

Conférences

**Typologies des pratiques d'intervention : actualités des modèles du scrabble, du puzzle,
du jeu de pousse-pousse et du taquin**

M. Vial

• [Etudier – valoriser - organiser]

<http://www.reseaueval.org>

© Copyright 2011 RéseauÉval



**l'évaluation dans et des pratiques professionnelles
dans le champ des ressources humaines]**

Le thème des conférences

- l'intervenant en organisation :
- expert en ressources humaines -
consultant en organisation -
accompagnateurs professionnels
- "coachs"

Le plan des conférences

- **Poser les termes du problème**
- **Discuter et**
- **Construire le problème ensemble**
- **Reformuler les avancées**
- **Éventuellement pointer la ou les solutions**

Typologies des pratiques d'intervention

- : actualités des modèles du scrabble, du puzzle et du jeu de pousse-pousse
-

Les termes du problème

consultant – postures – rapports au savoir

Scrabble – puzzle – pousse-pousse ou taquin

- À partir de quelques pages de
- Pascal Nicolas-le Strat (2003)
- *La relation de consultance, une sociologie des activités d'étude et de conseil*
- Paris : l'Harmattan.

L'imaginaire

- Deux figures productrices de savoirs
- Se déterminent mutuellement par une sorte d'incompatibilité réciproque :
 - ❖ Les universitaires intervenants
 - « au désintéressement rémunéré »
 - ❖ Les consultants
 - « Commercialement intéressés »
- « L'antinomie est commode, qui permet à chacun de se définir à l'encontre de l'autre, en économisant ainsi une réflexion plus aboutie sur sa propre professionnalité » (p. 132)

Droit dans ses bottes

- L'universitaire durcit sa position,
- revendique l'excellence méthodologique
- « La plus-value cognitive »

- Mais limite sa capacité d'interaction avec les acteurs de l'organisation car
- S'objective – la rigueur du diagnostic
- Produit du savoir et s'en va
- Des « analyses savantes », et non pas des actions

- « Ce qu'il gagne en identité, il le perd en disponibilité »

- Traduit la commande en problématique de recherche

Le consultant choqué

- Soit le consultant **renie** sa discipline de formation en l'accusant d'incapacité à agir
- Soit il la **revendique** en permanence : le consultant se dit sociologue ou psychologue du travail (Il se présente nimbé)
- Soit il se situe **à l'interface** (chargé de cours mais consultant), cultive ses attaches, atteste d'une appartenance, reste apparenté au chercheur (149) : préserve son droit au retour, une assurance

Le fonctionnement scrabble

- **Deux régimes épistémiques chez les consultants**
- **1/ L'intervention s'agence intellectuellement à la manière du scrabble**
- **Trouver comment l'action produit du savoir, comment les mots de l'agir font écho aux théories et les prolonge**
- **décline la pertinence théorique et la pertinence d'action**
- **Souci de cohérence intellectuelle et d'articulation par les concepts**
- **Prolonge la théorie dans l'agir,**
- **mode de l'intégration**

Le fonctionnement puzzle

2/ L'intervention à l'image du puzzle

assemble pour faire apparaître une image

Les acquis universitaires sont traduits en compétences professionnelles et ne sont plus comme signes identitaires.

Pas de renoncement, du détournement souvent instrumental avec perte des références

Des rapprochements, un collage, un bricolage, des compositions : façonne une cohérence en place de l'atomisation de départ, (159)

Abus des typologies, des « modèles », des « méthodes » :

Les 3 x , les 10 z, les 4 piliers ...

mode de l'insertion

Postures ?

- **On parle de postures**
- **ou de rapports au savoir ?**
- **Avec le tic, la ritournelle : plusieurs
« postures » dans la même pratique !**
- **Ben voyons et Dieu reconnaîtra les siens ?
Bonjour la toute puissance ! Ça craint !**

S'orienter ?

- Dans ce livre, la pratique est conçue comme première : un espace à conquérir
- l'action maîtrisée se déroule devant soi
- L'intervenant s'y place et plus il est compétent, plus il occupe des places !

- Et si c'était l'inverse ?
- Si on s'orienter par l'action (en agissant) et non pas dans l'action !

- Et si la posture déterminait la pratique ?

La même posture

- **Dans ce livre :**
- **des variantes**
- **Des « régimes de connaissance » (Y Clot)**
- **dans le contrôle comme logique d'action**
- **Deux rapports au savoir : le scrabble et le puzzle**
- **Le savoir scientifique permet de déduire les solutions pratiques (rapport au savoir : 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 (puzzle)**
- **une seule posture : l'expertise**

D'où parle t on ?

- **Le jeu de pousse-pousse est constitué par un rectangle en plastique dans lequel se trouvent des lettres de l'alphabet pouvant glisser les unes sur les autres. Une des cases est vide.**
- **le jeu vise à former un mot dans la ligne du haut.**

Consultant expert conseil

- Des synonymes ?
- Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching. Paris : Liaisons .Pages 72-74) :[...]*
- **« Un consultant est « une personne ou une équipe *supposée compétente* qui est consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et *indiquer ce qu'il convient de faire...***

- **« Or les caractéristiques d'une situation de conseil sont les suivantes : il s'agit toujours d'une relation [...] entre un système client et un système intervenant [...] Le consultant est supposé maîtriser des savoirs, des outils, une expérience, une compétence que le client ne possède pas »**
- (Bercovitz, A. *Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil*. Connexions n°49, 1987)

- « [...]Quant au **consultant classique**, il **formule, analyse, diagnostique, propose des préconisations et peut aller jusqu'à mettre en œuvre ses propres solutions dans l'entreprise.** En forçant un peu le trait on retrouve ici la différence quasi anthropologique entre les partisans **du faire et ceux du faire faire : le coach.**
- **ici consultant = tout le monde sauf le coach**

- *Classification proposée par Stern et Tutoy dans Le métier de consultant, Ed d'organisation, 2001 :*
- **- le conseil stratégique : le consultant**
intervient sur l'origine et les moyens de traiter le problème depuis le diagnostic jusqu'à la mise en œuvre des solutions proposées
- *-- conseil méthodologique : le consultant est appelé pour résoudre un problème préalablement identifié (ou supposé l'être)*

- *« conseil de service : c'est la plupart du temps la prestation **d'un spécialiste** dont l'entreprise ne dispose pas en permanence (un spécialiste juridique, un développeur en informatique, un spécialiste du marketing direct...)[...]*
- ***Le conseil définit et met en place un plan d'actions** à la demande d'un commanditaire, généralement celui qui dirige l'entreprise ou l'organisation . [...]*

Consultant = ?

- conseil (dire ou même faire ce qu'il convient de faire)
- expertise (supposé compétent : savoirs – outils - expérience -)
- spécialiste (maîtrise d'un champ de savoirs : un spécialiste juridique, un développeur en informatique, un spécialiste du marketing direct)
- En face : le coach rédempteur
- l'expert : un repoussoir ou le tout, la normalité
- On ne sait plus de quoi on parle !

Où est passé l'accompagnement ?

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

Le fonctionnement pousse-pousse

- **Passage sous silence de l'accompagnement**
- **-> Confusion entre piloter VERS le changement**
- **Et accompagner DANS le changement**
- **Confusion entre posture (l'expert) et mission (le conseil)**

L'accompagnement militant

- Expert = consultant = intervenant = mauvaise posture
- Bonne posture :
- Coach = accompagnement
- donc toute forme d'accompagnement est du coaching : invention du « coaching d'équipe »

- **Glissements progressifs des mots :**
- **Création de confusion new age !**
- **jeu du pousse-pousse : cascade d'approximations**

- **chercher la case vide : le point aveugle**

Proposition : Le jeu taquin

- Le taquin est un jeu solitaire en forme de damier créé vers 1870 aux États-Unis. Il est composé de 15 carreaux numérotés de 1 à 15 qui glissent dans un cadre prévu pour 16. Il **consiste à remettre dans l'ordre les 15 carreaux à partir d'une configuration initiale.**
- Le principe a été étendu à toutes sortes d'autres jeux. La plupart sont à base de blocs rectangulaires plutôt que carrés, mais le but est toujours de disposer les blocs d'une façon déterminée par un nombre minimal de mouvements. Le Rubik's Cube est aujourd'hui considéré comme l'un des « descendants » du taquin.
- Faire glisser les mots pour qu'ils trouvent leur place

Que deux postures chez l'intervenant

- Soit La posture de l'expert, du pilote, du guide : soutenue par **l'adhésion au principe de changement par la décision éclairée qui suppose que les problèmes de fonctionnement repérés (dysfonctionnement, malaises, inefficacité...) trouvent une de leurs sources dans des décisions inappropriées, hâtives ou partielles.** L'action intervenante vise la correction de ces décisions.
- D'après Uhalde, M. (2001) *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*. Paris : Desclée de Brouwer

- Soit la posture de l'accompagnement, chez le consultant ou le coach en individuel,
- Qui 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).**
- (D'après Ardoino, Dubost, Lévy, Guattari, Lapassade, Lourau, Mendel, (1980) *L'intervention institutionnelle*, Paris : Payot)

Que deux postures chez l'intervenant

- Soit « 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.** »
- 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.

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 de l'accompagnement.
- L'expertise n'est pas seulement liée à un capital de savoirs 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.**

L'intervenant

- « Les acteurs sociaux souhaitent résoudre des problèmes. Leur demande concrète explicite est toujours une demande de solution pour résorber ce qu'ils nomment des dysfonctionnements. Mais, à travers les problèmes posés, ce sont le plus souvent des relations et des conflits qui sont en cause. (Note : C'est pourquoi il serait plus juste, comme le propose Robert Sévigny (1993), de parler **d'enjeux** plutôt que de problèmes) »
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p.29

Jouer à la taxonomie

- En place de
- Le consultant = l'expert
- Faire glisser (taquin), ajouter d'autres termes :
- **L'intervenant >**
- l'expert > **contrôle >**
- le consultant > **l'accompagnement**

Deux profils professionnels

- :- L'Expert : **qui conduit**, effectue lui-même des bilans, des diagnostics et met en évidence des axes d'actions dans le cadre de l'aide à la décision et de la résolution de problèmes (pilotage vers le changement).
- - le Consultant : **qui accompagne** les acteurs pour qu'ils optimisent l'organisation, améliorent le fonctionnement des structures. Il fait élucider aux acteurs eux-mêmes les référentiels, les coordinations, les régulations, la qualité de la communication (accompagnement du changement).
- Deux postures professionnelles chez l'intervenant qui assurent chacune à leur manière, des rôles d'évaluateurs.

Affiner

	Travail en collectif	Travail en individuel
Posture d'expert	<i>Pour la correction, cohésion, restauration : consolidation</i>	
	Audit Bilans Pilotages Résolution de problèmes collectifs	Conseil individuel Entraînement à la performance Développement personnel Résolution de problèmes individuels
Posture de consultant	<i>Pour l'expansion des possibles : le cheminement</i>	
	Accompagnement pour la promotion des dynamiques d'une équipe problématisation	Accompagnement d'un acteur professionnel « coaching » problématisation

L'évaluation

- C'est la case vide qui organise tout :
- **Consultant employé pour ne pas dire contrôle**
- Alors Consultant devient synonyme de Expertise et de conseil
- et en plus on esquive la contradiction dans les postures, la symétrie, la dialectisation, le problème de la double compétence ou de l'articulation des posture... rentable !

Pas d'affect

- **Contrôle : le nécessaire, jamais l'essentiel**
- **Stabilise**
- **Pas honteux**
- **Le guidage est une façon d'étayer**

L'accompagnement est l'autre façon

Être avec celui qui chemine

Le débat

- **Etes vous scrabble ou puzzle ?? < le savoir**
- **Pousse pousse ou taquin ?? < la taxonomie**
- **Comment se situer ?**
- **Comment se vendre quand les mots du commerce opacifient les missions ?**

- « La clé du succès de l'intervention d'un prestataire de services consiste donc à diversifier **les approches** afin de **coller au plus près à la demande et ainsi de mieux répondre au besoin de son client.** »
- Pourquoi proposer un coaching d'équipe ? Posté le 10-07-2008 à 15:51 - Michel Moral YOUman
- **Quelles sont les clefs de votre succès ?**