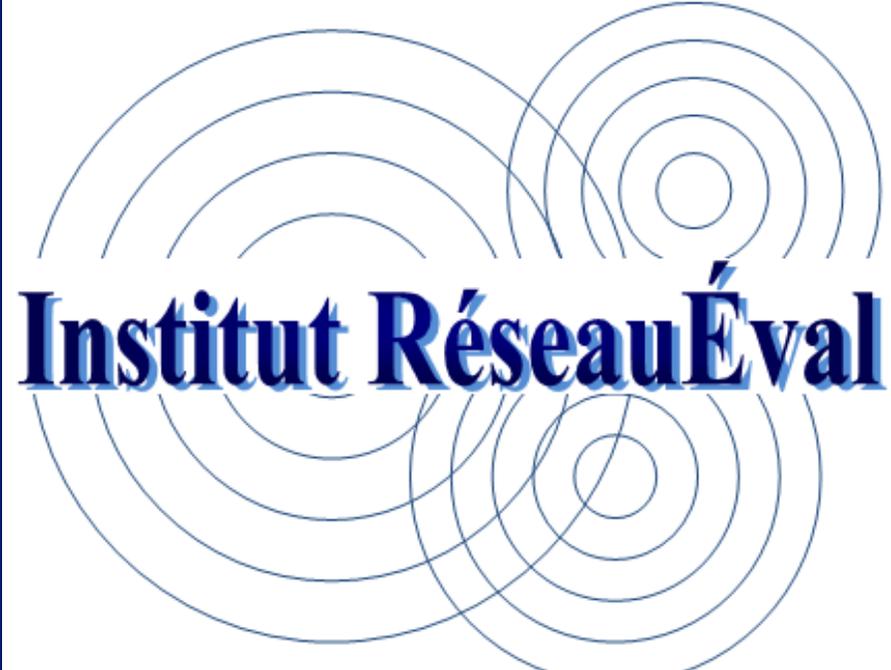


Conférence
Tenir le cadre ? Comment peut-on l'entendre quand on est un intervenant ?
M. VIAL

<http://www.reseaeval.org>

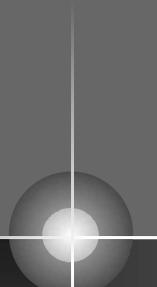
[pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations]



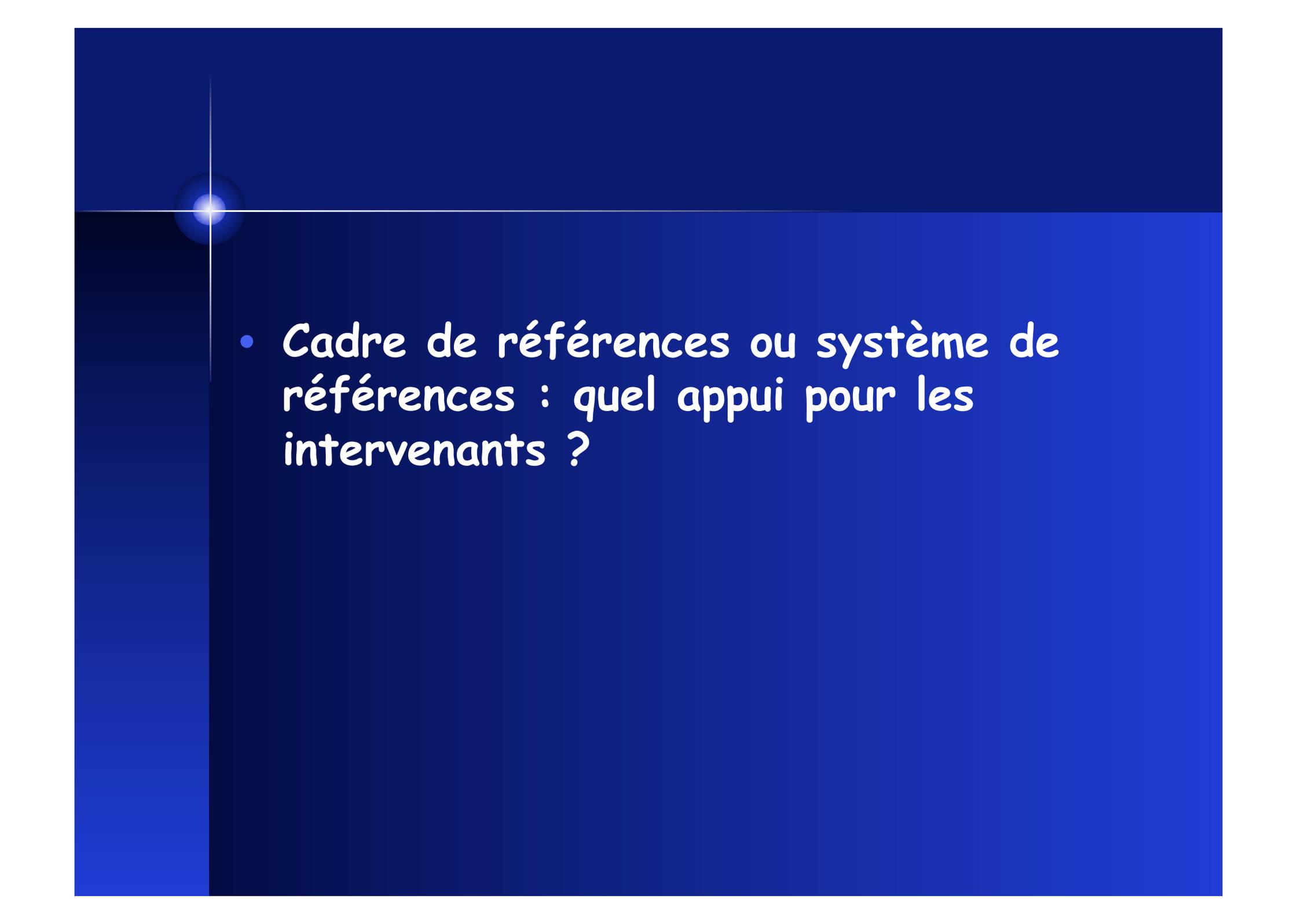
Institut RéseauÉval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

© Copyright 2011 RéseauÉval

- 
- Cycle sur
 - les critères pour agir
 - de l'intervenant en organisation :
 - expert en ressources humaines -
consultant en organisation -
accompagnateurs professionnels
- "coachs"

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

- 
- Cadre de références ou système de références : quel appui pour les intervenants ?

- 
- Tenir le cadre ? Comment peut-on l'entendre quand on est un intervenant ?
 - De quel cadre parle-t-on ?
 - Référencer sa pratiques sert à quoi ?
 - Quelle place pour les Textes dans la pratique ?



Les termes du problème

Le cadre

- Notion floue, peu travaillée :
- « le coach est garant du cadre - il doit être 'en position haute' sur le cadre...(ne rien lâcher) - il passe un « contrat-cadre »...
- « L'important est d'utiliser d'outils permettant de **garder le contrôle du cadre** (protection – permission - déontologie) » (Emmenecker, A-P. & Rafal, S. 2004 *Coaching, mode d'emploi*. Paris : Marabout, p.25)
- On parle de « cadre relationnel » ? Ou de « processus encadrants » ??
- des oxymores : les montres molles de Dali



Sens du mot cadre

- 1/ Vocabulaire militaire : officiers et sous-officiers qui *étayent* les soldats > guidage ou accompagnement - l'encadrement (en anglais = « management »).
- 2/ Vocabulaire du mobilier :
- le chambranle (portes et fenêtres : délimite une *ouverture*).
- pour les tableaux :
- -moyen de *protection* - renforce la solidité (évite la poussière) - permet de durer cf étayage
- et *mise en valeur esthétique* de la toile peinte.

- **Confusion avec « contrat » :**
- *« En somme, la fonction du cadre comporte un double aspect qui se résume de la manière suivante; la signification des actes du coach et du sujet dans une relation de coaching ne peut se comprendre que par rapport **au contrat** qui les lie, le contexte doit rendre possible la relation de coaching. » (HEVIN, B & TURNER, J. 2002 Manuel de coaching. Champ d'action et pratique. Paris : Dunod, p153)*
- **Ou avec références dites « théoriques » :**
- *« Un coach a toujours la tentation d'enfermer son client dans son propre cadre de référence,] ... [or il faut sans cesse renoncer à **son savoir** pour redécouvrir le client à chaque rencontre, accepter l'inattendu, le hors norme... » (DELIVRE F. 2004 Le métier de coach . Editions d'Organisation, p165)*

Le contrat

- Un document écrit qui engage les protagonistes
- Est négocié avec le payeur (commanditaire ou client, parfois les deux : contrat dit tripartite)
- Fixe le « cadre » de l'intervention à réaliser
- Concrétisation du cahier des charges qui est en amont
- Appel d'offre > cahier des charges > contrat
- « un bon contrat permet de poser des règles du jeu claires en ce qui concerne les objectifs de la prestation, les mesures de résultats, les moyens qui seront mis en oeuvre par chacune des parties, le cadre juridique ou déontologique de la relation, etc. » (<http://www.metasysteme.fr>)

Les ingrédients du dispositif négociés

- **Type de mission - Objet -**
- **Lieux - Durée - Tarifs**
- **Calendrier : étapes ou phases du dispositif et critères de réalisation de la mission**
- **Réunions intermédiaires - régulations**
- **Principes déontologiques (charte)**
- **Éventuellement description du « livrable » (rapport - bilan - préconisations)**
- **Éventuellement critères de réussite de la mission**

Les alliances

- **Permettent de rencontrer l'autre**
- **Dans l'accompagnement : « faire alliance », une compétence**
- **Exemple de confusion avec le contrat : « Le Contrat ou l'Accord d'Intervention : ce niveau de "contrat" ou d'accord est le plus petit et le plus court. A ce titre, il fait presque partie des outils de communication du coach. Il concerne la **demande de permission** d'interrompre le client, de lui poser une question, d'effectuer une reformulation, de lui offrir une perception, de lui fournir un feedback, de proposer une tâche ou une application à effectuer en intersession » (<http://www.metasysteme.fr>)**

La référence ?

- **Deux attitudes :**
- **1/ se référer (à un réel vrai qui sert de norme)**
- **-2/ ou se référencer (à des textes qui étayent sa pratique)**
- **?**
- **1/ se mettre sous référence (comme on dit sous influence)**
- **2/ ou utiliser les références dont on dispose à un moment t de son histoire ?**

Cadre de référence ?

- **Ne pas en sortir - Se limiter à - Évoluer dedans**
- **Une aire de jeu, des règles - le parc d'enfant**
- **Boîte à outils crus indispensables**
- **Référentiel normatif pour le contrôle des bonnes pratiques**
- **Modèles à appliquer**
- **Théorisations confondues avec l'être : « je suis systémicien, je suis PNL », dit-il**
- **Disciplinaire : « je suis sociologue »**
- **Des représentations sociales**

Systeme de références ?

- Une panoplie utilisable selon les situations
- Du virtuel actualisable - Se réorganise dans l'agir
- Références convoquées pour se repérer dans l'agir
- Pas disciplinaire
- la matrice à l'origine des critères et des autres outils
- Évolutif - inachevable - pluriel -
- interrelations entre des concepts
- Des conceptions

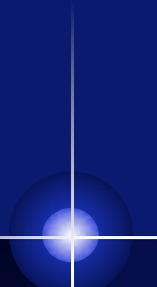
distinguer

La référentialisation : s'en tenir à un cadre qu'on s'est donné, dont on est partisan, dit de référence (sans s)

La référenciation : utiliser dans l'activité son système de références (toujours avec un s)

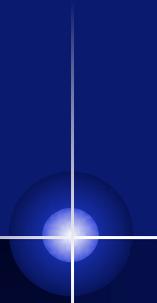
Le problème

- « cadre » ou « système » ?
- Quel rapport au savoir convocable dans l'agir ?
- Le savoir qui dicte ce qu'il faut faire ?
- Ou le savoir dans lequel on puise pour faire ici et maintenant ce qu'on pense pertinent de faire ?

- 
- *Peut-on être à l'aise avec ces contradictions ?*
 - **-se mettre sous référence (comme on dit sous influence) : le savoir dicte ce qu'il faut faire**
 - **- ou utiliser les références dont on dispose à un moment t de son histoire : avec un savoir dans lequel on puise pour faire ici et maintenant ce qu'on pense pertinent de faire ?**

Entendu dans la discussion

- Le cadre de référence en début d'intervention pour répondre à l'appel d'offre, négocier et établir le contrat puis le système de références pendant l'intervention, dans la relation. Là on fait du sur mesure, au plus près des gens avec qui on travaille.
- Quand il n'y a pas de cadre dans l'appel d'offre, il faut en poser un ne serait-ce que par stratégie : ça rassure le client

- 
- Au début les clients ont besoin qu'on soit clair parce qu'ils sont dans le contrôle, même quand il n'y a pas d'appel d'offre et qu'ils viennent nous consulter
 - Le commanditaire veut savoir à qui il affaire, il nous fait passer une véritable entretien de recrutement. Il nous demande nos références mais c'est un c.v. qu'il veut et ce qu'on a déjà fait (références au sens du XIX^e pour engager un domestique : c'est de l'expérience qu'il veut)

- 
- De toute façon, moi je demande toujours à mon client ce qu'il veut savoir de moi. Je veux savoir quel est son système de référence à lui, je donne pour récolter et je joue le jeu des questions : je fais alliance
 - Ça passe par dire ma démarche, mes outils même mais pas les savoirs, je les garde pour moi : il ne comprendrait pas.

- 
- Les réponses aux appels d'offre sont souvent reçues par les recruteurs comme trop standardisées, trop du côté du cadre de référence alors qu'ils attendent aussi de l'originalité qui fera la différence
 - Quand le commanditaire n'a pas la culture, il faut être didactique pour créer de la connivence
 - La connivence, c'est le partage d'un secret alors qu'ici il s'agit de créer la confiance

- 
- L'alliance, c'est être pertinent aux gens avec qui on travaille. Cela permet la créativité et le plaisir de faire notre métier d'intervenant.
 - Ce n'est pas du vocabulaire de la guerre (s'allier contre) ici, c'est de la reliance.
 - L'alliance, c'est pas seulement entre moi et le client mais aussi entre le commanditaire et le client : faire que leurs attentes se rejoignent dans un même ligne de fuite

- 
- L'alliance permet la rencontre avec l'autre, ce n'est pas du partage (d'un trésor déjà là) mais une co-construction, un faire ensemble, une relation dialogique
 - Le commanditaire et le client ont peur de ce qu'ils pourraient montrer, ils questionnent par désir de sécurité. Ils ont peur aussi par rapport au prix que ça coûte : va-t-il être à la hauteur ?
 - Se méfier de nommer des outils qui leur feraient peur et ne rien mentionner qu'on ne maîtrise pas

- 
- La peur du client vient aussi des ragots, des charlatans, des sectes. Il faut s'organiser un corps professionnel avec des chartes, des labels.
 - Moi je pense système de références et j'affiche cadre de référence
 - Le système de références, c'est dans l'agir, il est approprié, il permet l'autoévaluation, ce sont des savoirs de toutes natures y compris expérentiels, non sus.

- 
- Pour les débutants, le cadre est très présent, ils se font des protocoles qu'ils suivent pas à pas, puis avec l'expérience on passe au système de références
 - Pour les experts, le cadre de références est très prégnant : il délimite un territoire qu'ils maîtrisent et ils s'y restreignent, on finit par ne plus savoir s'ils ont un système de références...
 - Le risque est de ne plus se demander où sont les savoirs et de faire sans référence.