



Chantier
sur le développement
des compétences

LES COMPÉTENCES POUR

AGIR-ENSEMBLE

POUR ALLER PLUS LOIN...



Communagir

INTRODUCTION

Vous avez animé l'activité de révélation et les résultats vous amènent à vous questionner sur les suites possibles à y donner? Vous vous demandez comment se développent le mieux les compétences en contexte collectif? Vous avez besoin de pistes pour planifier les suites de l'activité? Ce court document est pour vous!

Visant à vous inspirer, il propose une suite à l'activité de révélation, présente quelques concepts de base utiles pour se retrouver, apporte quelques pistes de stratégies de développement des compétences et propose une façon de suivre leur progression dans le temps.

DES SUITES POSSIBLES À L'ACTIVITÉ DE RÉVÉLATION

Deux pistes s'offrent minimalement au groupe qui souhaiterait aller plus loin à la suite de l'activité de révélation des compétences.

1. Le groupe pourrait choisir d'identifier quelques compétences individuelles ou collectives qu'il souhaite voir se renforcer à travers ses activités régulières et se donner un mécanisme pour suivre leur progression dans le temps (voir section « Outil de suivi » à la page 9). Cette identification pourrait se faire par exemple en utilisant l'activité *Trouvons ensemble*, que l'on retrouve sur la plateforme **Communagir pour emporter** (<http://pouremporter.communagir.org/outils/trouvons-ensemble>).
2. Le groupe pourrait aussi choisir de se doter d'un plan de match autour d'une compétence collective qu'il juge essentielle à renforcer pour atteindre ses objectifs de changement. À ce moment-là, le groupe pourrait décider de s'offrir une formation, de se doter d'un groupe de codéveloppement, etc. (voir section Logiques et stratégies). Il pourra également décider de suivre la progression de cette compétence dans le temps voir section (« Outil de suivi » à la page 9).

Bien d'autres suites sont évidemment possibles.

QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE? ¹

La compétence est celle que chaque individu se construit. Elle s'exerce sur 5 niveaux : savoir; savoir-faire; savoir-être; savoir agir; savoir apprendre. La compétence peut se comprendre comme la capacité à mobiliser et combiner tous ces savoirs de façon pertinente au regard d'un but poursuivi, en prenant en compte les caractéristiques de la situation.

La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent « dans » et « pour » un ensemble de situations, dans un contexte donné et « avec » un niveau d'exigence demandé. Au final, être compétent, c'est être en mesure d'agir de façon appropriée face à une situation donnée.

Dans le cas des compétences pour agir ensemble, essentielles à tous les participants, on remarquera que plusieurs constituent des savoirs (ex. : Comprendre que la participation de chacun est basée sur des intérêts différents) qui s'actualiseront dans des savoir-être et des savoir-faire.

Comment se développent le mieux les compétences?

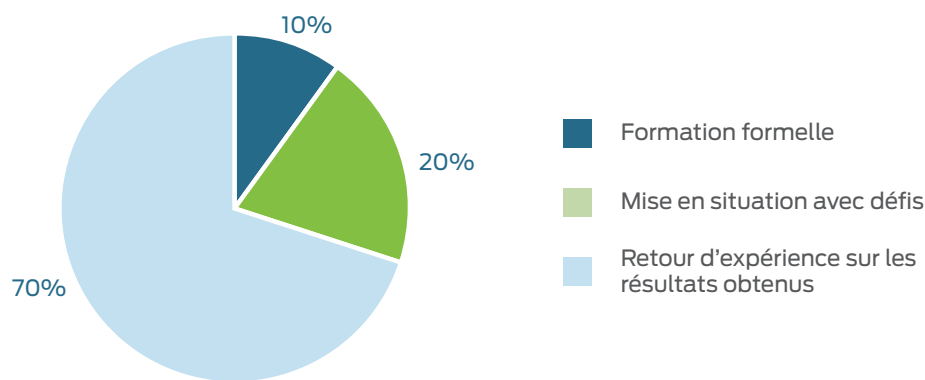
Pour développer ou renforcer une compétence, il faut déjà avoir pris conscience d'un besoin à cet égard (lorsque nos compétences sont insuffisantes pour modifier une situation insatisfaisante par exemple), mais aussi reconnaître la pertinence de faire certains efforts pour la développer. L'activité de révélation des compétences proposée permet d'emblée cette introspection, amenant une certaine prise de conscience des compétences possédées et à développer de chacun des participants dans un groupe d'action concertée. C'est là un excellent début! Comment, en effet, développer une compétence telle que « Comprendre que la participation de chacun est basée sur des intérêts différents » si on n'avait pas pris conscience de l'importance de celle-ci pour agir ensemble?

Ensuite, sachant que les compétences se développent selon plusieurs logiques, on peut se demander : mais comment se développent-elles le mieux?

¹ Michèle Lateurtre-Zinoun (2013). L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre?
HAL archives-ouvertes.fr. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00800029>

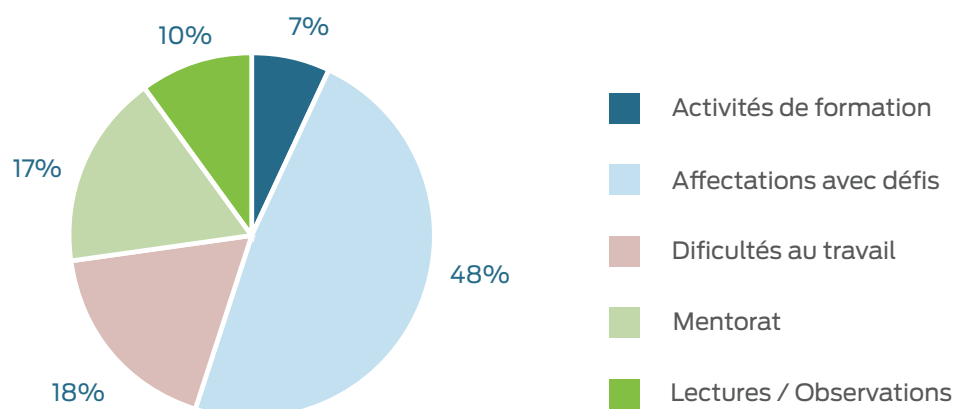
Si on déterminait un temps ou une période vouée uniquement au développement des compétences, l'équilibre optimum à atteindre serait le suivant : 10% du temps en formation; 20% du temps en expérimentation sur le terrain (dans des situations où on a des défis à relever); 70% du temps en retour réflexif sur les résultats obtenus dans l'expérimentation². Ce serait cet amalgame de temps alloué qui serait le plus optimal pour développer les compétences. Lorsqu'on pense au développement des compétences de l'agir-ensemble, cette information montre toute l'importance de se donner des moments de retour sur l'action et de les préserver.

Figure 1 | Équilibre optimum de développement des compétences



Prenant la question dans un autre sens, le Centre sur le leadership créatif de l'Université de Sherbrooke (2004) propose quant à lui une hiérarchisation de cinq stratégies d'apprentissage en fonction de leur efficacité.

Figure 2 | Stratégies d'apprentissage les plus efficaces



² Université Yale, citée par Guy Le Boterf (2010). Professionnaliser : Construire des parcours personnalisés de professionnalisation (6e éd.). Édition d'organisation. p. 77.

Cette information nous apprend notamment que l'apprentissage dans l'action (66% si on combine les stratégies 1 et 2) constitue une approche sur laquelle il semble très pertinent de miser. Pour un groupe d'action concertée qui a peu de temps et de ressources à consacrer à des activités de formation ou à des lectures par exemple, cela est une bonne nouvelle en soi. Les compétences peuvent se développer et se renforcer à travers les activités « régulières » du groupe, dans la mesure où des temps d'arrêt sont prévus et réservés pour identifier les défis et apprentissages et leur permettre de se transposer en compétences utiles à l'agir-ensemble.

LOGIQUES ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

En amont des stratégies et méthodes concrètes permettant de développer des compétences se trouvent d'abord des grandes logiques qui combinent généralement la réflexion et l'action. Il est utile de les connaître pour mieux comprendre dans quoi on est et pour arriver à dégager des stratégies pertinentes. Le tableau qui suit présente ces logiques, donne des exemples de stratégies qui y sont généralement associées et propose des façons concrètes de faire pour développer les compétences des participants dans un groupe d'action concertée (table de concertation, regroupement de partenaires, etc.).

Logiques de développement des compétences ³	Exemples de stratégies individuelles ⁴	Exemples de stratégies collectives
<p>DANS l'action</p> <p>Correspond au modèle de l'apprentissage « en le faisant » : les situations nouvelles exigent la production - par tâtonnement et essais-erreurs - de compétences nouvelles dans l'action. En d'autres mots, on développe des compétences en accomplissant de nouvelles choses, en s'essayant, parce que la situation nous pousse à le faire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Remplacer quelqu'un; » Reproduire une façon de faire observée; » Réaliser un travail nouveau. 	<ul style="list-style-type: none"> » Permettre une rotation des fonctions et des tâches.
<p>Réflexion ET action</p> <p>Revoit au schéma de la formation en alternance (processus itératif) : il y a d'abord une transmission de savoirs théoriques, qui se poursuit par la pratique sur le terrain, pour ensuite revenir à la théorie, puis à la pratique...</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Être formé ou supervisé; » Réaliser un travail nouveau après avoir reçu de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> » Effectuer des pairages entre deux membres, l'un devenant le « formateur » de l'autre; » S'offrir de la formation, expérimenter de nouvelles façons de faire et revenir sur le contenu de la formation.

³et ⁴ Adaptation des travaux de Richard Wittorski. Formation-travail: les voies du développement des compétences. Humanisme et entreprise, A.A.E.L.S.H.U.P 2000, 241, pp.97 à 113. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00171239>

Logiques de développement des compétences ³	Exemples de stratégies individuelles ⁴	Exemples de stratégies collectives
<p>Réflexion SUR l'action</p> <p>Correspond aux situations où on procède à une analyse systématique des pratiques. La réflexion consiste à rendre formelles et explicites les compétences produites dans l'action, mais dont on n'a pas nécessairement pris conscience et à les transformer en savoirs d'action. Les compétences sont mises en mots et transformées en savoirs communicables. Ils deviennent ainsi potentiellement transmissibles à d'autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Écrire sur sa pratique, la décortiquer; » Participer à un groupe de codéveloppement, à une communauté de pratique ou à un cercle d'apprentissage (voir explication dans le tableau de la page suivante). 	<ul style="list-style-type: none"> » Utiliser les activités de suivi de la mise en œuvre des actions collectives; » Profiter des moments dévolus aux bilans de toutes sortes et à l'évaluation.
<p>Réflexion POUR l'action</p> <p>Correspond aux situations de défi où on anticipe le besoin de développer de nouvelles façons de faire. Les acteurs définissent à l'avance de nouvelles pratiques qu'ils mettront en œuvre ensuite sur le terrain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Participer à un groupe de codéveloppement, à une communauté de pratique ou à un cercle d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> » Profiter des moments du processus de planification collective (plan stratégique, plan d'action, développement de projets, etc.).
<p>Intégration / Assimilation</p> <p>Les savoirs théoriques acquis en formation sont intégrés en connaissances. Ces connaissances prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Participer à une formation (en présence ou en ligne); » Lire un ouvrage; » Assister à une conférence (en présence ou en ligne). 	<ul style="list-style-type: none"> » Formation; » Webinaire.

Ce qui semble ressortir de ces informations, c'est que pour développer ou renforcer les compétences en contexte collectif, il convient de profiter au maximum des occasions d'apprentissage qui se présentent « naturellement » à un groupe dans l'ensemble des processus autour de l'agir-ensemble.

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE SUR TROIS STRATÉGIES (RÉFLEXION SUR ET POUR L'ACTION)

<p>Codéveloppement professionnel⁵</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. » La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants.
<p>Communauté de pratique⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre d'intérêt commun collaborent mutuellement. Consiste à partager des idées, trouver des solutions, coconstruire des objets nouveaux, etc. » Moyen d'améliorer sa pratique au contact des autres. Permet aux praticiens... <ul style="list-style-type: none"> ▪ D'assumer la responsabilité de l'acquisition de leurs savoirs; ▪ De résoudre des problèmes communs; ▪ D'augmenter la rapidité de transmission des meilleures pratiques; ▪ De mettre en commun des outils; » Structure de partage de connaissances qui permet l'émergence d'une intelligence collective.
<p>Cercle d'apprentissage⁷</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Un cercle d'apprentissage (appelé également cercle d'étude) est une méthode d'apprentissage coopérative fondée sur les modèles naturels d'interactions humaines. » Les cercles peuvent prendre la forme de séries de discussions, de démonstrations et de présentations où les participants partagent leurs expériences et développent ensemble de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.

⁵ Adrien Payette et Claude Champagne (2010). Le groupe de codéveloppement professionnel. PUQ, 211 p.

⁶ Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie (2010). L'animation d'une communauté de pratique: une compétence incontournable au courtage de connaissances. 9 p. En ligne : <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/performance-innovation/gestion-connaissances/Communaut%C3%A9%20de%20pratique%20-%20version%20finale.pdf>

⁷ Lesley Dyck (2012). Le cercle d'apprentissage : une « nouvelle » approche à l'application intégrée des connaissances. Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. Atelier d'été 2012 des CCNSP. En ligne : http://si2012.netedit.info/docs/SI2012_LearningCircle-LDyck-FR.pdf

OUTIL DE SUIVI DES COMPÉTENCES

Un groupe ayant choisi de se doter d'un plan de match pour améliorer certaines compétences à la suite de l'activité de révélation pourrait avoir le besoin de suivre leur progression dans le temps. Il en est de même pour un groupe qui, sans nécessairement s'être doté d'activités particulières pour ce faire, pourrait en avoir identifié dont il souhaite suivre l'évolution dans le temps. C'est dans cette optique que l'outil suivant a été conçu. Il s'agit d'un outil à utiliser collectivement. Il permet :

- » D'estimer la progression au sein du groupe des compétences identifiées à l'aide d'un simple code de couleur (vert : ça évolue bien, on voit une progression – jaune : c'est stable – rouge : ça s'est détérioré);
- » D'inscrire dans la case « explication » ce qui justifie une telle estimation;
- » De noter les actions à mettre en branle ou les ajustements à faire aux actions déjà mises en place (le cas échéant).

Le tableau à la page suivante constitue un exemple d'une grille remplie (version en format Word jointe - des lignes et des colonnes peuvent y être ajoutées).

Compétences à suivre	Date du suivi : 30 mai 2016	Date du suivi : 12 octobre 2016	Date du suivi : 9 janvier 2017
<p>Accepter les décisions prises collectivement, même si elles ne nous donnent pas entière satisfaction (compromis)</p> <p>Pourquoi avoir choisi cette compétence?</p> <p>Il arrive souvent dans notre groupe que des personnes reviennent sur des décisions prises collectivement, sans qu'il semble y avoir fondement.</p>	<p>Explication : Après avoir bien évalué toutes les options, tout le monde s'est rallié de bonne foi à la meilleure option selon plusieurs.</p>	<p>Explication : Pas de contexte pour voir si cette compétence a bougé...</p>	<p>Explication : Le groupe estime que des « discussions de corridor » à l'extérieur des rencontres remettent en doute certaines décisions collectives. Cela retarde le processus...</p>
	<p>Actions ou ajustements : Aucun.</p>	<p>Actions ou ajustements : Aucun.</p>	<p>Actions ou ajustements : Valider encore plus solidement les décisions collectives, mais donner des espaces officiels pour les questionner au besoin.</p>
<p>Identifier les informations pertinentes à partager au groupe et les communiquer clairement</p> <p>Pourquoi avoir choisi cette compétence?</p> <p>En lien avec la compétence précédente. Les décisions sont remises en question parce que toute l'information n'a pas été partagée clairement.</p>	<p>Explication : Rien n'a changé depuis l'identification de la faiblesse de cette compétence...</p>	<p>Explication : Les gens ont davantage contribué à la réflexion en apportant de nouvelles informations utiles autour de la table.</p>	<p>Explication : Les décisions se sont prises beaucoup plus rapidement et avec une information encore plus approfondie.</p>
	<p>Actions ou ajustements : Pour que les personnes puissent mieux se préparer aux rencontres et partager les informations qu'ils possèdent, envoyer les invitations en y ajoutant les questions plus précises qui seront abordées.</p>	<p>Actions ou ajustements : On poursuit l'envoi de questions avant les rencontres et on ajoute l'envoi d'un sondage rapide pour cerner l'opinion préliminaire des personnes autour des sujets complexes.</p>	<p>Actions ou ajustements : On maintient la nouvelle façon de faire.</p>