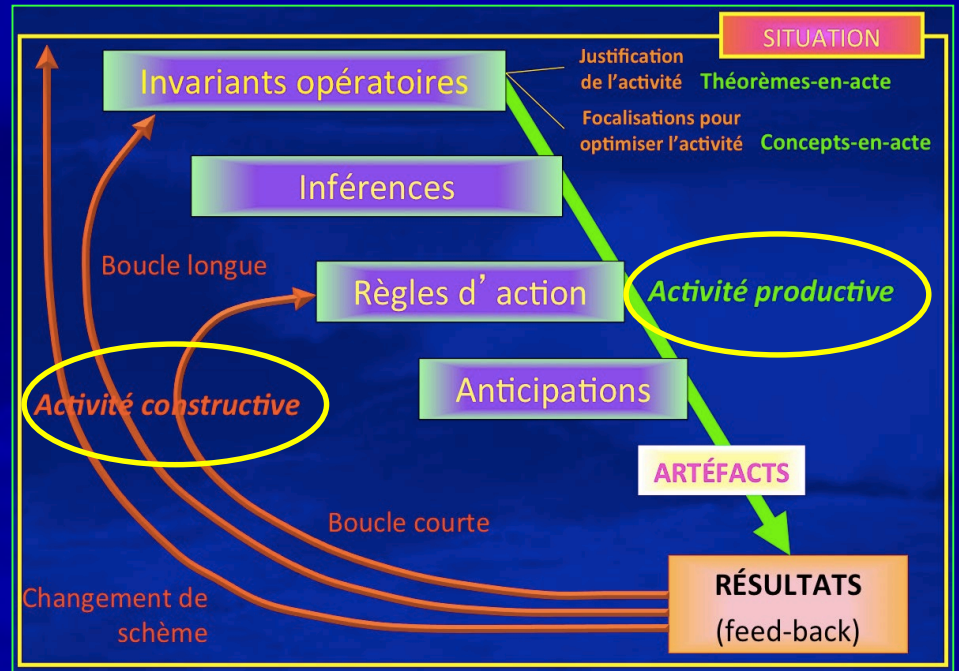
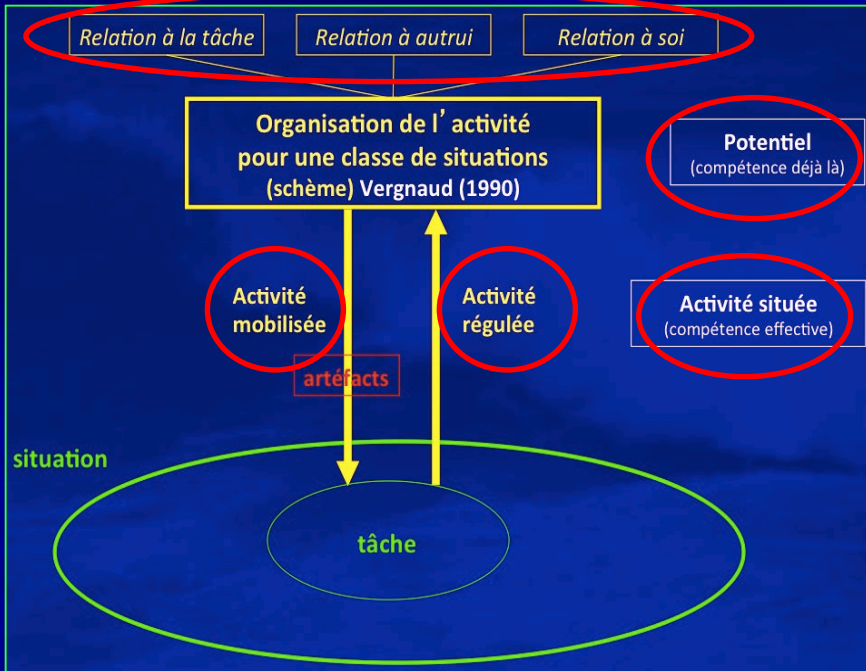
Éviter les problèmes classiques

Ouvrir des perspectives opérationnelles

« Un **savoir-agir** complexe prenant appui sur la mobilisation et la **combinaison efficaces** d'une variété de **ressources** internes et externes à l'intérieur d'une **famille de situations** »  
(Tardif, 2006)

« **Capacité** d'un sujet de mobiliser, de manière intégrée, des **ressources** internes (**savoirs, savoir-faire et attitudes**) et externes pour faire face **efficacement** à une famille de tâches complexes pour lui »  
(Beckers, 2002)

« Competence is a **learned ability** to adequately perform a task, duty or role »  
(Roe, 2002)



Savoirs,  
connaissances,  
compétences

Sortir des  
vaines  
controverses

Favoriser la  
construction de  
compétences



Enseigner  
des  
savoirs

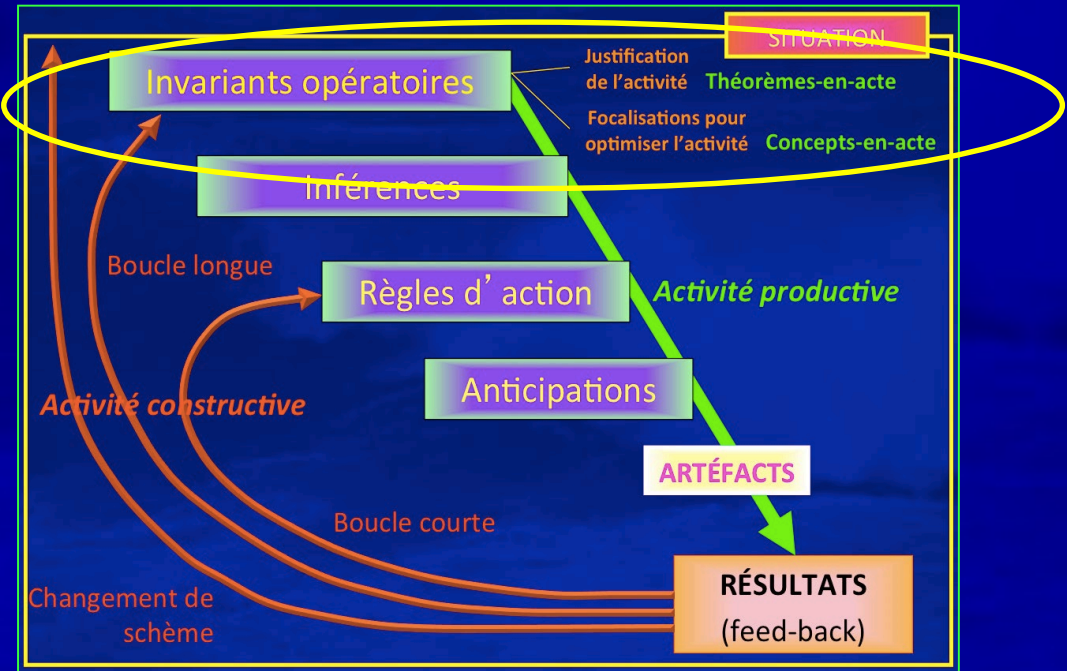
L'intérêt  
de la notion  
d'invariants opératoires

Ce qui est tenu  
pour vrai

normes      savoirs      croyances  
valeurs      connaissances      etc.

Ce qui est tenu  
pour pertinent

notions  
concepts



**Positionnement  
conceptuel  
et lexical**

**Éviter  
l'inflation**

comportement      compétence  
mission      savoir-agir      habileté      performance  
métier      attitude      qualité  
tâche      capacité      situation      savoir-faire  
qualification      savoir      fonction      savoir-être  
connaissance      ressources      aptitude      etc.

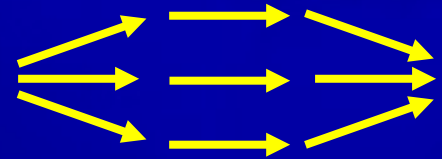
**Marquer la différence  
tâche / activité**

**Tâche**

métier  
mission  
fonction

**Ce qu'il y a  
à faire**

**État  
initial**



**État  
final**

**Référentiel métier**

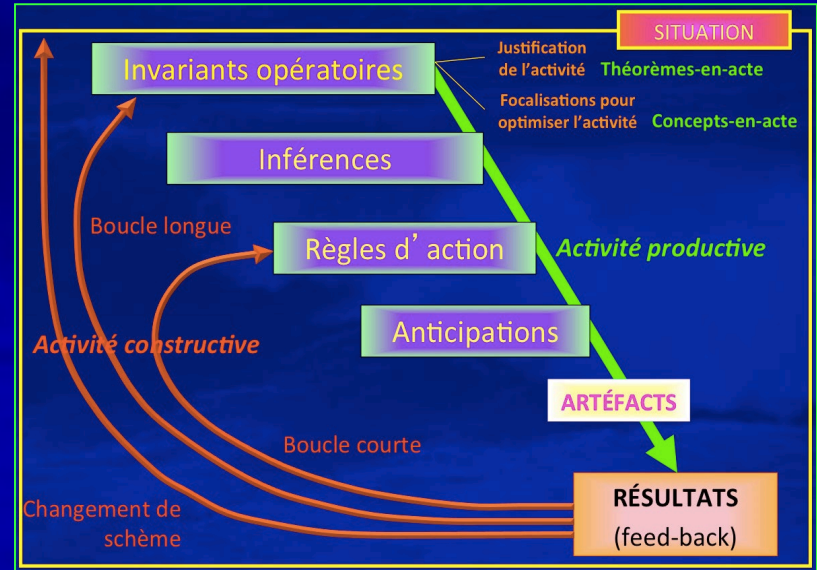
**Activité**

mobilisation  
d'une  
compétence

**Ce qui est  
fait ici et  
maintenant**



**Référentiel de compétences**



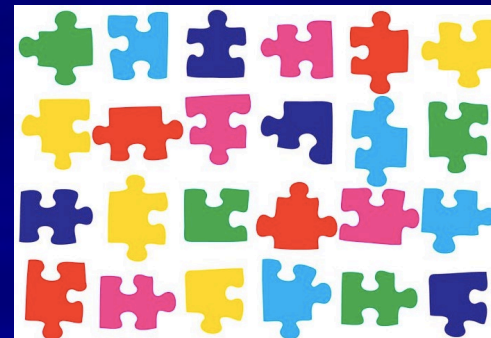
Approches  
programme  
et par  
compétences

Rompre avec  
l'approche cours

Objectifs généraux  
prescrits

Juxtaposition  
d'enseignements

Objectifs spécifiques  
hétérogènes



Exploiter la  
complémentarité  
AP / APC

## Approche par compétences

Exprimer le profil de sortie  
en compétences  
(référentiel de compétences)

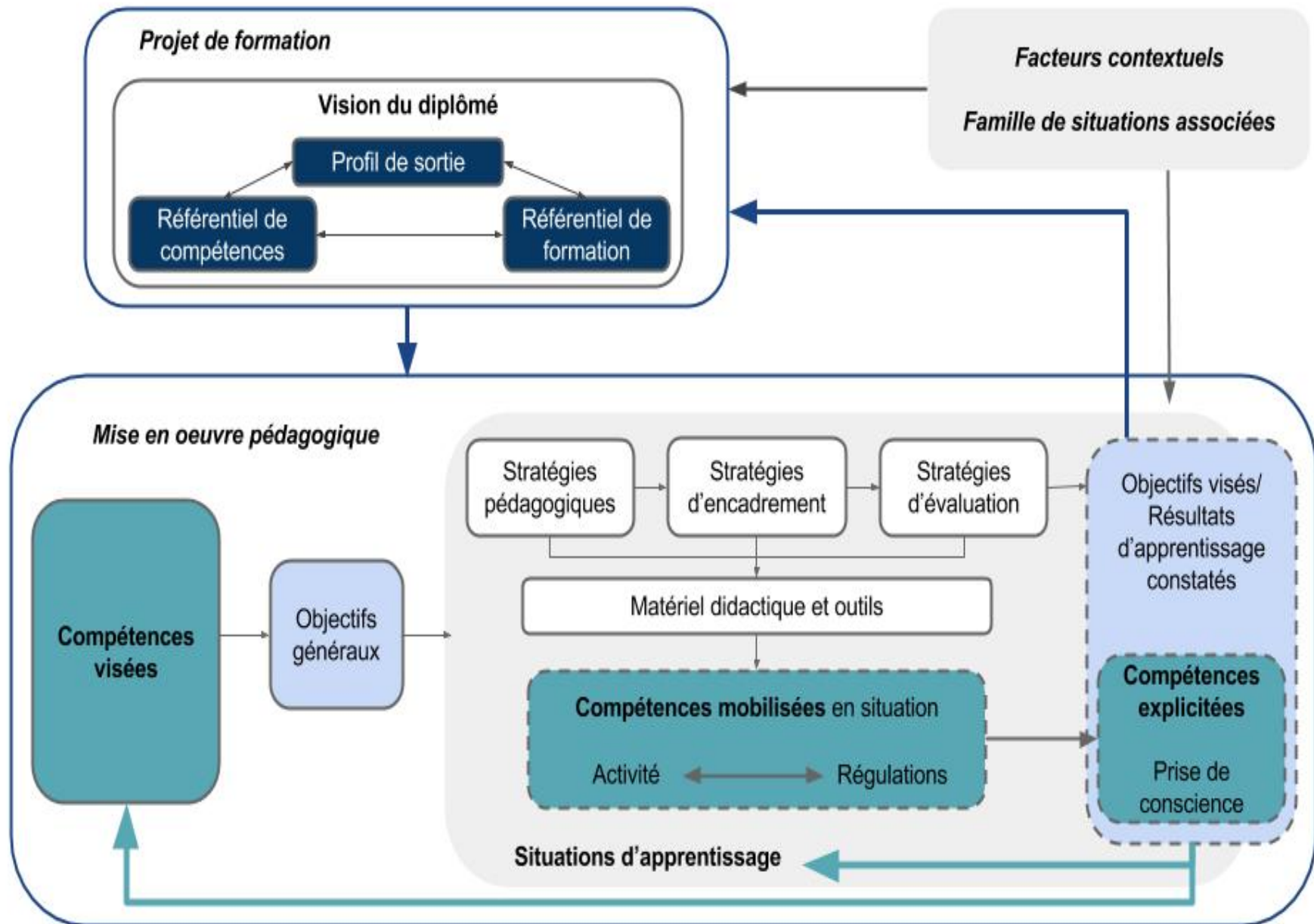
Élaborer  
un  
référentiel de formation

Faire exprimer les  
compétences construites  
(portfolio)

## Approche programme

Définir le profil de sortie  
et coordonner  
les enseignements



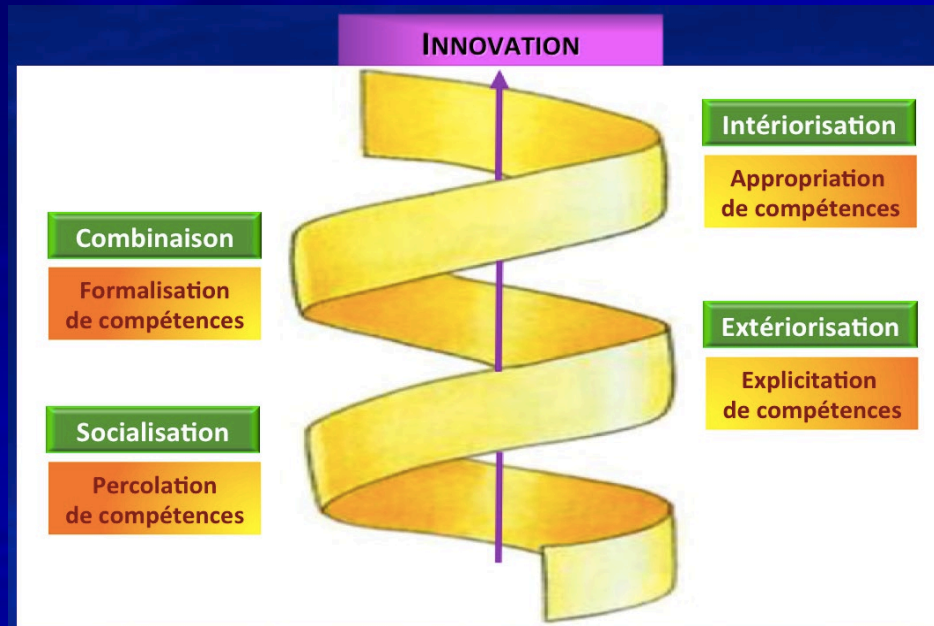
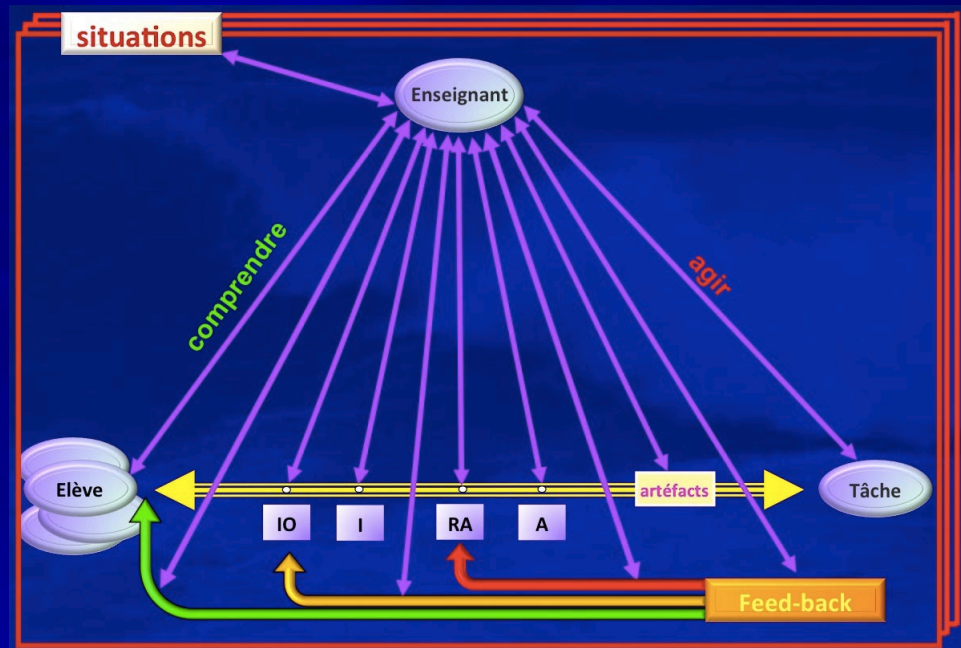


Loisy & Coulet (2018, p. 249)

Compétences  
individuelles et  
collectives

Éviter  
la focalisation  
sur l'étudiant

Promouvoir l'articulation :  
compétences individuelles /  
compétences collectives



Une référence au modèle SECI de Nonaka

# Quelques points de vigilance à prendre en compte

**La question des références théoriques**

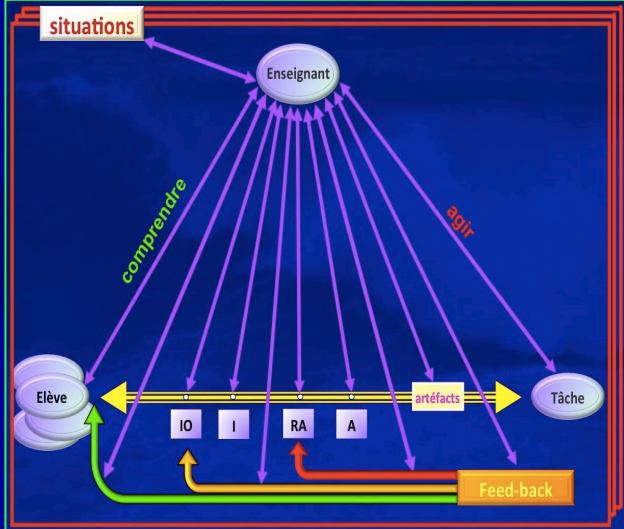
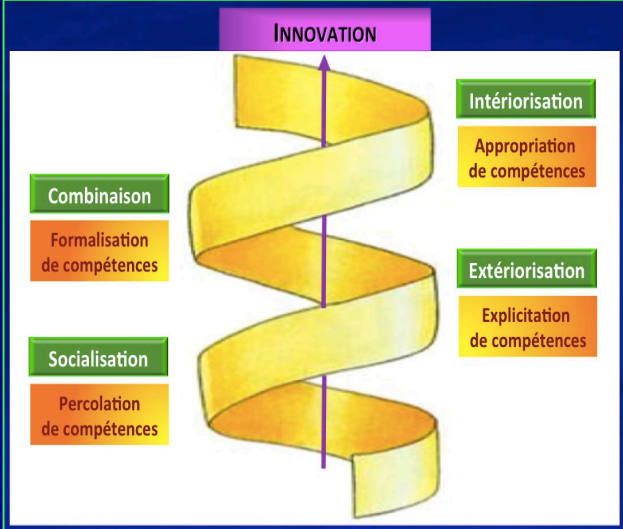
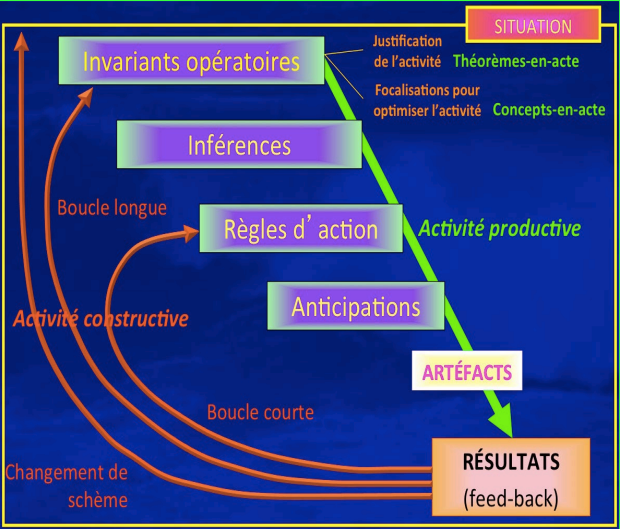
**La notion de compétence**

**Une notion fondamentale pour aborder les activités humaines**

**Une notion mal traitée dans la littérature et les pratiques**

**Une notion qui a, de plus en plus, mauvaise presse chez les enseignants**

**Exploiter la rigueur qu'offre un cadre théorique**



**Cerner les processus - Articuler individuel et collectif - Optimiser les activités de tutelle**



L'engagement  
des acteurs

L'approche par  
compétence

Est souvent vécue comme un formatage  
de l'éducation par le marché du travail

Repose souvent sur des référentiels  
imposés et non opérationnels

Semble concerner uniquement  
les enseignants et leur pédagogie

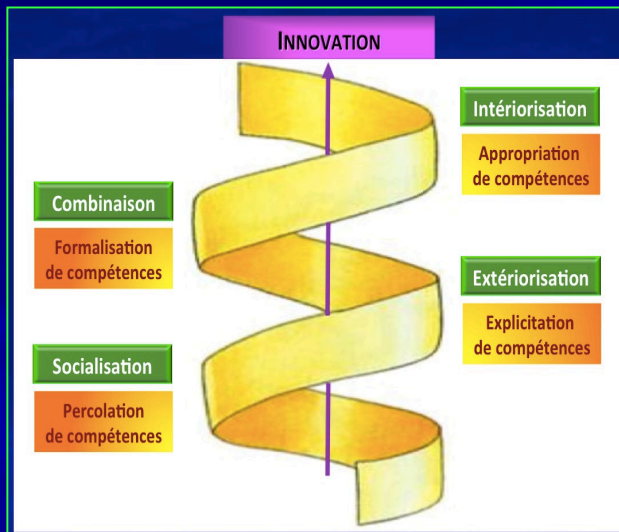
Sa réussite passe par  
l'engagement de  
nombreux acteurs



étudiants en  
formation



Équipe  
pédagogique



Communauté  
universitaire

Management de différents collectifs

La question de l'évaluation

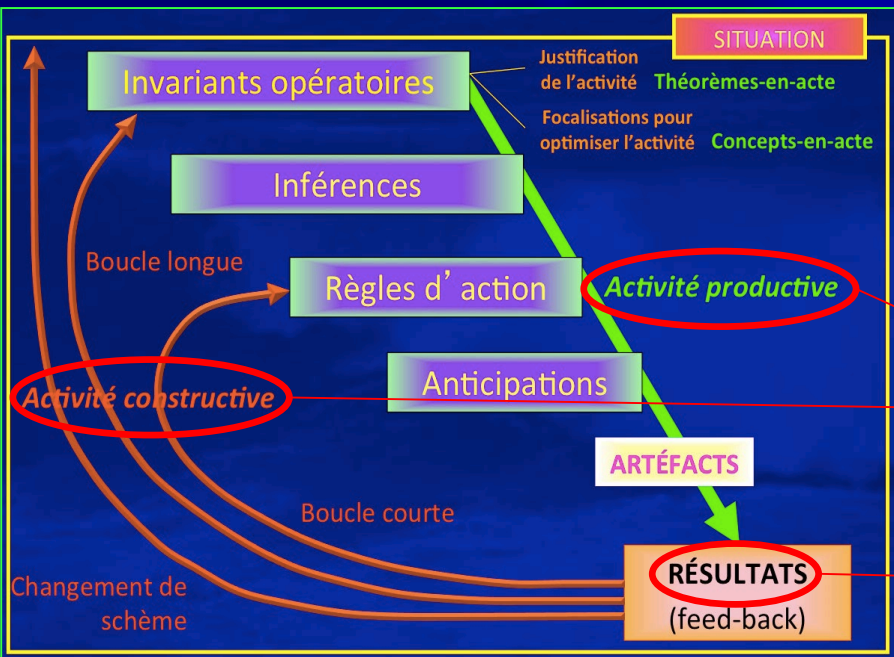
L'évaluation à l'université

Est, le plus souvent, une évaluation de connaissances et de performance

Est, le plus souvent, conçue comme déterminée par ce qui a été enseigné

Se traduit, le plus souvent, à travers des notes et des moyennes

Nécessité de bien distinguer performance et compétences



Des méthodes nouvelles d'évaluation s'imposent

Compétence

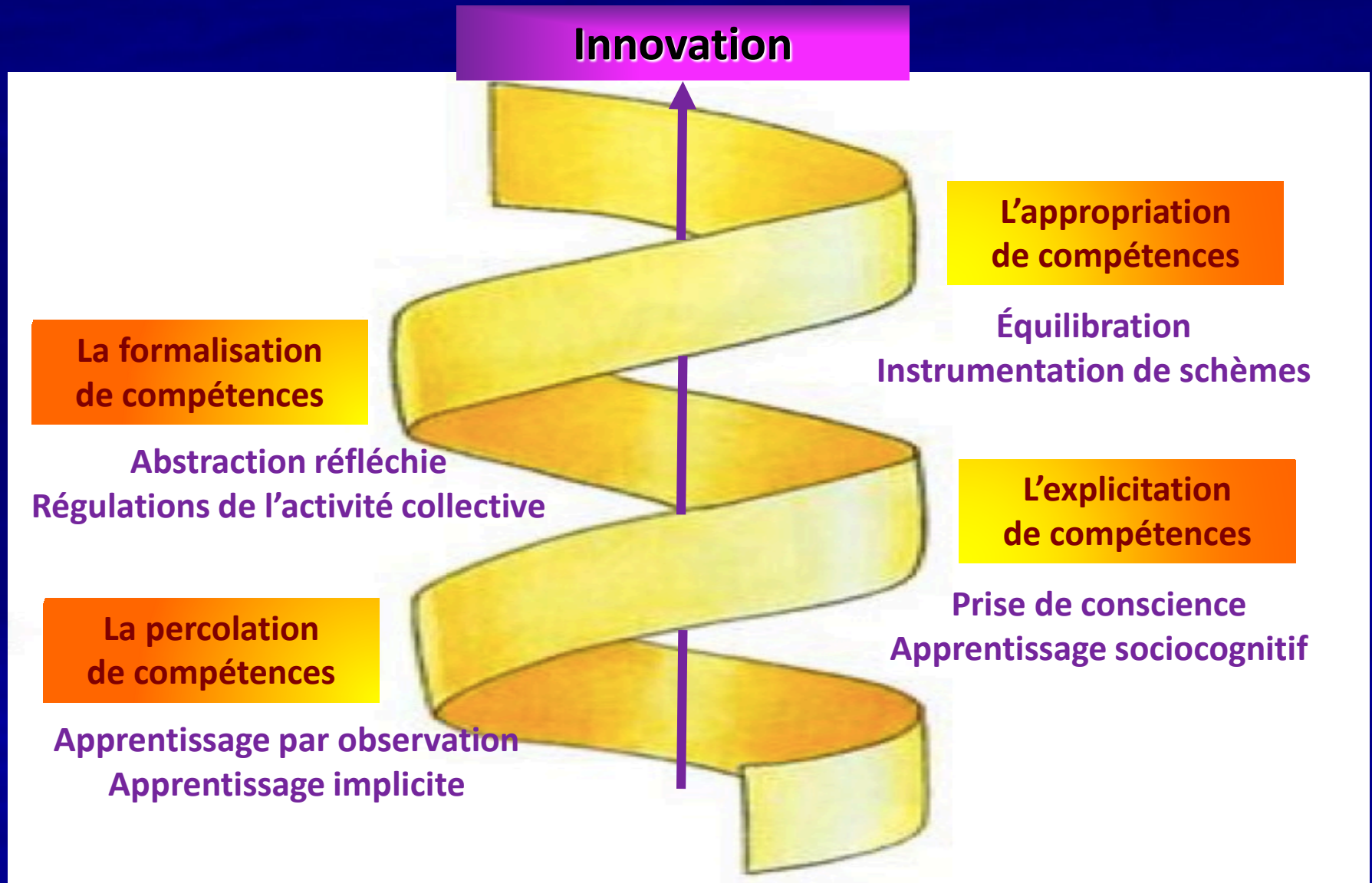
Performance

# Une grille d'évaluation des compétences

Types de composantes de la compétence		Types de questions pour évaluer des compétences
Modalités de mise en œuvre (Règles d'action)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les différentes actions que vous mettriez en œuvre pour traiter cette tâche dans cette situation ?</li> <li>• Y a-t-il des choses qu'il faut faire d'abord et d'autres ensuite ?</li> <li>• Quelles sont les actions ou opérations à mener de front ?</li> <li>• ...</li> </ul>
Résultats attendus de l'activité engagée (Anticipations)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels résultats attendriez-vous de cette activité ?</li> <li>• A quoi pourrait-on juger la qualité de cette activité ?</li> <li>• ...</li> </ul>
Possibles ajustements en fonction des circonstances (Inférences)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que vous procéderiez toujours de la même manière si la situation changeait ?</li> <li>• Quelles sont les circonstances qui vous amèneraient à vous y prendre différemment ?</li> <li>• ...</li> </ul>
Fondements conceptuels de l'activité (Invariants opératoires)	Justification de l'activité (Théorèmes-en-acte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles raisons avanceriez-vous pour justifier votre manière de traiter cette tâche dans cette situation ?</li> <li>• Y a-t-il des connaissances, des valeurs, des principes, des croyances, des normes, etc. qui justifient une telle réalisation de cette activité ?</li> <li>• ...</li> </ul>
	Focalisations pour optimiser l'activité (Concepts-en-acte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les éléments à prendre en compte pour réussir au mieux cette activité ?</li> <li>• A quoi faut-il faire particulièrement attention pour réussir au mieux cette activité ?</li> <li>• ...</li> </ul>
Artéfacts utilisables		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les outils que vous utiliseriez pour réaliser cette activité ?</li> <li>• ...</li> </ul>
Indicateurs de résultats (Feed-back)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les critères sur lesquels vous évalueriez votre activité ?</li> <li>• Sur quels éléments pourrait se fonder un observateur extérieur pour savoir si vous avez ou non réussi votre activité ?</li> <li>• ...</li> </ul>
Régulations		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ferriez-vous si vous obteniez un résultat non conforme à vos attentes ?</li> </ul>

# **PISTES DE TRAVAIL POUR UN PILOTAGE CLAIRVOYANT**

# Les processus en jeu dans le modèle de management



# 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"> <li>• Une analyse des besoins</li> <li>• Un diagnostic individuel et/ou de groupes</li> <li>• ...</li> </ul>
Modalités de mise en œuvre (Règles d'action)		<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                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Décrire les principaux éléments du contexte</li> <li>– Reformuler la demande et contractualiser la mission</li> </ul> </li> <li>• ...</li> <li>• Etablir un diagnostic                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Choisir une méthode d'investigation</li> <li>– Collecter et interpréter les données</li> </ul> </li> <li>• Focaliser son attention sur les différents aspects de la compétence du client</li> <li>• ...</li> </ul>
Possibles ajustements en fonction des circonstances (Inférences)		<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 (Invariants opératoires)	Justification de l'activité (Théorèmes-en-acte)	<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 (Concepts-en-acte)	<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 (Feed-back)		<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**

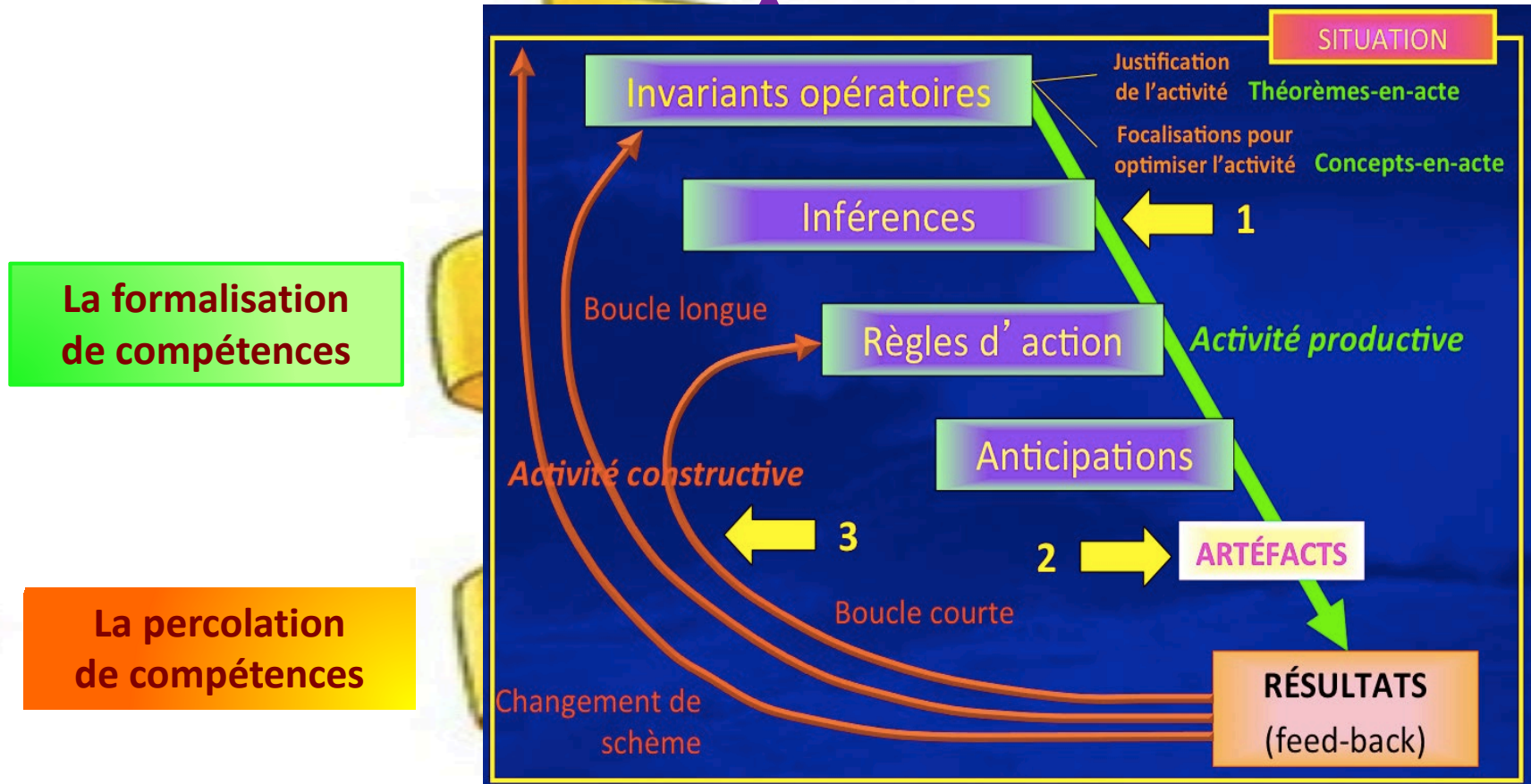
- Élaborer des référentiels institutionnels
- Faire de la prospective
- Produire de la littérature
- Proposer des prescriptions
- Etc.

**La formalisation  
de compétences**

**La percolation  
de compétences**

# Favoriser la formalisation des compétences

## Innovation



# Faire de la prospective

<b>En référence aux différents types d'adaptation de l'activité</b>	<b>Type de questionnement orienté vers l'innovation</b>
<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 » (cf. Vygotski)
- Proposer un « tutorat » adapté (cf. Bruner ; MADIC)
- Favoriser l'équilibration (cf. Piaget)
- Favoriser l'instrumentation (cf. Rabardel)
- Etc.

**L'appropriation de compétences**

**L'explicitation de compétences**

# Favoriser l'appropriation de compétences

**Innovation**

## **Exemple**

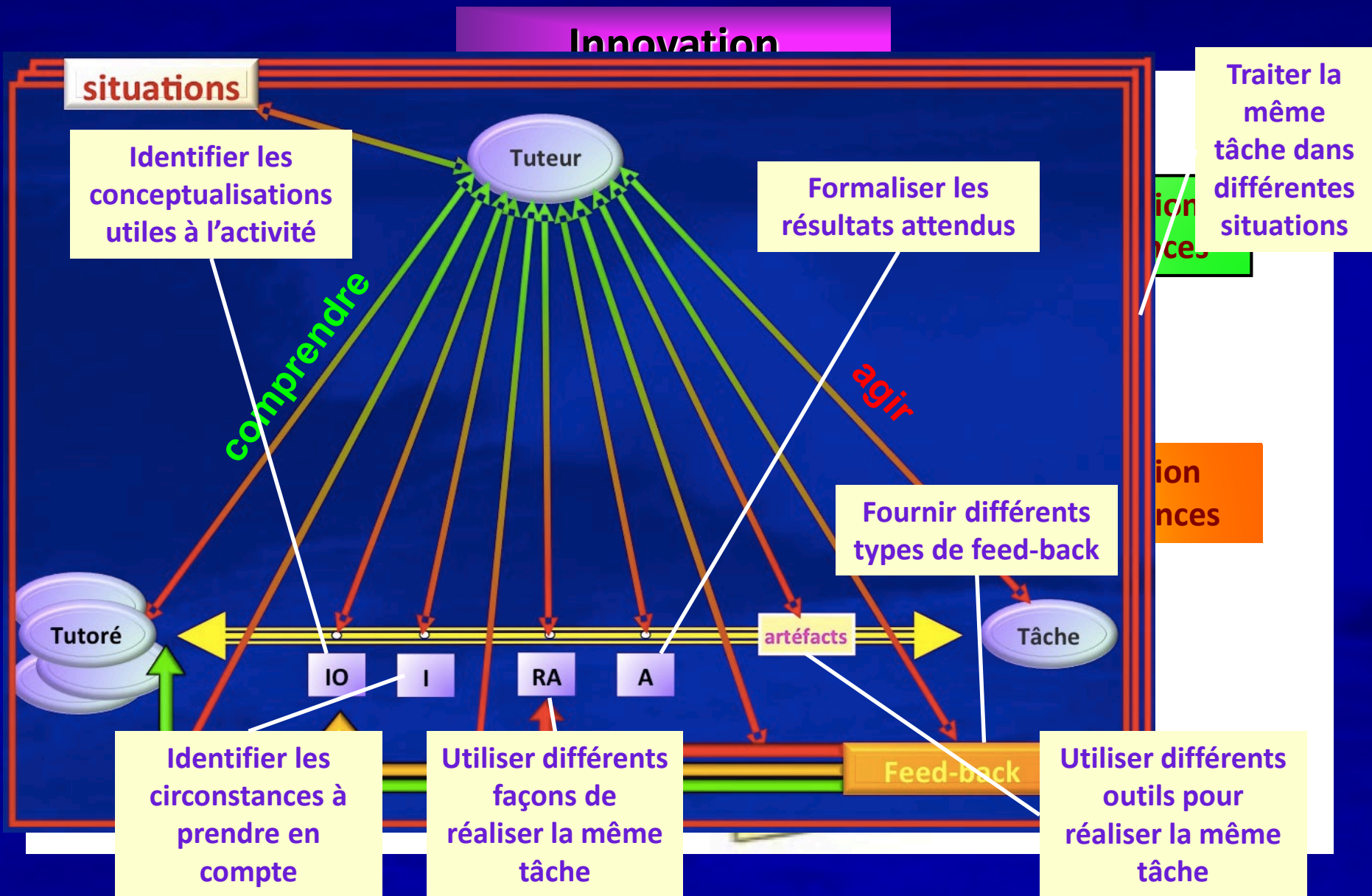
### **Proposer un tutorat adapté**

- 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



**Une démarche de  
développement pour**



**Une démarche de  
management de  
l'innovation pour**

les étudiants

les enseignants

tous les acteurs  
impliqués

différents types  
de collectifs  
(étudiants, équipes  
pédagogiques, établissement, ...)



**Un cadre théorique  
indispensable pour**

des opérationnalisations  
nombreuses et  
cohérentes

# 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.** (2018). *Compétences et approche-programme. Outiller le développement d'activités responsables*. Londres : ISTE Editions.
- Coulet, J.C.** (2018). The organization activity: a foresight approach of theoretical knowledge evolution in management science. *Technological forecasting and social change* (in press), disponible en ligne, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517305012>.
- 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.
- Coulet, J.-C. & Lièvre, P.** (en préparation). The SECI model in the light of developmental and learning psychology.



# Étape 1 : la description macroscopique

	Rapport à la tâche	Rapport à autrui	Rapport à soi
<b>Compétence générale n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sous-compétence n° 1</li><li>• Sous-compétence n° 2</li><li>• Sous-compétence n° 3</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sous-compétence n° 1</li><li>• Sous-compétence n° 2</li><li>• Sous-compétence n° 3</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sous-compétence n° 1</li><li>• Sous-compétence n° 2</li><li>• Sous-compétence n° 3</li><li>• Etc.</li></ul>
<b>Compétence générale n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sous-compétence n° 1</li><li>• Sous-compétence n° 2</li><li>• Sous-compétence n° 3</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sous-compétence n° 1</li><li>• Sous-compétence n° 2</li><li>• Sous-compétence n° 3</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sous-compétence n° 1</li><li>• Sous-compétence n° 2</li><li>• Sous-compétence n° 3</li><li>• Etc.</li></ul>



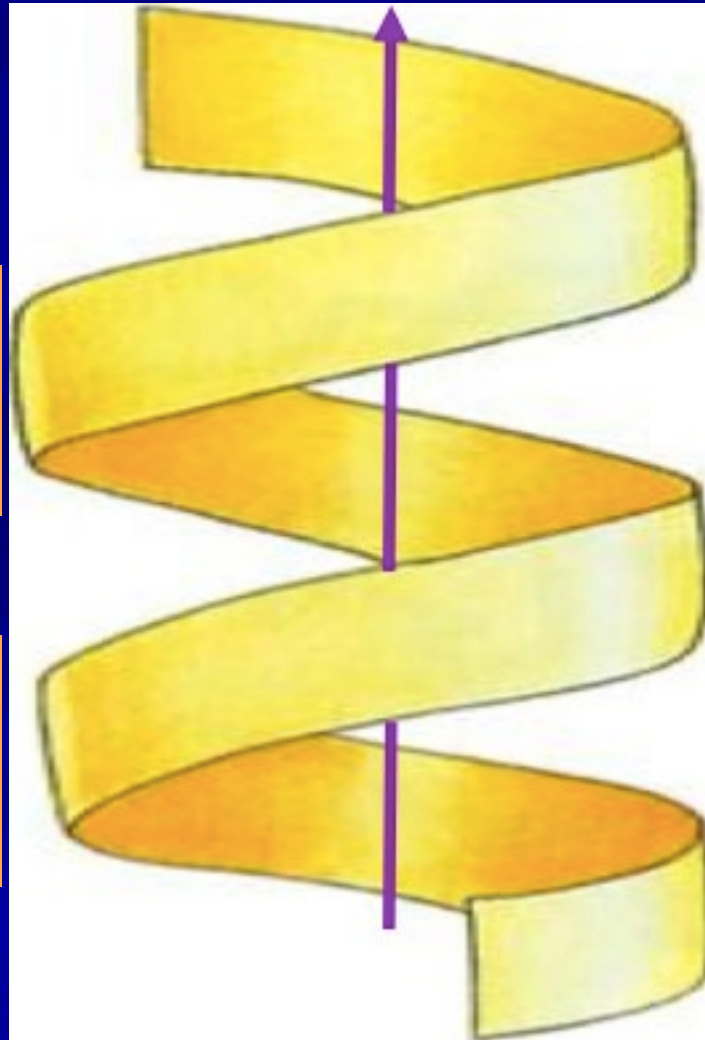
# Étape 2 : la description "meso" ou "micro"

		Rapport à la tâche	Rapport à autrui	Rapport à soi
<b>Invariants opératoires</b>	<b>Théorèmes-en-acte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorème-en-acte 1</li> <li>• Théorème-en-acte 2</li> <li>• Théorème-en-acte 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorème-en-acte 1</li> <li>• Théorème-en-acte 2</li> <li>• Théorème-en-acte 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorème-en-acte 1</li> <li>• Théorème-en-acte 2</li> <li>• Théorème-en-acte 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>
	<b>Concepts-en-acte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept-en-acte 1</li> <li>• Concept-en-acte 2</li> <li>• Concept-en-acte 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept-en-acte 1</li> <li>• Concept-en-acte 2</li> <li>• Concept-en-acte 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept-en-acte 1</li> <li>• Concept-en-acte 2</li> <li>• Concept-en-acte 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Inférences</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inférence 1</li> <li>• Inférence 2</li> <li>• Inférence 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inférence 1</li> <li>• Inférence 2</li> <li>• Inférence 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inférence 1</li> <li>• Inférence 2</li> <li>• Inférence 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Règles d'action</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle d'action 1</li> <li>• Règle d'action 2</li> <li>• Règle d'action 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle d'action 1</li> <li>• Règle d'action 2</li> <li>• Règle d'action 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle d'action 1</li> <li>• Règle d'action 2</li> <li>• Règle d'action 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Anticipations</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation 1</li> <li>• Anticipation 2</li> <li>• Anticipation 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation 1</li> <li>• Anticipation 2</li> <li>• Anticipation 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation 1</li> <li>• Anticipation 2</li> <li>• Anticipation 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Artéfacts</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artéfact 1</li> <li>• Artéfact 2</li> <li>• Artéfact 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artéfact 1</li> <li>• Artéfact 2</li> <li>• Artéfact 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artéfact 1</li> <li>• Artéfact 2</li> <li>• Artéfact 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Observables</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observable 1</li> <li>• Observable 2</li> <li>• Observable 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observable 1</li> <li>• Observable 2</li> <li>• Observable 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observable 1</li> <li>• Observable 2</li> <li>• Observable 3</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Un outil de co-construction  
de compétences organisationnelles**

**Un outil de capitalisation  
et de référence à  
l'expérience commune**

**Un outil de percolation  
d'expériences**



**Un outil d'aide à la  
construction  
de compétences**

**Un outil d'explicitation et  
d'élaboration  
d'expériences**

# Le référentiel de compétences

Un outil de co-construction de compétences individuelles et collectives

Une conception alternative de référentiels de compétences

Un outil généralement mal conçu

Un outil généralement mal utilisé

Compétence mal définie

Confusion tâche / activité

**MADDEC**  
et  
**Modèle spiralaire**

Production hiérarchique normative

Pas de management des compétences