Savoir, savoir-faire et savoir-être. Réflexions pédagogiques sur les relations Université-Entreprise

Joseph Cadeddu

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/transalpina/682>

DOI : 10.4000/transalpina.682

ISSN : 2534-5184

Éditeur

Presses universitaires de Caen

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2020

Pagination : 99-112

ISBN : 978-2-84133-989-1

ISSN : 1278-334X

Référence électronique

Joseph Cadeddu, « Savoir, savoir-faire et savoir-être. Réflexions pédagogiques sur les relations Université-Entreprise », *Transalpina* [En ligne], 23 | 2020, mis en ligne le 01 novembre 2021, consulté le 21 octobre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/transalpina/682> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/transalpina.682>

SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE. RÉFLEXIONS PÉDAGOGIQUES SUR LES RELATIONS UNIVERSITÉ-ENTREPRISE

Résumé : Le savoir et le savoir-faire ne suffisent plus pour être recruté dans un marché de l'emploi devenu complexe où les entreprises recherchent toujours plus de savoir-être. Bien que les connaissances disciplinaires et techniques constituent le socle du cursus universitaire, l'enseignement des langues en LEA doit également viser le développement des qualités comportementales pour porter sur les trois dimensions de la compétence. Selon une approche empirique basée sur nos expériences d'enseignant-chercheur en italien, de responsable de diplôme et des stages, cette contribution présente les pratiques qui nous portent à dispenser un savoir, enseigner à faire et apprendre à être, dans le but d'augmenter l'efficacité professionnelle des étudiants. Elle explique comment, ce faisant, notre fonction de pédagogue se double d'activités de conseiller et de *coach*.

Riassunto : *Il sapere ed il saper fare risultano oggi insufficienti per inserirsi in un mercato del lavoro complesso dove le aziende ricercano un saper essere sempre più grande. Benché le conoscenze disciplinari e tecniche costituiscano la base del percorso universitario, nella specializzazione LEA (Esperto linguistico d'impresa) l'insegnamento delle lingue deve puntare anche allo sviluppo delle qualità comportamentali, in modo da prendere in conto le tre dimensioni della competenza. Seguendo un approccio empirico basato sulle nostre esperienze da docente universitario in italiano, responsabile di diploma, nonché degli stage, questo contributo presenta le pratiche con cui trasmettiamo un sapere, insegniamo a fare ed educiamo ad essere, allo scopo di migliorare l'efficienza professionale degli studenti. E spiega come, così facendo, la nostra funzione di pedagogo venga aumentata da attività di consigliere e di coach.*

Introduction

S'il est vrai que la professionnalisation est une préoccupation première de la filière Langues Étrangères Appliquées (LEA) depuis sa création dans les années 1970¹, cette exigence s'est accrue avec la réforme Licence-

1. La formation LEA est rendue officielle par le décret du 1^{er} mars 1973 et l'arrêté du 7 juillet 1977. Voir J.-C. Sergeant, « La genèse des LEA », in *Réussir en Langues Étrangères Appliquées. Allemand, anglais, espagnol, italien. Deug, Licence, Maîtrise*, Paris, Armand Colin, 1995, p. 7-9.

Master-Doctorat (LMD) dans la première partie de la décennie 2000. Par la suite, la loi relative aux libertés et responsabilités des Universités (LRU) de 2007 ayant fait de l'insertion dans le marché de l'emploi une mission inhérente à l'Université², la professionnalisation est devenue aujourd'hui un enjeu crucial pour les établissements de formation, une exigence forte des étudiants et une véritable attente de la part des entreprises.

Cette évolution, que nous avons vécue au sein du système en tant qu'enseignant-chercheur, nous a amené à adapter notre manière d'enseigner les langues, en l'occurrence l'italien, en LEA, en pensant l'équilibre entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Nous nous proposons ici de donner un aperçu de notre gestion de ces trois dimensions de la compétence dans une perspective de renforcement de la professionnalisation des étudiants, par une approche empirique fondée sur nos expériences d'enseignant, de responsable de diplôme et des stages. La réflexion portera ainsi sur nos pratiques pédagogiques, sur les contenus des formations que nous avons dirigées et sur les appréciations des maîtres de stage au sujet de nos publics.

Les savoirs dans l'Entreprise et à l'Université

Sous un certain angle, le rapport entre les compétences voulues par les entreprises et celles auxquelles nous formons à l'Université semble paradoxal. Que recherchent aujourd'hui les recruteurs ? Du savoir, du savoir-faire, et toujours plus de savoir-être³. Le savoir concerne les connaissances acquises à travers l'apprentissage ou l'expérience ; le savoir-faire résulte de leur application et renvoie à une habileté pratique ou à une maîtrise technique ; le savoir-être correspond aux qualités comportementales : capacité d'organisation et d'adaptation, aptitude à travailler en groupe ou en autonomie, confiance en soi, bon relationnel, prise de parole en public, motivation, gestion du temps. Selon l'appellation anglo-saxonne, les deux premiers savoirs se réfèrent aux *hard skills*, tandis que le troisième se rapporte aux *soft skills*.

Ces dernières compétences, dites également transversales, sont devenues centrales dans le monde du travail, car elles font de l'employé un

-
2. Sur les mutations du début des années 2000, voir C. Agulhon, « La professionnalisation à l'Université, une réponse à la demande sociale », *Recherche & Formation*, n° 54, 2007, p. 11-27 ; T. Côme, « Quelle structure pour optimiser les relations universités-entreprises ? », *Management & Avenir*, n° 45, 2011, p. 107-125.
 3. La tendance est soulignée par la presse économique, les maîtres de stage et deux ouvrages de référence : F. Mauléon, J. Bouret, J. Hoarau, *Le réflexe soft skills. Les compétences des leaders de demain*, Paris, Dunod, 2014 ; *Id.*, *Soft skills. Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*, Paris, Dunod, 2018.

collaborateur efficace, agréable et entraînant pour l'équipe. En outre, alors que les métiers évoluent, les *soft skills* restent, donnant au salarié une plus grande adaptabilité, si bien que, dans un marché de l'emploi volatile, incertain et complexe comme celui d'aujourd'hui, elles ne sont plus simplement importantes, mais « urgentes »⁴. Ce constat nous a amené à nous interroger : notre pédagogie ne privilégie-t-elle pas les savoirs et les savoir-faire, au risque de sembler moins se préoccuper des savoir-être ?

Pour obtenir une réponse du terrain, en mars 2019, nous avons soumis un questionnaire à une vingtaine de diplômés entrés dans la vie active et issus des dernières promotions de la spécialité Anglais/ Italien du Master LEA Commerce et stratégie à l'international de Nancy⁵. L'interrogation principale était la suivante : « Notre enseignement de l'italien forme-t-il aux savoirs, aux savoir-faire et aux savoir-être nécessaires en entreprise ? ». Les trois catégories d'aptitudes avaient été préalablement explicitées et la consultation comprenait d'autres questions pour affiner le sondage : elles transparaîtront au fil de la réflexion.

Quel est le résultat de cette enquête circonscrite et de type qualitatif ? L'enseignement du savoir et du savoir-faire est jugé satisfaisant, mais celui du savoir-être demeure améliorable. Les réponses confirment donc une hiérarchie, que nous considérons par ailleurs logique et justifiée, car, de notre point de vue, la formation disciplinaire et technique doit continuer de constituer le socle du cursus universitaire, tandis que les compétences comportementales ne valent qu'en complément, même si elles ont leur importance, comme nous le verrons.

Force est de constater, toutefois, que la valeur purement académique de nos diplômés n'est pas nécessairement la mieux reconnue en entreprise. N'avons-nous jamais été surpris, certes agréablement, de voir tel étudiant aux résultats universitaires plutôt moyens s'insérer rapidement dans le monde du travail et y gravir les échelons ? Inversement, nous ne comprenons pas toujours que tel autre, aux notes incontestablement meilleures, trouve plus difficilement sa place en entreprise et peine à faire carrière. Cela pourrait signifier que notre système de notation ne tient pas toujours suffisamment compte des aptitudes transversales (motivation, faculté d'adaptation, réactivité).

4. F. Mauléon, J. Bouret, J. Hoarau, *Soft skills...*, p. 8.

5. À l'Université de Lorraine, nous enseignons aux niveaux Licence et Master LEA, de la L1 au M2, la civilisation, la langue des affaires et la communication professionnelle. Nous sommes aussi responsable pédagogique de l'italien dans cette filière fortement axée sur l'entreprise.

Nous ne détectons pas forcément tous les talents qui permettront au futur salarié de faire la différence; et ce paradoxe voulant que l'entreprise recherche toujours plus de savoir-être, alors que l'Université forme davantage au savoir et au savoir-faire, nous l'admettons pour la raison que nous venons d'indiquer, d'autant que nous pensons que le travail sur la connaissance permet d'installer durablement les autres capacités. Cependant, nous nous employons à bien prendre en compte les trois types de compétences requises par les entreprises, contribuant par la même occasion plus pleinement à la mission d'insertion de l'Université. Et ce, à partir de la maquette.

Les savoirs et la maquette

Toute professionnalisation commence par le contenu de la formation, qui est revu à chaque contrat d'établissement: les savoirs évoluent et le marché de l'emploi change. À Nancy, c'est en 2005, lors de la mise en œuvre du système LMD, que la Licence et le Master LEA ont pris une dimension plus professionnalisante. Ne serait-ce qu'au niveau de l'affichage, les intitulés des enseignements linguistiques jugés trop génériques sont devenus plus spécifiques: dans certains cas, les modifications n'étaient que le reflet de pratiques en usage; dans d'autres, elles ont amené à introduire des contenus plus ancrés dans les réalités économiques. Ainsi, en Licence, le cours intitulé « Grammaire » a été rebaptisé « Outils linguistiques appliqués » (L2); « Expression écrite et orale » a donné « Communication professionnelle orale » (L1) ou « Techniques de communication » (L2); le « Thème » est devenu « Thème commercial » (L2); la « Civilisation » s'est transformée en « Contexte socio-économique » (L3). La volonté de professionnaliser la maquette a également entraîné une révision du volume horaire des matières, qui a été augmenté en « Langue des affaires », enseignement présent de la L2 au M1 et considéré comme le « cœur de métier linguistique » de la formation.

En ce qui concerne le Master, en 2005, la nouveauté a été le lancement d'un partenariat avec l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Nancy, qui a permis de créer un niveau supplémentaire (M2), nos diplômes LEA s'arrêtant, avant cela, à la Maîtrise, et donc à Bac + 4⁶. C'est notamment sur le parcours Management franco-italien (M2) que l'alliance, toujours existante, avec l'IAE s'est concrétisée. Jusqu'au contrat d'établissement

6. Dans le système qui a précédé le LMD, le DEUG (Diplôme d'études universitaires générales) sanctionnait les deux premières années d'études, la Licence la troisième. Le second cycle était composé de la Maîtrise en quatrième année, et du DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) en cinquième.

suisant (2009), deux langues B uniquement étaient habilitées, l'italien et le russe (Management franco-russe) et, certaines années, seul le franco-italien a été ouvert. À partir de 2009, l'allemand, puis progressivement l'espagnol et le polonais ont été incorporés jusqu'au dernier niveau, le Master LEA nancéien prenant sa configuration actuelle.

La nouvelle cinquième année de formation qui naît en 2005 augmente *de facto* la spécialisation, et la professionnalisation engagée en Licence se renforce. Apparaissent alors des matières davantage axées sur les compétences techniques et les capacités comportementales comme « Communication externe et interne d'entreprise » (M1), « Techniques de négociation » (M2) ou « Langue appliquée à la force de vente et au marketing » (M2). L'outil informatique est introduit dans certains examens écrits (traduction, communication), afin d'évaluer l'étudiant non seulement sur ses acquis théoriques, mais aussi sur son habileté à utiliser les technologies dont il disposera au travail.

Lors de la mise en place du système LMD, le vent de la professionnalisation a probablement soufflé sur la plupart des diplômes LEA de France⁷. Une étude sur l'évolution des maquettes à ce moment-là montrerait sans doute que la tendance était à compléter les connaissances par des contenus centrés sur les deux autres aptitudes, ces dernières venant renforcer, au fil des années du diplôme, le socle du savoir. Celui-ci reste fondamental dans un cursus universitaire, comme nous l'annonçons aux primo-entrants, en soulignant que son acquisition doit être source de plaisir. Pour convaincre de la nécessité d'accéder à « la saveur des savoirs » ou d'« apprendre à apprendre »⁸, nous ajoutons que les trois formes de compétences, loin d'être étanches, sont connectées.

L'interdépendance des savoirs

En effet, par souci de pragmatisme, il convient de souligner que les différents savoirs se nourrissent l'un l'autre et que les capacités résultent de leur interaction, car il arrive que nos publics soient obnubilés par cette urgence d'opérationnalité ambiante au point de ne pas s'apercevoir que la connaissance est à la base du savoir-faire. Comment rédiger un document professionnel (prospectus publicitaire, compte rendu de réunion, note de

7. Le sujet était à l'ordre du jour des congrès annuels de l'Association nationale LEA (ANLEA) et il a été notamment débattu en 2003 à Angers.

8. Voir J.-P. Astolfi, *La saveur des savoirs. Disciplines et plaisirs d'apprendre*, Paris, ESF, 2008 ; J.-P. Famose, É. Margnes, *Apprendre à apprendre. La compétence clé pour s'affirmer et réussir à l'école*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2016.

synthèse, rapport d'activités) sans connaître le vocabulaire et le bon usage ? Sans une solide maîtrise du lexique, mais surtout de la grammaire, l'aptitude à faire, en langue, reste précaire.

La connaissance peut également améliorer les comportements et augmenter la faculté d'insertion. Les attitudes au travail variant selon les pays, dans le cours « Relations interculturelles » (M1) nous formons aux différences entre les habitudes des Français et des Italiens en abordant le modèle des dimensions culturelles d'Hofstede⁹. Or, ce crochet par la théorie apparaît parfois trop abstrait. Nous expliquons alors les bénéfices tangibles que son assimilation produira en termes d'intégration lors d'un stage en Italie, mais aussi à l'étranger en général, ou encore en France dans une équipe multinationale. L'intérêt de la démarche perçu, nous pouvons continuer sur notre lancée. L'apprentissage du savoir est aussi mieux accepté par l'étudiant, s'il sait qu'il pourra le mettre concrètement au service du savoir-faire ou du savoir-être.

Comme responsable des stages au niveau du Master, nous sommes en contact régulier avec les entreprises et observons que les retours mitigés, peu nombreux, sur les stagiaires portent d'ordinaire sur le savoir-être (faible empathie, écoute insuffisante, manque de confiance), non pas sur les deux autres catégories d'aptitudes. Prenons-le comme une indication supplémentaire pour accorder aux *softs skills* l'attention qu'elles méritent, tout en retenant que les appréciations sur les individus que nous formons sont habituellement satisfaisantes¹⁰. Il est vrai qu'on les sélectionne désormais sur dossier et par entretien : d'où la nécessité de mettre en valeur les différents types de capacités dans chaque candidature. C'est aussi ce que nous enseignons dans nos cours de LEA.

Les savoirs et le CV

En effet, les trois dimensions de la compétence doivent apparaître dans le CV et la lettre de motivation. Les rubriques et les parties sur la formation renvoient principalement au savoir ; celles qui concernent les aptitudes techniques et les expériences professionnelles se rapportent essentiellement au savoir-faire ; les centres d'intérêt se réfèrent davantage au savoir-être. En « Langue des affaires » (L3) ou « Préparation au stage » (M1), nous

9. Voir, par exemple, D. Bollinger, G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'organisation, 1987 ; G. Hofstede, G.J. Hofstede et M. Minkov, *Cultures et organisations*, Paris, Pearson, 2010.

10. Elles apparaissent dans la fiche d'évaluation remplie par le maître de stage et intégrée au rapport.

expliquons comment valoriser ces documents. La règle d'or est certes de faire un effort de contextualisation pour mettre en exergue les qualités requises par l'offre, mais, désormais, il s'agit de dépasser le format du CV classique.

De fait, de temps à autre, les maîtres de stage regrettent une certaine uniformité des candidatures et la standardisation des hobbies ou passions : sport, cinéma ou lecture sont présentés de manière trop générique. Il faut donc personnaliser son propos, les activités extra-professionnelles devant être les plus précises possible¹¹, car ce type d'éclairage permet au recruteur d'identifier les capacités utiles à l'entreprise. Pour lire des CV régulièrement, nous observons que l'on y intègre de plus en plus une rubrique « Personnalité » ou « Qualités » qui met en avant les savoir-être.

Le CV Europass, qui est systématiquement demandé en Italie, donne l'occasion de développer ces aspects de manière rédigée. En cours, nous apprenons à élaborer ce modèle en langue italienne, notamment les parties *Competenze comunicative* et *Competenze organizzative e gestionali*. Ces exercices d'expression écrite sont complétés par des simulations d'entretien de sélection où l'on exerce l'étudiant à présenter ses aptitudes avec spontanéité et authenticité. Sur ces questions, le Service d'orientation et d'insertion professionnelle (SOIP) de Nancy propose des formations assurées par des cadres en ressources humaines : « À vos CV » ; « Réussir vos entretiens » ; « Comment se présenter et convaincre ».

Faire prendre conscience des savoirs

Pour aider à l'insertion, il ne s'agit plus seulement de dispenser un savoir, d'enseigner à faire ou encore d'apprendre à être ; il faut également amener nos publics à prendre conscience de leurs talents, car quelquefois ils se sous-estiment. Ce constat nous a conduit à établir, dès le début des années 2000, un *Guide des compétences du stagiaire LEA*, à usage interne et évolutif. Constitué de plusieurs fiches sur les domaines de la traduction, de la communication, du marketing, de l'informatique, de la comptabilité et du droit, il liste les aptitudes d'un étudiant de master LEA de Nancy ainsi que les missions qu'il est en mesure d'assurer.

En « Langue appliquée aux affaires » (M1), nous discutons ce document en italien afin de pousser les étudiants à percevoir leurs capacités, qu'ils sous-évaluent ou identifient souvent mal. À la manière d'un *coach*, nous

11. « Pour faire ressortir ses Talents, un CV doit être ultra-personnalisé », selon J. Lebeau, *Révéler les talents enfouis. Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé*, Paris, AFNOR, 2015, p. 71.

les amenons à bien repérer leurs talents, l'effectif limité du groupe facilitant cette approche individualisée et, à la fin de la leçon, nous les invitons à personnaliser le guide selon leur parcours et leurs expériences. Ce bilan, qui leur permet de définir plus clairement leurs objectifs et de mieux connaître leurs qualités, nous paraît essentiel.

En effet, les diplômés de LEA éprouvent parfois un sentiment d'infériorité, notamment par rapport à ceux d'écoles de commerce et, à un entretien où ils sont en concurrence avec ces derniers, ils partent battus d'avance, alors qu'en définitive ils sont souvent sélectionnés. C'est pourquoi il faut aussi travailler sur l'estime de soi, qui permet d'améliorer ses performances et d'obtenir la confiance nécessaire pour affronter les difficultés et atteindre des objectifs plus élevés. Certes, la question de savoir si une bonne opinion de soi est une cause ou une conséquence de la réussite n'est pas tranchée¹², mais, tout en faisant part de ce doute aux étudiants, nous parions rationnellement avec eux sur la première hypothèse, continuant de les *coacher* pour créer de la confiance¹³.

Professeur-savoir, enseignant en savoir-faire, conseiller en savoir-être et coach

Ainsi, notre gestion actuelle des compétences nous porte à jouer les rôles de professeur-savoir, d'enseignant en savoir-faire et de conseiller en savoir-être, mais aussi de *coach*¹⁴. Les cours magistraux sont plus adaptés à l'enseignement de la connaissance (« Contexte socio-économique », L3 ; « Relations interculturelles », M1), tandis que les travaux dirigés conviennent davantage à l'acquisition d'aptitudes techniques et de capacités comportementales (« Communication externe et interne d'entreprise », M1 ; « Techniques de négociation », M2). La dimension *coaching* est présente dans nos TD de « Langue appliquée aux affaires » (M1), mais surtout de « Préparation au stage » (M1), où l'on aide l'étudiant à le trouver, en le remotivant dans les phases de doute.

Par conséquent, à vouloir poursuivre l'objectif de l'opérationnalité, l'on a tôt fait de passer du statut de pédagogue à celui de conseiller, voire de

-
12. Sur cette incertitude, mais aussi pour les mécanismes psychologiques en jeu dans les organisations, voir D. Martinot, *Le Soi, les autres et la société*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2008 et également E. Bardou, N. Oubrayrie-Roussel, *L'estime de soi*, Paris, In Press, 2014.
 13. Le *coaching* est « créateur de confiance » (F. Alexandre-Bailly et al., *Comportements humains et management*, Montreuil, Pearson, 2019, p. 294).
 14. *Ibid.* Le conseiller participe à un projet de l'organisation ou apporte une expertise sur un sujet, alors que le *coach* travaille sur l'individu lui-même.

coach. Et pour que l'étudiant atteigne le plus rapidement le graal de l'efficacité professionnelle, nous l'incitons à continuer de se former en dehors de l'université. Les emplois temporaires outre les stages conventionnés, les voyages à l'étranger en plus d'un séjour Erasmus, l'engagement associatif, les sports d'équipe ou individuels, les activités culturelles, le théâtre d'improvisation constituent autant d'occupations qui renforceront ses compétences et l'aideront à mieux affronter l'avenir. En effet, si les savoirs s'enrichissent réciproquement, ils se développent également au contact des autres et à travers des expériences différentes.

Savoirs et modes d'apprentissage

Comme probablement ceux d'autres filières, les étudiants de LEA apprécient que les contenus pédagogiques et les modes d'apprentissage servent dans un contexte professionnel. Or, bon nombre de procédés en usage nous semblent efficaces pour former aux aptitudes requises en entreprise. Nous sommes convaincus que les méthodes actives, où l'apprenant est acteur (dossiers personnels, exposés individuels), contribuent à forger une personnalité autonome ; nous observons que les activités de groupe (rapports écrits collectifs, présentations orales à plusieurs) apprennent à travailler en équipe et qu'elles améliorent le relationnel, développant des *soft skills* appréciées par les maîtres de stage. Les travaux de cette nature sont à intégrer aux modalités de contrôle des connaissances pour que les étudiants puissent en tirer profit officiellement.

Ces pratiques universitaires professionnalisantes, de même que les exercices de présentation, d'analyse ou de recherche documentaire, serviront au travail. En consultant le journal de bord des stagiaires, qui est intégré aux annexes de leur rapport et dans lequel ils consignent leurs tâches au quotidien, nous constatons qu'il s'agit, entre autres, de présenter, rédiger, traduire, analyser, négocier, contacter, communiquer. Les diplômés ayant répondu à notre questionnaire reconnaissent que les méthodes actives leur ont permis de développer des qualités utiles dans leur vie professionnelle. Enfin, les retours positifs des entreprises sur le degré d'efficacité des stagiaires nous confortent quant aux vertus formatrices de ces pratiques pédagogiques.

Cela étant, ce que nos publics préfèrent par-dessus tout, ce sont les mises en situation et notamment les jeux de rôles, qui produisent un effet de réel et leur donnent le sentiment de vivre l'expérience professionnelle. Ainsi les réponses à notre sondage plébiscitent-elles le cours « Techniques de négociation » (M2) : ici, les simulations s'inspirent d'entreprises existantes et mettent en scène des trames concrètes de négociation, vente, résolution de conflits, réunion. L'enseignement est, cependant, basé sur des

connaissances, en partie précédemment intériorisées par les étudiants : en M1, ils sont formés à la négociation commerciale internationale dans les matières d'affaires et commerce ; en M2, ils appliquent en langue italienne des notions acquises en amont et dont le détail nous est communiqué par le collègue concerné. Cela permet de concentrer les activités sur le savoir-faire et le savoir-être.

Le savoir n'est toutefois pas oublié, et nous le transmettons par la pédagogie de la classe inversée¹⁵ ; le temps du cours peut être consacré à la mise en pratique et, de surcroît, cette approche a l'avantage de développer l'autonomie et de renforcer les *soft skills*. Le programme théorique est présenté en début de semestre et les ressources pédagogiques sont communiquées au moyen d'une bibliographie qui renvoie à des notions à revoir (M1) et à des chapitres d'ouvrages à assimiler¹⁶. Quant aux rôles attribués, les consignes sont données quinze jours à l'avance : cet intervalle laisse le temps aux étudiants de bâtir un argumentaire de négociation, d'élaborer une proposition commerciale, en faisant des recherches sur les valeurs de l'entreprise, afin de mieux l'incarner lors du jeu. Le scénario est par conséquent préparé avant la séance : tantôt seul, parfois en binôme, d'autres fois en groupe, selon la nature de l'exercice (vente un contre un ; tractation à plusieurs ; réunion d'équipe).

En classe, les performances sont filmées dans une salle spécialement équipée du Centre de langues Yves Châlon (CLYC). Les phases d'un intérêt pédagogique particulier sont visionnées à chaud et l'arrêt sur image permet à l'apprenant de prendre conscience de sa posture et de son élocution. On revient sur l'action pour la discuter, la donner en exemple ou la corriger : telle situation peut alors être rejouée et améliorée. L'on évalue ainsi le savoir-faire (négociateur, vendre, débattre), le savoir-être (attitude, motivation, assurance) et le savoir-dire (correction, justesse, ton). La part d'imprévu de certains scénarios obligeant à improviser, l'on appréciera ici l'aptitude à réagir à propos, le sens d'adaptation ou encore l'esprit de répartie. Le savoir

15. Traditionnellement, la connaissance est transmise en classe ; dans la pédagogie inversée, elle est acquise chez soi.

16. Notre bibliographie sélective : M. Aguilar, *Vaincre les objections des clients. Techniques de réfutation et réponses aux 63 objections les plus fréquentes*, Paris, Dunod, 2019 ; G. Cervera, C. Kosma, *La négociation internationale et interculturelle. De la connaissance de soi à la rencontre de l'autre*, Chambéry, Le Génie, 2016 ; É. Leroux, E. Chouraqui, *Négociation commerciale. De la théorie à la pratique*, Paris, Vuibert, 2016 ; *Negoziiazione. Strategie, strumenti, best practice*, R. Lewicki, B. Barry, D.M. Saunders, L. Caporarello (dir.), Milan, Egea, 2015 ; C. Sansavini, *L'arte di vendere. Migliorare i propri risultati e quelli dell'azienda*, Florence, Giunti, 2008 ; Change Formazione e Consulenza, *L'arte di vendere. Diventare un consulente di fiducia e realizzare grandi risultati*, Florence, Giunti, 2012.

est également pris en compte, car c'est aussi la maîtrise de la théorie qui détermine l'adoption de la technique appropriée.

La méthode présente des contraintes, des avantages et des risques : elle requiert un groupe réactif, homogène et limité à moins de dix étudiants ; elle est motivante, compte tenu du plaisir que l'on éprouve naturellement à apprendre en jouant ; le jeu peut, cependant, se révéler contre-productif, s'il devient une fin en soi et qu'il fait oublier les objectifs de savoirs. Pour ne pas tomber dans cette forme de pédagogie invisible¹⁷, il convient de définir clairement les buts à atteindre et baliser l'enseignement de bornes cognitives, chaque cours devant constituer l'application concrète tantôt d'une notion acquise en M1, tantôt d'une connaissance nouvelle apprise en M2. Dans les deux cas, la performance filmée est précédée soit d'une révision de la théorie, soit de sa découverte chez soi, selon le principe de la classe inversée. Cela n'empêche pas, le cas échéant, d'éclaircir ou d'approfondir certains points en présentiel.

La première séance est souvent vécue avec appréhension, car l'on ne veut ni voir son image à l'écran, ni entendre sa voix ; l'on finit néanmoins par accepter la caméra, en percevant les avantages de la méthode. Après chaque leçon, la vidéo est envoyée au groupe, chacun pouvant la visionner à tête reposée. Le procédé donne aux étudiants la possibilité de constater l'évolution de leurs performances au fil du semestre, tandis qu'il constitue pour nous un outil d'évaluation supplémentaire, qui permet de mesurer plus finement la progression, le contrôle des connaissances se faisant en continu. Certes, puisque toute simulation n'est qu'une fiction, les jeux de rôles ne peuvent correspondre en tous points à la réalité de l'entreprise ; mais la classe apprécie d'être entraînée à savoir agir dans une perspective professionnelle.

Selon les résultats de notre sondage, le cours est perçu comme mêlant les trois rôles : professeur-savoir, enseignant en savoir-faire et conseiller en savoir-être. Pour cela, il nous a fallu acquérir des compétences que notre formation initiale classique ne nous avait pas données, en commençant par des lectures nouvelles sur la négociation, la vente ou le management interculturel. Au début, nous avons dispensé cet enseignement en binôme, avec un cadre commercial, et avons de la sorte un double regard : le sien plus pratique et technicien ; le nôtre davantage linguistique et interculturel.

17. Selon Basil Bernstein, la pédagogie invisible est celle qui n'indique pas clairement les objectifs de savoirs ; le modèle visible est au contraire marqué par un séquençage explicite des apprentissages. Voir « Classe et pédagogie : visibles et invisibles », in *Les sociologues, l'école et la transmission des savoirs. Dix ans après*, J. Deauvieau, J.-P. Terrail (dir.), Paris, La Dispute, 2017, p. 85-112.

Ce compagnonnage de cinq ans (2005-2010) nous a permis de créer des jeux au plus près des réalités de l'entreprise et d'acquérir un certain savoir-faire. Pour le consolider, en 2011, nous avons suivi une formation sur le management d'équipe, financée par notre Université et proposée par Comundi, un organisme spécialisé dans le développement des compétences professionnelles.

Enseigner les langues en LEA peut donc porter à investir des champs de connaissance autres, mais également à mettre à profit des expériences universitaires permettant de développer des aptitudes en rapport avec celles que les entreprises recherchent. En effet, ne nous sous-estimons pas, nous non plus, et prenons conscience, nous aussi, de nos propres capacités. Une direction de département ou une responsabilité de diplôme conduisent à gérer une équipe, régler des différends, résoudre des conflits, transiger. De plus, ne faut-il pas régulièrement négocier avec ses collègues ou l'administration pour faire passer une idée ou « vendre » un projet ? Ces expériences formatrices donnent des acquis qui nourriront la réflexion et faciliteront l'élaboration ou l'exploitation de jeux pédagogiques professionnalisés.

Conclusion

Ainsi, dans une perspective d'emploi et d'efficacité au travail, les seules aptitudes théoriques et techniques ne suffisent plus, si bien que l'enseignement des langues en LEA doit également développer les qualités comportementales pour embrasser les trois dimensions de la compétence. Cette nécessité, accentuée par l'esprit de la filière et l'exigence d'un retour sur investissement des individus que nous formons, nous amène à dispenser un savoir, enseigner à faire et apprendre à être, notre fonction de pédagogue se doublant d'activités de conseiller et de *coach*.

La connaissance reste toutefois la base fondamentale qui permet d'installer durablement les deux autres types de capacités, car les savoirs interagissent pour augmenter la faculté d'adaptation et les possibilités d'évolution professionnelle. Le désir et le plaisir d'apprendre constituent de puissants moteurs et les pratiques pédagogiques qui placent l'étudiant au centre du dispositif, le rendant acteur de sa formation, nous apparaissent comme les plus stimulantes dans le processus d'acquisition des compétences.

Enfin, à l'ère numérique et alors que les réseaux sociaux s'affirment au travail, les cours de LEA doivent cibler une autre aptitude : le faire-savoir. Nos publics sont toujours plus souvent contactés par les entreprises via leur compte LinkedIn et un contenu personnalisé leur permet parfois de se démarquer. Les linguistes que nous sommes se doivent de compléter la démarche des collègues des matières d'application qui traitent le sujet en

français. Notre approche, en langue étrangère, est aussi interculturelle et donnera aux diplômés de LEA les clés nécessaires pour promouvoir leur image et leur action dans des contextes internationaux.

Joseph CAEDDU

Université de Lorraine – Nancy