

La résistance face à l'Intégration de l'approche par compétence dans les institutions universitaires : étude de cas : AUL

Par Daher El-Aily

I- Introduction

L'université Arts, Sciences & Technology University in Lebanon (AUL) est partenaire dans le projet ADIP qui a pour objectif principal de moderniser la pédagogie au niveau universitaire et d'introduire l'enseignement à distance et l'approche par compétences dans le but d'établir un rapprochement toujours voulu entre « université » et « entreprise ».

Convaincue par l'importance d'une telle réforme, la direction de l'AUL entama durant l'été 2016 la révision de son programme Master (MBA) structuré d'ailleurs autour d'objectifs ; le but étant évidemment de le subroger par un programme axé sur le développement des compétences.

L'accompagnement des enseignants s'avéra alors une question cruciale à la réussite de ce projet, surtout que former les futurs enseignants et les familiariser à la notion d'approche par compétence est une des responsabilités primaires du Centre Libanais d'innovation pédagogique et d'évaluation (CLIFE) fondé à l'AUL conformément aux recommandations du projet ADIP.

Ayant participé à toutes les formations offertes localement et internationalement dans le cadre d'ADIP, j'étais invité à faire cet accompagnement. La résistance au changement était énorme et c'est justement dans ce contexte que je fis face à deux questions importantes et que j'aimerais partager avec vous dans cette intervention :

- 1) Quelles sont les causes principales qui guident à la résistance dont fit preuve nos formateurs à l'AUL une fois invités à axer leurs programmes sur le développement des compétences ?
- 2) Peut-on parler et si oui, quel est le profil idéal du formateur qui contribuera à surmonter ces contraintes ?

II- Importance des questions

Répondre à ces deux questions paraît avoir une valeur ajoutée tant sur le plan pratique que théorique :

De point de vue pratique, identifier les raisons qui guident à la résistance au changement permet à l'AUL ainsi qu'aux autres universités d'agir proactivement face aux potentielles contraintes qui surgissent lors de l'introduction du changement dans le cadre universitaire

De point de vue théorique, cette intervention permettra d'identifier quelques compétences inhérentes au formateur des futurs enseignants qui serviront de pistes de réflexions qui peuvent contribuer à l'élaboration d'un référentiel de compétence du métier de formateur des formateurs.

III- Méthodologie

La méthodologie adoptée pour cette intervention est divisée en deux parties :

A- La collecte des données :

- Philosophie : subjectiviste interprétativiste
- Approche : déductive
- Méthode : qualitative
- Stratégie : étude de cas
- Technique : observation
- Echantillon :
 - o non-probabiliste raisonné : 12 enseignants et coordonnateurs de programmes dans 7 branches.
 - o Profil des participants: les 12 participants sont titulaires de doctorat avec plus de 7 ans d'expérience

B- L'analyse des données

Une analyse purement qualitative, adoptant la stratégie dite « pattern matching » par l'intermédiaire de la technique de résumé narratif.

IV- Résultats :

A- Pour ce qui est des raisons de la résistance au changement :

Les 8 réunions effectuées avec les enseignants ont permis d'identifier plusieurs causes inhérentes à la résistance au changement. Ces raisons sont notées à travers les interventions, les commentaires ainsi que les discussions entamées :

- a) La complexité inhérente à la notion de compétence est la première source de la résistance au changement. Il s'agit de complexité à plusieurs niveaux :
 - a. Difficulté de comprendre et de digérer le concept, surtout si notre approche est purement théorique : comprendre c'est quoi une compétence, quelles sont les composantes, les situations professionnelles, les apprentissages critiques, les ressources, les trajectoires de développement, l'idée même de complexité... s'avèrent une tâche difficile

- b. La difficulté quant à la compréhension de la logique vidéographique inhérente à la notion d'approche par compétence : les participants ont fait preuve de réticence quant à leur intervention dans des cours qui ne sont pas les leurs : c'est justement comme l'histoire d'un film d'Arthur Penn « Bonnie and Clyde » où la police arrête de poursuivre un couple qui a commis un crime une fois qu'il a dépassé les frontières américaines. Du coup, nos enseignants à l'AUL ne s'intéressaient qu'à leurs propres cours et considéraient toute autre discipline comme extrinsèque et ne faisant pas partie par la suite du champ de leur responsabilités.
 - c. Difficulté à comprendre que l'approche par compétence est sensible à la particularité de chaque pays voire même de chaque établissement ; nos enseignants n'arrivaient pas à comprendre pourquoi endurer tout ce travail s'ils arrivaient à extraire du site Google des programmes axés sur l'approche par compétence et adoptés par d'autres universités internationales.
 - d. Difficulté d'amener les enseignants à voir les lacunes au niveau des programmes par objectif : ils ont en tête et entre les mains le programme, les cours, les syllabus... et essaient de faire un travail de bricolage pour satisfaire une direction qui impose l'approche par compétence ; celle-ci étant pour eux une simple « formalité » à respecter.
 - e. Finalement, difficulté au niveau du lexique utilisé vu que plusieurs des termes fréquemment employés dans le cadre de l'approche par compétence font partie du jargon de tous les jours et peuvent avoir un sens différent de celui voulu.
- b) Le sentiment de perdre la quête identitaire et de se voir imposé un nouveau modèle d'excellence.
Il faut garder en tête qu' « on enseigne ce qu'on est » !
Quand on enseigne, on est censé avoir résolu nos propres crises identitaires et avoir construit des compétences valorisées. Proposer à des enseignants de plus de 7 ans d'expériences une nouvelle approche distincte de ce qu'ils ont l'habitude de faire risque d'être perçu par eux comme une tentative de remettre en question leur potentiel et leurs capacités ainsi qu'une prétention du formateur d'avoir trouvé la « Pierre Philosophale ».
- c) Le fait que les enseignants en formation sont en « pilotage automatique » et même en « inconscient pratique » (Piaget, 2009).
Intégrer l'approche par compétence c'est leur demander de virer à 180 degrés ; même s'ils sont convaincus de la véracité et de la pertinence du nouveau concept, cette prise de conscience demeure fugace et partielle.
- d) Une inquiétude et une résistance académique: depuis la deuxième rencontre, les participants ne cessaient de critiquer l'approche par compétence en se fondant sur des recherches approfondies :
- L'approche par compétence n'est pas centrée sur l'étudiant
 - L'approche par compétence est accablante et bureaucratique pour l'enseignant

- L'approche par compétence aliène le savoir au service de la compétence
- Beaucoup moins de savoir transmis quand on adopte l'approche par compétence
- Critiques quant à l'évaluation et aux moyens adoptés pour vérifier l'acquisition de la compétence

e) Convaincu ... mais est-ce possible ?!!

Une des raisons importantes qui entraînent la résistance à l'intégration de l'approche par compétence est l'inquiétude de nos enseignants vis-à-vis de leur entourage. En d'autres termes, nos enseignants sont inquiets pour la réaction de leurs collègues (qui peut aboutir à des conflits) une fois qu'ils entament la diffusion de la nouvelle approche. Pour cela, ils préfèrent adopter une situation gagnante à deux niveaux : être instruits de volonté mais sans passer à l'acte

B- Pour ce qui est du rôle du formateur à ce niveau: peut-il surpasser ces contraintes à travers des compétences qu'il est censé avoir?

Suite à cette modeste expérience, plusieurs compétences inhérentes au poste de formateur des formateurs s'avèrent indispensables et paraissent capables de militer en faveur du succès de l'intégration d'un changement dans ce contexte.

- 1) Une compétence de s'isoler de la totalité de l'institution et de ses problèmes
- 2) Une compétence collaborative : se développer, se déployer comme animateur de communauté, se mettre au service d'apprentissage et non seulement d'apporteur de connaissance ; le formateur est un animateur de communauté, un stimulateur de motivation à apprendre que simplement un diffuseur de connaissance. On ne distribue pas le savoir sur l'approche par compétence mais on le co-construit.
- 3) Une compétence de design : être en capacité de repenser sa façon de transmettre l'information. Enfin on communique avec des personnes ayant bâti au fil des années tout un bagage académique, pédagogique et même identitaire ; L'adage « J'enseigne donc tu apprends » est une voie directe vers l'échec !
- 4) Une compétence de susciter et de combiner des types d'interaction avec les participants : le formateur est censé travailler à développer une interactivité, une communication et même une synergie entre les participants
- 5) Une compétence importante complémentaire : un travail sur soi pour arriver à une posture d'écoute, de coaching, se mettre en position basse pour accueillir ce qui est en place
- 6) Une compétence sous-jacente à tout ce qui fut indiqué : la compétence d'innovation, d'ouverture à l'inconnu, de faire avec ce qui me met en inconfort, de me mettre moi-même en situation d'apprentissage

V- Conclusion :

Le but de cette intervention est de mettre l'accent sur les raisons qui suscitent la résistance au changement dans le cas de l'intégration d'une nouvelle perception au niveau académique.

Il est clair que les raisons sont multiples et même logique et découle de la nature humaine qui a peur de l'inconnu et de tout ce qui met en péril le statu quo.

Toutefois, cette même nature humaine peut s'assouplir une fois appréhendée d'une façon humaine ! Si on développe l'ensemble des compétences ci-dessus expliquées, le résultat sera un ensemble de savoir, savoir-faire et attitudes incarnés dans la personnalité d'un formateur capable d'implanter un nouveau paradigme, d'intégrer un vrai changement.