

## Introduction Générale

- **PROBLEMATIQUE** : E4 et les situations de communication managériale...*un vrai challenge pour 3 raisons* :
  - Intégrer 2 problématiques d'action (la négo/vente Ciale et la communication managériale) à priori différentes dans la même méthodologie de certification !
  - L'une bien installée et maîtrisée par des professeurs chevronnés, l'autre nouvelle !
  - Les situations doivent émerger de l'expérience professionnelle... ?
- **Comment s'en sortir ?**
  - Arrangements certificatifs ! on se crée des règles : liste de situations managériales admises, acceptées, reconnues, modalités d'interrogation, de paramétrage... et le tour est joué !
  - Tordre le coup au réel : on va fabriquer de la situation de comm. managériale !

Il faut **donner du sens** au travail pédagogique que vous accomplissez avec vos étudiants lorsque vous travaillez avec eux les situations de comm managériale...et plus généralement les situations de travail.

- Pour donner du sens qui ne soit pas le « sens commun », l'intuition ... Il faut convoquer les approches scientifiques et théoriques... Des chercheurs ont travaillé là-dessus depuis des années... sur le management bien entendu mais aussi sur les questions de **l'émergence des compétences dans les situations de travail... car c'est cela la question** :

COMMENT NAISSENT LES COMPÉTENCES DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL ? [Partie 1](#)  
C'EST QUOI LE MANAGEMENT ? [Partie 2](#)

Peut-on envisager de faire acquérir des compétences managériales ? Si oui, comment s'acquièrent t-elles ? Dans quelles situations ? Comment les travailler avec l'étudiant ? Comment évaluer ?

*On voit ici que pour donner du sens il faut remonter à l'essence...*

## 1/ LA DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE

*Une situation managériale est avant tout une situation de travail qui fait naître des compétences*

### 1.1 Définitions :

- Définition : La DP se propose d'étudier, de conceptualiser et d'agir sur les phénomènes liés au développement et à la transmission des compétences professionnelles dans les situations de formation et de travail
- La Didactique Professionnelle étudie la construction et le développement des compétences professionnelles à partir de l'analyse du travail
- La DP s'intéresse aux situations de travail pour faire émerger des apprentissages

*La didactique professionnelle a d'abord pour but d'analyser et de comprendre comment les individus construisent et développent des compétences professionnelles, dans et par l'expérience, et, en premier lieu l'expérience du travail.*

Analyser les compétences et les processus de leur construction revient à analyser l'action et les conditions dans lesquelles l'action est amenée à se réaliser. Trois particularités de la didactique professionnelle peuvent être signalées ici :

- la première correspond à la place qu'occupe **la notion de situation** dans la démarche de didactique professionnelle. L'idée initiale est qu'en formation professionnelle, ce ne sont pas les savoirs scientifiques et techniques qui sont premiers, mais les situations. Celles-ci sont complexes, globales, diverses et marquées par la variabilité. Il s'agit donc de partir des situations et de l'activité déployée par les professionnels dans ces situations pour caractériser la manière dont leur action est organisée et la nature des connaissances utilisées dans l'action efficace. L'analyse des situations est donc première. Mais les situations sont liées à la finalité de la démarche puisque c'est la maîtrise des situations qui est visée par une formation professionnelle. Enfin, les situations sont aussi un moyen de la formation : situation de travail ou situations simulées, aménagées, transposées.
- la deuxième tient à l'importance accordée à **l'analyse du travail** : analyse des situations dans lesquelles les professionnels sont amenés à agir, et analyse de leur activité ; c'est pourquoi la didactique professionnelle emprunte à l'ergonomie et à la psychologie du travail une série de concepts et de méthodes propres à analyser le travail en situation.
- la troisième peut être énoncée de la manière suivante : l'action ne se réduit pas à sa part d'exécution. Quelles que soient les situations, quelles que soient les tâches à accomplir, **l'action comporte une dimension conceptuelle**. Autrement dit, l'action efficace est organisée au niveau conceptuel. C'est ainsi que l'on peut caractériser ce qu'on appelle l'intelligence de l'action. L'analyse du travail consiste donc, d'une part, à caractériser le type et le niveau de conceptualisation propres à un ensemble de situations, d'autre part, à repérer et à organiser les conditions propices à la mise en œuvre des processus de conceptualisation.

## 1.2 L'essence des situations...

➤ **Cognition située** : A côté de la psychologie cognitive traditionnelle fondée sur des processus internes, la « cognition située » dit que c'est les contextes, les acteurs, les enjeux, les contraintes, les ruptures bref les **SITUATIONS** qui sont sources d'apprentissage des connaissances<sup>1</sup>

➤ **Les différents types de situations**

- **Situations emblématiques** (spécifiques au métier, incontournables, « identitaires »)  
*Prendre contact, remplir un BDC*
- **Situations complexes** où l'action doit prendre en compte un nombre de paramètres (de contraintes) de plus en plus important. Ce peut-être des situations naturellement complexes : *réaliser un devis, négocier un projet*, ou des situations simples intégrant de la complexité : *prospector avec une multiplication des interlocuteurs*
- **Situations critiques** qui intègrent un aléa, un imprévu exigeant une réponse et un traitement rapides. Il s'agit ici de « faire face »<sup>2</sup>. *Pannes matérielles, erreur de destinataire, départ précipité du manager, perte de document... etc*
- **Situations à fort potentiel de développement** sont des situations contenues dans le référentiel qu'ont peu de chances de rencontrer les étudiants dans leurs expériences professionnelles durant la formation. C'est par exemple en NRC le cas type des situations de management d'équipes commerciales.

➤ **Diversité et variabilité des situations**

**Diversité** : une situation n'est jamais complètement la même d'une entreprise à l'autre, d'un poste à l'autre...

**Variabilité** : une situation ne se réalise pas dans les mêmes conditions

## 1.3 L'essence des compétences... comment faire émerger les compétences ?

**Définition** : les **compétences** (d'un sujet ou d'un collectif) sont un ensemble organisé de *représentations* (conceptuelles, sociales et organisationnelles) et *d'organismes d'activités* (schèmes, procédures, raisonnements, prise de décisions, coordination) disponibles en vue de la réalisation d'un *but* ou d'une *tâche*<sup>3</sup>. (Samurçay 98)

➤ Les compétences sont relatives à des **situations** ou **classes de situations**.

➤ Le **développement**<sup>4</sup> des compétences se fait par un double processus :

- apport de connaissances opérationnelles socialisées (ou constituées antérieurement)
- apport de l'activité propre du sujet

Les compétences s'inscrivent dans une **dynamique d'évolution**. Elles ne peuvent être évaluées en termes binaires (acquise ou non-acquise) mais suivent un processus qui les fait passer par un certain nombre d'états et qui *ne peut pas s'arrêter*<sup>5</sup>...

Une première approche (dite synchronique) consistant à déceler les compétences par différences entre la tâche prescrite et l'activité effective est importante mais pas suffisante car elle ne prend pas en compte la dynamique des compétences. Une approche (dite diachronique) prend en

---

<sup>1</sup> Il y a d'ailleurs le même changement de paradigme dans le domaine de la communication selon qu'elle soit centrée sur l'émetteur ou sur le récepteur, l'autre, l'interaction...c'est la thèse défendue par la communication systémique de Mucchielli qui nous parle de communication « sémio contextuelle » ou encore de « comm SITUÉE »

<sup>2</sup> Certains parlent de « compétences critiques » (Samurçay. 1998)

<sup>3</sup> voir à ce propos la distinction entre **tâche** : description procédurale de ce qui est prévu de faire, et **activité** qui exprime la réalité de l'action. Remarquons aussi que la tâche est considérée par plusieurs auteurs comme l'équivalent de **problème**.

<sup>4</sup> Cette double hypothèse conduit la DP à s'inscrire dans le cadre théorique de Piaget (constructivisme) et de Vygotsky (médiation)

<sup>5</sup> voir les études sur le vieillissement au travail qui montrent que certaines compétences se remodelent pour faire face à la régression d'autres compétences

compte les **situations** où il y a **rupture** ou **continuité** dans la mobilisation des compétences pour repérer des évolutions (d'où l'intérêt de travailler sur des situations de travail évolutives)

#### 1.4 Faire acquérir des compétences par les situations de travail c'est avant tout **élargir, enrichir les classes de situations de travail proposées à l'étudiant**

##### 2 axes de travail...

- 1 Travailler La **variabilité des situations de travail** vécues, rencontrées, observées, simulées. Cette variabilité prend appui sur plusieurs types de situations dont on analyse l'impact de la modification<sup>6</sup> des conditions de réalisation sur l'activité.
2. La **généralisation** de situations de travail permettant à l'étudiant de se « transporter » dans d'autres situations de travail appartenant à la même classe en suivant le processus didactique suivant :
  - Phase de verbalisation, d'échanges, de regards croisés, d'auto-confrontation simple<sup>7</sup> et croisée
  - Phase de conceptualisation par le repérage des invariants, la mise en évidence des concepts « pragmatiques »<sup>8</sup> *ex : Ecoute active = concept – la reformulation est un concept pragmatique*
  - Phase de généralisation afin de transférer ses compétences dans tout autre type de situation

**Tout cela suppose de donner un vrai statut à l'expérience professionnelle des étudiants** sans la dévoyer au service de préoccupations uniquement certificatives ou la limiter à la validation sur le terrain des connaissances du cours.

#### 1.5 L'essence de l'action ...élaboration de l'action ou Comment naît l'action de travail ? (Savoyant - CEREQ 2006)

➤ Des tâches et des problèmes sont proposés à un sujet. Pour y répondre celui-ci va initier des actions qui sont réalisées par des opérations. Galperine (1996) donne trois catégories d'opérations selon leur fonction : **opérations d'orientation, opérations d'exécution, opérations de contrôle**

➤ Les opérations d'orientation sont des opérations essentielles à travers lesquelles le sujet va se représenter le résultat à atteindre comme but de son action et ainsi définir la séquence des opérations d'exécution.

Leplat(2000) parle ici de « *redéfinition de la tâche* » et Savoyant (2005) de « *construction du problème par le sujet et pour lui-même* ». **Il s'agit de la partie cognitive de l'action.**

➤ Cette construction du problème sera plus ou moins immédiate, plus ou moins difficile pour le sujet en fonction des connaissances dont il dispose. Ces connaissances sont organisées et structurées dans **la base d'orientation (BO) de l'action le « sac à dos professionnel » qui évoluera en permanence au cours de la formation.** Il y a d'abord la BO constituée par ce que disent les experts du domaine concerné et qui constitue la référence. Il y a aussi les BO effectivement utilisées par le sujet qui seront plus ou moins *riches* (la BO reflète plus ou moins toutes les conditions pertinentes) et *générales* (la BO permet plus ou moins de traiter la variabilité). Savoyant affirme que l'élaboration de la BO peut être fort bien être séparée de la tâche ; le sujet peut être amené à interrompre une action productive pour s'engager dans une action cognitive visant à produire des connaissances.

#### 4. Assimilation de l'action

<sup>6</sup> Cette modification fait référence directement à la psychologie cognitive ( situations problèmes)

<sup>7</sup> Simple : « L'étudiant se visionne, s'entend et réagit sans intervention extérieure » « croisée : « idem mais en compagnie du professeur avec lequel il échange »

<sup>8</sup> connaissances utiles à l'action

Disposant d'une BO, le sujet dispose de tout ce qui est nécessaire pour réaliser correctement l'action. Encore faut-il qu'*il la réalise effectivement*. Il s'agit pour lui d'assimiler l'action Galperine (1966). L'assimilation est une intériorisation des opérations. Le débutant disposant du modèle d'action de la BO (*ex : modèles de fiches méthodologiques pour les écrits professionnels*) va réaliser l'action lentement, en faisant de fréquentes opérations d'orientation (redéfinir à chaque fois le problème) et de nombreuses opérations de contrôle (vérifications, comparaisons). Toutes ces opérations vont être automatisées, réduites (utilisation de raccourcis) et intériorisées. Pour les sujets expérimentés, tout cela est complètement intériorisé à tel point qu'il n'y a plus besoin de faire appel au savoir externe. Ce savoir a servi de base pour élaborer et assimiler l'action ; *quand cette action est complètement intériorisée, ce savoir n'est plus « détachable » il est constitutif de l'action.*

#### 6. L'Expérience. Qu'est ce que l'expérience professionnelle ? Comment se constitue t-elle ?

➤ Plusieurs facteurs sont source d'expérience :

5. Le temps est une variable essentielle mais non suffisante
6. la diversité et la densité des situations rencontrées
7. le sujet en lui-même : car certains ne transforment pas toujours leur expérience en compétences ! lorsque les situations particulières restent de l'ordre des épisodes vécus, sans être articulés à des invariants vécus, sans tirer profit des erreurs et des réussites. *L'expérience ne se construit pas seulement par l'exercice de l'activité mais aussi par la capacité du sujet à revenir sur son action (réflexivité).*

➤ Cette posture réflexive ne va pas de soi et n'est pas toujours spontanée d'où la nécessité d'inscrire l'apprentissage dans un processus « socialement médiatisé » (Vigotsky) bref via un médiateur.

### Evaluation des compétences – principes généraux

Très généralement et indépendamment des modalités d'épreuves, *les compétences propres à une classe de situations s'acquièrent lorsque l'étudiant est capable de généraliser et de transférer à d'autres types de situations qui pourraient lui être proposés.*

Il doit être également en mesure de démontrer sa capacité à « conceptualiser son action » à partir des situations qu'il a rencontrées. Cela n'exclut pas les autres objets d'évaluations : couverture du champ des compétences, connaissances des notions, pratique d'outils<sup>10</sup>.

### LE MANAGEMENT

La Négociation managériale suppose que l'on décrive le management à partir de problématiques. *Négocier en management c'est se poser la question de la mise en oeuvre des solutions aux problèmes posés*

On peut dans le cas qui nous concerne distinguer 3 grands champs de problématisation :

#### Problématique organisationnelle

Un problème organisationnel crée une perturbation et de l'instabilité. La problématique est ici de revenir à la stabilité par la régulation du système. De ce point de vue :

*Manager c'est l'art du changement...la négociation pose la question de comment faire partager son diagnostic, ses solutions ?*

<sup>9</sup> Une première approche pourrait conduire à associer les classes de situation aux finalités telles qu'elles sont écrites où à envisager des scénarii « invariants » de situations combinant plusieurs finalités ? A discuter...

<sup>10</sup> Même si cela est inclus dans la conceptualisation de l'action. Par exemple, le critère « utilisation pertinente d'un outil » fait référence aux concepts technologiques « mis en actes » dans un but donné

### **Problématique d'équipe**

Le management c'est ici avant tout la conduite de l'action collective inscrite dans une triple perspective : la Coordination, la Coopération et l'Adhésion ...

*la négociation porte ici sur les conditions de réalisation au niveau de ces 3 dimensions de l'action collective*

### **Problématique procédurale**

C'est la plus basique ; elle relève du processus managérial. Il s'agit de construire, faire appliquer les procédures, les contrôler, les évaluer. Cela fait référence au management opérationnel... *la négociation porte principalement sur l'élaboration des procédures, le mode de contrôle de l'activité et la gestion des écarts*

Perspectives...

Quelques piste de travail...

Partir des Situations de travail rencontrées par l'étudiant

Verbalisation, réflexivité, partage

Conceptualisation : repérage d'invariants entre plusieurs situations

Travailler la variabilité, la transférabilité, la généralisation

Le tout avec les 3 problématiques managériales:

Logique de Changement – Logique de conduite de l'action collective – Logique de processus.

2 questions étaient posées par la plupart des collègues :

- Observateur/acteur ? Il n'y a plus lieu de s'interroger sur la position d'acteur/observateur de l'étudiant ; ce qui importe c'est de remplir son « sac à dos » de situations vécues<sup>11</sup>, verbalisées, conceptualisées avec le regard du management<sup>12</sup>
- Qu'est-ce qu'une situation de comm/négo managériale ? Une situation n'est pas à priori par nature managériale, ***elle le devient par la conceptualisation managériale de l'action.*** Prenons l'exemple d'un book produit créé par l'étudiant,

soit on conceptualise (on recherche les invariants) du point de vue de l'utilisation en clientèle avec un travail sur l'impact visuel, les arguments, le scénario d'utilisation, etc ....conceptualisation comm

soit on conceptualise cela comme la proposition d'un outil nouveau à une équipe avec ce que cela suppose de résistance au changement, d'adaptation de l'outil aux techniques des uns et des autres, au problème de l'adhésion à l'outil..et l'identification des forces d'inertie... conceptualisation managériale

FIN

---

<sup>11</sup> une situation observée est vécue !

<sup>12</sup> attention à ne pas tout ramener à une analyse clinique de la communication mais de remonter aux enjeux managériaux de la situation.