

Atelier du Vendredi 24 janvier 2020 « Accompagnement des équipes et formation à l'APC » Animateurs : François Gauer et Isabelle Mirbel

Les éléments de réflexion en réponse à la question "**Services administratifs et scolarité, gouvernance, enseignants, conseillers pédagogiques : Comment développer une collaboration fructueuse au service de l'approche par compétences ?**" s'articulent autour de 4 dimensions : la communication, les rôles des différents acteurs, la formation et la mise en œuvre.

Le triptyque de l'importance du portage politique, de la clarté des objectifs visés par la démarche, et du fait que l'étudiant soit au cœur des réflexions, est ressorti dans l'ensemble des productions de l'atelier. Il a semblé nécessaire qu'une impulsion et un soutien soient affirmés, seulement, l'innovation de se décrète pas. L'APC concerne de nombreux acteurs car elle touche les programmes, les évaluations, les pratiques pédagogiques, les outils numériques, ... Il est donc important de partager les connaissances communes et les avancées de la démarche de manière large. **La communication peut se penser à plusieurs niveaux** : de manière large pour favoriser un lexique commun et une connaissance globale des enjeux (il ne s'agit pas d'une lubie de quelques individus), mais aussi de manière plus resserrée (outils / modalités de communication au sein d'une équipe pédagogique par exemple). Il semble intéressant de rendre visibles les avancées des équipes (au sens large) engagées. Nous sommes une espèce sociale, planifier les espaces de paroles peut favoriser la collaboration.

Pistes concrètes :

- Commencer avec un séminaire général sur l'intérêt de la démarche en invitant tous types d'acteurs (pas uniquement les enseignants)
- Faire intervenir un coach / animateur extérieur pour faire dialoguer les métiers (par exemple : un entraîneur de rugby spécialisé dans le travail d'équipe)
- Organiser des séminaires de travail afin de créer des temps communs pour les équipes pédagogiques (permettre aux acteurs de s'isoler du quotidien, de se connaître mutuellement)
- Intégrer régulièrement des « référents métiers » dans les réflexions pour offrir différentes visions
- Profiter des moments clefs déjà existants : conseils de perfectionnement, événements autour de la pédagogie, ...

Solliciter les bonnes personnes au bon moment ne peut se faire qu'en ayant une connaissance des compétences et apports de chacun. Il est donc important de se **connaître et d'identifier les acteurs** dans le but de composer des équipes mixtes rassemblant des visions et des compétences variées. Les acteurs impliqués peuvent varier d'une réunion à l'autre en fonction de l'avancée du projet. Il est possible de rassembler : des enseignants et des personnels administratifs, mais également des étudiants et des professionnels. Les rôles et apports de chacun devraient être réfléchis et connus de tous.

Pistes concrètes :

- Se questionner sur l'influence de l'APC sur les différents acteurs pour savoir quand les impliquer

- Identifier des « référents-métiers » sensibilisés à la démarche et qui pourraient apporter plus ou moins régulièrement leur éclairage aux équipes pédagogiques, voire les intégrer pleinement à ces équipes
- Inviter à des moments clefs les étudiants dans les réflexions
- Inviter des professionnels dans les réflexions

Tout le monde ne part pas du même endroit concernant la maîtrise de l'APC. Le changement de paradigme étant important, il peut être intéressant de repérer les éléments sur lesquels il serait bon de monter en compétences pour mener à bien la démarche. Ces **formations** pourraient prendre plusieurs formes, de la plus classique (formations en présentiel et/ou à distance), en passant par de l'accompagnement d'équipe en interne (par exemple accompagnement par un service d'appui à la pédagogie), à des formes plus informelles (expertise d'un expert extérieur ou partages d'expériences avec des équipes qui ont démarré la mise en œuvre).

Pistes d'action :

- Formation au management d'équipe à destination des VP / chargés de mission
- Temps d'échange entre les différents « pilotes référents » de la démarche
- Apport par une expertise extérieure (suivi distancié d'une personne spécialisée dans le domaine)
- S'appuyer sur des retours d'expériences et témoignages (d'acteurs internes ou externes à l'établissement)
- Proposer un accompagnement interne qui puisse s'adapter aux rythmes variés des équipes

Enfin, dernier le dernier élément abordé par l'ensemble des productions concernant cette première question lors de l'atelier concerne **la mise en œuvre et le suivi de la démarche**. Il est revenu à plusieurs reprises dans les échanges qu'un cadre trop rigide serait contre-productif. Une collaboration « fructueuse » pourrait être favorisée par un collectif qui s'empare du sujet et qui crée son propre modèle dans un cadre donné. Il s'agirait alors de respecter les temporalités différentes et d'essayer autant que possible de laisser du temps aux acteurs impliqués, ainsi que d'offrir un environnement rassurant en sécurisant les étapes (inspiration de la roue de Deming ou PDCA) notamment en proposant d'y aller peu à peu et de permettre des phases de test.

Pistes concrètes :

- Veiller à ne pas épuiser les forces : bien choisir les formats (réunions plénière, sous-groupes de travail sur des thèmes plus spécifiques, ...)
- S'inspirer des méthodes agiles à long terme en visant une mise en œuvre de l'APC par étapes progressives et en rassemblant régulièrement différents types d'acteurs
- Permettre des tests et expérimentations : sur une formation pilote, sur une UE, ...

Les éléments de réflexion en réponse à la question "**L'approche par compétences suscite des craintes, des blocages, des résistances. Comment les dépasser ?**" s'articulent autour de 4 dimensions : le soutien de l'établissement, l'information, l'importance de rassurer et des éléments méthodologiques.

Le **soutien de la gouvernance** est le préalable incontournable à la mise en place de l'approche par compétences. Et il apparaît souhaitable que l'établissement propose également des dispositifs pour les enseignants-chercheurs afin de leur permettre de dégager du temps pour se consacrer à cette réflexion.

En réponse à la diversité actuelle des mises en œuvre (dans le primaire, le secondaire et dans les établissements du supérieur), des perceptions et des définitions (comme celle de Jacques Tardif ou celle de Jean-Claude Coulet par exemple), il apparaît essentiel de bien **communiquer** sur l'approche par compétences dès le début du projet pour en assurer un bon démarrage. Cette étape de communication a pour objectif de trouver un consensus dans les définitions (compétences, finalité d'un diplôme, etc.), de démystifier l'approche

par compétences et de désamorcer les a priori afin d'identifier les craintes de chaque acteur (enseignant-chercheur, ingénieur pédagogique, ...). Replacer l'approche par compétences dans le contexte réglementaire (fiches RNCP, évaluation HCERES, processus de Bologne) peut également être incitatif. Les participants de l'atelier ont également insisté sur la nécessité de positiver sur le vocabulaire et le discours associés à l'approche par compétences. Pour cela, il leur semble également important de placer l'étudiant et son devenir au centre du débat. Enfin, il est important de mettre en valeur régulièrement ce qui a déjà été fait et de communiquer sur les retours d'expériences (en interne et en externe) pour faire diminuer le sentiment d'inconnu et valoriser les succès.

Afin de **rassurer** les équipes pédagogiques sur ce que signifie mettre en place une approche par compétences, il est important de s'appuyer sur ce qui existe déjà dans les formations et d'expliquer que mettre en place une approche par compétences ne signifie pas tout changer, qu'il n'y a pas d'injonction à changer le contenu d'un cours. Le changement doit venir de l'enseignant chercheur en fonction de ce qu'il fait et de ce qu'il souhaite mettre en place. Il est également important de rassurer sur le fait que cette démarche ne constitue par une rupture mais s'inscrit dans une continuité, dans une volonté d'amélioration, d'adaptation aux changements (du profil des étudiants et du métier d'enseignant chercheur) et qu'il s'agit d'une démarche sur le long terme. Enfin, il peut également être intéressant de rassurer sur la distinction entre innovation pédagogique et approche par compétences.

Enfin, en termes de **méthodologie**, les participants ont mis l'accent sur l'intérêt du travail de groupe notamment pour identifier les craintes de chacun et y apporter une réponse collective. Des focus groupes peuvent également être pertinents pour construire / identifier un lexique et des valeurs en commun. La participation des étudiants est bienvenue. Une stratégie pour initier une approche par compétences sur tout un établissement peut consister à identifier des formations pilotes, à consolider la démarche et à montrer un retour d'expérience positif à partir du travail réalisé par ces formations pour ensuite entraîner les autres équipes dans la démarche. Il est bien sûr également conseillé de proposer des formations, notamment pour l'accompagnement des enseignants-chercheurs et en réponse à leurs besoins. Il est important d'accepter des rythmes de mise en place différents suivant les équipes pédagogiques afin de laisser chaque équipe identifier ces objectifs et son planning. Enfin, il est suggéré d'utiliser les clés de la motivation selon Roland Viau (perception de valeur, de compétence et de contrôlabilité).

Les éléments de réflexion en réponse à la question " **Comment permettre aux équipes d'adhérer puis de se mobiliser pour l'approche par compétences ?** " s'articulent autour de 5 dimensions : un projet centré sur l'étudiant, le partage d'expérience, des objectifs réalisables, l'accompagnement par la formation des équipes, et le soutien de l'établissement.

Mettre en œuvre de façon efficace une approche par compétences nécessite une mobilisation des équipes, il est donc fondamental de pouvoir répondre à cette question. En premier lieu, s'il s'agit d'un changement en profondeur, les participants ont insisté sur fait que chacun doit d'abord initialement en comprendre les enjeux pour pouvoir y adhérer sans crainte.

Mobiliser les équipes autour d'un projet pour l'étudiant :

Replacer l'étudiant au cœur du dispositif est sans doute un préalable incontournable. Son avenir professionnel dépend en grande partie des compétences (dans leurs diversités) que le monde professionnel lui reconnaitra. Il s'agit donc d'une démarche au service de l'étudiant et non pas d'une réponse institutionnelle à un courant de pensée à la mode. De ce point de vue, limiter au maximum le vocabulaire spécialisé, voire même ne pas mentionner explicitement l'approche par compétences peuvent être des solutions à explorer pour minimiser les craintes et les a priori.

Permettre à chacun de pouvoir rejoindre le dispositif en y apportant son expérience :

L'approche par compétences est avant tout une démarche qui va permettre de nommer en toute simplicité les compétences travaillées, pour qu'elles se transmettent et se développent. Elle se construit donc en premier lieu sur les compétences des enseignants, et leurs expériences personnelles et professionnelles. Les participants recommandent de laisser la porte grande ouverte aux volontaires pour rentrer dans une approche réflexive pour que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice pour faciliter l'adhésion des uns et les autres. Dans certains cas, cela permettra même de décomplexer par rapport à une pédagogie qui peut étonner voire dérouter.

Tracer une feuille de route avec des objectifs définis et réalisables :

L'approche par compétences ne part pas de rien. Dans tous les établissements, de nombreuses choses ont déjà été faites sans que cela soit forcément explicitement connu ou reconnu. Tirer parti d'un bilan de ce qui a déjà été fait, parfois dans d'autres disciplines, pourra aider pour définir des orientations voire mêmes des livrables avec des objectifs intermédiaires. La communication autour des objectifs permettra à chacun se sentir plus concerné et de mieux voir comment prendre sa place dans le dispositif.

Accompagner les équipes tout au long du processus :

L'accompagnement des équipes sera un facteur fondamental du succès de la démarche et cela à 2 niveaux. Si la relation de confiance au sein de l'équipe est indispensable pour que chacun ose partager sur des savoir-faire et des savoir être donc sur des aspects très personnels de sa relation avec sa vie professionnelle, un accompagnement des équipes sera souvent nécessaire, notamment en leur proposant des séminaires organisés hors du quotidien. Créer un événement convivial, choisir un animateur extérieur qui saura apporter dynamisme et bienveillance, banaliser des créneaux dédiés permettant à tous de se retrouver et de travailler ensemble sont autant de pistes testées positivement par des établissements qui se sont engagés dans l'approche par compétences. Néanmoins, pour pouvoir rentrer dans cette action transformant en profondeur, il est également important d'aborder à la fois des aspects plus conceptuels et concrets, en proposant des plans de formation, en formant des référents ou en créant des réseaux de relais dans les composantes. Les formations à l'approche par compétences gagneront à être proposées de façon plus personnalisée pour des équipes pédagogiques bien définies, pour qu'elles se l'approprient selon leur propre rythme et leurs spécificités.

Faire de l'approche par compétences un objectif stratégique de l'établissement :

Les équipes pédagogiques ne pourront s'investir dans l'approche par compétences que si elles sentent que la gouvernance en fait un enjeu stratégique de la politique de formation, notamment en rattachant cette démarche de façon lisible à une vice-présidence identifiée, et pas seulement à un service ou une charge de mission. Les participants insistent sur le management de l'accompagnement au changement et la valorisation des investissements de chacun.