



Etudier – valoriser – organiser

L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, faint watermark of the RéseauEval logo is centered on the page. It consists of the text 'Institut RéseauEval' in a blue serif font, with the same concentric circle graphic behind it.

Institut RéseauEval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

COMMISSION

LE CONSEIL INDIVIDUEL : QUELLE ACTIVITE ?

Remerciements

Ont participé à ce travail de commission

Brigitte Poli : conseiller professionnel, chargée de relations avec les entreprises

Carole Coccellato : assistant RH

Domenico Cocco: conseiller en recrutement

Ewald Frédéric : conseiller en mobilité professionnelle

Françoise VENEL : consultant et coach

Hervé Bessège : coach

Isabelle Sibra : animateur de zones d'activités

Mélynda Maufroyd : responsable de formation

Nacer Zemirli : coach.

Nicolas Goubkine : directeur d'un centre de formation, formateur, consultant

le constat de départ

Les usages du mot Conseil

Quelques exemples du marché du conseil individuel. Aperçu sur internet

Résultats 1 à 10 sur un total d'environ 4 530 000 pour conseil individuel (0,20 secondes)

Liens commerciaux

1.

Conseil individuel et Diagnostic Hygiène ... Le conseiller CCI tourisme vous apporte un conseil personnalisé et gratuit. Il peut vous accompagner dans la constitution de votre dossier destiné à être ...

2.

Conseil individuel créateur repreneur d'entreprise ... Permanence conseils, créateurs, chefs d'entreprises...

3.

XXX INTERNATIONAL BOURGOGNE effectue un accompagnement de proximité, par un conseil individuel des entreprises sur l'ensemble du territoire bourguignon.

4.

Le conseil individuel : Une jeune entreprise innovante hébergée dans notre incubateur technologique ou dans l'une de nos pépinières bénéficie d'un conseil ...

5.

Expérimentation d'une méthode de conseil individuel à l'équipement de traction animale = Experimentation of an individual equipment advice method in animal ...

6.

Plan Agricole et Rural (2009-2012) -...DIAGNOSTIC – CONSEIL INDIVIDUEL, ECONOMIES D'ENERGIES. A LA FERME...

7.

Conseil individuel - CCI du Pays de Brive... Actualité - Formations Acteurs du Tourisme · Conseil individuel · Actions collectives ... Hôtellerie Restauration Tourisme. Conseil individuel ...

8.

Conseil individuel - Intelligence économique - Vos projets ...

Conseil individuel. Nous réalisons des prédiagnostics sur les actions IE dans l'entreprise qui conduisent à dresser un état des lieux et des préconisations ...-

9.

conseil individuel... Les services proposés par la Maison de l'Emploi- Qu'est ce que la maison de l'emploi ? - Quels sont les services proposés pour les créateurs, ...

10.

Relooking femme, Conseiller en image, Conseil individuel ... Conseiller en image, Relooking femme «Total look» proposé par XXXX, le spécialiste de l'image personnelle et professionnelle et du relooking ...

Commentaire

Constat est fait de l'usage approximatif du mot « individuel » en place de « sur mesure » pour désigner un collectif auquel on va s'adapter « au plus près ». Individuel est pris dans le document qui précède n°3 - 4 – 8, comme synonyme de « personnalisé ». Le collectif (l'entreprise par exemple) est désignée comme une entité (une personne) qu'on va conseiller.

Cet usage peut semer la confusion puisqu'il s'agit soit d'une « façon de parler » et on va bien conseiller le chef d'entreprise en individuel, soit d'une intervention de consultant auprès des équipes de l'entreprise. C'est le même phénomène que l'utilisation du mot Conseil dans les approximations du langage « euro-speak » qui peut désigner n'importe quel type d'intervention auprès des organisations ; du conseil proprement dit à l'accompagnement en individuel, en passant par la consultance, cet accompagnement de collectifs, sans discernement possible. C'est ainsi qu'est utilisé le mot conseil dans l'expression toute faite « Cabinet conseil » pour désigner n'importe quel type d'action, en place de Intervention.

L'exemple 10 aurait pu sans sourcilier ajouter le terme de coaching, de « live coaching » même. Le mot coaching pouvant être lui aussi (comme Conseil pour Intervention) employé comme un générique sans discernement possible entre ce qui relève de l'accompagnement et de ce qui relève du guidage, et pour désigner n'importe quel mode d'intervention, que ce soit en individuel (auprès d'un individu), ou en collectif (auprès d'une équipe).

Entre Conseil et Coaching ainsi employés, la seule nuance peut être que le Conseil se fait à plusieurs : un groupe d'intervenants (un cabinet) va sur le terrain tandis que le coach y va seul. C'est donc un emploi (impropre) centré sur les intervenants et non pas sur la relation au client, avec un seul critère de surface portant sur les modalités (intervenir seul ou à plusieurs) et qui ne dit rien de la posture (guidage ou accompagnement ?) avec laquelle sera faite l'intervention.¹

¹ Le prototype de ce type d'intervention relevant du conseil et obstinément appelée coaching est sans doute le livre de Pierre Blanc Sahnoun : l'art de coacher (méthode, cas pratiques, outils), de 2006 publié à Interédition dont la commission a étudié les pages 24 et 132.

Conseil individuel

Le terme sera pris dans cette commission pour désigner un type particulier d'intervention :

- une mission auprès d'un individu : une intervention en individuel,
- qui peut se faire hors du lieu de travail du client, en face à face comme dans l'accompagnement en individuel, d'où la proximité des deux pratiques qui mérite qu'on s'y arrête ici.
- ou sur son lieu de travail, le conseiller assistant en observateur aux prestations réelles du client pour pouvoir soit lui dire ce qui va et ce qui est à changer, soit pour analyser avec lui ensuite en face à face ce qui s'est passé pour améliorer les prestations.

*Conseiller veut dire permettre de contrôler les choix, c'est-à-dire :
montrer au client ce qu'il a fait
trier ce qui est valable de ce qui ne l'est pas
conduire vers ce qui ira mieux, changer pour s'adapter.*

Il en découle que les modalités du conseil peuvent être plus ou moins impositives ou persuasives, catégoriques ou non, directives ou participatives : même si le conseiller est toujours dans la sphère du logos, du discours rationnel pour convaincre.

Soit son prestige, son aura, peut faire qu'il n'a pas besoin de dérouler tout l'argumentaire et qu'il sera suivi même s'il passe directement aux conclusions ; que ce soit de son diagnostic ou de ses préconisations. Il sait que son client l'écoute, il guide sans état d'âme vers le bon chemin qu'il connaît. C'est la figure du mentor (2) qui se sert de son expérience pour former l'autre à son image.

Soit, et parce que le client résiste, donc par calcul, le conseiller pense devoir se donner à voir comme moins présent, en indiquant des voies à prendre, des choix à faire parmi lesquels le client aura l'impression de décider (c'est l'aiguillage (3), parlé sous le terme « d'orientation dans le conseil »). Et ce peut être en suggérant seulement ou en faisant délibérer le client : on dit qu'on est alors dans du « participatif ». Le conseiller peut activer la figure du sherpa, qui n'en impose pas mais se rend utile. En ce sens, il peut rester dans l'ombre du client, comme le veut la figure de l'éminence grise. Mais même s'il fait « profil bas », le conseiller a, lui, la cartographie des routes possibles et adéquates au problème à

² Houde, R. (1997). *Le Mentor transmettre un savoir-être*. Paris : hommes et perspectives

³ Voir le vocabulaire pour les ressources humaines sur michelval.com

résoudre —en tous cas il le fait croire, sinon il ne se dirait pas « conseiller » mais « accompagnateur ».

Le conseiller n'accompagne pas son client, il le guide. Mais le guidage comme le contrôle dont il ressort, n'est pas forcément frontal, impositif ou policier. Le participatif assouplit le guidage sans en sortir.

Le conseil peut se faire pour une personne (et c'est ce cas que la commission va étudier), ou pour un groupe ; dans les deux cas, la posture est celle de l'expert.

2. Le déroulement de la commission

Réunion 1 Etude de la fiche rome :

M1402 - Conseil en organisation et management d'entreprise

La commission a lu la fiche en fonction des expériences de chacun. Il s'est agi d'explicitier les opérations conduites par le conseil.

La fiche a donc été réécrite pour en sortir **un protocole d'action** :

1. écouter le motif du client
2. analyser le contexte du client
3. poser le cadre de l'intervention
poser les règles de fonctionnement
contractualiser l'intervention et amender le contrat si nécessaire, l'ajuster aux urgences, aux contraintes de la vie professionnelle du client
annoncer le suivi
4. construire un problème à résoudre par des techniques,
ce n'est pas un problème personnel sinon orienter vers un marchand de « développement personnel »
c'est un problème pour soi
un problème professionnel
5. déterminer un plan d'actions faisables
fixer des objectifs
aiguiller :
poser des choix limités
ou imposer des normes et des lois
donner des tâches à réaliser, des exercices
donner des outils d'analyse et leur mode d'emploi
construire des trajectoires avec comme cibles des solutions retenues
6. faire entériner le plan d'action par le client (engagement)
le conseiller est supposé connaître les voies possibles pour résoudre ce problème et les dangers afférant
peut faire choisir mais dans des équivalences
ne pas embarquer l'autre dans des choix impossibles pour lui

7. donner les modalités de mise en œuvre des solutions retenues

identifier les indicateurs de contrôle de l'atteinte de la solution

vérifier que le client met en œuvre les solutions retenues

contrôler le plan d'action vérifier qu'il est fait

8. Mettre en place un dispositif de suivi des solutions car ça peut ne pas marcher, un dispositif d'assurance-qualité

contrôler régulièrement que la solution est efficace

implanter les solutions

assurer la qualité des solutions

appareillage : avoir des indicateurs pour le suivi

effectuer une veille sur la permanence de la solution

fidéliser le client : possibilité de repartir dans une autre mission de conseil

La seconde réunion a consisté à écrire à partir de ce protocole et du référentiel d'activité de l'expert en collectif, le référentiel d'activités qui permettra

de former des futurs conseillers en individuel

-de différencier cette activité de celles déjà mises en référentiel : le consultant accompagnateur d'équipes, l'expert travaillant avec des équipes, l'accompagnement en individuel.

La troisième réunion a consisté à relire le référentiel et à l'amender pour le rendre le plus explicite possible.

NB. Est appelé référentiel d'activités, l'ensemble de compétences et de signes de réussite de ces compétences qui veut décrire l'activité exercée et attendue d'un professionnel qualifié. 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 prescrite¹. :« 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)

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. Comme dans tout référentiel, les références à des textes ont été effacées.

Le référentiel d'activité obtenu⁴

<i>Référentiel d'activités de l'intervenant expert, en position de Conseil individuel</i>	
Les six compétences	Critères de réussite de la compétence
1. Emission d'une offre de service professionnelle	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 « coach ».
	Assure des démarches de prospection. Produits des documents (plaquette, flyers, site internet, portfolio, carte de visite).
	Se situe dans un réseau de personnes ressources et l'annonce.
	Fait une proposition, présente sa prestation, répond à des appels d'offre, sait remplir un cahier des charges.
	Fait de la pédagogie du métier : explique ce qu'est l'intervention de conseil individuel.
	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.
	Vit l'exigence esthétique de l'intervention : le beau est efficace. Fait partager le goût du bel ouvrage.
	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.
	Utilise trois figures identitaires pour faire comprendre ce qu'est le conseil individuel : le Mentor : 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. -l'émence grise : 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.

⁴ ce référentiel est aussi publié dans le document l'« es référentiels d'activités de l'intervenant en organisation »

	-le sherpa : a le souci du confort de son client, anticipe ses désirs et satisfait ses besoins, gouverne avec humilité et oriente vers le bien être. Ecoute la version que lui livre le commanditaire du problème du client, si on est dans une situation tri-partite. Affiche volontiers par stratégie un discours sur l'incertitude : Des marges d'erreur existent Le savoir est limité La science progresse... 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. 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.
2. Création d'un espace de problème à résoudre étude de faisabilité Travaille la demande Fait un premier diagnostic (qu'il garde pour lui)	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. N'a pas peur d'être agent de conformisation. En réfère alors volontiers à 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. Ecoute le motif de la mission que se donne le client et le prend en compte. Fait formuler au commanditaire et ou au client sa vision de l'organisation et des éléments déclencheurs de l'intervention. Son but est de passer de cette demande à la commande. Prend en compte les résistances au changement pour les contourner. En fait l'occasion d'apports d'informations, de savoirs. Pense dans la résolution de problème et la prise de décision rationnelle : - identifie les besoins non satisfaits et les problèmes non résolus - identifie les occasions que l'on aurait intérêt à saisir. Fait des bilans pour identifier les dysfonctionnements et les ressources. Peut faire des observations et en profite pour faire une enquête sur l'organisation dans laquelle travaille le client. Utilise des batteries de tests ou d'exercices pour situer le client et caractériser sa « personnalité ».

Construit le problème	Ne distille que ce qui lui paraît utile pour engager le client.
	Construit le problème pour le résoudre, pense pour la problématique.
	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).
	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.
	Peut reconstruire ou déconstruire le problème apporté par le client et ou le commanditaire.
	Sélectionne un problème traitable : 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.
	Choisit un des dispositifs d'évaluation existant, compatible avec son système de références, au service d'une logique de contrôle des actions à conduire..
3. Conception d'un dispositif d'intervention pour la disparition des dysfonctionnements	Refuse une intervention qui s'en tiendrait à une problématisation des enjeux qu'il juge inefficace. Oriente alors vers un collègue consultant.
	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.
	Son travail de conception est située dans les registres - 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.
	Pense dans les oppositions : met délibérément en situation de choix indispensable ; fabrique une alternative ou une fusion vers une voie unique.
	Mélange volontiers les opposés ou les contraires dans un troisième terme résolutif qui est posé comme existant ou faisable (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 résolution des

Analyse le contexte du client	conflits.
	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.
	Puise dans sa boîte à outils et sélectionne les outils susceptibles de servir cette mission pour persuader le client qu'il possède un « capital de comportements » exploitable.
	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 détenteur de savoirs sur l'organisation pour identifier les dysfonctionnements. Fait des constats, des bilans et des vérifications de conformité.
4. Contractualisation de l'intervention pensée dans la résolution de problèmes, pour piloter le changement, implanter le changement, identifier les leviers du changement	Œuvre pour la mise en place d'un solutionnaire : Convention écrite : contrat Avec des objectifs à atteindre un dispositif quantifié la tarification un calendrier...
	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
	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 du dispositif de suivi.
	Dans le cas d'un contrat tripartite, prévoit des régulations intermédiaires, des restitutions au commanditaire sur les progrès du client.
	Des objectifs dits de performance peuvent fixés avec le commanditaire.
	Communique tout ou partie du diagnostic initial au client et ou au commanditaire pour fixer les objectifs de la mission.
	Peut avoir à confronter son diagnostic à celui du commanditaire et ou du client. Négocie les termes du contrat, prévoit de possibles amendements.

	Désir d'intelligibilité affiché, dans la maîtrise des situations, dans le rendre compte. Met en avant sa propre puissance d'étayage.
5. Mise en place d'une recherche de solutions	Utilise les outils d'enquête (entretiens directifs ou semi-directifs – questionnaires – observations – questionnement inductif dit « maïeutique ») Quantifie volontiers les résultats.
Mobilise le client	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 vauds bien ».
	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.
	Conduit le client vers la prise de conscience du problème, structure ses réflexions.
	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.
	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.
Détermine un plan d'actions faisables	Fait participer le client à la construction d'un compromis faisable : discussions, débats, confrontations qu'il anime et dirige dans les entretiens individuels. C'est le dispositif de débat : une logique d'expérimentation alimentée par les discussions. Confrontations, construction de compromis et de solutions permettent un travail de référentialisation chez le client qui travaille entre les séances de conseil sur des objectifs, avec des critères précis.
	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.
	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 identifie ceux qui ont le pouvoir de l'entraver. Fait formuler ou formule les décisions possibles, que soit dressée une liste explicite des décisions possibles pour clarifier la situation. Centre l'attention sur quelques choix possibles connus pour constituer une alternative acceptable. Fait évaluer ou évalue la possibilité la plus prometteuse et 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. Fait spécifier ou spécifie les critères dont on se servira pour peser les choix, les

Joue des postures pour l'échafaudage de son client	variables qui se prêtent à la mesure, en s'aidant des taxonomies d'objectifs existantes comme moyen heuristique, pour les décliner en critères. 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. Enonce des règles mêmes approximatives, les fait essayer et choisit ou fait choisir dans le sens logique de son modèle d'interprétation. 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.
	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. Donne des outils d'analyse et leur mode d'emploi. Construit des trajectoires avec comme cibles des solutions envisagées.
	Fait entériner le plan d'action par le client (engagement). Le conseiller est supposé connaître les voies possibles pour résoudre ce problème et les dangers afférant. Peut faire choisir mais dans des équivalences. N'embarque pas l'autre dans des choix impossibles pour lui (déontologie)
	Endosse volontiers le rôle de la médiation sociale : l'arbitrage dans le cadre d'un conflit interpersonnel, la négociation pour résoudre le conflit, arrêter le combat ; se met entre, fait tampon, joue le troisième homme.
	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.
	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.
	Conserve toujours le rôle de guide : pratiques interrogatoires et maïeutique, occupe 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.

Contrôle la réalisation du plan d'action	Incarné les valeurs sociales suivantes : Efficacité et dynamisme Autonomie et motivation Désir de qualité (sécurité).
	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.
	Prévoit, et fait prévoir : planifier, gérer, maîtriser ce qu'il est possible que la raison contrôle. Valorisation de la cohérence .
	Etape 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. Donne les modalités de mise en œuvre des solutions retenues.
	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.
6. retour sur l'acquis, sur le changement obtenu identification des manques et consolidation des réponses	Evalue 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.
	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.
	Entraîne à l'auto-contrôle : - par le conditionnement opérant : la répétition et les récompenses (valorisation) - 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 Assure le client dans sa trajectoire.
	Met souvent en place un dispositif de suivi des solutions, un dispositif d'assurance-qualité : - 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. Appareillage : a des indicateurs pour le suivi pour effectuer une veille sur la permanence de la solution. permet de fidéliser le client : le suivi donne la possibilité de repartir dans une autre mission de conseil

Restitue un rapport d'évaluation au commanditaire ou au client si celui-ci est décisionnaire. Restitution du changement obtenu, de la lecture faite et/ou des voies à prendre

Veille à l'adéquation des préconisations au pouvoir de décision de celui à qui il fait des préconisations.

Produit des connaissances sur le fonctionnement social de l'organisation dans laquelle travaille le client

Elabore une lecture du fonctionnement de l'organisation.

Préconise au commanditaire

- 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

Conclusion

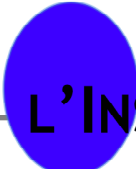
Le conseil individuel n'est pas du développement personnel.

Le conseil individuel n'est pas non plus de l'accompagnement.

Dans les pratiques d'étayage, le conseil est du côté du guidage. Il installe une relation éducative comprise comme *instruction du client*. Le conseiller ne fait pas problématiser les enjeux qui président au choix. La délibération (le « tenir conseil ») n'est pas la problématisation.

Dans le conseil, le problème est à résoudre par des choix éclairés. Le conseiller par définition est là pour que les choix soient « éclairés » : raisonnables et efficaces. Il tient à l'adhésion du client au choix effectué, il va toujours suggérer que c'est « son projet », même quand ce n'est que pour devenir conforme à une norme présentée comme indiscutable. Le conseiller persuade son client que la solution retenue est la bonne, la seule possible pour lui, la sienne.

**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

C'est dans ce cadre que RéseauEval a lancé un appel pour une commission chargée de réfléchir aux pratiques de Conseil en individuel. Il s'agit de ces prestations le plus souvent effectuées en face à face, comme dans l'accompagnement professionnel, dans une relation intersubjective de dialogue mais orientées vers la quête de solutions à des problèmes professionnels. Parfois appelé "coaching de performance", ce type d'intervention axée sur la quête de solutions, est peu étudiée. Elle doit être soigneusement distinguée du "développement personnel" qui se déroule dans un cadre (para) thérapeutique.

Il s'est agi de produire un référentiel d'activités de ces pratiques pour pouvoir former et labelliser les professionnels exerçant cette activité. C'est-à-dire d'abord de justifier l'élection de critères permettant de distinguer cette intervention de pratiques voisines n'appartenant pas, elles, à la relation éducative.