



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations]



[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

Pour se repérer dans l'Agir

LES REFERENTIELS D'ACTIVITES DE L'INTERVENANT EN ORGANISATION :

L'EXPERT EN CONSEIL INDIVIDUEL

L'EXPERT EN COLLECTIF

LE CONSULTANT, ACCOMPAGNATEUR D'EQUIPES

LE CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL (« COACH »)

LE SUPERVISEUR

Aujourd'hui tous les référentiels sont « de compétences »... Evitons le pléonasmе. Les référentiels d'objectifs des années soixante-dix n'ont plus cours...

Référentiel métier = Ensemble succinct de compétences qui veut distinguer le type de tâches, de missions exercées et attendues d'un professionnel qualifié dans un secteur social défini. Permet de lui fixer des objectifs. Utilisé par les recruteurs, concentre des informations précises sur les métiers qui existent dans un secteur donné. Est un outil pour piloter la gestion des emplois, mais aussi pour contrôler et valider des compétences, ou encore pour élaborer et prescrire des produits et des prestations de formation. (voir les fiches ROME).

Référentiel d'activités : Ensemble de compétences et de signes de réussite de ces compétences qui veut décrire l'activité exercée et attendue d'un professionnel qualifié. Détaillé, parce qu'il met au jour des combinatoires entre les savoirs fondamentaux à convoquer, les gestes clefs et les attitudes pertinentes pour exercer le métier. Est un outil de formation et d'auto-évaluation permanente. Doit être approprié par le professionnel.

Activité :

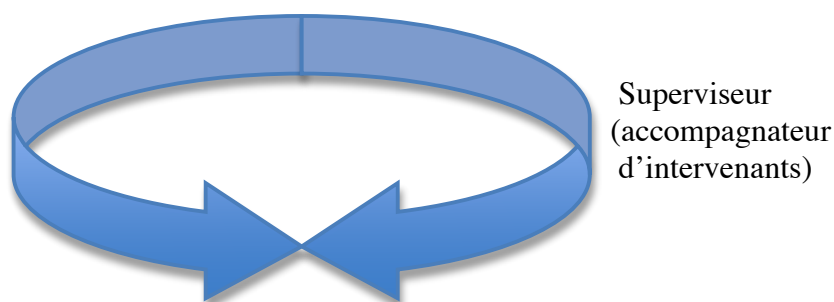
Tout ce que fait, dit, pense et ressent l'acteur entrain d'agir. « Le travail n'est pas seulement l'activité incontournable mais le lieu d'un enjeu identitaire » (Clot Y : Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Education permanente*, n°146, 2001, pp.35-51).

Déborde toujours la tâche prescrite : « L'activité ne peut pas être seulement exécution, conformité aux prescriptions. Elle suppose la capacité à évaluer la situation présente dans toute sa spécificité et à y répondre avec justesse » (Lhuillier, D. 2006 *Cliniques du travail*. Paris : Eres, p.158)



Cinq pratiques, deux postures chez l'intervenant en organisation, spécialiste des ressources humaines 1:

Expert en individuel (conseil individuel) Accompagnateur en individuel (« coach »)



Expert en collectif (conseil) Consultant, accompagnateur de collectifs

L'expertise n'est pas un type de mission mais un type de regard, une attitude de l'intervenant, une posture professionnelle symétrique à celle du consultant. L'expertise n'est pas liée à un capital de savoirs (c'est « être spécialiste de... ») mais s'inscrit dans un paradigme de la rationalité, de l'objectivité, de la causalité (le paradigme mécaniciste). *L'expert dit, le consultant fait dire.* Toutes les missions peuvent être accomplies depuis une posture d'expert ou une posture de consultant. Le premier pilote, il met en scène son référentiel ; le second fait travailler le référentiel de l'autre, il accompagne.

1 Cf. Vial, M. & Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck.



**Référentiel d'activités de l'intervenant expert, en Conseil individuel
Pour se repérer dans l'Agir**

Les six compétences	Critères de réussite de la compétence : savoirs, gestes, attitudes combinés en situation
1. Emission d'une offre de service professionnelle	<p>Se veut externe, distancié et détenteur des moyens intellectuels de construction du problème : il possède un modèle d'interprétation qu'il entend partager. Se dit volontiers « sociologue » ou même « coach ».</p> <p>Assure des démarches de prospection. Produits des documents (plaquette, flyers, site internet, portfolio, carte de visite).</p> <p>Se situe dans un réseau de personnes ressources ou est entré dans un processus de validation de ses compétences et l'annonce.</p> <p>Fait une proposition, présente sa prestation, répond à des appels d'offre, sait remplir un cahier des charges.</p> <p>Fait de la pédagogie du métier : explique ce qu'est l'intervention de conseil individuel.</p> <p>Informe sur ses références et se méfie de la mise en avant des outils qui masque, et un manque de savoir-faire, et la recherche de la reconnaissance dans le regard de son client ou du commanditaire à qui on essaye à tout prix de faire plaisir.</p> <p>Vit l'exigence esthétique de l'intervention : le beau est efficace. Fait partager le goût du bel ouvrage. Communique une esthétique de la rationalité.</p> <p>S'appuie sur l'exercice d'une déontologie : abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en exhibant des chartes et en faisant des efforts de communication. En parle dans un groupe d'analyses des pratiques et en supervision.</p> <p>Utilise trois figures identitaires pour faire comprendre ce qu'est le conseil individuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Mentor qui se sert de son expérience et sa connaissance du milieu du client comme une garantie de sa légitimité. Se donne implicitement en modèle. Sa vie est riche d'enseignement que le client doit à son tour découvrir. Il le guide.

	<p>- l'éminence grise qui se rend nécessaire par son efficacité discrète. Ce qui compte c'est de savoir résoudre les problèmes. S'en tient à la transaction de ce savoir-faire. Reste dans l'ombre.</p> <p>- le sherpa qui a le souci du confort de son client, anticipe ses désirs et satisfait ses besoins, gouverne avec humilité et oriente vers le bien être.</p> <p>Ecoute la version que lui livre le commanditaire du problème du client, si on est dans une situation tri-partite.</p> <p>Affiche volontiers par stratégie un discours sur l'incertitude : Des marges d'erreur existent... Le savoir est limité... La science progresse...</p> <p>Son intervention est pensée selon le principe de changement par la décision éclairée qui suppose que les problèmes de fonctionnement repérés (dysfonctionnement, conflits, malaises, inefficacité, non-qualité...) trouvent leurs sources dans des décisions inappropriées, hâtives ou partielles. L'action intervenante vise la correction de ces décisions.</p> <p>Est expert de la résolution de problèmes. Quel que soit le niveau de construction du problème qu'on lui livre, est persuadé et persuade qu'il saura inventer et faire inventer des solutions.</p>
<p>2. Création d'un espace de problème à résoudre étude de faisabilité</p> <p>Travaille la demande</p> <p>Fait un premier diagnostic (qu'il garde pour lui)</p>	<p>Distingue si nécessaire le commanditaire, le payeur et l'individu avec qui il va travailler (le client). Détermine qui est son client : celui qu'il va conseiller.</p> <p>N'a pas peur d'être agent de conformisation. Se réclame alors volontiers de la relation d'aide (le client est, pense-t-il « en perte de repères ») et ainsi occulte (ou sous estime) sa mission d'éducation qu'il restreint toujours à l'instruction.</p> <p>Ecoute le motif de la mission que se donne le client et le prend en compte.</p> <p>Fait formuler au commanditaire et ou au client sa vision de l'organisation où il travaille et des éléments déclencheurs de l'intervention. Son but est de passer de cette demande à une commande.</p> <p>Prend en compte les résistances au changement pour les contourner. En fait l'occasion d'apports d'informations, de savoirs.</p>

<p>Construit le problème</p>	<p>Pense dans la résolution de problème et la prise de décision rationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifie les besoins non satisfaits et les problèmes non résolus - identifie les occasions que l'on aurait intérêt à saisir. <p>Fait des bilans pour identifier les dysfonctionnements et les ressources.</p> <p>Peut faire des observations et en profite pour faire une enquête sur l'organisation dans laquelle travaille le client.</p> <p>Utilise des batteries de tests ou d'exercices pour situer le client et caractériser sa « personnalité », son état actuel.</p> <p>Ne distille que ce qui lui paraît utile pour engager le client.</p> <p>Construit le problème pour le résoudre, pense pour la problématique.</p> <p>Prend un regard externe surplombant à partir d'un modèle a priori qui peut s'améliorer en cours de route (c'est-à-dire devenir de plus en plus capable de capter les signaux et de les coder).</p> <p>Peut reprendre le problème tel qu'il a été construit par le client. Regarde alors la méthodologie de construction du problème pour éventuellement la corriger.</p> <p>Peut reconstruire ou déconstruire le problème apporté par le client et ou le commanditaire.</p> <p>Sélectionne un problème traitable :</p> <p>Obtient et juge le critère d'information pour chaque possibilité de décision. Obtient de l'information critériée relative à chaque décision possible. Applique les règles de décision au critère disponible pour prendre la décision. Fait un retour sur l'efficacité apparente du choix envisagé. Confirme le choix envisagé ou l'abandonne et alors reprend ce cycle de la prise de décision rationnelle.</p> <p>Choisit un des dispositifs d'évaluation existant, compatible avec son système de références, au service d'une logique de contrôle des actions à conduire</p> <p>Refuse une intervention qui s'en tiendrait à une problématisation des enjeux qu'il juge inefficace. Oriente alors vers un collègue consultant.</p>
------------------------------	--



<p>3. Conception d'un dispositif d'intervention pour la disparition des dysfonctionnements</p> <p>Analyse le contexte du client</p>	<p>Conçoit les dispositifs dans ces modes de pensée : le déterminisme et/ou dans le fonctionnalisme ; ou dans le structuralisme ; ou dans la cybernétique ou dans le systémisme ; ou la systémique pour gérer la complexité. Il est au clair avec la théorie de chacun de ces modes de pensée. Il peut en exposer les principes.</p> <p>Son travail de conception est situé dans les registres</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la pensée par objectifs - de la pensée stratégique : du commandement - de la pensée magique : la sécurité est assimilée à la qualité ; les protocoles et les bons gestes sont survalorisés. <p>Pense dans les oppositions : met délibérément en situation de choix indispensable ; fabrique une alternative ou une fusion vers une voie unique, moyenne : affiche volontiers qu'avoir de la mesure en toute chose est bon.</p> <p>Mélange volontiers les opposés ou les contraires dans un troisième terme résolutif qui est posé comme existant ou faisable (fait des compromis).</p> <p>Suppose idéalement une troisième voie, un moyen terme, un « milieu », lieu de tous les arrangements ou d'une échappée vers le calme plat, la résolution des conflits.</p> <p>Active le modèle théorique qu'il pense utile pour ce client. En fait un modèle d'interprétation des indices recueillis. Analyse en fonction de ce modèle théorique. Projette une grille de lecture des faits.</p> <p>Puise dans sa boîte à outils et sélectionne les outils susceptibles de servir cette mission pour persuader le client qu'ils possèdent à eux deux un « capital de comportements » exploitable.</p> <p>Peut enquêter dans l'organisation (en y allant) ou se renseigner sur l'organisation où travaille le client en le faisant parler. Ecoute pour catégoriser : pour lui, les niveaux de l'organisation ont une cohérence interne ; on obtient le tout en additionnant les parties. Fait des relevés systématiques. Analyse du milieu : observations, contrôles, prélèvements significatifs, prises d'informations, analyses pas à pas, sur la structure et son organisation. Identifie les niveaux de pouvoir et la circulation des informations. Peut utiliser interviews et questionnaires formels ou informels, ainsi que l'analyse des documents internes à l'organisation. Peut effectuer une série d'entretiens auprès des agents détenteurs de savoirs sur l'organisation pour identifier les dysfonctionnements. Fait des constats, des bilans et des vérifications de conformité.</p>
--	---



<p>4. Contractualisation de l'intervention pensée dans la résolution de problèmes, pour piloter le changement, implanter le changement, identifier les leviers du changement</p>	<p>Œuvre pour la mise en place d'un solutionnaire : Convention écrite : contrat Avec des objectifs à atteindre un dispositif quantifié la tarification un calendrier...</p> <p>Contractualise l'intervention et rend possible d'amender le contrat si nécessaire, pour l'ajuster aux urgences, aux contraintes de la vie professionnelle du client.</p> <p>Communique le cadre de l'intervention à son client : pose les règles de fonctionnement, indique la place des entretiens individuels, et les possibles observations du client dans l'exercice de ses fonctions. Annonce le dispositif de suivi.</p> <p>Dans le cas d'un contrat tripartite, prévoit des régulations intermédiaires, des restitutions au commanditaire sur les progrès du client, avec son accord.</p> <p>Des objectifs dits « de performance » peuvent être fixés avec le commanditaire.</p> <p>Communique tout ou partie du diagnostic initial au client et ou au commanditaire pour fixer les objectifs de la mission.</p> <p>Peut avoir à confronter son diagnostic à celui du commanditaire et ou du client. Négocie les termes du contrat, prévoit de possibles amendements.</p> <p>Désir d'intelligibilité affiché, dans la maîtrise des situations, dans le rendre compte. Met en avant sa propre puissance d'étayage.</p>
<p>5. Mise en place d'une recherche de solutions</p> <p>Mobilise le client</p>	<p>Utilise les outils d'enquête (entretiens directifs ou semi-directifs – questionnaires – observations – questionnement inductif dit « maïeutique) » Quantifie volontiers les résultats.</p> <p>Met en scène son diagnostic pour y faire adhérer sans enfermer son client dans l'impuissance. Préserve la face du client. On ne conseille que celui qui en vaut la peine : « C'est parce que tu le vaux bien ».</p> <p>Utilise les éléments de diagnostic comme leviers de mobilisation du client qui, par ses réactions et ses analyses, produit un nouveau matériau d'analyse. Fait identifier les compétences sur lesquelles le client va pouvoir s'appuyer.</p>



<p>Détermine un plan d'actions faisables</p>	<p>Conduit le client vers la prise de conscience du problème, structure ses réflexions.</p> <p>L'interprétation est un décodage qui peut être donné à travailler au client (contrôle participatif) : il permet de localiser le dysfonctionnement et de le gérer ou le traiter.</p> <p>Fait construire un problème à résoudre par des techniques, ce n'est pas un problème personnel, sinon il aurait refusé l'intervention, mais c'est un problème pour Soi, un problème professionnel qui engage son client vers un changement.</p> <p>Fait participer le client à la construction d'un compromis faisable : discussions, débats, confrontations qu'il anime et dirige dans les entretiens individuels.</p> <p>C'est le dispositif de débat : une logique d'expérimentation alimentée par les discussions.</p> <p>Confrontations, construction de compromis et de solutions permettent un travail de référentialisation chez le client qui travaille entre les séances de conseil sur l'atteinte des objectifs, avec des critères précis.</p> <p>Fait un effort constant pour ramener tout indice ou tout événement de la vie professionnelle au modèle d'interprétation qu'il a choisi d'activer.</p> <p>Fait formuler ou formule un programme d'action pour son client : Fait classer ou classe la situation en l'énonçant sous une forme interrogative. Fait spécifier ou spécifie à quelle autorité incombe la responsabilité de prendre la décision et fait identifier ou identifie ceux qui ont le pouvoir de l'entraver.</p> <p>Fait formuler ou formule les décisions possibles, afin que soit dressée une liste explicite des décisions possibles pour clarifier la situation.</p> <p>Centre l'attention sur quelques choix possibles connus pour constituer une alternative acceptable.</p> <p>Fait évaluer ou évalue la possibilité la plus prometteuse et choisit une possibilité et la fait comparer ou la compare avec une autre qui lui est opposée, pour retenir la meilleure et fait avancer ainsi, en éliminant les solutions négligeables.</p> <p>Fait spécifier ou spécifie les critères dont on se servira pour peser les choix, les variables qui se prêtent à la mesure, en s'aidant des taxonomies d'objectifs existantes comme moyen heuristique, pour les décliner en critères de réussite.</p> <p>Fait déterminer ou détermine plusieurs règles de décision possibles pour procéder au choix : précise les conditions que doivent remplir chacune des décisions possibles pour qu'elles prévalent sur toutes celles qu'on envisage.</p> <p>Enonce des règles mêmes approximatives, les fait essayer et choisit ou fait choisir dans le sens logique de son modèle d'interprétation.</p>
--	---



<p>Joue des postures pour l'échafaudage de son client</p>	<p>Permet de mieux comprendre les critères. Estime la chronologie à respecter, prévoit un échéancier, détermine à quel moment doit s'opérer le choix. Planifie la construction des outils, de la collecte pour l'analyse des données. Le client peut donc participer à cette fabrication du plan. Le client est celui qui va réaliser le plan.</p> <p>Fait fixer ou fixe des objectifs, des cibles à atteindre dans la zone possible de développement du client. Pratique l'aiguillage : pose des choix limités, ou impose des normes et des lois issues de son modèle d'interprétation. Donne des tâches à réaliser, des exercices, des essais, des corrections. Donne des outils d'analyse et leur mode d'emploi. Construit des trajectoires avec comme cibles des solutions envisagées.</p> <p>Fait entériner le plan d'action par le client (engagement). Est supposé connaître les voies possibles pour résoudre ce problème et les dangers afférents. Peut faire choisir mais dans des équivalences. N'embarque pas l'autre dans des choix impossibles pour lui (déontologie)</p> <p>Endosse volontiers le rôle de troisième homme dans la médiation sociale : il permet l'arbitrage dans le cadre d'un conflit interpersonnel, il organise la négociation pour résoudre le conflit, arrêter le combat ; se met entre, fait tampon pour apaiser le combat.</p> <p>Joue le rôle du sachant, du spécialiste qui maîtrise un domaine, le savoir est donné comme tiers. Adopte un rôle fondamental et prédominant d'objectivation de la réalité. La confiance qu'il affiche en l'intervenant sur le fond (ses capacités) permet de légitimer le rôle de structuration qu'il adopte pour le faire changer, et cela passe par convaincre le client de son imperfection et de son pouvoir de correction. Cette posture se veut à la fois « scientifique et sociopolitique » : neutre et engagée. C'est la même attitude que dans le développement personnel, mais en n'insistant pas du tout sur la santé qu'on obtiendra. Ici ce sont des performances professionnelles qui sont attendues.</p> <p>Adopte le rôle de facilitateur pour permettre à l'autre de s'exprimer et favorise le cas échéant l'apprentissage d'une « libre parole ». C'est le contrôle participatif : captation de l'argumentation, séduction charismatique, son expérience ou son savoir sont donnés comme tiers.</p> <p>Conserve toujours le rôle de guide : pratiques interrogatoires et maïeutique, permettent qu'il occupe la place du tiers.</p>
---	---

<p>Contrôle la réalisation du plan d'action</p>	<p>Maintien vigilant du protocole d'intervention. Pilote: conduit vers la réponse « qu'il a dans la tête » selon une trajectoire conçue par lui et qui s'impose comme étant la seule valable en l'état des savoirs.</p> <p>Incarné les valeurs sociales suivantes : Efficacité et dynamisme Autonomie et motivation Désir de qualité (sécurité).</p> <p>Conduit et fait réaliser des actions rationnellement organisées dans des rapports maîtrisables. Sait que la problématisation des enjeux existe mais ne l'emploie pas. Peut éventuellement s'en servir comme bref détour pour arriver à une solution pertinente à son modèle interprétatif de départ.</p> <p>Prévoit, et fait prévoir : planifier, gérer, maîtriser ce qu'il est possible que la raison contrôle. Valorise la cohérence.</p> <p>Passé par une étape de réflexivité : génère et favorise une prise de conscience chez son client de ses rôles professionnels et de ses ressources stratégiques dans le fonctionnement global et quotidien du système de son organisation.</p> <p>Donne les modalités de mise en œuvre des solutions retenues. Vérifie les indicateurs de contrôle de l'atteinte de la solution. Vérifie que le client met en œuvre les solutions retenues. Contrôle le plan d'action : vérifie qu'il est mené à terme.</p> <p>Contrôle les progrès du client et introduit si nécessaire des remédiations, des régularisations, des corrections au programme initial. Se réclame volontiers de la systémie mais utilise le plus souvent la modélisation cybernétique.</p>
<p>6. retour sur l'acquis, sur le changement obtenu identification des manques et consolidation des réponses</p>	<p>Veille à la prise de conscience chez son client d'une réponse apocritique (qui clôt le questionnement) : le questionnement naît et s'organise autour d'une question prédéterminée qui meurt avec la réponse, dans la volonté d'éradiquer le problème.</p> <p>Analyse ses peurs, le sentiment d'être menacé, l'imaginaire de la responsabilité culpabilisante, ou l'enthousiasme : ce qui se joue de lui dans l'intervention, avec son superviseur.</p> <p>Entraîne à l'auto-contrôle : – par le conditionnement opérant : la répétition et les récompenses (valorisation),</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - par la réassurance (la valorisation des réussites) qui pousse à améliorer en continu ses pratiques, - par la confortation de ses choix qui passe par l'identification de raisons ou de causes secondaires pour leur trouver des réponses appropriées (ramification du problème), - par la généralisation des réponses à des problèmes connexes pour la solidification du dispositif de réponses. <p>Assure ainsi le client dans sa trajectoire.</p> <p>Met souvent en place un dispositif de suivi des solutions, un dispositif d'assurance-qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôle régulièrement que la solution est efficace ou donne à son client les moyens de le faire pour implanter durablement les solutions, - assure la qualité des solutions durables. <p>Appareillage : a des indicateurs pour le suivi pour effectuer une veille sur la permanence de la solution.</p> <p>Permet de fidéliser le client : le suivi donne la possibilité de repartir dans une autre mission de conseil.</p>
Restitue un rapport d'évaluation au commanditaire	Veille à l'adéquation des préconisations au pouvoir de décision de celui à qui il fait des préconisations.
ou au client si celui-ci est décisionnaire :	Produit ou fait produire des connaissances sur le fonctionnement social de l'organisation dans laquelle travaille le client. Elabore ou fait élaborer une lecture du fonctionnement de l'organisation.
Restitution du changement obtenu, de la lecture faite et/ou des voies à prendre	Préconise au commanditaire <ul style="list-style-type: none"> - la reconnaissance du travail du client, - le traitement d'un autre problème qui a été construit pendant l'intervention, ce qui peut déboucher sur une autre mission de consultance (accompagnement de collectifs) ou d'accompagnement individuel qu'il fera assurer par un collègue.



Référentiel² d'activités de l'intervenant expert³, en position de Conseil en collectif

Les six compétences	Critères de réussite de la compétence savoirs, gestes, attitudes combinés en situation
1. Emission d'une offre de service professionnelle	<p>Se veut externe, distancié et détenteur des moyens intellectuels de construction du problème : il possède un modèle d'interprétation qu'il entend partager.</p> <p>Assure des démarches de prospection. Produits des documents (plaquette, flyers, site internet, portfolio, carte de visite).</p> <p>Se situe dans un réseau de personnes ressources ou est entré dans un processus de validation de ses compétences et l'annonce.</p> <p>Fait une proposition, présente sa prestation, répond à des appels d'offre, fait un cahier des charges.</p> <p>Fait de la pédagogie du métier : explique ce qu'est l'intervention.</p> <p>Informe sur ses références, mais se méfie de la mise en avant des outils qui masque, et un manque de savoir-faire, et la recherche de la reconnaissance dans le regard de son client à qui on essaye à tout prix de faire plaisir.</p> <p>Vit l'exigence esthétique de l'intervention: le beau est efficace. Fait partager le goût du bel ouvrage. Communique une esthétique de la rationalité.</p> <p>S'appuie sur l'exercice d'une déontologie : abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en exhibant des chartes et en faisant des efforts de communication. En parle dans un groupe d'analyses des pratiques et en supervision.</p>

2 Comme dans tout référentiel, les compétences peuvent ne pas correspondre à leur ordre d'apparition dans la pratique : la même compétence peut revenir plusieurs fois ou être un souci permanent pendant l'intervention. C'est bien pourquoi ce référentiel n'est pas un outil normatif. Il doit être approprié.

3 **L'expert est un organisationnel** : le courant de la gestion des relations humaines et l'approche thérapeutique, se rejoignent dans des démarches *d'aide, d'assistance, de réparation ou de restauration*, dans une vision du monde comme un système régi par des lois et des normes, qui peut comporter des erreurs, dysfonctionnements ou pannes auxquels il faut remédier. La normalité, c'est l'ordre, le désordre relève du pathologique. Les conceptions du développement des organisations, de la sociothérapie, se rejoignent dans la défense de l'ordre établi. L'approche systémique, la sociologie des organisations, l'analyse stratégique s'inscrivent dans cette perspective réformatrice. L'intervenant se définit comme un chercheur praticien, a-politique, objectif. (D'après Ardoino, J. & al 1980 L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire ? *L'Intervention institutionnelle*, Paris: Petite Bibliothèque Payot. pp 11-46)



<p>2. Création d'un espace de problème à résoudre étude de faisabilité</p>	<p>Fait formuler au commanditaire sa vision de l'organisation et du déclencheur de l'intervention. Passe de cette demande à une commande explicite et la contractualise</p> <p>Organise un comité de pilotage, interface entre la base et les décideurs</p> <p>Agit selon le principe de changement par la décision éclairée qui suppose que les problèmes de fonctionnement repérés (dysfonctionnement, conflits, malaises, inefficacité, non-qualité...) trouvent une de leur sources dans des décisions inappropriées, hâtives ou partielles. Son action intervenante vise la correction de ces décisions.</p> <p>Enquête dans l'organisation. Les niveaux de l'organisation ont une cohérence interne ; obtient le tout en additionnant les parties. Relevé systématique. Analyse du milieu : observations, contrôles, prélèvements significatifs, prises d'informations, analyses pas à pas, sur la structure et son organisation. Identifie les niveaux de pouvoir et la circulation des informations. Utilise interviews et questionnaires formels ou informels, l'analyse des documents internes. Peut effectuer une série d'entretiens auprès des agents détenteurs de savoirs sur l'organisation. Identifie les dysfonctionnements. Fait des constats, des bilans et des vérifications de conformité. Active les modèles et théories applicables. Analyse en fonction d'un modèle théorique. Projette une grille de lecture des faits.</p> <p>Choisit un des dispositifs d'évaluation compatible avec son système de références, au service d'une logique de contrôle des actions à conduire.</p> <p>Prend en compte les <i>résistances</i> au changement pour les contourner. En fait l'occasion d'apports d'informations, de savoirs.</p> <p>Pense dans la résolution de problème et la prise de décision rationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifie les besoins non satisfaits et les problèmes non résolus - identifie les occasions que l'on aurait intérêt à saisir. <p>- Formule un programme d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> Classe la situation en l'énonçant sous une forme interrogative. Spécifie à quelle autorité incombe la responsabilité de prendre la décision et identifie ceux qui ont le pouvoir de l'entraver. Formule les décisions possibles, dresse une liste explicite des décisions possibles pour clarifier la situation. Centre son attention sur quelques choix possibles connus pour constituer une alternative acceptable.
---	---



Evalue en équipe la possibilité la plus prometteuse ou choisit une possibilité et la compare avec une autre qui lui est opposée, pour retenir la meilleure et avance ainsi, en éliminant les solutions négligeables.

Spécifie les critères dont on se servira pour peser les choix, les variables qui se prêtent à la mesure, en s'aidant des taxonomies d'objectifs existantes comme moyen heuristique, pour les décliner en critères.

Détermine plusieurs règles de décision possibles pour procéder au choix : précise les conditions que doivent remplir chacune des décisions possibles pour qu'elles prévalent sur toutes celles qu'on envisage. Enonce des règles mêmes approximatives, les essaye et choisit. Permet de mieux comprendre les critères.

Estime la chronologie qu'on entend respecter, prévoit un échéancier, détermine à quel moment doit s'opérer le choix. Planifie la construction des outils, de la collecte pour l'analyse des données puis leur transmission au décideur.

Peut problématiser la situation donnée par le commanditaire, pour lui-même, au lieu de penser en termes de « besoins ».

Cela lui permet de situer les éléments du problème, de choisir le problème, de le (re)construire.

Ne part pas d'un schéma d'intervention systématique, d'une méthodologie qu'il croirait universelle, mais choisit dans les problèmes possibles celui qui lui semble essentiel et en déduit une méthode en fonction du cas à traiter. Sait humblement qu'il n'a pas accès au réel, qu'il modélise la situation en fonction de son référentiel théorique.

-Construit le problème choisi pour le résoudre, problématique :

Regard externe surplombant à partir d'un modèle a priori qui peut s'améliorer en cours de route (c'est-à-dire devenir de plus en plus capable de capter les signaux et de les coder).

- Sélectionne un possible :

Obtient et juge le critère d'information pour chaque possibilité de décision. Obtient de l'information critériée relative à chaque décision possible.

Applique les règles de décision au critère disponible pour prendre la décision.

Fait un retour sur l'efficacité apparente du choix envisagé.

Confirme le choix envisagé ou l'abandonne et alors reprend le cycle de la prise de décision rationnelle.

Refuse une intervention qui s'en tiendrait à une problématisation des enjeux qu'il juge inefficace. Oriente vers un collègue consultant.

-----oooooooo-----

<p>3. Conception d'un dispositif d'intervention pour la rationalisation des pratiques</p>	<p>Ses dispositifs sont conçus dans ces modes de pensée : le déterminisme et/ou dans le fonctionnalisme. ou dans le structuralisme ; ou dans la cybernétique ou dans le systémisme ; ou la systémique pour gérer la complexité. Il est au clair avec la théorie de chacun de ces modes de pensée. Il peut les exposer.</p> <p>Sa conception est située dans les registres</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la pensée par objectifs - de la pensée stratégique : du commandement - de la pensée magique : la sécurité est assimilée à la qualité ; les protocoles et les bons gestes sont survalorisés. <p>Analyse dans les oppositions : met délibérément en situation de choix indispensable : fabrique une alternative ou une fusion. Mélange les opposés ou les contraires dans un troisième terme résolutif qui existe (fait des compromis). Suppose idéalement une troisième voie, un moyen terme, un « milieu » lieu de tous les arrangements ou d'une échappée vers le calme plat, la paix.</p>
<p>4. Contractualisation de l'intervention pensée dans la résolution de problèmes, pour piloter le changement, implanter le changement, identifier les leviers du changement et conseiller les décideurs</p>	<p>Convention écrite Dispositif quantifié Tarification calendrier Etablissement d'un contrat de réalisation régulable Mise en place d'un solutionnaire Désir d'intelligibilité affiché dans la maîtrise des situations.</p> <p>Eventuellement pose un diagnostic, rend un état des lieux au commanditaire</p>
<p>5. Mise en place d'une recherche de solutions</p> <p>Animation du dispositif prévu Mobilisation des acteurs</p>	<p>Rencontre des personnels représentatifs porteurs de leviers de changement.. Utilise les outils d'enquête (entretiens directifs ou semi-directifs – questionnaires - observations) Quantifie volontiers les résultats.</p> <p>Met en scène son diagnostic pour y faire adhérer les acteurs choisis (les groupes sont constitués par strates hiérarchiques afin de neutraliser certains antagonismes). Conduit les acteurs vers la prise de conscience du problème, structure leurs réflexions. Utilise les éléments de diagnostic comme leviers de mobilisation des acteurs qui, par leurs réactions et leurs analyses, produisent un nouveau</p>



matériau d'analyse.

L'interprétation est un décodage qui peut être donné à travailler aux acteurs (contrôle participatif) : il permet de localiser le dysfonctionnement et de le gérer ou le traiter.

Fait participer les acteurs à la construction d'un compromis faisable : réunions, discussions, débats, confrontations qu'il anime et dirige
C'est le dispositif de débat : une logique d'expérimentation alimentée par les discussions dans les groupes de travail.

Fait un effort constant pour ramener tout indice ou tout événement de la vie collective à son modèle d'interprétation : réunions, confrontations, construction de compromis et de solutions, travail de référentialisation.

Jeux des postures et des figures :

Tient le rôle de troisième homme dans la médiation sociale : arbitrage dans le cadre d'un conflit interpersonnel, négociation pour résoudre le conflit, arrêter le combat ; se mettre entre, faire tampon.

Rôle de sachant, de spécialiste qui maîtrise un domaine ; le savoir est donné comme tiers : adopte un rôle fondamental et prédominant d'objectivation de la réalité.

La confiance en l'intervenant sur le fond permet de légitimer le rôle de structuration qu'il adopte pour conduire, mais aussi souvent pour contraindre les acteurs. Cette posture se veut à la fois « scientifique » et « sociopolitique » (neutre et engagée)

Rôle de facilitateur pour permettre à chacun de s'exprimer et favoriser le cas échéant l'apprentissage d'une « libre parole ». C'est le contrôle participatif : captation de l'argumentation, séduction charismatique, son expérience est donnée comme tiers, utilise le mentorat comme technique.

Rôle de guide : pratiques interrogatoires et maïeutique, occupent la place du tiers.

Maintien vigilant du protocole d'intervention.

Pilote : conduit vers la réponse « qu'il a dans la tête » selon une trajectoire conçue par lui et qui s'impose comme étant la seule valable en l'état des savoirs.

Evalue le dispositif (en contrôle l'avancement) et introduit des remédiations : des régularisations, des corrections au programme initial.

Incarné les valeurs sociales suivantes :

Efficacité et dynamisme

Autonomie et motivation

Désir de qualité (sécurité).



	<p>Conduit des actions rationnellement organisées dans des rapports maîtrisables. Sait que la problématisation des enjeux existe mais ne l'emploie pas. Peut éventuellement s'en servir comme bref détour pour arriver à une solution pertinente à son modèle interprétatif de départ : c'est une technique pour convaincre.</p> <p>Prévoit, planifie, gère, maîtrise ce qu'il est possible que la raison contrôle. Valorisation de la cohérence et de la transparence.</p> <p>Etape de réflexivité : génère et favorise une prise de conscience chez les acteurs de leurs rôles, utilités et ressources stratégiques dans le fonctionnement global et quotidien du système.</p>
<p>6. Restitution au commanditaire le changement obtenu, la lecture faite et/ou les voies à prendre</p>	<p>Produit des savoirs sur le fonctionnement social de l'institution considérée. Elabore une lecture du fonctionnement de l'organisation. Formalise, prend les décisions.</p> <p>Donne des conseils, des préconisations : des solutions apportées par l'expert ou donnée à formaliser aux acteurs qui sont mis en demeure de résoudre le problème.</p> <p>Réponse apocritique (qui clôt le questionnement) Le questionnement naît et s'organise autour d'une question prédéterminée qui meurt avec la réponse : éradique le problème.</p>



Référentiel d'activités du consultant⁴ , accompagnateur d'équipes

Les six compétences	Critères de réussite de la compétence pour se repérer dans l'agir Savoirs, gestes et attitudes combinés :
1. Emission d'une offre de service professionnelle	<p>Le consultant se sait impliqué, il travaille à son absence pour que les clients puissent s'emparer de la question. Les partenaires sont des sujets créateurs de leurs propres cheminements.</p> <p>Assure des démarches de prospection. Produits des documents (plaquette, flyers, carte de visite, site internet, portfolio).</p> <p>Se situe dans un réseau de personnes ressources et l'annonce (affichage de ses labels).</p> <p>Fait une proposition, présente sa prestation, répond à des appels d'offre, fait un cahier des charges</p> <p>Se sait professionnel et se présente comme tel pour obtenir des effets de confiance qui permettent de faire ce qu'il doit faire</p> <p>Fait de la pédagogie du métier : explique ce qu'est la consultance et fait en sorte qu'on ne la confonde pas avec l'expertise.</p> <p>Informe sur ses références, mais se méfie de la mise en avant des outils qui masque et un manque de savoir-faire et la recherche de la reconnaissance dans le regard de son client à qui on essaye à tout prix de faire plaisir.</p> <p>Vit l'exigence esthétique de la consultance: le beau est efficace. Fait partager le goût du bel ouvrage. Communique une esthétique de l'inconfort.</p> <p>S'appuie sur l'exercice d'une déontologie : abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels</p>

4 les consultants sont les cliniciens du social : l'analyse Institutionnelle, la socioanalyse et la sociopsychanalyse se situent radicalement dans une autre perspective politique (que les experts), et posent la contestation de l'ordre établi comme fondement de l'action sociale. L'intervention visera plus la recherche de sens, l'*élucidation* des situations que la réparation d'un dysfonctionnement. L'implication reconnue dans les approches précédentes, comme la traduction du jeu des pulsions et de l'imaginaire personnel, est ici analysée comme *implication institutionnelle*. Les phénomènes de pouvoir seront mis à jour par l'analyse, l'intervention est délibérément *dé-rangeante*. Le désordre n'a plus du tout le même statut que précédemment. C'est le travail du consultant en collectif. (D'après Ardoino, J. & al 1980 L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire ? *L'Intervention institutionnelle*, Paris: Petite Bibliothèque Payot. pp 11-46)



	tentent de répondre en exhibant des chartes et en faisant des efforts de communication.
2. Création d'un espace d'investigation L'entente Passage de la commande à la demande	<p>Délimite la situation pour la travailler. Repère dans le discours du commanditaire l'évènement qui fait rupture, qui survient : une occasion à saisir (et non pas un dysfonctionnement).</p> <p>Se demande à qui profite le problème qu'on lui présente. S'intéresse à l'activité des sujets (ne la réduit pas aux actions rationnelles).</p> <p>Se renseigne sur le contexte qui fait partie de la situation : dénaturalise l'institution. Analyse du milieu : observations, prélèvements synthétiques, prises d'informations, sur la structure et son organisation.</p> <p>Passé de la commande à la demande implicite. Pose pour lui des hypothèses sur cette demande. Passé des objectifs qu'on veut lui assigner à des buts régulables. Pas de jugement : reçoit la vérité du sujet, sa parole. Se prépare à l'imprévu, au plaisir de la surprise. Parie sur les possibles de l'autre. Se sait Educateur. Travaille à établir la confiance. Fait avec des fragments. Evite le fantasme de la Totalité. Travaille aux limites de la relation éducative (et non pas des frontières, ni les bornes). Se donne les moyens d'identifications successives de la situation problématique. Travaille à occuper sa place par rapport au commanditaire : s'autorise à être intervenant, à être professionnel à se faire voir comme tel. Travaille⁵ la relation au commanditaire quand celui-ci n'est pas dans l'équipe accompagnée : rencontre le DRH, le patron et toute personne ayant la mémoire vive de l'organisation. La confiance obtenue ne doit pas l'aveugler et l'empêcher d'être vigilant sur les manœuvres dont il peut être l'objet de la part du commanditaire. Garde son quant à soi.</p> <p>Fait travailler la demande à l'équipe accompagnée.</p> <p>Evalue l'impact de l'environnement sur les comportements des membres de l'équipe. Identifie les situations de malaise, de crise mais aussi de recherche et d'interrogation sur le sens des dynamiques sociales. Evalue la situation actuelle de l'équipe accompagnée. Identifie d'abord pour lui les instances de l'organisation. Les instances n'ont de sens que les unes par rapport aux autres. Cherche les</p>

5 Travail ici signifie un processus quasiment inachevable, de questionnement et de mise en références, dont un des lieux privilégiés est la supervision de l'accompagnateur.



	<p>transversales. Evalue s'il peut en parler.</p> <p>Effectue une enquête sélective : pas de relevé systématique, pas d'analyse mais une évaluation : une identification des hiérarchies déjà-là. Porte d'emblée une attention pour la hiérarchie entre les critères et entre les indicateurs : qu'est-ce qui fait sens pour ces acteurs ?</p> <p>Travail herméneutique : déchiffrer, lire le monde, pas simplement le décoder.</p> <p>Ecoute – reformule – interprète – intervient – provoque : c'est l'orientation par l'action (et non pas dans l'action posée comme bonne).</p> <p>Reste néanmoins garant de l'institution (identifie l'horizon de contrôle de l'équipe ; il sait que l'horizon ne fait pas le chemin). Ne travaille pas à détruire l'organisation.</p> <p>S'attend au surgissement de son propre questionnement éthique.</p> <p>Est à l'aise dans la distinction entre relation éducative et relation d'aide.</p> <p>Etablit une relation éducative comme recherche infinie du bien-être (et non pas une relation thérapeutique où l'on progresserait pour obtenir du mieux-être). Il est dans le prendre soin (le care) et non pas dans le guérir (le cure).</p> <p>N'est pas non plus dans la correction de l'autre : il permet l'accélération du changement par un savoir approprié par l'équipe accompagnée et non pas par une transformation externe qui serait déclenchée par l'application d'une méthode décrétée efficace, dont il serait expert.</p>
<p>3. Conception d'un dispositif d'intervention pensée dans la problématisation pour rendre habitable les problèmes ; déplacer ; favoriser le remaniement, émanciper</p>	<p>Adopte le point de vue des acteurs et le fait travailler de l'intérieur.</p> <p>Incite à la problématisation et non pas à la résolution de problèmes.</p> <p>Pas de diagnostic : travaille les valeurs en actes. Navigue à l'estime : pas de relevé systématique, pas d'analyse qui détaillerait un à un les éléments. D'emblée appréhende la hiérarchisation des blocs déjà valorisés dans la situation. Le monde n'est pas mis à plat, il est immédiatement pris dans des hiérarchies de valeurs. Détecte des lectures de ces hiérarchies qu'il propose à l'équipe.</p> <p>Utilise les outils d'enquête (entretiens, questionnaires, observations).</p> <p>Met en place un dispositif conçu dans le mode de pensée de la complexité du sujet humain en activant le modèle dialectique et/ou le modèle herméneutique, comme projet d'articulation des autres modèles, pour une praxis fondée sur des antagonismes et des contradictions irréductibles que la vie sociale demande pourtant d'articuler. Le sujet est alors un pluriel, dans l'articulation des contraires, un lecteur interprétant le monde comme un texte .</p> <p>Prend en considération les défenses des acteurs pour déconstruire leurs systèmes d'explication, pour ouvrir à l'apparition de contenus refoulés et déniés. Ne les conçoit jamais comme des résistances au changement.</p>



	<p>Active son système de références pour jouer sa posture. A une matrice d'écoute : son référentiel qu'il n'affiche pas, il s'en sert pour évaluer l'affichable. Choisi un des dispositifs d'évaluation possible compatible avec sa posture et pertinente à la demande. Articule dans sa tête logique de contrôle et promotion des possibles.</p> <p>Prend en considération l'imaginaire collectif. Considère l'ici comme une mise en scène de ce qui se joue ailleurs, pour la distanciation critique. Ecoute la question en acte. Privilégie la question du sens. Appréhende comment ce groupe joue, rejoue ou improvise des scénarios qui constituent son histoire en train de se faire.</p>
<p>4. Contractualisation de l'intervention pour la compréhension des pratiques et pour promouvoir le changement qui est déjà-là</p>	<p>Propose un dispositif réglable et se donne les moyens qu'il évolue (processus organisationnel).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablit un contrat de réalisation comportant des séances de régulation - Met en place le cadre d'un questionnement des acteurs entre eux. - Affiche son Désir d'intelligibilité dans le lâcher-prise. <p>Convention écrite Dispositif quantifié (durée) Tarification Calendrier</p> <p>Négocie les termes du contrat, du cadre général de l'intervention et des régulations possibles Ne confond pas le cadre et le contrat. Le cadre est symbolique, il est déterminé par l'évidence de la posture de l'accompagnateur qui fait comprendre qu'il n'est pas là pour trouver des solutions ni pour conseiller la bonne voie.</p>
<p>5. Mise en place d'un espace de problématisation par les acteurs eux-mêmes</p>	<p>Organise des séances de travail en collectif, comme entre-deux, espace d'investigation, milieu pour l'étude. Va jusqu'où l'équipe est capable d'aller. Travaille à faire construire la demande par l'équipe : pose des questions, questionne, fait que l'équipe accompagnée se questionne: Met en scène la problématisation : évalue les situations possibles avec cette équipe pour arriver à la faire problématiser, donc arriver à éviter la résolution rationnelle du problème. Fait déconstruire le problème initial. Lance des recherches fragmentaires de signes à interpréter avec les acteurs, selon leur système de références. Intervient sur le système interprétatif en cours dans cette équipe,</p>



<p>La rencontre : cheminement vers le changement.</p>	<p>l'infléchit. S'inscrit dans l'acceptable de cette organisation (travaille avec l'horizon de contrôle, ensemble des normes attendues) sans confondre relation d'aide et relation éducative, guidage, formatage et accompagnement. Favorise l'élaboration de scénarios possibles d'évolution : c'est ouvrir le travail du sens Met au jour les critères des acteurs comme références pour agir (référenciation pour les acteurs, membres de l'équipe accompagnée). Refuse d'entendre les mobiles qui ne seraient pas compréhensibles ou qui pourraient nuire à d'autres personnes au sein de l'organisation ou qui seraient contraires à la loi. Ne partage pas de secret. Distingue la confidentialité (ne pas dire ailleurs ce qui pourrait nuire aux membres de l'équipe ou au commanditaire) du partage d'un secret. Fait parler sur « pourquoi me dire un secret à moi ? » Rappelle le cadre : tout ce qui est dit est susceptible d'être travaillé. Jeux des postures et des figures : Permet d'ouvrir des questions et de faire que l'équipe en délibère, en débâte, en pose des hypothèses de lecture. Fait problématiser les données de l'histoire, de la fiction que l'organisation appelle sa culture. Evalue les entrées possibles dans le travail de questionnement. Prend le rôle de personne-ressource, d'ami critique, émetteur d'avis et non pas de jugement. Joue le questionneur : envoi de questions dont la puissance exploratoire devra être génératrice d'une pluralité d'alternatives. Accepte l'hypothèse des logiques de l'évaluation : joue une posture régie par la logique de promotion des possibles, logique du reste de l'évaluation, logique de l'accompagnement mais garde dans sa tête la logique de contrôle comme un horizon d'attentes constitué des normes, des règles instituées puisqu'on est dans une institution. A dans la tête les figures du guide, ce garant institutionnalisé, impositif ou persuasif. C'est son « horizon de contrôle ». Mais il s'empêche d'appeler la figure de l'expert (donc il ne fait pas du bilan, ni de la vérification de conformité, ni de la remédiation, ni de l'arbitrage, ni de la maïeutique). Porte un regard mélioratif. Fait tiers parce que de passage. Actualise le tiers professionnel. Accepte au moins pour lui l'hypothèse de l'inconscient au travail (l'assumé n'est pas le résolu) : se considère comme impliqué, comme faisant partie de la situation de changement, se donne les moyens de " travailler le contre-transfert " ; des moyens relationnels (n'intervient jamais « en son nom ») et des moyens conceptuels (par exemple par l'exigence d'invention qu'il porte, comme faisant partie de l'agir en cours. Vit l'exigence du travail sur soi et de soi, la « dramatique d'usage de soi ». Evite tout au long de la mission, comme tout Educateur, les relations symbiotiques, fusionnelles, mimétiques et leur contraire, le rejet et</p>
---	--



l'abandon.

S'évalue, se questionne en continu sur ses attitudes, sur sa posture car il ne détient pas le sens profond de l'expérience de l'équipe accompagnée. Epreuve le doute qui permet à toute raison de se raisonner, de se penser, de se réfléchir, de se réévaluer et de se mettre constamment en question(s).

Est attentif au sens du sacré, au drame de la condition humaine, repère la dimension initiatique du dispositif d'accompagnement. Évalue sa propre pertinence à favoriser une renaissance, par l'organisation de rituels, l'exploration de situations symboliques et la revalorisation des parcours et des projets.

Habite les limites de la relation éducative :

-Utilise l'agapè (dire ce qu'on pense juste pour l'autre) en préservant la face de l'accompagné et la sienne.

-Peut convoquer le tiers professionnel ou utiliser des objets tiers (des outils) pour éviter la suture ou l'abandon.

-Peut endosser la figure du parrhésiaste (dire ce qu'on pense vrai ici et maintenant) quand la confiance est établie.

Évalue les zones possibles de rencontre de l'équipe, localise la zone proximale de développement. Est attentif à la dimension progressive des apprentissages à effectuer par l'équipe. Favorise la décantation des enjeux de la question, la perlaboration de l'avancée en train de se faire.

Ne confond pas le déclencheur de l'accompagnement avec un objectif à atteindre, on accompagne à l'occasion de et non pas pour.

Crée autour de l'équipe suffisamment de désordre pour qu'elle hésite, abandonne ses assurances et certitudes et accueille le doute nécessaire et préalable à toute prise de décision concernant son propre destin. Suscite une certaine mise en risque.

Agi dans ces registres de pensée :

Pensée humaniste.

Pensée pragmatique de l'agir professionnel ou pensée par projets.

Pensée magique, dite archaïque : a le sens du sacré.

Travaille avec le secret : évalue ce qui peut être dit (travaille sur comment cela doit être dit et pour cela utilise des métaphores, la littérature ou la mythologie) ; évalue ce qui ne doit pas être dit et doit être seulement suggéré : savoir attendre.

Considère le secret comme un signe mis sur le parcours de l'équipe. Il ne s'agit pas, pour lui, accompagnateur, de partager ce secret, mais de signifier qu'il l'a perçu sans pour autant l'endosser. Il s'agit de poser les conditions de développement du changement sans pour autant participer à la crise.

Le secret déposé peut ne pas devoir être travaillé ouvertement parce



que le consultant sent que ce secret est porteur d'un implicite structurant : travailler sur ce secret directement mettrait en danger l'équipe. Sait travailler avec la dimension cachée du travail.

Fonde sa légitimité sur une éthique de la relation comme articulation de l'éthique de l'action et de l'éthique du sujet, un processus infini de légitimation.

Incarnes ces valeurs : désir de qualité (sécurité) et de bien-être ; changement permanent et plasticité du sujet

Travaille sur les valeurs sociales, professionnelles déjà-là et qu'il faut actualiser et hiérarchiser dans les situations rencontrées.

S'oriente par l'action (et non pas dans l'action) : pas de planification mais l'anticipation des possibles.

Il sait que faire des choix en situation n'est pas la même expérience que de prendre des décisions rationnelles. Toute activité est aussi re-création, voire invention.

Sait qu'il passe son temps essentiellement à faire des choix, sans cesse : puisqu'il faut suppléer à des 'trous de normes', de critères, à des déficiences de consignes, de conseils, d'expériences acquises enregistrées dans des règles ou des procédures. Agir, c'est prendre des risques.

Sélectionne certaines dimensions d'une situation pour en faire des éléments organisateurs. Les éléments ne sont pas rationnellement sélectionnés, ils s'imposent comme dimensions de la situation, comme traits signifiants soit sous la forme d'une évidence, soit d'une réalité au moins pour soi dont on va débattre.

Privilégie le processus d'autonomisation :

L'intervention est une relation éducative, une praxis et non pas un ensemble de méthodes, de techniques : un projet qu'on réinvente tous les matins. La créativité est au cœur de la relation éducative qui se pense en termes d'émancipation, de lutte contre la barbarie, pour accélérer le changement, pour davantage d'esprit critique que l'éduqué lui-même évaluera. Prévoir ce qu'on obtiendra, c'est nier l'autonomie de l'éduqué.

L'autonomie n'est pas un état, c'est un cheminement inachevable. C'est savoir vivre avec ses liens de dépendance.

Est soucieux de ne pas engager l'équipe dans une course effrénée au dépassement de soi. Ne l'instrumente pas. Évalue au fur et à mesure de la mission comment cette équipe s'empare de possibles entrevus, en choisit certains et les explore. Se demande en permanence ce qu'aurait fait un guide, un expert, pour faire le contraire : articule les postures. Évalue les détours que prend l'équipe pour se défendre du changement pourtant souhaité. Peut avoir à le dire.



Joue des effets de miroir : met à disposition du groupe le compris de façon plus ou moins directe pour créer de l'ouverture. Questionnement situé, et qui s'étend dans différentes directions, se transforme et se maintient dans la réponse (qui n'est pas alors une solution).

Fait en sorte que le groupe construise, avec les avis du consultant, son propre cheminement, son *trajet*, son faisable imprévisible dans l'ensemble des possibles co-construits.

Refuse d'induire une réponse. S'accorde au « tempo » de l'équipe : s'abstient de dire, de faire ou de faire trop vite. Pratique la discrétion, c'est-à-dire la capacité de discernement en situation, de retenue judicieuse dans les paroles et dans l'agir, à partir de laquelle une série de micro-décisions peuvent être prises pour éviter les embûches et privilégier certaines pistes.

Crée du désordre. Utilise le conflit, interpelle. Suscite l'ouverture puis le maintien d'un espace potentiel, un entre-deux où s'explorent les contraires, dans l'opacité de la relation humaine.

Fait des retours, des synthèses ; reformule les dires de telle sorte que l'équipe puisse signer, dans son style propre, ce qu'elle est en train de vivre.

Evalue les avancées que l'équipe construit pour s'entendre sur les réorientations qu'elles permettent. Fait en sorte que l'équipe se donne un certain droit à l'erreur et sorte de la dichotomie échec-réussite pour passer dans le couple « essais et ajustement », la régulation.

Fait des apports d'informations théoriques et/ou de méthode, en support du travail de l'équipe et non pas pour expliquer ou dévoiler un sens vrai : fait entrevoir des pistes, la pluralité de l'interprétation.

Fait travailler le rapport aux savoirs des acteurs.

Préserve l'énigme de l'autre : reste dans une ambiguïté suffisante, propose de l'indécidable, afin qu'une élaboration soit possible par le groupe.

Ecoute le plus possible ce qui s'exprime, écoute intropathique, écoute active, double écoute : de soi et des autres. N'utilise pas « l'écoute codée » où on détecte et collecte les indices comportementaux par lesquels le caractère est sensé se révéler. L'écoute dans l'accompagnement ne sert pas au remplissage d'une typologie préalable, elle sert à s'orienter dans l'intersubjectivité, la relation. Ce processus de réorientation remplace le « processus de décision » du guidage. C'est le travail des valeurs en actes. C'est naviguer à l'estime. S'attend au jaillissement d'un questionnement éthique.

Travaille pour une éthique de la relation, n'en reste pas à une éthique principielle.

Travaille les contradictions pour les assumer et non pas pour les dépasser : est vigilant sur les dérives possibles de fusion ou d'abandon. S'autoévalue en permanence, utilise les différentes formes du tiers,



préserve sa face et celle des autres et conserve sa place d'ami critique. N'est pas complice de l'objectif de l'équipe. Au contraire, il a la capacité de le remettre en cause. Objectif n'est pas synonyme de but. Au contraire de l'objectif, ce n'est pas l'atteinte du but qui oriente le sujet mais le débat sur sa valeur. Affronte et confronte, s'il le faut mais fait preuve de modestie et d'humilité dans toutes ses propositions de lecture. Fait en sorte que l'équipe se donne des buts et les fasse évoluer.

Dialectise, fait dialectiser. La dialectique est une relation, une liaison, un travail. N'en reste pas aux paradoxes toujours enfermants.

Isole une ou des contradictions fondamentale(s) pour cette équipe et donne à l'entendre.

Différencie contraires et opposés, travaille les contradictions.

Puis envisage le va-et-vient des deux contraires avec (et non pas dans) l'« entre-deux » : de l'un à l'autre, fait créer un continuum de faisables. Conçoit une dialogie, la fait concevoir.

Distingue *le nœud* de la situation : pour faire tenir ensemble ce qui d'habitude ne va pas ensemble ; identifie les termes de la problématique.

Cherche le troisième terme va permettre de jouer des deux précédents, le concept articulatoire.

Fait mettre en tension par la multi référenciation

Mise en travail pour assumer ce qui fait problème, ce qui demande un effort.

Cherche d'autres contradictions ici rejouées, puise dans le passé de l'organisation.

Fait mettre en lien : pas de recherche de cause, mais plutôt d'une histoire.

Met en situation d'assumer la relation de contradiction :

Evite le choix irrémédiable ;

Choisir sans rien renier ;

Articule les contraires ;

Rend complémentaire ;

Met en dialogie récursive et le fait faire.

Fait problématiser.

Permet d'avoir une compréhension plurielle : étoffe ou fait étoffer le problème en cherchant à le lire selon différents points de vue : fait mettre en récit, produire des fictions.

Permet l'invention et l'exécution de plans successifs, conduisant à la production d'une « réponse », en fait, d'une avancée dans l'élucidation des enjeux de l'équipe, de l'institution.

Utilise l'intelligence du collectif.



	<p>Utilise les Habilités - ingéniosités, savoirs incorporés. Utilise l'intelligence pratique, la ruse et l'occasion favorable (la pensée Métis et du Kairos) Ecoute – reformule – interprète – intervient – provoque et contient. Repère ses propres habiletés : autoévaluation en continu, réflexivité, travail de distanciation/implication ce qui lui permet d'être à l'aise dans le groupe et non pas derrière une vitre. Préfère l'aise (ordre du désir) à la distanciation (ordre de la censure).</p> <p>Utilise un outil comme objet tiers quand il est au clair avec la théorie dont il est issu. Active son processus de référenciation pour évaluer sa prestation pendant et après. En parle dans un groupe d'analyses des pratiques et en supervision.</p> <p>S'intéresse à la pertinence des projets (personnel et collectif) comme quête du sens, de consistance et de reconnaissance. Fait un travail de clinique éducative : par l'histoire individuelle que les accompagnés apportent, approche la question du malaise identitaire et permet à l'équipe d'esquisser la trame d'une mémoire collective. Ne confond pas la cohérence et la pertinence. Est vigilant sur la qualité des interactions et exigeant sur les engagements pris. Est garant d'une ambition pour l'autre, comme tout éducateur. Favorise l'autoévaluation permanente de la progression et l'identification des résultats et des effets du changement réalisé.</p>
<p>6. L'expérience Retour sur l'appris, identification des avancées</p>	<p>Incite au dégagement et à la construction du sens de l'expérience. Identifie les avancées produites par le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des savoirs d'expérience mis en œuvre, - des formalisations, fabriquées, - des nouvelles questions. <p>Fait passer de l'expérience aux savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> -recentre sur l'activité -relie aux savoirs disciplinaires, aux gestes de métiers, aux missions institutionnelles, au contexte de l'organisation dans laquelle travaille l'équipe. <p>Fait reconstituer après coup (avec transformation) un cheminement vers cette réponse, de manière à le rendre intelligible à autrui : fait recomposer un trajet ; un changement du questionnement. Permet de faire apparaître les avancées construites, les confirmations, les étayages obtenus. Permet d'identifier les problèmes devenus habitables. Obtient l'identification des remaniements, des déplacements identifiés.</p>



Evalue avec l'équipe le chemin parcouru.
Evalue les décisions prises : arriver à les (faire) identifier et à (faire) nommer la plus value obtenue.

Fait savoir que élucider n'est pas éclairer, ni rendre transparent.
N'utilise pas de grille de contrôle, mais des critères pour une évaluation.
Hiérarchise, propose des priorités, en débat, laisse choisir.
Ne dévoile pas tout, sait qu'existe(nt) un ou des éléments qui doivent rester implicites, cachés ou non-dits pour que l'ensemble puisse continuer à fonctionner. Communiquer n'est pas exhiber.

Privilégie la valorisation du potentiel créateur des personnes.
Partage avec les personnes concernées le sens profond du changement ;
se laisse guider par l'intuition qui donne chair et flamme aux idées.

Fait identifier une réponse problématologique (qui produit des micro-résolutions, une nouvelle façon de comprendre le problème et des questions nouvelles).
Privilégie le processus de problématisation inachevé, aux dimensions enchevêtrées.

Ecrit le rapport d'évaluation et le plus souvent possible le fait valider par le groupe avant de le rendre au commanditaire.

Référentiel d'activités⁶ de l'accompagnateur professionnel en individuel⁷

Repères pour un agir en situation

Les six compétences de l'accompagnateur (8)	Critères de réussite de la compétence (9) : savoirs, gestes, attitudes combinés en situation
1. Emission d'une offre de service professionnelle	<p>Assure des démarches de prospection Produit un portfolio professionnel : plaquettes, flyers, carte de visite, site internet ... Sait présenter le portfolio de façon à recruter des clients</p> <p>Se situe dans un réseau de personnes ressources ou est entré dans un processus de validation de ses compétences et l'annonce</p> <p>Fait une proposition de services, présente sa prestation, répond à des appels d'offre, fait un cahier des charges Evalue le marché pour y prendre sa place</p> <p>Fait de la pédagogie du métier : explique ce qu'est l'accompagnement. Ne confond pas l'expertise (le conseil individuel ou le développement personnel) avec l'accompagnement. Sait que l'expert fonctionne avec deux rapports au savoir qui ne sont pas ceux du consultant : le scrabble et le puzzle. Le savoir scientifique permet de déduire, de dériver les solutions pratiques (rapport au savoir : fonctionnement scrabble) Le savoir permet de voir une forme là où les autres ne voient que des morceaux ; prendre de la hauteur pour saisir : la distanciation par les outils (les 3 R, les 4 trucs, le test Machin) (fonctionnement puzzle)</p> <p>Obtient l'accès à l'information sur : - la fonction (ou les fonctions) tenue(s) par celui auprès de qui il intervient ; - la législation du domaine d'intervention : le droit du travail pour la gestion des carrières, le système des paiements... ; - les coutumes, règles et règlements locaux ; - le circuit de circulation de l'information ; - l'ensemble des mesures politiques ; concernant le segment social, terrain d'intervention ; - les projets en cours dans cette organisation</p>

6 pour aller plus vite, on dira « du coach ».

7 Lire partout : L'accompagné ou le coaché. Coach et coaché sont des appellations commerciales.

8 Comme dans tout référentiel, les compétences peuvent ne pas correspondre à leur ordre d'apparition dans la pratique : la même compétence peut revenir plusieurs fois ou être un souci permanent pendant l'intervention

9 comme dans tout référentiel, les références ont été effacées.



	<p>Informe sur ses références, sachant que la mise en avant des outils masque un manque de savoir-faire. Car la recherche de la reconnaissance dans le regard de son client à qui on essaye à tout prix de faire plaisir (de le satisfaire) n'est pas un signe de professionnalisme.</p> <p>Garde son quant à soi tout en s'appuyant sur des textes, des œuvres, récoltés au hasard du chemin, des formations, des rencontres.</p> <p>Pas de modèle à appliquer mais une revisite de sa pratique et un questionnement, un esprit critique qui s'étaye au travers des textes dans un mouvement perpétuel, à l'image de la relation humaine.</p> <p>Vit l'exigence esthétique : le beau est efficace. Sait communiquer le goût du bel ouvrage. Et l'esthétique de l'inconfort. L'accompagnement n'est jamais un long fleuve tranquille.</p> <p>S'appuie sur l'exercice d'une déontologie : abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en exhibant des chartes et en faisant des efforts de communication</p>
<p>2.Création d'un espace de confiance</p> <p>Travail de la « demande » : enquête pour passer de la commande à la demande</p>	<p>A des connaissances livresques et/ou par expérience sur l'organisation¹⁰ qui lui permettent de comprendre ce qu'il se passe, a une bonne connaissance des arcanes du management et de l'entreprise, identifie les situations de malaise, de crise mais aussi de recherche et d'interrogation sur le sens des dynamiques sociales. Évalue la situation actuelle du client.</p> <p>Rencontre l'éventuel futur accompagné dans un premier temps individuellement (entretien préliminaire) et analyse la situation avec lui, ses problèmes, ses projets, ses réussites. Évalue le questionnement du client.</p> <p>Il pré-élabore avec lui les termes d'un contrat potentiel.</p> <p>Peut rencontrer son équipe, individuellement et/ou collectivement, en examinant les mêmes questions ou rencontrer son supérieur hiérarchique qui est parfois à l'origine de la commande (situation dite « tripartite »).</p> <p>Évalue avec le client et éventuellement son supérieur la faisabilité de l'accompagnement.</p> <p>Évalue l'intérêt des motifs et des mobiles de l'accompagnement pour le client et éventuellement ceux de son commanditaire</p> <p>Les buts de l'accompagnement sont formulés à l'issue de l'entretien initial et ne peuvent faire l'objet d'un second entretien. Ne pas les confondre avec des objectifs ce qui supposerait que l'accompagnateur détient la trajectoire ou va faire trouver la trajectoire pour les atteindre, ce qui relève du conseil individuel et non pas de l'accompagnement.</p> <p>Des précisions ou des modifications peuvent être apportées par l'accompagnateur sur la base du contrat en cours de signature.</p>

10 Terme générique : l'entreprise, l'établissement, l'institution, le service...

L'accompagnateur diffèrera la demande d'accompagnement individuel ou recommandera un accompagnateur labellisé dans son réseau de référence s'il est engagé, au moment de la demande, dans un contrat de conseil dans l'entreprise ou l'accompagné occupe un poste.

Est au courant des évolutions de l'organisation (pratique de veille et d'anticipation)

Comprend les systèmes dans lesquels l'accompagné évolue (culture, croyances, structures mentales et sociales des différents acteurs autour du coaché)

Evalue l'impact de l'environnement sur les comportements du coaché.
Évalue l'insertion professionnelle du client.

Travaille¹¹ la relation aux commanditaires : peut rencontrer le DRH, le patron et toute personne ayant la mémoire vive de l'organisation où travaille le coaché

Prend en compte le système dans lequel l'accompagné, le coaché exerce son activité et les jeux dans lesquels il est pris.

Ne confond pas le déclencheur de la demande d'accompagnement, avec l'objet de travail sur lequel on arrive à s'entendre, ni avec les effets possibles de ce travail sur cet objet.

Le déclencheur ou l'occasion de l'accompagnement n'est pas un objectif : accompagner à l'occasion d'une recherche d'emploi n'est pas avoir l'objectif de faire trouver un emploi.

Ce pourquoi vient le client (ce qu'il dit vouloir) est une « commande » que l'accompagnateur doit travailler avec lui pour la transformer en « demande » (travail dit de « motivation » et d'engagement).

La « commande » est soit ce que veut le supérieur hiérarchique qui prescrit l'accompagnement, dans le cas d'un contrat tripartite, soit ce que veut, en arrivant, obtenir le client : *son motif*.

Le mot « demande », trop marqué par la pratique thérapeutique risque d'induire vers une relation d'aide, on préférera dire « le mobile qui agit le client (ce qui le meut) » et relève de son désir d'exister.

Déclencheur – motif – mobile – objet(s) de travail possibles ou provisoirement arrêtés, effets envisageables constituent la base d'orientation de l'accompagnateur. Ne pas la confondre avec un diagnostic. Peut servir pour faire identifier les avancées effectuées par le client en fin de cycle.

Demande¹² si la personne est volontaire. Interroge sur la genèse de l'intervention, comment la personne est venue là. Sachant qu'un accompagnement prescrit peut devenir un accompagnement choisi.

11 Travail ici signifie un processus quasiment inachevable, de questionnement et de mise en références, dont un des lieux privilégiés est la supervision de l'accompagnateur.

12 Se demander quelque chose ou demander quelque chose à quelqu'un, c'est travailler un questionnement. Alors que s'interroger sur quelque chose, ou interroger quelqu'un, c'est vouloir une réponse. L'accompagnateur n'interroge jamais.



Évalue les représentations, les conceptions, les savoirs du client concernant l'accompagnement.

Explore avec le coaché les grands thèmes de l'histoire que le coaché se raconte sur lui-même et du rôle qu'il y joue, à travers la syntaxe de son récit, pour que l'accompagné réalise que, dans une situation donnée, il peut agir autrement. Évalue (pour lui) le fonctionnement de l'accompagné : identifie des lignes de forces, des ancrages.

Est à l'aise dans la distinction entre relation éducative et relation d'aide.

Etablit une relation éducative comme recherche infinie du bien-être (et non pas une relation thérapeutique où l'on progresserait pour obtenir du mieux-être). Il est dans le prendre soin (le care) et non pas dans le guérir (le cure).

N'est pas non plus dans la correction de l'autre : il permet l'accélération du changement par un savoir approprié par l'accompagné lui-même et non pas par une transformation de la personne qui serait déclenchée par l'application d'une méthode décrétée efficace, à suivre, dont il serait expert, ce qui est le propre du développement personnel.

La « demande » de l'accompagné est construite dans l'accompagnement.

Fait travailler *le motif* à l'accompagné : qu'il reconnaisse une certaine méconnaissance quant à ses déterminations et un malaise quant à ses positions professionnelles. Dépourvu de critères d'évaluation, l'accompagné vit un passage à vide, en risque d'aliénation dans le pouvoir et les rapports de force, tout en étant dans l'effort de dégagement pour une position de sujet et d'acteur. L'organisation étant dans une dynamique constante : luttes, conflits, solidarités, coopérations qui font des crises elles-mêmes les voies de sortie de situations mortifères. Remonte le fil rouge de l'enchaînement des situations qui l'ont conduit à la désescalade professionnelle ou au malaise : identifie le passé dans l'ici et maintenant, fait poser *un mobile* comme objet de travail.

S'interroge pour savoir si cette relation d'accompagnement est appropriée à cette personne, à ce moment-là.

Quand l'accompagné, l'accompagné présente des problèmes privés, fait en sorte que le client exprime de lui-même la nécessité d'une thérapie. L'accompagnateur reformule l'orientation prise par l'accompagné. Cela peut arrêter ou non l'accompagnement, ou le remettre à plus tard.

N'est pas habilité à prescrire une thérapie.

L'accompagnateur traite si nécessaire le refus de l'intervention.

Refuse les clients présentant des signes pathologiques de la catégorie de la perversion, sans aucune explication.

Distingue le pervers (pathologique) d'autres entreprises de séduction moins « lourdes ».

De même pour le transfert et d'autres projections moins « profondes ».

Refuse un client avec qui il ne se sent pas de travailler. Mais l'oriente vers un collègue.

Refuse des accompagnements dans lesquels les mobiles ne seraient pas



	<p>compréhensibles ou qui pourraient nuire à d'autres personnes au sein de l'organisation ou qui seraient contraires à la loi. Ne partage pas de secret. Distingue la confidentialité (ne pas dire ailleurs ce qui pourrait nuire à l'accompagné) du partage d'un secret. En priorité pour lui (ne communique pas ou peu, ce qu'il croit avoir compris ou entrevu) : évalue la souffrance (être embarrassé ou empêché) du client pour éventuellement refuser l'accompagnement. Fait en sorte que l'accompagné lui-même exprime le besoin d'une thérapie. Reformule le besoin exprimé.</p> <p>Evite tout au long de l'accompagnement, comme tout Educateur, les relations symbiotiques, fusionnelles, mimétiques et leur contraire, le rejet et l'abandon.</p>
<p>3. Construction du dispositif de l'intervention :</p>	<p>Propose un dispositif réglable et se donne les moyens qu'il évolue (processus organisationnel). Réglemente son intervention avec l'accompagné : établit des règles du fonctionnement des séances. Évalue la durée de l'accompagnement et son rythme</p> <p>Est attentif aux espaces qui précèdent et suivent le début et la fin des entretiens. Est attentif à ce qui est en latence de structuration et de sens, ce qui reste informé, informulé, en transition dans la psyché, les résidus de la structuration : fait des hypothèses de travail sur la dialectique de la symbolisation et de son reste dans l'accompagnement, et ce à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - se demande si l'accompagné n'a pas expérience d'un interstice (cet espace commun, lieu de passage entre deux activités institutionnelles) vécu dans son groupe professionnel et quelle place il lui accorde dans son malaise d'aujourd'hui. - se demande aussi, pour le « groupe professionnel » que vit l'accompagné avec l'accompagnateur, si début et fin de l'entretien ne jouent pas le rôle d'interstices, toujours détournés, débordés de l'intérieur par ce qui ne peut pas être posé, par lui, dans l'entretien. Un espace-temps comme un sas dans lequel s'effectue de manière spontanée les remises à niveau psychique et les régulations de tensions qu'elles supposent ; où se fomentent <p>L'accompagnateur se demande alors si ce sont des débarras (ou des remises) pour traiter et contenir les résidus non symbolisés. Il se demande si c'est un frigidaire où les restes et les réserves sont refroidis pendant les absences pour être conservés ou resservis ultérieurement...</p> <p>Il n'hésitera pas dans ces cas à valoriser la fonction de recyclage de ces résidus et à les introduire petit à petit, sans brusquerie, avec habileté, avec tact, dans l'entretien pour les travailler (c'est la reprise) pour éviter l'effet de dépôt (d'un secret) ou l'effet de crypte (mis à part de l'entretien, sans possibilité de reprise). Cette intervention se fera en première personne : la verbalisation en son nom du repéré sera donnée à travailler comme une des interprétations possibles (un avis et non pas un jugement, ni même une interprétation) ouvrira à la problématisation.</p> <p>Se résume pour lui ce qui semble se jouer pour son client dans ces espaces et s'interroge sur ses propres éprouvés qui donnent sens à ce qui vient d'être travaillé ou ce qui va se passer.</p>



Organisation de la rencontre dialogique avec l'accompagné

Entre en relation avec la personne, reconnaît (et non pas partage) son système de valeurs, crée le lien, le « être-avec », accueille, fait alliance, rencontre l'autre. Le rejoint sur sa planète.

S'informe sur l'histoire du coaché : s'attache au vécu du coaché, au ressenti et aux significations nouvelles qui ressortent de l'analyse de l'ensemble des actions racontées. Ne communique pas forcément ce qu'il croit avoir compris ou entrevu : ce sont des « hypothèses de travail », des soucis. S'en sert pour évaluer le déroulement de l'accompagnement.

Apprécie la dynamique de l'accompagné, ne la mesure pas : le réel du sujet est toujours en échappée, et indicible, il apparaît seulement à travers les multiples figures qu'appellent les situations données ou construites. L'être est fluctuant, on n'a pas à l'enfermer dans la qualification que nous lui prêtons. La personne est un surplus de valeurs, au-delà de ce que je peux en dire. Chacun a sa poétique, laquelle ne se mesure pas au profil d'un développement attendu. Pas de catégorisation dans une nosographie, pas de diagnostic : des hypothèses de travail pour soi ou avec l'autre. Évalue la faisabilité d'un cadre d'exercice qui favorisera l'accompagnement.

Parie sur les possibles de l'autre, fait confiance au dialogue et à l'intelligence de l'accompagné pour identifier et délier les forces de répétition qui nous engluent .

Fait des « hypothèses » sur les ressources et les freins dans la problématique de l'accompagné, mais propose un vide, une attente ouverte aux déplacements, invitant à une expression différente.

Favorise l'élaboration de scénarios possibles d'évolution : c'est ouvrir le travail du sens.

Propose des buts ou fait verbaliser des buts (et non pas des objectifs !) et crée les conditions pour que l'accompagné trouve son chemin et construise son trajet : stimule sans jamais précéder et suscite, favorise ou éprouve la réflexion du sujet accompagné.

Étaye la progression de l'accompagné, sachant que le sens est dans l'interaction entre les deux partenaires, ni chez lui, ni chez l'autre. L'accompagnateur ne possède pas le sens du voyage.

Cet étayage peut passer par des gestes de l'accompagnateur qui pourraient paraître être de facilitation et qui sont des sortes de déblayages de la voie prise par l'accompagné, ou des gestes d'apprivoisement de l'autre. Il s'agit de débarrasser le chemin de faux-problèmes qui font tourner en rond et en arriver à l'essentiel : la problématisation des enjeux. L'accompagnateur est alors personne-ressource, il ne fait pas le travail à la place de l'autre, il apporte des objets tiers et les donne comme des possibles, il n'est ni expert, ni guide.

Ne peut pas avoir recours au guidage : on n'allume pas un feu sous la pluie.

S'il a l'impression d'avoir cédé au guidage, se questionne sur la compétence d'accompagnement qu'il n'a pas su mobiliser et en parle avec son superviseur.



Permet de faire une transition : nomme et valorise les changements, permet d'ouvrir à l'accompagné l'accès au sens, lui permettant de renouveler sa dynamique d'action. L'accompagnateur habite un projet de désaliénation, d'émancipation, d'éducation.

Accueille la surprise. Laisse toujours une place à l'inattendu, à l'imprévisible, pour que puisse naître du nouveau. Se réserve, s'abstient, se contient, se retient : laisse davantage d'espace et de temps à soi et à l'autre pour penser, pour douter, pour essayer et pour que peu à peu l'autre construise son chemin, invente son œuvre qui ne peut naître que « dans un creux retenu ».

Prend soin de la solitude de l'autre, sans jamais prétendre l'expliquer ni la combler. Le destin ne se partage pas. Ne partage pas grand chose avec l'accompagné : le risque d'être complice est trop grand.

Permet le passage, la transition, le déplacement. Installe une sorte de parcours initiatique : les rites de passage peuvent inspirer les dispositifs construits pour éduquer.

Accueille les manifestations du sacré (le sens tragique de la vie) qu'apporte l'accompagné, comme des signes pour des avancées.

Travaille à l'accomplissement humain en s'intéressant davantage à ce que l'accompagné « projette de devenir » qu'à ce qui pourrait « expliquer » ce qu'il est devenu.

Se questionne en continu sur ses attitudes, sur sa posture car il ne détient pas le sens profond de l'expérience de l'accompagné. Epreuve le doute qui permet à toute raison de se raisonner, de se penser, de se réfléchir, de se réévaluer et de se mettre constamment en question(s)

Utilise un outil comme objet tiers quand il est au clair avec la théorie dont il est issu. Active son processus de référencement : se donne des repères pour évaluer sa prestation pendant et après chaque séance. Le filmage des séances est alors utile : obtenir l'autorisation de l'accompagné est indispensable. En parle à son superviseur.

Est attentif à la dimension progressive des apprentissages pour que l'accompagné, en proie à ses défenses, n'interrompe pas prématurément la relation et, à travers elle, le travail commencé.

Évalue les zones possibles de rencontre du client, localise la zone proximale de développement

Se laisse guider par l'intuition qui donne chair et flamme aux idées. Utilise sciemment l'intelligence émotionnelle. Et l'intelligence pratique. N'en reste pas au rationnel. Est conscient du poids des corps dans la relation.



<p>4.Contractualisation Formalisation de la commande</p> <p>pour expliciter au mieux les engagements réciproques</p>	<p>Evalue la réalisation de l'accompagnement pour proposer un cadre de fonctionnement et des règles. C'est-à-dire un contrat tripartite et/ou un contrat avec le commanditaire et/ou avec l'accompagné : choix du lieu, de la durée de l'intervention, de la durée des séances, du tarif, du rythme des séances, communique son code de déontologie.</p> <p>Propose un cadre (un espace d'élaboration dans la confiance) et en est le garant. Anticipe plus qu'il ne prévoit, sachant que, accompagner quelqu'un, c'est installer une relation dans laquelle ni l'un, ni l'autre ne sait a priori ce qui va se passer, ce qu'ils vont trouver en chemin et ce qu'ils vont construire. On ne peut parler d'accompagnement si l'on attend un résultat précis, défini à l'avance dans le temps et le contenu (un objectif). Fait en sorte que l'accompagné comprenne que le déclencheur de l'accompagnement (l'occasion de la venue de l'accompagné) n'est pas un objectif à atteindre.</p> <p>Négocie les termes du contrat de l'intervention et des régulations possibles Ne confond pas le cadre et le contrat. Le cadre est symbolique, il est déterminé par l'évidence de la posture de l'accompagnateur qui fait comprendre qu'il n'est pas là pour trouver des solutions ni pour conseiller la bonne voie. Le cadre est ce qui institue symboliquement l'accompagnateur comme professionnel. Le contrat est un document administratif. Le cadre participe de la mise en confiance, cadre symbolique et confiance se co-construisent, se soutiennent. Le cadre est convoqué a chaque fois que nécessaire : c'est la loi symbolique, une façon de faire tiers.</p> <p>S'inscrit dans l'acceptable de cette organisation : travaille avec l'horizon de contrôle, (ensemble des normes attendues) et non pas pour. Ne confond pas la relation d'aide avec la relation éducative, le guidage, le formatage avec l'accompagnement. Ne travaille ni pour le contrôle, ni dans le contrôle. Mais sait que le contrôle est nécessaire dans les organisations.</p>
<p>5. Mise en place d'un espace de questionnement</p> <p>proposition des modalités de débat des valeurs</p>	<p>Travaille à faire construire la « demande » : pose des questions, questionne, fait que l'accompagné se questionne sachant que plus le coach lui propose des questions précises et fermées, moins l'accompagné s'investit dans sa propre recherche : il laisse faire le spécialiste et devient alors passif.</p> <p>Peut avoir à apprivoiser l'autre avant qu'il entre dans l'accompagnement. Sa déstructuration est telle qu'il n'a pas les ressources autonomes nécessaires pour être accompagné.</p> <p>Ne confond pas place (symbolique) avec la position (imaginaire) ni avec le poste (réel).</p> <p>Habite les limites de la relation éducative : - Utilise l'habileté de l'agapè (dire ce qu'on pense juste pour l'autre, hors de la logique du don, du bénéfice, du calcul des effets, « gratuitement »), sait « taper juste » en préservant la face de l'accompagné et la sienne</p>



5.1 Utilisation des modalités de l'entretien individuel d'accompagnement

organisation des situations d'entretiens, comme entre-deux, espace d'investigation, « milieu pour l'étude »

- Peut convoquer le tiers professionnel (l'appartenance à un corps professionnel) ou utiliser des objets tiers (des outils, des techniques) pour éviter la suture ou l'abandon.
- Peut endosser la figure du parrhésiaste (dire ce qu'on pense vrai ici et maintenant) quand la confiance est établie.

Travaille avec le secret : évalue ce qui peut être dit (travaille sur comment cela doit être dit et pour cela utilise des métaphores, ou la mythologie : évalue ce qui ne doit pas être dit et doit être seulement suggéré : savoir attendre). Considère le secret comme un signe mis sur le parcours de l'accompagnement. Il ne s'agit pas, pour lui, accompagnateur, de *partager* le secret avec l'autre, mais de signifier qu'il l'a perçu sans pour autant l'endosser. Il s'agit de poser les conditions de développement du changement sans pour autant participer à la crise.

Le secret déposé peut ne pas devoir être travaillé ouvertement parce que l'accompagnateur sent que ce secret est porteur d'un implicite structurant : travailler sur ce secret mettrait en danger l'accompagné.

Permet d'ouvrir des questions et de faire que l'accompagné en délibère, en débâte, en pose des hypothèses de lecture.

Fait problématiser les données de son histoire, de sa fiction.

Evalue les entrées possibles dans le travail de questionnement de ce client.

Favorise la décantation des enjeux de la question, la perlaboration de l'avancée en train de se faire.

Evalue la facilité du client à entrer en dialogue avec l'accompagnateur.

Se méfie de la séduction que l'accompagné peut exercer.

Identifie les jeux enfantins de l'accompagné (jouer = y être pleinement tout en sachant que c'est un jeu ; croire totalement à ce que je joue), utilise la technique du miroir pour que l'accompagné cesse de vouloir entraîner l'accompagnateur dans son jeu ; l'accompagné n'est pas la maître du jeu, c'est l'accompagnateur qui pose les règles du jeu (rappel du cadre et reprise de sa place).

Permet à l'accompagné de lâcher prise.

Crée autour de l'autre suffisamment de désordre pour qu'il hésite, abandonne ses assurances et certitudes et accueille en lui le doute nécessaire et préalable à toute prise de décision concernant son propre destin. Suscite une certaine « mise en risque » chez l'accompagné, qu'il sorte de sa coquille.

Évalue les situations possibles avec ce client pour arriver à le faire problématiser, donc arriver à éviter la résolution rationnelle du problème

Écoute le plus possible ce qui s'exprime, écoute intropathique, écoute active, double écoute : de soi et de l'autre.

N'utilise pas « L'écoute codée » où on détecte et collecte les indices comportementaux par lesquels le caractère est sensé se révéler, comme on le fait dans le

développement personnel.

L'écoute dans l'accompagnement ne sert pas au dévoilement d'un caractère, au remplissage d'une typologie préalable, elle sert à s'orienter dans l'intersubjectivité, la relation. Ce processus de réorientation remplace le « processus de décision » du guidage. C'est le travail des valeurs en actes. C'est naviguer à l'estime : pas de relevé systématique, pas d'analyse qui détaillerait un à un les éléments, ni de diagnostic. D'emblée appréhender la hiérarchisation des blocs déjà valorisés dans la situation, chez l'accompagné. Le monde n'est pas mis à plat, il est immédiatement pris dans des hiérarchies de valeurs.

L'accompagnateur détecte des lectures possibles de ces hiérarchies et les propose au travail de l'accompagné.

Il est exclu dans l'accompagnement d'avoir un guide d'entretien conçu comme un ensemble de questions à poser, en revanche l'accompagnateur a bien une matrice d'écoute : son référentiel, ses références.

Ecoute dans le respect – la présence à l'autre – pas d'étiquetage – pas de dévoilement d'un « caractère », pas de « jugement de valeurs » mais des avis (pensés pour soi ou donnés à travailler à l'accompagné, comme des « hypothèses », des lignes de forces, des lignes de partage).

Ecoute – reformule – interprète – intervient – provoque : c'est l'orientation par l'action qui nécessite d'adapter outils, méthodes, attitudes à l'autre.

Reste néanmoins garant de l'institution (horizon de contrôle ; sachant que l'horizon ne fait pas le chemin). Ne travaille jamais contre l'institution à laquelle appartient l'accompagné.

S'attend au surgissement de son propre questionnement éthique.

Est attentif au sens du sacré, au drame de la condition humaine, repère la dimension initiatique apportée par l'accompagné. Évalue sa propre pertinence à favoriser chez l'autre une renaissance, par l'organisation de rituels, l'exploration de situations symboliques et la revalorisation de son parcours et de ses projets.

Favorise l'ouverture, travail toujours lacunaire et inachevé : développe la possibilité de devenir progressivement autre. L'accompagné est maître de ce travail de recherche sur lui-même, sur ses rôles, sur ses pouvoirs, sur ses pulsions et le destin de celles-ci, autrement dit sur son identité professionnelle comme sur l'histoire dans laquelle il est inséré et qu'il contribue à créer.

Transmet à l'accompagné le sentiment d'avoir été compris, entendu dans ce qu'il vit et ce qu'il dit.

Est soucieux de ne pas engager l'autre dans une course effrénée au dépassement de soi . Ne l'instrumente pas. Évalue au fur et à mesure des entretiens comment ce client s'empare de possibles entretiens, en choisit certains et les explore.

Se demande en permanence ce qu'aurait fait un guide, un expert, pour faire le

-----oooooooo-----

contraire : articule les postures.

Décode les divers niveaux de lectures dans ce qui est communiqué (est dans les règles et parle des règles) Communique les règles si l'accompagné peut les travailler. Entend les jeux de langage, les métaphores et autres doubles sens : repère des liaisons de dépendance, d'interdépendance, d'induction réciproque, de complémentarité, de substitution, de spécification progressive, de contradiction, de disjonction, d'articulation, de désinvestissement ou de surinvestissement. Ne crée pas des liens. Ne donne rien, n'installe pas la dette de l'accompagné envers lui ni l'inverse.

Préserve la question de l'énigme d'autrui : laisse cheminer la relation, ne donne pas une réponse qui étoufferait la question ; permet que la question concernant par exemple, le rôle de celui qui accompagne aussi bien que de l'entourage du coaché, soit soulevée parce que l'accompagné voudrait la mettre au travail, dans une tentative d'élucidation qui relève d'un travail essentiel de la pensée.

Savoir rester dans une ambiguïté suffisante, proposer de l'indécidable, afin qu'une élaboration soit possible du côté de l'accompagné.

La liaison d'accompagnement suppose que la question « qui est l'autre ? » reste posée, qu'elle soit mise au travail, élaborée comme un objet transitionnel, contenue, sans vouloir la résoudre.

S'oriente par l'action : pas de planification mais de l'anticipation des possibles.

Faire des choix en situation n'est pas la même expérience que de prendre des décisions rationnelles. Toute activité est aussi re-création, voire invention.

L'activité se passe essentiellement à faire des choix, sans cesse : puisque, justement, il faut suppléer à des 'trous de normes', à des déficiences de consignes, de conseils, d'expériences acquises enregistrées dans des règles ou des procédures. Donc agir dans l'accompagnement, c'est « prendre des risques », aller à l'aventure, explorer, errer, être nomade.

Sélectionne certaines dimensions d'une situation pour en faire des éléments organisateurs. Les éléments ne sont pas rationnellement sélectionnés, ils s'imposent comme dimensions de la situation, comme traits signifiants, soit sous la forme d'une évidence, soit d'une réalité au moins pour soi dont on va débattre.

Evalue les détours que prend le client pour se défendre du changement pourtant souhaité. Ne pense pas immédiatement que ce sont des résistances mais envisage que ce soient des défenses. Se demande alors contre quoi l'accompagné se défend, et ce qu'il en est de sa face.

Privilégie le processus d'autonomisation : l'accompagnement est une relation éducative, une praxis et non pas un ensemble de méthodes, de techniques. C'est un projet qu'on réinvente tous les matins. La créativité est au cœur de la relation éducative qui se pense en termes d'émancipation, de lutte contre la barbarie, pour accélérer le changement, pour davantage d'esprit critique que l'éduqué lui-même évaluera. Prévoir ce qu'on obtiendra, c'est nier l'autonomie de l'éduqué.

L'autonomie n'est pas un état, c'est un cheminement inachevable, une quête. C'est



savoir vivre avec ses liens de dépendance. On ne peut évaluer l'autonomie seulement de l'extérieur, ce n'est pas un objet.

Fait des retours, des synthèses ; reformule les sentiments de l'accompagné de telle sorte que celui-ci puisse signer, dans son style propre, ce qu'il est en train de vivre, de dire.

Evalue les avancées que le client construit dans les entretiens pour s'entendre avec lui sur les réorientations qu'elles permettent.

Peut faire des apports d'informations théoriques et/ou de méthode, en support du travail de l'accompagné et non pas pour expliquer ou dévoiler un sens vrai : fait entrevoir des pistes, la pluralité de l'interprétation possible, donne à entendre.

Utilise tous les canaux de communications parce qu'ils sont signifiants ici et maintenant.

Mais installe ce flou qui génère ambiguïté et indécidabilité pour que se manifestent les interrogations de l'accompagné sur autrui. Ces interrogations produisent notamment les tentatives d'interprétation des actes professionnels.

Fait mettre en dialectique les savoirs pour lire les situations : instaure un milieu pour l'étude.

Fait travailler le rapport aux savoirs de l'accompagné.

N'est pas complice de l'objectif de son client, quand celui-ci s'en invente un. Au contraire, a la capacité de le remettre en cause.

Objectif n'est pas synonyme de but. Au contraire de l'objectif, ce n'est pas l'atteinte du but qui oriente le sujet mais le débat sur sa valeur.

Affronte et confronte, s'il le faut mais fait preuve de modestie et d'humilité dans toutes ses propositions de lecture. Fait en sorte que l'accompagné se donne des buts et les fasse évoluer.

Analyse ses peurs, le sentiment d'être menacé, son imaginaire de la responsabilité culpabilisante, avec son superviseur.

L'accompagnateur n'est pas pour rien dans l'accélération du changement de l'accompagné mais il n'y est pas pour grand chose. Ce « pas grand chose » est l'objet de travail en supervision. Travail d'aquarelle, en réserve.

Quand l'accompagné ne ressent pas de sentiments de désarroi, de colère ou de lassitude ou quand il formule ses sentiments mais sans s'y arrêter, sans vraiment les ressentir, qu'il rationalise et se protège et met en place des défenses, le coach exprime alors ce qu'il ressent : il étonne, provoque un écho et donne une forme de « permission de ressentir » à l'accompagné.



5.2 Faire que l'accompagné problématise le changement
Mise en scène de la problématisation de l'autre.

Le cheminement

Accepte les manques de l'accompagné, mais voit en lui un sujet en croissance au lieu de voir un objet de production à réparer comme on le fait dans le développement personnel.

S'accorde au « tempo » de l'accompagné : s'abstient de dire, de faire ou de faire trop vite.

Pratique la discrétion, c'est-à-dire la capacité de discernement en situation, de retenue judicieuse dans les paroles et dans l'agir, à partir de laquelle une série de micro-décisions peuvent être prises pour éviter les embûches et privilégier certaines pistes.

Sait ne pas se prévaloir de ce que l'autre ne peut pas apporter. N'est pas complice des attentes de l'accompagné.

Se met au service de l'évolution de l'accompagné, du coaché, en retrait.

Se dé-saisi du déroulement du chemin.

Ecoute aussi les silences.

Interroge le sens de ce que de l'accompagné dit, entre-dit, pour entrevoir dans quel dialogue on s'engage.

Fait en sorte que l'accompagné se donne un certain droit à l'erreur et sorte de la dichotomie échec-réussite pour passer dans le couple « essais et ajustement », la régulation.

Problématise et fait problématiser, n'utilise pas la démarche de résolution de problèmes. Distingue les réponses, des solutions.

Suggère des pistes vers plusieurs réponses possibles : fait inscrire la situation dans un réseau de problèmes plus large.

Fait mettre en récit, produire des fictions.

Travaille pour une compréhension plurielle : étoffe et fait étoffer le problème en cherchant à le lire selon différents points de vue.

Prend des indices de la problématisation chez l'accompagné : sait que l'accompagné problématise parce que

- des lectures se succèdent d'un même objet avec des références différentes, des points de vue différents

- des signes physiques apparaissent : pauses, silences méditatifs, mouvements des yeux, ralentissement du flux verbal (qui font dire « ça travaille »)

- hésitations, accélérations dans le flux verbal, agitations, tics (déstabilisation) etc...

- l'accompagné revient en séance en relatant un changement d'attitude ou de gestes (qui auparavant paraissaient infaisables),

- signale une surprise, une ouverture

- signale une confusion, un malaise devant la multiplicité des lectures faites...

Sait suspendre le moment de la prise de décision et laisser l'accompagné dans l'indécidable pour explorer les possibles.

Identifie la ou les problématiques de l'accompagné :
N'en parle pas forcément, peut proposer un objet de travail avec lequel il espère un ricochet.

Peut isoler au moins un couple contradictoire (A et Non-A) qui lui paraissent jouables.
S'en sert pour orienter son questionnement et ainsi faire travailler les contradictions.
Ou pose la problématique même comme objet de travail.

Différencie ou fait différencier contraires et opposés, travaille les contradictions.
Puis envisage ou fait envisager le va-et-vient des deux contraires, avec l'« entre-deux » : de l'un à l'autre ; conçoit ou fait concevoir une dialogie.

Identifie ou fait identifier *le nœud* de la situation : pour faire tenir ensemble ce qui d'habitude ne va pas ensemble, là où ça coince.

Finit par isoler ou faire isoler une ou des contradictions fondamentale(s) qui sont l'essentiel de l'accompagné à ce jour.

Vise à faire que l'accompagné accepte le lien de contradictions et travaille la problématique qu'il reconnaît habiter.

La dialectique est une relation, une liaison, un travail.

Dialectise, et fait dialectiser : utiliser les contradictions pour se créer un espace de problème pour Soi

N'en reste pas aux paradoxes qui enferment et anesthésient l'esprit critique.

Cherche ou fait chercher le troisième terme qui va permettre de jouer des deux précédents, qui les contient

Fait mettre en tension par la multi-référenciation, la pluralité des points de vue, la pensée en réseau.

Provoque la mise en travail pour assumer ce qui « fait problème ».

Fait chercher d'autres contradictions ici rejouées, que l'accompagné puise dans le passé de l'organisation et le sien, dans ses expériences.

Fait mettre en lien : pas de recherche de cause, mais plutôt d'une histoire, dans le reliaison.

Travaille à la reliance de l'autre avec son entourage.

Met en situation d'assumer la relation de contradiction :

Eviter le choix irrémédiable

Choisir sans rien renier

Articuler les contraires

Rendre complémentaire

Mettre en dialogie récursive.

Fait en sorte que l'accompagné accepte de se situer dans l'entre-deux des contraires, plutôt vers A ou vers non-A .

Fait inventer et réaliser des plans successifs, conduisant à la production d'une réponse, d'une avancée pour rendre le problème habitable.



Nomme ce qui se fait pour générer une dynamique où l'accompagné élabore lui-même son orientation.

Il ne s'agit pas que l'autre atteigne un objectif mais qu'il poursuive un but à sa façon et cette façon ne peut être que singulière, elle ne peut se prédire, elle s'invente au fur et à mesure, elle prend forme en se formant.

Regarde un dérangement, une perturbation comme un analyseur de la situation : la crise est une occasion ou un instrument de connaissance, le conflit est le signe d'une dynamique.

Repère les projections réciproques, les effets de miroir, de transfert : est attentif à l'affectif.

Sait contenir, être le dépositaire des affects, des émois de l'autre.

Cette réceptivité repose sur un mouvement d'identification, d'implication et de distanciation ; la dissymétrie des places permet d'éviter la complaisance, les mirages narcissiques, la confusion des places et des scènes, des rôles et des sentiments.

Se méfie des interdits qu'on s'invente et ne les confond pas avec les limites de la relation éducative.

Se situe parce qu'il connaît les bornes entre thérapie, formation, consultance, conseil et coaching.

Reste en fonction d'ami critique pour une élaboration qui n'est pas la sienne.

Utilise les habiletés et les ingéniosités, les savoirs incorporés qu'il a travaillé dans ses analyses de pratiques.

Utilise l'intelligence pratique, la ruse et l'occasion favorable (la pensée Métis et du Kairos)

Repère ses propres habiletés : autoévaluation en continu, réflexivité, travail de distanciation/implication (ce qui lui permet d'être à l'aise et non pas derrière une vitre).

Développe la sagesse pratique, la phronésis, qui permet à l'accompagné de prendre conscience des découvertes révélées par la pensée métis et de les utiliser pour améliorer ses pratiques.

Utilise l'arrêt éventuel en cours d'intervention pour le rendre signifiant.

L'accompagné peut se projeter et se construire comme il lui convient. Néanmoins l'accompagnateur en tant que garant d'un dispositif a le devoir d'intervenir et de s'interposer quand celui-ci opère des choix « suicidaires ». Cette responsabilité inclut un devoir d'ingérence (en résonance avec l'horizon de contrôle).

Varie les ressources utilisées (les objets tiers appelés « outils ») pour impulser l'expérimentation de comportements nouveaux, la production de changements. Utilise l'outil en pertinence avec la théorisation dont il est issu et qu'il connaît.

S'autoévalue en permanence pour éviter et la fusion et l'abandon de l'autre, utilise les



différentes formes du tiers, préserve sa face et celle de l'autre et conserve sa place d'ami critique.

Travaille ses propres contradictions avec son superviseur pour les assumer et non pas pour les dépasser : est vigilant sur les dérives possibles.¹³

Est vigilant sur la qualité des interactions et exigeant sur les engagements pris.

Est garant d'une ambition pour l'autre, comme tout éducateur.

Accepte et préserve l'autonomisation de l'autre. Travaille en supervision la tentation de dominer et d'instrumentaliser l'autre. Il n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si ce qu'il sait contribue à le légitimer. Il n'est pas là pour dire ce qu'il faut faire ni comment il faut le faire.

Fait travailler les relations de l'accompagné à l'organisation, aux autres : la reliance, la solidarité entre humains ; l'appartenance à la communauté des humains. Donne sa place au sujet dans des unités sociales où le collectif assure de la reconnaissance mutuelle. Ce présumé ne prétend pas résoudre les contradictions inhérentes à l'expérience du lien social mais en faire émerger de nouvelles significations pour de possibles remaniements.

Tient compte de ses propres a priori, représentations, préjugés, qu'il travaille en supervision.

Supporte l'altérité et la négativité. N'est pas là pour séduire et se faire aimer. Ne prélève pas d'impôt affectif.

Accueille les discours de l'accompagné dans leur vérité ; les évalue au fur et à mesure et utilise les propos qui déclenchent des questionnements éthiques (par exemple racistes) selon qu'il les entend comme :

- du psittacisme (faire le perroquet), de la reprise de propos de café de commerce, des paroles rapportées, plates, non habitées, des blancs ou des redites, qu'il vaut mieux ne pas relever pour ne pas en être complice, ni les cautionner ;
- une remontée : une ouverture sur le cloaque de l'être, la porte ouverte de la cave et ses remontées d'humidité, les petites trahisons, les lâchetés : des indicateurs qu'il relève comme des occasions à travailler en lien avec le ou les objets de travail de la séquence, en lien avec le fonctionnement de cet accompagné, pour déconstruire les empêchements, défaire une entrave, ouvrir une peur. Il s'attendra alors à ce que l'accompagné mette en place des défenses qui sont plus souvent qu'on ne croie, justifiées, parce qu'il s'est vécu ailleurs, à ce propos, attaqué, en danger. Rassurer est alors utile pour avancer.

13 Outre *la dérive thérapeutique*, fort connue, le coach a intérêt à être alerté sur *la dérive comportementaliste* (tout voir, tout montrer, réduction au visible, au mesurable, au testable) et *la dérive fonctionnaliste* (obsession de la performance, réduction de la personne à ses fonctions professionnelles) qui conduisent à multiplier les grilles, les classifications, les nosographies qui fixent la personne dans un état, dans un diagnostic, un bilan, quitte ensuite à lui enjoindre d'en sortir à l'aide d'une seconde série d'outils, dans la confusion entre l'étayage et l'instrumentation de soi. A l'inverse, *la dérive magique* consisterait à attendre que le changement se développe de lui-même, grâce à des rituels correctement accomplis, comme dans certaines thérapies brèves.



- une porte murée : l'indication d'une crypte, sur laquelle a été construite la nouvelle église et qui lui sert de fondement. Le secret. Le risque de faire s'écrouler l'édifice entier fait que l'accompagnateur avancera prudemment, voire laissera en l'état ou indiquera un confrère thérapeute.
- Une parole de la plainte : répétitive, lancinante est à accueillir et à entendre pour poser des hypothèses de travail.

Crée les conditions dans lesquelles l'accompagné s'aperçoit que le changement qu'il veut mettre en place autour de lui passe par une mutation de sa propre identité, de son rôle et de son positionnement, par la remise en question permanente de lui-même.

Développe une attitude de compréhension, reste centré sur l'accompagné : bienveillance, détachement, même si ce qu'il a à dire n'est pas agréable à entendre (faire agapè). Intervient en fonction de l'avancée du coaché.
N'a pas à parler de lui, reste en retrait.

Favorise l'autoévaluation permanente de la progression et l'identification des résultats et ainsi permet à l'autre de se débrouiller seul ; l'évolution se construisant à travers la relation inter-subjective entre accompagnateur et accompagné.

Ne s'enferme pas (et ne permet pas à l'accompagné de s'enfermer) dans la spirale du don et contre don et du calcul de la dette (cette comptabilisation de l'importance de ce qu'apporte l'autre, qui consiste à chiffrer ce qui, dans un échange, n'est pas chiffrable).

Evalue avec lui, les risques de l'accompagné par rapport au système professionnel. Installe un écart réflexif ; il ne s'agit pas de distance vraie ou exacte mais de distance « a-justée », c'est-à-dire pensée, questionnée, évaluée et ré-ajustée en permanence, au regard du contexte relationnel et institutionnel, du chemin qui se construit et du projet qui se dessine.

Préfère l'aise (ordre du désir) à la distanciation (ordre de la censure). Etre derrière une vitre est incompatible avec l'accompagnement qui exige la présence à l'autre.

Fait un travail de clinique éducative : par l'histoire individuelle que l'accompagné apporte, approche la question du malaise identitaire et permet à l'accompagné d'esquisser la trame d'une mémoire collective ; c'est-à-dire :

- Fait en sorte que se dégage la problématique du sujet pour comprendre la relation intersubjective à l'œuvre telle qu'elle s'actualise et se donne à écouter dans l'espace de l'entretien,
- Approche le monde subjectif qui s'est constitué pour l'accompagné comme espace possible pour une activité professionnelle,
- Fait élucider pourquoi et comment l'espace qui avait pu être familier dans un premier temps est devenu difficilement habitable,
- Fait dégager les processus qui relient une économie affective et un contexte institutionnel,



	<ul style="list-style-type: none"> - Tente d'éclairer quelle présence à soi, à l'autre et au monde, l'enfant, et l'élève que l'accompagné a été, l'ont conduit au malaise concernant les difficultés qu'il rencontre, - Ecoute l'expérience subjective qui emprunte plusieurs registres pour s'exprimer : <ul style="list-style-type: none"> - elle est mémoire émotionnelle et affective dans la réminiscence de ce qui fait événement pour le sujet. - elle se présente immédiate, profonde, énigmatique, fugitive, dépassant toute rationalisation et explication. - Elle est aussi corporelle. Le corps dit l'histoire de chacun, une histoire à proprement parler, incorporée, faite de souvenirs des corps des autres, mais aussi des gestes, des expressions, des paroles, des somatisations qui témoignent des empreintes que laissent les situations vécues, les paroles entendues. - Elle est enfin élection d'objets à investir, modalités d'appropriation des significations que recouvrent ces derniers dans la construction du soi. - Fait réaliser le poids du passé et de son actualité dans les situations présentes, ce qui permet au sujet accompagné une élaboration renouvelée de ses ancrages et de leurs significations. - Que l'accompagné prenne mieux en considération sa singularité pour que s'ouvre une voie pour penser sa vie professionnelle autrement qu'à partir d'une surestimation de la conscience et de la maîtrise. <p>Discute le choix d'objets investis pour étayage que fait l'accompagné s'il s'opère en direction des personnes dont les comportements ou la position relationnelle sont susceptibles d'actualiser une figure maternelle de séduction archaïque, signes d'enfermement.</p>
<p>6. Permettre la reconstruction d'un trajet identification des avancées produites</p>	<p>Favorise la ré-affiliation, permet de parler l'appartenance, de prendre conscience du travail de reliance qui a été effectué.</p> <p>Décide avec l'accompagné de la forme de la restitution du rapport d'évaluation et à qui, si besoin est d'une restitution institutionnelle.</p> <p>Evalue les avancées du client (et avec lui) vers une réorganisation de son univers, de sa vision du monde, de sa façon d'habiter ses projets.</p> <p>Reconnaît les effets d'aide, les effets thérapeutiques, les effets d'apprentissage et les effets de contrôle, de son intervention, chez l'accompagné. Incite l'accompagné à les verbaliser comme des effets et non pas comme des processus propres à l'accompagnement.</p> <p>Fait reconstituer après coup (avec transformation) un trajet vers la ou les réponses actées, de manière à le ou les rendre intelligible à autrui : fait recomposer le cheminement. Ne fait pas de bilan, ni de somme.</p> <p>Permet à l'accompagné de se retourner sur ce qu'il a appris, de dire ce qui a bougé, pour ouvrir des perspectives sur l'avenir.</p> <p>Fait passer de savoirs expérientiels à des savoirs d'expérience par l'explicitation de scènes vécues où sont identifiés, nommés les savoirs jusque là passés inaperçus.</p>



Fait signifier la confirmation obtenue chez l'accompagné, dans l'exigence d'une humanisation jamais achevée : incite l'accompagné à se donner des perspectives et des repères, (des projets et des critères) et à s'assurer de ce qui est crédible ou non pour sortir des consensus mous ou superficiels qui ne suffisent pas pour affronter les avatars du destin.

Permet de faire apparaître les avancées construites, les confirmations, les étayages obtenus (qui font que l'accompagné habite sa parole) – Permet d'identifier les problèmes devenus habitables. Obtient des remaniements, des déplacements identifiés.

Ne dévoile pas tout, sait qu'existe(nt) un ou des éléments qui doivent rester implicites, non-dits, cachés ou secrets, pour que l'ensemble puisse continuer à fonctionner. Communiquer n'est pas exhiber.

Evalue avec lui le chemin parcouru par l'accompagné. Valorise le travail fait et reconnu par l'accompagné. Montre éventuellement des objets qui ont évolués. Ne corrige pas la fiction que l'accompagné est entrain de se donner.

Fait en sorte que le coaché sache ce qui lui appartient vraiment, sur quoi il peut compter pour avancer, sans devoir en remercier autrui en permanence, qu'il se sente l'auteur de ses succès.

Evalue ses décisions : arriver à les identifier et à nommer la plus value réalisée.

Permet à l'accompagné d'identifier en quoi le coaching a permis de se situer par rapport à son entourage professionnel, de faire évoluer ses cadres référentiels, de connaître ses motifs, ses entraves et ses limites, de développer la capacité de l'accompagné à se mieux situer par rapport aux enjeux des entreprises, à mieux comprendre les facteurs clés de succès pour se remettre en route et tracer son chemin.

Ouvre le champ 'une suite possible de travail dans une autre séquence, en indiquant une ou des problématiques à travailler, possibles.

Ne cherche pas dans les yeux de son client les bénéfices dont il serait, lui, accompagnateur, la cause. Ne se fait pas remercier, ce qui empêcherait l'accompagné de s'attribuer les avancées produites.

Ne cherche pas non plus la reconnaissance auprès de pairs, accompagnateurs comme lui, en oubliant naïvement le contexte de concurrence de ce métier, ce qui tourne inévitablement à la quête obsessionnelle du partage d'outils, de techniques et de méthodes efficaces.

Ne cherche pas sa valeur en tant qu'accompagnateur dans les yeux du commanditaire : ce serait inévitablement se faire instrumenter.

Ne traduit pas son chiffre d'affaire en indicateurs de sa propre valeur, au risque de se vautrer dans un fonctionnalisme contradictoire avec sa posture.

Travaille sa valeur avec son superviseur. Est (presque) le seul fiable, qui écoute ce que je voux.



Favorise la séparation sans être aspiré par la spirale de la dette, du don et du contre-don : œuvre pour qu'on puisse le quitter et que jamais plus on ne pense que quelqu'un sait mieux que soi qui on est.

Référentiel d'activités du superviseur professionnel

Compétences du superviseur	Critères de réussite de la compétence : savoirs, gestes, attitudes combinés en situation
<p>1. Installe le cadre, le champ, le règlement spécifique de la supervision</p>	<p>Notamment au cours de l'entretien préliminaire mais aussi chaque fois qu'il lui semblera nécessaire d'éviter les dérives vers des pratiques voisines :</p> <p>Permet au supervisé de comprendre qu'il y a une différence entre l'analyse des pratiques, le coaching et la supervision et que supervisé et superviseur sont garants de la spécificité de la supervision. Le supervisé s'interrogera en permanence sur la spécificité du travail effectué et demandera toutes les garanties pour ne pas se tromper de pratique. Le supervisé comprend que la supervision ne remplace pas les autres types d'accompagnement, elle n'est pas mieux, c'est autre chose.</p> <p>Le superviseur ne se fait pas passer pour un expert d'un champ de savoir ou d'un secteur de métiers : la pluralité de ses champs de références, sa culture, sa réflexivité, assurent le supervisé d'entrer dans une pratique différente de celle de la formation, de l'analyse, de la cure, du conseil.</p> <p>Permet au supervisé d'entendre que ce ne sont pas les procédures, les façons de bien faire son métier, les algorithmes, les protocoles qui seront l'objet du travail. Les règles du métier du supervisé sont une donne, au contraire de l'analyse des pratiques ou du conseil. L'augmentation des savoir faire du supervisé n'est pas la cible de la supervision. Elle peut en être un des effets.</p> <p>Permet au supervisé d'entendre que ce ne sont pas les savoirs qui sont l'objet du travail, même si des savoirs seront mis en circulation dans la supervision, ils sont un des ingrédients du travail de la supervision, avec les émotions, les affections, le plaisir et le déplaisir, l'aise et le confort, les symboles ou les mythes... Le développement des savoirs du supervisé n'est pas la cible de la supervision, elle peut en être un des effets.</p> <p>Permet au supervisé d'entendre qu'il ne travaillera pas à résoudre des problèmes. Les difficultés, les impasses, les doutes sont des entrées possibles dans le travail de supervision mais au même titre que leurs contraires. La résolution de problèmes n'est pas un processus de la supervision même si elle peut en être un de ses effets.</p> <p>Permet au supervisé d'entendre que la supervision n'est pas une relation d'aide, ni encore moins une thérapie ou l'un de ses avatars : le développement personnel. C'est le choix d'éprouver son désir de réflexivité</p>

à propos du monde professionnel. Le travail de supervision a à voir avec une initiation, un apprentissage : c'est apprendre à assumer le danger et l'effort pour ex-ister.

Permet d'éprouver que être supervisé, c'est trouver à qui parler. Parler, c'est agir, c'est aller au-delà de l'opposition entre action et interprétation, toute intervention est une partition que l'exposant donne à lire. On parle dans l'après-coup de ce qui s'est passé avant et de ce qui s'est dit. C'est entendre la façon dont les mots jouent sur nous et parfois se jouent de nous.

Permet au supervisé d'entendre que le superviseur fait et a fait un travail sur son propre rapport au savoir. Il n'est ni dans le logos (pour convaincre et démontrer), ni dans les savoirs de certitude (pour guider). Il travaille et fait travailler des « savoirs de vigilance », de mise en éveil (plus que d'alerte) aux aléas du monde. L'existence de son client est son souci et non pas le sens du monde.

Permet au supervisé d'entendre que le superviseur fait et a fait un travail sur la valeur de son expérience. Le supervisé n'est pas sur le même chemin, le destin ne se répète pas, ne se décalque pas. Le superviseur n'est pas un modèle à suivre. Il n'est pas un mentor qui sait, par expérience, la vie.

Permet au supervisé d'entrevoir qu'il va faire un travail sur son propre rapport au savoir comme sur ses relations aux autres et sur ce qu'il apporte de spécifique dans ses attitudes, son style de professionnel. Il va travailler ce qui se joue de lui dans son métier.

Le superviseur écoute la façon qu'a le supervisé de poser sa (première) demande. Il évalue s'il peut entrevoir un travail avec lui, une ouverture possible, il cherche à éprouver s'il s'accorde avec lui, sinon il l'oriente vers un collègue. Régulièrement le superviseur se repose la question de l'accord entre lui et le supervisé, une « longueur d'onde » doit exister ou être possible, proche.

Le superviseur contractualise la supervision (nombre de séances, durée des séances, tarif, code de déontologie). Ce contrat peut être régulé en cours de route. L'engagement contractuel privilégie le travail dans la temporalité et ouvre la possibilité au supervisé de « mettre en parenthèses ce travail » et d'y revenir dans les conditions définies préalablement et sous réserve que le supervisé en informe le superviseur.

La supervision n'est pas d'abord un nombre de séances, c'est une durée. Le superviseur s'assurera que ce contrat n'oriente pas vers la réduction de la supervision à un temps chronométré. La supervision doit s'installer dans

	<p>la durée, dans le temps existentiel, le temps vécu. La notion de rythme et de tempo est secondaire, voire nocive, la supervision est faite par la temporalité.</p>
<p>2. Le superviseur est garant de la présence des processus spécifiques de la supervision</p> <p>Met en situation de faire tourner la problématisation existentielle</p>	<p>Dès la première séance mais aussi chaque fois qu'il lui semblera nécessaire d'éviter les dérives vers la fusion ou l'abandon, fera de la pédagogie du métier de superviseur. En ce sens, la supervision à une dimension didactique (d'apprentissage de la supervision).</p> <p>C'est le sens de l'existence qui est travaillé d'emblée et non pas seulement les significations du métier. Essayer de sortir du manège narcissique, du tourniquet de la répétition.</p> <p>L'analyse des différents niveaux des demandes du supervisé ainsi que les enjeux professionnels qui les sous-tendent peuvent être un point de départ. Fait en sorte que le supervisé habite son projet, son destin, affine son style professionnel, soit à l'aise dans ses relations.</p> <p>Permet de revoir l'histoire du Soi et non pas le cinéma de l'ego. Traquer le soi professionnel dans le discours entendu, caché derrière les échafaudages rationnels, les explications. Le cerner, le représenter au supervisé de telle manière qu'il puisse l'appivoiser. Poser les peurs et attendre que le supervisé en fasse autre chose.</p> <p>Fait sentir, éprouver au supervisé que le soi n'est ni vrai ni faux, il est embarrassé ou entravé. Que l'existant est toujours joué, en décalé. Que la fiction est le seul mode d'expression communicable.</p> <p>La présence physique des deux partenaires permet de faire intervenir le corps dans la problématisation. Ne peut pas être réalisée à distance, même si la familiarité n'est pas de mise.</p>
<p>Met en situation de faire un travail du symbolique</p>	<p>Le travail du symbolique est impulsé par le superviseur, il n'a pas à le « gérer ». Atteindre le « niveau du symbolique », avoir traversé l'imaginaire est ce à quoi tend la problématisation. L'entretien avec le supervisé s'arrête là. C'est au supervisé d'entendre et de prendre ce qu'il s'entend dire. Le superviseur permet de s'entendre dire.</p> <p>Le rapport à la loi se donne à voir principalement en supervision par le truchement d'un travail sur le rapport au savoir, à l'argent et à l'autorité.</p> <p>Les situations dites de transfert entre supervisé et superviseur n'ont d'intérêt que si elles sont identifiées comme telles et travaillées par le supervisé.</p>



<p>Met en situation de faire travailler la reliance à l'humain</p>	<p>Le superviseur sait interpeller le supervisé sur ses investissements imaginaires dans le métier et notamment ses projections sur ses clients. Allier relier délier : faire médiation. Et faire agapé, sans se départir de son extériorité. Le superviseur ne partage rien, il ne donne rien, il n'attend rien. Il n'a pas d'objectifs pour l'autre, pas de buts : il est disponible. Il incarne le tiers, il en est la figure. Il permet le travail du tiers.</p> <p>Le superviseur sait jouer l'autorité, il « fait autorité » parce qu'il fait tiers. Il permet ainsi au supervisé d'inventer ou de réaménager sa place. Il l'autorise à le faire.</p> <p>Le superviseur en toutes circonstances ménage la face du supervisé, sans effort, sans fioriture, sans précaution : de fait. Il n'a pas, lui, de face en jeu. Il est masqué et le sait : il sait que rien n'existe ici en dehors du masque. Il est personne, ici et maintenant. N'est pas dans l'inconfort, sait être à l'aise pour servir l'autre.</p> <p>Au delà de l'appartenance au corps professionnel, permet de déclencher ou d'alimenter un aller-vers l'humanité. C'est une évidence : il ne s'agit pas de se sentir mieux mais d'accepter l'inéluctable d'avoir à se relier, pour être humain.</p> <p>Le superviseur donne son avis pour ce qu'il vaut : rien en soi, puisque seul le supervisé peut en faire quelque chose. Il parle dans une culture transverse, ancrée dans une histoire, sans cynisme ni mystique : relié ni par le bas, ni par le haut, sans illusion.</p> <p>Met en scène qu'à l'incomplétude de l'être humain ne peut que répondre les tentatives pour s'appareiller à la culture et se marquer. Réfréner la jouissance et se tenir à sa place au sein de l'institution dans laquelle on travaille, de façon vivante et non seulement fonctionnelle.</p>
<p>3. Permet au supervisé de le quitter</p>	<p>Pas de bilan, ni de retour sur l'appris ne sont provoqués ni attendus. Mais ils peuvent être entendus.</p> <p>Le superviseur ne suscite ni reconnaissance affectueuse, ni étalage des effets, ni expression projetée d'un avenir quelconque. La supervision peut continuer ou non, s'interrompre ou reprendre.</p> <p>L'interruption est assumée non pas comme une rupture mais comme une suspension. Le superviseur sait laisser en suspend. Le supervisé sait s'il doit continuer ici et maintenant.</p> <p>Le superviseur sait éviter la dette. Favorise la séparation : que jamais plus le supervisé ne pense que quelqu'un sait mieux que lui (supervisé) vers quel type de professionnel il peut encore travailler à exister.</p>



**Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation
dans le champ des ressources humaines**

**L'INSTITUT RESEAUÉVAL**

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

Une des activités de RéseauEval est d'être :

Un pôle de réflexion : les commissions d'étude de l'Institut réunissent professionnels et spécialistes, favorisant ainsi le partage des expériences et la confrontation des opinions. Leurs travaux présentent quatre caractéristiques principales : ils s'inscrivent dans une vision prospective, ils intègrent la dimension internationale, ils privilégient les expériences concrètes et ils sont le fruit de débats contradictoires. Ces réflexions aboutissent à l'élaboration d'articles, d'analyses et de rapports diffusés.

C'est dans ce cadre que RéseauEval produit des référentiels.

Il entre dans les missions de RéseauEval de publier des référentiels pour favoriser la formation des personnels des ressources humaines ayant à conduire des évaluations.

Ont été regroupés ici les référentiels des intervenants en organisation, régulièrement revus et augmentés par l'apport des groupes d'analyse des pratiques.