

DE LA CONNAISSANCE À LA COMPÉTENCE



Alain Fernandez

MIMISMO

Du même auteur

Aux Éditions Eyrolles

- Les tableaux de bord du manager innovant
- L'essentiel du tableau de bord (5^{ème} édition)
- Le chef de projet efficace (6^{ème} édition)
- Les nouveaux tableaux de bord des managers (6^{ème} édition)
- 44 astuces pour démarrer votre business
- À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant
- Les systèmes d'information : Art et pratiques (collectif)
- Le bon usage des technologies expliqué au manager

Les guides pratiques Mimismo

- La transformation démocratique de l'entreprise
- Un bonheur imaginaire
- Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête
- Perfonomique

Copyright © 2025 Alain Fernandez

Éditions Mimismo ®

Copyright : Toutes les marques citées sont des marques déposées par leur propriétaire respectif.

*Les analphabètes du XXI^e siècle ne seront pas
ceux qui ne savent ni lire ni écrire. Ce seront
ceux qui ne savent pas apprendre,
désapprendre et réapprendre.*

Alvin Toffler

DE LA CONNAISSANCE À LA COMPÉTENCE

*L'autoformation, ce n'est pas uniquement se
former soi-même, c'est aussi être l'acteur de la
formation*

Objectif	Identifier la ou les quelques compétences à acquérir.
Résultat attendu	Le périmètre du champ d'étude est alors bien délimité.
Conseil	Il vaut mieux se contenter de ne viser que très peu de thèmes d'étude à la fois, quitte à relancer ensuite une autre autoformation.
Risques d'échec	Un manque de précision, un projet trop vague, des compétences mal identifiées, les questionnaires sont justement là pour éviter ces erreurs. Autant y répondre consciencieusement.

SOMMAIRE

DE LA CONNAISSANCE À LA COMPÉTENCE	4
De la connaissance à la compétence	8
Qu'est-ce qu'une compétence ?	9
Comment différencier la compétence de la connaissance ?	9
Un exemple concret	10
1. Les connaissances à maîtriser	11
2. Les capacités de l'enseignant	11
3. Les attitudes à adopter	11
Remarque	12
Comment prend-on conscience du besoin d'acquérir de nouvelles compétences ?	13
1 ^{er} temps : J'ignore que je suis incompetent. « Pourquoi devrais-je commencer une autoformation ? »	13
2 ^e temps : Je suis conscient de mon incompetence. « Je commence sans tarder une autoformation »	13
3 ^e temps : Je suis conscient d'être compétent. « Je mets en pratique mes connaissances »	14
4 ^e temps : J'ignore que je suis compétent. « Je suis maintenant très expérimenté »	14
Le diagnostic des besoins	14
1) Identifier les compétences désirées	15
2) Quel est mon bagage initial ?	16
3) Les ressources sont-elles aisément accessibles ?	16
4) Deux questions cruciales	17
5) À quoi puis-je me raccrocher en cas de découragement passager ?	18
Les erreurs à ne pas commettre	19
Perdre son temps à acquérir des compétences « jetables »	19
Se contenter d'un simple « vernis »	19
Ne pas suffisamment considérer la phase de mise en pratique	19
Comment s'évaluer ?	22
Les enseignements de l'évaluation	23
L'évaluation est aussi un éclairage sur sa personnalité	24

La compétence : du penser au faire	25
Évaluer ses compétences	25
1. Novice	25
2. Débutant avancé	25
3. Compétent	26
4. « Pro »	26
5. Expert	26
Le bilan	27
Comment utiliser le modèle	27
En pratique	27
• Faire face à une situation originale	28
• Adopter systématiquement une approche analytique	28
• Adopter une approche synthétique	29
• Suivre un raisonnement rationnel	29
• Suivre un raisonnement intuitif	29
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>31</i>

De la connaissance à la compétence

En seconde partie, nous préciserons quelques pistes pour **passer de la connaissance à la compétence**. En effet, la connaissance n'est pas toujours suffisante notamment dans le cadre d'une autoformation à visée professionnelle. Nous en profiterons pour proposer une méthode d'évaluation de l'acquisition des compétences.

Pourquoi décide-t-on d'entreprendre un programme d'autoformation ? Vraisemblablement parce que l'on se sent dans une situation qui ne nous satisfait pas totalement. On a conscience de ses lacunes pour un champ de **connaissances** qui nous attire particulièrement, et qui pourrait être bénéfique pour l'exercice de notre métier et l'évolution de notre carrière. Bref, on souhaite étendre son **éventail de compétences**. Mais quelles sont celles qui nous font défaut ? L'identification des compétences à acquérir est bien la question fondamentale pour démarrer un plan d'autoformation pertinent. Mais avant de commencer, mettons-nous d'accord sur la définition des termes « compétence » et « connaissance ».

Qu'est-ce qu'une compétence ?

Le dictionnaire interministériel propose la définition suivante :

« La **compétence** résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable. »

Cette première définition n'est pas très éloignée de celle proposée par l'*Afnor* (FD X50-183) :

« La compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution. »

Il manque cependant à cette dernière la notion **d'évaluation**. Cette notion est fondamentale, nous utiliserons donc la première définition comme référence.

Le passage à l'action est une condition essentielle. Une compétence, ce n'est pas que du savoir, c'est aussi de la pratique, du savoir-faire.

Prenons le cas d'un soudeur professionnel. Il maîtrise parfaitement l'usage de ses outils, il sait identifier les matériaux à unir, et choisit la technique la mieux adaptée en tenant compte des risques potentiels. Un soudeur de l'industrie pétrochimique est confronté au quotidien aux questions de sécurité. Il est compétent, il sait donc aussi évaluer la qualité de son travail.

Comment différencier la compétence de la connaissance ?

Le dictionnaire interministériel apporte à ce sujet une définition claire et univoque :

« La connaissance s'applique aux savoirs théoriques et techniques qui s'acquièrent par formation, expérience professionnelle ou extraprofessionnelle. La compétence ajoute une dimension pratique, l'habileté de mise en œuvre des connaissances en une situation bien spécifique. »

L'Éducation Nationale résume assez bien le propos. Elle définit l'acquisition d'une compétence ainsi :

1. La personne compétente possède les **indispensables**

- connaissances** pour exercer la compétence demandée.
2. Elle dispose de la **capacité** pour réaliser les tâches qui lui sont dédiées.
 3. Elle est en mesure d'adopter les **attitudes** adéquates pour affronter les situations spécifiques.

Cette définition est particulièrement intéressante. Elle dissocie bien la phase théorique de la phase pratique, et précise pour cette dernière l'importance de disposer des bonnes attitudes comportementales lorsqu'il s'agit de passer à l'action. Être compétent, c'est aussi être capable de s'adapter à de nouvelles situations, de nouveaux contextes pour exercer son talent dans les règles de l'art.

Un exemple concret

Tout enseignant de l'enseignement supérieur se doit de maîtriser l'outil informatique. Le certificat informatique et internet de l'enseignement supérieur, le C2I2¹, valide le niveau requis.



Nous allons utiliser cet exemple puisé dans le référentiel de l'éducation nationale pour illustrer la définition précédente.

« Maîtriser les technologies de l'information et de la communication » peut sembler un vaste programme, mais c'est

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Certificat_informatique_et_internet_niveau_2_-_Enseignant

justement la précision des connaissances, des capacités et des aptitudes qui vont nous permettre de fixer le périmètre de ladite compétence.

1. Les connaissances à maîtriser

- ✓ Les connaissances relatives aux compétences inscrites dans le référentiel du Certificat Informatique & Internet « enseignant » (C2I2)².
- ✓ Les droits et devoirs liés aux usages des Technologies de l'Information et de la Communication.

2. Les capacités de l'enseignant

Être capable de :

- ✓ Concevoir, préparer et mettre en œuvre des contenus d'enseignement et des situations d'apprentissage s'appuyant sur les outils et ressources numériques.
- ✓ Participer à l'éducation aux droits et devoirs liés aux usages des technologies de l'information et de la communication.
- ✓ S'impliquer dans l'éducation à un usage civique, éthique et responsable des réseaux numériques ouverts sur l'internet et à leurs risques et dangers éventuels.
- ✓ Utiliser les Tic et les outils de formation ouverte et à distance pour actualiser ses connaissances.
- ✓ Travailler en réseau avec les outils du travail collaboratif.

3. Les attitudes à adopter

Observer une attitude :

- ✓ Critique vis-à-vis de l'information disponible.
- ✓ Réfléchie et responsable dans l'utilisation des outils interactifs exigée des élèves.

² <http://www.education.gouv.fr/cid54844/esrs1000461a.html>



Il actualise ses connaissances et compétences au cours de son exercice professionnel.

Source : Compétence n° 8

<http://www.education.gouv.fr/cid52614/menh1012598a.html>

En résumé, même si l'acquisition des connaissances représente une part importante du processus d'autoformation, elles ne sont guère suffisantes pour prétendre à de nouvelles compétences. Encore faut-il savoir les mettre en pratique et disposer de la capacité de jugement adéquate pour affronter les situations inédites.

Les professionnels en exercice ne seront pas surpris de ce constat. Ils savent parfaitement que ce n'est qu'au terme de nombreuses heures de pratique qu'ils pourront exercer leur compétence dans les meilleures conditions.

Remarque

Depuis déjà bien des années, l'outil informatique a poussé la porte de l'entreprise et impose ses règles à la large majorité des métiers. Bien des professionnels, dont l'informatique n'est pas le métier, se contentent de maîtriser quelques fonctions élémentaires de l'outil pour accomplir leur tâche. Il est bien évident que ce niveau basique de connaissance est totalement insuffisant dans une société informatisée comme la nôtre actuellement. Les plus prévoyants comprendront aisément qu'il est plus qu'utile de se doter de solides compétences dans ce domaine pour mieux maîtriser les technologies de l'information. Les certificats de type C2I proposés par l'éducation nationale pour ses étudiants et ses enseignants sont particulièrement bien conçus. Je ne saurais que trop inviter le lecteur intéressé par l'acquisition des compétences de ce type, de se procurer le programme de ces certificats afin de préparer le cadre de son autoformation.

Comment prend-on conscience du besoin d'acquérir de nouvelles compétences ?

Étudions ce modèle en quatre temps, depuis l'incompétence ignorée jusqu'à la compétence pleinement assumée.

1^{er} temps : J'ignore que je suis incompetent. « Pourquoi devrais-je commencer une autoformation ? »

L'individu s' imagine suffisamment compétent pour accomplir les tâches qui lui sont dévolues. Il ne voit pas l'intérêt de se former et d'évoluer. Laurence J. Peter démontrait dans « Le principe de Peter », un best-seller qui a marqué bien des générations de managers et de salariés, que chacun d'entre nous finissait un jour ou l'autre par atteindre son niveau d'incompétence. À force de promotions, une fois le sommet de sa carrière atteint, l'individu était affecté à un poste pour lequel il ne présentait aucune disposition³.

Depuis, il est vrai que l'ascenseur social est tombé durablement en panne. Ce constat de l'incompétence qui nous guette à force de promotion n'est plus une règle aujourd'hui.

Dans le cas le plus courant, l'individu ignore son incompétence tant qu'il n'a pas été mis en une situation inhabituelle nécessitant une rapide prise de décision.

2^e temps : Je suis conscient de mon incompetence. « Je commence sans tarder une autoformation »

Cette prise de conscience n'est pas toujours la plus évidente. Il n'est pas si facile de s'évaluer objectivement, d'admettre et d'identifier ses lacunes et incapacités. C'est pourtant là le **point de départ d'un cycle d'autoformation**.

Une fois mis en situation, le futur apprenant commet des erreurs.

³ Le Principe de Peter de Laurence J. Peter et Raymond Hull Le Livre de Poche

Il prend conscience de son incompetence et juge qu'il est alors temps d'agir pour y remédier.

Il entreprend sans tarder une autoformation adaptée avant que ses lacunes ne soient notoires.

3^e temps : Je suis conscient d'être compétent. « Je mets en pratique mes connaissances »

L'apprenant a acquis les connaissances nécessaires et connaît les gestes de son métier. Il sait donc exécuter sa tâche mais doit encore réfléchir pour bien la réaliser.

Certaines phases de son métier demandent encore un effort de réflexion pour être bien exécutées.

Des erreurs sont toujours possibles, notamment lorsque le contexte diffère de celui du cycle d'apprentissage.

4^e temps : J'ignore que je suis compétent. « Je suis maintenant très expérimenté »

Avec la pratique répétée, on finit par oublier que l'on est compétent. Les gestes les plus délicats et les actes les plus difficiles sont réalisés avec une grande justesse sans en avoir même conscience. Que l'on soit violoniste, maçon, mécanicien ou informaticien, on estime que quelques milliers d'heures de pratique sont nécessaires pour atteindre ce stade ultime de la compétence absolue⁴.

Le moment est alors venu de partager ses compétences et les connaissances pratiques associées, que ce soit en animant des formations et des séminaires, en écrivant un livre ou, plus simplement, en tenant un blog.

Le diagnostic des besoins

Voyons maintenant comment établir un diagnostic de ses besoins en compétences. Il est recommandé de s'accorder le temps nécessaire pour répondre avec la plus grande honnêteté à ce petit questionnaire. C'est un outil personnel qui permet d'être en phase avec ses motivations profondes.

⁴ Richard Sennett, Ce que sait la main. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

1) Identifier les compétences désirées

Pourquoi en ai-je besoin ?

Avant de commencer, il est prudent d'identifier la valeur que l'on accorde à chaque compétence désirée dans les dimensions professionnelle, personnelle et sociale. Cette prise de conscience préalable est importante pour prévenir les inévitables phases de démotivation fulgurantes qui ne manqueront pas de survenir, aucun doute à ce sujet.

La valeur professionnelle

- ☐ Cette compétence est-elle réellement indispensable pour mieux exercer mon métier et bâtir une carrière durable ?
- ☐ Cette compétence m'ouvre-t-elle de nouvelles perspectives ?
- ☐ Cette compétence ne risque-t-elle pas d'être obsolète à court ou moyen terme ?
- ☐ Au contraire, cette compétence enrichit-elle les fondamentaux de ma profession ?

La valeur personnelle

- ☐ Cette compétence sera-t-elle utile pour me construire personnellement ?
- ☐ Serai-je satisfait de la posséder ?
- ☐ M'incitera-t-elle à pousser plus avant ma formation et donc mon acquisition de connaissances ?

La valeur sociale et relationnelle

- ☐ Cette compétence est-elle susceptible de contribuer à enrichir l'image que les autres ont de moi ?
- ☐ Sera-t-elle utile pour bâtir ma réputation ?

Pourquoi est-ce important ?

C'est évidemment une question personnelle.

Quelques réponses types :

- ☐ J'ai perdu un peu de temps depuis mes études et il est temps que je me mette à jour.
- ☐ Mon métier a bien évolué et j'ai besoin de prendre du recul.
- ☐ Mon métier ne me plaît plus et je voudrais en changer.

- ☐ Mon métier n'est plus reconnu à sa valeur et je voudrais donner une inflexion à ma carrière.
- ☐ J'aimerais améliorer mes compétences dans l'exercice de mon métier et parvenir à un niveau d'expertise reconnu par ma communauté.
- ☐ J'aimerais étendre mon domaine de connaissances pour être en mesure de prendre de meilleures décisions.
- ☐ J'aimerais obtenir une promotion.
- ☐ J'aimerais bénéficier d'une meilleure rémunération.
- ☐ J'aimerais exercer un métier avec des responsabilités plus étendues, quitte à changer d'entreprise.
- ☐ J'aimerais évoluer vers un métier mieux rémunéré, quitte à changer d'entreprise.
- ☐ J'aimerais prendre le temps d'apprendre sérieusement des sujets qui me tiennent à cœur.
- ☐ Autres raisons, développez

Cette liste n'est pas exhaustive, chaque auto-apprenant la complètera.

2) *Quel est mon bagage initial ?*

C'est l'occasion de profiter d'un **bilan de compétences**. Si celui-ci est bien orienté vers la finalité choisie, les résultats du bilan répondront à la question posée.

Bilan de compétences : <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/evoluer-professionnellement/bilan-competences>

Il est difficile d'entreprendre seul une formation sur un thème que l'on ne connaît pas. Il est nettement préférable d'être déjà sensibilisé au sujet. Dans tous les cas, il vaut mieux ne pas brûler les étapes en attaquant directement des thèmes bien trop complexes d'entrée de jeu, même s'ils correspondent aux compétences visées. Si le thème exige des prérequis, autant s'assurer de bien les posséder avant de se lancer.

3) *Les ressources sont-elles aisément accessibles ?*

- ☐ Quelles sont les ressources disponibles ?
- ☐ Peut-on les estimer en quantité, en variété et en qualité ?

- ☐ Les auteurs reconnus écrivant sur ce sujet publient-ils régulièrement ?
- ☐ Leurs travaux sont-ils aisément accessibles (sites web, articles, ouvrages publiés...) ?
- ☐ Le thème d'étude choisi intéresse-t-il une frange notable de la population ?
- ☐ Sera-t-il donc possible de se rapprocher d'autres auto-apprenants ?
- ☐ Comment m'organiser sans (trop) perturber mon emploi du temps ?

Il est désormais tout à fait concevable d'entreprendre un solide programme de formation en ne disposant que d'un budget réduit à l'extrême. C'est une chance que nous offre le web. En revanche, il faudra consacrer du temps et de l'énergie pour mener le projet à son terme.

4) Deux questions cruciales

Comment m'organiser sans nuire à mon efficacité professionnelle ?

À moins d'être totalement détaché des contraintes professionnelles, à l'occasion d'un congé individuel de formation par exemple, il faudra apprendre à composer entre sa formation et l'exercice de son métier. Seule une parfaite organisation à laquelle on ne manquera pas de se contraindre permet de conjuguer métier et autoformation.

Si le thème de la formation n'est pas trop éloigné du contexte professionnel, c'est aussi l'occasion de mettre en pratique sans tarder l'enseignement acquis et de précipiter un peu l'acquisition des compétences désirées.

Comment m'organiser sans (trop) perturber ma vie personnelle ?

Il est déjà bien difficile de jongler avec son emploi du temps pour mener une vie équilibrée, c'est-à-dire une vie où l'on parvient à conjuguer son activité professionnelle, ses loisirs, le temps dédié à sa famille et les activités extraprofessionnelles. Pourtant il faudra bien trouver un espace dans son agenda pour caser son programme d'autoformation.

On sait désormais qu'une vie professionnelle trop intense peut se transformer en un véritable amplificateur de tensions conjugales. À

chacun de résoudre du mieux possible cette équation à multiples inconnues en tenant compte des conséquences à moyen terme.

5) À quoi puis-je me raccrocher en cas de découragement passager ?

Au cours d'une longue formation, l'enthousiasme ne sera pas au beau fixe tous les jours. Le sentiment de ne plus progresser, la difficulté de se concentrer, et l'impression de perdre son temps face à des enseignements particulièrement ardues sont autant de causes de découragement qu'il s'agit de surmonter coûte que coûte. Pour contribuer à résoudre la problématique de la démotivation, les spécialistes des sciences sociales font appel à la théorie des [deux motivations](#) :

La **motivation intrinsèque** et la **motivation extrinsèque**.

La motivation intrinsèque

Elle est essentiellement liée au plaisir qu'éprouve celui qui suit une formation. Il est motivé par sa passion pour le sujet et l'envie d'en savoir toujours plus. Le besoin de satisfaire sa curiosité et le sens de l'étonnement permanent, pour ne pas parler d'émerveillement, sont les moteurs pour conserver son enthousiasme.

La motivation extrinsèque

Lorsque la motivation intrinsèque s'émousse, lorsque l'enchantement et le goût d'apprendre sont en berne, on peut alors tenter de recourir à des mobiles extérieurs présentés comme des récompenses. Si l'on n'a pas fait pas l'erreur de sélectionner des objectifs trop ambitieux lors de la première habitude, l'accession à ces derniers sera perçue comme un encouragement à poursuivre son plan de travail. C'est là une récompense personnelle.

Aussi, en cas de découragement passager, il est recommandé de « s'auto-stimuler » en étudiant le parcours accompli et la distance nous séparant du prochain objectif. Pour renforcer sa capacité de persévérance et retrouver la confiance en soi et le courage de poursuivre, il est aussi bien utile de reprendre contact avec les finalités de cette démarche d'autoformation.

Si l'on a pris soin de bien remplir les premières rubriques du diagnostic des besoins, il suffira de s'y reporter pour retrouver un point d'appui, tel que changer de métier, obtenir une promotion ou une

meilleure rémunération par exemple. Enfin, il est aussi utile de participer à des groupes de travail pour profiter de l'émulation collective et retrouver le goût d'apprendre.

Les erreurs à ne pas commettre

Perdre son temps à acquérir des compétences « jetables »

Seules les compétences issues d'un rapide « formatage » au cours d'une formation accélérée sont périssables et éphémères. Censées répondre aux exigences du changement continu, elles sont des freins à l'adaptation dans le sens où elles ne sont que réflexes et acquisitions d'habitudes rigidifiées par une pratique sans réflexion de fond.

A contrario, les véritables compétences acquises au terme d'une solide formation et d'une pratique assidue sont un très net avantage. Celui qui cumule compétences et expériences est bien plus à l'aise pour résoudre les problèmes inédits. Il est plus tolérant à l'incertitude et il sait mixer les savoirs d'horizons différents pour découvrir les solutions originales. Adeptes du système « D », il sait déployer son ingéniosité sans attendre que les procédures apprises ou imposées débloquent miraculeusement le problème où elles l'ont bien souvent plongé.

Se contenter d'un simple « vernis »

L'autoformation n'est recommandée ni pour les dilettantes ni pour les velléitaires. Entreprendre un programme d'autoformation conséquent exige des efforts de tous les instants. Quelles que soient les connaissances ou les compétences que l'on souhaite acquérir, il sera toujours indispensable d'étudier les fondamentaux comme nous avons appris à lire, à écrire et à compter dans notre petite enfance.

Bien des thèmes de la formation, et ce, quelle que soit la science choisie, sont peut-être moins séduisants et plus rébarbatifs que ce que l'on espérait. Il faudra tout de même consacrer du temps et de l'énergie pour les étudier. Certains concepts resteraient inaccessibles sans ce bagage préalable.

Ne pas suffisamment considérer la phase de mise en pratique

Une compétence s'acquiert sur le terrain. Les connaissances sont

indispensables, mais sans le savoir-faire elles ne sont pas suffisantes. Il est évidemment plus profitable de choisir un thème de formation pas trop éloigné de son activité professionnelle afin de mettre en pratique sur le terrain chacun des acquis.



Comment s'évaluer ?

C'est l'étape la plus délicate de la démarche. Il n'est pas évident d'évaluer seul sa propre performance lorsque depuis notre plus jeune âge, nous avons toujours été jugés par un regard extérieur. Dans le cadre de l'autoformation, il ne s'agit plus d'être jugé pour être sélectionné, promu ou éjecté du parcours que l'on avait choisi. L'évaluation remplit un tout autre rôle bien plus important. Elle est indispensable pour bien identifier les points qui soulèvent des difficultés et méritent d'être réétudiés et approfondis.

Si les objectifs de formation sont bien choisis, l'évaluation n'est pas une affaire en soi. Au cours de l'habitude n°1, nous avons pris soin de choisir des objectifs quantifiables. Si l'objectif n'est pas encore atteint au moment de l'évaluation, il n'est pas bien difficile dans ce cas d'effectuer un calcul de proportionnalité, une règle de trois entre la « quantité faite », la « quantité restante à faire » et le « temps écoulé » pour estimer approximativement le temps restant pour achever ledit objectif. On peut alors évaluer le rythme de progression et le corriger le cas échéant.

S'il s'avère que l'objectif ne sera pas atteint dans le délai fixé, on peut alors se poser les trois questions suivantes :

1. L'auto-apprenant aurait-il préféré jouer la stratégie du lièvre plutôt que celle de la tortue ? Il ne s'est pas suffisamment consacré à son travail et a laissé s'écouler le temps imparti.
2. L'auto-apprenant aurait-il brûlé les étapes ? Il n'a pas suffisamment évalué les enseignements préliminaires pour bien profiter du programme, et a du mal à suivre.
3. L'objectif était-il trop ambitieux ? Il s'avère impossible à atteindre dans le délai imparti.

Pour le *premier cas*, il n'y a guère d'autres solutions que de tenter de stimuler sa motivation au risque de ne pouvoir achever le programme de formation dans un temps raisonnable.

Pour le *deuxième cas*, il est parfois utile, à titre de rafraîchissement des connaissances, de reprendre rapidement les fondamentaux avant de se lancer dans un programme de formation riche de nouvelles notions.

Pour le *troisième cas*, il est vrai que la fixation du délai pour atteindre

un objectif est toujours une opération délicate. Il est toujours préférable de se fixer des objectifs à courte échéance afin de limiter le risque d'erreur d'appréciation des délais nécessaires pour l'accomplir.

Nous avons tous tendance à surestimer notre capacité de travail et à minimiser les difficultés potentielles.

Bref, les délais sont toujours calculés un peu trop justes. Pour éviter de se mettre trop la pression et d'entamer son capital d'enthousiasme, il est toujours préférable de se fixer des horizons raisonnables. Atteindre les objectifs fixés dans le délai prévu, en respectant une marge d'erreur acceptable, c'est autant de petites victoires qui se traduisent invariablement par un encouragement à poursuivre.

C'est aussi au moment de l'évaluation que l'on prend conscience de la connaissance acquise pour réviser la grille de travail. L'auto-apprenant est déjà bien plus instruit et modifiera nécessairement le plan initial pour infléchir un axe, ou encore ajouter une piste de prospection. C'est cela être réactif. C'est là l'intérêt de cette mise au point. L'autoévaluation est un travail qui s'effectue dans le calme en sélectionnant un instant où l'on se sent dans une phase positive et constructive.

Les enseignements de l'évaluation

L'évaluation se prépare tout au long de la formation. Il est judicieux de noter au fur et à mesure quelques informations sur son déroulement, tels que la difficulté ressentie et le plaisir éprouvé. Ces deux appréciations sont purement subjectives, c'est votre sentiment sur le vif. Une échelle de un à quatre est bien suffisante pour enregistrer son impression du moment. N'hésitez pas non plus à prendre soigneusement note des besoins en connaissances qui semblent vous faire défaut pour bien profiter de l'enseignement. Le jour de l'évaluation, avec le recul suffisant, vous reprenez tous ces points. Vous jugez de leur importance et vous décidez des actions à engager.

Le plan élaboré lors de la première habitude ne demande qu'à être modifié. Prenez aussi note de la durée réelle de la tâche d'apprentissage juste achevée. Les écarts au planning sont aussi précieux pour affiner les prévisions futures des temps consacrés à la formation. Comme nous l'avons vu, l'outil de Mind map open source offre justement les

indispensables icônes ainsi que la fonction commentaire pour saisir toutes les remarques sur le vif.

L'évaluation est aussi un éclairage sur sa personnalité

Ce bilan est riche d'enseignement. Il nous éclaire aussi un peu sur nous-mêmes. On peut alors mieux lutter contre les tendances bien naturelles dont sont victimes tous ceux qui entreprennent seuls une formation.

Citons en vrac, chacun pourra compléter cette liste :

- ☒ Ne chercher à travailler que ce que l'on connaît déjà.
- ☒ N'étudier que ce que l'on se sent capable de réussir.
- ☒ Ne pas savoir s'arrêter et trop se consacrer à un thème que l'on maîtrise suffisamment.
- ☒ Au contraire, se lancer dans programmes bien trop ambitieux.
- ☒ Brûler les étapes et faire fi des indispensables fondamentaux pour suivre le programme choisi.
- ☒ Préjuger de son niveau et s'imaginer que des acquis bien anciens ne méritent pas d'être rafraîchis.
- ☒ Hésiter à revenir sur un module déjà travaillé pour éclairer quelques lacunes.
- ☒ Supposer que l'on dispose d'un temps infini.
- ☒ Ne pas se remettre en question. Refuser de bousculer les supposés acquis.
- ☒ S'en tenir au plan d'origine sans chercher à l'améliorer au vu des connaissances nouvellement acquises.
- ☒ S'entêter à poursuivre plusieurs objectifs sans jamais en achever un seul.

Lorsque l'on est dans une démarche de recherche d'efficacité personnelle, il vaut mieux ne jamais perdre une occasion de mieux se connaître. Au fur et à mesure de la progression, si l'on prend soin d'affiner ce bilan sans concession ni flagellation inutile, on se forge de nouveaux atouts pour les prochaines étapes et les formations futures.

La compétence : du penser au faire

La compétence, c'est la mise en action des connaissances. Le débutant connaît parfaitement son sujet. Encore faut-il qu'il soit capable de mettre en action les connaissances acquises et les relier à la réalité du terrain. Pour évaluer une compétence, chacun peut établir une liste exhaustive des connaissances, des attitudes et des aptitudes nécessaires selon la spécialité poursuivie.

Une autre technique plus généraliste sera de se positionner sur un modèle d'acquisition des connaissances, tel celui que nous proposons ici. Stuart et Hubert Dreyfus, tous deux professeurs à Berkeley, ont proposé un modèle assez simple en 5 stades d'acquisition des compétences. Ce modèle est assez pratique pour évaluer son niveau de compétence personnel. Il est ici adapté en ce sens.

Source : <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a084551.pdf>

Évaluer ses compétences

1. Novice

Il ne maîtrise pas encore totalement son sujet et ne perçoit pas distinctement les spécificités d'une situation réelle. N'ayant travaillé que sur des cas d'école, il se raccroche aux règles et procédures apprises en formation. Il ne sait pas sortir des ridelles de la démarche enseignée pour utiliser sa capacité de jugement lorsque la situation l'exige. Il applique le schéma appris sans chercher à l'adapter au contexte.

Il est rapidement mis en difficulté et ne peut s'en sortir seul sans risque d'erreur de jugement.

2. Débutant avancé

Il s'est déjà frotté à la réalité du terrain et commence à mieux maîtriser son sujet. Il ressent bien les spécificités d'une situation donnée et n'a plus le réflexe systématique de se raccrocher à un cas d'école vu en formation. En revanche, il n'est pas encore capable d'effectuer un travail de synthèse et doit décomposer les problèmes en sous-problèmes pour mieux les identifier et ainsi les traiter.

Il n'a pas une vision globale de son métier et c'est un handicap majeur. Il lui faut encore progresser.

3. *Compétent*

L'expérience aidant, il maîtrise son sujet et ressent bien la plupart des situations de travail. Il est capable d'accomplir sa tâche sans être contraint de se référer aux standards enseignés en formation.

Il fait preuve d'initiative mais le résultat manque encore d'originalité.

Il est désormais capable de connecter ses nouvelles connaissances avec sa propre expérience. Il est toujours dans une approche analytique et doit décomposer les problèmes pour en apprécier la difficulté et trouver les moyens de les résoudre.

4. « *Pro* »

C'est le stade d'autonomie par excellence. Le « pro » maîtrise son sujet et délivre quasi systématiquement un résultat conforme aux attentes. Capable d'adopter un raisonnement synthétique, il n'a plus besoin de décomposer systématiquement un problème donné en sous-problèmes pour en apprécier la portée, la difficulté et le moyen de le résoudre.

C'est à ce stade de développement que se situent tous les auto-apprenants qui ont le goût du travail bien fait et un sens inné de la qualité.

Quel que soit le métier pratiqué, les professionnels ayant atteint ce stade se reconnaissent entre eux et se respectent.

5. *Expert*

On parvient à ce stade ultime avec une pratique assidue, une veille constante de son métier et une quête permanente pour enrichir son capital de connaissance.

L'expert est une autorité reconnue pour son sujet. Il ne connaît pas son sujet, il le domine.

Il est donc parfaitement en mesure de faire confiance à son intuition. Il sait donc conseiller, toujours à propos, des alternatives viables pour

solutionner les problèmes tout en optimisant les aspects économiques. Il délivre bien évidemment des résultats de haute qualité.

Le bilan

	Novice	Débutant	Compétent	Pro	Expert
Affronter situation originale	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Approche analytique	Oui	Oui	Oui	Cas par cas	Cas par cas
Approche synthétique	Jamais	Jamais	Jamais	Oui	Oui
Raisonnement rationnel	Toujours	Toujours	Toujours	Toujours	Cas par cas
Raisonnement intuitif	Jamais	Jamais	Jamais	Jamais	Cas par cas

Comment utiliser le modèle

L'auto-apprenant est seul juge de la maîtrise de ses compétences. Il ne suffit pas de disposer des connaissances pour être compétent. Un jeune diplômé frais émoulu de l'université possède bien des connaissances. Mais comme il ne les a jamais mises en pratique, il n'est pas encore compétent. On dira d'une personne qu'elle est compétente si, comme un soudeur professionnel intervenant en environnement à risques, il sait évaluer les spécificités du contexte : difficulté, sécurité, conditions de travail, risques éventuels. Il choisit l'outillage adéquat et adopte la technique ad hoc.

En cours de travail, de son libre arbitre, il peut modifier son approche, changer son outil ou sa méthode. Il n'a qu'un seul but : exploiter au mieux les moyens disponibles dans le temps imparti pour livrer un travail de qualité, c'est-à-dire parfaitement conforme à l'usage que l'on en attend.

En pratique

Pour faciliter cette évaluation, prenez le temps de réfléchir à la consigne ci-dessous et répondez aux cinq questions suivantes :

Consigne : Considérez une situation professionnelle bien particulière

telle que la participation à un nouveau projet, une difficulté à résoudre ou une promotion à un nouveau poste d'encadrement, ou tout autre cas de figure où vous devez justement mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises.



Faire face à une situation originale

Dans quelle mesure êtes-vous capable de percevoir les spécificités du contexte et de la situation pour adapter au mieux votre technique de travail ?

Le « novice » a de grandes difficultés pour s'adapter, il se cramponne à ses connaissances et ne souhaite en aucune manière déroger à la méthode apprise. Le « compétent » sait connecter ses nouvelles connaissances avec sa propre expérience.

En reprenant le cas d'école des métiers de bouche, le « compétent » sait qu'il n'est peut-être pas nécessaire de courir les magasins pour trouver de la fécule de pomme de terre pour lier une sauce, tel qu'indiqué dans la recette, s'il dispose dans son placard de la fécule de maïs. Il sait aussi que pour faire lever correctement une pâte à brioche, il ne pourra pas remplacer la levure de boulanger par de la levure chimique.



Adopter systématiquement une approche analytique

Êtes-vous contraint de toujours vous référer à une approche analytique pour étudier la situation ?

Pour les trois premiers niveaux de connaissance, l'approche analytique est toujours privilégiée. C'est-à-dire qu'il faut encore décomposer les problèmes en petites unités pour pouvoir les comprendre, en apprécier la portée et la difficulté, et parvenir à les solutionner.

Celui qui ne sait résoudre les problèmes de son métier que par l'approche analytique est par exemple incapable d'estimer « à la louche » une enveloppe budgétaire pour un projet donné. Il lui faut

encore décomposer le problème en détail pour parvenir à un chiffre.



Adopter une approche synthétique

Au contraire, adoptez-vous une vision plus synthétique avant de prendre des décisions ?

Le « professionnel » et l'« expert » disposent d'une expérience et d'une maturité qui leur offrent les outils intellectuels pour apprécier les problèmes plus globalement, et trouver ainsi la solution la plus adéquate. Ils ont suffisamment de métier pour sentir les difficultés à venir, cerner les solutions potentielles, mesurer les impacts humains et économiques, anticiper les interrelations avec les éléments connexes. Ils sont tout à fait en mesure d'indiquer « à la louche » une enveloppe budgétaire sans être contraint de se lancer dans une étude trop détaillée.



Suivre un raisonnement rationnel

Êtes-vous toujours rationnel ? Pour vous, les faits sont-ils toujours incontournables ?

Tant que l'on n'a pas atteint un haut niveau d'expertise, on ne sait et on ne doit résoudre les problèmes qu'en appliquant rigoureusement les règles de la méthode appropriée. Les sentiments et intuitions s'effacent derrière les faits.



Suivre un raisonnement intuitif

Vous sentez-vous suffisamment expérimenté pour vous fier à vos intuitions ?

« L'expert » dispose d'une compétence reconnue, fruit d'une grande expérience. Il peut accorder toute confiance à son intuition pour comprendre et résoudre les problèmes qui lui sont soumis. Son vécu lui permet de mieux sentir les situations, même s'il ne

respecte pas nécessairement, en tout cas dans son raisonnement, l'enchaînement logique des faits. Il peut en effet parfois ne pas accorder l'exclusivité à l'approche factuelle et laisser intervenir sa subjectivité, c'est-à-dire son ressenti, pour prendre des décisions originales et pertinentes, notamment en situation d'incertitude.

Remarque : Il faut un peu de temps avant de bien évaluer sa propre compétence. Comme le bon vin, une compétence se bonifie avec le temps. La compétence, c'est aussi être en mesure de décider et d'agir en accord avec les autres acteurs qui ont nécessairement une autre formation ou une autre expérience.

Cela dit, dans le cadre de l'autoformation, nous ne sommes jamais un grand débutant. Un professionnel qui étend sa palette de compétences passe très rapidement au stade « Compétent » en ce qui concerne ses nouvelles acquisitions. Il connaît suffisamment son métier pour interconnecter les compétences récemment acquises avec sa propre pratique.

Mise à jour en ligne, livres et articles de référence :

Qu'est-ce qu'une compétence ?

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence.htm>

Comment vérifier les compétences détenues ?

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/verifier-competence.htm>

Comment évaluer ses compétences ?

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/evaluer-competence.htm>

Comment détecter le besoin d'acquérir de nouvelles compétences ?

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/nouvelle-competence.htm>

Comment acquérir de nouvelles compétences ?

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/acquerir-competence.htm>

Comment évaluer sa formation ?

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/evaluation-formation.htm>

Qu'est-ce que la motivation ?

<https://www.piloter.org/autoformation/motivation.htm>

BIBLIOGRAPHIE

Ballargeon Normand, *L'éducation Textes choisis et présentés par*, Garnier Flammarion 2011

Buzan Tony, *Mind map, dessine-moi l'intelligence* Eyrolles 2012

Buzan Tony, *Développez votre intelligence avec le Mind Mapping : Mémorisation, créativité, communication : la méthode révolutionnaire pour booster vos capacités !*, Alisio 2018

Bertrand Baschwitz, Maria Antonia *Comment me documenter ? Guide pratique pour les enseignants et formateurs*, De Boeck 2010

Carré Philippe, *L'autoformation de Presses Universitaires de France*, PUF 2010

Casilli Antonio, *Les liaisons numériques : Vers une nouvelle sociabilité ?*, Seuil 2010

- Dumazedier Joffre, *Penser l'autoformation : Société d'aujourd'hui et pratiques d'autoformation*, Chronique sociale 2002
- European Journalism Centre, *Guide du datajournalisme : Collecter, analyser et visualiser les données*, Eyrolles 2013
- Hameline Daniel, *Les objectifs pédagogiques : En formation initiale et en formation continue ; Suivi de L'éducateur et l'action sensé*, ESF 2005
- Lemeur Georges, *Construire ma recherche : Joffre Dumazedier, chercheur-accompagnateur*,. Chronique sociale 2005
- Mager Robert, *Comment définir des objectifs pédagogiques*, Dunod 2013
- Michel Jean-François, *Les 7 profils d'apprentissage. Pour informer, enseigner et apprendre*, Éditions Eyrolles Mai 2013
- Rastier François, *Apprendre pour transmettre*, PUF 2013
- Rohde Mike, *Initiation au sketchnote: Le guide illustré de la prise de notes visuelles*, Eyrolles 2016
- Rohde Mike, *Le guide avancé du sketchnote: techniques et pratique de la prise de notes visuelles*, Eyrolles 2017
- Salaün Jean-Michel, *Vu Lu Su*, La découverte 2012
- Sennett Richard, *Ce que sait la main : La culture de l'artisanat*, Albin Michel 2010
- Serre Michel, *Petite Poucette*, Éditions le Pommier 2012
- Stark Kio, *Don't Go Back to School: A Handbook for Learning Anything*, GreenGlass Books 2013
- Turkle Sherry, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books 2013
- Van Handel Pek, *La Sérendipité : Le hasard heureux*, Éditions Hermann 2011
- Le dossier : « *Inattention Danger* » paru dans la revue Esprit de janvier 2014

Mise à jour en ligne, livres et articles de référence :

<https://www.piloter.org/autoformation/habitudes/biographie-faraday.htm>

Le site associé

Le site <https://www.piloter.org/> associé à ce livre propose nombre de ressources complémentaires, près d'un millier d'articles sur ces thèmes sont en accès libre et gratuit.



