

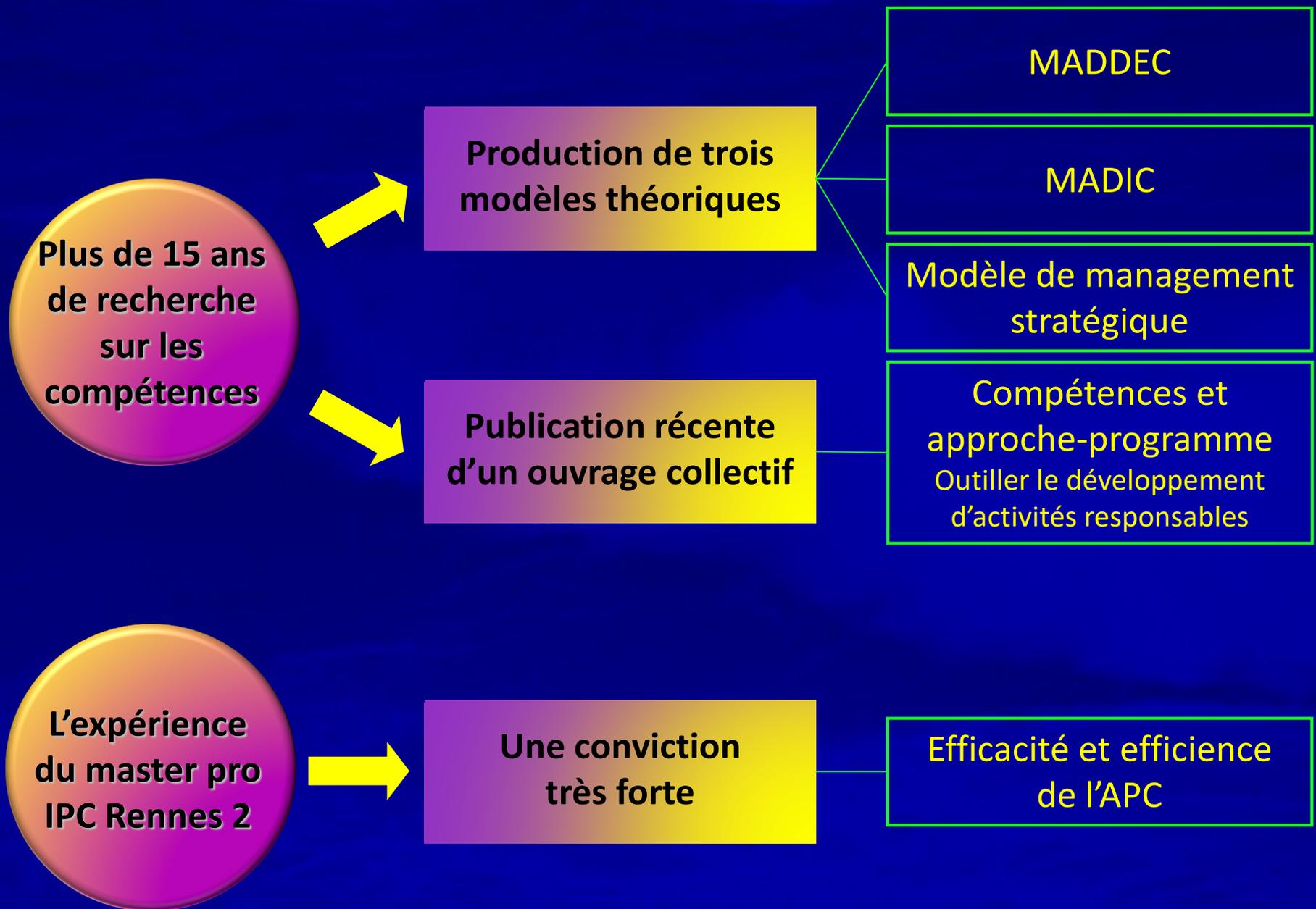
Mise en œuvre de l'A.p.c. dans l'enseignement supérieur

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



LE LEXIQUE ET LES CONCEPTIONS SOUS-JACENTES

Définition de la compétence

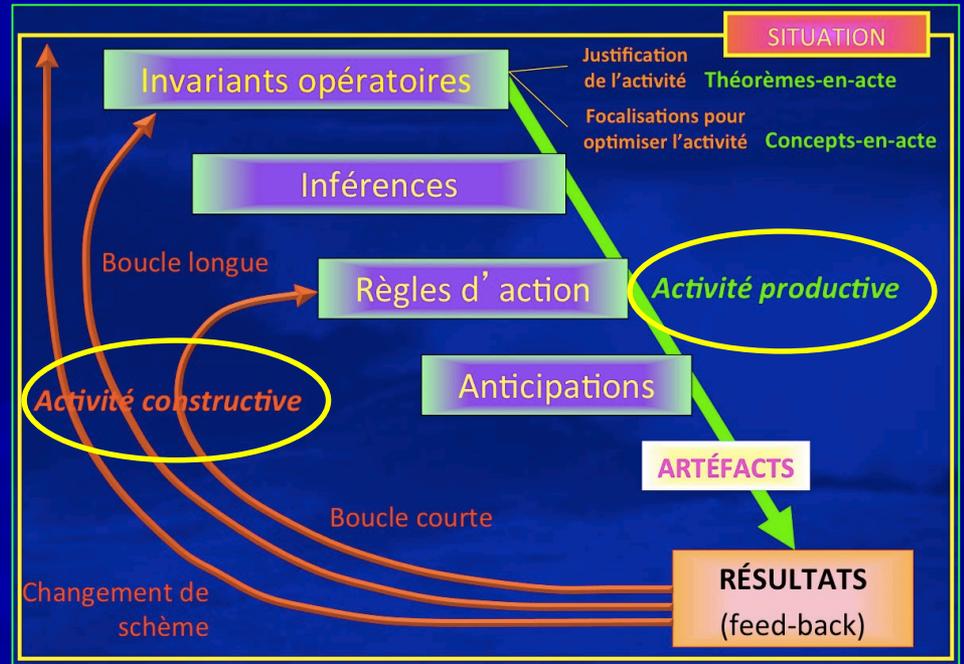
Éviter les problèmes classiques

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

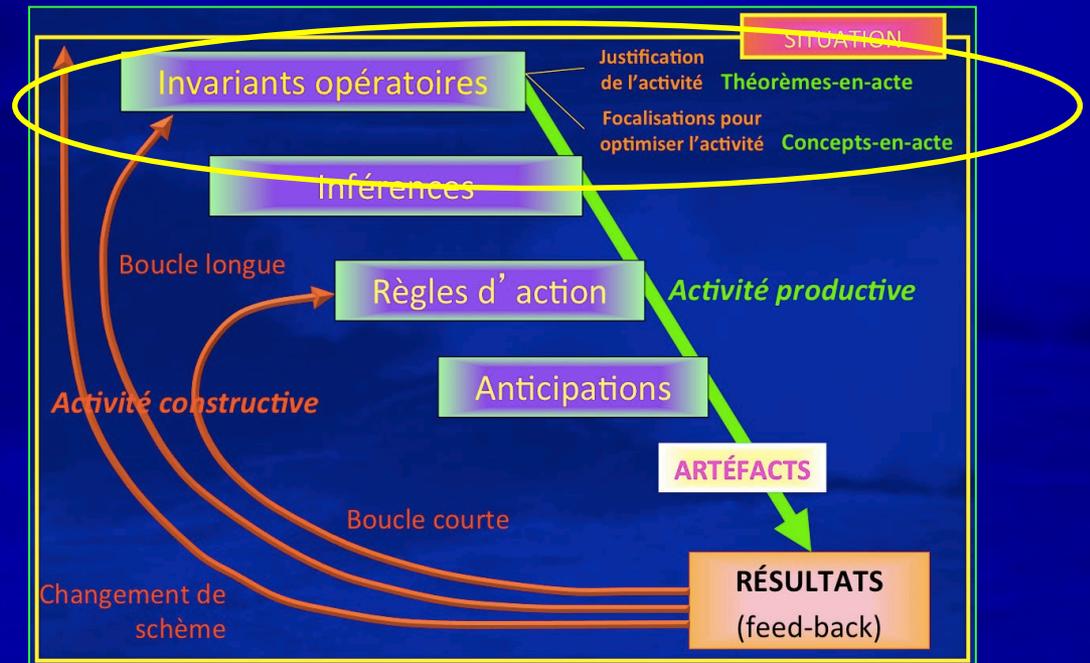
L'intérêt
de la notion
d'invariants opératoires

Ce qui est tenu
pour pertinent

notions
concepts

Ce qui est tenu
pour vrai

normes
valeurs
savoirs
connaissances
croyances
etc.



**Positionnement
conceptuel
et lexical**

**Éviter
l'inflation**

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

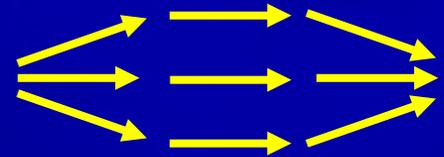
**Marquer la différence
tâche / activité**

Tâche

métier
mission
fonction

**Ce qu'il y a
à faire**

**État
initial**



**État
final**

Référentiel métier

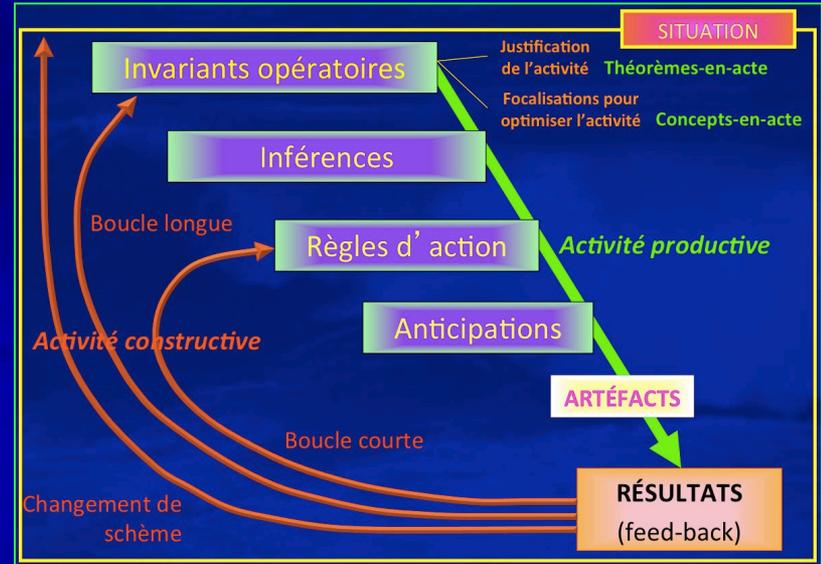
Activité

mobilisation
d'une
compétence

**Ce qui est
fait ici et
maintenant**



Référentiel de compétences



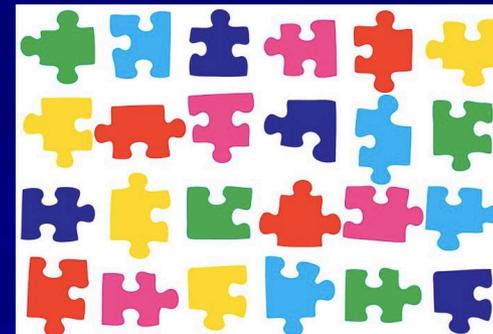
Approches
programme
et par
compétences

Rompre avec
l'approche cours

Objectifs généraux
prescrits

Juxtaposition
d'enseignements

Objectifs spécifiques
hétérogènes



Exploiter la
complémentarité
AP / APC

Approche par compétences

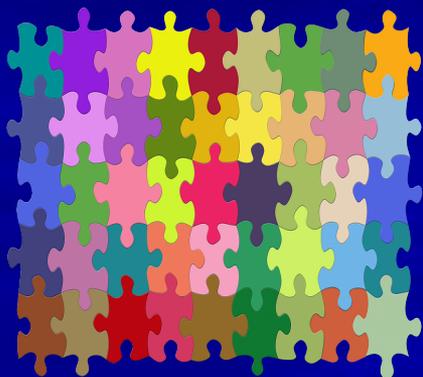
Exprimer le profil de sortie
en compétences
(référentiel de compétences)

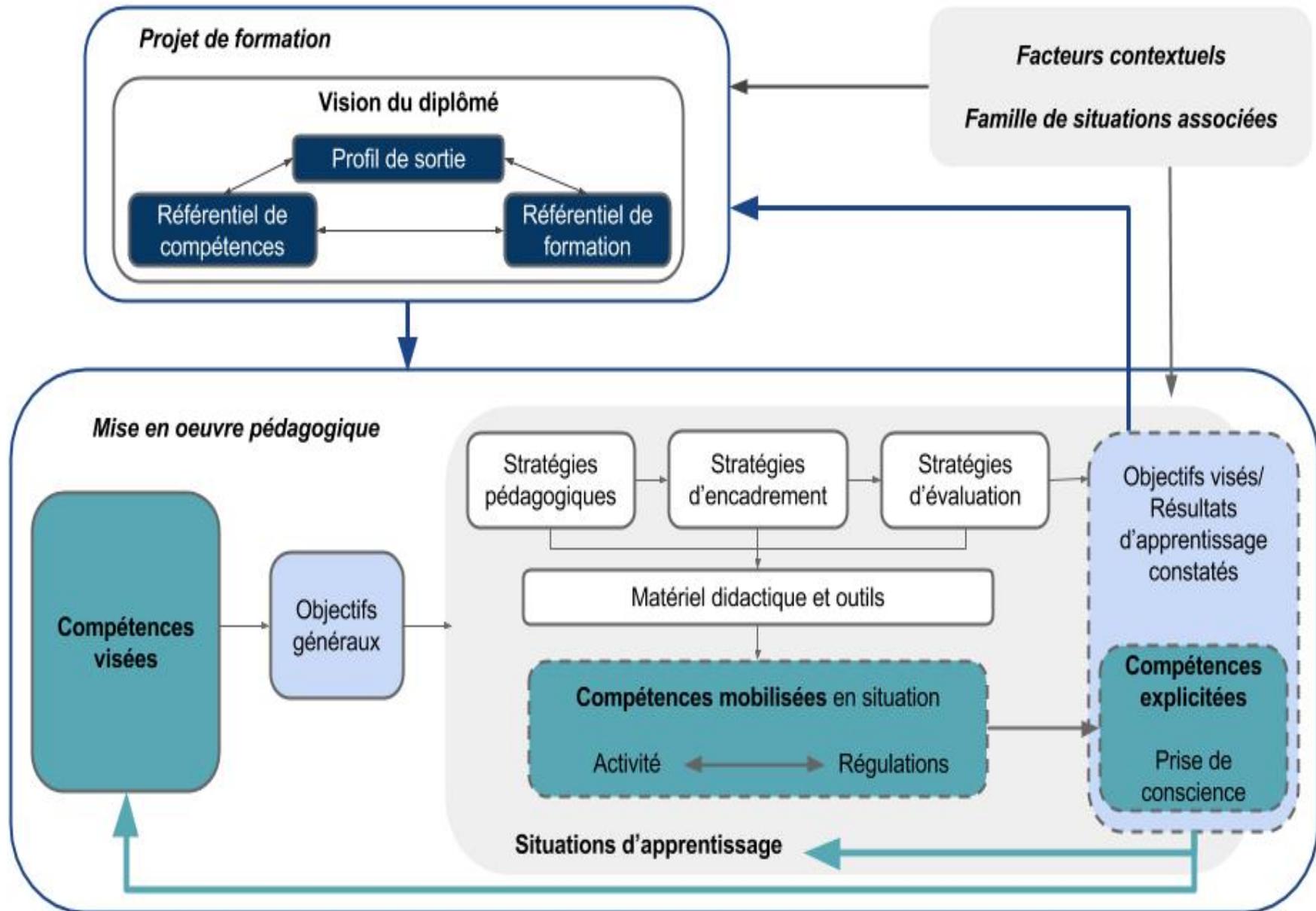
Élaborer
un
référentiel de formation

Faire exprimer les
compétences construites
(portfolio)

Approche programme

Définir le profil de sortie
et coordonner
les enseignements



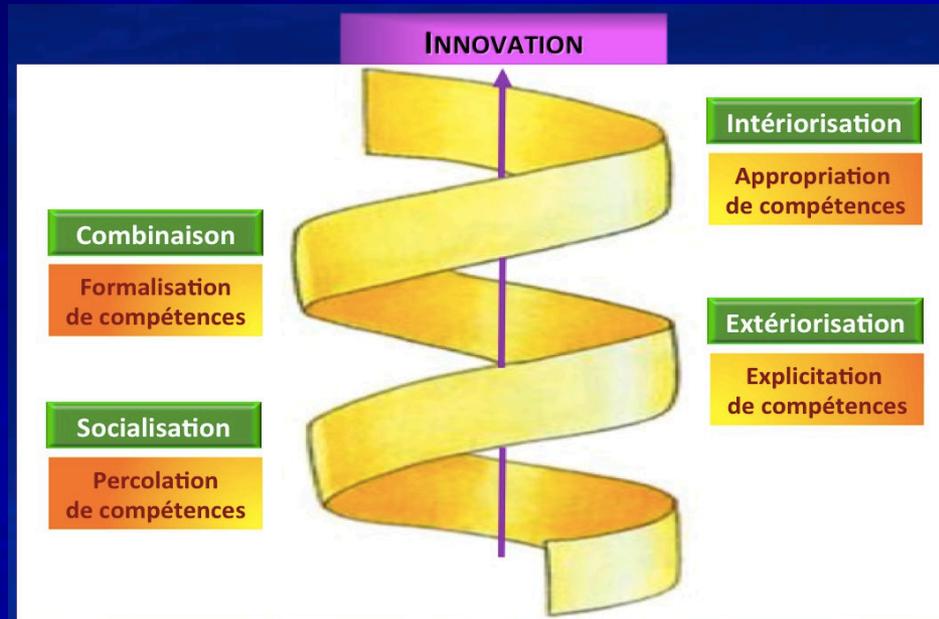
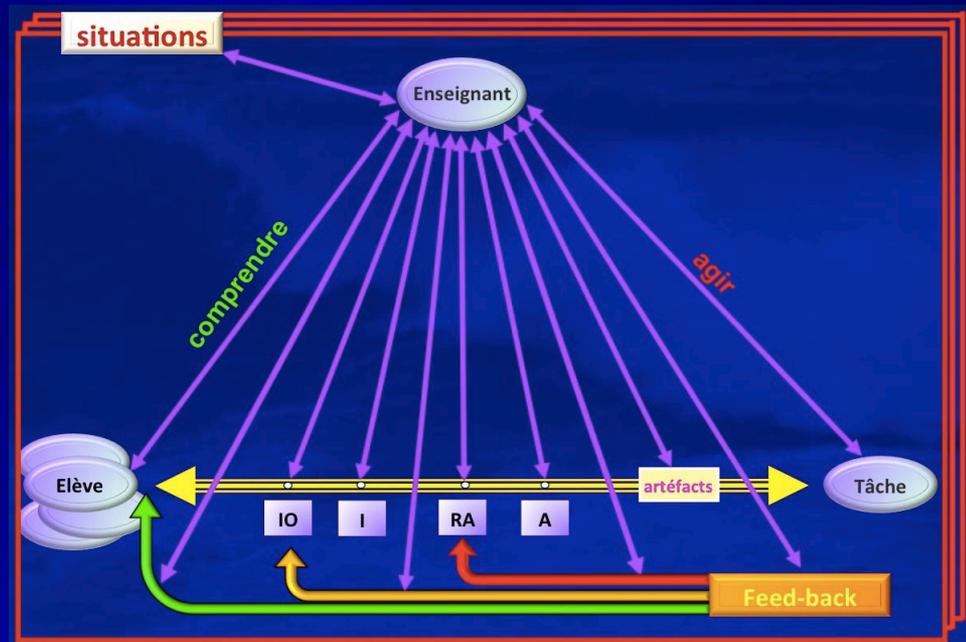


Loisy & Coulet (2018, p. 249)

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

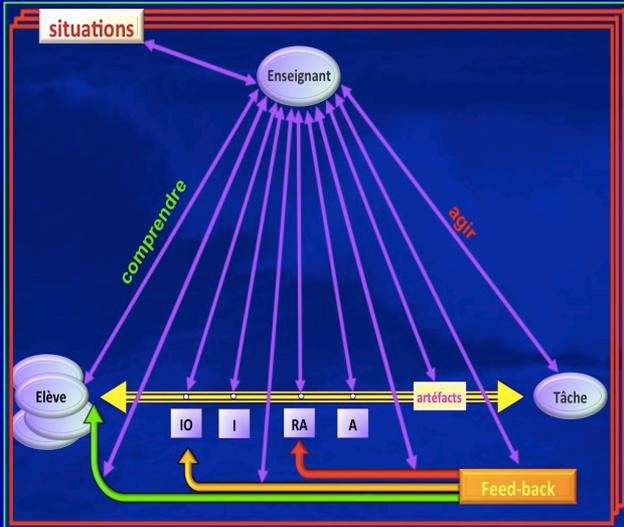
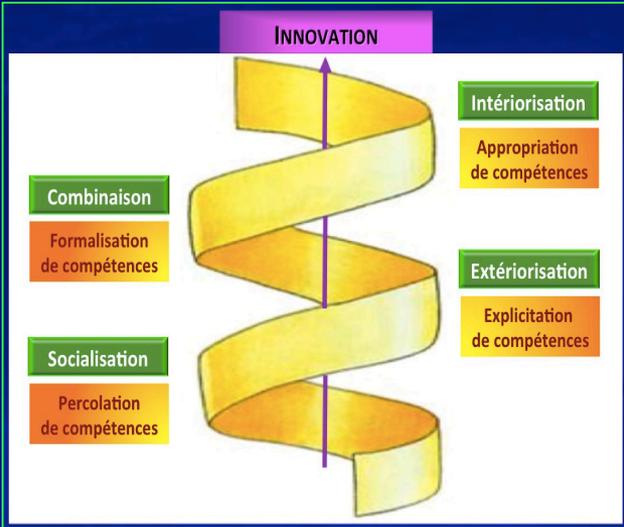
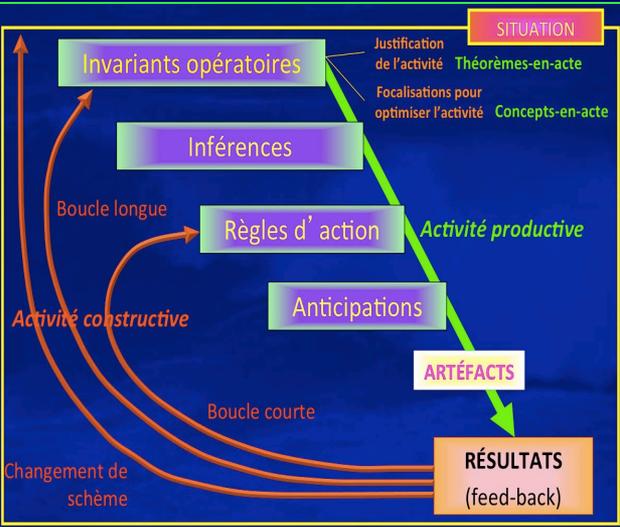
La notion de compétence

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

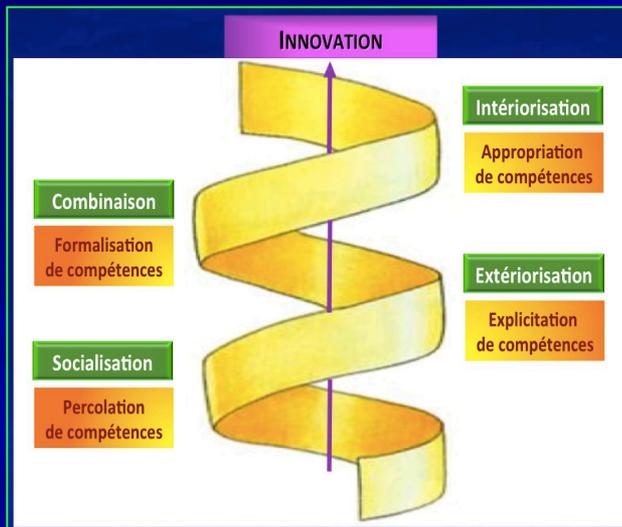
Sa réussite passe par
l'engagement de
nombreux acteurs



étudiants en
formation



Équipe
pédagogique



Communauté
universitaire

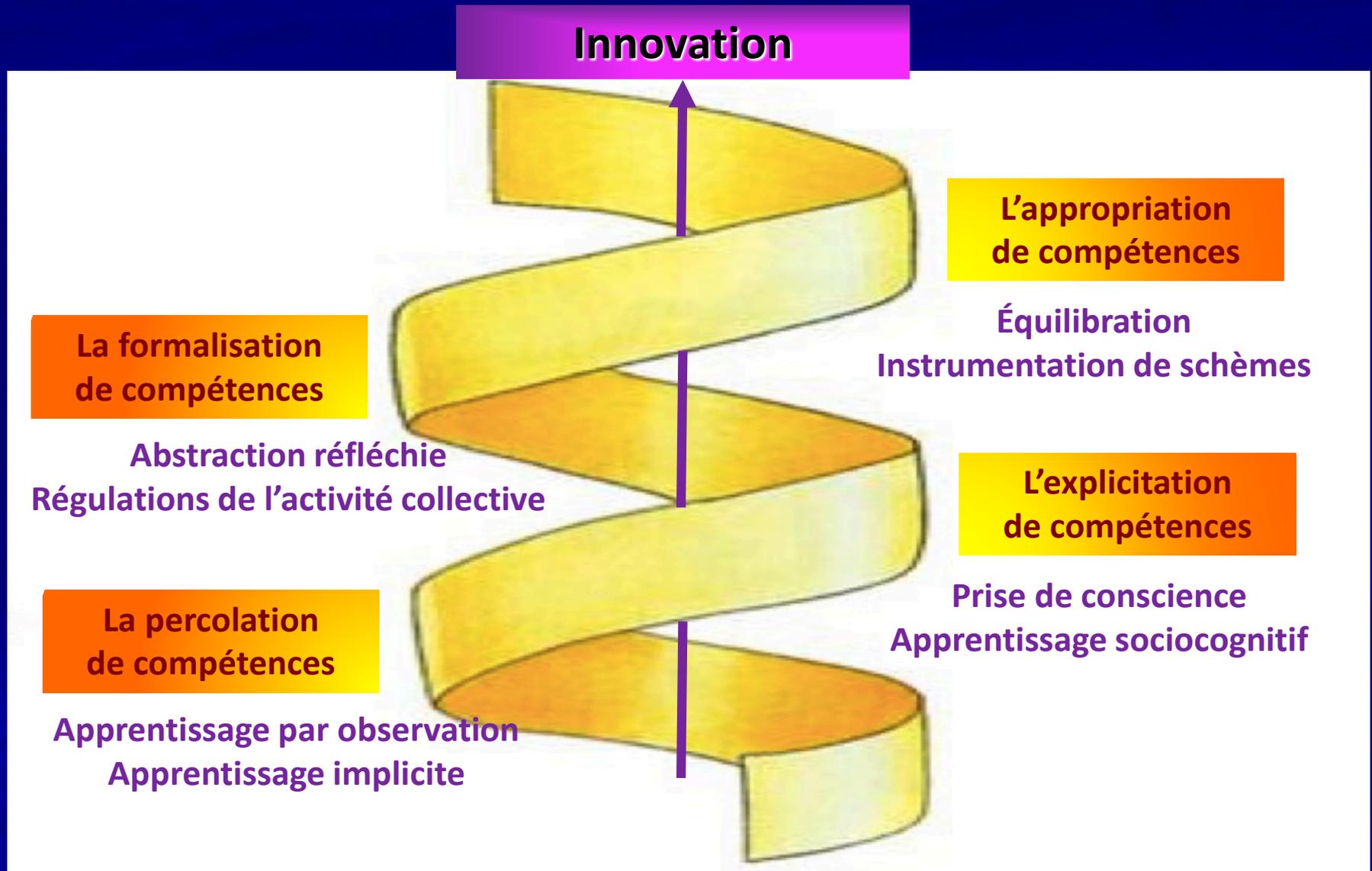
Management de différents collectifs

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

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"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> – Décrire les principaux éléments du contexte – Reformuler la demande et contractualiser la mission • ... • Etablir un diagnostic <ul style="list-style-type: none"> – 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

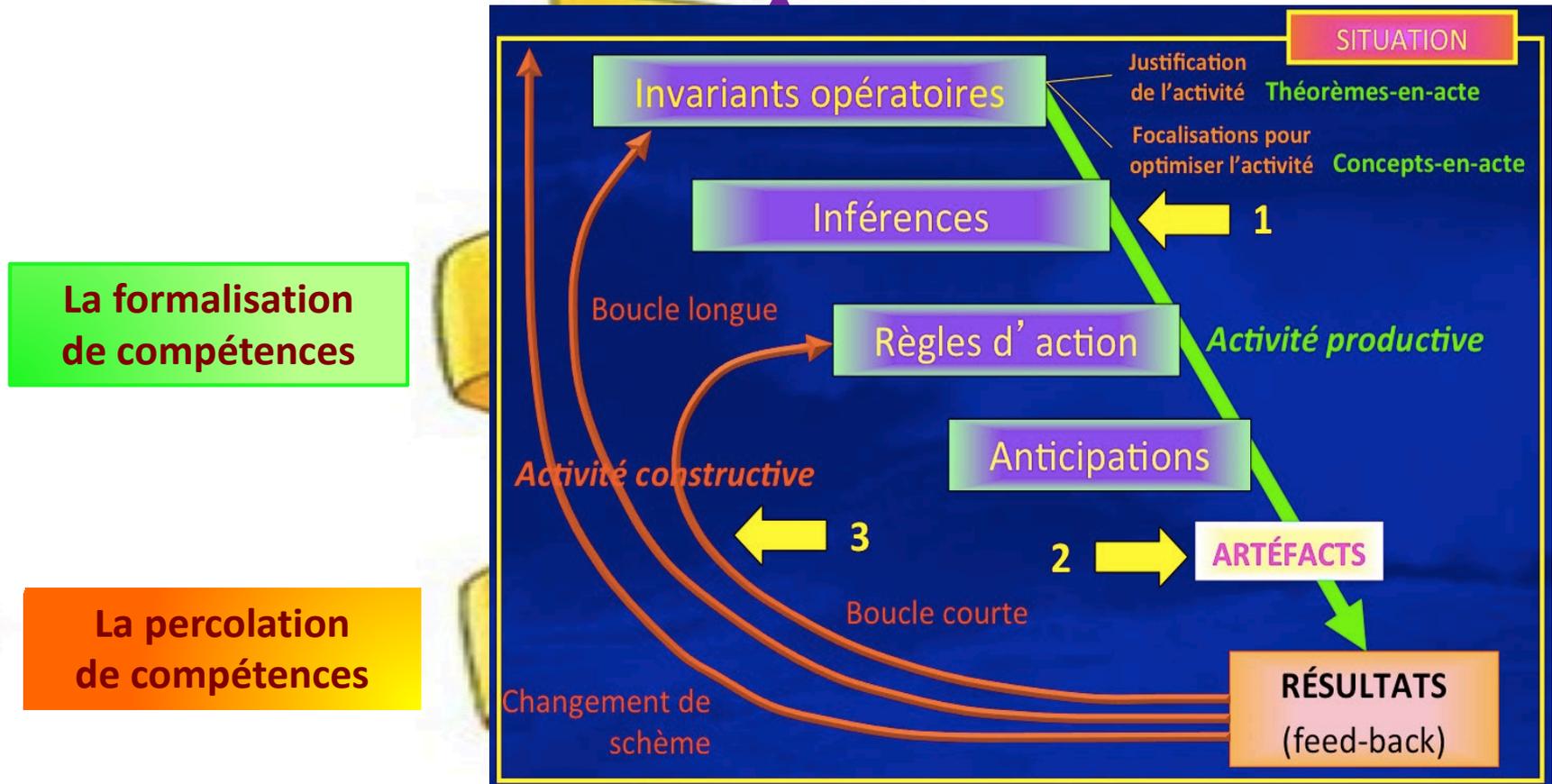
- Élaborer des référentiels institutionnels
- Faire de la prospective
- Produire de la littérature
- Proposer des prescriptions
- Etc.

**La formalisation
de compétences**

**La percolation
de compétences**

Favoriser la formalisation des compétences

Innovation



Faire de la prospective

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 » (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**

CONCLUSION



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
Compétence générale n° 1	<ul style="list-style-type: none">• Sous-compétence n° 1• Sous-compétence n° 2• Sous-compétence n° 3• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Sous-compétence n° 1• Sous-compétence n° 2• Sous-compétence n° 3• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Sous-compétence n° 1• Sous-compétence n° 2• Sous-compétence n° 3• Etc.
Compétence générale n° 2	<ul style="list-style-type: none">• Sous-compétence n° 1• Sous-compétence n° 2• Sous-compétence n° 3• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Sous-compétence n° 1• Sous-compétence n° 2• Sous-compétence n° 3• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Sous-compétence n° 1• Sous-compétence n° 2• Sous-compétence n° 3• Etc.

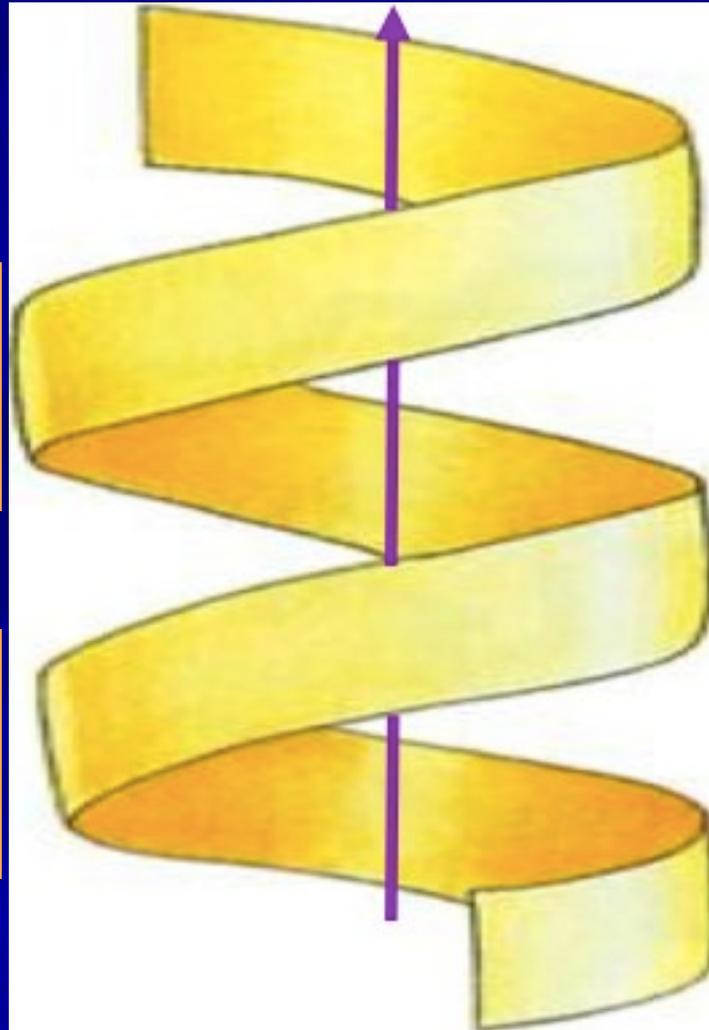
Étape 2 : la description "meso" ou "micro"

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

**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