



De l'organisation apprenante au environnements capacitants

Solveig FERNAGU
HDR en sciences de l'éducation
Directrice de recherche, LINEACT

Date

Objectif de l'intervention

- Apprécier l'apport des capacités à la compréhension des situations de formation
- Revisiter la notion d'organisation apprenante au regard des capacités

PREMIÈRE PARTIE
Voyage au cœur des compétences



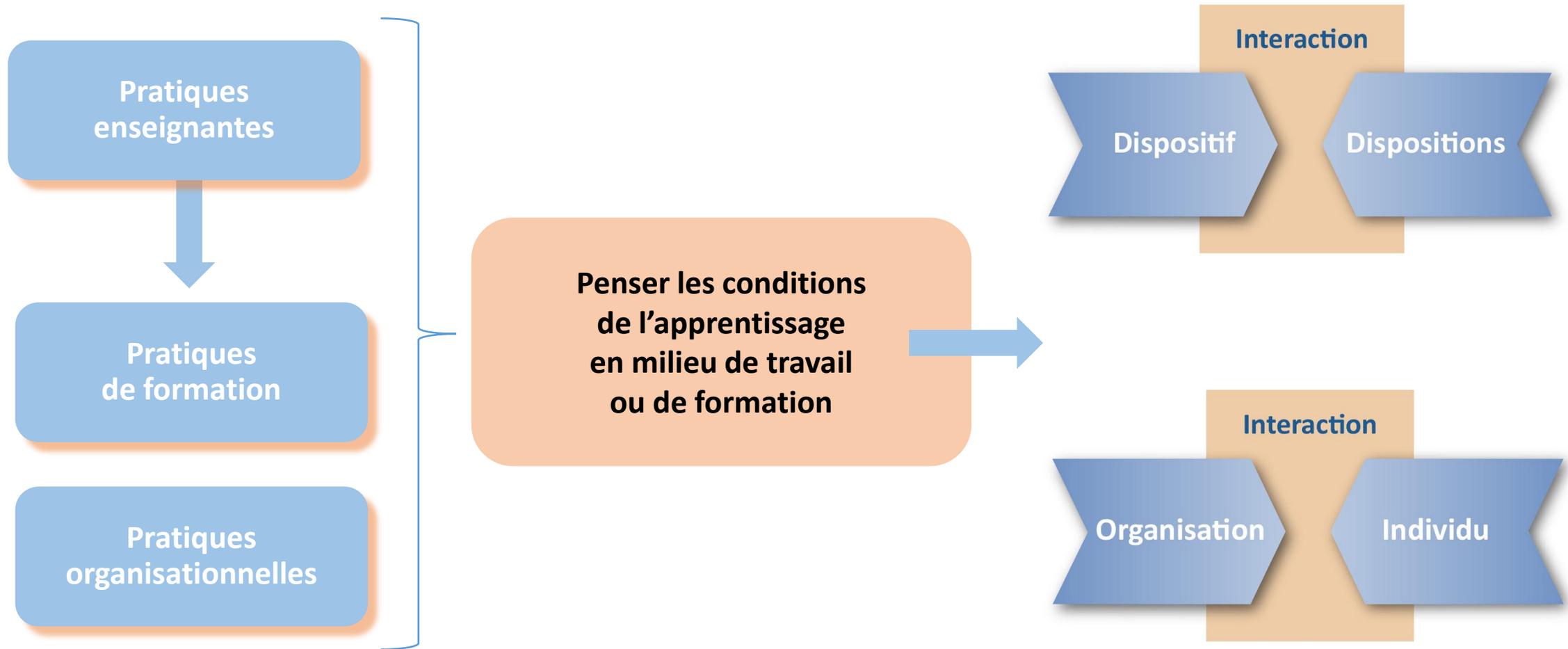
DEUXIÈME PARTIE
Du développement des compétences:
ce que l'organisation
fait aux apprentissages



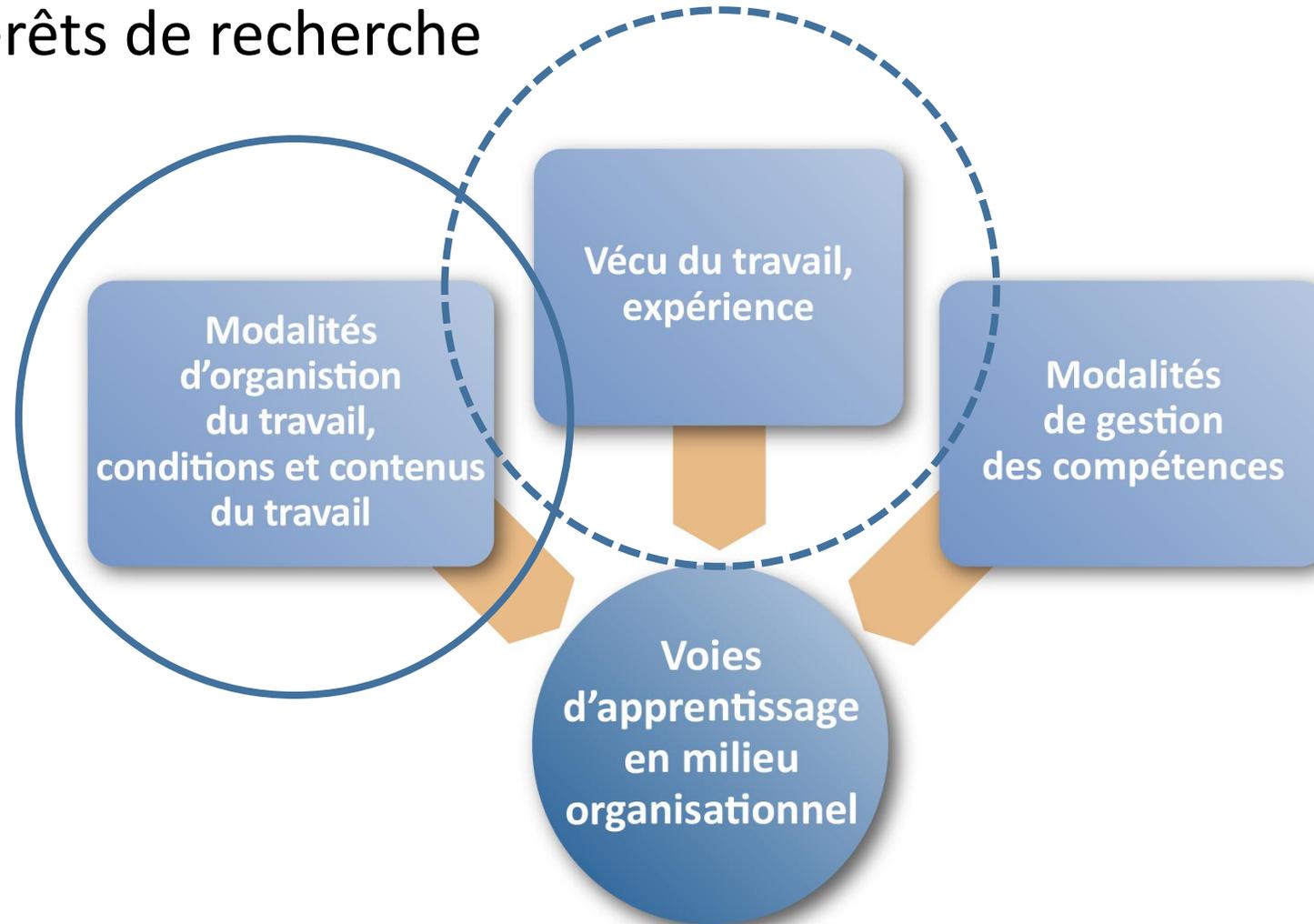
TROISIÈME PARTIE
Des organisations pour apprendre
aux capacités



1. Mon itinéraire de recherche



3. Mes intérêts de recherche



PREMIÈRE PARTIE
1
Voyage au cœur des compétences



Développement
des compétences



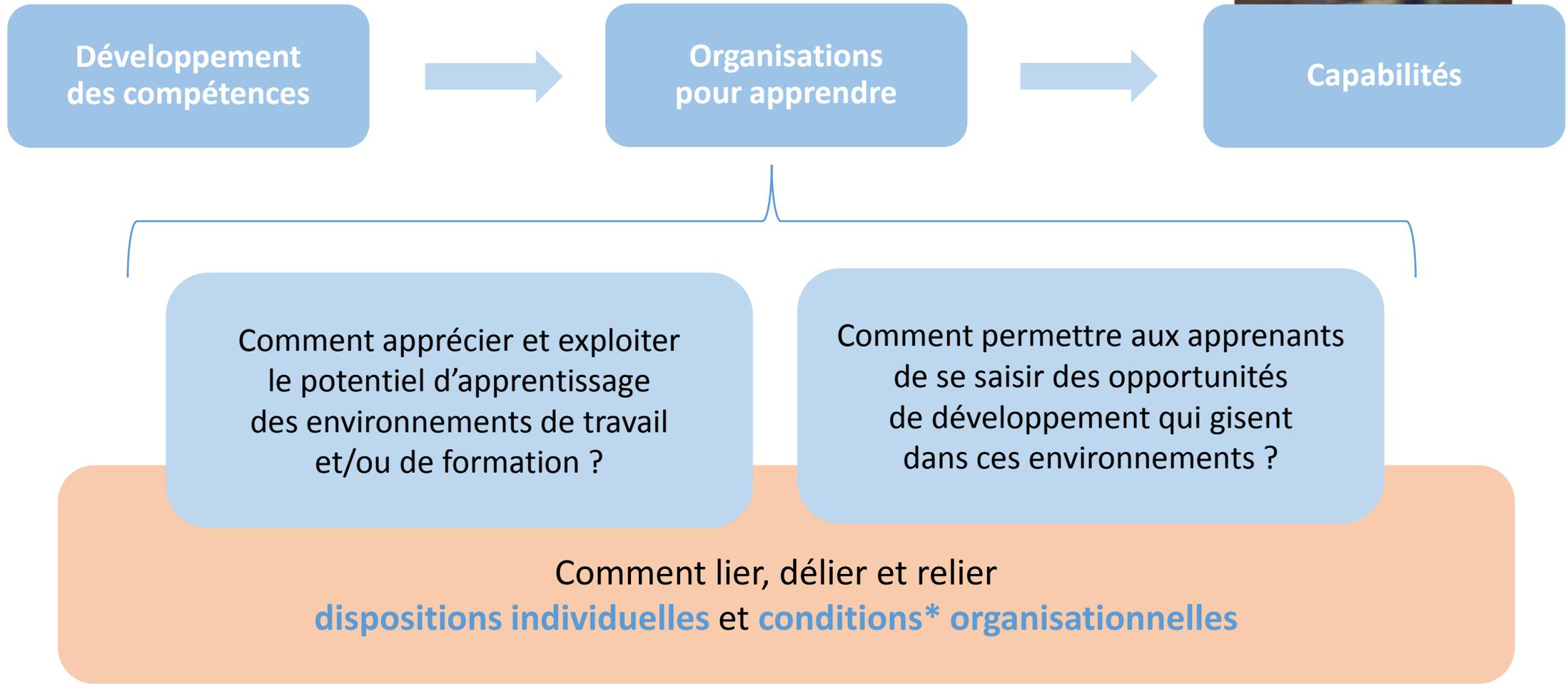
DEUXIÈME PARTIE
2
Du développement des compétences:
ce que l'organisation
fait aux apprentissages



Organisations
pour apprendre

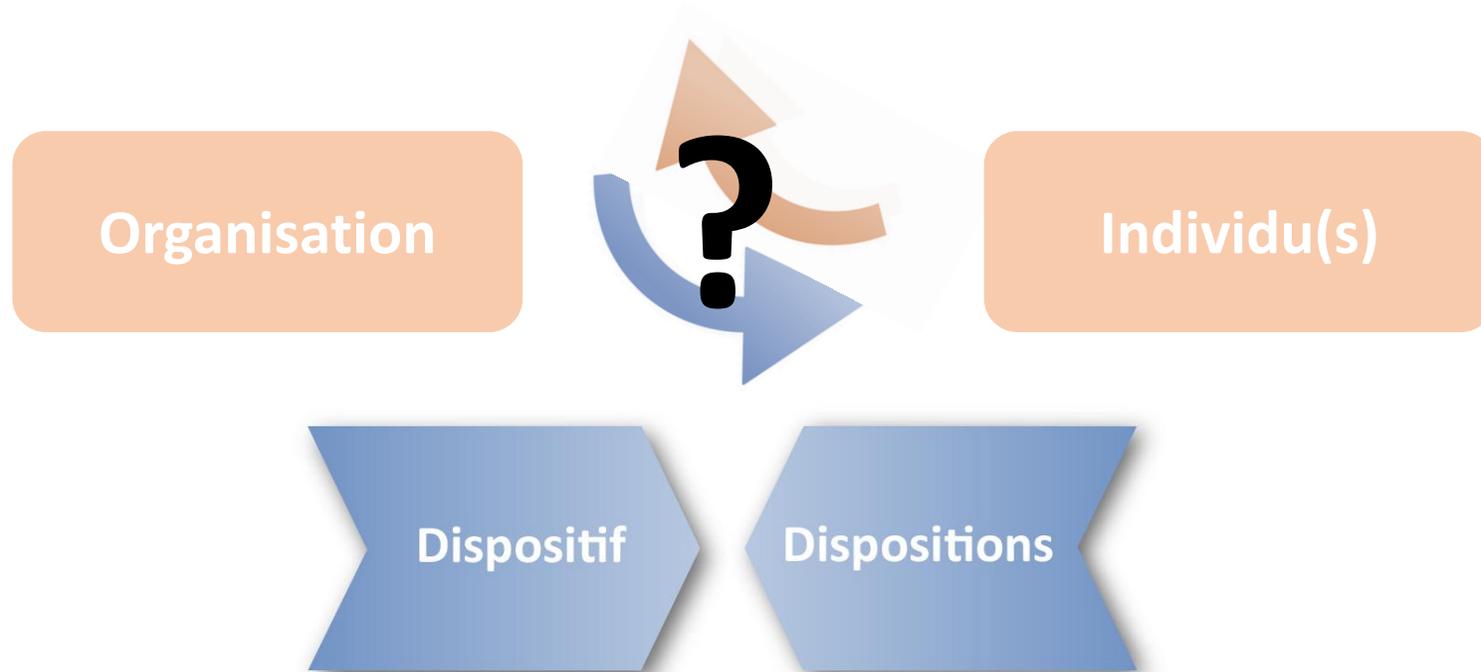
- Comment les processus d'apprentissage opèrent dans les contexte de travail et/ou de formation?
- Quelles sont les caractéristiques des environnements de travail et/ou de formation qui influent sur ces processus?
- Comment dynamiser les environnements pour qu'ils soient plus apprenants?

3. Mes questions de recherche



* *Dispositions organisationnelles*

4. Une préoccupation centrale



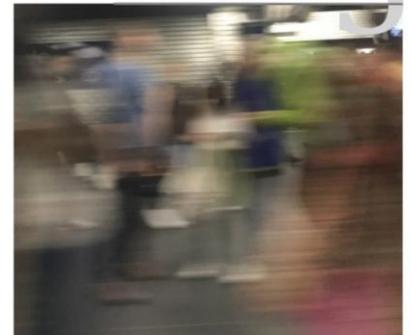
PREMIÈRE PARTIE
Voyage au cœur des compétences



DEUXIÈME PARTIE
Du développement des compétences:
ce que l'organisation
fait aux apprentissages



TROISIÈME PARTIE
Des organisations pour apprendre
aux capacités



Des lignes directrices

- La manière de définir les compétences détermine la manière d'en penser le développement: sujet sachant/agissant/réactant.
- Les organisations pour faire apprendre véhiculent des mythes et sont porteuses d'impensés pédagogiques qui se traduisent par la prégnance, dans les pratiques de formation, d'approches ressourcistes et délégataires.
- Le développement des capabilités pensé, du point de vue de la mise en capacité d'apprendre, dépend des interactions individu-organisations.

Organisation
et apprentissage:



des compétences
aux capabilités

H
D
R

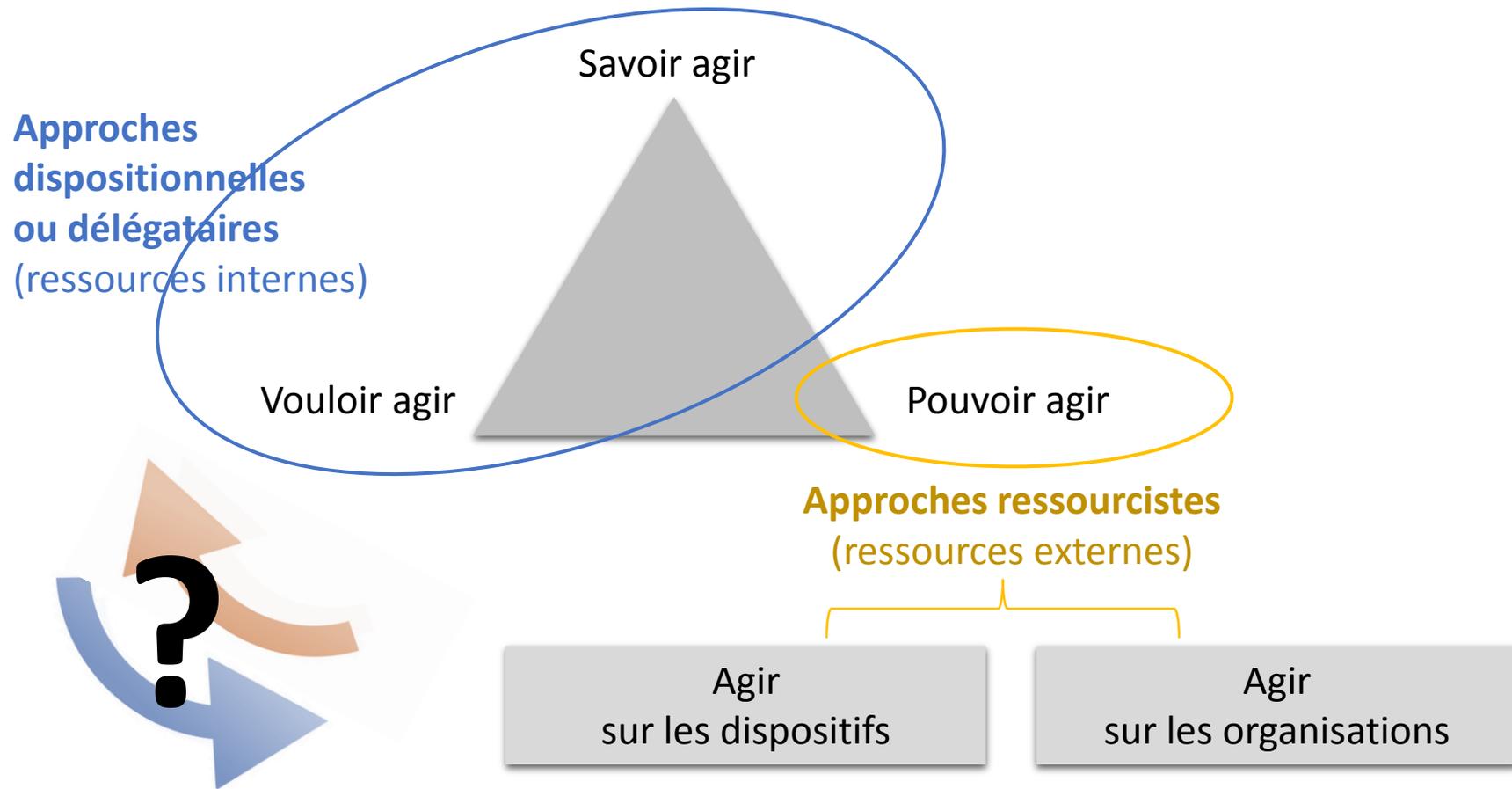
Réfléchir ensemble...

A quelles conditions
développe-t-on ses compétences?

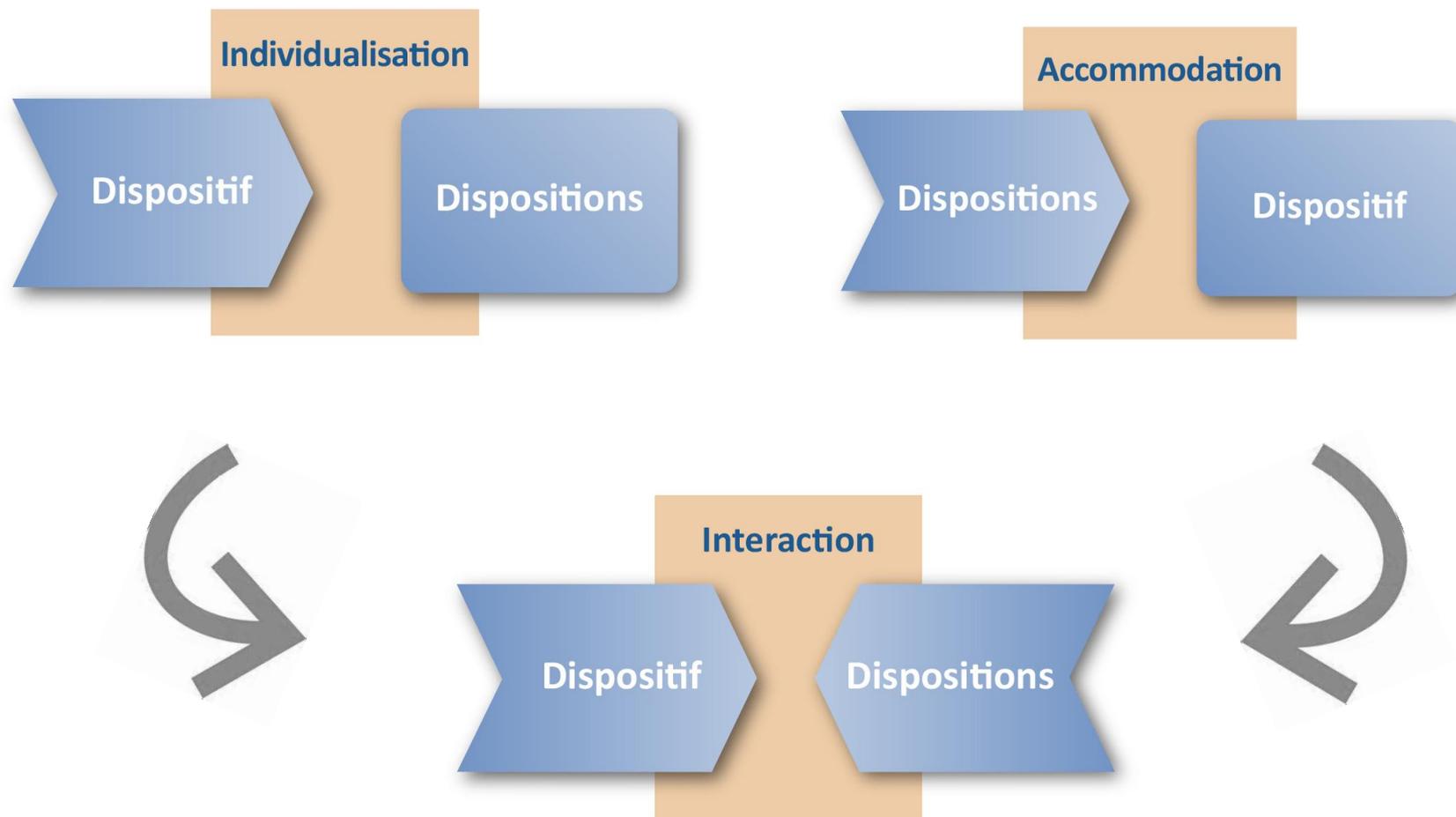
- Des dispositifs de formation, des formats pédagogiques faciliteraient le développement des compétences
- Des dispositifs de travail, des organisation du travail favoriseraient le développement des compétences



Hypothèse de l'organisation apprenante...



Mise en évidence d'un questionnement dialectique



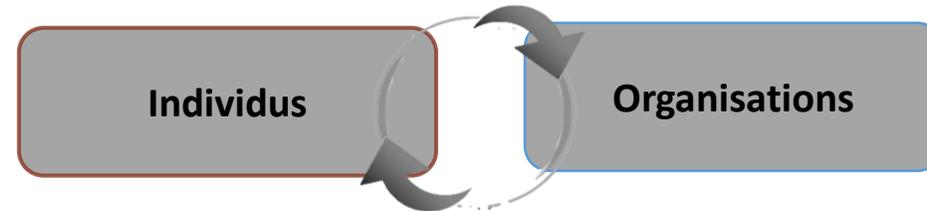
Présumé des compétences !

Mes questionnements

- Comment les processus d'apprentissage opèrent dans les contextes de travail?
- Quelles sont les caractéristiques des environnements de travail qui influent sur ces processus?
- Comment dynamiser les environnements pour qu'ils soient plus apprenants?

Question centrale

***Comment délier, lier, relier
dispositions individuelles et dispositions organisationnelles?***



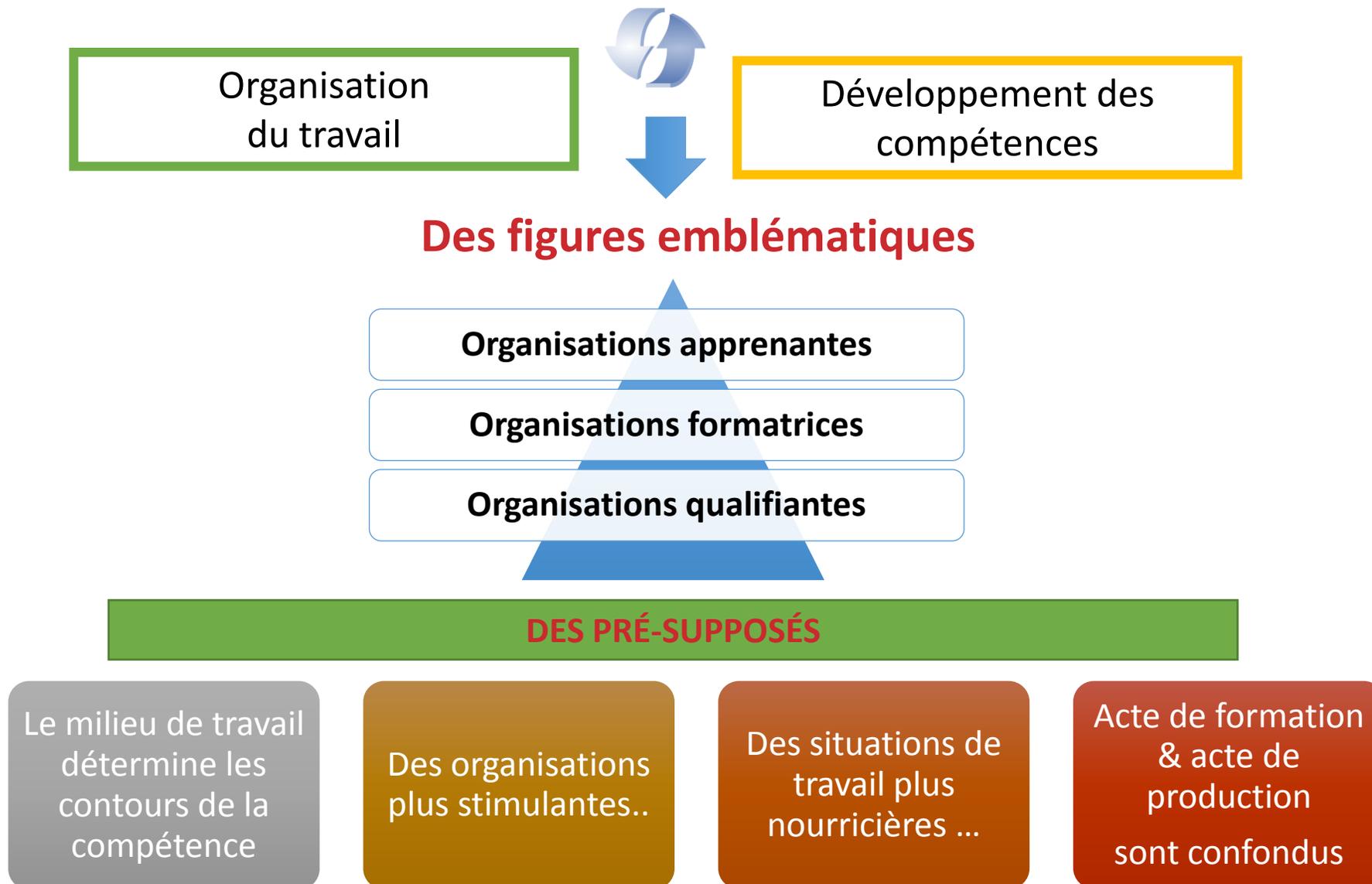
Comment apprécier et exploiter le potentiel d'apprentissage des environnements de travail et/ou de formation ?

Comment permettre aux apprenants de se saisir des opportunités de développement qui gisent dans ces environnements?

Des compétences ...
aux organisations apprenantes ...

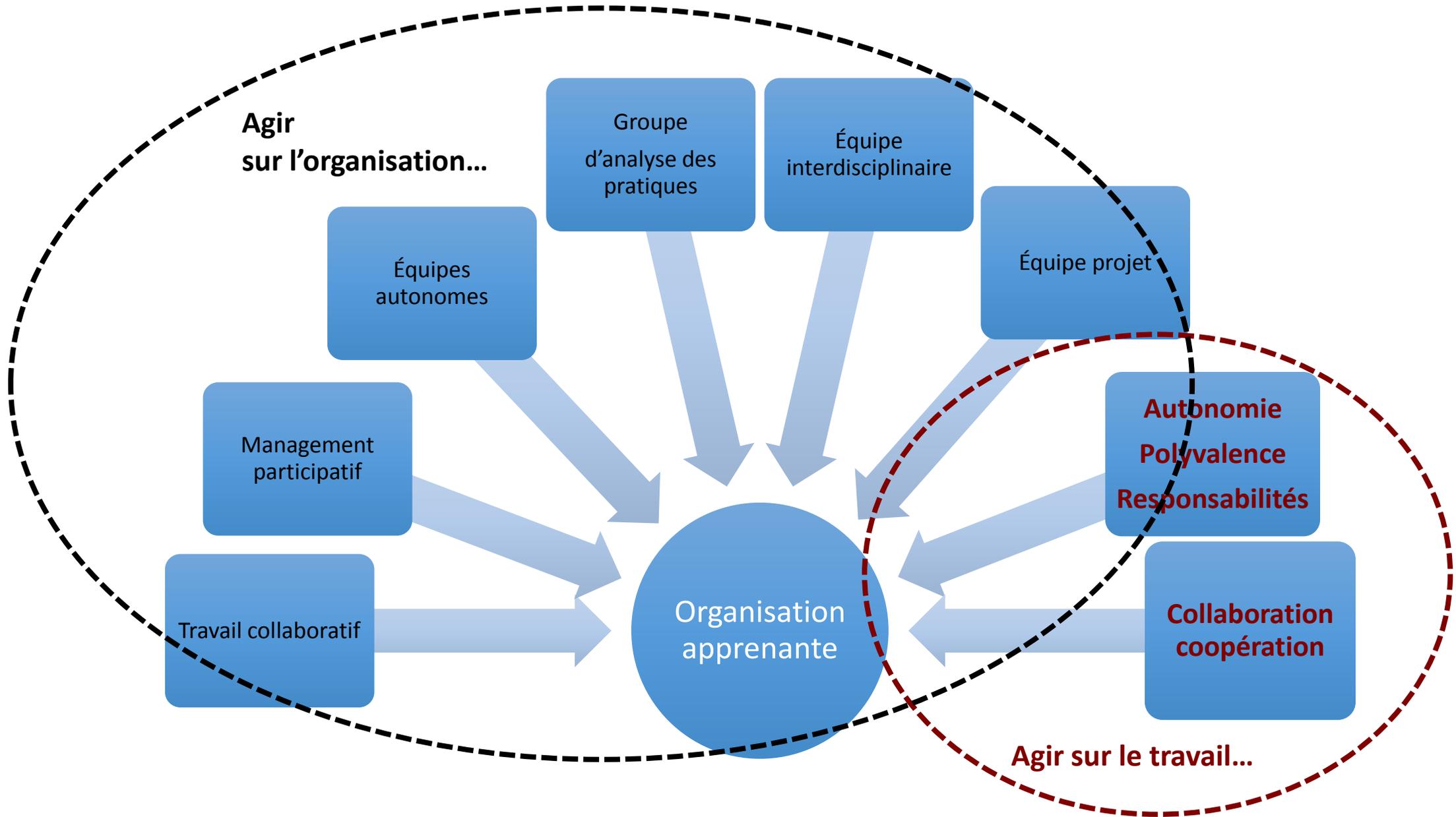


Certaines organisations favorisent le développement des compétences





Faire évoluer les structures organisationnelles, les procédures de travail ou les styles de management pour favoriser les apprentissages et atteindre un objectif de développement des compétences: individuelles, collectives ou encore organisationnelles

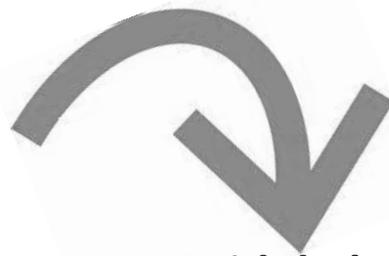
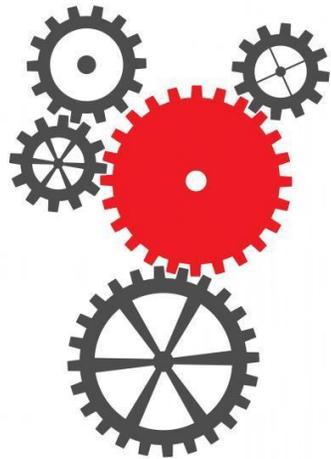


Pour favoriser les apprentissages et la montée en compétences

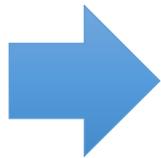
Des organisations pour apprendre...

Organisation	objectif	dispositif
Formatrice <i>Méhaut (1989)</i> <i>Kirsch (1989)</i> <i>Malglaive (1990)</i> <i>Blanc (2003)</i>	Favorise les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes.	Dispositifs formels articulés autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés
Qualifiante <i>Zarifian (1992, 1999)</i> <i>Moisan (1994)</i> <i>Mare Girault (2001)</i> <i>Fernagu Oudet (2006)</i>	Permet le développement des compétences individuelles et collectives .	Dispositifs formels, recours aux formations diplômantes, management, organisation du travail
Apprenante <i>Lave & Wenger (1991)</i> <i>Nonaka (1994)</i> <i>Argyris & Schön (1996)</i> <i>Senge (2004, 2006, 2008)</i> <i>Nonaka & Takeuchi (2004)</i>	Privilégie les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences	Dispositifs managériaux et organisationnels, GPEC
Capacitante <i>Coutarel & Petit (2009)</i> <i>Zimmermann (2018)</i>	???	???

Agir sur l'organisation du travail



Quid de la transaction qui opère entre la ressource d'apprentissage et l'apprentissage lui-même ???

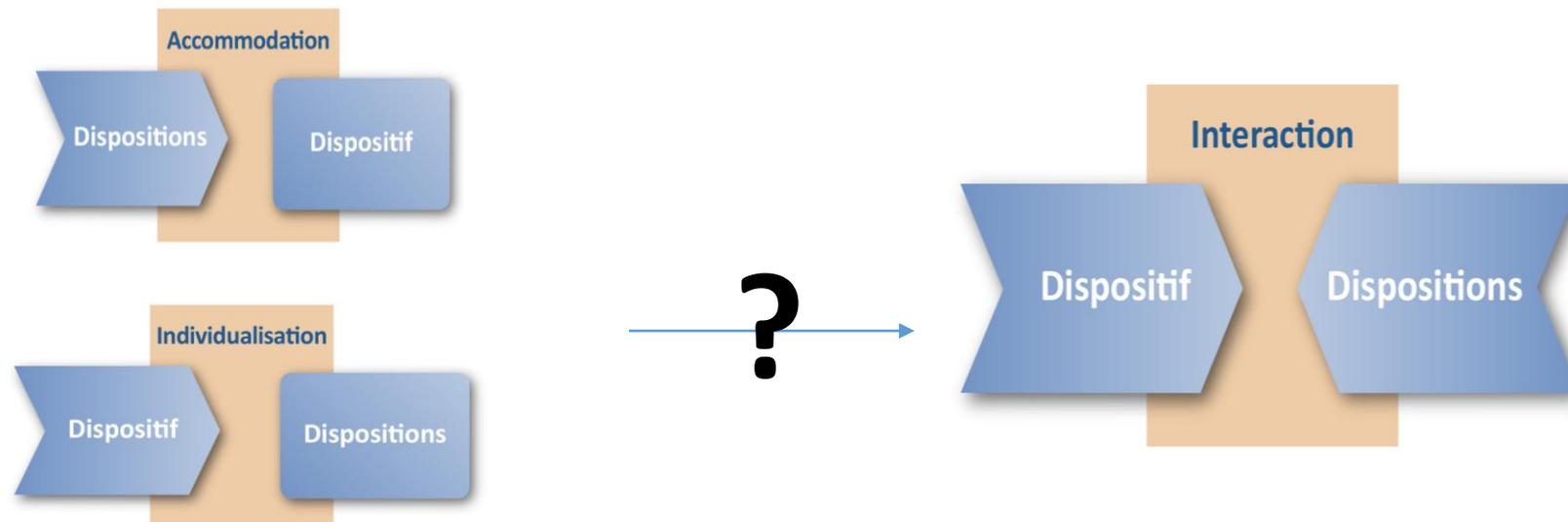


Le leurre des organisations « apprenantes »

**Un certain nombre de croyances erronées
quant à l'apprentissage... et aux compétences...**

Des impensés pédagogiques du côté

- *des dispositions à apprendre*
- *de l'organisation des processus d'apprentissage*
- *du soutien organisationnel aux apprentissages*
- *des dispositifs organisationnels d'apprentissage*



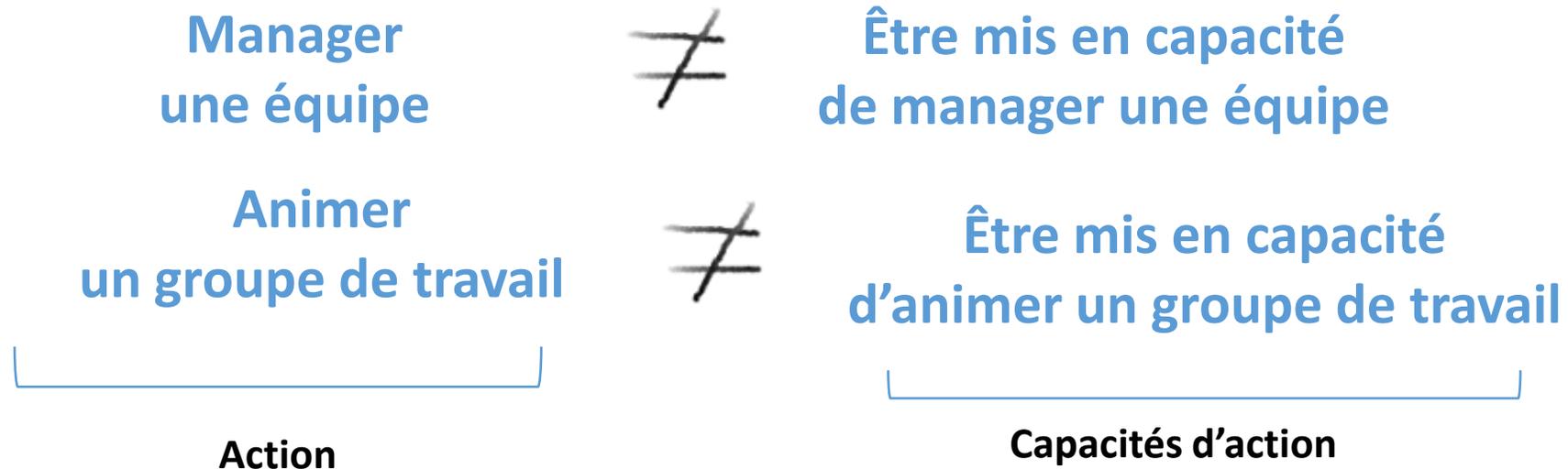
L'approche par les capacités introduit une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les individus et sur les opportunités dont ils disposent pour agir.

- Ne pas juger les individus à partir du résultat de leurs actions mais porter un regard sur le **processus** qui a conduit à ces résultats
- Porter le regard sur ce que les individus **sont réellement capables de réaliser** *au regard des ressources dont ils disposent, de leur conversion en capacités (ou incapacités), et des choix qu'ils posent*

Les environnements capacitants pour éclairer le développement professionnel

Une **invitation**

- à réfléchir à la dialectique individu-organisation dans les processus de développement professionnel
- à dépasser la « capacité à faire » pour la « mise en capacité à faire »



Une **grille de lecture** et un **outil d'évaluation** des possibilités de développement

Capacités d'action & capabilités



- ✓ Amartya SEN
- ✓ des ressources comme potentiel
- ✓ un potentiel transférable grâce à des conversions et des choix
- ✓ des environnements favorables ou non, qui mettent en capacité de... de faire ... de choisir ... ou non...
- ✓ des environnements capacitants – décapacitants – incapacitants producteurs ou non de capabilités

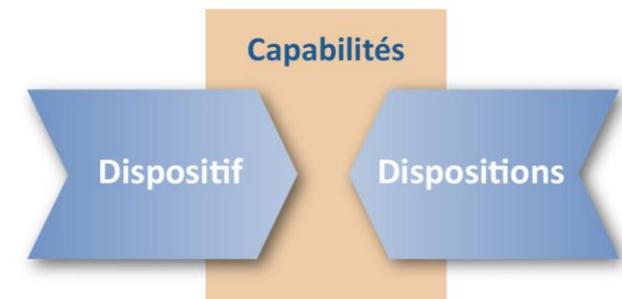
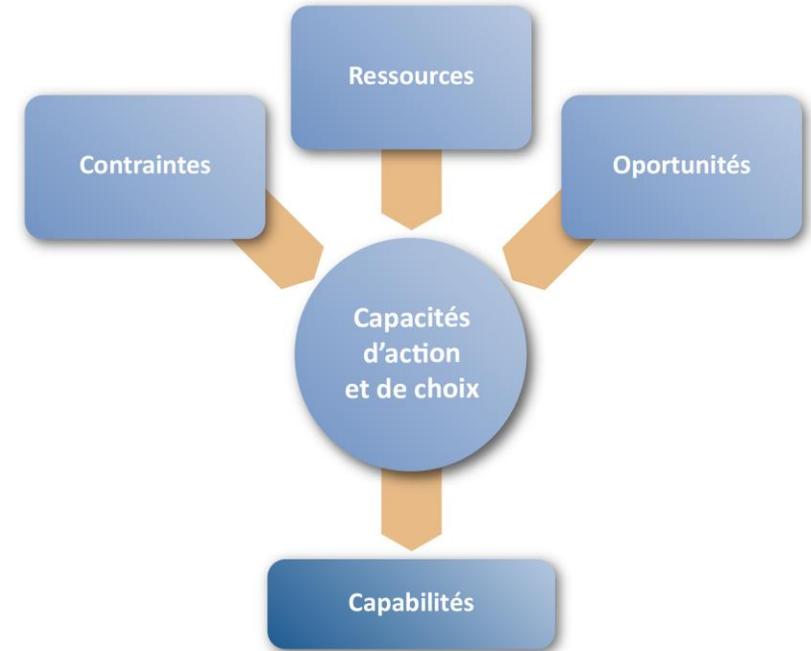
Du pouvoir agir au pouvoir d'agir...

*« Si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrira une fois.
Si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie »*

(Proverbe Chinois)

Les capacités: un cadre théorique dialectique

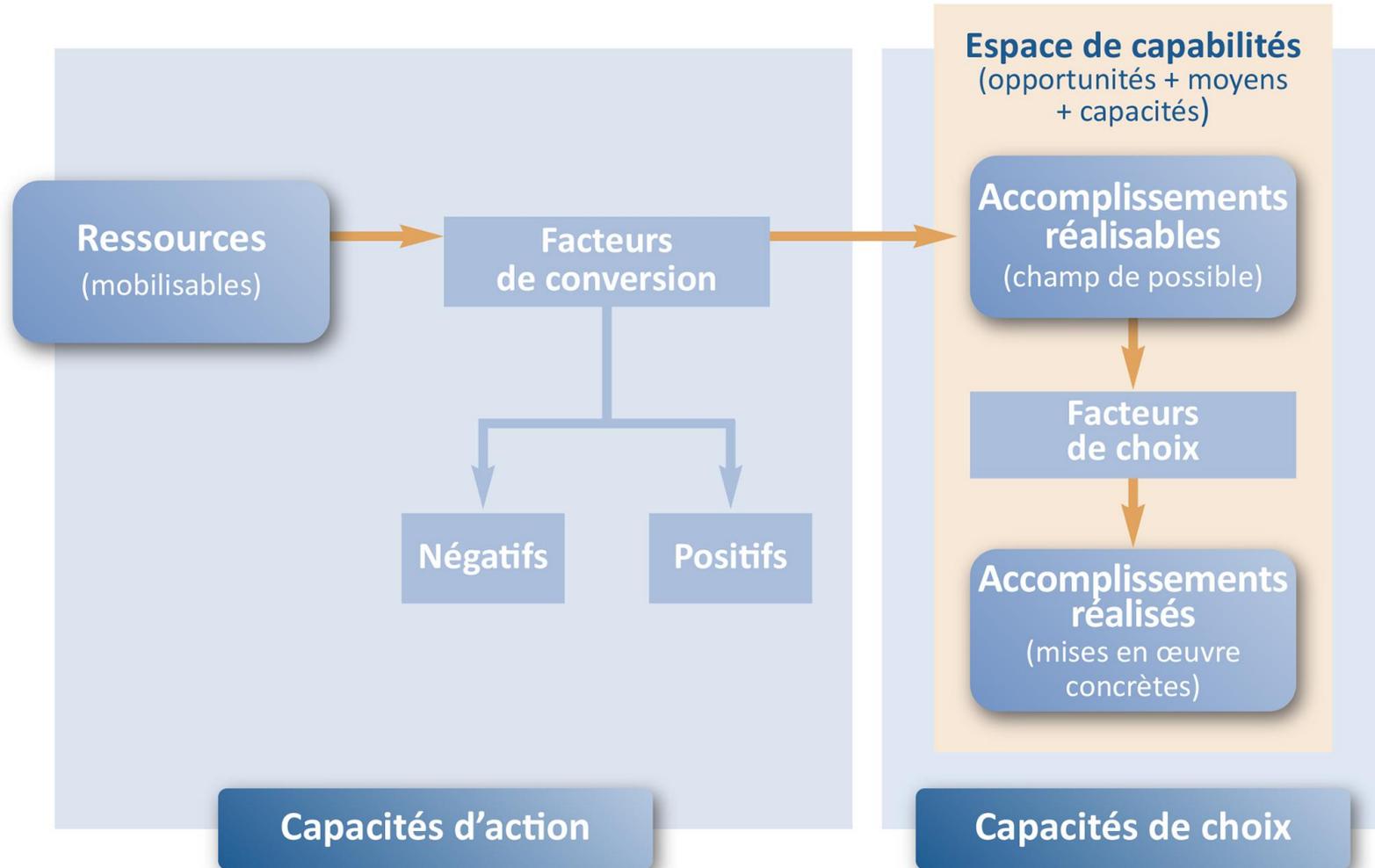
- L'approche par les capacités introduit une réflexion sur les contraintes qui pèsent sur les individus et sur les opportunités dont ils disposent pour agir.
- Les capacités définissent un champ de possibles tout à la fois pour l'individu et pour l'organisation
- La capacité s'inscrit dans une démarche qui n'isole ni l'individu, ni les conditions de l'action, ni l'environnement dans lequel se situe l'action.



Champs d'intervention:

- **Pratiques organisationnelles** : Bonvin, 2009 ; Conter, 2011 ; Benion, 2013 ; Fernagu Oudet, 2011 ; Didry, 2013;
- **Pratiques de gestion des ressources humaines** : Zimmermann, 2011, 2016 ; Vero, 2013, 2014, 2016;
- **Pratiques de travail** : Falzon, 2013 ; Pernet, 2013 ; Raspaud, 2013 ; Vidal Gomel, 2013, 2015, 2016;
- **Pratiques de formation** : Verhoeven, 2009 ; Lecourt, 2012 ; Mazade, 2013 ; Fernagu Oudet, 2012, 2016, 2017

Cadre des capacités



Illustration

Fonctionnement



Réaliser des études de cas
sur le contrôle routier

Capabilité



Être mis en capacité
de réaliser des études de cas
sur le contrôle routier

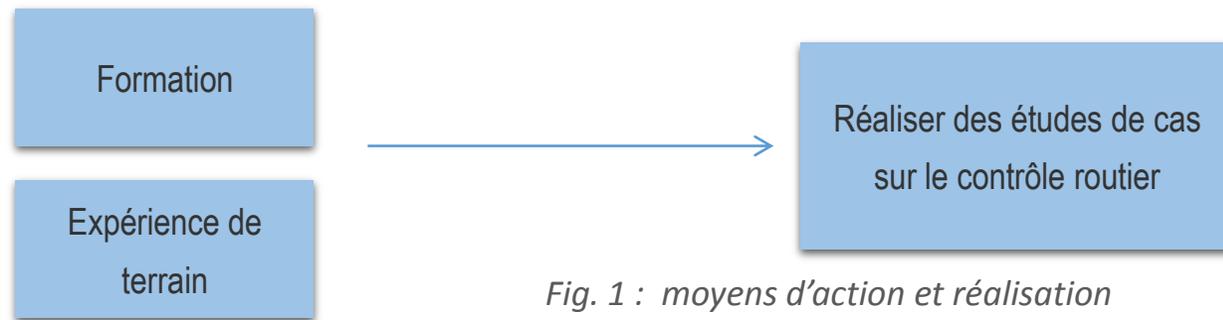


Fig. 1 : moyens d'action et réalisation

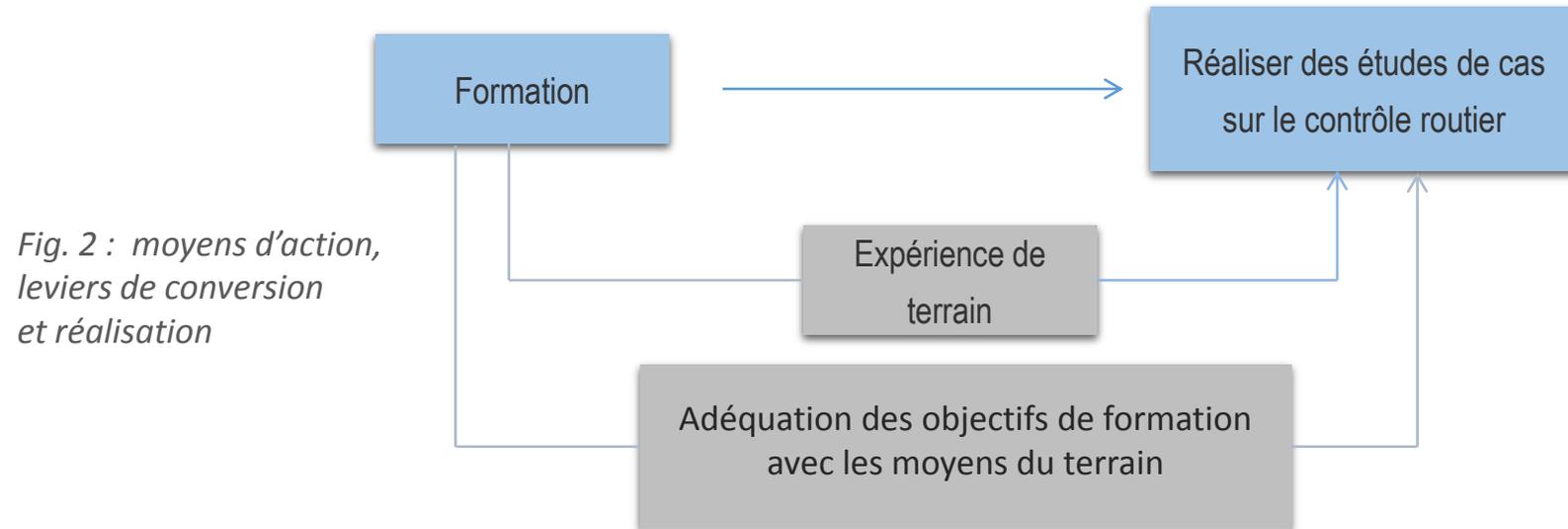


Fig. 2 : moyens d'action, leviers de conversion et réalisation

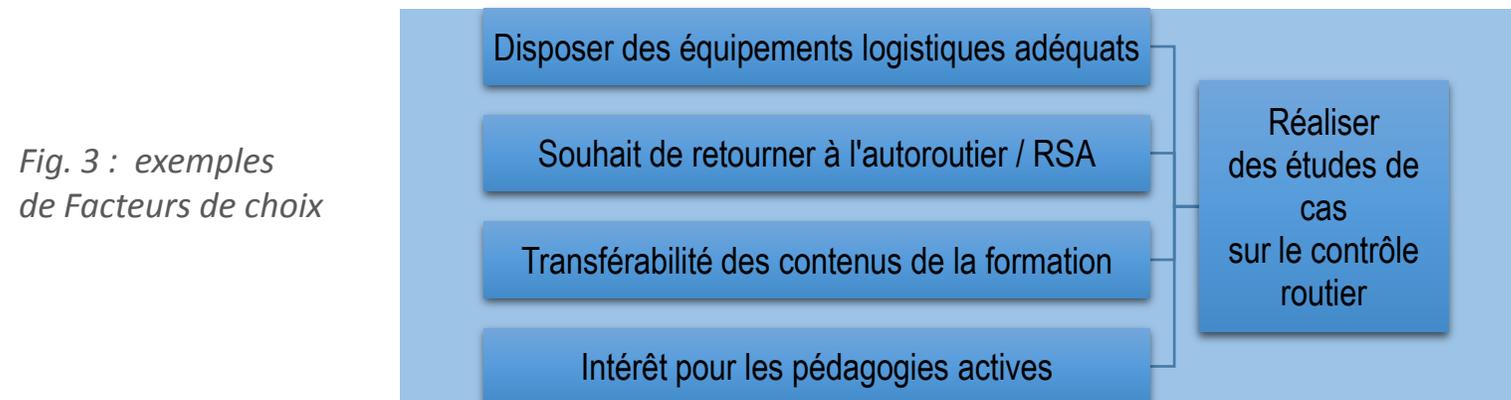
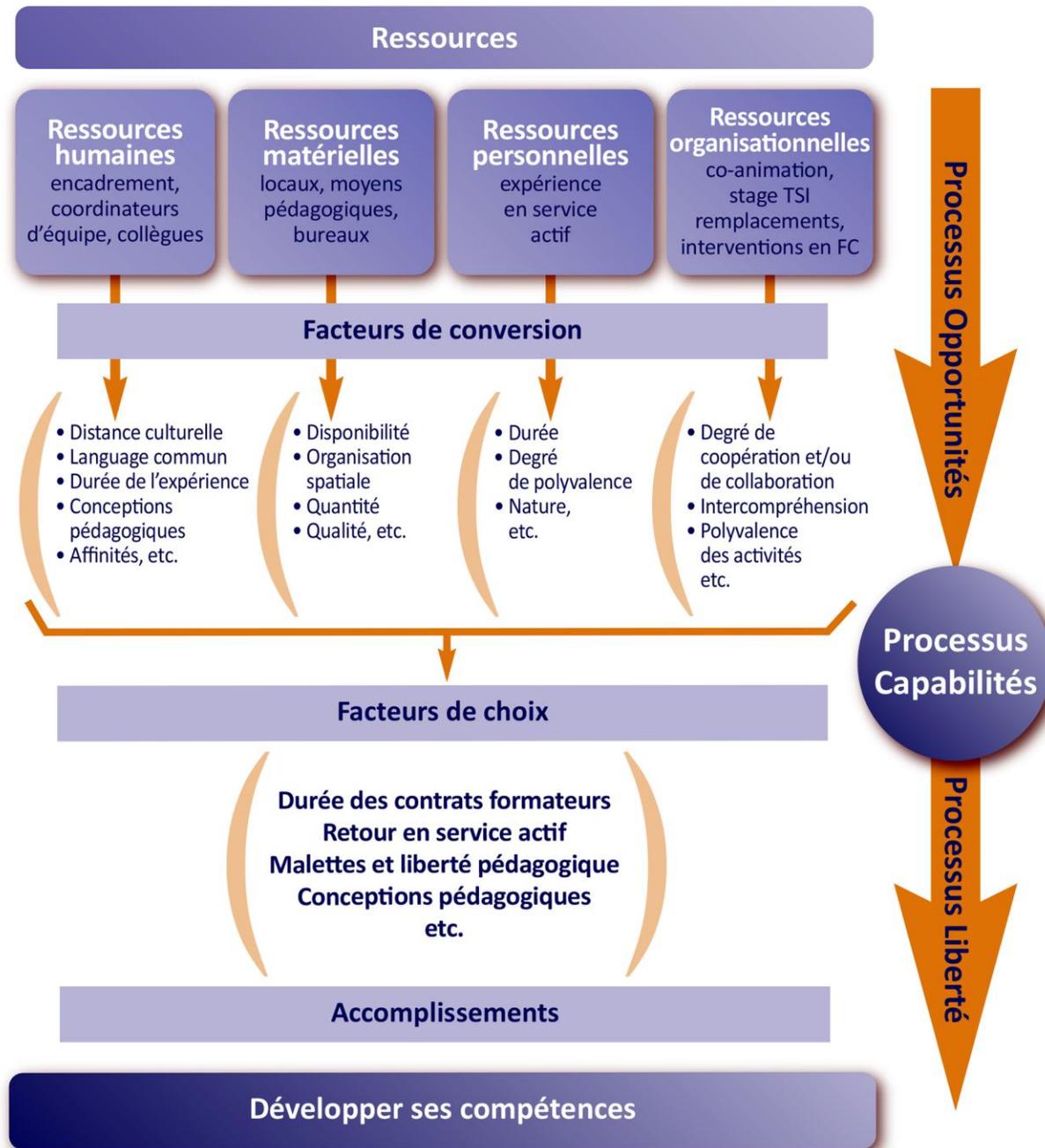


Fig. 3 : exemples de Facteurs de choix



Pour se développer, les personnes:

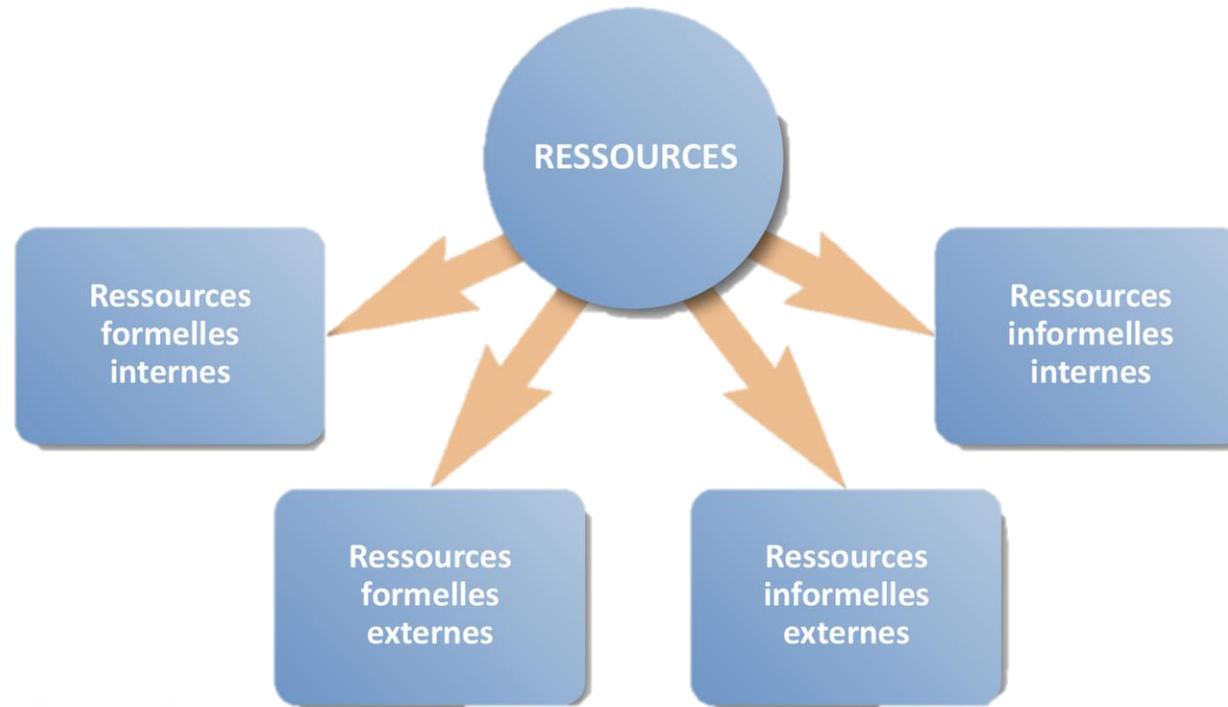
- **assemblent des systèmes de ressources** qui recouvrent des fonctions différentes en fonction des individus
- **hiérarchisent les ressources** qu'elles mobilisent en fonction de leur facilité d'utilisation, de leur pertinence et de leur actionnabilité



Le volume de ressources proposé n'est pas corrélé aux possibilités d'apprentissages ou d'action

De nombreuses ressources sont pensées indépendamment de leur facilité et conditions d'usage, de leur utilisabilité

Zoom: les ressources



**À quelles conditions, une ressource est-elle une ressource?
Quelles conditions d'usage?
Quelles caractéristiques?**

Les ressources ne sont ressources que si elles sont...

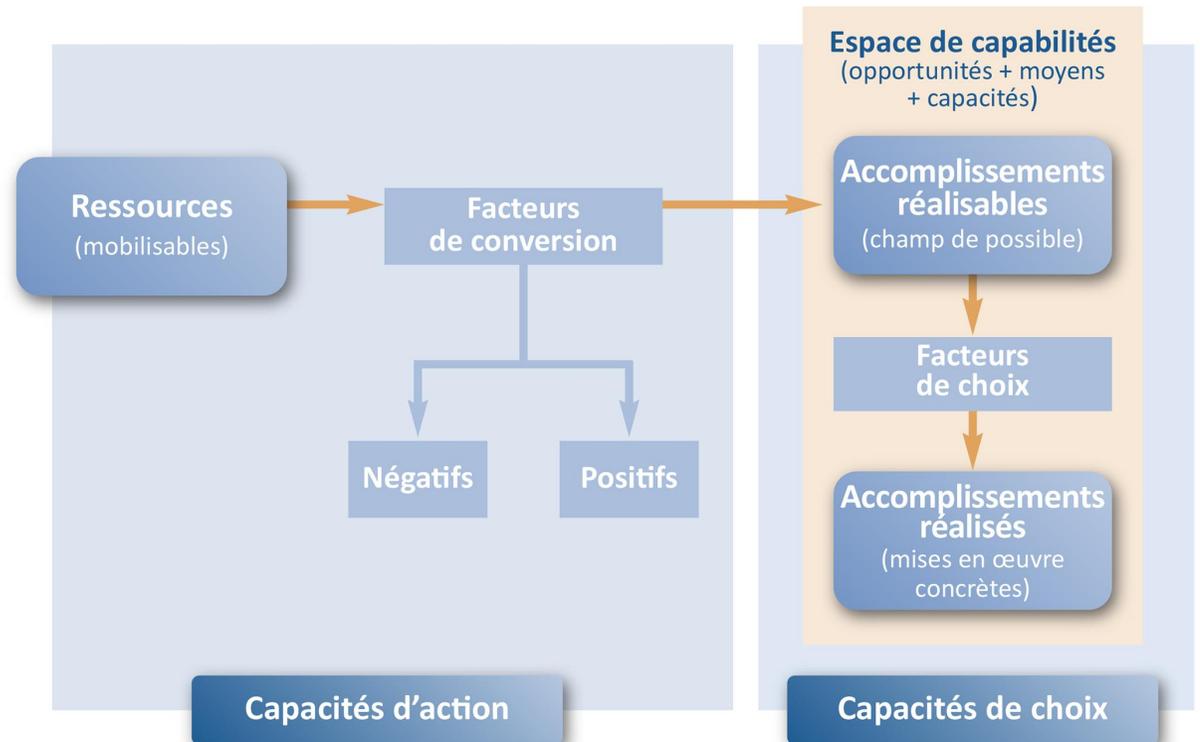


PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Concevoir et rédiger une proposition de formation dans le respect du cadre financier et organisationnel
- Organiser le déroulement administratif et logistique de l'action de formation
- Concevoir et mettre à disposition des ressources et des outils pédagogiques
- Définir un ou des scénarios pédagogiques
- Mettre en place les conditions favorisant les activités d'apprentissage
- Concevoir et mettre en œuvre les modalités d'évaluation d'une action
- Choisir les intervenants pour les formations

PRINCIPALES ACTIVITÉS

- Réaliser une analyse de la demande (explicitation, reformulation, né
- Définir les objectifs et le public de l'espace collaboratif
- Proposer un dispositif de collaboration
- Réaliser/animer une veille et la mettre à disposition
- Communiquer et promouvoir le dispositif
- Créer les conditions d'un bon fonctionnement technique du disposit
- Réguler les dysfonctionnements techniques et la qualité des contrib
- collaboratif en lien avec un code déontologique...
- Inciter les contributions et les valoriser
- Organiser les espaces collaboratifs (classement, archivage...)



Des capacités aux environnements capacitants

« Un environnement capacitant est un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont ils la réalisent, c'est à dire leur autonomie »

(Falzon, 2005)

- **Il élargit le pouvoir d'agir en favorisant les apprentissages**
- **L'apprentissage devient une conséquence de l'environnement capacitant**

Des capacités aux environnements capacitants

Un environnement qui favorise l'intelligence des situations

- qui met les personnes EN CAPACITÉ D'APPRENDRE
- D'APPRENDRE À APPRENDRE
- d'être ACTEURS de leur propre mouvement

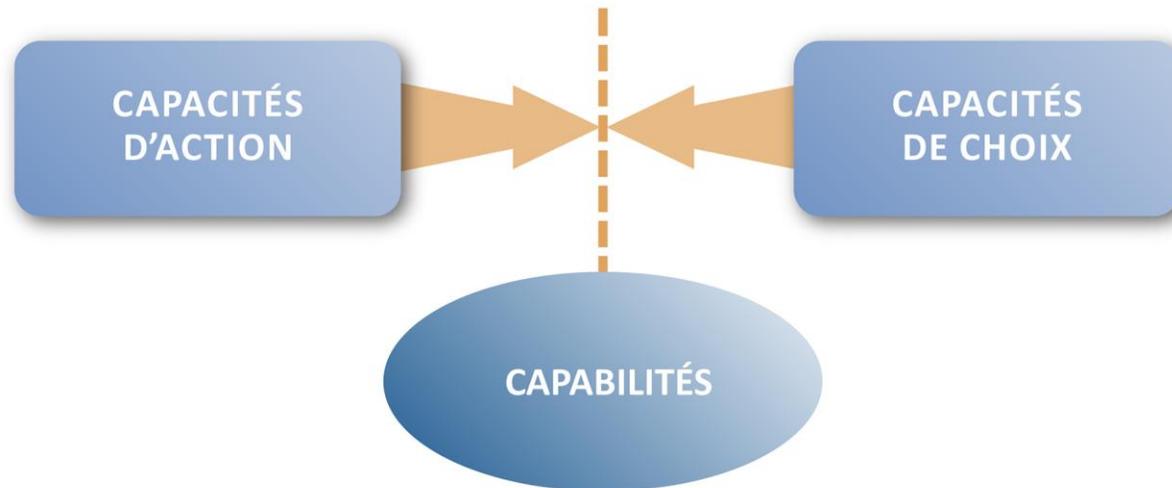
Qui donne des moyens et des opportunités d'apprendre



Développement du POUVOIR/SAVOIR/VOULOIR AGIR
Développement du POUVOIR D'AGIR

Environnement capacitant

Un environnement capacitant est un environnement qui permet de développer ses capacités, **qui met en capacité de réaliser... de se réaliser...**



Favoriser des environnements capacitants

Assurer l'accès aux ressources

- Agir sur l'organisation du travail
- Agir sur les dispositifs pédagogiques
- Agir sur l'environnement du travail

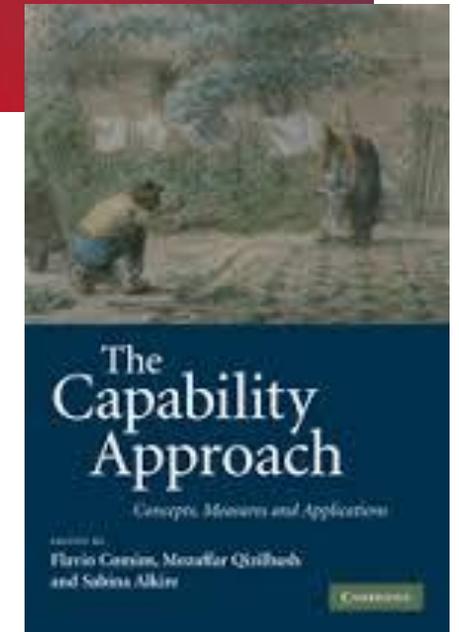
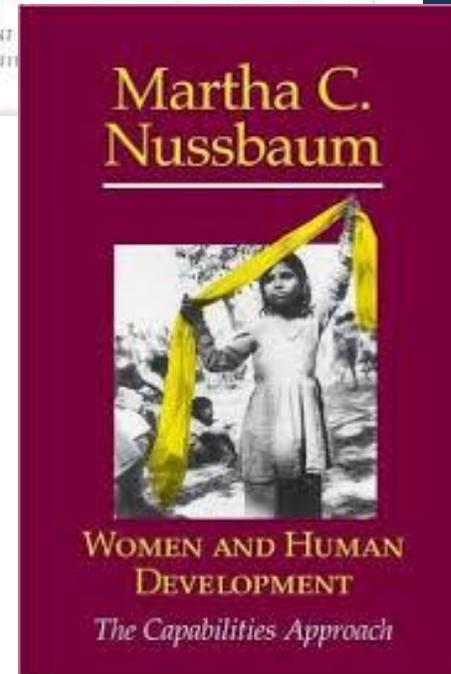
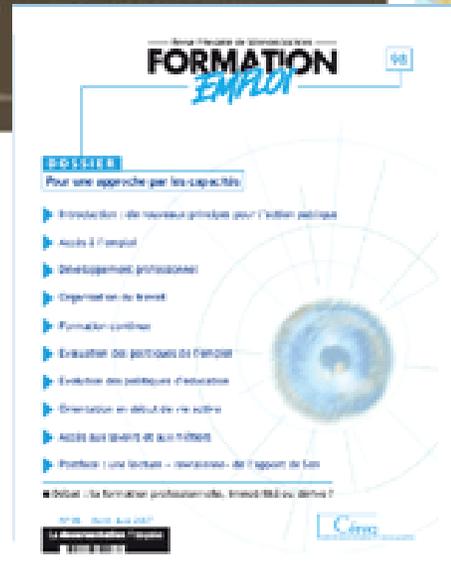
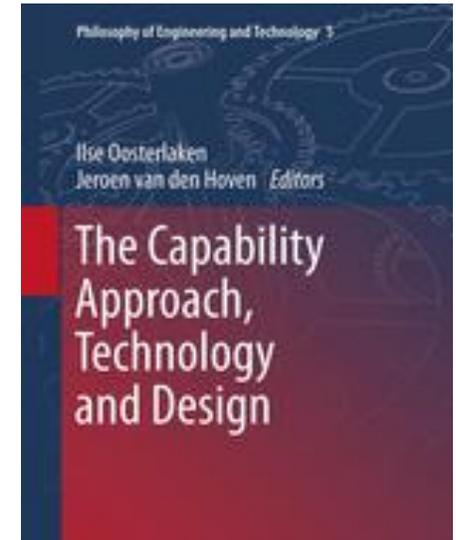
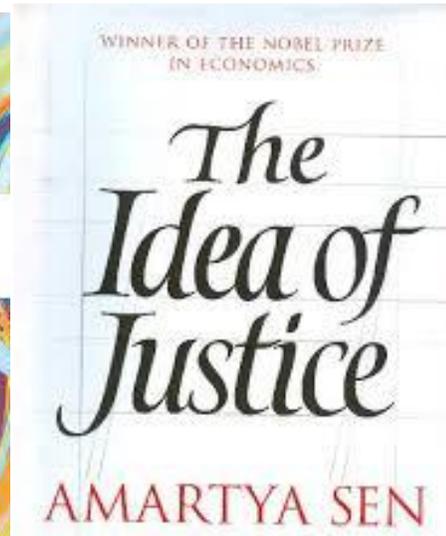
Agir

Proposer des dispositifs, des environnements dans lesquels les individus peuvent mobiliser leurs capacités d'apprentissages et sont aidés pour le faire

Réfléchir

Actionner les facteurs de conversions et de choix
Enrayer les handicaps de conversion et de non-choix

Ressources bibliographiques



- FERNAGU OUDET, S. (2018a), Les Ecoles de la Deuxième chance en Ile de France : Pour une alternance capacitante, Revue *SAVOIRS n°46*
- FERNAGU OUDET, S (2018c), Pour une sociopédagogie des environnements capacitants : Les capabilités au prisme de la capacité à s'autodéterminer. Le cas des Clubs d'échange et de réflexion de dirigeants de PME. *Formation Emploi n°142*
- FERNAGU OUDET, S (2018b), Le développement des compétences des formateurs de la Police Nationale : une lecture à partir de l'approche par les capabilités. *Recherche et Formation n°84*
- FERNAGU OUDET, S., (2018d), Les impensés pédagogiques des organisations pour apprendre, *Education Permanente n°216*
- **FERNAGU OUDET, S. & PROST, M.** (2016b), L'apprenance au prisme de l'approche par les capabilités, *Education Permanente n° 207*
- FERNAGU OUDET S. (2014), « Agir collectif et environnement capacitant », *Education Permanente* hors série AFPA
- **FERNAGU OUDET, S.,** BATAL, C., (2013), « Les compétences, un folk concept en difficulté? », *SAVOIRS n°33, 39-60*
- FERNAGU OUDET S. (2012a). « Concevoir des environnements de travail capacitants : Le cas du réseau d'échanges réciproques des savoirs à La Poste », *Formation Emploi n°119, 7-27*
- FERNAGU OUDET S. (2011b). « Des organisations pour apprendre : Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante », *Spécificités n°3, 19-38*



Merci
pour votre attention