

Guide Compétences Développement Durable & Responsabilité Sociétale.

5 Compétences¹ pour un développement durable et une responsabilité sociétale.

Version du 15/08/2019

Note d'introduction avant la lecture de ce guide :

Ce document est un **GUIDE** et **non un référentiel directement utilisable**. Plus destiné aux professionnels de la formation qu'aux usagers, il est rédigé dans un langage technique. Pour pallier à cette difficulté de lecture, un **site d'accompagnement** <http://fecodd.fr/index.php/documentation/sur-les-competences-dd-et-rs/a> été mis en place. Ce guide peut être utilisé, dès lors que les règles énoncées en page 5 sont respectées et qu'il n'est pas utilisé dans un esprit différent de celui du Groupe Technique CPU/CGE qui considère les cinq méta compétences proposées comme un tout indissociable.

Sur le **site FECODD** vous trouverez quelques exemples d'utilisation et des **outils d'accompagnement de la mise en œuvre de ces métacompétences présentées dans ce guide**.

Utiliser le guide, comme entrer dans cette communauté, ne saurait faire l'objet de contraintes financières, mais engage plutôt les utilisateurs dans un **processus de mutualisation** et de **collaboration**.

Ce guide initialement conçu pour les formations dans le supérieur, est aussi un **outil d'analyse de projet** et de **fonctionnement des structures**.

Ce guide a été finalisé en Juillet 2017, il est présenté dans sa version d'origine mais il est donc appelé à évoluer dans les années qui viennent (distinction entre compétences professionnelles et métacompétences, entre référentiel et guide...). Le site fecodd a été conçu pour permettre la mise en relation des approches par compétences du DD avec les Objectifs du Développement Durable.

«Former à une vision systémique, prospective et collective du monde de demain, en intégrant une prise de responsabilité tout en conservant une vision éthique, et en permettant et en accompagnant les changements nécessaires pour vivre ensemble demain »

¹ En toute rigueur il conviendrait plutôt de parler de métacompétences qui modifient l'ensembles de toutes les autres compétences.



A – Introduction

Le guide/référentiel est une initiative de la Conférence des Grandes Ecoles et de la Conférence des Présidents d'universités auxquelles se sont associés des acteurs du monde socio-économique (Medef, Pôle emploi, Apec, Ingénieurs sans frontières...), des acteurs de l'enseignement supérieur (Ministères, CTI, RéUniFEDD...) et des réseaux étudiants (Refedd, Animafac...)

Ce guide/référentiel prétend répondre aux besoins exprimés par les acteurs ci-dessus et leurs membres respectifs :

« En quoi doit consister la formation d'étudiants capables d'apporter des réponses aux enjeux sociétaux dans leur vie professionnelle et citoyenne en dépassant les contraintes actuelles de l'enseignement supérieur ? »

Et plus largement :

« Que signifie de former les futurs acteurs d'un développement durable dans le supérieur ? »

C'est former à une vision systémique, prospective et collective du monde de demain, en intégrant une prise de responsabilité tout en conservant une vision éthique, et en permettant et en accompagnant les changements nécessaires pour vivre ensemble demain.

Le guide référentiel : ce qu'il est et ce qu'il n'est pas

Il sert à :

- Accompagner l'écosystème de l'ESR/BAC+ dans la structuration de sa réflexion et l'intégration des questions et enjeux du développement durable dans les formations dont il a la responsabilité.
- Guider les formateurs/enseignants chercheurs sans normaliser et en respectant la pluralité des approches du développement durable.
- Donner des repères sur les compétences souhaitables aux acteurs de l'insertion dans l'emploi.
- Permettre aux étudiants d'analyser si la formation qu'ils reçoivent ou vont recevoir les prépare effectivement à être acteurs d'un développement durable.

Il ne sert pas à :

- Evaluer les étudiants : cet aspect très important relatif à la validation d'un éventuel diplôme est laissé au libre choix des utilisateurs du guide.

Le guide/référentiel : les utilisateurs

- Les **formateurs et les enseignants chercheurs post bac, dans tous les domaines**
- Les **acteurs institutionnels** de la formation post bac
- Les **étudiants et apprenants** en formation initiale et continue post bac



B - Les postulats de référence des concepteurs du guide/référentiel

- Le développement durable n'est ni une discipline ni une matière au sens académique du terme.
- Même si une culture générale sur les enjeux sociétaux est nécessaire pour être un citoyen ou un professionnel responsable, le développement durable va bien au-delà d'une simple somme de connaissances ou de bonnes conduites prédéfinies, il s'agit **avant tout d'un processus impliquant l'agir**. Ce processus dépend donc de **compétences** que l'on peut baliser.
- La notion de compétence (Le Boterf) **intègre les savoirs, savoirs faire, savoir être mais aussi le devoir, vouloir, savoir et pouvoir agir en situations.**

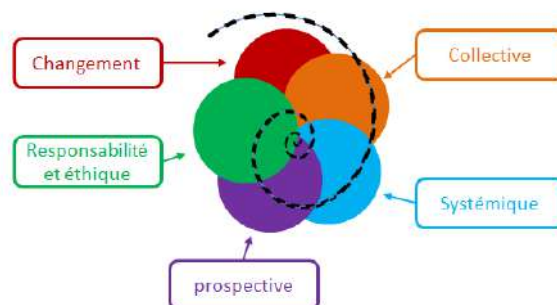
C - La posture adoptée par les concepteurs du guide/référentiel

- Accepter la notion de développement sous ses différentes déclinaisons (soutenabilité forte vs. faible, approche globale vs. sectorielle...)
- Permettre à tous d'entrer et d'avancer dans le processus de formation (ce qui importe c'est la dynamique), en s'appuyant sur des éléments préexistants dans les formations par exemple.
- Proposer un outil qui intègre à la fois un référentiel et un guide pour les formateurs et les enseignants.

D - Introduction au guide/référentiel : un outil pour tous les cursus de formation du supérieur

- L'outil proposé est un guide de « compétences transversales » adaptable dans tous les cursus de formation du supérieur dont l'objectif est de répondre à l'objectif suivant : « *former à une vision **systemique, prospective** et **collective** du monde de demain, en intégrant une prise de **responsabilité** tout en conservant une vision **éthique**, et en permettant et en accompagnant les **changements** nécessaires pour vivre ensemble demain? »*
- Son utilisation doit permettre à un responsable de formation de reconfigurer (sans ajouter) le cursus dont il a la charge pour inclure l'acquisition des compétences transversales en relation avec les ouvertures professionnelles initiales de la formation. En ce sens le référentiel ne doit pas être pris comme un cadre normatif mais plutôt comme une grille d'analyse et un guide méthodologique.
- **Sa finalité** est de permettre à tout étudiant qui termine un cycle de l'enseignement supérieur d'avoir acquis les compétences nécessaires aux choix éclairés dans un monde complexe, évolutif et en questionnant systématiquement sa responsabilité : il donne ainsi du sens à l'action du professionnel comme du citoyen.

La spirale des 5 compétences transversales





La dynamique générale d'acquisition des cinq (méta)compétences du guide/référentiel peut être schématisée par une spirale :

➤ **Les 5 compétences en quelques mots**

Changements : qu'il s'agisse des changements liés au numérique ou à l'énergie, le développement durable nécessite l'identification, la prise en compte et la gouvernance des différents types de changements (subis ou choisis, perceptibles ou non, réversibles ou non...) et pose la question de la nature des changements (amélioration, atténuation, adaptation, ou transformation).

Collectives : l'enjeu de la prise en compte de cette compétence réside dans l'articulation entre les compétences individuelles (psychosociales et interculturelles) et les compétences collectives (actions au niveau du groupe ou de la société). La coopération entre les différents acteurs permet la complémentarité entre les différentes compétences qui n'ont de sens que dans leur globalité.

Responsabilité : exercer sa responsabilité, à son niveau est une nécessité, mais ne peut se faire que dans un cadre de fonctionnement éthique. Cette compétence a un statut particulier : elle est porteuse de valeurs, donne du sens à l'action et en détermine la finalité.

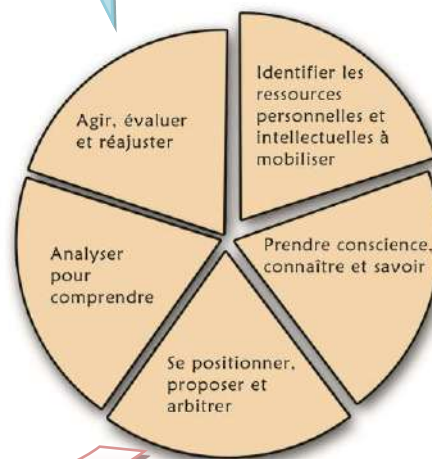
Systémique : le développement durable ne peut être compris que comme un processus complexe qui nécessite une approche systémique. En soit cette compétence est générique mais ce sont les contenus propres au développement durable qui lui confèrent sa spécificité. Apprendre à problématiser une réalité nécessairement complexe devient un enjeu majeur pour élaborer des propositions concourant au bien commun.

Prospectives : l'avenir ne peut plus être envisagé comme une simple projection de l'actuel, il doit intégrer l'incertitude et l'imprévisible, selon des scénarios de continuité mais aussi de rupture. La vision prospective est fondamentale pour se préparer aux changements et apporter des réponses possibles en vue d'une meilleure résilience.



Les 5 dimensions des 5 (méta)compétences :
en l'absence de linéarité dans la façon de les articuler, celles-ci sont présentées dans un ordre aléatoire.

Chaque dimension est constituée d'un certain nombre de briques



Chaque compétence prend appui sur plusieurs principes fondamentaux qui permettent d'en saisir le sens profond.



Chaque compétence comporte cinq **dimensions** (Prendre conscience ; connaître et savoir ; identifier les ressources mobilisées nécessaires ; analyser pour comprendre ; se positionner, proposer et arbitrer ; agir, évaluer et réajuster).

Le cheminement entre ces dimensions n'est pas linéaire : sauts et rétroactions sont possibles voire inévitables.

C'est ainsi que **la prise de conscience peut intervenir à chacune des dimensions** et pas seulement dans celle intitulée : « Prendre conscience, connaître et savoir ».

Dans chacune de ces cinq dimensions de chacune des cinq compétences, on retrouve des éléments constitutifs qualifiés de **briques**. La mobilisation d'un certain nombre d'entre elles permet de construire les différentes compétences au fur et à mesure de l'action.

Former aux compétences revient à construire une action avec ces briques. La méthodologie consiste donc à mobiliser certaines briques dans ces différentes dimensions pour aboutir finalement à l'action. Sans action la compétence ne peut être considérée comme acquise. Si l'utilisation de toutes les briques n'est pas une obligation, l'action mobilise toutes les compétences à des degrés différents. Pour une formation donnée, le développement durable est alors une spirale d'acquisition de cinq compétences transversales, sur des dimensions données à l'aide de briques choisies par les formateurs qui scénarisent et mettent en scène les formations sans changer les objectifs professionnels initiaux.

E - Le caractère « référentiel » de l'outil

Le responsable de formation qui décide d'adopter cet outil pour élaborer un cursus est appelé à se conformer à quelques règles simples :

Règle numéro 1 : Les cinq compétences transversales sont indissociables, et il serait donc incohérent de vouloir faire du développement durable en négligeant une ou plusieurs de ces compétences. Seul le degré d'approfondissement de ces dernières est modulable, dans la limite de la règle n°2, selon le niveau, les ambitions et les conditions de formation.

Règle numéro 2 : Les connaissances à acquérir correspondent à l'appropriation des concepts de base et des principes fondamentaux, associés aux 5 compétences transversales, des grandes problématiques et des enjeux du développement durable.

Règle numéro 3 : Seule l'action, qui est au cœur du projet pédagogique, permet l'acquisition effective des compétences.

F - Le caractère « Guide » de l'outil

Il s'exprime en soustrayant le caractère « référentiel » de l'outil décrit (supra) dans la version linéaire et détaillée de l'outil présenté au paragraphe J. Cet outil est un guide qui peut aider les formateurs à élaborer leurs propres référentiels en fonction du cycle et de la filière: les formateurs doivent alors articuler les compétences, en choisissant des dimensions pertinentes avec un certain nombre de briques, personnalisées en fonction du contexte de formation.



G - Relation au cadre européen

Le guide référentiel est parfaitement compatible avec le cadre de la recommandation [2006/962/CE](#) du Parlement européen et du Conseil, du 18 décembre 2006, sur les 8 compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie [Journal officiel L 394 du 30.12.2006].

H - La mise en œuvre de l'outil

Le guide/référentiel est un cadre adaptable à tous les cursus du supérieur, son utilisation directe n'est par l'objectif. C'est la raison pour laquelle les concepteurs de l'outil ont proposé la création d'une plateforme numérique permettant d'accompagner les responsables de formations dans la déclinaison du guide/référentiel selon leurs besoins spécifiques.

Cette plateforme collaborative contient :

- des exemples de déclinaisons de ce guide dans plusieurs grands domaines « disciplinaires »
- des ressources pédagogiques alimentées par des enseignants de différentes filières pour les accompagner dans leurs formations avec :
 - ❖ des scénarios et des outils de formation
 - ❖ des outils d'analyses de pratiques pédagogiques
 - ❖ des indicateurs de suivi et des pistes d'évaluation
- des ressources bibliographiques :
 - ❖ publications scientifiques pédagogiques, techniques et sur l'ingénierie de formation
 - ❖ outils, synthèses, compte rendus de colloque et événementiels
- des espaces d'échange.

Perspective à terme : Mise en place d'un MOOC et d'un SPOC.

Adresse **temporaire** de la plateforme numérique : www.compétences-ddrs.org

I - Le rôle du numérique

Le numérique est présent à tous les stades de l'utilisation du guide/référentiel, à la fois le support de la plateforme pédagogique des enseignants mentionnée en paragraphe H, un des supports des outils pédagogiques (jeux sérieux, tests de connaissance, outils collaboratifs etc..) et aussi un moyen d'atteindre plus aisément les objectifs du guide (décentralisation de modes de gouvernance, co-construction, économie de l'usage etc..). **Voir** c2i.education.fr

J - Evaluation des compétences

Les concepteurs du guide/référentiel s'accordent pour dire qu'à l'exception des savoirs de la dimension « Prendre conscience, connaître et savoir », et des savoirs faire de la dimension « Identifier les ressources personnelles et contextuelles à mobiliser », il n'est guère possible de proposer de méthode d'évaluation simple et commune aux utilisateurs de ce guide/référentiel pour les 5 compétences transversales. Les concepteurs et les contributeurs pourront néanmoins proposer des exemples indicatifs de pistes d'évaluation sur la plateforme pédagogique.

NB : Les **connaissances** peuvent par contre être évaluées en tout ou partie grâce à des tests du type du *Sustainability Literacy Test* : http://www.sulite.org/fr/substainability_home



K - Présentation de l'outil

Avertissement : Cet outil est par définition non linéaire, mais cet aspect ne pourra être visualisé que sur les animations présentées sur la plateforme numérique. L'enchaînement linéaire des 5 compétences ci-dessous est uniquement lié au support de présentation et non à un mode d'utilisation de l'outil. De la même façon les cinq dimensions ont été présentées par souci de simplification toujours dans le même ordre, alors que le fonctionnement de ces dimensions est circulaire sans qu'il y ait un point de départ donné (on peut très bien commencer par l'action pour revenir à l'éclairage par les savoirs du sens de l'action, mais on peut aussi partir des savoirs pour aller à l'action...). Pour finir, le fonctionnement au sein d'une même compétence est quant à lui en spirale. A chaque tour de spire on permet à l'étudiant de monter en degré de compétence: par exemple la brique 10 « *Reformuler les problèmes dans une vision globale* » peut être appréhendée à différents niveaux de complexité selon le cycle sur tel ou tel sujet.

Concepts de base : Ce guide intègre les concepts d'échelles spatiales et temporelles, de flux d'énergie, de matière et d'information lesquels alimentent les compétences sur le plan notionnel.

Principes : Les principes sont soit des principes organisateurs soit des principes d'action. De même que l'ensemble du guide, ces principes seront illustrés sur le site et sont une invitation à travailler de manière pluridisciplinaire. Ces principes fondent la compétence mais peuvent ne pas être maîtrisés dans leur totalité par chaque formateur, ce qui appelle à de la coformation.



Compétences en termes de Systémique

Note introductive : La systémique est à la fois une méthode et un état d'esprit, un savoir et une pratique ce qui permet l'étude de la complexité: celle des organismes vivants, des sociétés humaines, celle des artefacts conçus par les hommes (qu'ils soient d'ordre techniques, organisationnels, économiques ou sociaux). La systémique convoque tous les champs disciplinaires sans exception.

Principes fondamentaux associés à la compétence :

- **Globalité** : la totalité est différente de la somme des parties. (Principe d'organisation ☸)
- **Interaction** : influence réciproque de deux « corps » (par ex la rétroaction ou l'interdépendance). ☸
- **Organisation** : processus par lequel la matière, l'énergie et l'information forment une totalité ou une structure. ☸
- **Récursion** : boucle génératrice qui permet la régénération et l'autonomie. ☸
- **Dialogique** : dépassement des antagonismes qui s'oppose au dualisme. ☸
- **Hologrammatique** : chacune des parties contient le tout et le tout contient les parties. ☸
- **Auto-organisation** : capacité d'un système à être autonome et interagir avec son environnement. ☸



Dimension « Prendre conscience, connaître et savoir »

- **Brique** « Distinguer complexe et compliqué »
- **Brique** « Connaître les principes fondamentaux de la compétence »



Dimension « Identifier les ressources personnelles et contextuelles à mobiliser »

- **Brique** « Identifier les **aspects structurels** du système étudié (les éléments, les limites ou frontières possibles du système, des sous-systèmes, les interactions entre ces derniers, ses interactions avec d'autres systèmes, avec son environnement et les stocks ou réservoirs qui le composent) »
- **Brique** « Identifier les **aspects fonctionnels** du système étudié (les flux, les centres de décision, les processus de décision, les acteurs) »
- **Brique** « Identifier les verrous cognitifs à la pensée systémique »



Dimension « Analyser pour comprendre »

- **Brique** « Représenter le système »
- **Brique** « Caractériser les conditions aux frontières, les lois et propriétés, les états du système (stabilité, instabilité, réversibilité, seuils...) »
- **Brique** « Caractériser les différences entre le système et la somme des sous-systèmes »
- **Brique** « Analyser l'ensemble des interactions et en dégager une vision globale »



Dimension « Se positionner, proposer et arbitrer »

- **Brique** « Reformuler les problèmes dans une vision globale »
- **Brique** « Convoquer des regards extérieurs sur les modèles mobilisés »
- **Brique** « Développer une approche multicritère pour appréhender le caractère systémique »
- **Brique** « Développer une analyse critique de la validité des modèles mobilisés et des finalités des actions en fonction de la durabilité du système »
- **Brique** « Proposer de nouveaux cadres de lecture des systèmes en fonction de la durabilité du système »
- **Brique** « Construire des indicateurs de la pensée systémique »



Dimension « Agir, évaluer et réajuster »



- **Brique** « *Se fixer des objectifs, mise en œuvre : itération entre théorie, pratiques, et arbitrages (faire pour apprendre, apprendre en faisant) »*
- **Brique** « *Construire et suivre les indicateurs de performance de l'action cohérents avec l'analyse systémique, évaluer leur pertinence »*
- **Brique** « *Rétroaction sur le cadre analytique » (dimensions « Identifier les ressources. » et « Analyser pour comprendre »)*

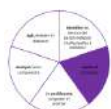


Compétences en termes de Prospective

Note introductive : La prospective est une démarche qui vise à préparer aujourd'hui le monde de demain sur la base de scénarios et de visions du futur. Elle permet l'appréhension de l'articulation des échelles de temps entre elles et le développement d'une analyse en dynamique. Elle peut être à visée exploratoire, plus littéraire ou technique, tournée vers l'action et le changement. Elle s'applique à tous les domaines de la société, du développement et des relations entre l'Homme et son environnement : elle convoque tous les champs disciplinaires sans exception.

Les principes associés à la compétence :

- **Incertitude** : les phénomènes ne sont pas prévisibles. ☹
- **Incomplétude** : état de ce qui n'est pas complet, de ce qui n'est pas achevé. ☹
- **Inertie** : dépendance d'un état aux actions entreprises précédemment. ☹
- **Sensibilité aux conditions initiales** : en raison de leurs non linéarités, certains systèmes dépendent fortement des conditions initiales (effet papillon). ☹
- **Irréversibilité** : impossibilité d'un retour en arrière. ☹
- **Non représentabilité** : difficultés de rendre visible, de montrer et donc d'appréhender un phénomène. ☹



Dimension « Prendre conscience, connaître et savoir »

- **Brique** « *Connaître les principes fondamentaux de la compétence* »
- **Brique** « *Connaître l'historicité des phénomènes (culturels, évolutions du vivant, climatologiques, modes alimentaires, économiques, de la géopolitique...) qui donneront des points de repère »*
- **Brique** « *Articuler différentes échelles de temps et d'espaces »*
- **Brique** « *Avoir des connaissances de base sur les défis sociétaux (vulnérabilité, résilience....) »*
- **Brique** « *Identifier les leviers et les opportunités de changements »*



Dimension « Identifier les ressources personnelles et contextuelles à mobiliser »

- **Brique** « Analyser des séries temporelles du passé, caractériser les tendances lourdes, les ruptures, la variabilité des phénomènes étudiés »
- **Brique** « Définir et distinguer prévision et prospective, risque, menace et incertitude »
- **Brique** « Définir efficacité, résilience et robustesse d'une stratégie, d'un système »
- **Brique** « Comprendre le caractère dynamique et chaotique du futur »
- **Brique** « Comprendre que l'exploration du futur par une démarche prospective permet de mieux appréhender des situations »
- **Brique** « Identifier et accepter ses peurs et ses envies ; analyser leur (in)compatibilité avec les scénarii »



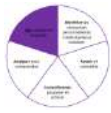
Dimension « Analyser pour comprendre »

- **Brique** « Caractériser les dynamiques d'un système, d'une stratégie »
- **Brique** « Analyser la cohérence interne d'un scénario prospectif, porter un regard critique sur les scénarios créés »
- **Brique** « Analyser le degré de substituabilité entre le technique et le naturel par le passé et dans l'avenir (durabilité faible ou forte) »
- **Brique** « Utiliser des analyses prospective et rétrospective en fonction des finalités (atténuation, adaptation, ou transformation) et de l'irréversibilité du phénomène »
- **Brique** « Reconnaître les biais de son propre contexte (points de vue personnel et culturel) »



Dimension « Se positionner, proposer et arbitrer »

- **Brique** « Évaluer la résilience d'un système »
- **Brique** « Élaborer des scénarios de continuité ou de rupture, puis arbitrer entre efficacité, robustesse et finalités »
- **Brique** « Choisir une stratégie en fonction des différents futurs explorés et de la confiance qu'elle inspire »
- **Brique** « Évaluer les options associées à la stratégie choisie »
- **Brique** « Examiner ses projets et ses valeurs personnels, et identifier les dissonances cognitives produites par la stratégie »



Dimension « Agir, évaluer et réajuster »



- **Brique** « Agir dans le présent (dans une logique de transition) tout en pensant et préparant des actions de transformation à moyen et long termes »
- **Brique** « Mettre en place des indicateurs, vérifier leur pertinence et leur efficacité »
- **Brique** « Évaluer la stratégie et la faire évoluer par rétroactions permanentes, sans perdre de vue les finalités »
- **Brique** « Définir des indicateurs évaluant la nature de la dynamique engendrée et plus seulement l'état dans lequel on se trouve »



Compétences en termes de responsabilité et d'éthique

Note introductive : La notion de responsabilité fait le lien entre un sujet ou un groupe, ses actions et le fait qu'il pourra avoir à répondre des conséquences de ces dernières sur autrui et la biosphère. Les activités humaines ont une influence directe ou indirecte sur les processus sociaux et écologiques ce qui caractérise l'entrée dans l'anthropocène et élargit le champ de nos responsabilités au-delà des sociétés humaines. Selon l'échelle des enjeux sociétaux et des acteurs impliqués, la responsabilité comme l'éthique pourront renvoyer à des systèmes de valeurs différents, tous potentiellement légitimes. Mais c'est cette compétence qui donne tout son sens à l'action : cela lui confère un statut particulier parmi les cinq compétences et garantit que les quatre autres soient bien mobilisées dans l'action pour un développement durable.

Principes associés à la compétence :

- **Intégrité** : le droit au respect de notre vie, de notre corps, de notre dignité et de notre vie privée ne peut être dissocié de nos devoirs. ☹
- **Équité** : l'équité repose sur le sentiment de justice dans la distribution des ressources et des pouvoirs. ☹
- **Cohérence** : agir en conformité avec ses valeurs implique de prendre conscience et de dépasser les contradictions internes et externes pour un engagement dans l'intérêt collectif. ☹
- **Réflexivité** : être capable de prendre de la distance sur son action et celle des autres pour s'appliquer à soi-même le résultat de la réflexion. ☹
- **Relativité** : la non maîtrise de nos processus cognitifs, des échelles de temps et d'espace, est une cause de subjectivité, qui est à la fois un biais mais aussi permet d'émergence de la nouveauté. Mais cette subjectivité nous engage à agir de façon non dogmatique. ☹
- **Transparence** : rendre compte loyalement de ses actions et de leurs motivations. (Principe d'action©)
- **Bien commun** : responsabilité vis-à-vis du patrimoine commun de l'humanité. ©



Dimension « Prendre conscience, connaître et savoir »

- **Brique** « Connaître les principes fondamentaux de la compétence »
- **Brique** « Connaître la différence entre éthique (cf. lexique) et morale »
- **Brique** « Connaître les principaux enjeux sociétaux (Cf. Sustainability Literacy Test) »
- **Brique** « Connaître les normes, lois et règles auxquelles nous sommes soumis en tant qu'individus et membres d'une organisation, et leur raisons d'être »



Dimension « Identifier les ressources personnelles et contextuelles à mobiliser »

- **Brique** « Identifier ses compétences psychosociales (cf. annexe 1) »
- **Brique** « Identifier les différentes modalités de l'attention »
- **Brique** « Identifier ses capacités réflexives et critiques »
- **Brique** « Clarifier ses propres valeurs, les resituer dans le contexte culturel »
- **Brique** « Identifier la dimension éthique des discours et des pratiques »



Dimension « Analyser pour comprendre »

- **Brique** « Porter un regard réflexif (cf. lexique) sur les actions qui seront engagées »
- **Brique** « Comprendre le différentiel, les contraintes, les points de blocage avec un souci d'amélioration plutôt que de contrôle »
- **Brique** « Intégrer la nécessité d'émancipation, d'équité et de justice sociale, accepter le doute et l'incertitude, l'ouverture au dialogue, l'esprit critique, l'autonomie (responsabilité), l'engagement (dans l'action), le souci de cohérence... »
- **Brique** « Analyser les responsabilités sociétales (cf. lexique) de la structure »
- **Brique** « Analyser ses compétences psycho-sociales »
- **Brique** « Questionner les systèmes de valeurs, de l'individuel à l'universel »



Dimension « Se positionner, proposer et arbitrer »

- **Brique** « Définir une stratégie en cohérence ses valeurs et son périmètre de responsabilité aux différentes échelles »
- **Brique** « Définir et choisir la/les actions à mener au regard des enjeux et en cohérence avec la stratégie »
- **Brique** « Prendre des décisions éthiques et responsables appropriées, personnellement et collectivement »



Dimension « Agir, évaluer et réajuster »



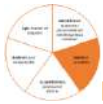
- **Brique** « S'engager dans une action cohérente en fonction de son degré de responsabilité et de pouvoir »
- **Brique** « Évaluer ses actions au regard du champ de responsabilité identifié »
- **Brique** « Participer aux débats publics en tenant compte des valeurs de référence; agir de façon cohérente avec sa propre posture éthique »
- **Brique** « Produire une réponse qui aille au-delà du convenu (primauté de l'éthique sur la norme) »

Compétences Collectives

Note introductive : Cette compétence permet de co-construire des réponses adaptées aux problèmes complexes. Cela implique d'abord de prendre conscience de la complexité, de son incapacité à être porteur seul de solutions, d'identifier les parties intéressées, les formes de gouvernance et de communication pour permettre une construction créative et collective. Il s'agit de développer les intelligences plurielles, territoriales et collectives. Ces réponses portées individuellement ou collectivement, deviennent, dès lors pluralistes et concertées, mettant en avant des repères nouveaux de citoyenneté, d'appartenance et d'identité. Elle donne la primauté à la coopération face à la compétition dans la réponse à la complexité des enjeux sociétaux.

Les principes associés à la compétence :

- **Diversité** : les différences entre individus, organisations, cultures et espèces sont une richesse et un facteur de résilience. Ces échanges entre les individus et le groupe sont au cœur de ce qui fait société. ⌘
- **Solidarité** : elle s'exprime dans le temps entre les générations, ou dans l'espace entre les êtres vivants dont l'homme. ☉
- **Participation** : la participation est un acte volontaire qui peut aller jusqu'à l'engagement des sujets et des groupes ; elle est nécessaire pour définir une vision concertée du développement durable. ☉
- **Organisation apprenante** : définit les modes de communication et d'organisation et de gouvernance du collectif, basés sur la coordination, la collaboration et la coopération pour de nouveaux apprentissages entre pairs. ☉
- **Subsidiarité** : le problème doit être réglé à l'échelle à laquelle il se pose ; les règles internationales doivent donc s'adapter aux contextes locaux et non l'inverse, en intégrant le poids de barrières mentale et du pouvoir des individus. ☉



Dimension « Prendre conscience, connaître et savoir »

- **Brique** « Connaître les principes fondamentaux de la compétence »
- **Brique** « Connaître les compétences psychosociales (cf. annexe 1) »



Dimension « Identifier les ressources personnelles et contextuelles à mobiliser »

- **Brique** « Identifier les connaissances et compétences (techniques, psychosociales etc..) individuelles et celles des membres du groupe »
- **Brique** « Identifier les représentations et systèmes de valeurs du groupe et des membres du groupe »
- **Brique** « Reconnaître les différences culturelles et les différentes formes d'intelligence (émotionnelle, collective et territoriale...) »
- **Brique** « Reconnaître l'apport de la diversité des sujets dans le groupe (cultures, points de vue, compétences...) »
- **Brique** « Identifier les modes et les techniques de travail collectif : Créativité, coopération, adhésion (sans manipulations), négociation, engagement... »



Dimension « Analyser pour comprendre »

- **Brique** « Partager des connaissances, des informations et des ressources »
- **Brique** « Mettre en place une communication empathique, l'explicitation des représentations personnelles et la compréhension des représentations des autres »
- **Brique** « Stimuler les synergies »
- **Brique** « Analyser les limites et les plus-values respectives des apports collectifs et individuels »
- **Brique** « Estimer les limites et les risques de l'ethnocentrisme »



Dimension « Se positionner, proposer et arbitrer »

- **Brique** « Favoriser une atmosphère de confiance (respect des valeurs et de l'identité individuelle)
 - En assurant un espace de liberté et de créativité de chaque acteur
 - En portant une considération égale à leurs compétences respectives.
 - En gérant les conflits (négociations en vue d'un consensus ou non, en vue d'un intérêt commun) »
- **Brique** « Co-construire, alimenter et respecter un référentiel et un langage de travail coopératif »
- **Brique** « Construire un réseau d'acteurs pertinent, les parties prenantes (diversité disciplinaire, hiérarchique, structurelle, politique...selon les contextes et projets) »
- **Brique** « Définir collectivement les enjeux, les finalités, les moyens, et les temporalités de l'action collective »
- **Brique** « Définir collectivement les responsabilités de chaque membre dans la mise en œuvre de l'action »



Dimension « Agir, évaluer et réajuster »



- **Brique** « Mettre en œuvre collectivement le projet »
- **Brique** « Mobiliser les compétences psychosociales pour faciliter la pensée et l'action »
- **Brique** « Mobiliser efficacement un réseau d'acteur pertinent »
- **Brique** « Évaluer la plus-value et les limites de l'action collective »
- **Brique** « Rechercher, proposer, et tester des pistes d'amélioration d'un fonctionnement »



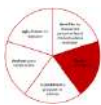
Compétences en termes de changements

Note introductive :

Cette compétence relève à la fois de la définition du sens des changements, **ce qui implique la mobilisation des autres compétences du guide**, et des modalités d'accompagnement de ces changements. Le changement n'a pas de valeur intrinsèque. Il relève de modalités d'accompagnement différentes selon les échelles spatio-temporelles qui le caractérisent. L'adhésion au changement ne peut se faire en opposition au système de valeurs et de représentations des parties intéressées, ce qui mobilise une palette d'émotions différentes selon les contextes. Nos sociétés n'étant pas, pour l'instant inscrites sur des trajectoires de développement durable, cette inscription passe forcément par des changements personnels et collectifs, qui doivent être accompagnés.

Les principes associés à la compétence :

- **Impermanence** : le monde évolue et l'homme participe de cette évolution. ☿
- **Accompagnement** : le changement s'accompagne mais ne se conduit pas. ☺



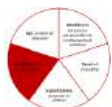
Dimension « Prendre conscience, connaître et savoir »

- **Brique** « Connaître les principes fondamentaux de la compétence »
- **Brique** « Connaître les ressorts psychosociologiques du changement individuel et collectif »
- **Brique** « Connaître les différentes modalités de changement/états des systèmes complexes (effets de seuil, chaos, équilibre dynamique..) »
- **Brique** « Avoir une bonne connaissance des conditions de départ »



Dimension « Identifier les ressources personnelles et contextuelles à mobiliser »

- **Brique** « *Situer son niveau de flexibilité cognitive* »
- **Brique** « *Identifier les facteurs de changement (signaux fort)* »
- **Brique** « *Être attentifs aux signaux faible ou non conventionnels (faiseurs d'alerte, activistes..)* »
- **Brique** « *Identifier les enjeux de la situation pour les différentes parties prenantes /acteurs* »
- **Brique** « *Identifier la largeur (nombre d'acteurs) et la profondeur (intensité) du changement* »
- **Brique** « *Identifier les freins et leviers au changement individuel ou collectif, subi ou souhaité, négocié ou imposé...* »



Dimension « Analyser pour comprendre »

- **Brique** « *Analyser les sous-entendus idéologiques des changements (de quel type de changements s'agit-il ? Sont-ils issus d'une évolution des représentations sociales ? Sont-ils imposés, co-construits, planifiés ?)* »
- **Brique** « *Poser la question de la nature des changements (Sont-ils de l'ordre de l'amélioration, de l'atténuation, de l'adaptation, ou de la transformation)* »
- **Brique** « *Critiquer les freins et leviers (personnels et collectifs) au changement* »
- **Brique** « *Évaluer la valeur individuelle et collective des changements* »



Dimension « Se positionner, proposer et arbitrer »

- **Brique** « *Se positionner personnellement ou professionnellement par rapport aux enjeux des changements* »
- **Brique** « *Décider de la pertinence ou non du changement au regard du contexte et du bénéfice attendu* »
- **Brique** « *Expliciter les valeurs (compétences éthiques) et les finalités des changements* »
- **Brique** « *Construire ensemble des stratégies de mise en œuvre de ces changements permettant de préserver les possibles, stratégie adaptable (vision prospective)* »
- **Brique** « *Avoir conscience de sa propre « identité politique », du sentiment de pouvoir-faire, de sa responsabilité individuelle et collective, du souci du bien commun et d'une vision démocratique, participative et engageante (personnellement et collectivement)* »
- **Brique** « *Co-construire en vue de l'action* »



Dimension « Agir, évaluer et réajuster »



- **Brique** « Demeurer vigilant sur les objectifs, accepter les chemins de traverses et les échecs comme inhérents au processus de changement »
- **Brique** « Savoir dénoncer, résister, choisir, revendiquer mais aussi proposer, créer participer et s'engager dans des projets de transformation: être à la fois critique mais force de proposition »
- **Brique** « Être en capacité de s'opposer ou d'être acteur de ces changements: vouloir-agir, savoir agir et pouvoir agir »
- **Brique** « Se doter d'indicateurs de largeur (nombre d'acteurs mobilisés) et de profondeur (importante) de changements pour suivre l'évolution de ces changements »
- **Brique** « Se doter d'outils de transformation sociale et de stratégies de changements (transformations collectives: focus groupe...) »
- **Brique** « Accepter d'agir pour favoriser l'engagement même si l'efficacité de l'action ne peut être évaluée à court terme »

Fin du guide sensu stricto.



Les compétences psychosociales

Nous faisons référence ici à la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé :

« Les compétences psychosociales sont la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adaptant un comportement approprié et positif, à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement... » O.M.S., 1993

Cette même organisation en liste 10 compétences psychosociales associées deux par deux :

- **Savoir prendre des décisions / Savoir résoudre les problèmes**
- **Savoir se faire comprendre / Etre habile dans les relations**
- **Avoir une pensée critique /Avoir une pensée créative**
- **Se connaître soi-même/ Avoir de l'empathie pour les autres**
- **Savoir gérer le stress / Savoir gérer ses émotions**

Annexe 2

LEXIQUE

Les définitions ci-dessous ne sont pas définitives et peuvent évoluer.

Définitions adoptées par les concepteurs de ce guide de référence pour certains concepts cités.

Action : dans une optique compétence l'action est en tension (dialectique et dialogique) avec les approches purement intellectuelles.

Agilité : l'agilité est une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active, réactive et proactive. L'agilité qui n'est pas un état stable et définitif alimente constamment l'action.

Attitudes : c'est l'ensemble des dispositions individuelles et collectives acquises par l'expérience vécue.

Culture : l'idée de culture renvoie à la diversité des mœurs, des comportements et des croyances partagées et valorisées dans une société.

Créativité : Être créatif, c'est avoir des idées ; la créativité relève tout autant de la réflexion que de l'intuition.



Décision : décider suppose d'avoir le choix entre plusieurs solutions permettant de résoudre un problème. Les processus mis en œuvre sont à la fois conscients et inconscients ce qui peut poser la question du libre arbitre.

Ethique : l'éthique minimale (reposant sur la liberté, l'équité, la vérité et la solidarité) est le socle sur lequel, en dépit de nos différences, nous pouvons nous accorder pour fonder ce qui constitue l'humanité.

Innovation : être innovant, c'est mettre en œuvre des idées; l'innovation relève de l'action.

Morale : c'est l'ensemble des règles qui permet aux sociétés humaines de durer en protégeant l'homme. La morale diffère du moralisme qui correspond à la propension de certains à vouloir universaliser les principes qui découlent de leur propre opinion.

Norme : la norme renvoie à la moyenne et à ce qui est socialement admis dans un groupe ou une société.

Principes d'action : ce sont des principes qui définissent les modes d'action, en permettant la mise en œuvre des autres principes (en cohérence avec les objectifs et les valeurs qui les sous tendent). *Noté ©*

Principes organisateurs : ce sont des principes qui régissent le fonctionnement global et sur lesquels reposent toute l'organisation de ce système. *Noté ☿*

Résilience : c'est la capacité d'un système à absorber les perturbations et à se réorganiser pour conserver une structure et un fonctionnement qui peut être différent.

Responsabilité: qu'elle soit de nature juridique ou éthique, individuelle ou collective, c'est la capacité à répondre à et de quelque chose devant quelqu'un.

Valeur : il s'agit d'une représentation ou d'un énoncé porteur d'affects, qui détermine nos jugements en désignant le bien, le bon, le beau ou le vrai de manière plus ou moins explicite.



Didier Mulnet, INSPE Clermont Auvergne, (Conférence des Présidents d'Université)
Didier.Mulnet@uca.fr

Gérald Majou (Conférence des Grandes Ecoles)

gerald.majou@cge.asso.fr

Emeric Fortin, École des Ponts ParisTech (Conférence des Grandes Ecoles)

emeric.fortin@enpc.fr

Céline Leroy (Conférence de présidents d'université)

Celine.Leroy@cpu.fr

Membres du groupe technique ayant fortement contribué à ce guide :

Astrid Barthélemy, REFEDD

Béatrice Bellini, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Emeric Fortin, École des Ponts ParisTech, Marne-la-Vallée

Hélène Hagège, LIRDEF et Faculté des Sciences de l'Université de Montpellier.

Isabel Hévia, Ministère de l'Enseignement Supérieur.

Anne-Marie Jolly, Université d'Orléans, Commission des Titres d'ingénieurs.

Agnès Kercki, École supérieure des sciences économiques et commerciales.

Jean Marc Lange, CIVIC, Université de Rouen, RéUniFEDD.

Alain Legardez, Université d'Aix-Marseille, RéUniFEDD.

Sandrine Le Locat, Télécom Bretagne.

Céline Leroy, Conférence des Présidents d'Université.

Jean-Marc Lussion, Action Changement entreprise, RéUniFEDD

Gérald Majou, Conférence des Grandes Ecoles.

Didier Mulnet, Université de Clermont-Ferrand, RéUniFEDD

Aline Polipowski, Institut RSE Audencia Business School

Yorghos Remvikos, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Jaclyn Rosebrook-Collignon, Centre Quid, Grenoble Ecole de Management.

