

Utiliser ce qu'on a appris

Le développement de compétences est devenu un des principaux objectifs de la formation et de la formation continue. A l'exemple de l'Ecole supérieure d'économie de Zurich, cet article présente les conséquences de ces nouveautés pour les étudiants et les professeurs.

*Texte Michèle Rosenheck,
Franziska Lang-Schmid et Daniel Preckel*

La formation professionnelle supérieure se définit en principe par un rapport étroit avec la pratique. Pour les cours de perfectionnement dans le domaine du commerce et de la gestion d'entreprise, cela implique toutefois une certaine difficulté puisque, jusqu'à présent, l'enseignement et l'apprentissage s'appuyaient essentiellement sur une structure de gestion, les modules caractéristiques des filières de formation et des procédures de qualification ayant pour thèmes finances et comptabilité, marketing, direction et des branches de soutien tels que statistique ou économie politique. Les activités dans une entreprise ne sont toutefois que rarement structurées selon cette systématique, ce qui rend difficile un transfert des connaissances dans le quotidien professionnel. L'enseignement dispensé sous forme traditionnelle, visant essentiellement une transmission et un contrôle des connaissances, est un frein supplémentaire à ce transfert. L'acquisition de compétences centrées sur l'action est le modèle en vogue. Il doit permettre un lien direct avec la pratique et l'application immédiate de ce que l'on a appris dans le quotidien au travail. A cet effet, la Société suisse des employés de commerce (secsuisse) a élaboré un plan

d'études cadre centré sur l'action pour les écoles supérieures d'économie. Celles qui proposent la filière «Economiste d'entreprise dipl. ES» doivent maintenant relever ce défi et axer leur enseignement et leurs procédures de qualification sur l'action et sur les compétences.

RECOMMANDATIONS POUR L'ENSEIGNEMENT

D'un point de vue scientifique, la notion de «compétences centrées sur l'action» est peu claire et les tentatives de définitions sont nombreuses. Elles ont cependant un dénominateur commun: l'aptitude à agir avec succès et responsabilité dans des situations professionnelles spécifiques. Les professionnels compétents doivent savoir répondre avec efficacité à des exigences qui se renouvellent périodiquement, ils doivent pouvoir maîtriser de manière réfléchie des situations nouvelles et disposer de solides connaissances dans leur domaine (Gruber et al 2006).

L'enseignement traditionnel transmet des connaissances et non un savoir-faire

De nombreuses études montrent que les offres traditionnelles de cours, qui visent une pure transmission de savoir, se heurtent souvent à des limites lorsqu'il s'agit de développer des compétences professionnelles qui permettent d'agir. En dépit d'une formation de plusieurs années, les jeunes diplômés, en situations concrètes, ne peu-

vent que partiellement mettre à profit le savoir qu'ils ont acquis avec succès à l'école ou à l'école supérieure. La responsabilité en est attribuée à certains éléments qui caractérisent l'enseignement traditionnel (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001):

- La transmission de savoir est trop souvent centrée sur la structure propre de la matière et vise une transmission de connaissances précises en fonction d'une catégorisation logique et hiérarchique.
- Les contenus sont réduits, divisés, simplifiés, et souvent enseignés sous forme d'éléments abstraits, détachés du contexte.
- La transmission de connaissances est souvent peu axée sur leur application pratique; une confrontation avec des contenus acquis auparavant ou dans d'autres contextes n'est pas prévue.
- Les cours sont centrés sur les enseignants. Ce sont eux qui assument le rôle actif, leur tâche est de présenter les contenus de sorte à ce que les étudiants, à la fin de ce «transport de savoir», aient acquis sous une forme analogue la matière qui leur a été enseignée.
- Les exercices comportent généralement des tâches clairement définies, qui peuvent être exécutées avec la connaissance d'éléments partiels d'une matière. L'utilisation d'autres ressources ou sources d'informations, telles que les connaissances de collègues ou d'experts,



Un droguiste sait analyser les désirs du client et en tirer parti lors d'opérations de vente habituelles.

hormones du corps et leurs hor-
s de ces hormones.

... justifier l'usage des diverses
formes galéniques.

et fabriquer des dilutions d'alcool, d'acides
et en contrôler la concentration.

L'apprentissage centré sur l'action est un apprentissage social. Réaliser un travail en commun et échanger des expériences entre étudiants, enseignants et experts de la pratique est une composante de l'enseignement qui va de soi. Les formes possibles: études de cas ou «puzzles» en groupe, projets ou modalités d'enseignement qui permettent aux étudiants d'acquérir eux-mêmes les connaissances dans les domaines partiels de leur choix et pour lesquels l'enseignant assure une fonction de coach.

sources bibliographiques supplémen-
taires ou recherche de solutions en
équipe ne sont pas prévues.

Même si la structuration et la simplifi-
cation d'une matière peut augmenter la
compréhension de ses contenus, ce type
d'enseignement n'offre aux étudiants que
rarement l'occasion d'utiliser leur savoir
théorique en situations professionnelles
proches de la réalité.

Le but: développer les compétences

Comme alternative à l'approche tradition-
nelle, un modèle d'enseignement axé sur
les compétences a peu à peu vu le jour
ces dernières années. Il préconise que
l'apprentissage n'est pas un «transport de
connaissances», mais un processus actif,
constructif et social, en rapport avec des
situations de travail. Ce modèle est appli-
qué selon les principes suivants:

- Apprendre à agir en situations au-
thentiques: le développement de com-
pétences centrées sur l'action n'est pos-
sible que si elles ont déjà été acquises
dans des conditions proches de la réali-
té au moment de leur apprentissage. Un
enseignement axé sur les compétences
n'est donc plus structuré en fonction
des disciplines; les étudiants acquiè-
rent les compétences décrites dans le
profil de la profession dans le cadre de
«champs d'apprentissage», qui compor-
tent des éléments de la future pratique
professionnelle et qui s'orientent sur des

tâches et des déroulements d'activités
professionnelles concrètes (comme, par
exemple, «Eriger un pans de mur en
maçonnerie» dans le domaine des tech-
niques de construction, ou «Analyser la
situation de prévoyance dans des grou-
pes cibles de jeunes» dans le domaine
des assurances).

- Soutien de la part des enseignants: un
enseignement qui permet un appren-
tissage en situations authentiques com-
porte toujours le risque de surestimer
les étudiants. Des mesures de soutien
de la part des enseignants sont donc
nécessaires. Le rôle de ces derniers est
donc moins un rôle d'enseignant que
de coach, qui incite ses étudiants à (ré)
activer les connaissances importantes
qu'ils ont acquises au préalable, qui
montre comment utiliser des méthodes,
qui donne des feed-back sur les perfor-
mances que réalisent ses étudiants, etc.
- Apprentissage social: accomplir un tra-
vail en commun et échanger des expé-
riences entre étudiants, enseignants et
experts de la pratique est une compo-
sante de l'enseignement qui va de soi.
Les formes possibles: études de cas ou
«puzzles» en groupe, projets ou moda-
lités d'enseignement qui permettent aux
étudiants d'acquérir eux-mêmes les con-
naissances dans les domaines partiels de
leur choix et pour lesquels l'enseignant
assure une fonction de coach.
- L'utilisation d'instruments: dans un

enseignement traditionnel, centré sur
les branches, on propose souvent aux
étudiants un ensemble de connais-
sances abstraites et assez générales sans
leur donner la possibilité de s'entraîner
à l'utilisation de techniques, méthodes
ou instruments de travail. Il en résulte

*A tous les échelons du processus
d'apprentissage, la réflexion
personnelle doit être encouragée.*

qu'une fois achevée leur formation ils
ne savent pas automatiquement trans-
poser dans la pratique les méthodes et
les techniques apprises. Dans un en-
seignement centré sur les compétences,
les étudiants apprennent à utiliser des
instruments dans un contexte proche de
la réalité et ils acquièrent une certaine
routine grâce à un entraînement régu-
lier.

- Agir de manière réfléchie: apprendre
n'est pas synonyme d'un transfert de
connaissances, mais une performance
active de construction de la part des
étudiants. A tous les échelons du pro-
cessus d'apprentissage, la réflexion per-
sonnelle doit être encouragée. Elle est
un facteur essentiel pour le développe-
ment d'un savoir basé sur l'expérience,
car elle permet de reconnaître et de sys-
tématiser les exigences de situations
professionnelles réelles, d'évaluer sa
propre manière d'agir et d'identifier les

compétences qui font défaut. La réflexion peut être encouragée en incitant régulièrement les étudiants à faire un diagnostic de leur savoir, à planifier leurs actions et à changer de perspective (Berthold, 2006).

- Exercices: pour acquérir une certaine routine, sans laquelle il n'est pas possible d'agir de manière compétente dans le quotidien professionnel, les étudiants doivent s'y exercer et s'y entraîner («Les spécialistes ne tombent pas du ciel»). Dans l'idéal, le rapport entre application et transmission de connaissances est de 4:1 ou de 6:1. Les jours de cours devraient donc essentiellement être mis à profit pour transmettre des connaissances et pour s'y exercer.
- Système d'examens: des examens axés sur les compétences mettent un point final à l'enseignement centré sur les compétences. Les épreuves doivent s'accorder aux compétences et refléter les exigences de la pratique. De simples questions relatives aux connaissances ne sont pas appropriées – puisqu'il s'agit d'évaluer les compétences en conditions aussi proches de la réalité que possible.

EXPÉRIENCES PRATIQUES

Une approche centrée sur les compétences influence considérablement la structure et le déroulement d'une filière de formation. Prenons un exemple: le plan de formation dans le champ d'action «Direction d'entreprise» de l'Ecole supérieure d'économie de la KV Zürich Business School fixe l'objectif suivant: «Les économistes d'entreprises dipl. ES sont capables d'appliquer la stratégie d'entreprises de manière ciblée dans leur domaine d'activité.» Ils ne doivent donc pas seulement posséder des connaissances approfondies en management, mais être capables d'utiliser les contenus d'autres matières ainsi que des méthodes et des instruments pour être aptes à accomplir cette tâche. Mais cela ne suffit

UNE COMPARAISON DES DEUX PARADIGMES

Enseignement traditionnel	Enseignement axé sur les compétences
Liste des branches	Apprendre à agir en situations authentiques
Les enseignants professent	Les enseignants sont des coachs
Apprentissage individuel	Apprentissage social
Pures prestations intellectuelles	Utilisation de méthodes et d'instruments
Acquisitions de connaissances générales	Agir de manière réfléchie en situations spécifiques
Exercices et entraînements sporadiques	Exercices et entraînements systématiques
Système d'examens focalisé sur le savoir	Examens focalisés sur les compétences

pas. Seule une personne capable de présenter ses recommandations en adéquation avec les destinataires, à vaincre des résistances avec des arguments convaincants et à motiver son équipe pour la cause commune aura du succès dans son travail.

Apprendre pour la pratique professionnelle

La structure scolaire traditionnelle, où l'enseignement se fait par branches bien délimitées et, pour l'essentiel, par une transmission et un contrôle de connaissances, ne convient plus pour une approche qui vise le développement de compétences. Elle est remplacée par des champs d'action ou de travail, qui correspondent à la réalité professionnelle. A l'aide de tâches personnelles et de tiers, nos étudiants acquièrent et développent en même temps des compétences professionnelles, méthodologiques et sociales. Dans une première étape, ils acquièrent dans les cours des connaissances de base et les utilisent à l'aide d'exemples de cas simples et assez généraux. Au cours de la formation individuelle accompagnée, ils résolvent seuls ou en groupe des études de cas plus complexes ainsi que des problèmes de leur propre entreprise. Les résultats et les expériences sont ensuite décrits et échangés dans les cours ou sous forme virtuelle sur notre plate-forme e-Learning. Ce modèle didactique encourage l'échange d'expériences et de connaissances entre les professeurs

et les étudiants et également au sein de la classe. En résumé, voici ce que déclare une étudiante: «L'interconnexion permanente entre théorie et pratique professionnelle demande beaucoup de temps lorsqu'on occupe un poste à 100%. Mais je comprends enfin les liens existant entre la théorie et le travail que j'accomplis. Je poursuis plus facilement mes études et j'ai une plus grande conscience de mes progrès et de mes déficits. Même mon supérieur et mes collègues s'intéressent plus à ma formation puisque de temps en temps, je les fais participer aux exercices que je dois réaliser. Je trouve aussi très intéressant d'en apprendre plus sur les étudiants qui suivent les cours avec moi, sur leurs activités professionnelles et le domaine dans lequel ils travaillent. Cela renforce la cohésion de la classe et élargi notre horizon.»

Les professeurs deviennent des coachs

Une didactique centrée sur les compétences est un défi de taille pour les enseignants. Il ne suffit pas de transmettre des connaissances dans les cours, de faire faire des exercices à l'aide d'exemples de cas ou de distribuer des devoirs de répétition. Les enseignants planifient, accompagnent, soutiennent et évaluent un processus d'apprentissage interdisciplinaire et interactif. Le fait de ne plus enseigner par branches séparées, mais par champs d'apprentissage interbranches, les oblige à s'organiser



Michèle Rosenheck est professeur d'économie d'entreprise à l'Ecole supérieure d'économie de Zurich et responsable de la formation professionnelle à la Société suisse des employés de commerce.
Franziska Lang-Schmid est directrice de de l'Académie de direction et pro-recteur de la KV Zürich Business School, dép. Formation continue
Daniel Preckel est consultant et membre de la direction d'Ectaveo SA pour le développement de la formation et de l'organisation, Zurich.

en réseaux. Un champ d'apprentissage tel que par exemple «Présentation des bilans dans une entreprise internationale» implique une étroite coordination avec le/la professeur d'anglais commercial et avec le/la responsable du domaine «Gestion d'entreprise». Commentaire d'un professeur qui exerce depuis de nombreuses années: «Lorsque j'ai réalisé ce qui m'attendait, j'ai failli démissionner ! Je ne compte plus les heures consacrées à élaborer le plan de formation pour mon champ d'action et pour les scénarios destinés au cours et à la formation individuelle. Sans parler des documents que j'ai du adapter à cette nouvelle approche didactique. Mais l'investissement en valait la peine. Les étudiants sont bien plus motivés qu'avant et ils communiquent volontiers leurs expériences. L'échange de connaissances avec des collègues d'autres champs d'action est aussi un réel enrichissement.»

Le système traditionnel des examens est caduc

Une formation initiale et une formation continue centrées sur l'action exigent une procédure de qualification appropriée. Les examens fédéraux centralisés se focalisent en règle générale trop sur les connaissances acquises et ne s'adaptent pas avec assez de souplesse à l'évolution de la pratique. Dans les écoles supérieures, les qualifications sont organisées à l'interne. Si une institution de formation parvient à éviter le piège de tests trop simples en raison d'intérêts pécuniaires, une chance s'offre à elle de non seulement enseigner les compétences, mais aussi de pouvoir les soumettre à examen. Pendant toute la durée de l'enseignement, nos étudiants doivent prouver par diverses prestations qu'ils disposent des compétences exigées. Il est intéressant de noter que le nouveau concept de qualification est plus apprécié que l'ancien et qu'il est ressenti comme moins contraignant que le système qui était en vigueur jusqu'à présent, c'est-à-dire des examens annuels

écrits, très théoriques, qui demandaient une longue préparation.

CONCLUSION

Une didactique centrée sur les compétences est-elle une véritable plus-value pour nos étudiants ? Les expériences que nous avons réalisées jusqu'à présent le confirment. L'effort est certes important et seul l'avenir nous montrera si ce profit est durable. A notre avis, cette étape stratégique est déterminante pour pouvoir positionner à long terme et avec succès ce type de formation et de perfectionnement professionnel face aux filières académiques, tant en Suisse qu'à l'étranger. Nous sommes convaincus que par une orientation conséquente vers l'action, la formation professionnelle – initiale et supérieure – occupera une position de choix dans le système de formation. Les étudiants qui achèvent ces filières et les entreprises qui les emploient pourront ainsi bénéficier très

directement de cette formation professionnelle. Une place économique forte a besoin – en plus de scientifiques de haut niveau – de professionnels hautement qualifiés qui travaillent avec efficacité.

Littérature

- Berthold, K. (2006). *Handlungskompetent durch Reflexion im Lerntagebuch: Fünf Thesen. Bildung und Erziehung*, 59, 205-214.
- Gruber, H., Harteis, C., Rehl, M. (2006): *Professional Learning: Erfahrung als Grundlage von Handlungskompetenz. Bildung und Erziehung*, 59, 193-203.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2001). *Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: Andreas Krapp & Bern Weidenmann (Hrsg.), Pädagogische Psychologie (S. 601-646). Weinheim: BeltzPVU.*



... sait mettre en oeuvre de manière réfléchie les aspects et les éléments d'une atmosphère liée à l'espace.

Une employée en restauration soigne son hygiène corporelle, ses bijoux et ses vêtements, son langage ainsi que ses gestes conformément aux objectifs de ses supérieurs.

... sait réaliser à partir de produits frais, semi-finis et finis, des mets simples avec efficacité et compétence.

... est capable de décrire la provenance, les propriétés, les caractéristiques et la fabrication des aliments, et d'expliquer leur utilisation.