



Formation basée sur la compétence

Compilation des thèmes d'un séminaire :
Formation des formateurs

Mentions légales

Directeur de la publication : InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Renforcement des Capacités et Développement International, Allemagne
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Allemagne
Téléphone +49 228 4460 - 0
Télécopie +49 228 4460 - 1776
www.inwent.org

Coopération Technologique, Développement de Systèmes
et Management dans la Formation Professionnelle
Division 4.01
Käthe-Kollwitz-Strasse 15
68169 Mannheim, Allemagne

Auteurs : Prof. Dr. Rudolf Tippelt, Université Ludwig Maximilian, Munich
Antonio Amorós M.A., International Coopération Office (BIZ)

ISBN : 3-939394-06-8 978-3-939394-06-8

Édition des textes : Melany Martin, Heidelberg

Maquette : Rendel Freude, Cologne

Graphisme : BIBB (1,5,8,9,10,11), Tippelt, Amorós (2,4,6), Rösch (3,7)

Photos : Rendel Freude (titre), SOKRATES (page 4)

Date de publication : Novembre 2003 (version anglaise)

Traduction : Septembre 2007

Formation basée sur la compétence

Compilation des thèmes d'un séminaire :
Formation des formateurs



Sommaire

Mentions légales	02
Sommaire	05
InWEnt en bref	06
Introduction	07
Introduction au concept de compétence	08
Différentes conceptions de la compétence	09
Capacité, qualifications et compétence professionnelle	12
L'importance des qualifications clés	16
Méthodes de développement des compétences	17
Un exemple pratique de développement des compétences	19
Conclusions	21
Références bibliographiques	21
Autres publications editées par InWEnt	23

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Renforcement des capacités et développement international) SARL d'utilité publique pour le perfectionnement et le développement international – est synonyme de développement du personnel et organisationnel dans la coopération internationale. Les offres de la société s'adressent aux experts, aux cadres et aux décideurs du monde industriel, de la vie politique, de l'administration et de la société civile. InWEnt travaille à parts égales avec des partenaires dans les pays de développement, dans les pays de transformation et dans les pays industriels; ses actions atteignent chaque année environ 55 000 personnes.

Les programmes et mesures d'InWEnt visent à promouvoir les compétences de changement à trois niveaux différents: au niveau individuel – renforcer les compétences d'action; au niveau des entreprises, des organisations et des administrations – en augmenter l'efficacité; au niveau politique – améliorer les capacités d'action et de décision. Les instruments méthodologiques sont de conception modulaire et ils sont adaptés aux exigences respectives selon la solution préconisée. À côté d'un face – à – face, tel qu'on le crée pour des situations de formation, d'échange et de dialogue, les réseaux mis en place dans le cadre de l'enseignement électronique ont considérablement gagné en importance. Les partenaires d'InWEnt sont implantés à parts égales dans les pays en développement, dans les pays en transformation et dans les pays industriels.

Le gouvernement fédéral allemand, représenté par le Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement, l'industrie allemande et les Länder sont sociétaires d'InWEnt.

InWEnt a été créée en 2002 suite à la fusion de la CDG – Carl Duisberg Gesellschaft (Société Carl Duisberg) et de la DSE – Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (Fondation allemande pour le développement international).

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn

Téléphone +49 228 4460-0

Télécopie +49 228 4460-1766

www.inwent.org

La Division 4.01 d'InWEnt est née de la fusion de deux sections spécialisées du Centre de Promotion des Métiers (ZGB) de la DSE. Elle a son siège à Mannheim. Sous le mot d'ordre « Management durable », ses travaux sont centrés sur les questions de la coopération technologique, et sur le développement et le management de systèmes dans le domaine de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels. Ses programmes de dialogue et de perfectionnement s'adressent aux décideurs du secteur public et du secteur privé, aux jeunes cadres et aux multiplicateurs des systèmes de formation professionnelle.



Introduction

Depuis 2003, la division Coopération Technologique, Développement de Systèmes et Management dans la Formation Professionnelle d'InWEnt publie une série de documents sur la pratique quotidienne de la formation professionnelle.

Le titre lui-même révèle l'intention de cette série («Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung» = pratique de la formation professionnelle). Une documentation technique, imprimée et sur support électronique, doit soutenir les programmes internationaux de développement des ressources humaines personnel conduits par la division dans les domaines mentionnés.

Ces documents

- > proviennent des pays partenaires et tiennent compte de la demande et des situations spécifiques
- > seront testés avec et pour des experts de la formation professionnelle dans les pays partenaires, dans le cadre des programmes de formation correspondants orientés sur la pratique qui seront proposés et
- > dans la perspective d'un apprentissage global, seront améliorés et adaptés avant d'être publiés suivant les recommandations des partenaires ou les résultats des actions pilotes.

La division Coopération Technologique, Développement et Gestion des Systèmes de Formation Professionnelle applique les exigences du programme de perfectionnement d'InWEnt à ses propres produits dans les domaines mentionnés : leur intérêt pratique pour les experts des systèmes de formation professionnelle dans les pays partenaires font la qualité de ces produits.

À cette fin, nous saurions gré aux lecteurs et aux utilisateurs de cette série spéciale de nous faire part de leurs commentaires critiques et constructifs.

Ce manuel fait partie d'une série complète de documents réalisés et publiés par InWEnt, qui sont le résultat de séminaires et stages de perfectionnement organisés en coopération avec l'institut de formation professionnelle SENATI, Pérou.

Nous remercions tout particulièrement le Professeur Tippelt de l'université de Munich et M. Amorós de l'International Coopération Office pour leur contribution inestimable à ces activités.

Coopération Technologique, Développement de Systèmes et Management dans la Formation Professionnelle, InWEnt, Mannheim, Allemagne

Introduction au concept de compétence

des réformes significatives

Dans la plupart des pays d'Europe – Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, etc., il y a eu ces dernières années des réformes importantes destinées à mieux adapter la formation professionnelle aux besoins du marché du travail et du système d'emploi.

un haut niveau de qualification

Les changements dans la structure du marché, les innovations technologiques et les nouvelles formes d'organisation du travail exigent de nouvelles connaissances et le développement de domaines de compétence qui n'étaient jusqu'ici que très rarement couverts par la formation professionnelle. En raison de la demande de nouvelles fonctions professionnelles et des qualifications de plus haut niveau qu'elles requièrent, il a donc bien évidemment fallu modifier les systèmes de formation professionnelle afin de répondre adéquatement aux nouvelles exigences.

de nouveaux concepts pour les qualifications professionnelles

Au niveau des entreprises, ces facteurs ont impliqué des transformations technologiques de grande envergure et des changements importants dans l'organisation, qui ont conduit à de nouveaux modèles de qualifications professionnelles. Le profil du « nouveau travailleur qualifié », qui a été défini par beaucoup d'experts comme un « régulateur de systèmes », n'inclut pas que la compétence professionnelle en soi, il considère également que les travailleurs devraient être capables de prendre d'eux-mêmes des initiatives et d'influer sur la nature du travail qu'implique leur emploi.

La tendance à développer de « nouvelles » qualifications professionnelles provient de la nécessité de renforcer les domaines suivants :

- > travail en équipe,
- > aptitude à prendre des décisions autonomes,
- > communication intergroupes,
- > conscience des critères de qualité,
- > travail multifonctionnel en équipe, etc.

différentes conceptions de la compétence

Le concept de compétence est manifestement l'objet d'un processus de changement perpétuel (cf. figure 1 – La compétence en perpétuel changement) et différentes idées sont développées simultanément. Toutes ces idées et ces changements reflètent, à des degrés divers, une évolution de la demande de qualifications. Le débat à ce sujet en Europe a mis en évidence différents modèles ou approches de la formation basée sur la compétence.

La compétence en perpétuel changement

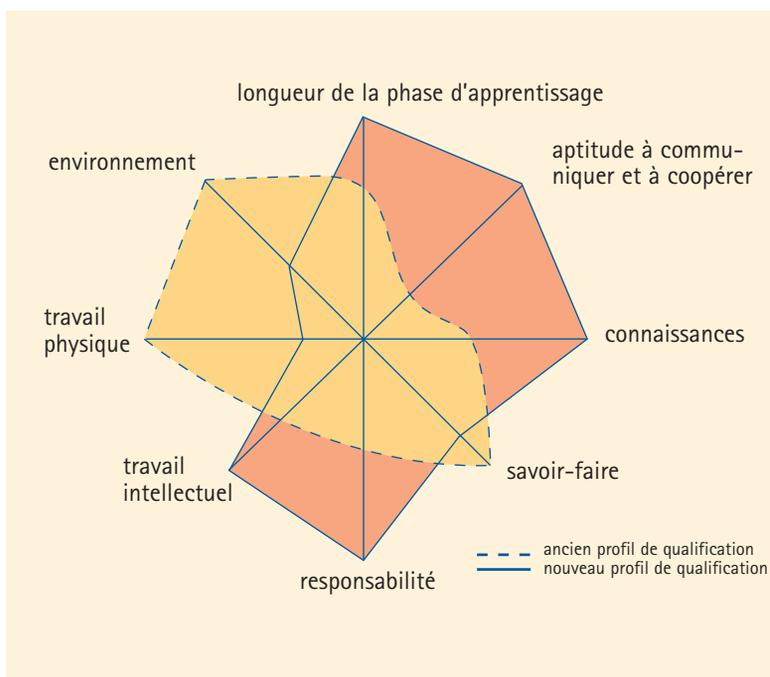


Figure 1

Différentes conceptions de la compétence

L'approche fonctionnaliste

L'approche fonctionnaliste, qui a son origine au Royaume-Uni, consiste essentiellement à évaluer les performances en se basant sur des normes établies (analyse fonctionnelle) : « La compétence est l'ensemble des savoir-faire et des connaissances appliqués pour exécuter une tâche ou remplir une fonction conformément aux exigences de l'emploi. »

L'approche constructiviste

L'approche constructiviste, qui a son origine en France, critique la pédagogie scolastique traditionnelle basée sur les connaissances théoriques. Elle définit la compétence professionnelle comme « la compréhension individuelle et collective de situations productives assujetties à la complexité de problèmes qui la font évoluer. »

L'entreprise est conçue comme « un ensemble de dysfonctionnements compris comme étant des problèmes. L'analyse des dysfonctionnements inclut les travailleurs peu qualifiés ».

L'approche holistique intégrative

L'approche holistique intégrative : en Allemagne, le débat sur la compétence est intimement lié « aux définitions globales des professions, qui insistent davantage sur l'amélioration du processus de formation ».

Comme nous l'avons vu précédemment (cf. l'unité didactique intitulée « Le système dual »), le système allemand de formation en alternance, dit « dual », propose une formation initiale dans différents métiers. Au Royaume-Uni, les systèmes modulaires préparent les étudiants ou les apprentis à un groupe d'activités professionnelles ou de fonctions trop diversifiées pour pouvoir être limitées à un seul métier. Cette conceptualisation de la formation initiale comme système d'activités professionnelles conduisant les jeunes à une qualification professionnelle globale – plutôt qu'à une série de qualifications partielles – est la base de l'approche holistique de la formation basée sur la compétence.

compétence professionnelle

D'après la définition de G. Bunk (1994), avoir une compétence professionnelle, c'est posséder les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes nécessaires pour exercer une activité professionnelle, être capable d'exécuter des tâches sans aide et en faisant preuve de flexibilité, et avoir la volonté et la capacité de planifier dans son domaine de travail et les structures d'organisation du travail.

un groupe dynamique et unitaire

Cette approche allemande transcende la simple spécialisation technique (compétence technique). Ici, la compétence est considérée comme un groupe unitaire et dynamique en soi. Des situations de travail différentes exigent des qualités différentes (connaissances, capacités, savoir-faire), qui devraient être combinées, coordonnées et intégrées de manière à permettre aux travailleurs d'exécuter efficacement les tâches constitutives de leur activité professionnelle. Cette approche holistique relationnelle nous sert de base pour les définitions suivantes de la compétence :

compétence technique

Compétence technique : assimilation des capacités cognitives et des habiletés motrices inhérentes à une activité professionnelle, telles qu'elles sont réglementées par la législation ou les exigences du poste. Il est nécessaire ici d'insister sur deux aspects :

- > l'aspect normatif : dans le cas spécifique de l'Allemagne, la compétence technique est définie et validée par les règlements de formation correspondants,
- > les exigences du poste : une analyse des professions ou des activités est effectuée pour définir la manière dont on peut acquérir la compétence technique, qui constituera alors une norme applicable à diverses situations professionnelles ou sur le lieu de travail (cette procédure est la même que celle qui est suivie pour élaborer des profils professionnels avec la méthode DACUM).

compétence méthodologique

Compétence méthodologique : capacité de s'informer par soi-même et d'assimiler des techniques d'apprentissage et de travail fondamentales ainsi que de réagir à des situations rencontrées sur le lieu de travail en appliquant aux tâches demandées les méthodes qui conviennent.

faculté d'adaptation

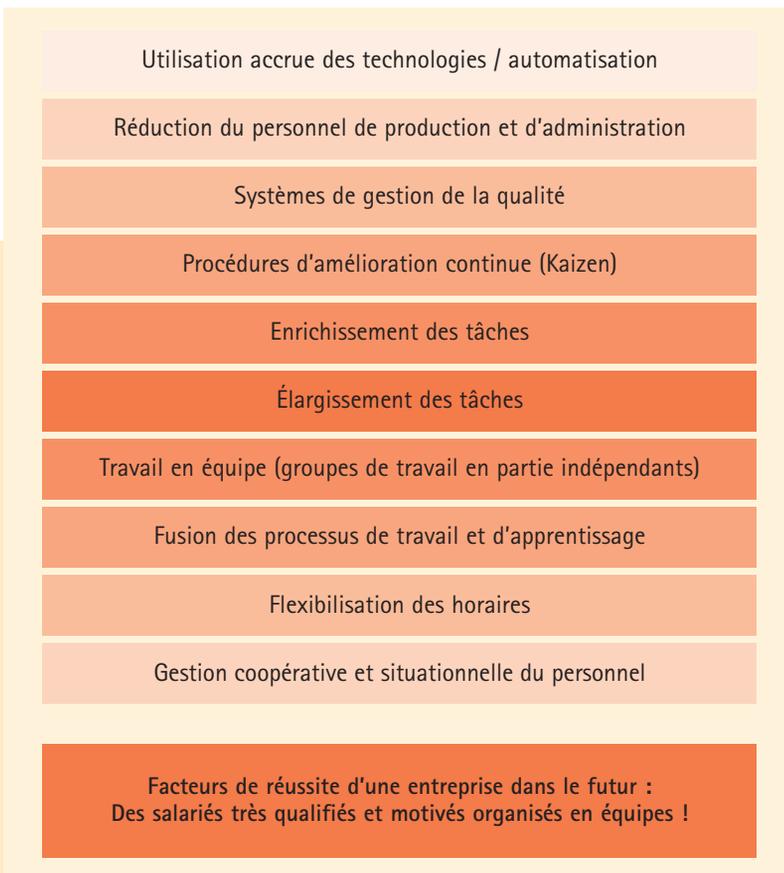
Le rythme du changement technologique est tel qu'il n'est pas réaliste de penser qu'une fois formé dans un domaine, un apprenti sera capable de s'acquitter indéfiniment de ces tâches dans ce domaine. La formation doit être considérée comme un processus

continu, plutôt que comme une étape dans la vie de l'individu. Cela exige de centrer son attention sur la capacité de prendre des initiatives (planifier sans aide, exécuter et contrôler les tâches) et d'investir dans le renouvellement permanent des connaissances (faculté d'adaptation). Il devient par conséquent nécessaire de développer des stratégies didactiques nouvelles et innovantes qui formeront la base de nouveaux modèles d'apprentissage.

compétence sociale

Compétence sociale : faculté de coopérer et aptitude relationnelle résultant de l'assimilation de compétences de base en matière de coopération et de communication.

Aspects importants de l'organisation du travail et processus de transformation des structures



aptitude à coopérer et à communiquer

Il faudrait souligner que, d'un point de vue pédagogique, la compétence sociale n'est pas une exigence normative, mais plutôt une exigence résultant des changements dans les organisations et les processus de travail. Dans le contexte du marché de l'emploi, le travail en groupe prend de plus en plus d'importance (groupes de production indépendants, îlots d'apprentissage). Du point de vue de la formation professionnelle et du développement organisationnel dans l'entreprise, la qualification pour le travail en groupe (apprentissage en groupe) est axée sur le développement de la capacité de coopérer et de communiquer. Il est clair que dans beaucoup de secteurs de l'économie, le modèle tayloriste est remplacé aujourd'hui par des formes de travail holistiques (cf. fig. 2 – Aspects importants de l'organisation du travail et processus de transformation des structures).

Figure 2

compétence individuelle

Compétence individuelle : faculté de se livrer à une réflexion sur ses propres actions. Les objectifs sont : la connaissance de soi et la responsabilité, ainsi que le développement de centres d'intérêt personnel et de projets de vie. La compétence individuelle joue un rôle très important dans les entreprises allemandes, non pas pour déléguer des fonctions (des responsabilités), mais plutôt pour que chaque membre de l'organisation assume la responsabilité de son propre rôle.

réflexions sur la performance personnelle

Il est nécessaire de réfléchir sur sa propre performance et sur ses aptitudes à collaborer afin d'analyser la nécessité de les améliorer en tenant compte des aspects suivants :

- > planification et fixation d'objectifs,
- > motivation, compétence requise
- > désir de programmer l'avenir (penser à l'avenir et anticiper les possibilités futures),
- > engagement professionnel – se sentir fortement attaché à sa profession et aux règles éthiques qui la gouvernent.

Compétence requise

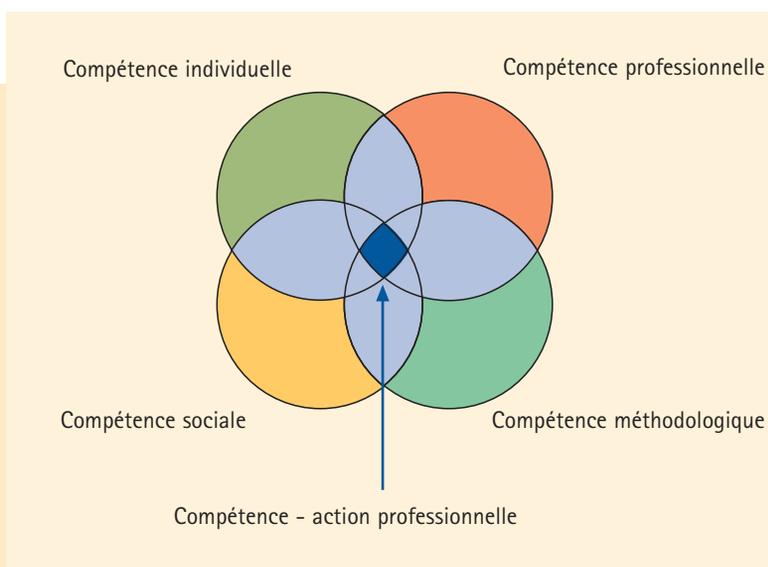


Figure 3

formation à l'action

La définition des compétences, quelle qu'elle soit, devrait prendre en considération les caractéristiques des différents modèles exposés ici (auxquels on pourrait ajouter, par exemple, la compétence participative, etc.), pour les intégrer en un grand objectif unique.

La conjugaison des quatre dimensions de la compétence – technique, méthodologique, sociale et individuelle – qui sont promues et transmises intégralement par la formation professionnelle, nous amène directement au principal objectif de la formation basée sur la compétence, qui consiste à dispenser une compétence pour l'action professionnelle (cf. figure 3 – Compétence requise).

Cet accent part de l'idée que la compétence ne consiste pas simplement à « posséder » certaines ressources (savoir-faire), mais plutôt à les exploiter. Comme l'ont déjà signalé différents auteurs, « la compétence ne peut se définir que dans l'action. »

«Performance / action»

En termes de base, le concept de performance/action peut être subdivisé en deux dimensions : la performance signifiant la capacité qu'ont les apprentis à la fin du processus formel de formation de continuer à se former seuls, et de s'adapter au changement technologique et aux nouveaux concepts d'organisation. La performance signifiant la capacité que devraient avoir les apprentis, non seulement d'assimiler et d'appliquer les connaissances qui leur ont été dispensées par d'autres, mais aussi de générer leurs propres connaissances et, par voie de conséquence, de continuer à progresser dans leur profession.

Si ce concept est appliqué à la formation, qui est le principal objet de notre propos, on peut en déduire que les situations de formation doivent être basées sur l'action. Cela signifie que les activités pratiques constituent un élément essentiel de la formation professionnelle, non seulement en raison de leur pertinence, mais aussi parce qu'elles servent de support à l'expérience.

Comme l'indique T. Vogel, les concepts de développement des compétences ont leur origine dans le

modèle d'action complète, où les élèves apprennent, autant que possible de manière autodirigée, à agir, de la collecte d'informations jusqu'à l'évaluation de leur propre performance, en passant par la planification, la prise de décisions, l'exécution et le contrôle, tout en acquérant une compétence technique et sociale, et acquièrent la faculté d'agir sans aide. Tous ces éléments sont les éléments essentiels d'une compétence pour l'action professionnelle étendue.

Capacité, qualifications et compétence professionnelle

l'évolution et la conceptualisation de ces termes

D'un point de vue pédagogique et sous la perspective de la théorie de l'apprentissage, et pour définir des critères et des conditions pour une stratégie d'apprentissage, il est important d'analyser l'évolution et la conceptualisation de ces trois termes :

«aptitude professionnelle»

Comme l'indique G. Bunk (1994), jusqu'au début des années 1960, le terme « aptitude professionnelle » était largement employé. La formation professionnelle était généralement basée sur le développement d' « aptitudes professionnelles, c'est-à-dire d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes nécessaires pour exécuter les tâches définies associées à des professions spécifiques. ». Une profession était en principe considérée comme un simple outil appliqué à la formation à l'exécution de tâches spécifiques. La référence au travail et à la profession était destinée à catégoriser une adaptation méthodologique simple, par opposition à la réalisation didactique.

«qualifications professionnelles»

Le concept de qualifications professionnelles a été utilisé pour la première fois en Allemagne vers la fin des années 1960. Cela devait être la première étape de l'adaptation de la formation professionnelle aux changements technologiques, économiques et sociaux. Le terme « qualifications professionnelles » recouvrait également « les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes nécessaires pour des professions particulières, mais sa signification a été élargie et il inclut également la flexibilité et l'indépendance. » Cela représentait une avancée importante – qui coïncidait avec les changements sur le marché de l'emploi –, en ce sens qu'elle représentait un changement d'accent de la dépendance vers l'indépendance.

«différences conceptuelles»

Comme le montre la figure 4, les différences conceptuelles se rapportent généralement à l'environnement ou au champ d'action. L'introduction de ce nouveau concept vise à atteindre un degré de flexibilité professionnelle plus grand, les apprentis étant eux-mêmes capables de maîtriser sans aide la planification, l'exécution et le contrôle de certaines tâches d'apprentissage.

Différences conceptuelles

	Aptitude professionnelle	Qualifications professionnelles	Compétence professionnelle
Éléments professionnels	Connaissances Savoir-faire Aptitudes	Connaissances Savoir-faire Aptitudes	Connaissances Savoir-faire Aptitudes
Portée de l'action	Définie et fondée sur des professions individuelles	Flexibilité dans une seule profession	Champs professionnels apparentés et organisation du travail
Caractère du travail	Travail d'exécution fixe	Travail d'exécution non fixe	Travail librement planifié
Niveau d'organisation	Organisation externe	Auto-organisation	Organisation par l'individu lui-même

Figure 4

une participation plus active

Étant donné qu'il s'agit là de quelque chose de nouveau pour les apprentis et les enseignants, il est évident et normal que certaines difficultés surviennent. Néanmoins, les jeunes ont l'opportunité de prendre une part plus active et autonome à leur processus de formation.

compétence professionnelle

« Comme l'aptitude et les qualifications professionnelles, la compétence professionnelle repose sur un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes en rapport avec une profession donnée, mais elle inclut également des connaissances opérationnelles dans des domaines apparentés ainsi que la connaissance de l'organisation du travail et des activités de planification. Si le passage de l'aptitude professionnelle à la qualification professionnelle

était quantitatif, le passage de la qualification professionnelle à la compétence professionnelle était qualitatif. Le rôle du salarié compétent a changé du tout au tout : il n'est plus 'organisé de l'extérieur', mais 'auto-organisé' ».

compétence en matière de communication et de stimulation

Il est évident que tout ce que l'on appelle les « nouvelles formes d'organisation » (Total Quality Management, cercles de qualité, gestion participative, îlots de production, etc.) a nécessité l'utilisation des savoir-faire du point de vue de la théorie des organisations et de la gestion des entreprises. Le meilleur moyen de faire fructifier ce « potentiel organisationnel » est de communiquer des compétences sociales et de les stimuler au moyen de la formation professionnelle initiale.

les nouvelles fonctions du travailleur qualifié

Il ressort d'un examen attentif de la liste des nouvelles fonctions du travailleur qualifié qu'il y a un rapport étroit entre ces fonctions et les quatre types de compétence sociale définis par le modèle de G. Bunk (1994). (Voir fig. 5 – Les nouvelles fonctions du travailleur qualifié).

compétence technique

La compétence technique est la capacité qu'a une personne d'agir et d'exécuter des tâches dans son domaine de travail avec compétence et de manière responsable et possédant les connaissances et le savoir-faire requis pour cela.

compétence méthodologique

La compétence méthodologique est la capacité qu'a une personne de réagir de manière appropriée aux problèmes auxquels elle est confrontée et aux écarts par rapport à la norme, en appliquant la marche à suivre attendue, et qui trouve des solutions sans aide et met en pratique l'expérience acquise pour trouver des solutions adaptées à d'autres problèmes.

compétence sociale

La compétence sociale est la capacité qu'a une personne de communiquer et de coopérer avec d'autres et de faire preuve d'esprit d'équipe et de compréhension interpersonnelle.

Les nouvelles fonctions du travailleur qualifié

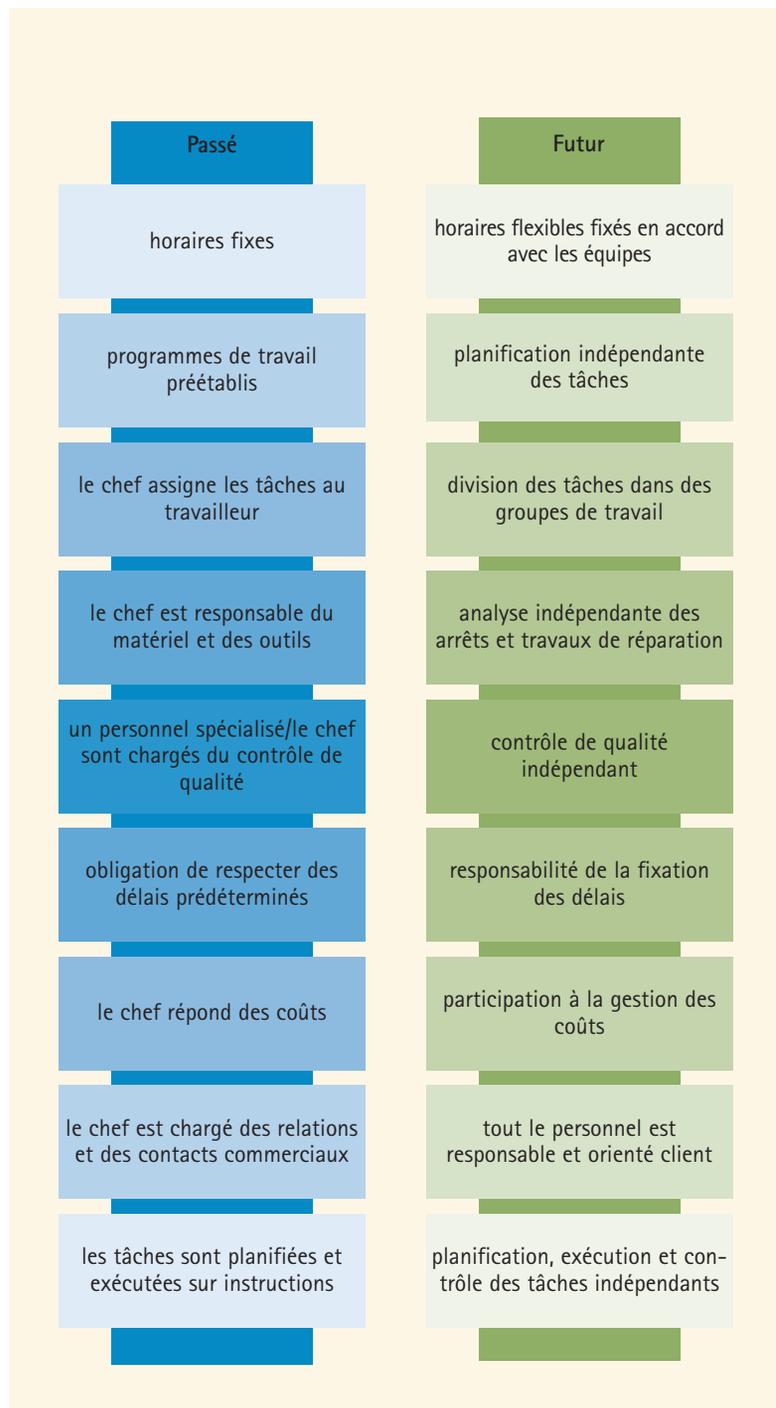


Figure 5

Compétence pour l'action professionnelle



Figure 6

compétence participative

La compétence participative est la capacité qu'a une personne de contribuer à la construction de l'environnement de travail, à son propre poste et en dehors, de prévoir, d'assumer des tâches d'organisation, de prendre des décisions et d'accepter de prendre des responsabilités..

application pratique des savoir-faire

La demande croissante de formation professionnelle basée sur la compétence est prise en compte non seulement au niveau de l'environnement de la formation professionnelle, mais aussi à l'intérieur du marché du travail lui-même. Plus important encore, la compétence ne se ramène pas à la maîtrise de savoir-faire déterminés, elle consiste également à

les mettre en pratique (voir figure 6 - Compétence pour l'action professionnelle).

l'organisation apprenante

La compétence pour l'action professionnelle peut être définie comme une combinaison relationnelle de compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles. Aucun de ces éléments ne peut manquer, sinon il ne serait pas possible de former des professionnels qualifiés et responsables. Or, c'est précisément de ce type de personnel que les entreprises modernes ont besoin. Le travail de production, le contrôle de qualité, la maintenance et le contrôle des processus font maintenant partie – tout au moins partiellement – de ce nouveau modèle d'organisation hautement développé : l'organisation apprenante.

L'importance des qualifications clés

« qualifications clés »

Soulignons pour commencer que le concept de qualifications clés était employé en Allemagne bien avant que le débat sur la compétence professionnel- le soit engagé. Dès le début des années 1970, des études sur les professions et la révision des profils de qualification ont montré qu'il était pratiquement impossible de prédire quel type de qualification technique serait demandé dans un proche avenir. Pour cette raison, et pour s'assurer que dans la foulée des changements technologiques et organisationnels rapides, les savoir-faire enseignés ne deviendraient pas obsolètes à court terme, un nouveau modèle conceptuel a été institué, le modèle des « qualifications clés ».

qualifications de base, étendues et interdisciplinaires

L'intention des qualifications clés: Le terme se rapporte aux qualifications de base, à la fois étendues et interdisciplinaires, qui recouvrent une famille de professions entière. Ces qualifications, dont il est peu probable qu'elles soient affectées par les changements technologiques et le temps qui passe, deviennent la base d'autres qualifications qui voient le jour en même temps que les changements dans les profils professionnels.

aptitude à occuper des postes et des fonctions très divers

Il y a un consensus sur le concept, tel qu'il a été défini par Mertens en 1974, selon lequel les qualifications clés sont des connaissances, des aptitudes et une compétence qui ne font pas que faciliter les liens directs et précis entre certaines activités pratiques isolées, mais permettent également :

- > d'occuper des emplois et des fonctions très divers, comme options possibles à un moment donné,
- > d'être capable de maîtriser un certain nombre de changements, généralement imprévisibles, dans les exigences tout au long de la vie professionnelle.

connaissances et savoir-faire

La définition de Mertens s'applique aux connaissances et aux savoir-faire qui ne sont pas limités à une profession donnée (par exemple, initiative de prise de décisions, capacité de communication, flexibilité méthodologique, capacité d'intégration, coopération, etc.).

objectifs des qualifications à moyen et long termes

Les qualifications clés forment la base d'un modèle de formation étendu visant à renforcer les compétences à moyen et long termes. Les qualifications clés ont pour principale fonction d'établir le cadre d'un processus de formation capable de compléter, d'actualiser et d'anticiper activement les besoins de nouvelles qualifications. Apprendre ne peut se restreindre à acquérir des compétences purement techniques et individuelles. Une participation active à de nouveaux modèles d'organisation du travail est essentielle et nécessite le développement de nouveaux points centraux de la formation afin de dispenser les qualifications clés et l'aptitude à travailler en équipe et à apprendre par soi-même.

dans un cadre de compétence technique

Il serait une erreur de supposer que ces qualifications clés ou ces domaines de compétence, par exemple la capacité de communication, la coopération, la capacité d'organisation et l'esprit d'équipe, peuvent être atteints « dans l'abstrait » ou, en d'autres termes, dissociés de la compétence technique. L'existence de cette séparation impliquerait obligatoirement dans la pratique une perte de compétence technique. Pour cette raison, les qualifications clés ne peuvent être acquises que dans un cadre de compétence technique. Les compétences sociales, méthodologiques et personnelles doivent faire partie de l'environnement technique. Il va de soi que les compétences sociales, comme la coopération, peuvent par exemple être dispensées séparément dans un contexte scolaire formel, ce qui ne serait pas viable en ce qui concerne la formation professionnelle.

Méthodes de développement des compétences

une multiplicité de méthodes

Pour acquérir des compétences dans différents domaines dans un contexte de travail « réel » - cela concerne en particulier la formation professionnelle pratique - il est nécessaire de sélectionner des méthodes d'enseignement - apprentissage appropriées. Il est clair que chaque formateur (instructeur ou moniteur) aura une préférence pour une métho-

de ou une autre, mais il faut souligner qu'une méthode d'enseignement -apprentissage n'est vraiment efficace que si l'on utilise des méthodes variées et multiples.

apprendre à connaître et maîtriser chaque méthode

L'idéal serait que chaque formateur connaisse et maîtrise toutes les méthodes disponibles, afin

d'identifier celle qui convient le mieux à chaque domaine de compétence. Il faudrait aussi qu'il ait conscience des points forts et des points faibles de chaque méthode.

Par exemple, pour la compétence technique, on a le choix entre plusieurs méthodes, telles que la simulation technique, la démonstration, etc. alors que pour la compétence sociale, on peut utiliser les jeux de rôles, la méthode Metaplan et autres (voir figure 7 – Méthodes de développement des compétences).

Méthodes d'enseignement - apprentissage pour chaque domaine de compétence

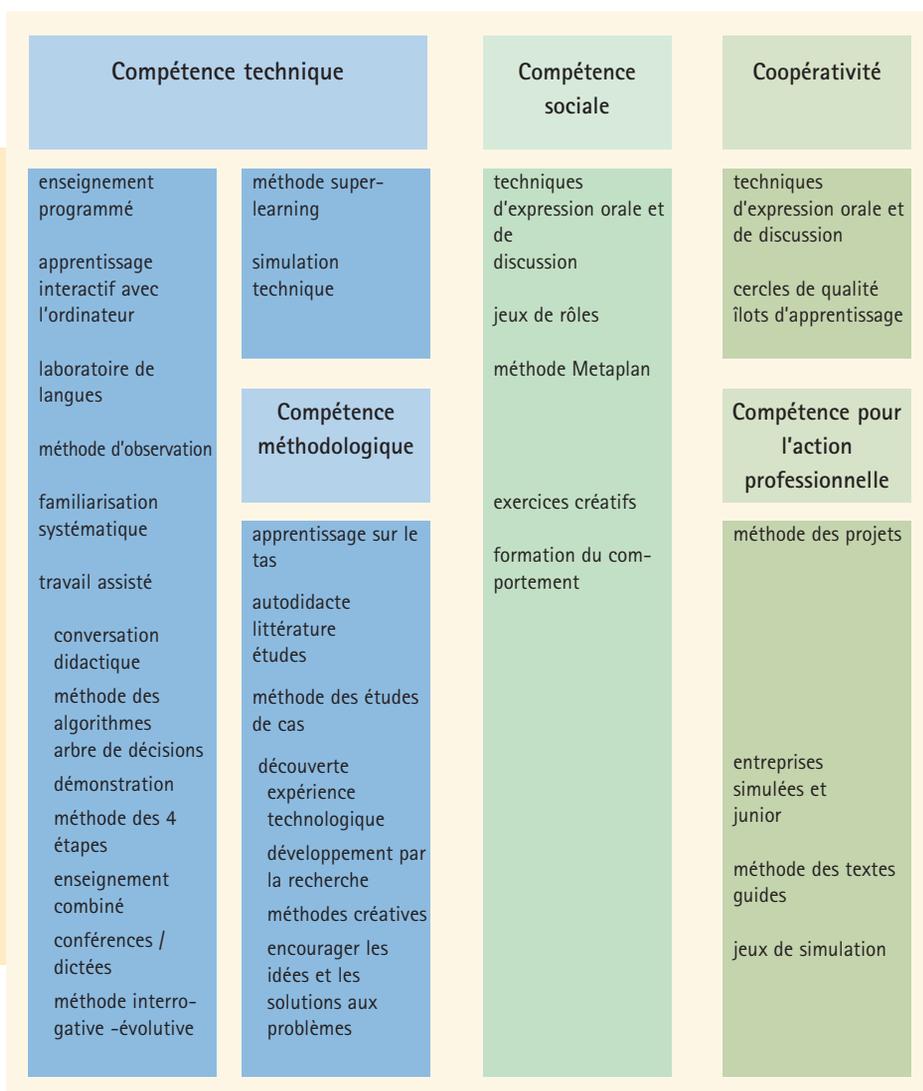


Figure 7

la méthode des projets

En ce qui concerne la coopérativité, l'une des méthodes les plus à jour et populaires employées par les grandes entreprises allemandes est la méthode des îlots de formation.

Pour la compétence dans le domaine de l'action, c'est la méthode des projets qui prédomine. Elle a pris de l'importance non seulement dans la formation en entreprise mais aussi dans les centres de formation professionnelle. C'est cette méthode qui reflète le mieux les changements sociaux et au niveau de la formation en entreprise et elle présente en tant que modèle d'enseignement un certain nombre d'avantages d'un point de vue pédagogique, notamment :

- > les apprentis apprennent à prendre des décisions,
- > ils doivent apprendre à organiser leur processus d'apprentissage,
- > ils se constituent leur propre savoir, de manière à faciliter le transfert d'informations et leur mémorisation,
- > la participation à la sélection du thème du projet aide le groupe à s'identifier fortement à la tâche à exécuter.

La nécessité d'adapter un grand nombre de métiers à de nouveaux domaines de compétence signifie aussi de nouvelles exigences envers les formateurs, ce qui a induit un changement radical dans leur rôle et leurs fonctions. Il ne suffit plus d'être un simple « transmetteur de savoir », qui s'assure que les élèves

Méthodes d'apprentissage efficaces (tableau modifié suivant Bullinger/Gidion)

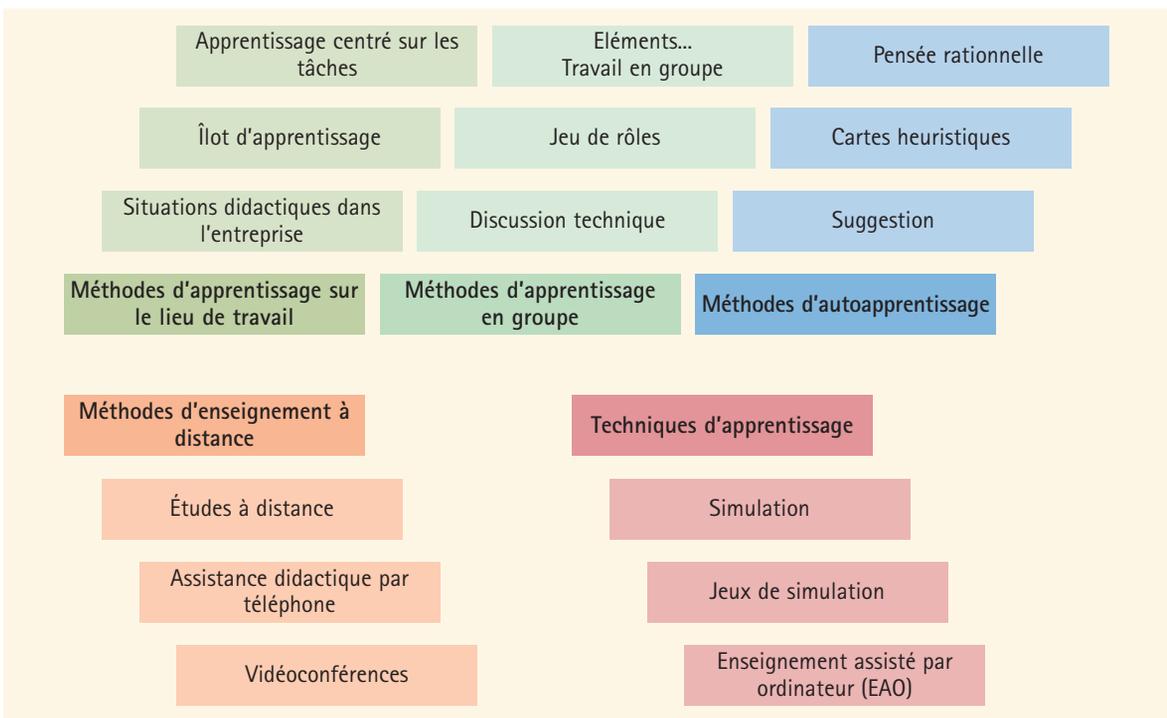


Figure 8, Source : Development of Qualifications Management Round Table (dir): Competency '96, Berlin 1996

ont appris les éléments théoriques essentiels de certains sujets, il faut que les formateurs soient aujourd'hui aussi des facilitateurs et des concepteurs de situations d'apprentissage.

de nouvelles exigences envers les formateurs

Les méthodes traditionnelles, consistant en une présentation du sujet par l'enseignant et l'utilisation de manuels, ne suffisent plus aujourd'hui

pour répondre à ces conditions. Il est important que les formateurs aident également les élèves à développer les compétences de base, telles que, entre autres, l'esprit d'initiative et l'aptitude à travailler en équipe, à communiquer, à décider et à résoudre des problèmes. Il faut pour cela que les formateurs disposent d'une « boîte à outils méthodologiques » complète pour la transmission de compétences étendues (voir figure 8 – Méthodes d'apprentissage efficaces).

Un exemple pratique de développement des compétences

compétence pour l'action professionnelle

De nombreuses professions ayant été réorganisées et de nouveaux métiers ayant été créés (notamment dans le secteur des technologies de l'information), l'acquisition de la compétence pour l'action professionnelle est devenue un domaine clé de la formation en entreprise.

La compétence professionnelle a été incluse dans les nouveaux règlements de formation, bien que d'une manière très généralisée, comme une nouvelle exigence de qualification des apprentis qui « devraient apprendre à planifier, exécuter et contrôler les tâches sans aide ».

L'exemple d'une entreprise allemande (Siemens)

Il a déjà été dit que les dispositions des règlements de formation avaient force obligatoire pour toutes les entreprises, car leurs apprentis doivent passer un examen final standardisé. La question qui demeure est celle de la meilleure manière d'acquérir et d'inculquer la compétence nécessaire.

La plupart des entreprises allemandes ont mis au point leur propre stratégie de formation, afin de garantir que leurs apprentis pourront répondre aux exigences du nouvel examen. L'une d'elles (Siemens) est un exemple de la manière dont une entreprise, en se basant sur les règlements de formation, a

intégré à ses plans de formation divers profils de compétence. Siemens subdivise la compétence professionnelle en quatre domaines :

compétence spécifique

Compétence spécifique (connaissances et savoir-faire de base) – capacité d'analyser et de reconnaître des liens intradisciplinaires et interdisciplinaires, créativité spécifique et exécution indépendante de tâches (basées sur des connaissances approfondies dans une profession donnée répondant aux exigences du client). Cette définition renferme un concept très pertinent et innovant, à savoir que les intérêts commerciaux du client devraient coïncider avec ceux de l'individu en termes de formation (exécution indépendante de tâches).

compétence individuelle

Compétence individuelle – capacité de créer une impression crédible et convaincante par l'autonomie de pensée et la créativité personnelle. Soulignons que la « créativité », en particulier, est une qualification clé très importante (par exemple pour résoudre des problèmes).

compétence sociale

Compétence sociale – la capacité de se mettre d'accord avec d'autres et de s'intégrer à une équipe, de développer l'aptitude à dialoguer, à atteindre des

objectifs communs par le travail et la discussion et, si nécessaire, à animer des activités de groupe.

Le rejet du principe tayloriste du travail et la réunion de fonctions autrefois séparées ont permis au travail en équipe et à l'aptitude à dialoguer de devenir des priorités dans toute organisation moderne.

compétence méthodologique

Compétence méthodologique – la capacité d'analyser et de reconnaître des structures d'action, de recher

cher des informations par soi-même, de sélectionner les informations requises pour une situation de travail donnée et de les appliquer, d'utiliser différentes méthodes de travail et d'analyse toutes basées sur un objectif prédéterminé ou créé.

Pour la compétence pour l'action, l'autoapprentissage est très important, car c'est un principe fondamental pour stimuler ou atteindre la compétence méthodologique.

Changements dans les compétences

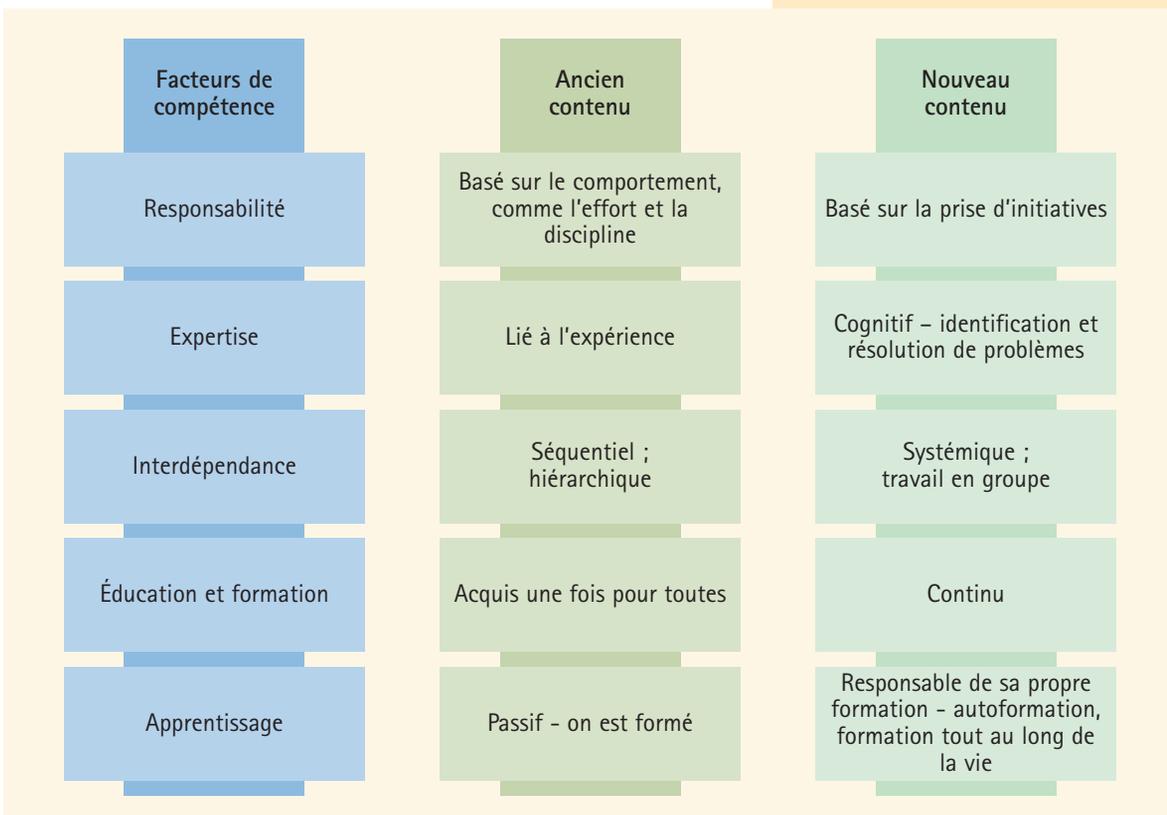


Figure 9, Source : Green A., Wolf A., Leney T., 1999. Convergence and divergence in European education and training systems. Institute of Education. University of London : Bedford Way Papers, p. 128, adapté par la Commission européenne, programme Eurotecnnet.

une plus grande pertinence

Considérées du point de vue de la formation en entreprise, ces définitions sont d'autant plus pertinentes qu'elles ont leur origine dans les relations

étroites entre le développement organisationnel, le développement de nouvelles compétences et le développement intégré de l'individu (voir figure 9 – Changements dans les compétences).

Conclusions

- > Dans un contexte européen, plusieurs formes de formation basée sur la compétence coexistent.
- > Le modèle allemand de compétence est basé sur le principe de professions réglementées et officiellement reconnues, dont sont exclues les qualifications partielles.
- > Chaque domaine de compétence sert un objectif commun – proposer une formation développant la compétence pour l'action professionnelle.
- > Chaque domaine de compétence est enseigné comme élément d'un ensemble, et non séparément.
- > Les différents domaines de compétence ne sont pas limités à la transmission de connaissances techniques professionnelles, mais regroupent tous les éléments de la formation intégrée.
- > Il y a un lien étroit entre le développement organisationnel et le développement des compétences dans les entreprises modernes.

Référence bibliographiques

- > Bunk, G. P. (1994). Transmission de la compétence dans la formation professionnelle en Allemagne, Formation professionnelle (CEDEFOP), n° 1/1994, 8-14.
- > Büchter, K. (1999). Quelques règles pour la définition des besoins en qualifications des entreprises, Formation professionnelle (CEDEFOP), n° 16/1999, 7-15.
- > Descy P./Tessaring M. (2001). Éducation et formation pour la compétence. Second rapport sur la recherche en formation professionnelle en Europe : rapport de synthèse. (CEDEFOP)



Autres publications editées par InWEnt

No de serie	Titre	Langues
1	Competency-based Training	anglais, arabe, indonésien, farsi, français
2	Curricular Design and Development	anglais, arabe, farsi
3	Innovative and Participative Learning-teaching Approaches within a Project Based Training Framework	anglais
4	New Forms of Teaching-learning for In-company Training	anglais
5	The Project Method in Vocational Training	anglais
6	Training and work: Tradition and Activity Focused Teaching	anglais
7	"Instrumentos para la Gestión del Conocimiento - Estrategias Organizacionales"	espagnol
8	"Instrumentos para la Gestión del Conocimiento - Estrategias Individuales"	espagnol
9	Developmental Psychology in Youth	anglais
10	Theory and Practice of the Project-based Method	anglais
11	The Labor Market Information System as an Instrument of Active Labor Market Policies	anglais, arabe, farsi, français
12	Selecting and Structuring Vocational Training Contents	anglais, arabe, indonésien, français
13	Activity Analysis and Identification of Qualification Needs	anglais
14	Structures and Functions of CBET: a Comparative Perspective	anglais, français
15	Managing Change and Innovation: A Challenge for Modern Organizations	anglais, arabe, espagnol
16	Financing Technical and Vocational Education and Training (TVET)	anglais
17	Corporate Human Resource Development I: From Organization to System	anglais
18	Corporate Human Resource Development II: From Competence Development to Organizational Learning	anglais
19	E-learning in Vocational Education and Training (VET) - Basics, Problems and Perspectives	arabe (en évolution)
20	The Training and Qualification of Target Groups in the Informal Sector - Conceptual Outlines and Examples	anglais

InWEnt – Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH

Renforcement des Capacités et Développement
International, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Allemagne

Téléphone +49 228 44 60-0
Téléfax +49 228 44 60-1766

Coopération Technologique, Développement de Systèmes
et Management dans la Formation Professionnelle

Käthe-Kollwitz-Straße 15
68169 Mannheim, Allemagne

Téléphone +49 621 30 02-0
Télécopie +49 621 30 02-132
tvet@inwent.org
www.inwent.org



InWEnt Mannheim en chiffres :

Personnel : 22 Budget annuel pour les programmes internationaux de développement des ressources humaines : env. 5,3 millions d'euros, plus env. 2 millions d'euros par an fournis par les Länder participant à des projets conjoints. Nombre de participants par an : env. 950