

# Préambule

## Les talents d'Achille

Mon patron est fantastique. C'est un as du marketing et un cador de la finance. En outre, il pense avoir tout compris de la gestion du temps et de la pédagogie. Il nous a donc convoqués dès potron-minet, plus précisément à 8 heures, juste avant deux négociations ardues avec des hindous qui veulent jouer les durs et des chinois matois qui nous taillent des croupières. Il s'agit d'une séance de formation qui rentre dans le cadre légal de notre DIF<sup>1</sup> (droit individuel à la formation), comme le précise énigmatiquement la convocation que nous avons reçue.

### 8 heures 05

Comme à l'habitude je suis presque à l'heure. Ayant eu juste le temps d'avalier un café en partant de chez moi une heure auparavant, je cherche la cafetière et les viennoiseries pour le creux à l'estomac, juste au-dessus de mon nombril, que j'entends crier famine. Rien !

Ah si ! le dernier collègue arrive avec un cornet de pop-corn et ses voisins mâchouillent en écoutant le boss. L'un pérore, les autres picorent.

---

1. Le DIF a été défini par la nouvelle loi sur la formation présentée dans le dernier chapitre de cet ouvrage.  
En préalable à toute lecture, le lecteur trouvera à la fin de l'ouvrage la signification de tous les sigles utiles à la formation.

Le sujet du jour « Les talents d’Achille<sup>2</sup> », autrement dit, si j’ai bien compris la métaphore, la stratégie marketing pour étouffer nos concurrents. Le boss, transformé pour un couple d’heures en formateur maison, va nous expliquer que, de Sun Tzu à Clausewitz, la stratégie a toujours été une œuvre de dentellière.

Bien sûr, la troupe s’égrène comme à l’accoutumée sur un bon quart d’heure et, avant le dernier arrivé, notre chef communicant s’apprête à introduire la séance en farfouillant dans son attaché-case à la recherche d’on ne sait quoi. Il est huit heures quinze passées de plusieurs minutes déjà et, après un dernier conciliabule avec Sarah, son assistante dévouée, il s’affale négligemment sur un siège entre un tableau blanc qu’il utilise généralement pour griffonner des signes cabalistiques et l’attirail complet du parfait amateur de PowerPoint. Ce dernier lui sert généralement de karaoké en faisant danser frénétiquement ses jambes et ses mains sous la table en un jeu diabolique de cache-tampon. En tout cas, c’est le scénario habituel qu’il semble nous avoir réservé après la réception d’un vague programme réduit à l’essentiel : « Élaborer une stratégie offensive pour faire face à la mondialisation ». Ce titre ressemble fort à une tautologie comme il aurait dit « Concevoir un cœur qui bat pour faire circuler le sang ». Il a probablement oublié de lire Birdwhistell et les pléonasmes ne lui font pas peur.

## 8 heures 20

Il se racle la gorge, dégurgite quelques « euh », se rafraîchit le palais avec un « bon, ben », rajoute un « alors » pour faire bonne mesure, prend son élan avec un dernier « voilà ! », rajoute « donc » pour bien marquer son trouble et, sans regarder quiconque, il se jette à l’eau sans plus respirer. Il finit par lâcher, entre ses maxillaires bloqués par le stress, un discours digne des plus longs marathons : « Donc, je ne vais pas m’éterniser pour vous dire combien je ne suis pas mécontent de vous voir tous, enfin, aujourd’hui réunis pour parler des affaires en cours dans notre département afin de rattraper le temps perdu. Comme je ne suis

- 
2. Personnage central de *Illiade*, tout entier voué à sa colère après la mort de son ami Praxotele, il tue Hector et tous ses ennemis jusqu’à sa mort provoquée par une flèche au talon, lancée par Pâris guidée par Apollon. Cette fin tragique permet à Ulysse d’entreprendre son voyage de retour qui constitue le second tome de Homère : *l’Odyssée*, écrit 8 siècles avant J.-C.

pas spécialiste en formation et que je n'ai pas eu trop le temps de tout préparer dans le détail, j'espère que vous serez indulgents.

Euh, bon ben, voilà, alors donc, c'est tout juste une séance rapide de formation sur nos nouvelles orientations stratégiques que nous devons désormais ne pas perdre de vue. Mais ne vous y méprenez pas, ce n'est qu'une séance informelle, non directive quoi. Alors, c'est à vous de vous exprimer dans le cadre du raisonnable, évidemment et, euh, de travailler en faisant un effort pour atteindre l'objectif que je vous assigne aujourd'hui. OK ? Vous devez être positif ! Sniff, il ne serait donc pas sans conséquence que chacun d'entre vous ne puisse pas ne pas donner son avis sans détour. D'accord ? Par contre, voilà, je ne me sens donc pas – rrrhumpf – en situation de diriger qui que ce soit. Donc, chacun d'entre vous peut s'exprimer librement, sans censure ni préjugés, et c'est d'ailleurs ce que j'ai programmé, d'accord ? »

Les tics commencent à envahir le terrain de ce monologue et à polluer la compréhension de tous. D'ailleurs, mon voisin expert en statistiques a entrepris le comptage et produit de superbes pendus. Il en est à son cinquième et a réalisé un dessin spécial, mi-Droopy (« I'm happy ! ») mi-Gaston Lagaffe (« M'enfin ! »), pour illustrer les reniflements et succions qui marquent les reprises de respiration après des phrases débitées en apnée.

« Alors – rrrhumpf – vous sortez tous de grandes écoles et donc vous avez appris des méthodes d'efficacité personnelle, d'accord, et vous êtes tous, même les nouveaux, assez intelligents pour voir l'intérêt supérieur de l'entreprise et faire marcher vos neurones sans que j'intervienne le moins du monde, sniff. Sinon, d'aucuns pourraient s'en offusquer si j'agissais autrement, n'est-ce pas, Jean-Baptiste, vous la forte tête ? Inutile de vous cacher, je vous ai repéré et je vous tiens à l'œil, d'accord ? En tous les cas, dans cette affaire, vous et tous ceux qui voudraient jouer les malins, je vous attends au tournant, d'accord ?...

Euh, où en étais-je ? Ah oui, donc voilà, Il n'est donc pas inutile de vous rappeler quelques règles élémentaires de fonctionnement de cette affaire pour que nous ne dépassions pas l'horaire prévu. Je ne vais donc pas vous ennuyer davantage avec cette affaire en vous exposant ma vision stratégique des choses, d'accord ? Mais voilà, je me limiterai à quelques points essentiels qui ne sont pas des plus minimes et dont vous ne devez pas négliger l'importance sans

oublier de rester toujours concret. Les grandes idées ne sont pas intéressantes que si elles ne sont pas capables de se mesurer en cash. »

Cinq secondes de silence pour marquer la profondeur de l'aphorisme, afin que chacun puisse le prendre en note avec le symbole du dollar que le boss prend soin d'écrire au tableau d'une écriture rageuse, en soulignant trois fois l'équation « gé-niale » (selon lui) qu'il en tire :  $ID = \$$ . « Voilà. Alors, donc, en premier lieu, il convient de rappeler que tous les manuels de stratégie se fourvoient en nous rappelant les théories de Sun Tzu ou Clausewitz. Pour le premier, il faut "laisser l'État entier", c'est-à-dire respecter ses ennemis en laissant les structures administratives, les détenteurs du pouvoir à leur place, sans rien bouger. Et puis quoi encore ? » Le boss montre à présent ses dents acérées d'alligator de la finance.

« Non, mais oui, ce qu'il nous faut c'est revenir à la stratégie d'Achille, voilà le secret ! », lance-t-il comme un défi. Nous nous regardons, interloqués, car jusqu'à présent aucun de nous n'avait entendu parler des talents de stratégie d'Achille, ni dans les écoles de commerce ni dans les nombreux stages de formation que nous suivons régulièrement dans des organismes de renom. Mon dernier voyage aux USA chez Ford ne m'avait pas davantage préparé à ce scoop. Ma collaboration avec Elf, Airbus ou Toray et mes voyages dans l'Empire du Milieu pas davantage...

« Vous êtes sûr que vous ne confondez pas avec Achille Talon ? », demande Sébastien, le jeune adjoint de direction, le chouchou du boss, le seul à pouvoir prendre la parole sans son autorisation expresse.

« D'accord, je comprends votre étonnement mais, sniff, j'ai passé toute la nuit à relire l'*Iliade* d'Homère. Eh bien ! Achille ne se pose pas de questions. Il – rruumpf – attaque ses ennemis les uns après les autres, il les pourfend de son épée, leur tranche la tête, leur transperce le corps, saute dans ses vaisseaux et poursuit l'ennemi suivant jusqu'à ce que mort s'ensuive. »

Après un rapide regard de faucon vers nous pour constater l'effet produit par son analogie, il poursuit son offensive alors que retentissent neuf coups à l'horloge du clocher voisin.

« Ben, dans cette affaire, c'est exactement ce que nous devons faire désormais. Analysons les talents d'Achille et intégrons en la substantifique moelle dans notre marketing. Voyons ensemble les

produits qui marchent, ceux-là sont nos alliés, gardons-les. En ce qui concerne les canards boiteux, c'est-à-dire tous ces produits qui ont de la peine à dégager de la marge, virons-les, d'accord ? Sniff... En outre, coupons des têtes. Mettons d'abord la pression sur tous nos commerciaux qui n'atteignent pas leur chiffre et, s'ils persistent, réduisons leurs primes, avantages, bonus et autres faveurs. Ensuite passons en revue et transperçons tous ces points de vente qui sabotent notre marque. Engageons une grande enquête auprès de nos clients, et voyons avec une étude de motivation que vous devez organiser puis lancer ce qu'ils attendent de nous. Et faisons encore mieux, d'accord ? Définissez un plan média de l'ensemble de cette stratégie pour que tout le monde, en interne, connaisse nos axes de cette nouvelle stratégie afin que chacun sache qu'il est sur un strapontin. La terreur qu'inspirait Achille faisait déjà fuir ses ennemis. Retenez la leçon ! Voilà, au travail ! Nous avons la matinée pour suivre ce plan et mettre au point cette opération intitulée "Les talents d'Achille." » Il l'écrit au tableau en majuscules pour que chacun le voie bien et retienne cet étonnant cri de guerre.

## 9 heures 25

Il reprend son monologue :

« Voilà, bon, cette affaire est un excellent exercice pratique. Sarah va vous distribuer la documentation et vous pourrez lui confier le secrétariat de séance dont elle me rendra compte ainsi que vous Matthieu. Vous formez des petits groupes, je vous laisse entre vous et à midi je ramasse les copies ! Ce rappel n'était donc pas complètement hors sujet. Avant de vous laisser, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, il ne serait pas inintéressant de faire un tour de table en commençant par... vous ! »

## 9 heures 35

« Eh ben, non mais, je m'appelle Isabelle, je suis responsable de la communication interne et je ne vous dirai pas combien je ne suis pas mécontente de nous rencontrer. Je n'irai donc pas par quatre chemins puisque nous n'avons pas beaucoup de temps. »

« Oui, euh mais non, je suis d'accord avec vous », coupe le boss.  
« Je n'hésiterai pas à vous donner mon avis, car dans cette conjoncture... »

Le voilà reparti pour un tour de monologue.

## **9 heures 55**

«... et n'arrêtons donc pas ce tour de table. À vous ! Sniff... !

– Bon, merci de me donner la parole, donc euh, je m'appelle Monique. Alors donc, je suis responsable de formation des commerciaux, ce qui n'est pas une mince charge avec la mise en place de la nouvelle loi sur la formation dont je ne voudrais pas parler aujourd'hui vu le peu de temps imparti mais je vais résumer les principaux articles... d'abo...

– ... Non, mais euh, c'est pas mal, Monique, mais là – rrrhuumpf – nous perdons du temps. »

## **11 heures 10**

Le boss est toujours là, intarissable depuis plus de trois heures. Sa voix s'est faite plus rauque, son débit s'est emballé, la passion anime son discours. Il ne nous regarde plus du tout et se souvient de nous quand l'un d'entre nous racle la gorge pour essayer de placer un mot. Le tableau s'est enrichi de quelques graffitis qui ressemblent à des courbes enchevêtrées dans des chiffres, ponctués de mots écrits dans un sabir franco-anglais. Quatre d'entre nous ont pu prendre la parole. Nous avons beaucoup appris sur les ennemis d'Achille et nous avons pu faire le tour de la mer Égée. Je suis en douzième position dans le tour de table méthodique qui s'annonce et, à ce rythme j'ai des chances d'intervenir en fin de soirée. Quant à commencer véritablement le travail qui nous a été indiqué...

## **11 heures 55**

Pour moi, c'est l'heure ! Elle était inscrite dans mon agenda, j'y souscris donc. Mes clients m'attendent à deux cents kilomètres de là en début d'après-midi. Je fais un signe de tête à l'assemblée après avoir griffonné un mot à mon voisin, l'un parmi les remarquables spécialistes de la conduite de réunion qui participent à celle-ci. Je suis resté coi pendant près de quatre heures en attendant mon tour pour me présenter, donner mon avis sur le projet et ses objectifs, apprendre des choses pratiques, réfléchir et travailler avec mes collègues en participant activement... Résultat :

j'ai battu mon record de silence. Or c'était la première fois que je voyais mes collègues du service marketing, réunis pour une même séance de « formation » ! Magique, ce tour de passe-passe avec cette éclipse de tout dialogue pédagogique et de tout apprentissage utile...

## 17 heures

Ce vendredi, mon portable annonce un appel manqué. C'est le boss, je le rappelle : « Je ne peux pas vous parler, je suis en voiture, je ne vais pas non plus vous embêter ce week-end, je ne manquerai pas de vous rappeler lundi. »

Je repense à sa séance de formation : organisée par un expert dans son domaine certes, mais en tant que formateur, il y a fort à faire apparemment.

## La semaine suivante

J'ai reçu une convocation pour la prochaine séance de formation pour finaliser le projet en cours tel qu'il a été défini par le boss. Quand ? Même jour ! À la même heure ! Qui ? Pas moi !

**Les talents d'Achille** sont à l'évidence fort différents de ceux d'un formateur. C'est pour éviter la reproduction de ce type de séance que cet ouvrage a été écrit. Nous souhaitons donner à tous les managers des outils simples, pratiques, méthodiques pour ancrer et développer les compétences utiles à la formation des adultes. Nous voudrions leur donner une boîte à outils dans laquelle ils pourront puiser des conseils, des recettes pratiques pour s'exprimer, faire passer leur message et transmettre une information qui soit captée, comprise et crue par ceux auxquels elle est destinée.

Le manager est désormais un modèle d'apprentissage, une source de savoir et un exemple de comportement pour ses collaborateurs. C'est en tout cas ainsi, selon une enquête récente d'Hervé Sérieyx<sup>3</sup>, que ses troupes le conçoivent. Le manager doit montrer son exemplarité dans toutes ses actions de tuteur, de formateur comme dans toutes ses actions quotidiennes où il doit convaincre autrui, emporter son adhésion et le motiver pour une activité.

---

3. Hervé Sérieyx, *Boussoles pour temps de brume*, Village Mondial, 2004, 242 p.

Quant aux formateurs chevronnés, ils pourront conforter leur pratique et, aussi, trouver dans cet ouvrage de nouvelles sources de réflexion, quelques recettes qu'ils pourront améliorer en y rajoutant quelques trucs de métier.

Tous pourront mesurer précisément leurs compétences relationnelles de formateur et s'employer à les perfectionner. Enfin, le rappel de la loi permettra au manager comme au formateur de situer son action dans le cadre voulu par la nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie...

Voici quelles sont les grandes lignes de ce **contrat formateur** que nous proposons à tous ceux qui veulent adapter leur pédagogie aux attentes, aux besoins et contraintes des adultes en formation. Ce contrat propose d'allier interaction, effort soutenu et plaisir d'apprendre afin de développer les compétences de chaque professionnel, enrichir la culture générale de tous et contribuer à l'épanouissement personnel auquel chaque adulte en formation aspire.



# **PARTIE I**

## **Associer l'évaluation à la conception de la formation**

Dans le domaine de la formation des adultes, la notion d'évaluation est souvent réduite à une appréciation finale de la performance du ou des stagiaires à l'issue d'une session en face à face. L'image de « l'examen de fin d'année » hante d'ailleurs l'esprit de nombreux participants qui gardent le souvenir « d'épreuves scolaires » concoctées par des examinateurs décidés à truffer leur sujet de pièges. Le manager qui se prive pendant un jour ou deux de la disponibilité de ses collaborateurs « envoyés en formation » se pose également une question très pratique : est-ce qu'il y aura des résultats « visibles » à leur retour ? Le thème de l'évaluation de la formation (que ce soit du point de vue des organisateurs, du formateur ou des participants) est ainsi souvent traité comme un sujet tabou. Afin d'évacuer les affres du bulletin de notes, tout en montrant que les heures dévolues à la formation ont été utiles, chacun se garde généralement de mesurer de façon méthodique l'apport de la formation, sauf au travers d'un questionnaire « à chaud » rempli dans l'urgence des dix dernières minutes de la formation.

Celui-ci est – le plus souvent – destiné à apprécier la qualité acoustique de la salle, la gastronomie du repas de midi et la capacité de l'animateur à se montrer sympathique. Le manager demandera d'ailleurs discrètement au formateur ce « qu'il pense » d'untel avec qui, décidément, il est très difficile de travailler. Il écouterait aussi son fidèle assistant qui a suivi la formation pour savoir si l'animateur « passe bien ».

Or, à nos yeux, l'évaluation est un processus qui se situe au cœur de la problématique de la formation des adultes et qui irradie sa conception comme son déroulement. Pour le manager comme pour le formateur, l'évaluation est en effet une action fondamentale, car c'est elle qui conduit à :

- concevoir un dispositif d'évaluation des compétences permettant précisément l'évaluation des besoins de formation, en amont, c'est-à-dire avant toute décision de formation ;

- repérer, dans l'activité des personnes, les compétences requises et les écarts entre les niveaux requis et les niveaux présentés par les titulaires d'une fonction ;
- établir un programme de formation en adéquation avec des besoins préalablement évalués et constamment estimés tout au long du processus de formation.

L'évaluation est donc un **processus continu** qui permet de piloter la formation, depuis la détection de besoins de développement de compétences, jusqu'à la validation des nouveaux acquis, en passant par la détermination des objectifs et des modalités de la session (module, séance, séquence) et des moyens pédagogiques qui seront mis en œuvre. Il convient ainsi de définir **l'apprentissage d'un savoir** comme le résultat de la prise en compte des propriétés complexes du système global organisationnel, de sorte que tout dispositif de formation apprécie :

1. la diffusion – plus ou moins bien organisée et pédagogique – du savoir du formateur (qui peut être manager et devient *ipso facto* formateur), incluant des compétences techniques et d'autres domaines comme l'expression orale, la communication voire le maniement des techniques audiovisuelles ou de ressources informatiques ;
2. les capacités de réception et d'assimilation du collaborateur évalué (y compris – outre sa compréhension, sa vigilance et sa réflexion – sa motivation à se remettre en cause pour apprendre et à réagir) ;
3. la relation manager/évalué (générique et particulière) dont les caractéristiques doivent faire l'objet d'une analyse minutieuse ;
4. la pression de l'entourage professionnel qui doit être informé, préparé et stimulé pour concourir au perfectionnement nécessaire à chacun de ses membres ;
5. la sphère personnelle de l'évalué dont les préoccupations familiales et financières (entre autres) servent de toile de fond à tout effort de perfectionnement ;
6. la relation formateur/formé dont la toile de fond s'inscrit dans l'historique particulier enseignant/enseigné et une appréhension d'un « retour à l'école » infantilisant.

C'est pour cet ensemble de raisons que, si l'évaluation et le perfectionnement qui s'ensuit peuvent être effectivement améliorés (il faut y travailler en conscience et avec méthode), beaucoup de paramètres échappent à l'analyse et à la responsabilité du formateur. L'un d'entre eux est pourtant capital : la prise en charge, le suivi, et le contrôle, par le manager, du collaborateur afin que ce dernier puisse effectivement transférer les connaissances acquises en formation dans l'exercice de son activité professionnelle.

Cette conception holistique et systémique de l'évaluation vaut donc la peine d'entreprendre un effort de conception concernant :

- l'évaluation des unités de savoir et de leur enchaînement progressif ;
- l'évaluation des compétences tout au long de la carrière de chacun, avec un fil rouge constitué par la concertation continue entre les acteurs du système ;
- l'évaluation propre des compétences du formateur qui devra lui-même acquérir les compétences requises pour concevoir et animer une session de formation.

À ce titre, l'évaluation doit être conçue comme un processus (1) dans lequel le formateur a pour mission d'amener les participants à un nouveau niveau de compétences grâce à un système d'objectifs normalisé (2).

# 1

## Concevoir un processus intégré

### 1.1 Définitions

**Évaluation et formation constituent un système intégré** dynamique, interagissant en permanence l'une sur l'autre, dans leur conception comme dans leur pratique. L'évaluation intervient dans un processus continu à chaque étape conduisant à concevoir, réaliser et diffuser un savoir qui sera compris et pratiqué. Comme nous venons de l'indiquer ci-dessus, beaucoup de confusions pénalisent la compréhension de l'évaluation. La pratique s'en ressent fortement aussi bien dans la sphère de l'éducation initiale où elle est réduite à une simple note que dans la pratique de la formation des adultes où elle se traduit par un rituel digne d'un banquet de fin d'année.

#### Évaluation : les verbes pour le dire...

**Apprécier** : c'est donner un prix à quelque chose, se traduit par un chiffre.

**Évaluer** : donner une valeur marchande à quelque chose, se traduit par une valeur chiffrée.

**Estimer** : calculer approximativement, donner une valeur approchée.

**Noter** : donner une appréciation, souvent quantifiée, noter le personnel, noter une copie.

**Mesurer** : calculer les dimensions ou caractéristiques d'un objet à l'aide d'un étalon.

**Valoriser** : mettre en évidence une caractéristique d'un objet.

D'autres verbes peuvent aussi être utilisés comme synonymes pour nuancer le propos : étalonner, jauger, calibrer, délimiter, limiter, proportionner, échelonner, hiérarchiser, spécifier, qualifier, juger, valider, comparer, chiffrer, quantifier, qualifier...

Dans chacune de ces actions, il s'agit de déterminer une ou plusieurs caractéristiques à identifier en fonction d'un étalon préalablement déterminé. Ces deux éléments vont alors servir de base à une méthode qui va caractériser la mesure, soit directement, soit par analogie, soit par approximation. L'histoire des sciences montre que – même dans les sciences dites exactes – il a été procédé ainsi. Thalès, par exemple, appelé par les Égyptiens pour mesurer la hauteur de la pyramide de Kheops, s'est servi de sa propre ombre portée par le soleil pour inférer ladite hauteur<sup>1</sup>.

En tout état de cause, en matière d'appréciation ou d'évaluation des personnes, cette mesure doit se faire en concertation avec les parties concernées. En matière d'évaluation des compétences, l'étalon de mesure est constitué par un référentiel de compétences dont les divers domaines, niveaux, unités et degrés permettent de s'accorder sur une mesure précisément identifiée et qualifiée.

Évaluation et diffusion du savoir s'entremêlent ainsi constamment, dans un processus dont l'interaction entre formateur et participant à la formation permet d'ajuster, tout au long de sa diffusion, le savoir aux écarts constatés pendant les différentes étapes de l'apprentissage. Celui-ci constitue un ensemble pédagogique dans lequel il convient de distinguer : un module, une séance, une séquence, l'apprentissage complet d'un ou plusieurs domaines de compétences.<sup>1</sup>

### 1.1.1 Un module

C'est un **savoir homogène insécable** repéré par un intitulé appartenant à un niveau dans un domaine de connaissance particulier. C'est en quelque sorte la brique élémentaire dans la construction d'un savoir et l'acquisition d'un apprentissage. Chaque module répond à un objectif particulier d'apprentissage du formateur d'une part, il est dispensé en fonction d'un besoin repéré chez les participants d'autre part. Le repérage de ce besoin est le résultat d'une évaluation réalisée sous différentes formes ; question, questionnaire, exercice, passage au tableau, discussion, jeu de rôle...

De la même façon qu'une molécule est une brique élémentaire de la matière, composée à son tour d'éléments que l'on découvre de plus en plus petits et de plus en plus fondamentaux (atome, électrons, quasars, etc.), un module comporte des éléments plus petits, comme des définitions, qui constituent en eux-mêmes des sous-modules

---

1. Cité par Claude Allègre, *Un peu de science pour tout le monde*, Fayard, Livre de poche, 2003, p. 122.

élémentaires, et ainsi de suite en fonction des demandes de précision des participants.

**Par exemple** : le cerveau, les émotions, les hormones, la dopamine... La comptabilité, le bilan, les ratios... Marketing, étude de marché, étude de motivation, segmentation...

D'autre part chaque module ne s'enchaîne pas à un autre, plus grand ou plus petit, de façon linéaire mais de manière itérative et modulaire en fonction de l'objectif pédagogique. Ainsi chaque module conduit à envisager l'acquisition d'un élément comme une arborescence, laquelle peut correspondre à une carte mentale dans la réception et la mémorisation dont elle peut faire l'objet par l'apprenant. Le cerveau peut conduire à expliquer les neurones, le fonctionnement synaptique, les neurotransmetteurs ainsi que de multiples autres sous-ensembles modulaires en fonction de l'intérêt des apprenants et des objectifs pédagogiques poursuivis.

En poursuivant l'analogie, chaque définition appelle des explications modulaires supplémentaires auxquelles il convient de répondre en fonction du temps disponible, de l'objectif et du sujet traité. Pour le formateur, ces unités élémentaires doivent faire l'objet d'explications d'une dizaine de secondes et pourront être détaillées plus tard en fonction des besoins. Ces explications élémentaires font donc l'objet d'un apport instantané et il est exclu de répondre par un vague « *on verra cela plus tard* » qui bloque la compréhension et – surtout – inhibe la motivation de l'apprenant. Ces brèves réponses ont pour fonction de meubler l'incertitude du participant, suite à sa demande, afin de lui permettre de comprendre le module ou la séance en cours.

### 1.1.2 Une séance

C'est une étape qui regroupe plusieurs modules dans une unité de temps déterminée et limitée (2 heures, demi-journée ou journée entière). Elle permet d'inclure des illustrations pratiques du savoir modulaire apporté et fait l'objet de fréquentes interactions avec le groupe des participants dont chacune est l'occasion d'évaluer la compréhension du savoir apporté ainsi que les acquisitions de l'apprentissage. Chaque séance, au début, fait en outre l'objet d'une évaluation formalisée sous forme d'un résumé ou d'un bilan

produit par le participant et, à la fin, une synthèse produite en interaction avec le groupe sous l'une des multiples formes indiquées ci-dessous (1.2.1).

L'objectif de cette évaluation continue est double : consolider l'acquisition en validant fréquemment par ce bilan et cette synthèse la mémorisation effectuée par les apprenants d'une part ; mobiliser l'attention de ces derniers en les mettant constamment à contribution d'autre part.

### **1.1.3 Une séquence (ou session)**

Elle est composée par l'ensemble des séances dans une unité de temps étalée sur une durée définie : bimestre, trimestre, semestre, année (à l'université la référence est 24 heures alors que le DIF la cale 20 heures par an) et pour un ensemble homogène de connaissances ou un domaine de compétences. Elle est consacrée à l'apprentissage d'un domaine de compétences dans son intégralité, voire à un sous-domaine important ou à une partie essentielle du domaine. Dans le premier cas, le processus d'apprentissage suit la progression indiquée par la hiérarchisation du domaine en niveaux croissants de complexité.

### **1.1.4 Un domaine de compétence**

Il est constitué par l'ensemble des savoirs, des savoir-faire, des savoir-faire faire et des savoir-être relatifs à une spécialité : de l'algèbre à la zinguerie en passant par la comptabilité, l'électricité, la gestion financière ou la mécanique des fluides. Chaque domaine peut être décomposé en plusieurs sous-domaines et plusieurs domaines peuvent être regroupés dans un champ de connaissances : les mathématiques regroupent l'algorithmique, l'algèbre, la géométrie, les statistiques, les probabilités, et bien d'autres disciplines tandis que la communication capte l'expression, la linguistique, la communication interpersonnelle, l'étude des médias...

L'acquisition d'un domaine peut donc être conçue comme l'acquisition de connaissances regroupées dans une séquence, décomposée en séances, elles-mêmes décomposées en modules de base. Cette conception modulaire de l'apprentissage doit permettre une acquisition



hiérarchisée des différents modules qui le composent, puis faciliter l'intégration de l'évaluation des connaissances acquises par les apprenants à l'occasion de chacun des modules.

### 1.1.5 Un paradoxe à résoudre

Dans le cadre des organismes conventionnels (administration, établissements sanitaires et sociaux, organismes publics : EDF, SNCF, RATP), l'évaluation va de pair avec la notation traditionnelle. Celle-ci peut être intelligemment renouvelée en concertation entre les partenaires sociaux, ou bien entre un manager et ses collaborateurs, grâce aux notions centrales de l'évaluation que nous venons d'indiquer : établissement d'un référentiel de compétences, concertation de l'équipe pédagogique, conception intégrant de façon continue évaluation et apprentissage.

## 1.2 L'évaluation : une mesure des compétences

Le processus de l'évaluation se développe en référence constante à la mesure des compétences. Celle-ci est effectuée tout au long de leur acquisition par les stagiaires des formations, en référence aussi aux compétences multiples développées par le formateur sur le fond (le savoir transmis) ainsi que sur la forme (les modalités psychopédagogiques). Un référentiel des compétences plus ou moins détaillé de chacune des compétences utiles à un organisme de travail, constitue l'étalon de mesure de toute évaluation. Son utilisation conduit à définir, de par les unités de compétences qui le composent, des objectifs de formation précis utiles aux trois parties prenantes : le manager, le formateur et, bien sûr, le salarié envoyé en formation. Les besoins de ce dernier ont pu être précisément mesurés : ils sont le résultat des écarts existants entre son savoir et ses pratiques, et ceux exigés par sa fonction.

### 1.2.1 Une approche fonctionnelle

**L'évaluation** est une mesure essentiellement qualitative et interactive qui se fait **avant** toute unité pédagogique, **pendant son**

**déroulement et après sa réalisation** par différents moyens formels et informels :

- **avant, pendant et après** tout module de façon formelle : par exemple des quiz ou QCM<sup>2</sup> de définitions, des questions de connaissances et des demandes de précisions concernant les attentes des apprenants ;
- **avant, pendant et après** toute séance : outre les moyens précédents par une interview de groupe, des questions individualisées ou des exercices ;
- **avant, pendant et après** toute séquence : aux moyens précédents peuvent être associés des travaux en binôme ou en groupe, des jeux de rôles, des mises en situation.

Cette évaluation s'opère en **concertation entre le formateur et les participants**, par oral, par écrit et par tout moyen utile en fonction d'une analyse préalable et d'une décision instantanée faite sur l'utilité et la pertinence de la modalité choisie. Elle comporte des éléments **objectifs** en rapport avec le référentiel préalablement établi. Elle inclut aussi l'évaluation des **pratiques pédagogiques** mises en œuvre par le formateur. Ses résultats, portant à la fois sur la forme et sur le fond, le conduisent à tirer des enseignements afin de viser une meilleure adaptation de sa pratique vis-à-vis du groupe en formation ou pour affiner son programme.

Dans cette optique, **l'évaluation doit être conçue** comme un processus continu intégré au programme d'apprentissage, qui concerne à la fois les stagiaires et le formateur pour favoriser la mémorisation des uns et la pratique de l'autre (*cf.* tableau 1.1).

---

2. QCM : questions à choix multiples.