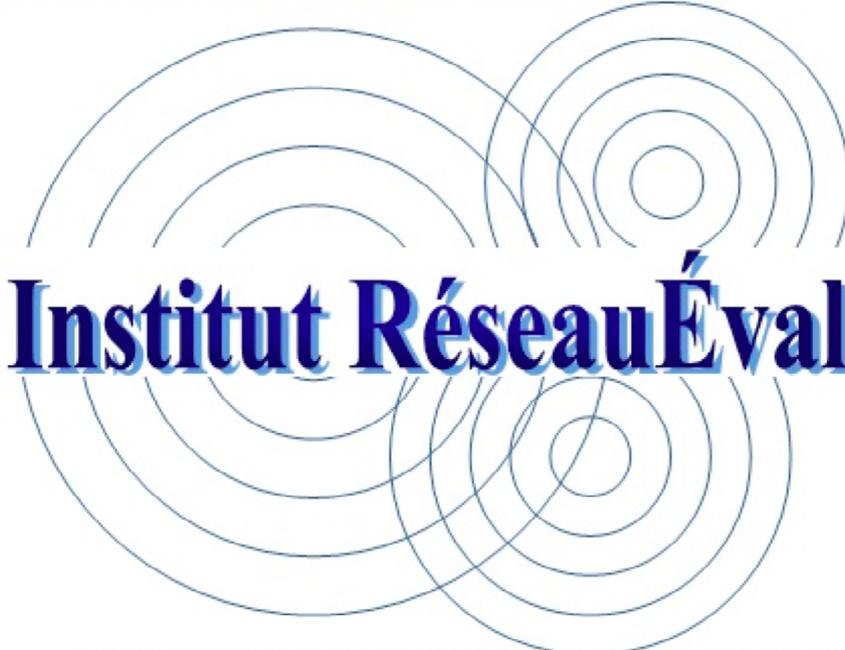




Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, light blue graphic of overlapping concentric circles, similar to the RéseauEval logo, serves as a background for the central text.

Institut RéseauEval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

POURQUOI UN COACH SE FERAIT LABELLISER EVALUATEUR ?





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

Le label RéseauEval certifie des compétences en évaluation, il donne le titre d'Évaluateur en ressources humaines. Il atteste que ce professionnel sait qu'il ne travaille pas avec des boîtes de petits pois, des objets, ni même des MU (des « moyens utilisés ») mais avec des sujets, des humains. Autrement dit que pour lui, **l'évaluation n'est pas que du contrôle mais aussi de l'interprétation pour déterminer ce qui importe, ce qui vaut, ce qui a de la valeur, dans ce qui est fait.** Et que même le contrôle lorsqu'il s'applique aux relations humaines n'est pas que du quantitatif objectif comptable.

« Ressources humaines » n'est donc pas à entendre comme un stock de ressources naturelles dans lequel on puise à volonté et selon ses propres besoins, dont on use et que l'on « gère » pour en tirer profit, c'est-à-dire en profiter.

Ressources humaines veut dire que ceux-là avec qui on travaille, ont des ressources parce que ce sont des humains, des ressources incomparables aux ressources de la nature – et que sans eux, rien ne se ferait.

Ils sont l'entreprise qu'ils servent.

Servir ici ne veut pas dire « être au service de », donc être le domestique, l'inférieur, le serviteur du XIX^e siècle, assujéti par nature et par condition aux races supérieures des chefs ou des clients qu'il doit satisfaire. **Servir veut dire ici participer à un projet, un idéal, une entreprise humaine, une aventure où rien n'est gagné d'avance —pour personne.** Le risque unit. C'est l'organigramme qui divise et que ce soit utile n'y change rien. L'utilité permet de l'accepter parce que c'est légal, pas de le rendre légitime... Autrement dit, on ne demande pas aux dits « managers » d'y croire, ni de s'y croire, mais de gouverner... des humains.



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

**Dans ce contexte, pourquoi un coach professionnel se ferait labelliser
 Evalueur dans les ressources humaines ?**

Peu de gens ne vivent que du « coaching », la plupart font de la formation, du conseil, de la consultance, et du coaching **aussi** : ceux-là viendront pour obtenir le label RéseauEval parce qu'ils savent bien que s'ils peuvent faire toutes ces missions, c'est parce que le point commun, l'axe, la ligne de force, la compétence transversale est qu'ils évaluent en permanence leurs clients et s'autoévaluent dans l'agir, sans arrêter l'action.

Ce n'est donc pas d'eux dont je voudrais parler.

De quel coaching parle-t-on alors ?

Par « coaching professionnel », nous parlons donc de **l'accompagnement individuel professionnel**. Pas du pilotage, pas du conseil, pas de la correction de l'autre, pas de l'aide, pas du guidage : de l'accompagnement. C'est dire, entre autres choses,

- que **le but appartient à l'accompagné,**
 - que **l'accompagnateur est un « ami critique »,**
 - **un écoutant qui permet la problématisation,**
 - **un éducateur qui met en scène certains savoirs sans les imposer,**
- dans l'espoir que l'autre se les approprie,**
- **qui fait le pari de l'autonomie de l'autre...**

**Il assure comme tous les accompagnateurs en individuel, une mission
 d'accompagnement du changement :**





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

MISSION :
ACCOMPAGNEMENT
DU CHANGEMENT
 EN INDIVIDUEL

Tâches :

- Accompagnement à l'occasion d'une recherche d'emploi en 1 projets professionnels
- en VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) auprès des candidats
- en VAE auprès du DRH des entreprises
- en Gestion des compétences
- en management de projet
- en insertion professionnelle
- en orientation professionnelle
- en bilan de compétences
- en gestion des carrières
- en projet de vie dans le Travail social
- en reclassement professionnel
- en organisation et réalisation de la mobilité professionnelle
- En optimisation de l'employabilité
- Dans le cadre du Suivi d'intégration
- Dans l'Enseignement et la formation d'adultes
- Dans la Formation à l'évaluation
- Accompagnement à l'occasion d'un problème ponctuel professionnel par exemple, à l'occasion d'une prise de poste ou d'un changement de poste, d'une expatriation ou d'une fusion, une acquisition, une réorganisation ou d'un conflit
- À l'occasion d'une volonté d'amélioration de la communication interpersonnelle, du leadership, du style de management, du fonctionnement avec son équipe ; gestion du stress
- De situations de médiations sociales dans des conflits déclarés
- Et de médiations dans la souffrance au travail

Dans tous les postes avec mission d'assurer une fonction éducative :

Coachs, managers, cadres supérieurs et intermédiaires, enseignants, formateurs d'adultes, cadres supérieurs de l'Education nationale, travailleurs sociaux, médecins du travail, personnels soignants, personnels de la sécurité routière, professionnels de la VAE, professionnels de l'insertion sociale.

Pour :

- L'accompagnement de la personne dans un cadre professionnel
- Le développement des potentiels professionnels
- L'amélioration de la communication
- L'amélioration des relations humaines au travail,
- L'expansion des dynamiques de changement,
- Un meilleur emploi des ressources humaines,
- Le développement de projets professionnels,
- La mise en place de relations éducatives comme accélération du changement,
- Le développement de la professionnalisation des personnels

1 En = à l'occasion de. Ne pas confondre avec un but et encore moins un objectif.



Avec l'accompagnement, on s'éloigne délibérément de toute attitude de maîtrise de l'un sur ce que fait l'autre. L'accompagnement, « être avec », est une relation avec l'autre que l'on découvre, et avec qui on fait un bout de chemin. L'accompagnement est toujours de l'ordre de la rencontre d'un autre, d'une altérité². Dans cette relation, le but de la promenade n'est pas le plus important, c'est la durée vécue du voyage qui est désignée par l'accompagnement. Accompagner, c'est être personne-ressource, ici et maintenant, et ce « être avec » fera que le chemin se trace, que des buts nouveaux apparaissent, que des effets naissent —largement imprévus.

Cet accompagnateur qui travaille en individuel, en « face à face », par entretiens, dans des séances relativement courtes, (moins d'une journée), **est encore trop souvent un évaluateur qui s'ignore.**

- Souvent, parce qu'il confond évaluer et contrôler
 - parce qu'il assimile l'évaluation à l'emprise
 - à la maîtrise de l'autre
 - à la mise en standard, à la rectitude, à la réparation,
 - quand ce n'est pas à la notation, au chiffre, aux pourcentages, au score, au diagnostic donc à la traque des défauts,
- autrement dit parce qu'il ne connaît pas un seul texte de l'évaluation en éducation et qu'il reste sidéré par l'imaginaire du contrôle policier.

Méconnaissance, manque de références, manque de formation. Rien là d'irréremédiable, il n'est pas le seul.

Et bien sûr il a raison de se méfier du contrôle qui transforme l'accompagnement en guidage. La logique de contrôle, est absente du processus d'accompagnement : « L'accompagnant n'a ni un rôle d'expert, ni un rôle de guide, ni un rôle de conseiller. 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 »³

2 Forestier. G. 2002, *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation, p.53

3 BEAUVAIS, M (2004) *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. Savoirs n°6 pp 99-115





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

Et pourtant... l'évaluation est une dimension en continue de son travail :

La posture de l'accompagnement, du consultant ou du coach en individuel repose sur le principe de confiance dans les possibles de l'autre pour exploiter la crise, déplacer avec l'intervenant les difficultés pour les assumer (c'est-à-dire faire avec)⁴ : « il s'agit de créer les conditions dans lesquelles les interlocuteurs prennent conscience que le changement qu'ils veulent mettre en place autour d'eux passe par une mutation de leur propre identité, de leur rôle et de leur positionnement, par le changement de leurs représentations, par le changement culturel et la remise en question permanente d'eux-mêmes. »⁵

Il n'y a pas d'accompagnement possible sans refus de se référer mécaniquement à un catalogue immuable de critères, catalogue qui ne cesse d'être débordé en acte. L'accompagnement ne peut advenir sans un mouvement de l'accompagnateur qui, en situation, crée et recrée divers référents tout en s'y rapportant, afin de construire une intelligibilité de ce qui se dit, se pense et se fait, et afin aussi d'autoriser l'accompagné à faire de même.

L'accompagnement est une pratique d'évaluation située, une *pratique problématisée* à chaque action, par l'utilisation d'une matrice de références possibles. "L'architecture" qui sert de « référentiel » devient alors une matrice proposée, ce n'est d'ailleurs plus une architecture conceptuelle (un référentiel, un ensemble fini de "concepts mobilisateurs"), ni une "structure conceptuelle" mais *un système évolutifs de références* qui obéit aux aléas de la culture de l'acteur (à son pouvoir d'intelligibilité). Les "invariants" ne sont pas des existants, des points de passage obligés, qu'on s'attendrait à trouver dans la bonne pratique préconisée. Ce sont des virtuels dont l'actualisation dans telle ou telle action reste largement imprévisible et dépend de la conscience de leur existence que peut avoir, selon son degré de formation, l'évaluant.⁶

4 D'après Ardoino, Dubost, Lévy, Guattari, Lapassade, Lourau, Mendel, (1980) *L'intervention institutionnelle*, Paris : Payot

5 Lenhardt, V. (2002) *Les responsables porteurs de sens ; culture et pratique du coaching et du team-building*. Insep consulting Editions, Paris 2^{ème} édition, p.12

6 Vial, M. Mencacci, N. (2007) *L'accompagnement professionnel*. Bruxelles : de Boeck



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

Si on regarde le dispositif d'accompagnement qu'il met en place, l'évaluation est présente à chaque phase⁷ :

	Passages incontournables	D'autres diraient...
<p>Phase 1 L'entente Création d'un espace de problème à élucider</p>	<ul style="list-style-type: none"> - passages de la commande affichée à la demande (cachée, ambiguë, latente) - identifications successives de la situation problématique (enquête sélective) - négociation de la commande en fonction de la demande entrevue - établissement d'un contrat de réalisation révisable - mise en place d'un espace de questionnement 	<p>... évaluer le questionnement du client</p> <p>évaluer la situation actuelle du client</p> <p>évaluer avec le client ou son supérieur la faisabilité de l'accompagnement</p> <p>évaluer un cadre d'exercice qui favorisera l'accompagnement</p> <p>évaluer les entrées possibles dans le travail de questionnement de ce client</p>

⁷ Phase : les mêmes composantes sont présentes du début à la fin, ce sont des dimensions de l'agir. A un moment donné une des dimensions est primordiale et donne son nom à la phase. Ainsi les phases sont consubstantiellement interdépendantes et n'ont de sens que l'une par rapport aux autres. Les éléments de la phase 1 sont constitutifs mais pas forcément signifiants, dans la phase 2. Ainsi la demande est travaillée du début à la fin de façon plus ou moins ouverte, elle est centrale dans la phase 1.



<p>Phase 2 La rencontre Cheminement vers le changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organisation des situations d'entretiens, comme entre-deux, espace d'investigation, « milieu pour l'étude »⁸ - mise en scène de la problématisation de l'autre - jeux des postures et des figures : l'initiation et le sens du sacré - repérage de ses habiletés, autoévaluation continue 	<p>Évaluer les situations possibles avec ce client pour arriver à le faire problématiser, donc arriver à éviter la résolution rationnelle du problème</p> <p>Évaluer au fur et à mesure des entretiens comment ce client s'empare de possibles entretus, en choisit certains et les explore</p> <p>Evaluer 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</p> <p>S'autoévaluer en permanence pour éviter et la fusion et l'abandon de l'autre, utiliser les différentes formes du tiers, préserver sa face et conserver sa place d'ami critique, s'orienter dans l'agir</p>
<p>Phase 3 L'expérience Retour sur l'appris</p>	<ul style="list-style-type: none"> -identification des avancées produites, des déplacements effectués, des savoirs d'expérience mis en oeuvre - formalisations, - nouvelles questions 	<p>Evaluer 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>

L'accompagnement est une pratique d'évaluation située, une pratique problématisée à chaque action, par l'utilisation d'une matrice de références possibles.

8 Félix, C. (2004) : Des gestes de l'étude personnelle chez des collégiens, Pour une approche plurielle du travail scolaire, *Spirale* n° 33, pp. 89-100



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

Dans l'accompagnement entendu comme un agir professionnel, l'évaluation est primordiale : « Par la posture de *plaisir*, le coach évalue en permanence la qualité de vos progrès. Si le plaisir est absent de votre démarche, c'est peut-être le signe que le coaching piétine ou s'engluie ou que tout simplement vous tardez à récolter les fruits de votre travail »⁹ :

L'agir professionnel est donc traversé par « un retravail de principes généraux, d'une réévaluation partielle et toujours inattendue à partir des contraintes et des expériences de toute activité humaine dans lesquelles ces principes ont à prendre corps »¹⁰ par un « travail des valeurs »¹¹, un « retravail des valeurs par ces expériences incorporées » : le rapport aux valeurs (à ce qui importe) est le sens étymologique de Evaluation.

On peut dire maintenant que l'évaluation dans l'accompagnement est une « direction mouvante¹² ». A partir de là, l'évaluation obéit aux caractéristiques des dimensions de l'agir :

« Son apparition est non planifiable

Son apparition n'est pas nécessairement unique (peut réapparaître plusieurs fois, sans qu'on puisse prévoir le nombre d'apparitions).

Sa durée est non programmable.

Elle ne s'inscrit dans aucun circuit pré-programmé.

Une apparition n'est pas une réplique de la précédente.

Elle est toujours présente en sous-bassement

Elle est en ré-élaboration permanente.

Elle est dépendante des autres dimensions ».

L'évaluation est toujours là où on ne l'attend pas. Chaque nouvelle apparition apporte quelque chose de neuf, elle est toujours là, présente en sous-bassement dans la mise en acte : elle est en ré-élaboration permanente. L'évaluation est une dimension de l'intervention, ce n'est pas un simple dispositif.

Si on reprend enfin la liste de ses compétences fondamentales, à chacune l'évaluation est présente :

⁹ Emmenecker, A-P. & Rafal, S. (2004) *Coaching, mode d'emploi*. Paris : Marabout, p.39

¹⁰ Schwartz, Y. (2004) L'expérience est-elle formatrice ? *Education Permanente* n° 158, pp. 11-24, p.83

¹¹ Schwartz, Y. 2004, p.83

¹² Deleuze, G. & Guattari, F. (1980) : *Mille plateaux. Capitalisme et schizophrénie 2*, Paris : Editions de minuit, p.31

Compétences 13	D'autres diraient ...
1. Emission d'une offre de service professionnelle	Avoir évaluer le marché pour y prendre sa place
2. Création d'un espace de confiance Travail de la demande : enquête pour passer de la commande à la demande	Évaluer la faisabilité de l'accompagnement dans un ou des entretiens préliminaires Évaluer la clarté des motifs et des mobiles de l'accompagnement pour le client et éventuellement son commanditaire Évaluer l'insertion professionnelle du client Évaluer sa souffrance pour éventuellement refuser l'accompagnement
3. Construction du dispositif de l'intervention : Organisation de la rencontre dialogique avec l'accompagné	Évaluer la durée de l'accompagnement et son rythme Évaluer les représentations du clients concernant l'accompagnement Évaluer les zones possibles de rencontre du client, localiser la zone proximale de développement
4. Contractualiser Formaliser la commande pour expliciter au mieux les engagements réciproques	Évaluer la réalisation de l'accompagnement pour proposer un cadre de fonctionnement et des règles
5. Mise en place d'un espace de travail pour l'accompagné 5.1 Utiliser les modalités de l'entretien individuel d'accompagnement 5.2 Faire que l'accompagné problématise le changement	Évaluer la facilité du client à entrer en dialogue avec l'accompagnateur Évaluer les détours que prend le client pour se défendre du changement pourtant souhaité Évaluer les avancées que le client construit dans les entretiens pour s'entendre sur les réorientations qu'elles permettent
6. Permettre le retour sur l'appris	Évaluer le chemin parcouru par le client Évaluer ses décisions : les identifier et nommer la plus value attendue

13 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



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

Justement, le coach professionnel, accompagnateur en individuel viendra candidater au label de RéseauEval parce qu'il sait

-que « L'accompagnement exclut les situations qui appellent de la part de quelqu'un dont c'est la fonction statutaire, soit un enseignement, soit un conseil (au sens de donner un conseil) soit une guidance ou une conduite, [...] soit plus généralement une solution, une décision ou une expertise technique. »¹⁴ ;

-que c'est une pratique d'étayage spécifique qui exige de « nous réserver, nous abstenir, nous contenir, nous 'retenir' [...], se retenir, c'est laisser 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 » (p.107)¹⁵ ,

-en somme que l'accompagnement est un symétrique du guidage, un contraire de l'expertise,

-et que l'évaluation est, dans sa pratique, ce que le contrôle est à l'expert : **le cœur de son métier.**

Groupe de travail, 2009

14 Le Bouëdec G. et all. *L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ?* Paris : l'harmattan, p.133

15 Beauvais, M (2004) Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. *Savoirs* n°6, pp.99-109



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

**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

RéseauEval a pour vocation de faire connaître les résultats de la recherche en sciences humaines utiles pour la valorisation et l'organisation des métiers de l'évaluation.

Ce texte explicite combien l'évaluation est un processus en permanence présent dans l'activité du coach, accompagnateur professionnel en individuel, ce qui en fait un des prototypes de l'évaluation située.

