

RÉFLEXIONS SUR LE PROCESSUS DE SÉLECTION À UN PROJET D'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL *IN SITU*

Marc Laperrouza¹ et Emmanuel Sylvestre²

¹ *Université de Lausanne, Faculté des HEC, Lausanne, Suisse*

² *Université de Lausanne, Centre de Soutien à l'Enseignement, Lausanne, Suisse*

Résumé

La littérature sur l'apprentissage expérientiel *in situ* couvre de manière très succincte le processus de sélection des participants (modalités et critères). La présente communication a pour objectif d'approfondir cette problématique au travers d'une réflexion sur la sélection de participants à un voyage d'études de courte durée dans un marché émergent.

Mots-clés

Pédagogie active, Évaluation, Mondialisation, Enseignement.

I. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

En 2012, la Faculté des Hautes Études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne (UNIL) a mis en place un cours intitulé « Doing business in emerging markets ». L'enseignement en présence, dispensé à des étudiants de 3^e Bachelor, propose un cadre d'analyse pour structurer une réflexion sur la conduite des affaires dans les marchés émergents. Il vise à la fois à rendre concret le dynamisme de ces marchés, mais aussi à offrir les outils nécessaires pour adapter, voire repenser, les stratégies d'entreprises. L'enseignement s'articule autour de quelques problématiques telles que l'identification des opportunités, les modalités d'entrée et de sortie ou les modèles d'affaires. L'enseignement en présence s'appuie sur des lectures, des études de cas et des conférences d'intervenants externes. Le cours est donné en français, mais toutes les lectures et le matériel pédagogique sont en anglais. Les étudiants inscrits à l'enseignement en présence ont la possibilité de prendre part à un voyage d'études de courte durée (10-12 jours) en Chine durant la pause estivale (ci-après *Shanghai 2012*). Cet apprentissage *in situ* est amené à se répéter annuellement. Le voyage d'études comporte deux volets principaux : une initiation à la Chine au travers de rencontres avec des experts, de visites d'entreprise et de déplacements à l'intérieur du pays; un projet de terrain réalisé en groupe sur l'adaptation du modèle d'affaires d'une multinationale à l'environnement chinois. Le voyage est précédé de 2 jours de préparation et suivi d'une demi-journée de débriefing.

La problématique principale développée dans cette communication est liée à la sélection des étudiants. En effet, l'enseignement *in situ* est destiné à un nombre limité de participants (20-25 sur un effectif total de 70 étudiants inscrits au cours en présence). La limitation du nombre de participants est due à trois raisons principales : pédagogiques, organisationnelles et financières. L'apprentissage expérientiel au travers d'un voyage d'études de courte durée dans un pays étranger/dans un environnement culturel « distant » est largement couvert par la littérature, tant pour les aspects de structuration et de contenu que pour les aspects organisationnels et logistiques [Gordon et Smith, 1992; Koernig, 2007; Spencer et coll., 2007; Sachau et coll., 2010; Deans, 2011]. Mis à part quelques recherches [Porth, 1997; Spencer et coll., 2007], peu d'attention est accordée au processus de sélection des participants. Dans ces recherches, peu d'espace est consacré aux critères et aux modalités de sélection, les participants semblent être « donnés ». Sans surprise, l'évaluation du processus de sélection est, quant à elle, passée totalement sous silence.

A priori très étroite, la problématique de sélection ouvre en fait un vaste champ de questionnement que ce soit du point de vue des modalités et critères de sélection, de l'évaluation du processus de sélection voire de considérations plus pédagogiques. Dès le moment où un des objectifs est de confronter les acquis théoriques aux réalités économiques des marchés émergents, la capacité d'un étudiant à faire ce passage de la théorie à la pratique doit-elle être un critère de sélection? Dans l'affirmative, quel(s) critère(s) mettre en place? Doit-on lier les objectifs d'apprentissage au processus de sélection? Quelle est la taille idéale d'un groupe pour un apprentissage de type expérientiel? Qui doit procéder à la sélection? Comment gérer une situation dans laquelle moins de 20 étudiants répondent aux critères établis? En d'autres termes, faut-il que les critères de sélection soient absolus (seuls sont sélectionnés les étudiants qui répondent aux critères) ou relatifs (on sélectionne d'abord les étudiants répondants aux critères puis on rajoute les « moins mauvais » pour arriver au nombre requis)? Comment pondérer les différents critères de sélection?

II. ORIGINES DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

L'approche pédagogique de *Shanghai 2012* repose sur l'apprentissage par projet de type expérientiel, le but étant que les participants développent une relation directe avec la réalité étudiée. Le dispositif pédagogique mis en place s'inspire en partie de l'expérience accumulée par les institutions nord-américaines et anglo-saxonnes dans la conduite des séjours à l'étranger de courte durée. Il est cependant innovant si l'on se place du point de vue de la Faculté des HEC qui n'avait jamais organisé une expérience d'apprentissage dans un marché émergent et dont l'enseignement est encore relativement peu centré sur l'apprentissage expérientiel. Il l'est aussi si on se place du point de vue de la forte implication demandée aux étudiants (*scavenger hunt*, rédaction de notes de visite, projet de terrain, rédaction d'un rapport de groupe, présentation finale du projet de terrain, rédaction de notes réflexives) allant bien au-delà des 3 crédits ECTS alloués pour le voyage.

Dans l'optique d'évaluation et de la mise en place d'un processus d'amélioration permanente, le projet de voyage d'études a bénéficié d'un budget du Fonds d'Innovation Pédagogique de l'UNIL pour qu'un observateur externe effectue un rapport de terrain. Il a de plus bénéficié de l'appui du Centre de Soutien à l'Enseignement de l'UNIL pour procéder à l'évaluation du dispositif à partir de questionnaires et de « focus group » auprès des étudiants. Pour la première édition, le processus de sélection des étudiants mis en place s'est limité à l'annonce de la modalité de sélection (lettre de motivation), du délai d'inscription et de réponse. Ayant reçu un peu plus d'une vingtaine de candidatures, l'enseignant a décidé, bien que déçu du contenu de la plupart des lettres de motivation, d'accepter tous les étudiants inscrits.

III. BILAN CRITIQUE ET PERSPECTIVE

Le bilan critique est basé sur le rapport de terrain [Loup, 2012], l'évaluation faite par les participants au voyage, l'analyse des notes réflexives rédigées par les participants et les observations de l'enseignant en charge. Bien que les résultats des évaluations des étudiants aient été, dans l'ensemble, très positifs, l'enseignant et l'observateur externe ont repéré des marges d'amélioration. Pour approfondir cette impression, l'enseignant a conduit une pratique réflexive selon le modèle de [Kolb, 1984]. Il a tout d'abord identifié une problématique qu'il a rencontrée : le problème de la sélection des étudiants. De son analyse, il a identifié deux questions principales : Pourquoi sélectionner les étudiants souhaitant s'inscrire dans ce cours ? Comment sélectionner ces étudiants ? Pour tenter d'y répondre, il a mis en perspective la réflexion issue de sa pratique ainsi que les résultats d'une revue de la littérature sur le sujet. Suite à cette analyse, il a pu développer sa théorie personnelle qui devrait pouvoir s'appliquer à la plupart des situations semblables. La partie ci-dessous présentera l'analyse ainsi que la théorie personnelle de l'enseignant.

III.1. Comment sélectionner les étudiants ?

Deux grands modes de sélection sont possibles : limiter le cours en présence à 20-25 étudiants et conserver cet effectif pour le voyage et garder l'effectif du cours en présence ouvert et limiter le voyage d'études à 20-25 participants. Quel que soit le mode choisi, une sélection doit être opérée. Un voyage à l'étranger demande un degré de maturité et de stabilité différent de celui requis « à domicile » [Porth, 1997]. Afin d'évaluer la motivation des étudiants, il suggère de réaliser des entrevues personnelles et demander des lettres de recommandation. Dans le cas de *Shanghai 2012*, la motivation a été uniquement évaluée sur la base des lettres de motivation envoyées par les étudiants. Un certain nombre d'éléments ressortent de ces documents : le fait que nombre d'étudiants ne seraient pas partis seuls dans un pays émergent ; la volonté de mettre en pratique des notions théoriques ; la rencontre avec une autre culture.

Pour ce qui est de l'éligibilité académique, certains auteurs proposent des prérequis et une moyenne minimum. Mais cette question de l'excellence académique se heurte à un « problème de recul ». En effet, l'apprentissage expérientiel a lieu relativement tôt dans le cursus universitaire (c.-à-d., après 5 semestres). La moyenne académique obtenue jusqu'au 5^e semestre donne une indication, mais ne peut en aucun cas servir de critère principal de sélection. Cela est d'autant plus important que la première année HEC fait office d'écramage et la deuxième année reste passablement « technique » voire quantitative.

Quels pourraient être les prérequis à un voyage de type *Shanghai 2012*? Au-delà du fait d'être inscrit au cours en présence, on entre assez rapidement dans des critères plus difficiles à évaluer. Trois options se présentent ainsi à l'enseignant dans la structuration du voyage d'études : l'approche centrée sur les étudiants qui revient à appliquer le « dénominateur commun le plus faible », l'approche centrée sur les objectifs d'apprentissage qui revient à ne le proposer qu'aux étudiants bénéficiant d'une expérience d'apprentissage adéquate et ayant démontré une progression et une motivation suffisantes, l'approche centrée sur le projet professionnel de l'étudiant où on pousse les étudiants à mener une réflexion sur la contribution de ce type d'apprentissage expérientiel à leurs plans de carrière. Comme l'apprentissage est dispensé dans une institution publique, il est exclu que la sélection puisse se faire sur une base économique. Bien que n'étant pas mentionné de manière explicite, l'enseignant responsable du voyage s'est engagé à trouver une solution financière avec la Faculté des HEC si un participant devait renoncer au voyage pour des raisons financières.

Pour ce qui est de la question de la diversité des participants, on peut idéalement espérer avoir une représentation équilibrée entre étudiants et étudiantes, voire entre étudiants issus de filières différentes. En effet, le mélange d'étudiants provenant de différentes filières plus ou moins techniques permet de donner différents éclairages sur certaines thématiques. Il est probablement plus important que les participants soient motivés et préparés que de mettre en place des « quotas ». Vu que le voyage d'études est amené à se répéter annuellement, on peut s'attendre à ce que, sur le long terme, on ait une diversité de participants quant à leur filière et une bonne représentativité homme/femme. La sélection doit-elle tenir en compte des affinités préalables entre étudiants? Parmi les participants, un groupe de 5 personnes était très soudé avant le voyage; la qualité du rapport final rendu par ce groupe était en deçà des autres rapports alors que la présentation intermédiaire du groupe était la meilleure. La charge de travail étant importante durant le voyage, le groupe a pu produire « à moindres frais » un bon rapport intermédiaire. De plus, parmi le groupe « soudé », il y avait un certain déséquilibre au niveau de la motivation, certains participants ayant « suivis » leurs camarades dans le projet plutôt que de s'y être investi personnellement. À l'inverse, un groupe, dont les membres ne se connaissaient pas tous, a particulièrement bien mis à profit la période après le voyage; grâce à un travail en binôme, le groupe a produit un excellent rapport, démontrant ainsi que des affinités préalables n'étaient pas garantes de qualité.

La sélection doit-elle intégrer une composante linguistique et culturelle? Le rapport de terrain a souligné le manque de connaissance linguistique des étudiants, ce qui aurait limité les échanges avec les experts. Pour ce qui est d'une sélection sur la base d'une connaissance préalable du marché émergent visité, il est à noter que, sur les 22 participants au voyage, seules 2 personnes avaient voyagé préalablement dans un marché émergent. Il est donc difficile, voire impossible de fixer un tel critère. De plus, certains commentaires laissent à penser que le voyage a permis de corriger certains préjugés auprès des étudiants. Cette question est aussi liée à un des objectifs du voyage d'études qui est développer un état d'esprit global (*global mindset*) défini ici comme la capacité de penser hors de vues culturelles étroites et d'embrasser la complexité pour une efficacité internationale [Witte, 2010]. Malgré une certaine prise de conscience des différences culturelles, peu d'étudiants ont fait ressortir de manière directe la notion d'état d'esprit global dans les notes réflexives.

Quatre pistes d'amélioration sont proposées [Loup, 2012] :

1. Une lettre motivant leur intérêt pour le voyage d'études, les objectifs qu'ils espèrent atteindre, la manière dont ils pensent pouvoir les atteindre et les compétences qu'ils peuvent faire valoir au sein d'un groupe (expériences, centres d'intérêt, habiletés, etc.)
2. Un projet professionnel ainsi qu'un intérêt, sous cet angle, de prendre part à un tel voyage;
3. Un curriculum vitae;
4. Un dossier photos/dessins illustrant à leur sens ce qu'est l'ouverture d'esprit et/ou leur rapport à l'altérité;

Pour la première édition, l'enseignant a requis des participants une lettre de motivation sans consignes particulières. Il est par contre parti du principe que l'inscription à une telle expérience d'apprentissage présupposait l'ouverture d'esprit et la curiosité intellectuelle. Les séances de débriefing durant le voyage et les notes réflexives après le voyage laissent à penser que le travail de préparation individuel (curiosité intellectuelle) et l'adaptation à un nouvel environnement (ouverture d'esprit) offrent une grande marge d'amélioration, nécessitant probablement la mise en place d'un module spécifique.

IV. CONCLUSION

La communication a abordé la question de la sélection des participants à un voyage d'études dans un marché émergent. Dès le moment où les ressources (financières et humaines) sont limitées, cette problématique peut s'avérer rapidement très complexe et occasionner un investissement important de la part de l'enseignant. L'expérience accumulée au travers de la première édition nous conforte dans l'idée qu'il demeure très important de mettre en place un système de sélection pour ce type d'apprentissage expérientiel. Le système doit être à la fois simple et transparent (pour les étudiants et l'institution). Il est aussi important de mettre en place un processus qui permette d'évaluer le processus de sélection (c'est-à-dire, afin d'aligner objectifs d'apprentissage et sélection des participants). Enfin, et bien que laissé de côté dans cette communication, la problématique de sélection ouvre aussi un champ de questionnement éthique, en l'occurrence si le processus de sélection devrait mettre en avant l'égalité ou l'équité.

RÉFÉRENCES

- Deans, P. C. (2011). A Framework, Learning Outcomes and Lessons Learned for an Undergraduate Short-Term Study Abroad in China. *Journal of Teaching in International Business*, vol. 22, n° 3, p. 193-216.
- Gordon, P. et Smith, D. K. (1992). Planning, Organizing, and Executing Short Term International Exposures for U.S. Students of Marketing and Business. *Marketing Education Review*, vol. 2, n° 1, p. 47-53.
- Koernig, S. K. (2007). Planning, Organizing, and Conducting a 2-Week Study Abroad Trip for Undergraduate Students: Guidelines for First-Time Faculty. *Journal of Marketing Education*, vol. 29, n° 3, p. 210-217.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Loup, S. (2012). « SHANGHAI 2012 » - Projet FIP : Voyage d'études dans un marché émergent. Lausanne, Université de Lausanne.
- Porth, S. J. (1997). Management Education Goes International: A Model for Designing and Teaching a Study Tour Course. *Journal of Management Education*, vol. 21, n°2, p. 190-199.
- Sachau, D., Brasher, N. et coll. (2010). Three Models for Short-Term Study Abroad. *Journal of Management Education*, vol. 34, n° 5, p. 645-670.
- Spencer, S. E., Tuma, K. et coll. (2007). *The guide to successful short-term programs abroad*. Washington, D.C., NAFSA, Association of International Educators.
- Witte, A. E. (2010). The Global Awareness Curriculum in International Business Programs: A Critical Perspective. *Journal of Teaching in International Business*, vol. 21, n°2, p. 101-131.