

Démarche de suivi des compétences



Enjeux

La variété des parcours individuels des doctorant-es demande aux encadrant-es une forte adaptation, car elle amène des différences potentielles importantes quant aux compétences maîtrisées. Pouvoir mesurer le niveau de compétence de chaque doctorant-e est ainsi un enjeu essentiel pour adapter la formation des doctorant-es et le degré d'autonomie qu'on leur donne au départ.

Par ailleurs, mesurer les compétences d'un-e doctorant-e avant de le/la laisser en autonomie sur une tâche donnée permet d'avoir plus d'assurance sur la qualité du résultat et ainsi de remplir le rôle des encadrant-es qui doivent veiller à la qualité scientifique des productions des doctorant-es.

Objectifs

- Vérifier et mesurer les compétences des doctorant-es
- Adapter ses modalités d'encadrement aux doctorant-es et à leurs compétences
- Accompagner le développement des compétences des doctorant-es jusqu'à leur plein potentiel

ANALYSE

Problème posé et analyse des conséquences possibles

Il arrive que des encadrant-es laissent un-e doctorant-e en autonomie sur une tâche et se rendent compte par la suite que le/la doctorant-e n'avait pas les compétences nécessaires pour l'accomplir. Les conséquences potentielles sont : déception de l'encadrant-e, perte de confiance dans les compétences du/de la doctorant-e, voire méfiance à l'égard de son travail sur d'autres tâches et propension à « faire à sa place ». Enfin, chez le/la doctorant-e cela peut entraîner de la démotivation.

Un manque de compétence non détecté est également un frein au développement des compétences de la recherche et plus largement à l'avancée du projet de recherche. C'est une source de perte de temps importante.

Cette méfiance et ces retards du projet impactent fréquemment la relation d'encadrement et donc la capacité à collaborer.

MÉTHODE

Principes de la démarche

La démarche de suivi des compétences consiste à ne pas s'attendre à ce que le/la doctorant-e possède une compétence (parce que le master les aurait formés à cela par exemple). Cette posture peut générer une déception, voire une méfiance par la suite. Il convient plutôt à partir du principe qu'on ne peut pas savoir ce que les doctorant-es savent faire ou connaissent, à moins de l'avoir vérifié. Pour pouvoir travailler ensemble sur un projet, pour pouvoir les accompagner dans leur développement des compétences, pour encadrer leur doctorat, en somme, les encadrant-es ont besoin de connaître les compétences des doctorant-es qu'ils et elles encadrent.

Avoir une démarche de suivi, ou de contrôle des compétences en amont est donc le contraire de la surveillance et du *micromanagement*¹ qui peut se mettre en place une fois que la méfiance s'est installée. Ce suivi permet d'établir une relation de confiance dans laquelle les encadrant-es peuvent s'appuyer sur les compétences des doctorant-es et les doctorant-es peuvent évoquer leurs manques de compétences sans crainte avec les encadrant-es.

Des nuances importantes :

- ◇ Suivi des compétences ≠ surveillance
- ◇ Méfiance → surveillance et *micromanagement*
- ◇ Contrôle en amont → confiance

EXEMPLE CONCRET :

Farah encadre un nouveau doctorant, Camille. Au début du doctorat, elle lui fournit une liste d'articles à lire pour entamer son travail bibliographique. Une semaine plus tard, Camille lui relate ses lectures et Farah réalise qu'il s'est focalisé sur des détails et n'a pas pris de hauteur afin de synthétiser ce que chaque article apporte. Elle l'aide à formuler en quelques points ce qu'il faut retenir de chaque article, et lui demande d'appliquer ce principe à ses prochaines lectures.

Lors d'un rendez-vous ultérieur, Farah constate que Camille produit désormais correctement une synthèse de chaque article, mais qu'il lit avec trop peu de scepticisme. Elle décide de lui faire travailler son esprit critique à l'avenir.

Dans cet exemple, Farah corrige la méthode de travail de façon précoce et s'ajuste progressivement aux compétences du doctorant grâce à un suivi régulier. Sans cela, elle aurait pu ne se rendre compte que quelques mois plus tard que la revue de la littérature était très insuffisante et donc à reprendre largement entraînant une perte de temps, une probable perte de confiance en Camille et une augmentation de la défiance de Farah.

¹ *Micromanagement* : pour un manager, attitude qui consiste à observer ou contrôler étroitement le travail de ses subordonnés

Les compétences à mesurer et contrôler sont à définir en fonction du projet de recherche, et peuvent être distinguées en plusieurs grandes catégories :

- Expertise scientifique
- Savoirs
- Savoir-faire
- Aptitudes comportementales et relationnelles
- Qualité du travail

Quand mettre en place cette démarche ?

Des tests de compétences peuvent être menés dans le cadre du recrutement (*cf.* Fiche de synthèse sur le recrutement) ou de la sélection d'un-e doctorant-e, mais la posture des candidat-es (qui cherchent à convaincre) peut biaiser l'analyse.

Aussi, dès le début du doctorat et de la relation d'encadrement, il revient aux encadrant-es de mettre en place des moyens par lesquels ils et elles peuvent vérifier l'acquisition des compétences. C'est ensuite une démarche à avoir tout au long du doctorat, à chaque fois qu'une nouvelle compétence est mise en œuvre (ou va être mise en œuvre).

Comment mesurer ?

Les encadrant-es ont essentiellement deux procédés à leur disposition pour la démarche de suivi : s'il s'agit d'une compétence observable ou technique, vérifier si elle est acquise pourra se faire par observation et validation des pratiques du ou de la doctorant-e (p. ex. présentation orale). S'il s'agit de compétences intellectuelles difficilement observables (p. ex., analyse de données), l'encadrant-e pourra se rendre compte de leur acquisition par la discussion avec le ou la doctorant-e : poser des questions ouvertes sur la manière dont il ou elle a procédé permet de faire retracer au ou à la doctorant-e son cheminement intellectuel avec l'encadrant-e.

Cette démarche de suivi suppose d'avoir régulièrement des rencontres avec les doctorant-es¹, pendant lesquels l'avancement du projet de recherche est au cœur des échanges, et qui permettent de faire le point sur les difficultés rencontrées par les doctorant-es aussi bien que de déceler d'éventuels problèmes dans leurs pratiques ou le travail réalisé.

Une fois décelé un manque de compétence, il reviendra à l'encadrant-e de veiller à ce qu'une solution soit trouvée (proposée par lui/elle ou par les doctorant-es) pour y remédier : développement de la compétence à l'aide de lectures, formations, travail avec l'encadrant-e ou d'autres collègues ou personnes-ressources. Les modalités de l'encadrement sont ainsi adaptées à chaque doctorant-e et à ses compétences, afin de l'amener au plus près de son potentiel.

¹ Les rencontres régulières ont en outre des impacts sur la confiance des doctorant-es envers leur encadrement, sur les durées des doctorats et sur les taux d'arrêts prématurés : voir exemple T. Heath, A quantitative analysis of PhD students' views of supervision, Higher Ed. Research and Development 21(1):41-53, 2002 ou R. Wollast, *et al.* Facing the dropout crisis among PhD candidates: the role of supervisor support in emotional well-being and intended doctoral persistence among men and women. Stud. High. Educ. 48, 813-828. 2023

POUR ALLER + LOIN

Construire la liste des compétences à contrôler

En se servant des catégories ci-dessus (expertise scientifique, savoirs, savoir-faire, aptitudes comportementales et relationnelles, qualité du travail), chaque encadrant-e pourra identifier les compétences nécessaires pour un projet de recherche donné, en fonction du domaine, du contexte du projet, etc.

Pour identifier les compétences transverses, plusieurs ressources peuvent être utiles : [la fiche RNCP sur les compétences du doctorat](#), [l'arbre des compétences](#)¹, le Progress'doc², ou [le guide des compétences développé par l'UGA](#) en appui sur la fiche RNCP, par exemple.

¹ Issu de l'enquête « Compétences employabilité des docteurs », B. Durette *et al.*, 2012.

² Outil de suivi des compétences proposé par Adoc Métis dans le cadre des formations à l'encadrement doctoral.

Outils fournis

- > Bibliographie
- > Transmission
- > Collaboration
- > Essai-erreur
- > Maïeutique
- > Revues de projets