

Le Learning Center, une clé de voûte pour le développement des compétences collectives

Communication Individuelle.

Axe 3 : Le développement des acteurs de la pédagogie de l'enseignement supérieur pour et dans l'« agir ensemble »

Anne BORAUD

Université de Haute-Alsace

4, rue des Frères Lumière

68093 MULHOUSE

FRANCE

anne.boraud@uha.fr

Résumé

Le Learning Center constitue une réponse organisationnelle à la problématique complexe et protéiforme de la réussite étudiante. Impliquant une étroite synergie entre différents métiers, activités et compétences, il nourrit la conviction qu'une action collective, dès lors qu'elle est concertée et coordonnée, constitue un prérequis indispensable pour atteindre des buts communs. Les étudiants ne peuvent, en effet, se saisir de l'offre de services et de ressources d'un Learning Center que si celle-ci s'affiche de manière claire, cohérente et lisible. Nous nous appuyerons sur le cas du Learning Center de l'Université de Haute-Alsace qui propose une configuration originale, née d'un pari : créer de nouvelles modalités d'agir ensemble avec pour but de produire des changements durables dans les interactions entre étudiants et services d'appui et d'accompagnement à l'université. A la lumière de notre expérience, nous montrerons quels sont les leviers optimisant les vertus de cet agir ensemble. Nous avancerons l'idée que celui-ci ne va pas de soi, mais gagne à être soutenu par une structure organisée du collectif de travail. Plus encore, nous montrerons qu'il n'est pas un simple moyen pour faire fonctionner le Learning Center mais imprime en retour sa marque sur l'organisation, la rendant plus apprenante. C'est cette dynamique

interactionnelle, génératrice d'apprentissage, que nous tenterons de décrire. Quelques constats empiriques pourraient, enfin, ouvrir sur un axe de recherche à approfondir : l'impact du développement des compétences collectives des professionnels sur les apprentissages des étudiants. Nous étayerons notre retour d'expérience d'apports théoriques croisés, issus des sciences de gestion et des sciences de l'éducation, pour parvenir à délimiter le rôle structurant des compétences collectives dans l'agir, voire l'apprendre ensemble.

Abstract

The Learning Centre is an organisational response to the complex and multifaceted issue of student success. Involving close synergy between different professions, activities and skills, it was born of the conviction that collective action, when concerted and coordinated, is an indispensable prerequisite for achieving common goals. Students can only take advantage of the services and resources offered by a Learning Centre if they are clearly, coherently and legibly displayed. We will use the case of the Learning Centre of the University of Haute-Alsace, which proposes an original configuration, born of a challenge : to create new ways of acting together with the aim of producing lasting changes in the interactions between students and the university's support and guidance services. In the light of our experience, we will show which levers optimise the virtues of this acting together. We will put forward the idea that this is not self-evident, but gains from being supported by an organised structure of the work group. Furthermore, we will show that it is not a simple way of making the Learning Centre work, but in return leaves its mark on the organisation, making it more learning. It is this interactional dynamic, which generates learning, that we will attempt to describe. Finally, some empirical findings could open up a still unexplored area of research: the impact of the development of professionals' collective skills on students' learning. We will support this feedback with theoretical contributions from management sciences and education sciences, in order to delimit the structuring role of collective competences in acting, or even learning together.

Mots-clés

bibliothèque

compétence professionnelle

aide à la réussite

accompagnement-conseil pédagogique

1. Introduction

Agir ensemble constitue le quotidien de toute organisation. Toutefois, il ne suffit pas de regrouper des individus pour générer *de facto* une action collective, encore moins efficace et/ou efficiente. Celle-ci ne saurait être ni l'addition, ni la juxtaposition d'initiatives individuelles mais bien une combinaison nouvelle qui émergera d'interactions souvent imprévisibles entre les acteurs. Dès lors, si l'action collective est efficace, c'est parce qu'elle naît d'une compétence collective, elle-même entendue comme « un savoir agir collectif reconnu, porteur de sens dans la réalisation des tâches individuelles, exigé par une situation » (Beton et Bertolucci, 2020). Même si le concept de compétence collective est loin d'être stabilisé, il pointe vers l'idée que l'agir ensemble implique un agir en compétence, résultante d'une dynamique d'équipe, porteuse de synergies fortes et d'une identité commune. Qui dit équipe dit partage d'objectifs posés comme horizon de l'action. Cela dit aussi des modalités d'interaction, tacites ou non, qui régissent les manières de travailler et de communiquer. Quels sont les leviers pour que les membres d'une équipe aussi hétérogène que celle d'un Learning Center agissent ensemble et en compétence ? A quelles conditions cet agir ensemble devient-il un apprendre ensemble ? Enfin, en quoi la dynamique apprenante qui s'en suivrait pourrait-elle, *in fine*, impacter favorablement les apprentissages réalisés par les étudiants au sein du Learning Center ?

2. La déclinaison du concept de Learning Center à l'Université de Haute-Alsace

Après son apparition sur le sol nord-américain dès les années 1980 sous le nom de *Learning Commons*, le concept arrive en Europe sous le nom de *Learning Centre* à l'Université de Sheffield Hallam, en 1996. Il est suivi en 2004 du Centre de ressources pour l'apprentissage et la recherche de l'Université de Barcelone (*Centro de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació*, CRAI), ou encore du *Rolux Learning Center* de Lausanne, en 2000. Il infuse lentement en France à partir de 2010 et prend vraiment son essor au bénéfice des politiques publiques volontaristes menées en faveur de la réussite étudiante. L'attrait pour ce modèle s'enracine dans le pari qu'une cohérence accrue entre les différents services d'accompagnement à l'étudiant présents sur un campus constitue un levier efficace pour sa

réussite. Même si le concept reste encore flou dans le paysage français, les fondateurs anglo-saxons posent quelques bases utiles. Jouguelet (2009) cite les propos du chef de projet du *Saltire Centre* de Glasgow : « *The primary aim of a learning centre is to support people in the process of learning. This support is extended to learners in their individual endeavours, and to the institution in its development of approaches to learning.* ». Jouguelet cite également Graham Bullpitt, directeur à Sheffield, qui identifie trois constantes d'un Learning Center. Tout d'abord, il y a un bâtiment -à l'architecture souvent emblématique- pourvoyeur de ressources et de services orientés usagers. Ensuite, on trouve une démarche cohérente d'accompagnement qui implique un guichet unique -physique et/ou virtuel- destiné à concentrer de manière lisible et cohérente l'offre à destination des nombreux étudiants en manque de repères et de codes à leur arrivée à l'université. Enfin, un Learning Center n'existe que par un projet pédagogique dont les trois branches sont « *learning, teaching, training* ». A l'Université de Haute-Alsace, le Learning Center a suivi ces influences. Au-delà du bâtiment, la genèse du service tient dans un projet pédagogique dont la pierre angulaire est d'accompagner les étudiants dans l'acquisition des compétences transversales. Notre mission principale est de leur proposer un éventail de dispositifs (services d'accueil et d'accompagnement, ressources, formations intégrées dans les cursus, auto-formation, ateliers à la carte, tutorat, etc.) visant à développer les compétences informationnelles, numériques et linguistiques. La pédagogie universitaire vient en appui pour stimuler et consolider en parallèle les compétences pédagogiques des enseignants-chercheurs et formateurs exerçant à l'université. Au service de cet objectif, nous avons été animés par la conviction d'une nécessaire mise en cohérence de nos actions. Agir ensemble ne voulait pas seulement dire coopérer en menant en parallèle nos activités, mais opter pour un fonctionnement résolument matriciel et transversal, incarnant une forme aboutie de collaboration. Baudrit (2007) distingue les deux. La coopération est tournée vers la réalisation d'une tâche ou d'un but commun. Elle amène les membres d'un groupe à échanger, à se concerter pour optimiser les compétences individuelles. En France, la grande majorité des Learning Centers sont construits sur un schéma coopératif où services de bibliothèques et services de pédagogie -pour ne prendre qu'un exemple- travaillent côte-à-côte. Ils suivent donc des finalités complémentaires, tout en développant chacun leur expertise propre, depuis des bureaux souvent éloignés, chacun restant affiliés à des structures distinctes. Le Learning Center de l'Université de Haute-Alsace a opté pour un modèle collaboratif qui est « une façon de mettre en relation des personnes qui respectent et mettent en valeur les habiletés et contributions des membres du groupe ». Baudrit remarque que dans cette configuration collaborative, « vivre

ensemble paraît plus important que travailler ensemble ». Cette intention s'est parfaitement incarnée à l'Université de Haute-Alsace où tout habitant du Learning Center devient aussitôt un acteur embarqué et concerné par le collectif. En septembre 2020, tout le monde s'est ainsi retrouvé dans la même « maison », occupant les deux vastes plateaux en *open space*, dans un mélange de métiers et de profils qui a favorisé les interactions implicites, comme le partage informel de connaissances et de compétences. L'agir ensemble en compétence se construit dans un subtil équilibre : il ne naît pas plus spontanément qu'il ne se décrète arbitrairement. Notre préoccupation a donc été de faciliter les dynamiques, autant convergentes que divergentes, par la mise en place d'un organigramme matriciel favorisant la collaboration. De cette ambition portée par l'université est né, dès 2019, un service unifié, fusion de trois services préexistants auxquels se sont ajoutées quelques activités nouvelles : le service commun de documentation (cinq bibliothèques universitaires, réparties sur les cinq campus, mulhousien et colmarien), le service commun dédié aux langues, aux certifications et au numérique, la structure en charge de la pédagogie universitaire, auxquelles se sont adjointes de nouvelles missions, notamment autour de la médiation numérique ou du tutorat méthodologique. Donner une existence juridique, organisationnelle et statutaire à un tel service a été un acte fondateur important, certes, mais qui n'est qu'un préambule. Un catalyseur de potentiels et d'opportunités. Le vrai défi a ensuite été de le faire vivre.

3. Favoriser un agir ensemble en compétence, propice à l'apprenance

Une fois la structure créée, c'est la question collaborative qui s'est avérée cruciale. Comment faire pour que la diversité des métiers profite au projet de service (et donc à la réussite étudiante) sans dissoudre la compétence individuelle, sans nier l'identité professionnelle de chacun ? Comment combiner les compétences des 57 agents, bibliothécaires (dont certains formateurs aguerris), ingénieurs pédagogiques, gestionnaires de formation en langues, médiateur numérique, concepteur multimédia, *community manager*, responsable de communication, administratifs, ... et les rendre opérantes collectivement ? Le Boterf (2008) souligne le caractère biface de toute compétence, à la fois individuelle et collective. Selon lui, une action compétente naît de la responsabilité partagée entre l'individu et son environnement de travail. Elle se lit comme un processus qui connecte de manière cohérente et systémique un vouloir, un savoir et un pouvoir-agir.

L'agir ensemble avec compétence passe d'abord, selon Le Boterf, par un « vouloir-agir ». Il consiste à donner du sens, à préciser les objectifs et les enjeux, à apporter de la reconnaissance aux professionnels, à veiller au respect et au partage de valeurs communes. Le Learning Center de l'Université de Haute-Alsace s'est doté de statuts précisant ses missions, d'un projet de service, adossé à un projet pédagogique ; le tout régulièrement revu et amendé dans une logique d'amélioration continue. Ces documents de référence, élaborés de manière collaborative avec les responsables de chaque pôle d'expertise, sont utilisés dans les temps collectifs régulièrement organisés : journées des personnels alternant temps d'informations en plénière et séquences collaboratives, ateliers de *peer-learning*, moments « flashes » de partage d'informations... Tous sont les bienvenus, sans considération de métiers, de qualifications, de compétences, de centres d'intérêt. Ces temps formels sont là pour réaffirmer le sens, réactualiser, prendre soin, la vitalité du construit n'étant jamais acquise. Ils matérialisent la progression du Learning Center vers l'idéal d'une organisation apprenante, abordant la compétence collective comme un processus de co-construction évolutif, toujours ouvert.

L'agir ensemble avec compétence passe ensuite, pour Le Boterf, par un « savoir-agir » dont les déclinaisons sont la formation tout au long de la vie, l'entraînement dans les pratiques professionnelles, le partage de pratiques, le *peer-learning*. Par exemple, la compétence collective s'est développée grâce aux collaborations menées autour de l'accueil et de l'accompagnement. Une fois les valeurs explicitées et partagées, nous avons défini un socle des compétences requises pour le guichet unique, fixé ensemble des modalités d'organisation, créé des ressources. En bref, nous avons construit une culture commune de l'accueil qui rende chacun capable. L'important ici tient autant dans les outils produits (un référentiel d'accueil construit via un cours Moodle) que dans les temps d'apprentissage et de partage. Par exemple, les séquences mensuelles intitulées « Lumière sur... le tutorat, les bases de données en droit, l'approche par compétence, etc. » laissent carte blanche à un professionnel volontaire pour présenter une compétence relevant de son champ d'expertise. Chacun peut venir librement y découvrir, apprendre ou simplement comprendre ce que sont les activités des autres.

L'agir ensemble avec compétence implique, enfin, un « pouvoir-agir » qui vise à mettre en œuvre l'ensemble des moyens et ressources indispensables à l'action collective. Outre des facteurs internes relevant de l'organisation et des conditions de travail, nous évoquerons ici l'importance cruciale des facteurs externes, qui émanent tous du soutien politique sans failles des équipes présidentielles qui se sont succédé à la tête de l'université. Sans une adhésion ferme au projet, sans un soutien fort dans la conduite du changement, sans la mise à

disposition de moyens humains et financiers pour l'accompagnement aux transformations structurelles, la compétence collective n'aurait pu se déployer, tout simplement parce qu'elle ne serait pas apparue comme un facteur de réussite fondamental du projet.

Ces trois leviers (vouloir-agir, savoir-agir, pouvoir-agir) convergent vers l'émergence d'une organisation apprenante. Au-delà d'une structuration juridique, c'est bien par un management des connaissances et des compétences que le Learning Center favorise l'apprenance, dans les trois dimensions -affective, cognitive et conative- identifiées par Carré (2020). L'organisation fournit le cadre à l'émergence d'une attitude ouverte, responsable et autonome, propice aux apprentissages. En retour, l'individu apprenant dans et par l'action, entraînant sa capacité réflexive, trouve un espace adéquat où partager ses acquis, où méta-communiquer sur ses apprentissages, contribuant ainsi à l'enrichissement de la compétence collective.

4. De l'agir ensemble à l'apprendre ensemble : quels transferts vers les apprentissages étudiants ?

L'agir ensemble, porté par une dynamique collaborative, contribue grandement au développement de la compétence collective des professionnels. En quoi cela influence-t-il les apprentissages étudiants opérés au Learning Center ? C'est assurément une problématique complexe qui nécessiterait la mise en place d'outils d'évaluation adéquats. Notre démarche sera ici empirique et se contentera, au bout d'un an de fonctionnement, de quelques observations ou relevés de signaux faibles ou forts qui tendraient à étayer un possible bénéfice pour les étudiants des collaborations structurelles entre les professionnels. Lors des enquêtes de satisfaction déjà conduites dans le cadre de la démarche qualité, on note un taux de satisfaction à plus de 90% quant à la qualité des interactions et au niveau de compétence à l'accueil¹. Les étudiants se sentent considérés, entendus dans leurs demandes et ne relèvent aucune dissymétrie dans la prise en charge des différents professionnels. Autrement dit, l'hétérogénéité des compétences individuelles –chacun gardant sa technicité métier- n'apparaît pas comme un frein dans la prise en charge. Au contraire, les compétences psychosociales semblent être saluées. On notera encore une hausse de 64% de la fréquentation sur les deux mois de rentrée², qui donne à voir une intensification des croisements entre pratiques

¹ Enquête annuelle de satisfaction menée du 01/03 au 02/04/2021.

² Relevés statistiques comparatifs 09 et 10/2019 et 09 et 10/09 2021.

formelles et informelles, prédictibles et aléatoires : un étudiant venu pour une formation aux compétences informationnelles obligatoire dans son cursus de Licence va découvrir l'existence d'ateliers de conception vidéo et s'y inscrire. Un autre, venu faire un test de positionnement en langues, va emprunter un ouvrage alors qu'il ne serait jamais venu à la bibliothèque universitaire à cette seule fin... Ici, on peut supposer que la capacité des professionnels à renseigner, en première intention, sur la globalité de l'offre de services et de ressources tend à consolider la cohérence des parcours étudiants et à renforcer les liens et le sens qu'ils donnent à leurs apprentissages. Enfin, le Learning Center est devenu un lieu, positivement investi, largement fréquenté, qui aurait des vertus soutenantes et légitimantes. La pléiade des services offerts (depuis le prêt d'un chargeur de téléphone, en passant par les séances de tutorat, les événements culturels ou les formations intégrées dans les cursus) invite à accueillir tout un chacun, en atténuant le poids de la norme académique et des effets de délégitimation sociale, dévastateurs chez les primo-arrivants. A bien des égards, la disponibilité du personnel –quel que soit son métier-, l'acceptation large de demandes de toute nature, les circuits établis pour transférer une question complexe vers la personne compétente, le fait même de pouvoir dire à un étudiant « je ne sais pas mais j'appelle le collègue compétent » constituent une communauté de destin qui unissent usagers et professionnels. Autant d'indices qui convergent vers la thèse selon laquelle l'agir ensemble en compétence se trouve bonifié et stimulé quand il s'inscrit dans une structure organisationnelle cohérente, dotée d'un projet pédagogique fédérateur. Dans ce contexte, l'agir-ensemble s'appuie sur un vivre et un travailler ensemble, conditions d'un apprendre-ensemble, dont on peut espérer qu'il s'élargisse, au-delà des dépositaires de la compétence collective, vers les publics étudiants.

Références bibliographiques

Baudrit, A. (2007). Apprentissage coopératif/Apprentissage collaboratif : d'un comparatisme conventionnel à un comparatisme critique. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 40, 115-136. <https://doi-org.scd-proxy.uha.fr/10.3917/lsdle.401.0115>

Beton, L. & Bertolucci, M. (2020). Dynamique de déconstruction de la compétence collective: Le cas d'une équipe en centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA). *Revue française de gestion*, 290, 85-106. <https://doi-org.scd-proxy.uha.fr/>

Carré, P. (2020). *Pourquoi et comment les adultes apprennent. De la formation à l'apprenance*. Dunod.

Jouguelet, S (2009). *Les Learning centres : un modèle international de bibliothèque intégrée à l'enseignement et à la recherche*. Inspection Générale des Bibliothèques.

<<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48085-learning-centres-les-un-modele-international-de-bibliotheque-integree-a-l-enseignement-et-a-la-recherche.pdf>>.

Le Boterf, G. (2012). *Construire les compétences individuelles et collectives* (4è éd.). Eyrolles.