



# IFFP

INSTITUT FÉDÉRAL DES  
HAUTES ÉTUDES EN  
FORMATION PROFESSIONNELLE

*L'excellence suisse  
en formation professionnelle*

## LES COMPÉTENCES OPERATIONNELLES ET L'ORIENTATION VERS CES COMPÉTENCES DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE

par André Zbinden-Bühler, Marietheres Schuler et Barbara Petrini (IFFP)

### 1 LES COMPÉTENCES OPERATIONNELLES

Il existe de nombreuses descriptions et définitions des compétences opérationnelles, qui représentent généralement la somme de toutes les compétences d'une personne et reflètent sa capacité à s'organiser pour agir et se comporter correctement dans une situation donnée.

Dans le contexte de la formation professionnelle initiale en Suisse, la définition suivante a été formulée en étroite collaboration entre les partenaires de la formation professionnelle:

***Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle est capable d'exécuter des tâches et des activités professionnelles de manière ciblée, adéquate, autonome et flexible. (SEFRI, 2017)***

Les compétences opérationnelles que doivent avoir acquises les personnes ayant accompli leur formation sont décrites dans les ordonnances sur la formation (OrFo) et dans les plans de formation.

Pour préciser et concrétiser ces compétences (opérationnalisation), différents modèles méthodologiques sont appliqués dans les plans de formation: le plus courant est celui qui est orienté vers les compétences opérationnelles (modèle CO, auparavant appelé «méthode Triplex»), tandis que le modèle Compétences-Ressources (modèle CoRe) est nettement moins fréquent.

#### 1.1 Les compétences opérationnelles dans la formation professionnelle initiale – en bref

Pour être capable d'exécuter des tâches et des activités professionnelles de manière ciblée, adéquate, autonome et flexible – comme cela a été décrit en introduction – il faut être en mesure d'**utiliser** des **ressources** spécifiques adaptées à chaque situation.

- Les **ressources** nécessaires peuvent émaner de la personne elle-même ou de l'extérieur:
  - ressources individuelles: savoir déclaratif spécifique à la situation (connaissances), savoir procédural, aptitudes et comportements sensori-moteurs.
  - ressources externes: outils, moyens, informations, etc.
- L'**utilisation** des ressources en fonction de chaque situation s'appuie sur les expériences accumulées dans la catégorie de situations concernée (savoir situationnel)

Ainsi donc, une personne agit avec compétence lorsqu'elle est capable, en tenant compte de la situation, d'utiliser ou plus précisément d'activer a) les bonnes ressources b) par une combinaison adéquate et c) de manière appropriée.

L'activation consiste en des processus mentaux non visibles et, en règle générale, un comportement visible.

Il apparaît clairement que les compétences opérationnelles sont indissociablement liées aux situations dans lesquelles elles doivent être exercées. Elles se développent en situation et deviennent visibles dans la manière de gérer ces mêmes situations. La manière d'agir ou de se comporter joue un rôle essentiel.

Ainsi, pour réussir à maîtriser ces situations, les personnes concernées doivent avoir accumulé certaines ressources. L'acquisition de ces ressources devrait se faire en contact aussi étroit que possible avec les situations dans lesquelles les ressources sont utilisées.

## 1.2 Concrétisation des compétences opérationnelles dans le plan de formation selon le modèle CO<sup>1</sup>

Le modèle CO comporte quatre dimensions, à savoir les compétences professionnelles, méthodologiques, sociales et personnelles. Par analogie avec ce qui a été défini au point 1, les compétences opérationnelles sont précisées et concrétisées (opérationnalisation) ainsi dans ce modèle:

***Une personne dispose des compétences opérationnelles si elle est en mesure de maîtriser une situation professionnelle. A cet effet, elle doit mobiliser et combiner des compétences professionnelles, méthodologiques, sociales et personnelles de manière adaptée à la situation.***

Les compétences opérationnelles sont mentionnées dans le plan de formation, où elles sont regroupées par domaines de compétences. Une autre différenciation est également apportée en fonction des objectifs évaluateurs fixés par lieu de formation (entreprise, école professionnelle et cours interentreprises [CIE]).

---

<sup>1</sup> cf. Modèle de référence pour le plan de formation du SEFRI: <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/bildung/formation-professionnelle-initiale/handbuch-prozess-der-berufsentwicklung.html>



Figure 1: modèle CO, tiré du modèle de référence pour le plan de formation, SEFRI

Les quatre dimensions des compétences opérationnelles selon le modèle CO présentent les caractéristiques suivantes :

- **compétences professionnelles:** elles permettent aux personnes en formation de résoudre de manière indépendante les tâches et les problèmes qui se présentent dans leur champ professionnel et de faire face aux exigences changeantes dans leur profession<sup>2</sup>.
- **compétences méthodologiques:** les personnes en formation planifient l'exécution de tâches et d'activités professionnelles et privilégient une manière de procéder ciblée, structurée et efficace.
- **compétences sociales:** les personnes en formation savent comment modérer de manière constructive leurs relations sociales et la communication que ces dernières impliquent dans le contexte professionnel.
- **compétences personnelles:** les personnes en formation mettent leur personnalité et leurs comportements au service de leur activité professionnelle.

Les quatre dimensions qui forment les compétences professionnelles, méthodologiques, sociales et personnelles ne peuvent et ne doivent pas être dissociées les unes des autres; elles sont toujours transmises et évaluées en interaction. Elles sont utilisées pour le processus d'opérationnalisation, c'est-à-dire celui qui permet de rendre les compétences opérationnelles tangibles.

<sup>2</sup> Définition tirée du Lexique de la formation professionnelle: «Les compétences professionnelles permettent aux personnes qualifiées de résoudre de manière indépendante et efficace les tâches et les problèmes qui se présentent dans leur champ professionnel et de faire face aux exigences changeantes dans leur profession».

### 1.3 Concrétisation des compétences opérationnelles dans le plan de formation selon le modèle CoRe<sup>3</sup>

Le modèle Compétences-Ressources diffère du modèle CO, mais il est basé sur la même approche pédagogique, à savoir l'orientation vers les compétences opérationnelles et l'apprentissage en situation. Pour l'élaboration du plan de formation, il est, dans un premier temps, procédé de la même manière pour le modèle CO que pour le modèle CoRe: les situations importantes et significatives d'une profession sont identifiées et décrites de façon à refléter la pratique dans le quotidien professionnel. Pour le modèle CoRe, on procède dans un second temps à une analyse de chaque situation professionnelle en se demandant quelles sont les ressources (connaissances, aptitudes / capacités et comportements) nécessaires pour pouvoir maîtriser la situation. On dresse une liste de ces ressources, qui peuvent être mentionnées à plusieurs reprises. Les ressources ne sont pas classées par niveaux taxonomiques.

Ces éléments permettent de préciser la définition des compétences opérationnelles présentée au point 1 de la manière suivante:

***On considère qu'une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle est capable d'agir de manière appropriée en situation professionnelle, en activant les ressources individuelles nécessaires (connaissances, aptitudes / capacités, comportements).***

Les compétences opérationnelles à acquérir sont concrétisées dans le plan de formation. Elles y sont présentées sous la forme de domaines de compétences opérationnelles, de compétences opérationnelles et de ressources nécessaires à la maîtrise des situations (connaissances, aptitudes / capacités et comportements).

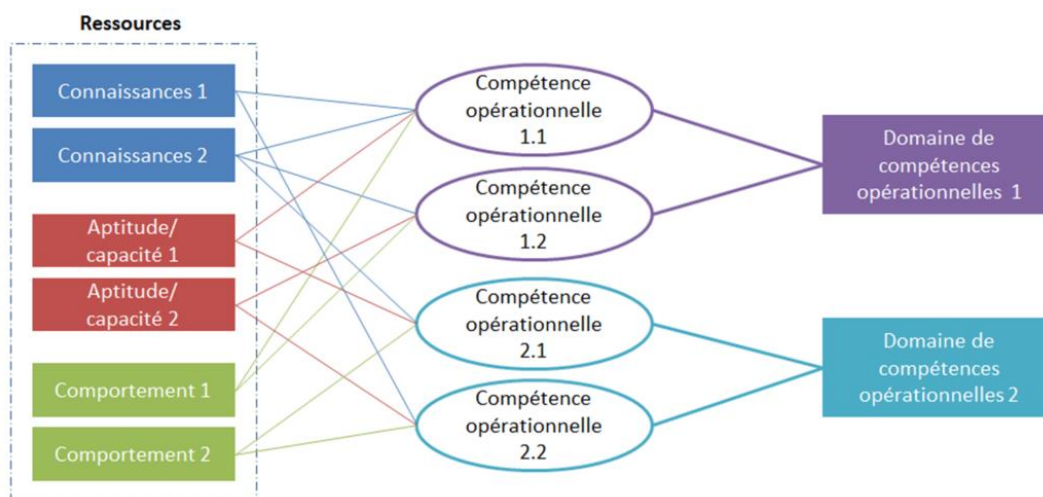


Figure 2: modèle CoRe, tiré du modèle de référence pour le plan de formation, SEFRI

Toutes les ressources sont répertoriées dans le plan de formation. Ce répertoire définit lequel des lieux de formation assume la responsabilité pour l'acquisition et la transmission des différentes connaissances et aptitudes / capacités. Les trois lieux

<sup>3</sup> Voir note de bas de page 1.

de formation travaillent en collaboration pour permettre l'acquisition des comportements.

De manière générale, l'approche du modèle CoRe peut se concevoir comme un apprentissage holistique en situation. La répartition des contenus d'apprentissage en fonction des lieux de formation constitue donc, d'une certaine manière, une démarche plutôt formaliste. Dans les professions de la santé, par exemple, le travail sur les situations pratiques et les ressources nécessaires à leur maîtrise s'intensifie, de manière intégrée et holistique, dans les trois lieux de formation au fur et à mesure que la formation avance.

Dans le modèle Compétences-Ressources, les ressources peuvent être précisées de la manière suivante:

- Les connaissances correspondent à un savoir portant sur des faits, des notions, des concepts ou des procédés, et dont la personne dispose consciemment. Les connaissances sont déclaratives, ce qui signifie qu'elles peuvent être communiquées.
- Les aptitudes / capacités englobent les facultés cognitives, les capacités communicatives et sociales de même que les aptitudes (sensori-)motrices. Ces capacités revêtent un caractère opératoire; elles se démontrent par des actions concrètes. On peut aussi les décrire comme des activités, des techniques ou des routines opérationnelles, dès lors qu'elles deviennent des automatismes. Ces capacités peuvent se rapporter à différentes situations ou divers domaines d'application.
- Les «comportements» désignent des attitudes, des valeurs et des normes démontrées dans la manière d'agir en situation. L'une des composantes importantes de ces comportements concerne les valeurs personnelles et les décisions éthiques ou morales qu'une personne prend.



## 2 ORIENTATION VERS LES COMPÉTENCES OPERATIONNELLES

La formation professionnelle initiale prend en principe pour référence des situations que les personnes suivant leur formation ou l'ayant achevée rencontrent à la fin de leur formation ou par la suite.

Les compétences opérationnelles correspondantes sont décrites dans les ordonnances sur la formation et dans les plans de formation des différentes formations initiales. Ces descriptions servent de référence à toutes les personnes impliquées.

Les personnes en formation acquièrent les ressources nécessaires dans leur entreprise, dans le cadre des cours interentreprises et à l'école professionnelle.

L'école professionnelle contribue donc de manière déterminante et spécifique à l'acquisition de ces ressources.

Force est de constater cependant que le cadre utilisé dans les écoles professionnelles pour l'acquisition des compétences opérationnelles ne correspond que rarement à des situations professionnelles réelles.

Il est donc d'autant plus important que les écoles professionnelles prennent comme **référence pour s'orienter les compétences opérationnelles** et les différentes situations auxquelles elles se rapportent. Pour s'orienter vers les compétences opérationnelles, il faut travailler de manière ciblée sur les ressources qui seront réellement nécessaires pour la maîtrise des situations que rencontreront les personnes ayant terminé leur formation initiale. Les connaissances professionnelles restent donc très importantes, en tant que savoir déclaratif ou procédural, car sans ces ressources, il n'est pas possible de maîtriser les situations qui se présentent et de faire preuve de compétences opérationnelles. Mais l'orientation vers les compétences opérationnelles entraîne un changement de perspective (Kuster, 2011): les enseignants «passent en revue» leur enseignement professionnel à partir d'une situation pouvant être pertinente à la fin de la formation ou par la suite, et se demandent quelles sont les ressources qui sont réellement nécessaires pour maîtriser ces situations.

Par ailleurs, les écoles professionnelles ont aussi pour rôle «d'inscrire l'expérience pratique dans un cadre théorique en vue d'assurer une orientation durable» (Chancellerie fédérale, 2000, p. 5272). Les écoles doivent par conséquent favoriser l'acquisition de ressources qui restent pertinentes et durables au-delà d'une situation actuelle bien définie. Il peut s'agir de connaître et de savoir appliquer des modèles, des concepts et des outils, d'apprendre des techniques ou des méthodes générales ou encore d'assimiler des comportements professionnels et personnels. Il importe en particulier de permettre l'acquisition de ressources importantes pour l'apprentissage tout au long de la vie (métacognition). L'orientation vers les compétences opérationnelles implique aussi de prendre, pour toutes ces ressources, des situations comme point de départ et de référence pour l'apprentissage.

### **3 L'ORIENTATION VERS LES COMPETENCES OPERATIONNELLES POUR MOI EN TANT QU'ENSEIGNANT OU ENSEIGNANTE EN ECOLE PROFESSIONNELLE**

Concrètement, l'orientation vers les compétences opérationnelles a les implications suivantes pour moi, en tant qu'enseignant ou enseignante en école professionnelle :

- Dans ma pratique d'enseignant, je me réfère à des situations professionnelles réelles.
- Je trouve mes idées de situations et de descriptions de situations dans les plans de formation, des documents internes à l'établissement (par ex. plan d'études de l'école, mandats internes, etc.), des comptes rendus et des documents transmis par les personnes en formation, des collègues des autres lieux de formation et d'autres sources, des moyens d'enseignement ou mon expérience personnelle et professionnelle.
- Les personnes en formation contribuent activement dans mon enseignement à mettre en commun et à structurer les ressources nécessaires pour maîtriser des situations professionnelles.
- Dans le cadre de mon enseignement, les personnes en formation acquièrent, par une démarche actionnelle, les ressources nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles.
- Les ressources acquises dans le cadre de mon enseignement sont durables: j'accorde une grande importance à la nécessité d'essayer par soi-même, de s'exercer et d'appliquer ce qui a été appris.
- Mon enseignement aide les personnes en formation à transférer ce qu'elles ont appris dans des situations réelles (par ex. au travers d'exercices d'application, de l'apprentissage par problèmes, de réflexions sur les possibilités d'appliquer dans la pratique ce qui a été appris, etc.).
- Mon enseignement encourage les personnes en formation à mener une réflexion sur la manière de maîtriser des situations réelles et sur leur propre apprentissage.
- Les contrôles de connaissances que je pratique sont orientés vers les situations, de sorte qu'ils permettent de vérifier l'utilisation des ressources que font les personnes en formation dans les situations en question.

Ces différents points ne remplacent en rien les critères traditionnels qui qualifient un enseignement de qualité, mais permettent de mettre l'accent sur les objectifs et les besoins des formations professionnelles initiales.



#### 4 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Le concept de compétences opérationnelles présenté ici se réfère à la définition adoptée par la Confédération, les cantons, les OrTra et l'IFFP, telle qu'elle apparaît dans le manuel relatif aux processus de développement des professions (SEFRI, 2017, p. 7). Les bases scientifiques et pratiques utilisées sont citées ci-dessous:

- Chancellerie fédérale (2000). *Message relatif à une nouvelle loi sur la formation professionnelle (LFPr)*. Berne: OFCL.
- Furrer, L. (2017). «Kompetenzen – in der Berufsbildung schon lange». Interview d'André Zbinden-Bühler parue le 2.11.2017 dans le *Schulinfozug - Fokus*. Consultée le 18.12.2017 à l'adresse: <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/schulinfo/fokus/kompetenzen-2014-in-der-berufsbildung-schon-lange>.
- Ghisla, G., Bausch, L., & Boldrini, E. (2008). «CoRe - Kompetenzen-Ressourcen: Ein Modell der Curriculumsentwicklung für die Berufsbildung». *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 3, 431-466.
- Kaiser, H. (2005). *Wirksame Ausbildungen entwerfen - Das Modell der Konkreten Kompetenzen*. Berne: h.e.p.
- Kuster, H. (2011). *Förderung von Kompetenzen*. Exposé tenu le 24.06.2011 à l'école professionnelle de Goldau. DVD. Zollikofen: IFFP.
- Le Boterf, G. (1998). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Editions d'Organisation.
- Rolff, H. (2013). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- Schori Bondeli, R., Schmuki, D., & Erne, M. (2017). *Unser Leben. Unsere Welt. Unsere Sprachen. Quality Teaching im allgemeinbildenden Unterricht ABU an Berufsfachschulen*. Berne: h.e.p.
- Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation, SEFRI (éd.) (2017): manuel du 28.03.2017 intitulé *Processus de développement des professions dans la formation initiale*. Berne: SEFRI.
- Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation, SEFRI (2015, non publié): *Orientation vers les compétences opérationnelles et principes directeurs des examens correspondants. Etape 3, document de référence pour l'étape 4. Projet III, état: 30 septembre 2015*. Berne: SEFRI
- Vonlanthen, M., & Kaiser, H. (2017). Huit étapes pour réussir. Apprendre grâce aux situations d'action professionnelle. *Skilled*, (1), 22–23.
- Zbinden-Bühler, A. (éd.) (2010). *Berufe reformieren und weiterentwickeln*. Berne: h.e.p.