

- **Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation**



**[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation
dans les 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**

Puis-je accompagner mon père ?

étude de cas de jeunes coachs

- *Par M. Vial*
- *Le 15 novembre 2011*

Les termes du problème

Le poids de l'expérience dans la prise de fonction ou dans le jeu des postures professionnelles

dans l'accompagnement professionnel individuel

Quand le coach est jeune et débutant :

Incidence sur la formation des coachs

introduction

- - **Sera appelé coaching ici**
- **une situation professionnelle spécifique dans l'accompagnement professionnel en individuel (contrat d'entretiens cadrés)**
- >voir les référentiels d'activités de l'intervenant RéseauEval
- - **Travailler le sens n'est pas trouver la vérité ni expliquer la chose**

Vice versa

- « *le coach sert de miroir et pose la question du sens. Il invite son client à s'ouvrir ...[...] (~~Il le conduit~~) : il lui permet alors à développer ses talents* »
...

- Forestier, G. (2002) *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation, p.16
- **Le client aussi sert de miroir au coach**

I. Trois cas

- Aucune expérience du travail ou presque
 - Vrais étudiants
 - Un an de master professionnel (M2)
 - 2 garçons, 1 fille
-
- A partir d'extraits d'entretiens de supervision

Le cas de iXe.

- *fasciné* : « *il* » est mon père
- X : « J'arrive pas à me voir coach...
- j'ai fait un accompagnement prescrit dans le travail social. Il démarre en me disant : moi aussi je suis dans l'accompagnement (j'en sais donc bien autant que vous, d'ailleurs je suis dans le métier depuis longtemps)
- Superviseur : - l'âge : un handicap ?
- X : « Pour lui, pas pour moi »...
- longtemps après : « **je me sens envahi**. Il attend quelque chose de moi qui me mets la pression. Je n'arrive pas à saisir quoi... trop complexe »
- Superviseur : - pourquoi vouloir tout prendre ?, poser une hypothèse de travail suffit, non ? ...

Le cas de Y grecque.

- *Torturé : il est ce que je ne veux pas être*
- Y : « je joue à l'apprentis sorcier ; Je bricole.
- Mon client a un grand désir d'être aimé, me prend pour son confesseur (me raconte sa vie (homo)sexuelle). Il est enfantin (un peu niais) et impudique (se met à poil)... A besoin d'une psychanalyse mais ne peut pas l'entendre.... J'ai peur de dériver vers thérapie. Une tentation...
- **Il est envahissant.** Peur d'amener quelque chose de moi. J'ai de la retenue. Je m'interdis certaines choses à tort ou à raison pour être à l'aise et je ne suis pas à l'aise pour autant ».
- Longtemps après : « Je fais jeune. Souvent je dois prouver pour être crédible. Un niveau d'exigence au-dessus : être fiable »
- Superviseur : « confession – impudeur - jeune : on peut travailler ces trois mots en lien avec tentation ? »

Le cas de Zède.

- *Tétanisée* : *il est un gouffre qui donne le vertige*
- Z : « mes barrières. Je me pose des questions qui ne me font pas avancer. Je suis avec mes peurs et j'en fais rien, c'est contre-productif. Je sais pas faire autrement. Je m'arrête toujours sur les échecs dans ma vie. **Ça m'envahit.** Comprendre ne me permet pas de **sauter le pas.**
- Longtemps après Z : « j'ai commencé une psychanalyse près avoir fait une thérapie... Je lui en ai parlé mais y a que moi qui peut **passer à l'acte**, trouver des solutions pour faire ».
- Superviseur : « on peut travailler les expressions sauter le pas et passer à l'acte. OK ? Elles vous évoquent quoi ? »

il /le client/ l'Autre et M^oa

- Pas besoin de la réalité de la présence de l'autre (Z : l'autre est là, absent)
- Le tropisme de l'inceste n'est pas loin, un dé-corps
 - **Il m'impressionne :**
- cas de X – semble dire : je me sens tout petit, j'en profite pour avoir peur (une occasion de **régression**) : Je réactive des liens qui m'entravent (avec mon Père)
- Vocabulaire de la photographie :
- cas de Y :- il me renvoie des images qui risquent de s'imprimer (**transfert**) je sais que je veux pas être comme lui = Je ne veux pas savoir que je suis (aussi) comme lui
- cas de Z : - il fait remonter des images qui se révèlent (anamnèse) Je me lie à lui qui donne le vrai de moi « vous voyez bien que je suis dans l'incapacité d'agir ». **une défense** qui me permet de ne pas y aller

Des occasions à saisir

- Toujours un bénéfice : **ici l'intrusion** : être envahi, c'est aussi être fécondé – mais il y faut rencontre et gestation (supervision)...
- Peur/envie – attirance / repoussoir : le sacré dans l'agir professionnel
- L'indicible inceste
- Pas des défauts d'agir
- De l'imaginaires à traverser
- **Travailler le souci Moïque au profit du Soi professionnel**

II. Avoir de l'expérience ?

- L'inexpérience est liée à être jeune (ou « faire jeune »)
- Des vieux inexpérimentés ça existe !
- **Confusion entre l'expérientiel (un vécu) et l'expérience (un savoir)**
- Être jeune dans le métier : débiter
- Rien à voir (ou presque) avec l'âge : la quantité ne fait pas la qualité.
- La valeur n'attend pas le nombre des années...

Le travail de l'expérientiel

- *« Le sens de l'action n'est pas immédiat, il se construit et c'est pourquoi il me semble plus judicieux de parler d'interprétation plutôt que de compréhension » .*

- Pastré, P. (2000) "Conceptualisation et herméneutique : à propos d'une sémantique de l'action", Barbier, J.M., sous la direction de, *Signification, sens, formation*, Paris : PUF, pp. 45 - 60.

Devenir coach ?

- **Avoir des clients.**
- **Ensuite, être à l'aise avec eux.**

- **Etre à l'aise n'est pas prendre ses aises,**
- **ni se laisser aller :**
- **c'est un travail**
- **dans l'esthétique de l'inconfort**

- **« savoir rester *en suspend* (et non pas en retrait) : 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 [...] (qui) ne peut naître que 'dans un creux retenu' [...].**
- **C'est à l'accompagnant qu'il revient de veiller à ce 'creux', de toujours laisser une place à l'inattendu, à l'imprévisible, pour qu'enfin puisse naître du nouveau ».**
- **(Beauvais, M (2004) Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. *Savoirs* n°6, pp.99-109, p.107)**

Un dévoilement ?

- Un « Etre coach » avant le Faire ?
- « *on ne forme pas des accompagnateurs, on révèle des gens qui sont des déjà coachs par vocation, regard ou type de personnalité. Une formation à un métier aussi complexe ne peut passer que par le tutoring* ».
- (Forestier, G. (2002) *Ce que coaching veut dire*. Paris : ed. d'organisation, p 92)
- au contraire : former un coach, ce n'est pas le coacher, former un accompagnateur, ce n'est pas l'accompagner.
- Le coaching n'est pas un don, ni une qualité de l'âme (un soi-disant art), c'est un exercice professionnel auquel il faut être formé

Un transfert de compétences acquises antérieurement ?

- Peut être, mais malgré soi
- Dans un parcours de vie (qui peut être court)
- Le transfert de compétences n'est pas un mécanisme
- Il y faut des conditions :
- **accepter – assumer – habiter – se détacher**

Une alchimie ?

- **Imprévisible**
- **Complexité de l'être humain**
- **Dans le creuset de multiples interactions**

- **Pas seulement trouver la force en soi**
- **Pas une intériorité dont la résistance serait mise à l'épreuve**
- **Un réseau de circonstances**
- **Les mettre de son côté**

III. Former = Préparer à l'exercice

- **La formation prépare à**
 - **L'exercice permet de jouer à**
 - **(modèle du jeu enfantin)**
 - **Le personnage professionnel**
-
- **La réflexivité ou autoévaluation (qui passe par l'autre) permet de faire expérience sous la force ici d'un faire savoir (au superviseur)**

l'utilité de la supervision

- **pendant la formation**
Et après
- **Un plus assuré : avoir un co-efficent qui participe de ma puissance à exister**
- **Un effet ? L'éducation comme émancipation**

- **Une occasion**
- **contre la solitude**

L'importance des mises en situation

- Dans le dispositif de formation
- Pas que des situations –problèmes

- L'autoévaluation
- Se mettre à l'épreuve ?
- Éprouver ? certes
- S'éprouver : travail de soi pendant, travail sur soi en différé

Usage du référentiel d'activités

- De l'ordre du repérage
- Dans l'agir professionnel
- Travaille le soi professionnel
- Le masque

Un outil à faire à sa main

Travail sur soi

- **Pas obligatoirement thérapeutique**
- **Travail sur son parcours de vie**
- **Travail épistémologique**
- **Avec des références**
- **Ex concept de paradigmes profanes acquis**

Entre repérages et ancrages

- **Référentiel : des repères**
- **histoire de vie (autoévaluation de son parcours) : des ancrages**
- **Ex : Un mécaniciste ne peut pas être coach**

- **Se prendre comme objet d'apprentissage**
- **Se mettre en situation**

L'énigme de l'autorisation

- **Être auteur de Soi** (Ardoino, J. (2000). *Les avatars de l'éducation*. Paris : PUF)
- **Signer l'oeuvre**
- **Faire signe**
- **Une entame** et non pas une revendication
- **Dans le symbolique (là où les choses signifient)**

- **Doit rester énigmatique**

Assumer les aléas d'une situation humaine

- qu'on ne réduit pas à un rapport de forces ni à une suite d'actions rationnelles.
- **Préserver l'énigme de l'autre : rester dans une ambiguïté suffisante, proposer de l'indécidable, afin qu'une élaboration soit possible.**
- **L'autre en soi aussi : c'est lui le « il » qui fait peur**

Conserver la question posée sans y répondre

- *« le lien d'accompagnement au quotidien suppose que la question 'qui est l'autre' reste posée, qu'elle soit mise au travail, élaborée grâce à (...) un professionnel, qui ne doit en aucun cas apporter réponse ou donner LA clé de l'énigme »*
- (Fustier, P. (2000). *Le lien d'accompagnement, entre don et contre-don*. Paris : Dunod, p 135)

Travail de l'altération

- *« accompagner, c'est seulement autoriser cette démarche, [...] voire la favoriser ;*
- *cette démarche ne pourrait qu'être gênée ou brutalement interrompue, si l'autre (...) tentait d'apporter la réponse en indiquant [...] ce qu'il en est du problème qui se pose »*
- (Fustier, P. 2000, p.119)
- *s'autoriser* à travailler la question, à problématiser
- ce qui ne veut pas dire y répondre, ni résoudre le problème.
- Arrêter de penser dans le don :

- se préparer à « un travail du symbolique (...) suppose que l'on sache faire le deuil (...) *des espoirs imaginaires corrélatifs de l'interprétation par le don.*
- Cela veut dire que sont à comprendre *les désirs impossibles, les amours interdits, les liens fusionnels, les intimités qui viennent se loger dans les situations du quotidien.*
- En faire le deuil, c'est tenter de *les mettre en mots* pour leur donner place dans l'ordre du symbolique afin qu'ils demeurent dans l'absence sans que la réalité soit totalement infiltrée par l'imaginaire.
- En faire le deuil, c'est *reconnaître les affects*, accepter le désir, tout en sachant qu'il ne se réalisera pas mais que pourtant il demeure.
- Ce travail de la pensée s'effectue *à partir des affects de déception, d'abandon, de violence qui s'emparent des personnes lorsque le désir échoue à se satisfaire.* ».
- Fustier,P. 2000, p.128

Le pari de la formation

- « Tu vas y arriver »
- Pas seulement une valorisation
- Encore moins de l'encouragement
- Ni de l'aide !!
- Une évidence...
- De départ :
- Un pari

À condition

- De **ne pas confondre** l'accompagnement avec
- *« un dispositif d'évaluation, producteur d'une vérité sur soi (d'une « prise de conscience ») dans une visée de sélection portant sur l'authenticité de la personne, déterminant attitudes et comportements :*
- *Ne pas croire à la révélation :*
- *« Pour moi, le coaching, c'est un accompagnement à la révélation dans le sens révélateur photos, c'est-à-dire mettre en conscience quelque chose qui ne l'était pas, mais qui était déjà présent »*
- (Guilhaume, 2009, p. 82).
- Sortir de la confusion avec **le développement personnel**

Ce qui veut dire

- **Éliminer :**
- **les diagnostics**
- **Les tests de personnalité**
- **Les bilans sur le caractère**
- **Les objectifs à atteindre**
- **Les améliorations**
- **Et promouvoir :**
- **Les dynamiques**
- **Les dialogues**
- **Les dialectiques**
- **Des buts**
- **Le changement**

Conclusion

- Pas une question d'âge ni d'expérience
- Mais de parcours de vie qui va assurer une certaine qualité du travail sur soi
- Assumer l'énigme de l'autre, s'apprend
- Analyser sa pratique
- Problématiser
- Pas seul

l'accueil de l'imprévu

- être prévenu que *« le savoir théorique, préalable (...), loin d'être négligeable, aurait cependant à être suspendu au moment de la rencontre [...] notre savoir n'y est pas suffisant. [...] »*
- *Nous sommes déçus de la place de toute-puissance que nous pensions pouvoir occuper ; et nous ne sommes jamais quitte d'œuvrer au jour le jour, sans garantie [...]*
- *j'ai à apprendre de lui. Il peut me faire avancer, si je suis capable de me laisser surprendre ».*
- (Cifali, M. (1994). *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF, p 52-54)
- **L'accompagnement nécessite l'accueil de l'imprévu, de la surprise, un paysage d'attentes imprévisibles.**

Le débat

- **Est-ce raisonnable de former des étudiants sans aucune expérience du travail à cette posture d'accompagnateur ?**
- **Voyez –vous des conditions nécessaires ?**

Entendu dans la discussion

- En général, les formations de coachs s'adressent à des personnes qui ont déjà une expérience professionnelle : facile !
- c'est plutôt un état d'esprit qu'ils auraient en arrivant dans la formation, c'est une représentation d'eux-mêmes qui est trop souvent dévalorisée parce qu'ils croient que âge = expérience = avoir de l'avance
- L'activité de coaching est réservé aux « vieux » pour le sens commun alors que l'expérience de soi peut avoir lieu très jeune
- C'est parce que les coachs adhèrent à l'idée de l'âge = expérience = savoir qu'ils se le font payer avec par exemple la régression, la fascination, la sidération

- Le jeune manquerait d'un savoir qui lui permettrait l'autoévaluation ? À quoi sert la formation alors ?
- Est-ce que suppléer à la jeunesse par la formation reste de l'ordre de la compensation ou c'est plutôt du développement à partir d'un parcours de vie revisité
- Changer son rapport au savoir dans la formation
- Il est nécessaire de faire travail sur soi (pas thérapeutique mais épistémologique) mais commence-t-il avant ou pendant la formation ?
- Vivre n'est-ce pas faire un travail sur soi ? Celui qui répond non ne vient pas se faire former pour être coach (espérons) : ce n'est pas de la vocation, mais de la logique du parcours identitaire

- Ce n'est pas parce que la « valise » est petite qu'elle n'est pas solide, s'assurer
- Savoir écouter et questionner n'est pas une question d'âge
- Les outils ne feront pas l'économie de la question du père. C'est le client qui fait surgir les angoisses du coach, c'est imprévisible, rien ne sert de vouloir s'en prémunir
- Ce sont des occasions à saisir, pas des manques

- Ce n'est pas parce le coaché envoie que le coach doit prendre : se détacher
- arriver à repérer la question du transfert, travailler ses ancrages
- Les jeunes ont peut-être trop de perméabilité ; il faudrait qu'ils passent de « l'éponge » au « miroir », ça c'est un repère.
- Faire preuve d'aplomb par rapport à la déstabilisation, moucher son père : un autre repère