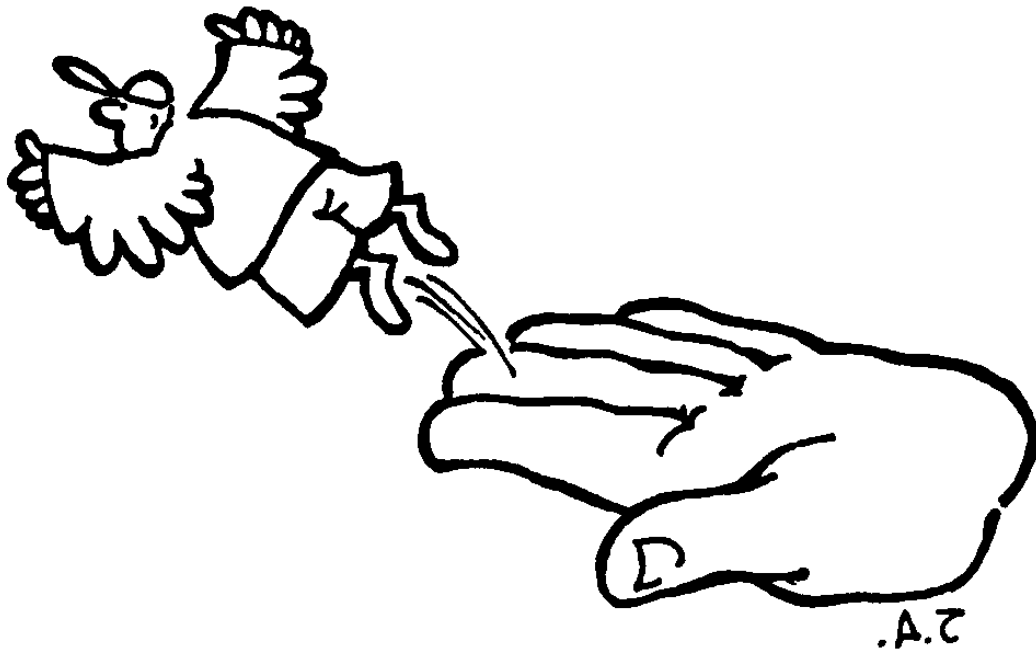


LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES GLOBALES

La capacité d'apprentissage et la méthodologie du travail



Christian Voirol¹

¹ Ingénieur, formateur et psychologue du travail - Psynergie - av. du 1^{er} mars 33 - 2000 Neuchâtel - Tél. 032/721.29.93 - E-mail : psynergie@bluewin.ch

La genèse

Les chercheurs qui se sont attachés à comprendre comment l'Homme apprend sont issus de nombreux domaines scientifiques : psychologie, pédagogie, neurologie, ingénierie, etc. Les travaux sont innombrables. On y trouve des géants tels que Jean Piaget, des connus tels que A. de La Garanderie, des moins connus comme T. Buzan ou Feuerstein, ou encore des régionaux tels que A.-N. Perret-Clermont ou P. Marc. L'essentiel repose dans la capacité à en faire la synthèse et à les rendre accessibles à tout un chacun et surtout à nos apprentis... C'est ce que les compétences professionnelles globales poursuivent comme objectif. En ce sens, l'ASM fait ici office de précurseur.

Vu du pédagogue : les stratégies personnelles d'apprentissage

La première question vise à comprendre pourquoi certains y arrivent et d'autres pas. Les réponses sont une fois encore innombrables. On y retrouve des facteurs sociaux, pédagogiques, biologiques, neurologiques, psychologiques, etc. Les nombreuses études sur l'échec scolaire en arrivent toutes plus ou moins à la même conclusion : L'environnement social est déterminant pour acquérir les compétences qui permettent de réussir. Et alors quelles sont ces compétences ?

Nous partons des travaux portant sur les stratégies d'apprentissage. La définition que Ph. Meirieu (un pédagogue connu) donne de la notion de stratégie d'apprentissage est que « *ce qui caractérise précisément une stratégie, qui la rend observable, c'est qu'elle n'est pas un « état » mais un « processus » (...) pour décrire ce phénomène, on peut considérer qu'une stratégie d'apprentissage comprend des opérations de saisie des données et des opérations de traitements des données* ». Donc il existe des stratégies qui permettent de réussir et d'autres pas...

De manière subjective, nous vous proposons ci-dessous les résultats d'une étude vaudoise récente qui illustre ce que l'on entend par « stratégies personnelles d'apprentissage ».

ENFANTS QUI REUSSISSENT	ENFANTS QUI SONT EN ECHEC
Conscience claire de leur vie mentale	Conscience vague ou inexistante de leur vie mentale
Présence d'un « projet » d'acquisition de connaissances avec une projection adéquate dans l'avenir	Absence ou inadéquation dans « projet » d'apprentissage, sans projection adéquate dans l'avenir
Capacité d'établir des critères pertinents pour privilégier les informations perceptives en fonction de l'objet d'étude	Tendance à privilégier les informations perceptives se rapportant à « l'objet support d'étude » au détriment de celles constituant l'objet d'étude
Recours à un large éventail des propriétés évocatrices en fonction de la tâche à accomplir	Recours à un éventail limité des propriétés évocatrices, quelle que soit la tâche à accomplir

ENFANTS QUI REUSSISSENT	ENFANTS QUI SONT EN ECHEC
Aisance à relier les informations nouvelles au savoir personnel approprié acquis antérieurement	Incapacité partielle ou totale à relier les données nouvelles aux connaissances personnelles appropriées.
Propension à émettre des hypothèses à partir de la situation concrète présente	Fixation aux éléments de la situation concrète présente.
Capacité à effectuer des opérations mentales en l'absence de support concret.	Incapacité partielle ou totale d'effectuer des opérations mentales en l'absence de support concret.

(Tiré de INAEBNIT L.-C., « *Les stratégies personnelles d'apprentissage* », Ed. du Centre vaudois de recherches pédagogiques CVRP, No 92.3, Lausanne, 1993)

Dès lors, nous pouvons postuler que ce qui marche c'est :

- **Avoir une conscience claire de sa vie mentale** : Comment j'apprends ? Qu'est-ce qui marche pour moi ? Comment j'ai réussi par le passé ? etc.
- **Présence d'un « projet » d'acquisition de connaissances avec une projection adéquate dans l'avenir** : Pourquoi j'apprends ? A quoi ça sert ? Quels sont mes objectifs personnels ? Quelles sont mes motivations ? etc.
- **Capacité d'établir des critères pertinents pour privilégier les informations perceptives en fonction de l'objet d'étude** : Qu'est-ce qui est utile ? Quand et comment je peux l'utiliser ? Jusqu'à quel point je dois le maîtriser ?
- **Recours à un large éventail des propriétés évocatives en fonction de la tâche à accomplir** : VAKOG ? (Visuel - Auditif - Kinesthésique - Olfactif - Gustatif)
- **Aisance à relier les informations nouvelles au savoir personnel approprié acquis antérieurement** : Quels liens entre ce que je sais déjà et cette nouvelle connaissance ? Comment faire la synthèse de ceci et de cela en quelque chose de cohérent ?
- **Propension à émettre des hypothèses à partir de la situation concrète présente** : Si il se passe cela dans ce cas précis, alors probablement qu'il se passera ceci dans un autre cas !
- **Capacité à effectuer des opérations mentales en l'absence de support concret** : Si j'imagine que j'utilise tel outil sur tel support, alors je peux faire l'hypothèse que tel effet va se produire... Sans essayer concrètement !

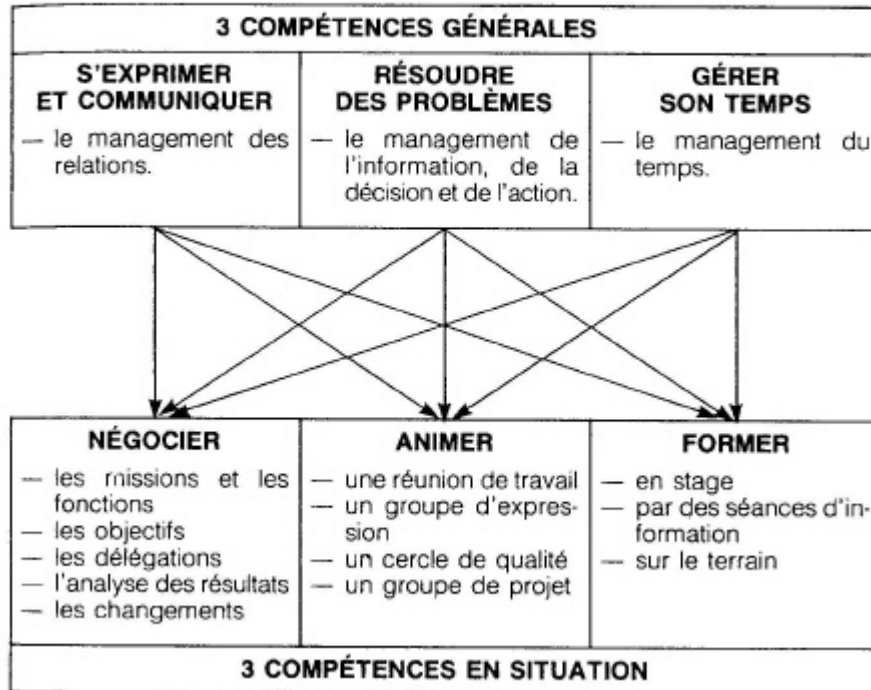
Tout ceci nous semble relever de ce que certains nomment depuis une quinzaine d'années « Apprendre à apprendre ». C'est utile et nécessaire, mais insuffisant !

Vu de l'ingénieur : l'art de conduire et de gérer un projet

Il existe évidemment un nombre considérable d'ouvrages traitant de l'art de conduire et de gérer un projet industriel. Mais pour bien gérer et conduire un projet, quelles compétences faut-il avoir ? Sont-elles les mêmes que celles proposées par les pédagogues ?

Sans avoir la prétention de répondre à cette question, nous vous proposons le modèle que Jean et Renée Simonet présentent dans leur ouvrage² :

Les 6 compétences essentielles du manager



Si l'on prend cette proposition comme base de notre réflexion, nous trouvons donc que les compétences clés sont :

- Savoir communiquer
- Savoir résoudre des problèmes et prendre des décisions
- Savoir gérer son temps
- Savoir négocier et gérer des conflits
- Savoir animer
- Savoir former

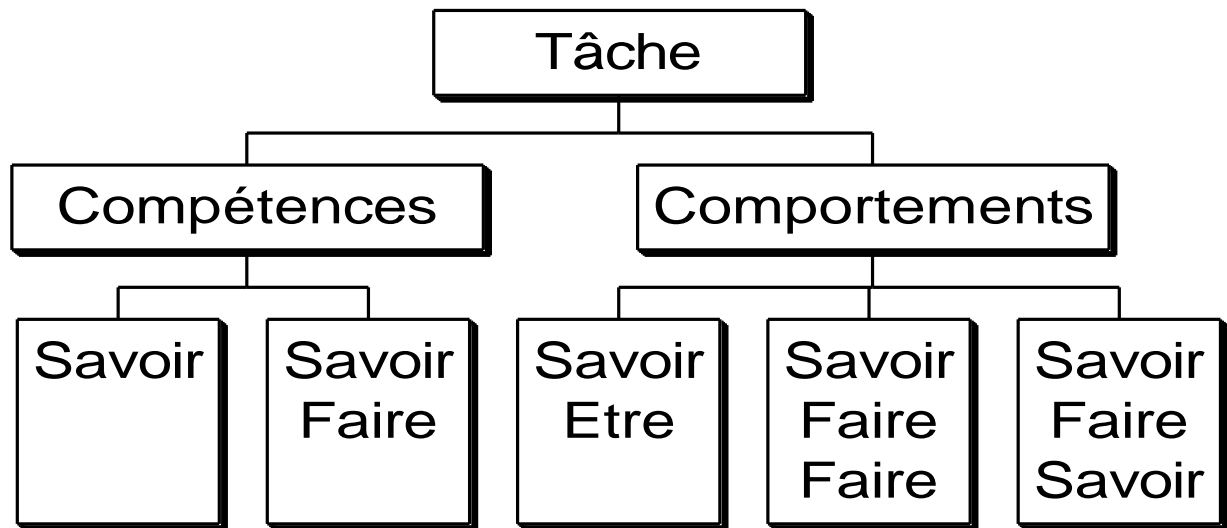
Une autre manière de voir les choses nous est proposée par Nicole Aubert dans son ouvrage « Diriger et Motiver »³, lorsqu'elle nous parle de ce qu'est une tâche et qu'elle résume son propos par le schéma suivant :

² JEAN & RENEE SIMONET « *Le management d'une équipe* », Ed. d'Organisation, Paris, 1987

³ AUBERT, N. « *Diriger et motiver* », Ed. d'Organisation, Paris, 1996

Description d'une tâche

(selon N. Aubert, "Diriger & Motiver", Ed. d'Organisation, Paris, 1996)



Cette fois ce sont les compétences liées au savoir, au savoir faire et au savoir être, mais aussi au savoir faire faire, c'est-à-dire déléguer et motiver, et savoir faire savoir, c'est-à-dire informer et former.

Notre propos est trop bref pour faire l'objet d'un développement plus important, mais la multiplication des ouvrages et des références nous amènerait pratiquement toujours aux mêmes types de compétences et d'habiletés professionnelles requises.

La synthèse : les compétences professionnelles globales ?

Si nous reprenons les deux perspectives précédentes (qui ne sont d'ailleurs pas exhaustives), nous trouvons donc une liste de compétences que devrait maîtriser aujourd'hui un professionnel.

Si nous étudions la table des matières de l'ouvrage PowerWork⁴, qui concrétise la réflexion de l'ASM sur la question d'apprendre et travailler de manière professionnelle, nous trouvons les thèmes suivants :

1. Les thèmes-clé (fonctionnement du cerveau, processus d'apprentissage, concentration, motivation, créativité, communication, gestion des conflits, maîtriser l'angoisse et le stress)
2. La méthode en six étapes pour gérer ses mandats :
 - Informer (comprendre les mandats, formuler des objectifs, technique de lecture, etc.)
 - Planifier (agenda, gestion de projets, etc.)
 - Décider (établir des priorités, préparer des décisions, etc.)
 - Réaliser (ergonomie, documents de projet, etc.)

⁴ ASM, « PowerWork », Ed. Sauerländer, 1998

- Contrôler (qualité, contrôle par des tiers - par soi-même, etc.)
- Evaluer (aperçu rétrospectif, échange d'idées, présentation, etc.)

Cet ouvrage reprend pratiquement exhaustivement les éléments que nous avons pu énoncer précédemment en proposant pour chacun d'eux, des exemples, des outils concrets et des moyens de mise en œuvre.

Par exemple, les étudiants sont invités à analyser leur pratique professionnelle et à se poser des questions telles que « Ce que j'ai appris et dans quelle situation », « Ce que j'aurais voulu apprendre et n'y suis pas arrivé car... » ou encore « Ce que je pourrais améliorer ». Ces questions visent à développer chez l'apprenti une plus grande conscience de sa manière d'apprendre et de travailler.

Ailleurs, c'est l'élaboration d'un plan hebdomadaire ou encore l'utilisation du schéma heuristique qui sont présentés et expérimentés.

A chaque compétence est généralement associée un savoir (un modèle théorique), un savoir-faire (un outil pratique) et un savoir-être (quelles conditions affectives et relationnelles sont requises).

Et ça marche ?

Depuis quelques années, le bureau auquel nous appartenons est mandaté pour animer des séminaires portant sur la question de comment travailler efficacement. Que ce soit sous le titre « Apprendre à apprendre », « Diriger et motiver » ou diverses autres formules, l'objectif reste toujours d'apprendre à être performant... Nous aurions envie de dire « changeant » car pour paraphraser l'ASM, « Vivre c'est apprendre et apprendre c'est changer ! ».

Notre expérience se fonde donc sur des documents et des moyens d'animation qui ne sont pas ceux proposés par l'ASM mais dont les contenus sont très similaires. Par ailleurs, nos publics sont très hétérogènes mais finalement, ne diffèrent pas fondamentalement de nos apprentis.

En ce qui concerne notre expérience avec des apprentis et plus spécifiquement des apprentis des professions de l'ASM, nous avons à ce jour pu conduire différentes expériences.

Nous avons pu expérimenter trois types de formation avec des élèves et des classes diverses (parfois dans le cadre des CFC, parfois dans des cadres spécifiques à certains établissements) :

- La formation de base traitant des méthodes d'apprentissage en 1^{ère} année (objectifs, motivation, organisation du travail, fonctionnement de la mémoire et du cerveau, lecture rapide, la prise de notes, le résumé, l'expression orale, etc.)
- Une formation de base à la gestion de projet en 2^{ème} année (brainstorming, recherche d'idées, établissement de critères de choix, processus de prise de décisions, planification (Pert, Gantt), délégation, contrôle, etc.)
- Un cours de communication (uniquement chez les informaticiens) en 3^{ème} année (perception, communication, groupe et dynamique des groupes, conduite de réunion, négociation et gestion des conflits, affirmation de soi)

Conclusions

En guise de conclusion, il ressort de ces expériences que :

- La formation dans le cadre scolaire uniquement ne permet pas une véritable intégration. Il faudrait donc une mise en pratique quotidienne dans le cadre professionnel.
- La mise en pratique sur le lieu de travail avec le maître d'apprentissage devrait pouvoir s'appuyer sur les mêmes modèles théoriques que ceux transmis pendant les cours. Ceci sous-entend que le maître d'apprentissage connaît les modèles théoriques en question.
- Il est impossible de pouvoir disposer de toutes les compétences en un même lieu ou chez une même personne. Dès lors, il faudrait idéalement créer des réseaux de compétence entre les différents acteurs de la formation afin que chacun ose consulter celui qui est le plus compétent pour répondre aux questions qui se posent.
- Cette dernière remarque sous-entend que l'ensemble des partenaires font l'effort de connaître les modèles utilisés et peuvent communiquer entre eux avec pertinence sur la question des compétences professionnelles globales.
- Connaître un modèle ne veut pas nécessairement dire qu'on le maîtrise. Dans ce sens, nous pensons que les maîtres d'apprentissage peuvent véritablement servir de relais dans la résolution des problèmes que rencontre leurs apprentis s'ils connaissent les modèles... Ca ne veut pas dire qu'ils doivent tout maîtriser.

Lorsque nous consultons la liste des intervenants invités à s'exprimer sur le thème des compétences professionnelles globales dans le cadre des séminaires de la COMEC, nous y trouvons des enseignants - des pédagogues - des conseillers aux apprentis (psychologues, assistants sociaux) - des responsables de sécurité - des ingénieurs - des responsables de la qualité... C'est pour nous le signe qu'il existe une volonté d'aller ensemble vers un projet de société dont le but est, comme le disait J. Piaget, « *de créer des êtres capables de faire des choses nouvelles et non pas de répéter simplement ce que les autres générations ont fait, des hommes créatifs, inventifs et découvreurs* ».

Bibliographie

ASM « *Guide méthodique - Les compétences professionnelles globales* » Ed. ASM (ASM Service de la formation professionnelle, Brühlbergstrasse 4, 8400 Winthertur, 052/203 23 46)

ASM, « *PowerWork* », Ed. Sauerländer, 1998

AUBERT, N. « *Diriger et motiver* », Ed. d'Organisation, Paris, 1996

BUZAN T. & B. BUZAN, « *Dessine-moi l'intelligence* », Éd. d'Organisation, Paris, 1995

BUZAN T., « *Une tête bien faite* », Éd. d'Organisation, Paris, 1993

CAYROL A., « *Derrière la Magie - Programmation Neuro Linguistique (PNL)* », Éd. InterEditions, Paris, 1991

CHALVIN D., « *Utiliser tout son cerveau* », Ed. ESF, Paris, 1986

CHALVIN M.-J., « *Deux cerveaux pour la classe* », Ed. Nathan, 1992, Paris

CLARET J., « *Organiser la pensée* », Éd. ESF - Collection Formation Permanente en Sciences

Humaines, Paris, 1994

INAEBNIT L.-C., « *Les stratégies personnelles d'apprentissage* », Ed. du Centre vaudois de recherches pédagogiques CVRP, No 92.3, Lausanne, 1993

JEAN & RENEE SIMONET « *Le management d'une équipe* », Ed. d'Organisation, Paris, 1987

KNOWLES M., « *L'apprenant adulte - Vers un nouvel Art de la Formation* », Éd. d'Organisation, Paris, 1990

LORON PH. & REINACH D., « *Les fabuleuses richesses économiques du cerveau...* », Ed. du Dauphin, Paris, 1997

TROCME-FABRE H., « *J'apprends, donc je suis* », Ed. d'Organisation, Paris, 1987

WILLIAMS L.V., « *Deux cerveaux pour apprendre* », Ed. d'organisation, Paris, 1986