

## COLLECTION « FELIX QUI POTUIT RERUM COGNOSCERE CAUSAS »

*Rappel : un double-clic dans la page provoque un retour vers le haut de page.*

*Copyright © Carraud-Baudry, 2001-2025*

***N. B. : cette page de présentation des ouvrages de la collection  
« Felix Qui Potuit Rerum Cognoscere Causas »  
est disponible au format PDF (fichier obtenu par impression en PDF de cette page HTML).***

---

— *Vers le début de la liste des auteurs* —

— *Vers le début de la liste des titres* —

— *Vers la page [sans commentaire] de téléchargement des textes* —

---

***NOTA BENE : bien que ne relevant pas du « domaine public », avec  
l'aimable autorisation (en accord avec les auteurs) des détenteurs des  
droits afférents, les textes de la collection sont téléchargeables  
gratuitement, sans formalité, et en versions intégrales.***

---

***Aucun des textes de cette collection ne relève du domaine public  
(sauf, le cas échéant, mentions contraires concernant de courts passages) :  
tous les textes de cette collection sont donc protégés  
par le Code de la propriété intellectuelle, et les accords internationaux qui s'y  
rattachent,  
par « les droits d'auteur », par « copyright © ».***

---

### **COPYRIGHT — © —, DROITS D'AUTEUR :**

Toute représentation, reproduction, traduction, adaptation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, en tous pays, du corps des textes de cette collection, de leurs extraits et résumés, ou de leurs appendices, sans le consentement écrit de l'auteur ou de ses ayants droit est illicite, constitue une contrefaçon sanctionnée par le Code pénal, une infraction au Code de la propriété intellectuelle, aux conventions internationales relatives aux droits d'auteur, et expose le contrevenant à des poursuites judiciaires.

**La loi n'autorise, d'une part, que les seules copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste (copies ou reproductions ne devant pas être destinées à une utilisation collective), d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.**

---

## ESSAIS...

---

● : *avec commentaire...*

○ : *sans commentaire...*

**LISTE DES AUTEURS DES TEXTES DE LA COLLECTION**

*(FELIX QUI POTUIT  
RERUM COGNOSCERE  
CAUSAS)*

- BAUDRY Marie-Josèphe (*Manager donator versus manager œconomicus*)
- BAUDRY Marie-Josèphe (*Aux Origines de la formation des fonctions de commandement, de management*)
- BAUDRY Marie-Josèphe (*Analyse de pratiques, posture réflexive et professionnalisation*)
- BAUDRY Marie-Josèphe (*Évaluation et professionnalisation*)
- CARRAUD Patrick Émile (co-auteur de : *Aux Origines de la formation des fonctions de commandement, de management*)

- : avec commentaire...
- : sans commentaire...

## LISTE DES TITRES DES TEXTES DE LA COLLECTION

(FELIX QUI POTUIT  
RERUM COGNOSCERE  
CAUSAS)

- *Manager donator versus manager œconomicus - Une étude des relations hiérarchiques au sein d'entreprises, une proposition de formation au management éthique : conversation, participation, coopération, don, reconnaissance, confiance*
- *Aux Origines de la formation des fonctions de commandement, de management - Aux Sources essentielles des structures hiérarchiques de la civilisation – Concises ou circonstanciées considérations historiques relatives au commandement, au management des hommes au cours des âges, depuis les origines à la chute de l'empire romain, à la naissance de l'Europe ; mais aussi, incidemment, au cours d'époques plus récentes, au cours des temps contemporains*
- *Analyse de pratiques, posture réflexive et professionnalisation - Le cas des managers de proximité d'unités commerciales*
- *Évaluation et professionnalisation - De la connaissance de soi à la confiance en soi par l'évaluation, le cas d'apprenants en Entreprise d'Entraînement Pédagogique*

Une appréciation, toute subjective, concernant l'attrait de chacun des textes proposés figure dans les rubriques ci-dessous. Plus notre jugement (noté par une ou plusieurs croix) est favorable, plus le nombre de croix est important.

- Auteur : **Marie-Josèphe Baudry**.

▪ BAUDRY, Marie-Josèphe. *Manager donator versus manager œconomicus - Une étude des relations hiérarchiques au sein d'entreprises, une proposition de formation au management éthique : conversation, participation, coopération, don, reconnaissance, confiance*. Fondettes : Carraud-Baudry, 2012. A4 : 480 p. ; A5 : 634 p. (Publication numérique - PDF).

— *ESSAI (THÈSE - DOCTORAT) - MANAGEMENT - HIÉRARCHIE - ENTREPRISES - FORMATION - ÉTHIQUE* — (+++++) —

### Résumé :

« Malgré le mercantilisme ambiant, la recherche effrénée du profit, la conviction qu'un management éthique peut se montrer garant de l'économie, a conduit l'auteur, manager expérimentée, à réfléchir, en endossant une posture critique, à une formation managériale préparant les managers à l'exercice d'un tel mode managérial. Ainsi le management, à la fois science, à la fois art, mérite, d'une part l'examen de théories managériales, d'autre part une approche fondée sur des notions de philosophie sociale, telles que la responsabilité, le paradigme du don selon Marcel Mauss couplé à la reconnaissance (couple défini par Alain Caillé), notion que développe par ailleurs Axel Honneth, et la confiance émanant parfois

de la reconnaissance. L'étude de relations managériales ordinaires relatées par des employés, des managers de proximité, intermédiaires et dirigeants, souligne divergences et convergences entre la pratique de managers et les souhaits d'employés, aussi entre des pratiques relevées dans de grandes entreprises et dans une petite.

« En effet, la thèse met en évidence la prégnance, dans de grandes entreprises, du mode managérial directif empreint de principes tayloriens où les normes prolifèrent, imposant de nombreux contrôles, mais aussi, met en évidence les modes de management participatif et coopératif que les managers de ces entreprises adoptent lorsqu'ils le peuvent, alors que dans la petite entreprise les modes participatif et coopératif se voient privilégiés. Si les managers préfèrent manager en mode participatif, les employés préfèrent être managés selon le mode coopératif. Tous apprécient la reconnaissance et la confiance lors de leurs relations managériales. Dans toutes les entreprises des valeurs-vitrine sont identifiées par les enquêtés.

« La recherche tente de proposer des concepts opératoires au sujet de la communication et du management, ainsi que d'esquisser les principes d'une formation en management, associant l'étude de notions de philosophie sociale et l'apprentissage de la critique, afin d'ouvrir le champ des possibles aux managers-étudiants, plutôt que contraindre leurs actions en les engageant à recourir à de simples recettes. »

### **Mots-clefs :**

« Confiance, communication, don, éthique, formation, management abandon, management coopératif, management directif, normes, management participatif, management protéen, reconnaissance, responsabilité, valeurs. »

#### **• Résumé en langue anglaise :**

##### **Manager donator versus manager œconomicus**

##### **Abstract :**

"In spite of the ambient profiteering, the conviction that an ethical management vouch economic interest, led the author, an experienced manager, assuming a critical attitude, to consider a managerial training preparing the managers with the practice of a such managerial mode. Thus the management, at the same time science and knowledge, at the same time art, deserves and needs, on the one hand the examination of managerial theories, and of the other hand an approach based on notions of social philosophy, such as the notion of responsibility, such us the gift-paradigm according to Marcel Mauss, coupled with the notion of recognition (this pair — gift and recognition — defined by Alain Caillé), notion developed by Axel Honneth in addition, this recognition revealed sometimes in the appearance of confidence. The study of ordinary relationships in the managerial links, between employees or individual contributors (operatives and specialists), first-level managers, middle-level managers, and top-level managers, indicates divergences and convergences between the practice of managers and the wishes of employees, also between practices/practical experience observed in large companies and in a small one.

"Indeed, the thesis highlights the significance in large companies of the directing managerial method marked with Taylorism, where the standards and controls proliferate, but also, the thesis highlights the methods of participative management and cooperative management that the managers adopt when it is workable even in these large companies, whereas in the small firm the participative and cooperative methods are furthered. If the managers prefer participative method, the employees prefer the cooperative one. All appreciate recognition and confidence at the time of their managerial relationship. Let us notice in addition that our survey reveal as the employees itemize, in all the companies, lots of "valeurs-vitrine" (customer-values, which, in fact, are customized, factitious, dummy values).

"The investigation attempts to propose some operational concepts concerning communication and management, as well as outlining the principles of a management training, associating the study of notions of social philosophy and the apprenticeship of criticism, in order to enlarge the field of the possible to the manager-students, rather than to force their actions by prompting them to resort at crude tricks."

[Vers le haut de page](#)

[Vers le début de la liste des auteurs](#)

[Vers le début de la liste des titres](#)

- Auteur : **Marie-Josèphe Baudry**.
- Auteur : **Patrick Émile Carraud**.

■ BAUDRY, Marie-Josèphe. CARRAUD, Patrick Émile. *Aux Origines de la formation des fonctions de commandement, de management – Aux Sources essentielles des structures hiérarchiques de la civilisation – Concises ou circonstanciées considérations historiques relatives au commandement, au management des hommes au cours des âges, depuis les origines à la chute de l'empire romain, à la naissance de l'Europe ; mais aussi, incidemment, au cours d'époques plus récentes, au cours des temps contemporains.* Fondettes : Carraud-Baudry, 2012. A4 : 470 p. ; A5 : 740 p. (Publication numérique - PDF).

— *ESSAI - HISTOIRE - COMMANDEMENT - MANAGEMENT - HIÉRARCHIE* — (+++++) —

L'ouvrage intitulé « Aux Origines de la formation des fonctions de commandement, de management – Aux sources essentielles des structures hiérarchiques de la civilisation » compose **une histoire du commandement, de la conduite, de la direction des hommes, une histoire du management** depuis les âges les plus reculés, jusqu'à la fin de l'empire romain, les commencements du Moyen Âge ; mais pas seulement : à l'occasion de leur travail, les auteurs se livrent à des considérations mettant en parallèle des relations, des appréciations d'événements passés par des auteurs anciens, ou par des auteurs proches de nous, mais aussi à des considérations concernant des relations, des appréciations de comportements, plus tardifs, voire contemporains.

Ainsi donc, cet ouvrage constitue-t-il une appréciable **histoire du management au travers du temps et de l'espace**, où le lecteur pourra se rendre compte que depuis Xénophon ou Columelle, par exemples, les conceptions relatives au management n'ont guère évoluées autant que d'aucuns le peuvent suggérer, se rendre compte que, comme le put écrire Qôhèlet, *ce qui fut, sera, et ce qui se fit, se fera, que rien de nouveau ne se trouve sous le soleil, que tout est vain, que tout n'est que vent et poursuite du vent, que l'homme — le monde étant vieux plus que l'on ne peut dire et pouvant paraître affligeant et ennuyeux, l'œil pourtant ne se lasse pas de voir ni l'oreille ne s'emplit d'entendre — jamais de rien ne se montrant satisfait, demeure avide de voir et d'entendre des choses prétendument nouvelles...*

---

**Extrait de l'ouvrage : p. 13-20 — A4 — [p. 13-20 — A5] ; les textes des notes de bas de pages sont reproduits à la suite de l'extrait :**

« Tout en gardant présent à l'esprit qu'une approche des hommes préhistoriques puis protohistoriques, présent à l'esprit qu'une évaluation de leurs conduites, présent à l'esprit que cette quête de l'homme préhistorique, cette quête aussi de l'homme protohistorique, se révèlent plus incertaines encore que de juger de l'homme historique, il s'avère quasi nécessaire, il s'avère logique d'admettre que chez tous les hominidés<sup>(1)</sup>, les préhominiens et les hominiens, s'exprima, s'exprime une « loi aristocratique de la nature ».

« La rivalité s'éteignit au cœur des forts ; les faibles confondirent leur vie avec celle de Naoh ; les femmes sentirent la durée de la race. » <sup>(2)</sup>.

Il est fréquent que chez l'animal se distinguent dans la meute, le groupe, plus ou moins restreint, plus ou moins permanent, des individus dominants. Ces individus, s'imposent à tous par ce que nous appellerons ici leur force ; et leur hégémonie dure ce que dure leur plus grande force. En cela réside, dans son expression la plus rudimentaire, la « loi aristocratique de la nature ». Ainsi des individus, souvent, chez l'homme comme chez l'animal, s'imposent d'une façon plus ou moins absolue au sommet d'une hiérarchie plus ou moins spontanée, dont les autres membres ne se partagent éventuellement que les minces restes d'un pouvoir chichement et soupçonneusement délégué, jalousement et soupçonneusement défendu. Mais il apparaît important de bien noter que les individus dominants ne peuvent relativement aisément (généralement) dominer qu'avec la « complicité » d'individus se soumettant sans beaucoup regimber, que de très nombreux individus, ce que tout observateur attentif peut constater fréquemment dans la vie en société, dans la vie professionnelle, ce qu'il doit, *volens nolens*, s'efforcer d'admettre, sont doués d'une grande propension à une soumission spontanée<sup>(3)</sup>.

« [...] Y a-t-il plus de noblesse d'âme à subir — la fronde et les flèches de la fortune outrageante, — ou bien à s'armer contre une mer de douleurs — et à l'arrêter par une révolte ? [...] — Qui, en effet, voudrait supporter les flagellations et les dédains du monde, — l'injure de l'oppresser, l'humiliation de la pauvreté, — [...] les lenteurs de la loi, — l'insolence du pouvoir et les rebuffades — que le mérite résigné reçoit d'hommes indignes, — s'il pouvait en être quitte — avec un simple poinçon ? [...] »<sup>(4)</sup>.

Si l'art du management évolue, s'il est susceptible d'évolution, les évolutions qui l'affectent ne traduisent pas toujours nécessairement de réelles innovations dans l'exercice de cette activité délicate, de cette science — que de nombreux penseurs ou philosophes ont essayé de qualifier ou de définir —, de cet art ; ne traduisent pas nécessairement une amélioration, un perfectionnement de cet art entraînant l'unanimité des personnes amenées à l'envisager, à le subir, à l'exercer. *Mutatis mutandis*, en effet, nous le verrons plus loin, le management, la direction des hommes, de « l'homme sempiternel », toujours en progrès, toujours menacé de régression, toujours égal à lui-même sur les durées aisément perceptibles, toujours tiraillé entre l'ange ou le *surhomme* et l'animal ou la bête, qui en lui potentiellement résident, sommeillent, malgré les perfectionnements de ses industries ou de ses techniques, de ses technologies, ce management, cette direction, cette responsabilité, ce commandement, se voient toujours confrontés aux mêmes difficultés, aux mêmes soucis, se révèlent toujours aussi excitants, exigeants, se révèlent toujours aussi motivants pour qui les exercent. Aussi, avec le Qôhèlet, assurerons-nous sans trop de hardiesse « Ce qui a été, c'est ce qui sera ; ce qui s'est fait, c'est ce qui se fera : rien de nouveau sous le soleil. Est-il quelque chose dont on dise : « Tiens ! Voilà du nouveau », cela existait déjà aux siècles qui nous ont précédés. »<sup>(5)</sup> ; et, pareillement, pourtant, si « Toutes choses sont lasses plus que l'homme ne peut dire ; l'œil ne se rassasie pas de voir ni l'oreille ne s'emplît d'entendre. »<sup>(6)</sup>.

Nous allons nous livrer à une étude, brève, certes, incontestablement non exhaustive, du management au travers des âges, en différents lieux, à travers le temps et l'espace donc. Dans le discours que nous tiendrons sur le management au long des pages qui suivront nous laisserons-nous peut-être aller ici ou là à une tentative d'innovation ou une autre, sur le fond ou sur la forme, mais en nous efforçant de garder toujours vive en notre esprit la conscience que la prétention à la nouveauté, à la rupture s'affirma à toutes les époques, en de nombreuses matières, et notamment dans l'art du management, de la direction des hommes, mais aussi dans l'art de la rhétorique, du discours, de la manipulation des hommes en disposant des mots ; car dominer le discours, les mots, se révèle souvent utile à maîtriser, plus ou moins, le cours des choses, à dominer les esprits, les corps, à dominer l'humain<sup>(7)</sup>. Déjà chez les Anciens, chez Aristote<sup>(8)</sup> particulièrement, personnage aussi vénérable soit-il, cette prétention à la nouveauté se montra très prégnante ; dans certains de ses ouvrages de jeunesse chez Cicéron également. Mais celui-ci, chargé d'ans et d'expérience, contraint par les événements et les critiques de ses contemporains à plus d'humilité, dans l'un de ces ultimes ouvrages, consacré à l'art du rhéteur, manifesta plus de

modestie<sup>(9)</sup>. Ainsi, nous ne pensons pas *a priori* avoir la prétention, en ce qui nous concerne, de considérer que notre enquête, les méditations auxquelles elle nous entraînera, les sentences, les appréciations, les avis auxquels elles nous mèneront, nous conduiront à proposer un mode de management constitutif d'un changement radical vis-à-vis ce qui se fait ou s'est fait en la matière. Le présent ouvrage, pouvant être considéré comme une première partie d'un travail plus conséquent<sup>(10)</sup>, s'apparentera dans une large mesure à un recueil de textes anciens, aussi de textes récents, illustrant les thèmes qui ici nous intéressent ; ainsi, simplement, non seulement par l'évocation, mais également, et ce autant que possible, par la citation [de traductions, le cas échéant] de textes, plus ou moins anciens, plus ou moins longs, relatifs aux faits, aux situations que nous mentionnerons, nous interrogerons-nous sur la façon dont apparurent et s'élaborèrent les structures hiérarchiques des sociétés, des *entreprises* (ceci compris dans un sens des plus larges), ce qui s'est pratiqué ici ou là, à tel ou tel moment, en tel ou tel endroit, sur comment pratiqua tel ou tel personnage, tel ou tel comité de dirigeants, sur ce qui fut proposé par tel ou tel praticien du management, par tel ou tel penseur, afin de discerner selon quelles modalités les manières de manager efficacement se sont révélées, ont été expérimentées, afin de retrouver le cas échéant différentes conceptions du management auxquelles ces manières ont pu donner le jour, tout ceci afin de pouvoir en tirer parti *hic et nunc*.

Non seulement notre carrière de cadre, de manager, notre expérience professionnelle, l'expérience d'autres managers interrogés, mais aussi l'analyse du management au travers des âges, surtout d'un management en quelque sorte archétypal, à laquelle nous nous livrerons dans les pages qui suivent, aussi une connaissance plus approfondie de l'histoire, au sens large, que celle qui était la nôtre au commencement de notre pratique de l'encadrement, du management, les enseignements que nous en avons tirés, que nous en tirerons, nous inviteront toujours à la modestie en ce qui concerne les considérations à exprimer relativement à l'exercice de la direction des hommes, et nous amèneront à ressentir avec une acuité toujours croissante l'importance des leçons à tirer des expériences passées, dans le lointain des âges ou dans les époques plus récentes.

Des éléments s'inscrivant dans une grande continuité se dégageront progressivement des différentes relations auxquelles nous nous livrerons infra. Se distingueront tout particulièrement l'importance de la personnalité du chef, du leader, du dirigeant, de son charisme, l'importance de son implication, de l'intensité de son implication, dans l'action, les actions, les structures, qu'il dirige, l'importance de la manifestation de l'adhésion des hommes qu'il saura provoquer, l'importance de l'identification des ambitions personnelles avec l'ambition du groupe, de la collectivité. Se distingueront également l'importance de la détermination, farouche, à se maintenir, à durer, à tenir, à prospérer, à s'accroître, à progresser insufflée par le dirigeant, les dirigeants, à ce groupe, à cette collectivité. Et se distingueront de même l'importance de l'instauration, du développement d'un nécessaire esprit de corps, d'une nécessaire solidarité des hommes dans le cadre de leur action. Ainsi remarquera-t-on que l'organisation militaire, la direction des armées, quand elles furent heureuses, toujours illustrèrent les principes premiers devant caractériser la base d'un management efficient.

« Hélas ! quel mauvais usage règne en Grèce ! Lorsqu'une armée érige des trophées sur les ennemis vaincus, on ne regarde pas cette victoire comme l'ouvrage des soldats et de leurs fatigues ; mais le général en remporte toute la gloire, lui qui, seul, parmi des milliers d'autres, brandissant sa lance et sans rien faire de plus qu'un seul, recueille cependant plus de renommée. Ils siègent avec gravité dans les magistratures de l'État, et écrasent le peuple de leur orgueil, tout méprisables qu'ils sont ; à côté d'eux pourtant on en voit d'infiniment plus habiles, auxquels il ne manque que d'oser et de vouloir. » <sup>(11)</sup>.

Tout d'abord, du pas circonspect et curieux d'un badaud en une quasi *terra incognita* temporelle, puis, au fur et à mesure de la découverte d'une plus grande familiarité de l'aire parcourue, du pas alerte et bondissant des bersagliers<sup>(12)</sup>, sur des voies obscures ou lumineuses maintenant allons-nous un moment progresser, cheminant prudemment ou avec vélocité contre les vents du temps. Parfois achopperons-nous contre quelque pierre

émergeant de la surface inégale d'une piste souvent tout à fait oubliée de nos contemporains, parfois jusque-là de nous-même également et par nous découverte ou redécouverte à l'occasion de ce voyage temporel. Alors nous attarderons-nous un instant pour l'examiner, en prendre la mesure, et peut-être pourrions-nous la façonner en pierre d'angle ou clef de voûte de notre analyse. »

### Notes :

- « 1 • Approximativement, il est actuellement estimé que l'âge du plus ancien fossile trouvé à ce jour de primate bipède atteint sept millions d'années ; mais les premiers hominidés émergèrent certainement beaucoup plus tôt : voici environ 10 000 000 d'années. Les hominina (en latin scientifique, désignés en français par le terme « hominines », forment la lignée des « hominidés », dont relève le genre humain et certaines espèces aujourd'hui éteintes telles celle des Australopithecus — les types principaux des hominidés sont : *Australopithecus* [apparition vers - 4 millions d'années environ] et *Homo* [Le type de l'« être humain » proprement dit ; apparition vers - 2,5 à - 1,8 millions d'années ; quant à l'*Homo sapiens* il apparaît voilà environ 200 000 ans]) sont issus des *Hominini*, eux-mêmes issus des *Homininae*, (en français « homininés » — à ne pas confondre avec les « hominines » nommés en latin *hominina*, en anglais *homininan*), eux-mêmes issus des *Hominidae*, eux-mêmes issus des *Hominoidea*.
- 2 • ROSNY AÎNÉ, J. H. *La Guerre du Feu*. Paris : Librairie Jules Tallandier, 1977. 254 p. P. 252. Notons, à propos de l'évocation de ce roman de Rosny-Aîné, et en considération du thème y étant exploité, que les traces de la maîtrise avérée du feu les plus anciennes remontent, selon les données actuelles, à plus de 800 000 ans.
- 3 • Ce que certains auteurs au cours des âges constateront, ce sur quoi certains auteurs s'étonneront, ce sur quoi certains auteurs s'interrogeront, parmi lesquels nous pouvons mentionner Stanley Milgram, Étienne de La Boétie, Xénophon ; mais aussi William Shakespeare.  
Cf. MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'Autorité*. Paris : Calmann-Lévy, 1974. 268 p. (Liberté de l'Esprit).  
Cf. LA BOÉTIE, Étienne de. *Le Discours de la Servitude volontaire*. Paris : Petite Bibliothèque Payot, 1976 (Rééd. 2002). 334 p.  
Cf. XÉNOPHON. Traduction : TALBOT, Eugène. *Œuvres complètes de Xénophon*. Paris : Librairie de L. Hachette et Cie, 1867. 2 tomes. 583 p., 544 p.  
Le texte de Xénophon nous intéressant le plus particulièrement en la matière est celui qui est intitulé dans cette traduction : « *Cyropédie ou Éducation de Cyrus* » (tome second, p. 191-431) ; en voici un court extrait :  
« Mais quand nous eûmes considéré que jadis Cyrus le Perse eut sous sa domination une immense quantité d'hommes qui lui obéirent, une immense quantité de villes et une quantité de nations, nous fûmes obligé de changer d'avis et de reconnaître que ce n'est point une œuvre impossible, ni même difficile, de gouverner les hommes quand on s'y prend avec adresse. En effet nous savons que des hommes se sont empressés d'obéir à Cyrus, bien qu'éloignés de lui d'une marche d'un grand nombre de journées et même de mois, quelques-uns ne l'ayant jamais vu, et d'autres sachant qu'il ne le verrait jamais : et cependant ils voulaient être ses sujets. » (p. 192).  
Xénophon d'Athènes (v. - 430, v. - 355) fut l'un des disciples de Socrate ; avec qui il aurait combattu comme hoplite dans l'armée athénienne à la bataille de Délium en 424 av.n.è., où Socrate lui aurait sauvé la vie. Plus tard, de retour d'Asie, il rédigea pour la défense posthume de Socrate l'« *Apologie de Socrate* » et les « *Mémorables* » (ou « *Mémoires sur Socrate* »). En 401 av.n.è. il rejoignit l'un de ses amis, Proxenos, en Asie, et se joignit à la troupe de mercenaires grecs au service de Cyrus-le-Jeune (N.B. : il ne s'agit pas là du Cyrus, Cyrus II-le-Grand, de la *Cyropédie*), fils de Darius II en lutte pour le pouvoir contre son frère Artaxerxès II Mnémon. Cyrus-le-Jeune fut défait et perdit la vie à la bataille de Cunaxa, dès 401. Artaxerxès fit assassiner les chefs des dix mille mercenaires grecs qui avaient servi son frère, qui se choisirent alors cinq généraux, et parmi eux Xénophon, pour conduire leur retraite. Xénophon nous contera l'aventure de cette retraite des Dix mille à travers l'Empire perse et jusqu'à la Mer Noire dans l'« *Anabase* » (ou « *Expédition de Cyrus et retraite des Dix mille* »). Ensuite il servit avec quelques milliers d'hommes le roi de Thrace, puis s'engagea sous les ordres du roi de Sparte Agélistas II, retourna en Asie, et combattit contre les Perses. La république d'Athènes le frappa d'une mesure d'exil et confisqua ses biens. Xénophon combattit dans les rangs spartiates contre les armées athéniennes à la bataille de Coroné (394 av.n.è.). Il

se retira ensuite dans le domaine que Sparte lui avait octroyé, dans une de ses colonies, en Élide, à Scillunte (ou Scillonte). La révocation par les Athéniens de la mesure de bannissement prise à son encontre ne fut levée qu'en 369 av.n.è.. Il est possible qu'il ne revint jamais à Athènes et mourut à Corinthe ; après avoir beaucoup vécu et beaucoup écrit.

- 4 • SHAKESPEARE, William. Traduction : HUGO, François-Victor. *Œuvres complètes de W. Shakespeare — Tome 1 — Les deux Hamlet*. Paris : Pagnerre, libraire-éditeur, 1859. 355 p. Nous citons ci-dessus trois extraits (p. 238, 239) d'une célèbre tirade de Hamlet, dont voici l'intégralité :

« Être, ou ne pas être, c'est là la question. — Y a-t-il plus de noblesse d'âme à subir — la fronde et les flèches de la fortune outrageante, — ou bien à s'armer contre une mer de douleurs — et à l'arrêter par une révolte ? Mourir... dormir, — rien de plus ; ... et dire que par ce sommeil nous mettons fin — aux maux du cœur et aux mille tortures naturelles — qui sont les legs de la chair : c'est à un dénouement — qu'on doit souhaiter avec ferveur. Mourir... dormir, — dormir ! peut-être rêver ! Oui, là est l'embarras. — Car quels rêves peut-il (sic) nous venir dans ce sommeil de la mort, — quand nous sommes débarrassés de l'étreinte de cette vie ? — Voilà qui doit nous arrêter. C'est cette réflexion-là — qui nous vaut la calamité d'une si longue existence. — Qui, en effet, voudrait supporter les flagellations et les dédains du monde, — l'injure de l'oppresser, l'humiliation de la pauvreté, — les angoisses de l'amour méprisé, les lenteurs de la loi, — l'insolence du pouvoir et les rebuffades — que le mérite résigné reçoit d'hommes indignes, — s'il pouvait en être quitte — avec un simple poinçon ? Qui voudrait porter ces fardeaux, — grogner et suer sous une vie accablante, — si la crainte de quelque chose après la mort, — de cette région inexplorée, d'où — nul voyageur ne revient, ne troublait la volonté, — et ne nous faisait supporter les maux que nous avons — par peur de nous lancer dans ceux que nous ne connaissons pas ? — Ainsi la conscience fait de nous tous des lâches ; — ainsi les couleurs natives de la résolution — blémissent sous les pâles reflets de la pensée ; — ainsi les entreprises les plus énergiques et les plus importantes, — se détournent de leur cours, à cette idée, — et perdent le nom d'action... Doucement, maintenant ! — Voici la belle Ophélie... Nymphes, dans tes oraisons — souviens-toi de tous mes péchés. »

Il pourra sembler à certaines personnes douteux que l'extrait de la tirade, tel que nous le citons, reflète tout à fait l'esprit qui ressort de l'intégralité de la dite tirade. Certes ; mais l'esprit qui apparaît au travers de l'extrait cité n'en demeure pas moins, le jugeons-nous, grandement significatif, et transparait en filigrane au sein de toute la tirade en question ; et tout l'art de l'auteur réside en cette façon adroite de dire tout de même (*s'il pouvait en être quitte par un simple coup de poignard !*), ce qu'il ne pouvait, par élémentaire prudence, se permettre de dire ; il ne pouvait se permettre d'inciter même au tyrannicide du plus abject des maîtres, tout juste pouvait-il se permettre d'évoquer le suicide comme moyen éventuel de soustraction à l'adversité, pour aussitôt récuser ce choix pour d'évidentes raisons religieuses.

- 5 • OSTY, Émile, avec la collaboration de TRINQUET, Joseph (traducteurs). *La Bible – Osty*. Paris : Éditions du Seuil, 1973. 2620 p. P. 1341, col. 2. « L'Écclésiaste » (Qo 1, 9-10).
- 6 • OSTY, Émile, avec la collaboration de TRINQUET, Joseph (traducteurs). *La Bible – Osty*. Paris : Éditions du Seuil, 1973. 2620 p. P. 1341, col. 2., « L'Écclésiaste » (Qo 1, 8).
- 7 • Cf. JOULE, Robert-Vincent. BEAUVOIS, Jean-Léon. *Petit Traité de Manipulation à l'Usage des honnêtes Gens*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1987. 229 p. (Vies sociales).  
Cf. DERVILLE, Grégory. *Le Pouvoir des Médias. Mythes et Réalités*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, coll. Le Politique en plus, 2005. 207 p.

- 8 • Cf. ARISTOTE. *La Rhétorique d'Aristote traduite en français par Mr. Cassandre*. La Haye : Isaac Vaillant, 1718. 490 p.

Extrait du chapitre I (p. 2) de l'ouvrage mentionné ci-dessus :

« Tous ceux au reste qui jusques à présent ont écrit de la Rhétorique n'ont presque rien fait de ce qu'il falloit faire ; parce que toute l'adresse de cet Art est renfermée dans la Preuve, le reste n'en est que l'accesoire : Cependant ils ne parlent point des Enthymèmes & des Argumens, qui font tout le corps de la Preuve, & se font amufer à des choses éloignées de leur Art, & purement étrangères [...] ».

Aristote (-384, -322), fils de médecin, fut disciple de Platon, et devint précepteur d'Alexandre le Grand. Puis il fonda le « Lycée » (l'école *péripatéticienne*). Ses ouvrages couvrent tout le savoir, toute la science de son époque. Ses méthodes d'observation, d'analyse, ses classifications, son système de pensée influencèrent, au-delà de l'Antiquité, au Moyen Âge la science arabe toute récente, aussi bientôt des docteurs de l'Église catholique comme Albert le Grand, et surtout Thomas d'Aquin. Celui-ci parvint à faire admettre, en le conciliant au *donné*

révélé de la foi chrétienne, l'aristotélisme par les autorités ecclésiastiques catholiques, parvint à l'ériger au rang d'une théorie quasi dogmatique s'opposant en définitive aux progrès des connaissances.

- 9 • Cf. CICÉRON. *Œuvres complètes de M. T. Cicéron, publiées en français, avec le texte en regard, par Jos.-Vict. Le Clerc*. Seconde édition. Tome cinquième. Paris : Werdet et Lequien Fils, 1826. 479 p.

Extrait de « *L'Orateur* » [« *M. T. Ciceronis ad M. Brutum Orator.* » : « *L'Orateur, adressé par Cicéron à Brutus* »], chapitre III ; p. 27 et p. 29 de l'ouvrage mentionné ci-dessus (la page 28 ne comporte que du texte latin) :

« Si les arts ont un beau idéal, dont les objets sensibles ne sont que l'imitation, l'art oratoire aussi doit avoir le sien, modèle intelligible, dont nous cherchons la copie dans les merveilles de la parole.

« Ce sont ces formes originelles que Platon appelle idées, Platon, aussi grand, aussi sublime dans l'art de la parole que dans celui de la pensée : elles sont innées, nous dit-il, elles sont éternelles, immuables, comme l'intelligence et la raison ; tandis que tout le reste naît, passe, s'écoule, disparaît, et subit de rapides changements. N'oublions donc pas que tout objet intellectuel et raisonnable sur lequel on discute, doit être ramené à sa forme originelle, à son idée primitive.

« Mais je crains bien que ce début, tiré plutôt des principes de la philosophie que de ceux de l'art oratoire, et qui rappellent un système antique et obscur, ne déplaît, ou au moins ne surprenne : on se demandera peut-être avec étonnement quel rapport ces doctrines peuvent avoir avec notre sujet, avant de s'être convaincu par le sujet même que j'ai eu raison de remonter si haut ; ou bien on se plaindra que j'abandonne le chemin battu, pour chercher des routes nouvelles. Je répondrai à ces derniers juges que je me suis souvent aperçu qu'on prend pour nouvelles, dans mes ouvrages, des choses très anciennes, mais trop peu connues ; et j'avouerai aux premiers que je dois plutôt l'éloquence, si j'ose nommer ainsi un talent aussi faible que le mien, aux promenades de l'Académie qu'aux leçons des rhéteurs. »

La prétention à la nouveauté que nous évoquons ci-dessus se montra très prégnante chez Cicéron, nous l'avons dit, dans certains de ses ouvrages de jeunesse et notamment dans le « *De Inventione* » ouvrage rédigé en -84 et qui traite de la science de la composition et de l'argumentation où il estime que l'*invention* est le principe premier devant inspirer le rhéteur.

Cicéron rédigea l'« *Orator* » une trentaine ou une quarantaine d'années après le « *De Inventione* » (les commentateurs sont partagés sur le sujet ; la question se posant étant : l'« *Orator* » est-il antérieur ou postérieur au « *Brutus* » ?).

Cicéron (*Marcus Tullius Cicero* ; -106, - 43). De la classe sénatoriale, il mena une carrière d'homme politique, de philosophe, littérateur (célèbre auprès de ses contemporains déjà), et d'orateur talentueux, d'avocat. Il plaida en faveur des Siciliens contre le propréteur Verrès, qui un temps gouverneur de la Sicile, s'était indûment et insolument enrichi aux dépens de ceux-ci. Alors qu'il était consul il déjoua la conjuration de Catilina. Cicéron fut exilé (en Grèce) lors du triumvirat de César, Crassus et Pompée. De retour d'exil il se rangea d'abord du côté de Pompée (défenseur des libertés républicaines), puis de César après la victoire de celui-ci à la bataille de Pharsale. Mais après la formation du deuxième triumvirat (réunissant Antoine, Lépide et Octave), il s'en prit violemment (dans les quatorze *Philippiques*) au triumvir Antoine (*Marcus Antonius*) ; qui le fit proscrire d'abord, puis assassiner.

- 10 • Cf. le *préambule*.

- 11 • EURIPIDE. *Tragédies d'Euripide traduites du grec par M. Artaud – Troisième édition revue et corrigée*. Tome premier. Paris : Firmin Didot Frères, Fils et Cie, 1857. 515 p. P. 385 (réplique de Pélée — père d'Achille — lors d'une altercation avec Ménélas — roi de Sparte — dans la tragédie intitulée *Andromaque* : la pièce nous conte le drame vécu par Andromaque, qui, après la guerre de Troie, veuve du héros troyen Hector se trouve captive de Pyrrhos, de qui elle a eu un fils. Hermione l'épouse de Pyrrhos éprouve une grande jalousie envers Andromaque et veut la faire périr ainsi que le fils de celle-ci ; mais Pélée, vieil homme alors, empêche les intentions criminelles d'Hermione de se réaliser ; Oreste, meurtrier de Pyrrhos, depuis toujours épris d'Hermione, s'enfuit avec elle).

Euripide (- 480, - 406) aurait été l'élève de différents philosophes et se serait lié d'amitié avec Socrate. Il se consacra à l'écriture de textes poétiques et de pièces de théâtre. Ses contemporains le suspectèrent d'impiété et de dénigrement à l'égard des grands mythes héroïques au fondement de la fierté de la Grèce. Il connut une gloire posthume essentiellement. Il s'employa surtout à dépeindre les passions humaines, à les décrire dans toute leur nudité crue, dans toute leur dureté ; dans ses dernières tragédies Euripide fit allusion à des événements qui lui furent contemporains.

- 12 • « [...] Je revis bientôt de ces bersagliers dans les rues de Turin, j'appris que c'étaient des

voltigeurs fort habiles au tir, comme les chasseurs à pied français ; qu'ils formaient un bataillon de cinq compagnies, dont la création remontait à l'année 1836. [...]. Un matin dans une rue, derrière la place Victor-Emmanuel, j'entendis un infernal charivari de trompettes criardes. Je crus d'abord que l'on sonnait au feu : immédiatement après je vis défiler devant moi environ 400 de ces diables habillés de bleu. Ils marchaient d'un pas précipité, presque par bonds, courbés sous le poids d'énormes havresacs, l'arme en balance, c'est-à-dire tenue horizontalement dans la main droite et le bras tendu. Cette masse noire, à laquelle les sombres panaches faisaient comme une crête de nuages flottants, ce bruit de clairons et de pas accélérés, donnait l'idée d'un ouragan ; il y avait bien là de quoi faire une vive impression sur un jeune homme tel que j'étais alors. » Extrait de : CORSI, C. Les Bersagliers de l'armée italienne. In : *Revue contemporaine (Revue européenne et Athenæum français)*, XIII<sup>e</sup> année – Deuxième série, Tome trente-huitième (LXXIII<sup>e</sup> de la collection), 31 mars 1864, 2<sup>e</sup> livraison. Paris : Bureau de la Revue contemporaine, 1864. P.210.

Les bersagliers constituent toujours aujourd'hui un corps d'élite de l'armée italienne. Leur tenue de parade comporte encore le large chapeau porté incliné sur la droite et orné d'un large panache de plumes de coq noires, affleurant à gauche le bord du chapeau, le débordant largement à droite.

Le pas de parade des bersagliers est en fait un pas de course ; à 140 pas/mn (d'après un article intitulé « Le pas du soldat » : STORCK, A. Nouvelles – Le pas du soldat. In : LACASSAGNE, A. (dir., pour la partie Biologique). TARDES, G. (dir., pour la partie Sociologique). *Archives d'anthropologie criminelle, de criminologie et de psychologie normale et pathologique*. Tome onzième. Lyon : A. Storck ; Paris : G. Masson, 1896. 731 p. P. 131).

Voir des bersagliers défiler de leur vigoureux et rapide pas de course, vêtus de leurs *battle-dress*, leurs chapeaux empanachés bien maintenus par les jugulaires et dont les épaisses touffes de plumes s'enflent et s'affaissent au rythme de leur bondissante et vive avancée, provoque, que l'on tente ou non de s'en défendre, effectivement, surtout lorsqu'il s'agit de la première fois, « une vive impression ». »

---

#### **Extrait des p. 22, 23 — A4 — [p. 33 — A5] :**

« Et si, quant à nous, nous pouvons assurément nous rallier au propos de Jean-Daniel Forest énonçant que « pour comprendre les sociétés du passé, il faut en effet savoir comment fonctionne et ce qui anime les sociétés actuelles du même type », nous pouvons, afin de le compléter avec une impertinente approximation, y ajouter avec hardiesse cette assertion, « et, réciproquement, l'inverse ! » ; ceci pour signifier que la compréhension des sociétés du présent, de ce qui les anime, est facilitée par la compréhension des sociétés du passé. ».

---

**Le but visé par les auteurs de l'ouvrage** ne consiste pas à faire simplement rêver le lecteur sur des histoires plus ou moins belles ou horribles, fortes, violentes, émouvantes, mais bien à l'amener à un plus haut degré de lucidité, sur le passé, bien sûr, mais par là-même sur le présent, et sur le futur également, ce futur se trouvant en gestation au sein du présent, à l'amener à un plus haut degré de lucidité sur le monde, sur les autres, sur lui-même, peut-être. Ainsi, le présent, éminemment fugace par nature, se construisant lors du passé, par le passé, il paraît bien indubitablement que l'histoire ne s'écrit pas uniquement dans le but de cultiver un souvenir, mais aussi et surtout dans le but de réfléchir en faisant des parallèles, des comparaisons entre les comportements des hommes d'hier et ceux des hommes d'aujourd'hui, sur les conduites à tenir, éventuellement, par les hommes, par l'Homme, d'aujourd'hui, dans le but d'avoir des éléments multiples à apprécier afin de mieux connaître l'être humain, toujours si différent de ce qu'il fut mais toujours si semblable à lui-même au cours des âges.

#### **Donc, est-il précisé dans l'ouvrage (p. 17, 18 — A4 —, [p. 25, 26 — A5]) :**

« Le présent ouvrage, pouvant être considéré comme une première partie d'un travail plus conséquent, s'apparentera dans une large mesure à un recueil de textes anciens, aussi de textes récents, illustrant les thèmes qui ici nous intéressent ; ainsi, simplement, non seulement par l'évocation, mais également, et ce autant que possible, par la citation [de

traductions, le cas échéant] de textes, plus ou moins anciens, plus ou moins longs, relatifs aux faits, aux situations que nous mentionnerons, nous interrogerons-nous sur la façon dont apparurent et s'élaborèrent les structures hiérarchiques des sociétés, des entreprises (ceci compris dans un sens des plus larges), ce qui s'est pratiqué ici ou là, à tel ou tel moment, en tel ou tel endroit, sur comment pratiqua tel ou tel personnage, tel ou tel comité de dirigeants, sur ce qui fut proposé par tel ou tel praticien du management, par tel ou tel penseur, afin de discerner selon quelles modalités les manières de manager efficacement se sont révélées, ont été expérimentées, afin de retrouver le cas échéant différentes conceptions du management auxquelles ces manières ont pu donner le jour, tout ceci afin de pouvoir en tirer partie *hic et nunc*. »

---

Mme M.-J. Baudry, tenant tout particulièrement à mener à bien la rédaction de sa thèse de doctorat (« **Manager donator versus manager œconomicus...** ») en trois ans, ne pouvait se consacrer alors tout à fait à la rédaction de l'ouvrage. Afin de pouvoir conduire et la collecte des matériaux nécessaires à sa thèse (entretiens exploratoires, interviews plus formels destinés à alimenter le corpus de la thèse) et la rédaction de la thèse elle-même, elle sollicita donc le concours de P. É. Carraud pour la collecte des informations (textes, éventuelles traductions depuis l'allemand ou l'anglais) et aussi la rédaction (rewriting et/ou rédaction) d'« **Aux Origines de la formation des fonctions de management – Aux Sources essentielles des structures hiérarchiques de la civilisation...** ».

[Vers le haut de page](#)  
[Vers le début de la liste des auteurs](#)  
[Vers le début de la liste des titres](#)  
[Vers le bas de page](#)

---

• Auteur : **Marie-Josèphe Baudry**.

▪ **BAUDRY, Marie-Josèphe. *Analyse de pratiques, posture réflexive et professionnalisation – Le cas des managers de proximité d'unités commerciales.***  
Fondettes : Carraud-Baudry, 2009. A4 : 394 p. (Publication numérique - PDF).

— **ESSAI (MÉMOIRE - MASTER) - MANAGEMENT - COMMERCE - PRATIQUES - POSTURE  
RÉFLEXIVE** — (++++)

### Résumé :

« Depuis ces vingt dernières années, la multiplication des unités commerciales succursalistes entraîne l'accroissement du nombre de managers de proximité appelés à gérer ces dernières. La complexité du travail demandé à ces managers et l'accomplissement par ceux-ci d'un rôle stratégique au sein de l'organisation amène l'auteur, qui fut elle-même manager de proximité, puis manager intermédiaire mais aussi formatrice de managers de proximité, à s'interroger sur le processus de professionnalisation de ces managers, processus étudié en tant que formation à une profession.

« Cette recherche tente d'identifier les différentes activités menées par les managers de proximité d'unités commerciales, les compétences construites lors de ces activités ainsi que le processus de professionnalisation emprunté par ces managers et ce, afin de préconiser des stratégies et des ingénieries articulant des savoirs théoriques et des savoirs d'action contribuant à la professionnalisation de ces managers. Pour ce faire, cette recherche s'appuie sur l'analyse thématique, qualitative et comparative du contenu d'entretiens semi-directifs conduits auprès de quatre de ces managers.

« Cette recherche permet d'établir un cadre référentiel comportant treize moyens reconnus professionnalisant par les managers interviewés. De plus, elle met en perspective la stratégie de l'artisan couplée à la formation par l'alternance intégrative où l'interaction et l'accompagnement s'invitent avec l'ingénierie concourante fondée sur l'articulation de

savoirs théoriques et de savoirs d'action, alliant l'analyse de pratiques et la posture réflexive. »

### **Mots-clefs :**

« Alternance, accompagnement, analyse de pratiques, compétence, expérience, ingénierie, professionnalisation, réflexivité, savoirs d'action, savoirs théoriques, stratégie. »

#### **• Résumé en langue anglaise :**

#### **Analysis of Practices, Reflexive Posture and Professionalization – The Case of the Store Managers**

#### **Abstract :**

"For these twenty last years, the increase in the shops number of chain stores had involved the increase in the number of managers of these shops. The complexity of the work requested from these managers and the fulfilment by those of a strategic role within the organization, lead the author, who was herself proximity manager, then intermediate manager, but also trainer of proximity managers, to wonder about the process of professionalisation of these managers, process studied as a training with a profession.

"This research tries to identify the various activities undertaken by the managers of proximity of commercial units, tries to identify the competences built at the time of these activities, tries to identify the process of professionalization followed by these managers, in order to recommend strategies and engineering articulating theoretical knowledges and knowledges linked to action, contributing to the professionalization of these managers. With this intention, this research is based on the thematic, qualitative and comparative analysis of the contents of semi-directing in-depth interviews with four managers.

"This research makes it possible to establish a reference frame comprising thirteen means which these managers value to be the basis of their professionalization. Moreover, it puts in perspective the strategy of the craftsman combined with the integration by the alternation, in which interaction and accompaniment, and also concurrent engineering founded on the articulation of theoretical knowledges and knowledges linked to action, and combining analysis of practices and reflexive posture."

#### **Keywords :**

"Accompaniment, alternation, analysis of practices, competence, engineering, experience, knowledges linked to action, professionalization, reflexiveness, strategy, theoretical knowledges."

[Vers le haut de page](#)

[Vers le début de la liste des auteurs](#)

[Vers le début de la liste des titres](#)

[Vers le bas de page](#)

- 
- Auteur : **Marie-Josèphe Baudry**.

- BAUDRY, Marie-Josèphe. *Évaluation et professionnalisation – De la connaissance de soi à la confiance en soi par l'évaluation, le cas d'apprenants en Entreprise d'Entraînement Pédagogique*. Fondettes : Carraud-Baudry, 2009. A4 : 196 p. (Publication numérique - PDF).

— *ESSAI (MÉMOIRE - MAÎTRISE) - ÉVALUATION - PROFESSIONNALISATION* — (+++) —

### **Résumé :**

« Les méthodes d'évaluation diffèrent en fonction des objectifs visés et des bénéficiaires concernés par celles-ci.

« Ce travail de recherche tente d'éclaircir le rôle de l'évaluation lors d'un processus de professionnalisation d'adultes, demandeurs d'emploi en formation, et les effets inhérents à cette évaluation. Cette recherche s'appuie sur l'analyse thématique et qualitative du contenu de deux entretiens menés auprès de professionnels de la formation d'adultes au sein d'une Entreprise d'Entraînement Pédagogique.

« L'évaluation se voit étudiée en vue de mesurer les compétences des apprenants, ainsi

que la transformation de ces compétences visant la professionnalisation de ceux-ci.

« Ces compétences sont définies comme un savoir agir exercé, reconnu et validé. La prise de conscience de leurs compétences par les apprenants développe la confiance en soi de ceux-ci.

« À travers cette recherche, la connaissance de soi amenée par l'évaluation apparaît comme un élément régénérant la confiance en soi, elle-même déterminante lors d'un processus de professionnalisation. »

### **Mots-clefs :**

« Auto-évaluation, co-évaluation, compétence, confiance en soi, connaissance de soi, évaluation, évaluation diagnostique, évaluation formative, évaluation sommative, professionnalisation. »

#### **• Résumé en langue anglaise :**

#### **Evaluation and Professionalization – From the Self-knowledge to the Self-confidence by the Evaluation, the Instance of Learners in Teaching Firm of Training**

#### **Abstract :**

"The methods of evaluation differ according to the aim and the recipients concerned with these evaluations.

"This research task tries to clear up the role of the evaluation during a process of professionalization of adults, job-seekers in training, and the inherent effects of this evaluation. This research is based on the thematic and qualitative analysis of the contents of two interviews conduct with professionals of the training of adults within a Teaching Firm of Training.

"The evaluation is studied in order to measure the competences of learners, as well as the transformation of these competences aiming at the professionalization of these learners.

"Through this research, the self-knowledge brought about by the evaluation appears like an element regenerating the self-confidence, itself decisive during a process of professionalization."

#### **Keywords :**

"Co-evaluation, competence, diagnostic evaluation, evaluation, formative evaluation, professionalization, self-confidence, self-evaluation, self-knowledge, sommative evaluation."

[Vers le haut de page](#)

[Vers le début de la liste des auteurs](#)

[Vers le début de la liste des titres](#)

[Vers le bas de page](#)

---

***N. B. : cette page de présentation des ouvrages de la collection  
« Felix Qui Potuit Rerum Cognoscere Causas »  
est disponible au format PDF (fichier obtenu par impression en PDF de cette page HTML).***

