

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 21 331 78 00
Tél. Zurich: +41 44 259 68 15
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières Formation

1000 AIRBUS VA SUPPRIMER PLUS DE 1000 POSTES EN EUROPE dans le cadre de sa restructuration, selon les syndicats, qui craignent des licenciements secs, ce qui serait une première dans l'histoire de l'avionneur européen.



VALERIA CHOLAT
DIRECTRICE
DE LA COMMUNICATION
CHEZ CA INDOSUEZ

CA Indosuez (Switzerland) s'est dotée d'une directrice de la communication en la personne de Valeria Cholat. La nouvelle venue a intégré le comité de direction et pilotera les actions de communication d'Indosuez Wealth Management.

Convaincre sur le Web:
COMMENT Y PARVENIR AVEC SUCCÈS ?



Renseignez-vous
ecole-club.ch

ecole-club

MIGROS

Et si on rendait l'école plus ludique?

FORMATION Pour l'auteur français Idriss Aberkane, nous grandissons dans le conditionnement: nous apprenons à repérer d'abord ce qui nous manque. Selon lui, le système éducatif ne tient pas compte de l'appétit des élèves. Explications

AMANDA CASTILLO
@Amanda_dePaulin

Notre système éducatif est-il obsolète? Dans son livre *Libérez votre cerveau!*, l'auteur français Idriss Aberkane compare l'école à un immense buffet à volonté. «Imaginez. Vous êtes dans un hôtel cinq étoiles, devant une multitude de plats raffinés, un immense salad-bar, des desserts incroyables, toutes les boissons que vous voulez et pour couronner le tout, vous avez faim, très faim.» Soudain surgit un maître d'hôtel qui vous ordonne de manger l'intégralité des plats dans l'heure. Si vous n'obtempérez pas, menace-t-il, vous serez humilié en public puis viré de l'hôtel. Sur ces paroles, il sort sa montre et ajoute, fatigué: «quelqu'un d'autre l'a fait avant vous, donc on sait que c'est possible». Vous n'avez plus faim? Pourtant, «la nourriture n'a pas changé, s'amuse Idriss Aberkane, seulement la raison et la manière de manger. On est passé du paradis à l'enfer rien qu'en changeant les règles du jeu.» Cette situation hautement improbable – un magnifique buffet se transforme en expérience écoeurante – est vécue tous les jours par des milliers d'écoliers. Son nom? L'éducation.

A l'école du gavage

En effet, l'élève qui obtient 6/6 est celui qui est parvenu à avaler la totalité du buffet, c'est-à-dire du programme scolaire, au rythme prévu par les formules éducatifs. Dans ce système qui ne tient pas compte de l'appétit des élèves – celui-ci émerge par accident, et non par design éducatif – tout retard dans l'absorption standardisée du programme est sanctionné. Si trop d'assiettes pleines sont laissées sur la table, l'élève passe en dessous de la moyenne et échoue à entrer dans la classe supérieure, une humiliation.

Tout au long de son parcours scolaire, l'emphase sera par ail-

leurs mise sur ses lacunes. «Quand une copie est corrigée, ce que l'on y voit, en rouge, c'est ce qui nous manque, pas ce que nous avons assimilé, qui va de soi, relève Idriss Aberkane. Ainsi, nous grandissons dans le conditionnement: nous apprenons à repérer d'abord ce qui nous manque. Cela tombe bien, notre société est construite sur ce modèle, celui du manque plutôt que de la plénitude, de l'insatisfaction permanente plutôt que de la satisfaction simple. Issu de la révolution industrielle, notre système éducatif est centré sur la pensée de l'usine, et sa vertu cardinale est la conformité. Pas la créativité, pas le caractère, pas l'amour des savoirs, pas

ment du bonheur intérieur brut», déplore Idriss Aberkane.

paidia, qui signifie plaisir. Cette série de mots s'est rendue jusqu'à la civilisation romaine puisque le mot latin ordinaire pour école n'est autre que

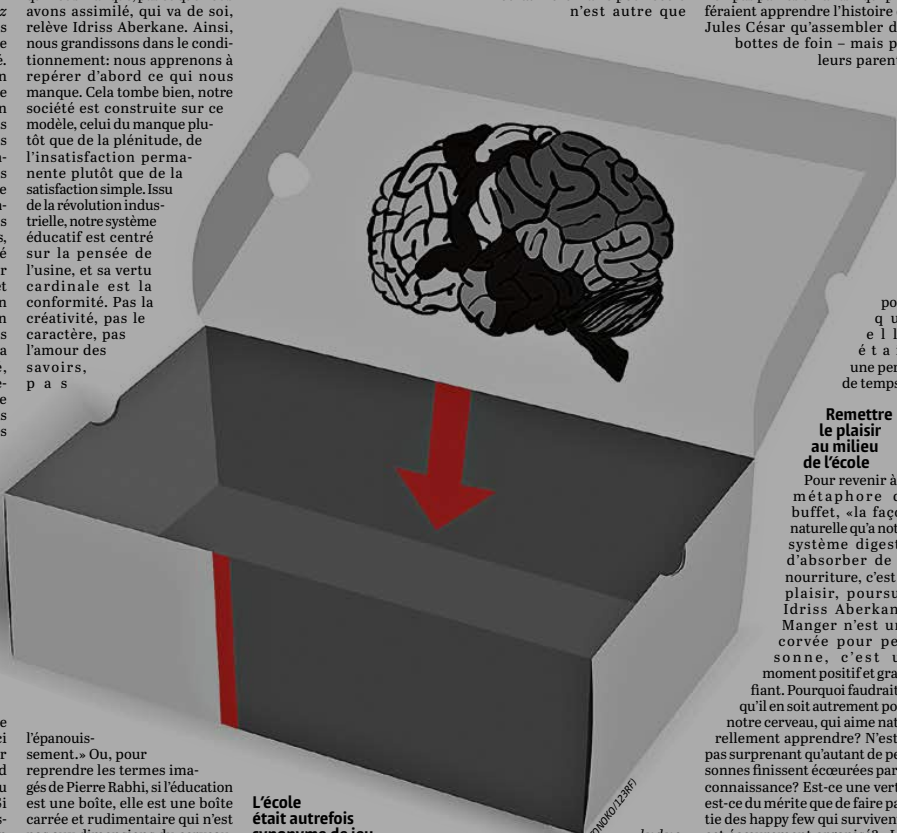
rien de traditionnel, assure Idriss Aberkane. Au début, elle était considérée comme une corvée non pas par les enfants – qui préféreraient apprendre l'histoire de Jules César qu'assembler des bottes de foin – mais par leurs parents,

Sur le plan des neurosciences, le débat est clos depuis longtemps: notre cerveau n'apprend dans la douleur que lorsqu'il ne peut faire autrement. De nombreuses expériences ont à cet égard démontré que jouer est la meilleure façon d'apprendre. Le neuroscientifique dyslexique Matthew Peterson, par exemple, est parvenu à enseigner les mathématiques à ses élèves uniquement avec des jeux vidéo, tout en leur assurant les meilleurs résultats aux tests nationaux. Enfin, les mammifères jouent tous pour apprendre.

Le redoublement, une seconde chance?

Quant au redoublement, certains enseignants sont d'avis que la peur qu'il inspire permet de motiver les élèves. De nombreuses recherches démontrent cependant depuis des décennies que cette mesure n'a au mieux qu'un effet provisoire, estimé à un ou deux ans, au pire des effets peu souhaitables sur la confiance en soi nécessaire aux apprentissages. La motivation vient en effet davantage de la réussite que de l'échec, de l'encouragement que de la sanction, du soutien bienveillant plutôt que de l'indifférence. Ce n'est donc pas un hasard si le redoublement a été abandonné dans des pays qui généralement ont de meilleurs résultats aux enquêtes internationales (la Finlande par exemple, à l'instar de tous les pays du Nord, a renoncé à cette mesure depuis plus de trente ans).

En définitive, nos écoles gagneraient peut-être à être organisées selon le modèle du Philanthropinum (1774-1793), le premier programme scolaire s'appuyant sur la philosophie naturaliste. Alors que notre système d'éducation oblige l'enfant à s'adapter à l'école, le système éducatif du Philanthropinum essayait d'organiser l'école pour le besoin de l'enfant. L'erreur la plus commune, c'est de ne pas savoir se mettre à la place des enfants, disait Rousseau. «Nous ne pénétrons pas leurs idées; nous leur imputons les nôtres.» ■



pour
qu'il
elle
était
une
perte
de temps.»

Remettre le plaisir au milieu de l'école

Pour revenir à la métaphore du buffet, «la façon naturelle qu'a notre système digestif d'absorber de la nourriture, c'est le plaisir, poursuit Idriss Aberkane. Manger n'est une corvée pour personne, c'est un moment positif et gratifiant. Pourquoi faudrait-il qu'il en soit autrement pour notre cerveau, qui aime naturellement apprendre? N'est-il pas surprenant qu'autant de personnes finissent écoeurées par la connaissance? Est-ce une vertu, est-ce du mérite que de faire partie des happy few qui survivent à cet écoeurant organisé? Les parents seraient enfin scandalisés si l'école gavait l'estomac de leurs enfants, alors pourquoi accepter qu'elle procède de cette façon avec leurs cerveaux?

L'école était autrefois synonyme de jeu

Tout avait pourtant bien commencé. Pour mémoire, le terme grec désignant enfant est *paidés*. Il existe deux dérivatifs à ce mot: *paidetai*, qui signifie éducation, et

ludus, qui signifie jeu. Ainsi donc, l'école était autrefois synonyme de divertissement! «L'école dite «traditionnelle» n'a

L'EXPERT

Evaluation de la performance: un vent de fraîcheur



ALAIN SALAMIN
CHARGÉ DE COURS À HEC
LAUSANNE ET À L'IMD
ET FONDATEUR DE AS-HR

Avec la fin de l'automne arrive la saison de l'évaluation de la performance des collaborateurs. L'humeur est néanmoins rarement à la réjouissance, comme le confirment les plus récentes enquêtes sur le sujet: plus de 70% des entreprises se disent insatisfaites, tant avec l'outil qu'avec le processus d'évaluation. Les griefs? Le temps énorme à y consacrer, le peu de valeur ajoutée,

l'aspect bureaucratique, trop de facteurs hors de contrôle de la personne, etc.

Plutôt que de s'acharner à réparer désespérément un système perçu comme perdu, de nouvelles pratiques émergent. Elles ont toutes un point en commun: se focaliser sur la gestion de la performance, et non sur son évaluation. A quoi ressemblent-elles? Plutôt que de péniblement fixer des objectifs en début d'année, et qui deviennent obsolètes après quelques mois, on se focalise sur la gestion des attentes en temps réel. Plutôt que d'avoir des revues de performance trop tardives pour une modification des comporte-

ments, on propose d'introniser, au centre de la relation managers-collaborateurs, la notion de feedback, et ce, aussi souvent que nécessaire. Plutôt que de perdre un temps significatif à remplir des formulaires sans fin et à trouver une phrase «langue de bois» ménageant les susceptibilités, on privilégiera la relation et le coaching permettant de développer les compétences du collaborateur. Enfin, plutôt que de forcer l'attribution de notes stigmatisantes et souvent banales, on les remplace par les feedbacks à 360 degrés, beaucoup plus fiables et crédibles pour l'amélioration des contri-

bu. Se pose alors la question des augmentations salariales et des attributions de bonus: comment faire sans le résultat chiffré d'une évaluation? Les notes souffrant d'un nombre de biais systémiques impossibles à exclure, leur disparition est une opportunité. En réalité, on n'a pas besoin de cette béquille pour connaître quels sont les meilleurs et les moins bons performeurs, et traiter ces deux groupes de manière appropriée. Pour le reste, soit la majorité des employés, une augmentation de salaire moyenne et identique pour tous est beaucoup plus efficace. De toute manière, l'attribution des augmentations au mérite étant castrée

par les faibles pourcentages disponibles, se torturer les neurones pour savoir qui va recevoir 0,75% versus 1% d'augmentation ne fait pas beaucoup de sens. Pour ce qui est des bonus, les pratiques s'orientent dorénavant vers la performance de petites équipes, plus facile à quantifier, et tout autant instrumentale.

Attention tout de même, car le succès de toutes ces nouvelles approches repose sur des managers empreints de courage, de franchise, d'esprit collaboratif et de confiance. Certains préféreront encore, et à tort, blâmer le système plutôt que de changer de posture. ■