



HAL
open science

Transformations-Mutations des métiers dans l'université : question d'andragogie ?

Christine Bouissou

► **To cite this version:**

Christine Bouissou. Transformations-Mutations des métiers dans l'université : question d'andragogie ?. les compétences universitaires hard-skills et soft-skills, Oct 2020, Tétouan, Maroc. pp.5-11. halshs-03454467

HAL Id: halshs-03454467

<https://shs.hal.science/halshs-03454467>

Submitted on 2 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



الكفايات الجامعية الأساسية والناعمة



تنسيق وإعداد :
إيمان جوتي
عبد السلام الجمعاطي

أعمال الندوة الدولية
المنعقدة بتطوان في 23-24 أكتوبر 2020



LES COMPÉTENCES UNIVERSITAIRES HARD-SKILLS ET SOFT-SKILLS



Sous la Direction
et la Coordination de :
IMANE JOTI
ABDESSLAM EL JAAMATI
Préface : YAËL SEBBAN

ACTES DE COLLOQUE INTERNATIONAL
du 23 et 24 octobre 2020 - Tétouan



الكفايات الجامعية الأساسية والناعمة

LES COMPÉTENCES UNIVERSITAIRES

VERS UNE ANDRAGOGIE
DES HARD SKILLS ET SOFT SKILLS

HYBRIDATION
ET CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Vers une andragogie des Hard Skills et Soft Skills
Hybridation et contexte d'émergence

© Sous la direction et la coordination de : IMANE JOTI

Editeur : Imane Joti

Ouvrage collectif 2021

Dépôt Légal : 2021MO3042

ISBN : 978-9920-33-980-3

© Impression Slaiki Akhawayne 2021

1, Rue Youssoufia, N° 38

Tanger / Maroc

+212(0)539323180 / +212(0)661170878

Email : slaikifreres@gmail.com

Il est interdit de reproduire ce texte intégralement
ou partiellement sans autorisation de l'éditeur

Imprimé à Tanger

Maison d'Édition : © Slaiki Akhawayne

VERS UNE ANDRAGOGIE
DES HARD SKILLS ET SOFT SKILLS

HYBRIDATION
ET CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Sous la direction de **IMANE JOTI**

Préface de **CHRISTINE BOUISSOU**

Comité scientifique de lecture

Imane Joti

Abdeslam El Jaamati

Christine Bouissou

Aziz Bousetta

Hassan Aroudam

Hilal Essaouini

Jamal Zemrani

Jaouad Boumaajoune

Abdenbi Laaroussi

Mohamed Mansouri

Abdelouahid Aoulad Fkihi

PRÉFACE
TRANSFORMATIONS-MUTATIONS DES MÉTIERS DANS L'UNIVERSITÉ :
QUESTION D'ANDRAGOGIE ?

Christine BOUISSOU

Centre Interdisciplinaire de Recherches en Culture, Éducation, Formation Travail-
Université Paris 8, France

« Je dis que l'avenir c'est du désir, pas de la peur »

Patrice Chéreau, metteur en scène

I- Qu'est-ce qu'un adulte... Qu'est-ce que l'autonomie... Quel âge avons-nous ?

Ces questions peuvent surprendre, alors qu'elles sont fondamentales pour qui veut accompagner la réussite des étudiants et réfléchir à sa propre pratique d'enseignant, d'enseignant-chercheur ou à tout autre métier qui contribue aux missions de l'université. Nous montrerons dans les lignes suivantes l'importance de la capacité à se maintenir dans une dynamique apprenante, en tant qu'adulte au travail et en développement tout au long de sa vie. L'une des manières de procéder est de tenter de répliquer ou de traduire les missions de l'université au niveau de celui qui y travaille / y apprend : *en quoi telle action contribue-t-elle à l'une ou l'autre des missions ?* (En France, le Code de l'éducation - art. 952-3 - compte sept groupes de missions). Ce questionnement renvoie à la notion de subsidiarité vue comme principe adéquat d'organisation (ni partage du pouvoir, ni suppléance, ni délégation, mais responsabilité d'une action publique allouée à la plus petite entité capable de l'assumer), ainsi qu'à celle d'autonomie, développée notamment par Gomez (2016), ou encore à la notion d'individuation (Fleury, 2019). L'individuation suppose de faire fructifier l'héritage qu'on a reçu et d'en prendre soin, ce qui contribue à donner

à la construction éthique, une véritable centralité. Gouverner, selon Freud, c'est éduquer et soigner (Gori, 2016). Cela suppose une éthique de l'effort et de la discipline, au sens de ce qui nourrit, oriente, contient le corps, l'esprit, la conduite (Fleury, 2003, 2010), pour sortir de l'état de minorité et s'initier à la responsabilité.

Notre vision se veut pragmatique et psychodynamique, c'est-à-dire ancrée dans notre expérience et dans l'analyse des milieux d'exercice (avec leurs dimensions micro et macro).

Le *life designing* est une manière de penser l'orientation dès l'école et tout au long de la vie. *To design* signifie « concevoir dans son esprit », « inventer », « former un plan ou un projet », « avoir un but ou une intention » (Savicka et al., 2010). On perçoit la dimension volontaire et créative du parcours de vie. Il faut rappeler d'ailleurs que la vie adulte est considérée par les psychologues du développement comme la période de la générativité, où la personne acquiert et développe une capacité à générer, engendrer, diffuser, en direction des autres et du monde et en approfondissant une conscience du temps (Houde, 1999). C'est donc en tant qu'orientation de l'énergie vitale qu'est conçue ici la vie adulte : *vers quel objet, but, mission, je décide d'orienter mon intérêt, ma volition ? Cela peut concerner ma propre personne, comme le collectif dont je prends soin.* Le *life designing* offre une méta-perspective, où orientation de soi et orientation du contexte vont de pair ; on s'efforce de les concevoir en dynamique, de manière holistique - qui fait unité - comme des entités qui s'individuent au fil du chemin, s'affirmant au sein de constructions narratives (d'où l'importance de la reconstruction biographique, entre passé, présent, futur). Conscience de soi et conscience du contexte vont de pair et sont à égalité d'importance dans l'analyse et l'orientation de l'action et entrent en jeu dans la formation de la compétence biographique qui donne sens, cohérence et continuité au parcours de vie et d'apprenance. Un tel modèle requiert une pensée du devenir et de l'individuation qui permet d'approfondir la réflexion sur l'apprenance et le travail (Marty, 2004 ; Combes, 2009 ; Fleury, 2019) ; si les notions d'écosystème, d'espace numérique, de syllabus, de portfolio, de contrat pédagogique, d'évaluation etc. témoignent de l'élargissement des problématiques de l'enseignement supérieur et de leur enracinement dans des technicités, elles invitent aussi à se considérer soi-même, enseignant, en tant qu'élément dans un ensemble de protagonistes (humains et techniques, matériels ou immatériels), d'apprendre à forger des traces de son activité ; la conscience et l'analyse du travail réel deviennent alors possibles, favorisent une reconnaissance par soi-

même et par autrui, enracinent le sujet et autorisent la transformation, en tant que métabolisation du vécu et individuation (Bouissou, 2017).

II- Compétences, expérience, management

Accompagner positivement les jeunes générations pousse à opérer une veille sur les mutations du monde et les interpréter pour orienter au mieux une vision générale (en manière de formation, recherche, partenariats...), et son propre travail d'enseignant au contact des étudiants. Quelles compétences, qualités, cultures faut-il construire ? Que disent les acteurs de l'innovation ? Quels sont les outils pour s'emparer des problématiques modernes ou encore en gestation ? Parce que ces questions sont cruciales pour l'avenir, nous avons récolté l'expertise de professionnels de la formation universitaire (accompagnement, valorisation, diffusion). En complément, un travail de veille et de synthèse a été conduit dans le secteur de l'accompagnement des carrières post-université (Bouissou, 2020). Voici quelques pistes :

- s'ouvrir à une pensée et une économie de la connaissance, de l'immatériel, du monde de la donnée, qui constituent une troisième révolution industrielle telle que définie par Rifkin (2011) ; la dimension sociétale et humaine est essentielle, pour comprendre l'humain, les procès, les organisations, les usages ;
- anticiper les ruptures technologiques, les nouvelles problématiques sociétales et les nouveaux besoins ; ainsi que les ressources cognitives pour y répondre (Dejoux, 2020) ; créer son ingénierie, développer un esprit *R&D*, viser des attendus (et non la perfection), cultiver la décision-action-correction ;
- s'investir dans la compréhension et l'invention d'interfaces entre producteurs et utilisateurs du savoir ; identifier les effets réels de co-construction, aborder analytiquement les opérations ; repenser les thématiques sociétales en intégrant par exemple la transition écologique, le vieillissement de la population, l'appropriation du numérique ;
- percevoir des signaux faibles, analyser les discours, développer une agilité, notamment dans le rapport aux prescripteurs et à soi-même ; aborder l'apprentissage par le risque et l'erreur, qui portent à refaire, recommencer, remettre en jeu, en développant une culture de l'innovation ; anticiper la suite de la carrière, se questionner sur ce qui se construit *aujourd'hui pour demain* (proactivité) ; réseauter, *designer* son profil, sa démarche, son offre ; capitaliser, valoriser, diffuser ;

- promouvoir le métissage, l'hybridation des équipes, la variété des profils, valoriser autant la solidité dans le travail personnel que l'indépendance.

Ainsi, s'affirme une nécessaire contiguïté des questions d'encadrement et de formation des compétences transversales (initiation chez les juniors, consolidation et évolution chez les seniors et experts). Les frontières disciplinaires s'amenuisent au sein d'une vaste économie de la connaissance, et les transformations qui sont à l'œuvre renforcent les besoins en transfert, traduction, agilité dans le maniement de codes et de langues variées et d'intelligences collectives : « S'il est vrai que l'intelligence collective n'est pas la somme des talents individuels, mais bien la résultante de la qualité des interactions entre talents et projets personnels, les techniques collaboratives de travail en réseau, de capitalisation et de mutualisation d'expériences (y compris ratées) constituent une ressource précieuse » (Portnoff & Dalloz, 2010, p.90). Il nous paraît pertinent et stimulant d'identifier une structure fractale du questionnement : à tout échelon de la chaîne de transmission (des connaissances) et d'organisation (de l'enseignement supérieur), chaque entité (accompagnatrice, réflexive, organisationnelle) est concernée ; de l'étudiant à l'enseignant, aux groupes-projets, équipes, dispositifs, établissements, réseaux, tous sont confrontés à des enjeux de mutation, sollicités pour s'orienter, s'outiller, se transformer, acquérir des compétences qui donnent accès au monde moderne et préparent un avenir. Cette synchronie entre dimensions sociales, collectives et personnelles, voire biographiques, mérite qu'on s'y arrête et m'autorise à relater ici un moment de mon parcours. Investie dans l'encadrement de mon université pendant sept ans, j'ai accompagné un ensemble de transformations (structurales, procédurales, symboliques) et vu s'opérer un véritable tournant pragmatique. « *Tout ce que j'ai précédemment appris va m'aider à...* » fut ma devise pour commencer ce mandat ; cela supposait de *faire servir* un héritage ou un bagage (études en Shs et métier d'enseignant-chercheur), mais aussi et surtout de les transformer au contact d'un travail tout à fait nouveau : œuvrer au sein de projets structurants à l'échelle d'un établissement, mettre ses compétences au service de... Anamnèse, brainstorming, sens du kairos, learning by doing, sont venus guider et organiser cette mutation professionnelle et personnelle, nourrissant une ethnographie du travail et du retour sur soi (pratique du débriefing collectif ou individuel et de la réflexivité cognitive telle qu'étudiée dans les travaux de Schön en 1983 ou plus récemment envisagée comme création de soi par Boutet en 2018). Vivre une telle expérience qui affirme sa force de continuité dans la rupture, c'est à la fois faire retour sur les fondamentaux, le primordial (ce qu'au fond on ne perd jamais de vue, ou

qu'on s'attache à retrouver si des « bruits » nous en écartent), et sortir de sa zone de confort (disciplinaire et sectoriel) pour s'inspirer ailleurs. L'enjeu fut de trouver l'énergie pour combattre l'entropie (toujours à l'œuvre, dans tout organisme/organisation) - et ce, par une interrogation sur la responsabilité de celui qui décide et agit. Se retrousser les manches et plonger dans les travaux, les dossiers, les problèmes a accentué mon goût pour les situations concrètes, le travail réel potentiellement transformable car sous-tendu par l'analyse en continu et par la recherche et l'activation de divers points de vue, dans une dynamique micro-macro (matricielle, systémique). Cette expérience a permis une conversion encapacitante des acquis, la découverte de la dimension concrète voire technique des Shs, l'usage d'un terrain et d'un terreau où les tester, avec l'appui d'autres métiers et compétences complémentaires aux miennes. La dimension expérientielle s'est donc fortement affirmée en même temps qu'une puissance d'agir collective. On doit retenir, me semble-t-il, l'importance d'une pensée du processuel, de mise en tension où ce qui s'oppose devient dynamique (comme dans l'approche cybernétique, voir Simondon, 2015). On ne situe donc pas la réflexion dans un système hiérarchique, silotique, taxonomique (même si les approches taxonomiques ont aussi leur mérite : celui de discerner des dimensions enchevêtrées et de clarifier les situations complexes), mais on vise en fait une mise en mouvement et une intégration des pluralités. On évite ainsi la distinction exagérée entre *soft et hard skills* car la psychodynamique du travail (et la psychologie humaine) montre à quel point le fonctionnement humain est processuel, chacune des dimensions (qu'on a momentanément isolée pour la réflexion, objectivée pour mieux l'étudier) opère dans une dynamique subtile qu'elle influence et qui l'influence. En ce sens le professionnel est un manager-jardinier (Follett, 1924) : on voit la dimension pragmatique voire écologique qui pointe ici, orientée vers l'action, le goût pour la cultivation d'un sol, un terrain, un terreau...

Pour clore cette introduction, nous rappellerons que les transformations de l'enseignement supérieur entraînent la professionnalisation de toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, personnels d'appuis, chercheurs, acteurs de la vie civile), en même temps qu'un élargissement des perspectives et une complexification des organisations et des procès (Taddéi et *al.*, 2018). La professionnalisation passe en effet par une montée en compétences. Celles-ci sont parfois l'apanage de tel métier spécifique, permettent de le distinguer, d'en assurer la légitimité et la reconnaissance. Elles sont souvent des compétences partagées ; par exemple, les compétences en pédagogie numérique se partagent de plus en plus entre les enseignants et les ingénieurs ou conseillers

pédagogiques – et bientôt les étudiants ! (vision confortée par l'analyse des réponses qualitatives à l'Enquête Dgesip-Mipnes, 2019 ; voir aussi Igésr, 2018 ; voir encore Repères pour l'exercice du métier d'enseignant-chercheur, 2019). Cette complexification du travail requiert des méta-compétences pour co-construire, développer le goût des intelligences collectives et leur management : intégrer les complexités, les rationalités, les rendre compatibles et heuristiques. On perçoit l'ampleur des possibilités en recherche-développement...

Références bibliographiques :

- Bouissou, C. (2020). Recherches en éducation à la lumière du féminin. Encapacitation et transformation, Londres : Iste Editions, série Éducation.
- Bouissou, C. (2017). « Innovation sociale, care, gouvernance : ouvrir les boîtes noires et démocratiser ». In G. Azemard & Y. Théorêt (Eds.), Humanisme numérique : valeurs et modèles pour demain. Tome 3, 166-191, Paris : Éditions de l'Immatériel (2017).
- Boutet, D. (2018). La création de soi par soi dans la recherche-crétion: comment la réflexivité augmente la conscience et l'expérience de soi. *Approches inductives*, 5(1), 289–310. <https://doi.org/10.7202/1045161ar>
- Combes, M. (1999). Simondon, individu et collectivité. Pour une philosophie du transindividuel. Paris : Puf.
- Dejoux, C. (2020). Ce sera l'IA et moi. Comprendre l'intelligence artificielle pour ne plus en avoir peur, Paris : Vuibert (2020).
- Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle Dgesip, (2019). Les transformations pédagogiques et organisationnelles suite aux dispositifs d'aide à la réussite dans le cadre de la loi Ore. Document non publié. Paris.
- Fleury, C. (2019). Prendre soin de l'avenir, une nécessité vitale. <https://www.youtube.com/watch?v=Ip6HcqpB-mw>
- Fleury, C. (2010). La fin du courage. Paris : Fayard.
- Fleury, C. (2003). Dialoguer avec l'orient. Retour à la Renaissance, Paris : Puf.
- Follett, M.P. (1924). Creative Experience. New York : Longmans Green.
- Gomez, P.-Y. (2016). L'intelligence du travail. Paris : Desclée De Brouwer.
- Gori, R. (2016). Gouverner, éduquer et analyser : trois métiers impossibles ? *Cliniques méditerranéennes*, 94(2), 159-176. <https://doi.org/10.3917/cm.094.0159>
- Houde, R. (1999). Le temps de la vie. Développement psychosocial de l'adulte («3e édition»). Montréal : Gaétan Morin.
- Igésr (2019). Modèle économique de la transformation numérique. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid148113/modele-economique-de-la-transformation-numerique-des-formationen-dans-les-etablissements-d-enseignement-superieur.html>

- Repères pour l'exercice du métier d'enseignant-chercheur (2019). https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Personnels_ens._sup_et_chercheurs/86/3/reperes_exercice_metier_enseignant_chercheur_1145863.pdf
- Loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid38616/loi-relative-a-l-orientation-et-a-la-reussite-des-etudiants-loi-ore.html>
- Marty, E. (2004). Simondon, un espace à venir. *Revue Multitudes*, 18(4), 83–90. Consulté à l'adresse <https://www.multitudes.net/Simondon-un-espace-a-venir/>
- Portnoff, A.-Y. & Dalloz, X. (2010). Reconstruire la compétitivité de la France et de l'Europe. Innover dans un monde globalement numérique, massivement interconnecté. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2, 84-92.
- Rifkin, J. (2011). *Une nouvelle conscience pour un monde en crise : Vers une civilisation de l'empathie*. Paris : Les liens qui libèrent.
- Savickas Mark L. & al. (2010). Construire sa vie (Life designing) : un paradigme pour l'orientation au 21ème siècle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39(1), 5-39.
- Schön, D. (1983). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Éditions logiques.
- Simondon, G. (2015). *Sur la psychologie*. Paris : Puf.
- Taddéi, F. et al. (2018). *Vers une société apprenante. Rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie*.