

La pédagogie orientée une réponse adaptée aux attentes de l'entr

Christelle Havard

Enseignant-chercheur en Gestion des Ressources Humaines

Jean-Louis Nicolas

Enseignant-chercheur en Marketing

Audencia Nantes Ecole de Management

De nombreuses entreprises ont développé des démarches compétences au cours des décennies 1990 et 2000, quels que soient leur taille ou leurs secteurs d'activité¹. Ces démarches se caractérisent par l'adoption de référentiels de compétences, la mise en place d'outils d'évaluation des compétences, une gestion des mobilités et de la formation en fonction des compétences acquises et requises et une rémunération des compétences². Les compétences sont "un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée"³. Elles sont la traduction

d'un processus visant à mobiliser des connaissances dans un contexte particulier pour adopter des comportements se concrétisant par des résultats. Les entreprises mettent ainsi en avant la gestion de ces compétences car celles-ci permettent de répondre mieux aux situations professionnelles actuelles caractérisées par les changements, la réactivité, la transversalité des projets et des organisations, la dimension relationnelle des activités⁴...

Soucieuse d'adapter sa pédagogie aux évolutions des entreprises, Audencia Nantes a mis en place depuis 1995 une démarche pédagogique fondée sur le développement

et la valorisation des compétences de ses étudiants.

L'objet de cet article est de retracer l'historique de cette démarche compétences qui constitue aujourd'hui un trait signifiant d'Audencia, d'en montrer la cohérence, la globalité et le caractère opérationnel et de mentionner ses perspectives de développement. Il s'agit également de proposer un éventail des compétences managériales que les étudiants peuvent acquérir au cours de leur cursus à Audencia. Nous illustrerons également les compétences associées aux métiers de marketing.

La démarche compétences ■

La démarche pédagogique par les compétences initiée de puis 1995 repose aujourd'hui sur trois piliers : un profil de compétences de l'étudiant, un portfolio des compétences et une structure pédagogique.

De la même manière que les entreprises adoptent des référentiels de compétences⁵ pour leurs salariés, Audencia a défini un *profil de com-*

- (1) Colin T. & Grasser B. (2003), "La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale", *Travail et Emploi*, n° 93, janvier, pp. 61-73.
- (2) Defélix C., Martin D., Retour D. (2001), "La gestion des compétences entre concepts et applications", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, janvier-février-mars, pp.73-79. Richebé N. (2002), "Les réactions des salariés à la 'logique compétence' : vers un renouveau de l'échange salarial ?", *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n° 1, pp.99-126.
- (3) Gilbert P. & Parlier M. (1992), "La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH", *Personnel*, n° 330, février.
- (4) Zarifian P. (1999), *Objectif Compétence*, Paris, Editions Liaisons.
- (5) Oiry E. & Sulzer E. (2002), "Les référentiels de compétences : enjeux et formes", dans Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 29-47.

e compétences :

eprise

compétences de l'étudiant. Celui a été élaboré par les enseignants-chercheurs d'Audencia en collaboration avec des professionnels des ressources humaines sur la base des compétences qu'un jeune dirigeant devrait posséder dans l'absolu pour exercer ses fonctions de manager. Ce profil initialement constitué de 23 compétences génériques a évolué progressivement pour intégrer les remarques des utilisateurs (les professionnels d'entreprise, les étudiants et les enseignants-chercheurs). Il est désormais structuré autour de 7 verbes d'action et composé de 20 compétences génériques – elles-mêmes détaillées en compétences plus opérationnelles (voir tableau ci-joint). Chaque programme d'Audencia, et particulièrement le programme Grande École, propose ses contenus en fonction de ces 20 compétences. Ainsi, chaque cours, chaque jeu de simulation ou chaque travail en groupe s'inscrivant dans le programme vise à développer, chez les étudiants, un échantillon de ces 20 compétences génériques. Ainsi en est-il des cours de marketing qui visent à développer les compétences nécessaires aux métiers de marketeurs (cf encadré). Mais au delà de ces situations pédagogiques,

l'étudiant peut se référer à ce profil pour identifier les compétences qu'il a développées lors d'un jeu d'entreprise, lors d'un stage en entreprise, lors d'un emploi d'été, lors d'une activité associative, lors d'une pratique sportive, lors d'une expérience professionnelle ou extra-professionnelle à l'étranger... Il peut ainsi réfléchir aux compétences acquises à travers ces différentes situations d'apprentissage (pédagogiques, professionnelles et extra-professionnelles).

Pour faciliter sa propre réflexion sur ses compétences, l'étudiant dispose d'un *Portfolio des compétences* créé en 1996 par l'équipe pédagogique d'Audencia et remis à tous dès 1998⁶. Ce portfolio est présenté sous le format d'un classeur que chaque étudiant nourrit de manière libre – il est également disponible entièrement sous format électronique sur le site Intranet de l'école (*Campus net*). L'étudiant peut y

consigner ses traits de personnalité, ses motivations, des bilans de ses expériences mais également des auto-évaluations et des évaluations de ses compétences réalisées par d'autres personnes. L'étudiant a en effet plusieurs occasions et sous la forme de questionnaires de s'auto-évaluer, d'évaluer les compétences de ses camarades et de tester ses compétences auprès de diverses personnes (ses camarades, ses professeurs, ses maîtres de stage...). Il est ainsi préparé aux processus d'évaluation des performances et des compétences développés par les entreprises⁷. L'objectif est d'amener l'étudiant à s'interroger sur toutes les situations d'apprentissage des compétences qu'il rencontre durant son parcours à Audencia. Il peut ainsi définir son propre profil de compétences en cohérence avec son projet professionnel. Cette réflexion est finalisée dans un *Grand Oral des Compétences* au cours duquel l'étudiant présente son par-

(6) Cet outil pédagogique a obtenu en 1999 le Prix de l'innovation décerné par L'Étudiant et BNP Paribas, dans la catégorie "relations avec les entreprises".

(7) Trépo G. & Estellat N. (2002), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?*, Paris, Editions d'Organisation. Cadin L. & Guérin F. (2003), "Les outils d'appréciation des salariés", dans Allouche J. coord. *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp.59-69.

cours, ses compétences acquises et son projet professionnel. L'étudiant est ainsi préparé à ses futurs entretiens de recrutement puisqu'il est capable de mettre en avant ses compétences de manière convaincante et illustrée.

Cette pédagogie de la compétence est portée par une équipe compétences composée d'enseignants chercheurs et de professionnels des carrières. Les Centres d'Enseignement et de Recherche pour la Compétence (CERC) ont été créés en 1997 afin de définir, suivre et promouvoir l'acquisition des compétences présentées dans le profil. Ils ont jusqu'en 2004 contribué à l'amélioration de cette démarche en élaborant de nouveaux outils pédagogiques (questionnaires d'évaluation des compétences comportementales lors des stages, lors des travaux de groupe) et en améliorant les contenus pédagogiques pour en faciliter la lisibilité en termes de

compétences. L'équipe compétence est également constituée de deux conseillers Carrière qui participent à la définition et à l'amélioration du Portfolio des Compétences et qui accompagnent les étudiants dans leur évolution vers l'entreprise. Par ailleurs, pour réaliser et concrétiser ses choix tout au long de son parcours à Audencia (choix de stage, choix de spécialisation notamment) et pour en tirer les réflexions attendues en termes de compétences, l'étudiant est guidé par *ses professeurs* qui sont largement impliqués dans cette démarche. En effet, chaque professeur est amené à évaluer les compétences des étudiants à leur entrée à Audencia (à travers l'entretien individuel lors du concours d'entrée), lors des rapports de stage (dans lesquels les étudiants mentionnent les compétences qu'ils ont acquises) et à leur sortie d'Audencia lors du Grand Oral des Compétences (les professeurs sont les prési-

dents de ces jurys, ils statuent en partenariat avec un représentant d'entreprise, le plus souvent spécialisé dans la gestion des ressources humaines).

Audencia propose ainsi une véritable pédagogie de la compétence qui indique à chaque étudiant quelles compétences lui seront vraiment indispensables, comment faire pour les développer et comment les présenter lors d'un processus de recrutement, tout en laissant libre chaque étudiant de choisir celles qu'il souhaitera approfondir lors de sa vie professionnelle. Cette démarche compétences est aujourd'hui cohérente avec les pratiques des entreprises, elle est globale et associe tous les acteurs de l'école.

Audencia souhaite maintenant retirer les fruits de son expérience de 10 années et engager une réflexion sur le profil des compétences et sur les compétences réellement acquises par les étudiants. Ainsi, l'équipe pédagogique a lancé une enquête qualitative auprès de professionnels en ressources humaines de groupes internationaux pour identifier les compétences requises des jeunes diplômés et, plus généralement, des managers. Cette enquête qui sera présentée à la rentrée 2005 devrait permettre d'actualiser le profil des compétences. De manière concomitante, l'école a sollicité par questionnaire ses jeunes diplômés à propos des principales compétences qu'ils ont acquises au cours de leur cursus et des principales compétences qu'ils ont mises en œuvre lors de leurs premières expériences professionnelles. Ces deux enquêtes vont permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises par les entreprises et les compétences développées par les jeunes diplômés au cours de leur cursus à Audencia. Elles vont de ce fait contribuer à améliorer les processus pédagogiques adoptés, notamment par la création de nouveaux cours ou de nouvelles situations d'apprentissage répondant aux compétences requises par les entreprises.

C. H. - J.-L. N.

Le profil des compétences	
Evoluer	
1	Travailler sur son propre comportement
Innovater - Entreprendre	
2	Agir en entrepreneur
3	Agir sur les individus, groupes ou structures pour favoriser le changement et l'innovation
Interpréter	
4	Comprendre la vie et le fonctionnement des entreprises
5	Comprendre les environnements
6	Savoir appliquer les théories dans des situations concrètes
7	Penser globalement et multiculturellement
8	Savoir formaliser un raisonnement
9	Anticiper
10	Comprendre et maîtriser les instruments d'aide à la décision
Choisir - Décider	
11	Agir sur les individus, groupes, structures pour améliorer la performance globale de l'entreprise
12	Choisir les actions qui s'inscrivent dans la stratégie
13	Définir, proposer et défendre des choix stratégiques autonomes
14	S'approprier les objectifs stratégiques
Fédérer	
15	Savoir tirer parti des expériences des autres entrepreneurs
16	Identifier, évaluer et allouer les ressources nécessaires à la réalisation des choix stratégiques
17	Déterminer les moyens humains, techniques et financiers pour la réalisation des objectifs stratégiques
18	Mettre en œuvre le plan d'action
Influer	
19	Accroître la valeur ajoutée économique et sociale de l'entreprise
20	Diffuser à l'intérieur de l'entreprise la culture stratégique

Une illustration de la démarche compétences : les métiers du marketing

Les compétences que les cours de marketing visent à développer sont nombreuses et variées. Leur liste renvoie aux multiples facettes des métiers de chef de produit, de commercial, et plus généralement des métiers fortement ouverts sur leurs environnements : les acheteurs, les consommateurs, les concurrents, les partenaires, les sous traitants, mais aussi les différents services de l'entreprise.

A Audencia, les cours de marketing comportent un tronc commun dispensé sur les trois premiers semestres, puis une période de spécialisation.

- Le premier semestre, après une introduction à la démarche marketing, est consacré aux études de marchés et au comportement du consommateur c'est à dire les fondements du marketing. Ce cours est mis en pratique grâce à un projet marketing fondamental qui, durant tout le semestre, met les étudiants à l'épreuve de la réalité du terrain : ils doivent réaliser une étude réelle et en présenter les résultats (soutenance et rapport écrit). L'examen des compétences visées par ces cours successifs démontre clairement la cohérence entre progression pédagogique et logique des compétences. Dans ce qui suit, ces dernières sont identifiées par le numéro qui leur a été affecté dans notre référentiel global de compétences. Ainsi, les compétences visées par le cours introductif sont les compétences 5, 12, 13 et 16 ; le projet marketing fondamental, le cours sur le comportement du consommateur et le cours d'étude de marchés renforcent les compétences 2, 19, 6 et 10.

- Le deuxième semestre est consacré à l'étude des outils que le chef de produit devra maîtriser. Traditionnellement, les cours sont structurés en quatre parties :

- politique de produit (lancement de produit, gestion de gamme, de marque, portefeuille de produits, packaging) ;
- politique de prix (quel prix satisfiera à la fois le consommateur, les exigences de rentabilité, la compétitivité de l'entreprise sur son marché ?) ;

- politique de communication (quelle communication mettre en place, pour quelles cibles, par quels canaux, avec quels objectifs, quelle efficacité ?)

- et politique de distribution (comment mettre le produit à la disposition de l'acheteur dans les meilleures conditions et au meilleur coût ?)

Les compétences visées par ces cours sont essentiellement les compétences 2, 14, 17, 18.

- Enfin, au troisième semestre, le cours stratégies marketing réalise la synthèse de ces enseignements et de ces compétences.

La progression en termes de compétences apparaît clairement au fil des semestres. Les premières compétences sont plus liées à l'analyse, à la compréhension des environnements et à la détermination de choix. Les compétences des semestres deux et trois sont à la fois plus opérationnelles, comportementales, managériales et stratégiques.

La période de spécialisation marketing qui suit le tronc commun va développer l'ensemble de ces compétences, à travers divers cours, cas pratiques et témoignages de professionnels d'entreprises.

Un diplômé d'Audencia, chef de produit chez un des leaders mondiaux de produits d'entretien, témoigne devant les étudiants de la majeure marketing de la richesse de son métier.

Après avoir rappelé qu'un chef de produit "est avant tout un chef d'orchestre", qui a une "vocation : ravir, satisfaire, étonner le consommateur" et "des objectifs : développer son activité, sa part de marché, être le plus rentable possible", il précise quelles sont les missions du chef de produit. Nous retrouvons naturellement les compétences visées par les cours de marketing dans l'énoncé de ces missions :

- suivre son marché et la concurrence (compétence 5) ;

- suivre sa marque et ses produits grâce à différents indicateurs comptables et commerciaux (compétences 5, 6, 10) ;

- gérer et mettre en œuvre la stratégie à court terme de la marque (compétence 18) ;

- développer ses produits et de nouveaux produits (compétences 14, 17, 19) ;

- élaborer la stratégie à moyen long terme de la marque (compétences 13, 14, 16, 17) ;

- développer son activité à l'international (compétences 2, 12, 14, 17, 19) ;

- manager ses équipes (compétence 2, et compétences portées par les cours de management et de gestion des ressources humaines).

Selon notre chef de produit, les qualités requises en marketing sont résumées par trois "H" :

- "Head" (la tête) : faire preuve de pragmatisme, de capacités d'analyse et de synthèse, de recul et de vision

- "Hand" (la main) : faire preuve d'énergie et de leadership, d'envie de réussir, d'esprit - d'initiatives, de capacités d'action

- "Heart" (le cœur) : être capable de mobiliser, convaincre, s'adapter. Le travail d'un chef de produit est réparti de la manière suivante :

- 25 % de reporting (fournir les éléments nécessaires aux responsables hiérarchiques afin que ceux-ci puissent juger de la bonne marche des affaires) ;

- 25 % d'analyse (analyse du marché, de la marque et des consommateurs, pour alimenter la réflexion stratégique et opérationnelle et étayer les décisions) ;

- 25 % de développement de nouveaux produits ou marchés (briefings des partenaires associés en interne ou en externe, débriefings, réunion de process comment mettre en œuvre opérationnellement un projet) ou de projet) ;

- 10 % de lobbying (faire adhérer l'interne aux nouveaux projets)

- 10 % de débrouillardise («gestion de poupouille» ou comment «arrondir les angles»)

- 5 % de création (création conceptuelle / rédaction de concept)

- et 10 % de motivation.

Le total de ces tâches est de 110 %, ce qui permet à notre chef de produit de souligner, de façon humoristique, l'intensité de la fonction. Les compétences requises pour réussir dans une fonction marketing ou commerciale évoluent bien sûr au fil du temps. Les qualités managériales prennent le pas sur les compétences purement techniques. Une carrière réussie s'appuie d'abord sur des savoir-faire et des compétences techniques, garanties par un diplôme reconnu. Rapidement, les qualités humaines et les compétences managériales font la différence. Le développement de celles-ci passe d'abord par une bonne connaissance de soi, de ses forces et faiblesses, des points d'excellence à mettre en valeur, des éléments à améliorer. Ces objectifs constituent le cœur de la démarche compétences mise en œuvre par Audencia.