HAL
open science

Coopétition pour l'agir ensemble autour d'enjeux pédagogiques : le cas d'Angers Loire Campus

Nathalie Debski, Anne Morel, Isabelle Maréchal

To cite this version:

Nathalie Debski, Anne Morel, Isabelle Maréchal. Coopétition pour l'agir ensemble autour d'enjeux pédagogiques : le cas d'Angers Loire Campus. Agir ensemble dans l'enseignement supérieur : enjeux et perspectives, AIPU, May 2022, Rennes (Université Rennes 2), France. hal-04069241

HAL Id: hal-04069241

https://univ-angers.hal.science/hal-04069241

Submitted on 14 Apr 2023

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.

Coopétition pour l'agir ensemble autour d'enjeux pédagogiques : le cas d'Angers Loire Campus

Nathalie DEBSKI, GRANEM–Université d'Angers nathalie.debski@univ-angers.fr ; Anne Morel, ENSAM anne.morel@ensam.eu ; Isabelle MARECHAL, UCO imarecha@uco.fr

Résumé :
À l'heure de l'instantanéité de l'accès au savoir, de la multitude de modalités d'enseignement possibles depuis près de deux années, de l'évolution induite du métier d'enseignant dans le supérieur et des conditions de diplomation des étudiants, se pose la question du choix de l'établissement d'enseignement supérieur par les étudiants pour assurer leur réussite personnelle et professionnelle.
La pédagogie dans le supérieur, sa transformation et les dispositifs mis en œuvre pour favoriser la réussite des étudiants pourraient alors être vus comme un avantage concurrentiel pour un établissement. A l'échelle d'un territoire, il nous a semblé intéressant de comprendre les raisons pour lesquelles des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés, sont arrivés à travailler ensemble depuis plus de 7 ans, ont partagé des expériences, des ressources et ont co-produit des événements sur la pédagogie dans le supérieur à l'échelle territoriale et nationale. L'objet de cette communication portera alors sur le groupe de travail en innovation pédagogique du Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) d'Angers Loire Campus (ALC). Fondant notre démarche sur les théories des Conventions, du Don et Contre-Don et du concept de coopétition, nous avons fait l'hypothèse qu'au-delà de la simple régularité des rencontres et d'un intérêt commun pour la pédagogie, les facteurs qui font l'Agir ensemble durable dépassent les cadres institutionnel et organisationnel et influent les comportements des différentes parties prenantes.

Abstract :
At a time of instantaneity of online access to knowledge, of the multitude of teaching methods, of the resulting evolution of the teaching profession in higher education and of the conditions for graduating, the question arises as to which higher education institution should be chosen by students to ensure their personal and professional success. Pedagogy in higher education, its transformation and the measures implemented to promote student success could then be seen as a competitive advantage for an institution.

On a local scale, it seems interesting to understand the reasons why higher education institutions, public and private, have managed to work together for many years. And how they have shared experiences, resources and co-produced events on higher education at the territorial and national levels. This paper aims at describing the activities of the educational innovation working group of the Scientific Interest Group (GIS) of Angers Loire Campus (ALC).

Our approach being based on the french convention as well as gift and counter gift theories, and the concept of coopetition, the assumption is made that beyond the simple regularity of meetings and a common interest in pedagogy, the factors that make acting together sustainable go beyond the institutional and organizational frameworks and influence the behavior of the various stakeholders.

Mots-clés

Politique territoriale, partenariats, coopétition, conventions, don-contre don

Introduction

Impulsé par la loi d'orientation relative à l'enseignement supérieur et la recherche adoptée le 22 juillet 2013 qui encourageait un renforcement à l'échelle territoriale des collaborations entre établissements universitaires et Grandes Ecoles, un Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) regroupant plusieurs partenaires d'enseignement supérieur et de recherche, publics et privés, a été créé en 2014, sur le territoire d'Angers Loire Campus (ALC) et est présidé par le président de l'Université d'Angers.

Le territoire d'ALC comprend près de 42000 étudiants répartis dans les 16 établissements publics et privés avec plus de 1500 Enseignants et Enseignants-Chercheurs (EEC) et plus de 40 Ingénieurs ou Conseillers Pédagogiques (ICP). L'activité d'ALC porte sur la vie étudiante, la formation, la recherche, l'innovation et l'inscription urbaine de l'enseignement supérieur et de la recherche dans une dynamique géographique de proximité. Plusieurs groupes de travail œuvrent pour réaliser cette activité.

Le groupe de travail sur lequel nous nous penchons porte sur l'innovation pédagogique et regroupe, pour chaque établissement impliqué, un référent EEC de la pédagogie (Directeur.trice pédagogique, Vice-Président, Référent pédagogique) et un ou deux ICP (Responsable du service d'appui à la pédagogie ou référent). Son objectif est de pouvoir échanger sur les pratiques pédagogiques de chaque établissement, enrichir les connaissances, partager des ressources, des moyens humains ou matériels, organiser des journées scientifiques communes, en tissant des liens entre ICP et entre EEC qui sont souvent dans des champs disciplinaires différents et qui appartiennent à des établissements parfois concurrents.

En 2014, le groupe d'innovation pédagogique a regroupé 5 établissements sur les 16 initiaux, l'ENSAM-École Nationale Supérieure des Arts et Métiers, l'ESA-École Supérieure d'Agriculture,

l'ESAIP-École Supérieure Angevine d'Informatique et de Productique, l'ESEO-École Supérieure de l'Electronique de l'Ouest, et l'Université d'Angers. L'École du Génie d'Angers a intégré le groupe de travail en 2017, l'ISTOM (École Supérieure d'Agro-Développement International) en 2018, l'UCO (Université Catholique de l'Ouest) et l'ESSCA (Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers) l'ont rejoint en 2019.

Forts de cette expérience de travail et de réflexion commune, notre communication portera sur la recherche et l'analyse des facteurs qui pourraient expliquer les raisons pour lesquelles des EEC d'établissements concurrentiels maintiennent un fort degré d'implication depuis plus de 7 ans au sein de ce groupe. Les réflexions sur un objet non concurrentiel qu'est la pédagogie dans l'enseignement supérieur expliqueraient-elles cette dynamique, ou serait-ce un mode de gouvernance et de structuration, ou encore des valeurs et une éthique partagée ainsi que des opportunités à travailler ensemble ?

Les apports du concept de coopétition et des théories des conventions, du Don et contre-Don seront proposés et offriront une lecture plus large de cette dynamique expérientielle.

Nous présenterons ainsi dans une première partie une revue de la littérature sur l'Agir ensemble dans un contexte d'établissements concurrentiels et dans une seconde partie la méthodologie et les résultats obtenus quant aux facteurs de réussite et les voies d'amélioration de notre groupe de travail qui font que tout seul nous irions peut-être plus vite, mais à plusieurs nous sommes déjà allés plus loin.

1 Agir en contexte de coopétition

Initialement définie dans le secteur des entreprises privées par Nalebuff et Brandenburger (1996), la coopétition est la situation dans laquelle une organisation établit et renforce sa compétitivité et ses avantages concurrentiels en développant des alliances stratégiques, des réseaux, ou des stratégies collectives avec d'autres entreprises concurrentes, afin d'accéder à des ressources rares et/ou complémentaires. C'est une situation hybride entre coopération et concurrence (Yami et Le Roy, 2007), dans laquelle les avantages de la compétition sont la stimulation de la recherche de nouvelles opportunités créatrices de valeur alors que ceux de la coopération sont l'accès à d'autres ressources rares ou complémentaires, le tout produisant un avantage relationnel, non concurrentiel et un « réseau de valeur ».

Plus récemment, des stratégies de coopération à l'international d'établissements d'enseignement supérieur ont pu être analysées sous l'angle de la coopétition (Couston et al., 2018) pour développer au Moyen Orient une nouvelle offre de formation promouvant le modèle culturel français et de défense de ses intérêts économiques.

1.1 Les facteurs de réussite : entre conventions…

Nous retrouvons parmi les facteurs de réussite de la coopétition, les éléments qui fondent la réussite de la coordination et de coopération entre partenaires révélés par la théorie des Conventions. Selon Boltanski et Thévenot (1991), l'établissement de conventions entre les personnes quelle que soit la nature de la règle employée sont nécessaires, écrites ou non, et représentent un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements. C'est à la fois un cadre qui s'impose aux sujets et un résultat d'actions individuelles. La rédaction et l'institutionnalisation d'une convention, le partage d'objectifs communs, l'équilibre et l'équité des apports de chacun sécurisent la relation et influent sur les comportements.

1.2 …et Don et contre Don

Nous retrouvons également cette dynamique des échanges entre partenaires dans l'approche anthropologique de Mauss (1924) selon lequel un individu qui veut recevoir est obligé de donner préalablement et celui qui reçoit est obligé de rendre. Dans le cadre d'un groupe de travail, la fonction même du groupe est de réduire l'incertitude dans les échanges entre membres en instaurant des conventions, des interactions et en densifiant les relations sociales ce qui réduit l'incertitude du hasard moral selon lequel un individu ne se sentirait pas obligé de contribuer à son tour. L'effet de réputation réduit ainsi les comportements opportunistes et sécurise l'échange par le don même entre des acteurs concurrentiels.

L'ensemble de ces facteurs de réussite est ainsi compilé par Couston et al., (2018) dans le tableau suivant.

Facteurs de réussite	Facteurs de risque
Objectifs partagés	Dissymétrie d'information
Confiance	Absence d'équilibre
Equité	Dissimulation
Transparence	Conflit d'intérêts
Ressources co spécialisées	Course à l'apprentissage
Institutionnalisation	Préservation d'atouts spécifiques
Complémentarité conjointe	Agenda caché
Autodiscipline	Absence d'institutionnalisation

Tableau 1 – Critères de réussite et facteurs de risque de l'Agir en contexte de coopétition (d'après Couston et al., 2018).

A la lumière de ces travaux de recherche, nous allons chercher à comprendre dans quelle mesure l'agir ensemble du groupe de travail en innovation pédagogique d'ALC repose sur les éléments de coopétition pré-cités.

2 Méthodologie d'observation et d'analyse du groupe IP d'ALC

Dans une approche réflexive sur les conditions de durabilité et d'efficacité (au sens de réalisation des objectifs) de ce groupe, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de tous les membres

du groupe soit une population de 15 personnes appartenant à des établissements publics et privés, avec des objectifs, des contraintes, des fonctionnements et des moyens différents.

Etablissements du groupe IP[i]	Nombre d'EEC	Nombre d'IP-CP	Entrée dans le groupe IP	Participants au groupe
ENSAM (Angers)	35	4(échelle nationale)	2014	Anne Morel (EEC), Directrice des Etudes
ESA	126	1	2014	Nathalie Fontaine (EEC) Directrice des Départements, Thomas Sorin (IP), Karen Borzan (Chargée de coordination administrative)
ESAIP	30	1	2014	Patrick Albers (EEC), David Huon (IP)
ESSCA	150	8	2019	Laurent Barbin (IP)
ESEO	40		2014	Sébastien Ménigot (EEC)
ISTOM			2018	Magali Rocquin (EEC), Tatiana De Oliveira (IP)
Université d'Angers	1100	22	2014	Nathalie Debski (EEC), VP TP - Nathalie Lusson (IP), Responsable du Lab'UA - Lucie Lebeau (IP)
Université Catholique de l'Ouest	201	4	2018	Isabelle Marechal (EEC), Anneline Dintilhac (IP)

Tableau 2 – Répartition des participants par établissement

Les questions ont porté sur ce qui réunit les membres de ce groupe, les valeurs partagées et les opportunités à y travailler et y rester, ce qui les distingue et les différencie.

2.1. Analyse des verbatim :

2.1.1.Des Valeurs communes

L'analyse des verbatim montre que les partenaires trouvent une émulation au sein de ce groupe autour d'une même valeur qui est celle de la réussite des étudiants sur le territoire (1er IUT France, Bachelor, taux réussite en L…). Le but commun au groupe est par exemple de contribuer à améliorer les conditions d'apprentissage des étudiants d'ALC.

Enfin, la bienveillance et l'écoute sont mises en avant par l'ensemble des membres du groupe. Ceci correspondait à des pratiques déjà existantes avant la création du GIS ALC car certains établissements travaillaient déjà ensemble dans le cadre de réseaux nationaux dans le domaine de l'innovation pédagogique. Ceci a bien facilité l'intégration et la complémentarité au sein de ce groupe.

212. Des avantages à agir ensemble dans la coopétition

Partager, se confronter, relever ensemble les défis

Lors de chaque rencontre, les partenaires échangent sur un sujet prédéfini par le groupe, confrontent leurs pratiques et les mettent en perspective. Ceci suppose de la transparence et de la confiance vis à vis de chacun « la parole étant libre ». Cela permet de « réaliser ce que nous faisons en le conscientisant et en la verbalisant ». La complémentarité conjointe que retrouvent les acteurs leur permet également de relever des défis communs pour réussir la transformation pédagogique actuelle et répondre aux nouveaux besoins en matière de formation dans l'enseignement supérieur : pédagogie active, hétérogénéité des profils, compétences nouvelles, transversalité, évaluation par compétences. Ils notent que le résultat est d'une part une redynamisation de leurs propres équipes et une diffusion

des meilleures pratiques en pédagogie, dans la mesure où chaque établissement est représenté par un membre de l'équipe de direction ; et d'autre part, un plaisir partagé de stimulation professionnelle et personnelle et d'enrichissement mutuel.

Co-créer et co-construire :
L'objectif est également d'animer la communauté pédagogique en créant des événements à l'échelle du territoire et à l'échelle nationale. Ceci n'est possible qu'en mutualisant des ressources qu'elles soient humaines, matérielles et logistiques et ce pour tous les établissements. Ont ainsi été organisés sur des différents sites à chaque fois, la journée d'Etude pour l'AIPU France en mars 2018 avec André Tricot, la Journée de la pédagogie sur le thème de l'Évaluation avec Marc Romainville en juin 2019 et trois matinales d'accueil des nouveaux EEC en juin 2017, mars 2019 et juillet 2021. Des ressources pédagogiques et un jeu sérieux sur le Moodle ont également été co-créés par les différents acteurs.

Un cadre institutionnel favorable
Les partenaires notent enfin que leur travail ne pourrait tenir sur la durée sans un soutien institutionnel fort, une convention qui décrit les objets du partenariat, une assistance en termes de secrétariat, un soutien financier de l'agglomération, une organisation calendaire régulière avec des objectifs à réaliser et un partage de l'animation du groupe entre deux établissements du groupe IP d'ALC désignés par les responsables d'ALC eux-mêmes.

Une identité professionnelle autour de la pédagogie
Par ailleurs, constitué de peu de spécialistes en sciences de l'éducation mais d'ICP et d'EEC de disciplines différentes, ce partenariat contribue également à retrouver une identité professionnelle autour des métiers de la pédagogie qui sont depuis peu valorisés par les autorités de tutelle dans la carrière des EEC notamment. Les ICP notent que ce groupe leur permet d'être identifiés et reconnus comme participants à la réussite sur le territoire. Sur ce dernier point, nous notons que chaque établissement recrute des ICP sur un marché contraint et en tension. Une concurrence pourrait se révéler contre-productive en termes de cannibalisation lors des recrutements. Il est constaté un certain respect de la part des établissements sur cette question des métiers en tension.

2.2. Discussion et perspectives :

En analysant les motivations à la coopétition des membres du groupe, il ressort que l'association des éléments cités ci-dessus est fondamentale. Chaque facteur pris indépendamment les uns des autres n'est pas nécessairement suffisant à maintenir la dynamique engagée et à lever les freins liés à la préservation d'intérêts individuels. En revanche, les valeurs partagées, les conventions explicites et implicites, les ressources produites et la somme des actions réalisées par ce collectif de façon

intentionnelle et équitable nous conduit à penser comme le note Cédric Paternotte (2017) que cet agir ensemble repose bien sur une coopération même en situation concurentielle. Par ailleurs, cette dynamique territoriale qui a permis la co-construction de stratégies destinées à stimuler les initiatives et promouvoir l'innovation collective en faisant participer les acteurs d'un territoire, s'est appuyée sur un collectif qui a lui-même produit une dynamique interactionnelle. En effet, telle que décrite par Portelance, Gervais, Boisvert et Quessy (2018), ce groupe de travail a produit un co-développement professionnel (entre EEC et entre ICP) au sein d'une communauté de pratiques par l'échange, la discussion, le partage d'expériences et les réalisations conduites en commun.

Références bibliographiques

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la Grandeur*, Gallimard, Paris.

Couston A.et al. (2018), Les stratégies d'alliance à l'international des universités françaises et des écoles de service public : l'apport de l'analyse en termes de coopétition, *Gestion et management public*, vol. 7/2, no. 4, pp. 13-29.

Mauss M. (1924), Essai sur le Don, *Année sociologique*, T1.

Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.

Paternotte C. (2017), *Agir ensemble. Fondements de la coopération*, Vrin.

Portelance, L., Gervais, C., Boisvert, G. & Quessy, M. (2018). *La dynamique interactionnelle au service du codéveloppement professionnel d'enseignants associés réunis en communauté de pratique*. Phronesis, 7(4), 65–79.

Yami S. et Le Roy F. (2007), *Les stratégies collectives : une nouvelle forme de concurrence*, EMS, Caen.

[i] L'Ecole du Génie, sortie du groupe en 2018 n'a pas fait été incluse dans l'enquête.