



**HAL**  
open science

## La dimension interpersonnelle en situations complexes et incertaines

Siegfried Rouvrais, Gilles Jacovetti, Roger Waldeck

► **To cite this version:**

Siegfried Rouvrais, Gilles Jacovetti, Roger Waldeck. La dimension interpersonnelle en situations complexes et incertaines. 32ème Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire (AIPU), May 2022, Rennes, France. hal-03683586

**HAL Id: hal-03683586**

**<https://hal-imt-atlantique.archives-ouvertes.fr/hal-03683586>**

Submitted on 31 May 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La dimension interpersonnelle en situations complexes et incertaines

Siegfried Rouvrais, Gilles Jacovetti et Roger Waldeck

IMT Atlantique, Brest, France, [siegfried.rouvrais@imt-atlantique.fr](mailto:siegfried.rouvrais@imt-atlantique.fr)

## Résumé

Le monde évolue rapidement et nous immerge dans un contexte dit VUCA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. À l'échelle de la planète, la responsabilité en matière de prise de décision soulève de plus en plus de préoccupations que ce soit pour des décisions individuelles ou collectives. Mais comment pouvons-nous appréhender et surmonter les défis éducatifs, afin de mieux préparer les diplômés du supérieur à leurs futures responsabilités ? Quand et comment est-il préférable de développer la capacité d'un étudiant à prendre de bonnes décisions aux bons moments dans des environnements dits VUCA ? Pour tenter de répondre à ces questions, le projet européen DAhoy 2017-2020 s'est attaché à circonscrire, préciser, et stabiliser les notions de la VUCALité, dans le but d'appliquer et évaluer ces notions dans des situations d'apprentissage. Il a alors proposé un cadre explicatif et applicatif pour la formation sous conditions et contraintes VUCA.

Les résultats du projet visent à guider les directeurs d'universités et les responsables de programme de formation en sciences et technologies, ainsi que les organismes d'accréditation et d'assurance qualité, dans la révision des pratiques de formation existantes en vue de mieux préparer l'avenir VUCA de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. Des extensions au modèle VUCA, relatives à l'« agir ensemble », restent maintenant à parfaire en abordant plus finement des questions sur la dimension interpersonnelle en vue de raffiner les outils pédagogiques dans le contexte de la formation et de l'apprentissage. Cette communication défend l'intérêt d'un atelier I-Lab collaboratif pour atteindre cet objectif.

## Abstract

The world is changing at a rapid pace and the context is becoming more and more VUCA: Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. Internationally, responsibility for decision-making raises more and more concerns, decisions being individual or collective. But how can we understand and overcome educational challenges, so as to prepare higher education graduates for their future responsibilities? When and how is it best to develop a student's ability to make a good decision at a right time in so-called VUCA environments? In an

attempt to answer these questions, the European DAhoy 2017-2020 project focused on clarify and stabilize the concepts of VUCAity to apply and evaluate these concepts in active learning situations. It proposed an explanatory and applicative framework for education & training under VUCA conditions and constraints. The results of the project aim to guide university directors and those responsible for science and technology programs, as well as accreditation and quality assurance bodies, in reviewing existing training practices in order to better spare VUCA future of higher education and vocational training. Extensions to the VUCA model, relating to "acting together", now remain to be perfected by addressing more precisely questions on the interpersonal dimension in order to refine the educational tools. This communication defends the interest of a collaborative I-Lab workshop to achieve this goal.

### **Mots-clés**

VUCA, évaluation, individuels/collectif, agir ensemble dans le champ de l'apprentissage étudiant, créations de dispositifs de formation.

## **1. Introduction**

A l'échelle internationale, la nature et la dynamique du changement sont une source d'imprévisibilité dans la société. La pandémie de 2020 impacte déjà le travail, l'employabilité et les carrières. Cette crise souligne la nécessité d'améliorer les compétences décisionnelles. Nos futurs décideurs doivent être des spécialistes dans leurs domaines, tout en étant mieux préparés aux environnements VUCA (Lestonat, 2014) : volatiles, incertains, complexes et ambigus. Les décisions ne dépendent pas seulement des connaissances, aptitudes, ou intelligence émotionnelle, mais aussi des compétences, dans l'agir.

Le projet Européen DAhoy ([www.dahoyproject.eu](http://www.dahoyproject.eu)) a proposé de nouvelles situations d'apprentissage pour le développement des connaissances et des compétences des étudiants en matière de prise de décision (Gaultier Le Bris et al., 2019). 24 journées de mobilité européenne ont été organisées entre 2017 et 2019, les participants ont pu vivre une trentaine de situations d'apprentissage motivantes et centrées sur l'étudiant (p.ex. pédagogie expérientielle) sous forme de capsules (activités d'une durée de 2 heures à 2 jours maximum). Les membres du projet ont également développé des objectifs d'acquis de l'apprentissage et des outils d'évaluation des compétences décisionnelles pour les environnements VUCA. Les activités pédagogiques sont conçues pour favoriser leur intégration dans les cadres éducatifs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, en lien avec les exigences et référentiels de qualification.

L'enseignement supérieur doit préparer ses diplômés aux environnements VUCA et développer leurs compétences en matière de prise de décision dans un monde incertain obligeant aux compromis dans les décisions collectives. Aussi, les concepts de l'« agir ensemble » demandent une étude approfondie de la dimension interpersonnelle afin d'asseoir la durabilité et la transférabilité des résultats du projet et les consolider.

## **2. Approche VUCA**

### **2.1 Cadre Théorique**

Les environnements VUCA (Waldeck et al., 2019), dont les caractéristiques ont été introduites aux États-Unis dans les années quatre-vingt, donnent une lecture originale de la prise de décision. Le concept VUCA suscite un intérêt au sein de l'éducation. La responsabilité de préparer les étudiants à la VUCALité incombe aux établissements de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, afin que les étudiants soient capables de transformer leurs connaissances en compétences et d'apporter la meilleure réponse professionnelle face à des circonstances VUCA.

Les environnements dits VUCA peuvent être utilisés pour mieux former et comprendre les capacités qu'un diplômé doit posséder. Notamment, les 7 compétences décisionnelles formalisées dans le projet sont (Gaultier Le Bris et al., 2019) :

- D1 Reconnaître et répondre aux critères de VUCALité d'un ensemble de situations;
- D2 Analyser les situations VUCA;
- D3 Porter un jugement sur les situations VUCA;
- D4 Faire face à la complexité des situations VUCA;
- D5 Organiser et mettre en œuvre des actions dans les situations VUCA;
- D6 Assumer ses responsabilités inhérentes au processus de décision dans les situations VUCA;
- D7 Apprendre de son expérience des situations VUCA.

Le projet a organisé six semaines de formation pour des enseignants et des étudiants entre 2018 et 2019. Au cours de ces sessions, les participants ont vécu une trentaine de situations d'apprentissage différentes en matière de prise de décisions. Ces sessions ont permis de définir un cadre pédagogique et de réfléchir à leur intégration dans les programmes d'études

aux niveaux micro à macro, grâce aux analyses qualitatives et quantitatives menées avec les équipes éducatives, des professeurs, des formateurs, des enseignants, des entreprises et des étudiants.

## **2.2 Application aux situations d'apprentissage**

Une boîte à outils comprenant une sélection de 15 activités pédagogiques illustre des applications transférables, lorsqu'un établissement de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle souhaite développer des activités d'apprentissage. Selon le niveau VUCA (faible, moyen ou élevé) de chaque compétence décisionnelle, un établissement peut sélectionner des activités ou des capsules qui répondent à ses besoins, telles que, par exemple, une gestion de crise, des situations difficiles en plein air (sur terre ou en mer) ou encore un « casino des métiers », atelier-forum de prise de recul pour « carrières nomades ».

## **3 Problématique de l'interpersonnel en situations VUCA**

### **3.1. Besoins**

Le projet a éprouvé plusieurs activités pédagogiques originales qu'il convient d'analyser plus finement sur les dimensions pédagogiques de l'interpersonnel, afin de faire évoluer le cadre théorique et pratique. La dimension interpersonnelle impacte-t-elle directement la volatilité et/ou l'incertitude et/ou la complexité, et/ou l'ambiguïté ? si oui, sous quelles formes de l'agir ? Existe-t-il des proximités de sens avec les notions de coopération, collaboration ou partenariat sur les dimensions VUCA ? L'agir porte-t-il les mêmes notions interpersonnelles que dans la persistance de la responsabilité après l'action ?

### **3.2 Premiers éléments**

Dans le cadre du projet, une première grille a été élaborée et testée sur de nombreuses situations d'apprentissage VUCA (Waldeck et al., 2019). Cette grille (cf. Table 1) permet à la fois de caractériser la VUCALité d'une situation-problème en formation et de penser une démarche incrémentale de la VUCALité dans le cadre d'un cursus ou d'un bouquet structuré de capsules pédagogiques. Elle permet de réaliser des évaluations formatives et sommatives sur les niveaux de performance des étudiants.

Parmi les compétences classiques, les compétences de gestion de projet et d'organisation du travail en groupe sont celles qui se retrouvent dans la plupart des cursus de l'enseignement supérieur. Mais il s'agit aussi de fournir aux étudiants de nouvelles compétences liées à la gestion de projet en situation complexe, la complexité étant liée au fait que la prise de

décision s'opère dans un contexte réflexif multi-acteurs. Une ébauche de la dimension interpersonnelle a été proposée dans la première colonne de la Table 1, mais sans réel cadrage pédagogique le long du projet. Un atelier collaboratif est aujourd'hui adéquat pour interroger plus encore les dimensions interpersonnelles dans la décision et tenter de caractériser les notions sous-jacentes dans les situations VUCA (p.ex. nombre de décideurs, disciplinaire, culture, autres).

Table 1. Grille de VUCAIté des situations d'apprentissage

Magnitude / Variabilité	Composantes de perturbation d'une situation					
	Interpersonnelle		Volatilité	Incertitude	Complexité	Ambiguïté
	Nombre de personnes du groupe	Structure socioculturelle du groupe				
<b>Faible</b>	1		Peu de variation des facteurs	Paramètres identifiés	Organisation simple des facteurs	Interprétation plausible (d'une règle ou d'un processus)
<b>Moyenne</b>	>2	Monodiscipline Culture partagée	Prévisibilité des variations des facteurs	Information incomplète et limitée, connaissances partielles	Plusieurs sources et composants, structure simple	Pas d'interprétation évidente
<b>Elevée</b>	>2	Multidiscipline Multiculture	Forte imprévisibilité des variations des facteurs	Paramètres non identifiés, inconnus et non mesurables	Paramètres et facteurs très nombreux, désorganisation de ces facteurs, nombreux liens de cause à effets ne permettant pas de créer une structure établie	Aucune interprétation possible, indécidabilité, énoncés indémonstrables

#### 4. Atelier I-Lab collaboratif pour agir ensemble

Dans un premier temps, l'atelier proposera à ses participants, en petits groupes, un exercice de 30 minutes sur la prise de décision en gestion de crise qui pourra mettre en lumière quelques révélateurs de l'interpersonnel en prise de décision. Dans un second temps un cadre conceptuel de la IVUCAIté (I pour interpersonnel) des situations sera ensuite présenté, encore en questionnement. Enfin, dans un troisième temps, les vecteurs de l'« agir ensemble » dans la prise de décision VUCA seront discutés afin de qualifier des sources de résilience en situations de risque et de crise grâce à la force du collectif.

L'atelier se terminera avec une discussion sur les problématiques du collectif dans les processus de prise de décision, décisions se confrontant p.ex. aux biais cognitifs. Les nouveaux concepts, bonnes pratiques ou outils partagés lors de l'atelier pourront potentiellement être associés aux différentes étapes d'une décision.

## 5. Discussion

La demande pour des méthodes de décisions participatives est de plus en plus prégnante dans la société : on peut penser au débat sur la démocratie participative mais les entreprises aussi doivent pouvoir mettre en œuvre des méthodes permettant de gérer la complexité. Pour encourager l'amélioration continue des compétences décisionnelles transversales dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, des modèles issus des démarches d'amélioration de la qualité ont été suivis sur leurs bases méthodologiques. Des rubriques ont été formalisées en conséquence, avec des échelles hiérarchiques de maturité pour favoriser leur appropriation et intégration par les responsables de programmes, pas à pas. Les rubriques peuvent ainsi aider à mesurer l'évolution d'un programme par rapport à 6 modèles de référence DAhoy, de manière systémique.

Une meilleure conceptualisation et outillage de la dimension interpersonnelle dans le référentiel de VUCAptitudes et la matrice de VUCALité peuvent aider à renforcer le « savoir agir ensemble » dans les situations complexes et incertaines. Un I-Lab collaboratif est propice à lever des ambiguïtés : comprendre une situation à travers une activité de groupe ? Quels sont nos décisions individuelles, les décisions des autres ? Quels sont les désaccords ? Quels sont les impacts de nos décisions : pour l'individu, pour les autres ? Comment les décisions des uns et des autres sont-elles liées ? Comment atteindre un objectif collectif qui soit meilleur pour tous ?

### Références bibliographiques

Gaultier Le Bris, S., Rouvrais, S. et Waldeck, R. (2019). Méthodologie d'apprentissage en situation VUCA. In séries "méthodologies pour les sciences sociales", thème "méthodes et interdisciplinarité", ISTE Ltd, pages 107-133, Mai.

Lestonat E. (2014). VUCA : former les managers à l'incertitude. Thot Cursus. <http://cursus.edu/article/22176/vuca-former-les-managers-incertitude/#.WcE8vNFpw2x>

Rouvrais, S., Gaultier Le Bris, S., and Stewart M. (2018). Engineering Students Ready for a VUCA World? A Design based Research on Decisionship. In Proceedings of the 14th International CDIO Conference, pages 872--881, KIT, Kanazawa, Japan, June-July.

Waldeck, R., Gaultier Le Bris, S. et Rouvrais, S. (2019). Interdisciplinarité et VUCA. In séries "méthodologies pour les sciences sociales", thème "méthodes et interdisciplinarité", ISTE Ltd, pages 91-105, Mai.