

- **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**

C'est quoi accompagner « une personne » ? Persona et le masque

- *Par Michel Vial*
- *Le 1 décembre 2011 à 19h00*
- *Lieu : Marseille*

Les termes du problème

la personne - L'individu - Le sujet

Persona

Le faire, l'être et l'existence

Le port du masque dans l'accompagnement

Un déclencheur

- « On ne se connaît pas mais je sais qui vous êtes »
- Terrifiant
- Un rapt
- L'autre sait mieux que moi qui je suis ?

- *Qui connaît les autres est instruit. Qui se connaît est sage. » – Lao-Tseu*
- C'est quoi se connaître ???
- Faire un travail sur soi ?
- C'est sûr ?

I. Les modèles de l'humain

- - Le cogito
- Être de raison
- La conscience, écume de l'homme
- L'expertise

- - L'individu
- **Un « dividu »** (Girard, R. cité p. 12 de Martinez, M-L. (2002) La personne au cœur des défis éducatifs et éthiques actuels. *L'émergence de la personne*. Paris : l'Harmattan pp. 9-41: « isolés, clivés en proie à l'autre comme double »)
- **Un tout isolé : une capsule**
- **Un électron qui se croit libre**
- **Un système cybernétique**

Trois modèles de la personne

- **1. Sacralisation de l'Être : « l'enfant est une personne »**
- **Qui en doute ?**
- **Une banalité, une base et non pas un fondamental**
- **En fait, vire au New age du café du commerce**
- **ex :** "La connaissance de soi est une naissance à sa propre lumière." (source internet)
- **L'être a un halo de lumière ?**
- «la personne est mouvement vers l'être (...) aussi la personne est-elle là où se tisse la vie, s'engendre un sens, où s'ouvre une espérance, où se travaille l'inconnu ...» (Lurol, G. 2002 Sujet et personne : enjeux et positionnement du débat. L'émergence de la personne. Paris : l'Harmattan pp. 161-176)
- **Un danger : la transcendance, le mysticisme : les envolées lyriques (harmonie – partage – réconciliation)**
- **La confiture des bons sentiments**

2. Le personnalisme

- « trois courants « philosophiques » :
- Tout d'abord celui de la revue *Esprit* qui se crée à partir de 1932 autour d'Emmanuel Mounier.
- Le second courant est celui de *L'Ordre nouveau*, qui s'organise sous l'impulsion d'Alexandre Marc à partir d'une base théorique fondée particulièrement sur la réflexion de Robert Aron et d'Arnaud Dandieu.
- Enfin, ce que Mounier appellera la *Jeune Droite* rassemblait de jeunes intellectuels plus ou moins dissidents de l'Action française (parmi eux Jean de Fabrègues, Jean-Pierre Maxence et Thierry Maulnier) autour de revues comme *Les Cahiers*, *Réaction*, *La Revue française* *La Revue du siècle*. »
- (wikipédia)
- Des ambigüités ...

Un ordre nouveau ?

- susciter une « révolution spirituelle », transformant simultanément les choses et les hommes, qui devait se traduire par la construction d'un « ordre nouveau », au-delà de l'individualisme et du collectivisme, orienté vers une organisation « communautaire » des rapports sociaux. (le personnalisme cf Wikipédia)
- **Normatif - Paternalisme douteux.**
- « Une action est bonne dans la mesure où elle respecte la personne humaine et contribue à son épanouissement ; dans le cas contraire, elle est mauvaise. » (André Morazain et Salvatore Pucella. *Éthique et Politique - Des valeurs personnelles à l'engagement social*. ERPI, 1988, p.30.)
- **Peut très bien doubler un projet fasciste**

3. La charité

- **Protection des personnes intouchables au nom du partage de l'humanité**
- **Mais l'homme siège du péché**
- **> Pitié**
- **Compassion**
- **Aide**
- **A besoin d'être guidé par ceux qui savent**

- **rien à voir avec l'accompagnement**

Le sujet

- **Divisé par l'inconscient**
- **Pas maître chez lui**
- **Assujetti au désir**
- **Fantasme et traumas**
- **Réel - Imaginaire – symbolique**
- **Un parmi d'autres**
- **Relié** (Bolle de Bal, M. 2003. Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques. *Sociétés*, n°80, 2003/2, pp. 99-131.)

Vous avez dit personne ?

- Désigne un Inatteignable – non-maîtrisable
- Un surplus de significations
- Un trop plein respectable
- Est *au-delà de ce que je peux en dire*
- Au-delà des jugements
- On préférera parler de *l'Énigme de l'autre*
- *D'altérité et d'altération*
- *De reliance*
- *Bref de sujet social, cognitif et psychique*

Et puis il y a Persona

- **Contre l'idée du particulier du sujet**
- Jung , C.G. (1964) *Dialectique du moi et de l'inconscient* Paris : Gallimard, pp. 83-84
- **« il nous faut dire, au fond, des éléments de la persona, ce que nous disions plus haut de l'inconscient collectif, à savoir **qu'ils sont généraux.** »**

- « Quand nous nous mettons à la tâche d'analyser la persona, nous détachons, nous soulevons le masque, et découvrons **ce qui semblait être individuel était au fond collectif,**
- : en d'autres termes, la persona n'était que le masque d'un assujettissement général du comportement à la coercition de la psyché collective. »

- « Tel sujet a un nom, acquiert un titre, assume une charge qu'il représente et incarne ; l'un est ceci, l'autre est cela. Certes, naturellement, dans un certain sens cela correspond à quelque chose ;
- toutefois, comparée à l'individualité du sujet, sa persona n'est **qu'une réalité secondaire, un simple artifice, un compromis à la constitution duquel d'autres participent souvent bien davantage que l'intéressé lui-même. Sa persona n'est qu'une apparence »**

- « la persona n'est **qu'un masque**, qui, à la fois, dissimule une partie de la psyché collective dont elle est constituée, et **donne l'illusion de l'individualité** ;
- un masque **qui fait penser aux autres et à soi-même que l'être en question est individuel, alors qu'au fond il joue simplement un rôle à travers lequel ce sont des données et des impératifs de la psyché collective qui s'expriment.** » (Jung)

« ce qui semblait être individuel était au fond collectif »

- L'être n'est qu'une combinatoire d'éléments déjà là dans le social.
- On peut traduire l'« inconscient collectif » de Jung par
- l'ensemble des modèles, savoirs insus, habitudes, habitus, préférences acquises par l'éducation au hasard de la vie :
- ces ingrédients de l'Etre qu'on nous attribue, ce avec quoi se joue notre aventure pour **passer de l'Etre à l'Existence.**

Faire - être - exister

- **le faire**, c'est l'endroit où l'existence se concrétise, se perlabore, s'éclucide, s'éprouve ; ce qui veut bien dire donc qu'on se construit une existence ailleurs que dans le faire ainsi entendu.
- Si on veut changer, il faut arrêter de se penser comme ayant **un Etre**, un caractère, une personnalité, comme un capital de qualités, de vertus, —d'abord parce qu'on nous les a attribuées. Et cette stigmatisation commence au berceau...

- **je suis ce que je fais et je ne sais pas tout de ce que je fais ; donc que « je est un autre », que « je ne suis pas maître en ma maison », que je ne peux qu'accepter « le travail du négatif que joue l'inconscient ». Que l'existence n'est pas le simple développement d'un Moi...**
- **L'être, alors, est hors champ, il est inatteignable. C'est comme le réel. Je n'ai pas d'être, ce qui ne veut pas dire que je ne suis pas.**

- **L'existence, c'est un construit, un artefact, c'est une fiction, c'est une histoire qui se raconte... et qu'on se raconte, le « se » ne renvoie pas qu'à soi-même mais à tous les gens avec qui on vit.**
- **Tout le monde me raconte et fait qu'une histoire est racontée. Tous les gens qu'on connaît font qu'une histoire est racontée, dont je suis le héros. Exister, c'est toujours héroïque. C'est un effort pour s'en sortir vivant : ex-sister.**
- **On n'est pas auteur de son être, l'être nous est attribué. Alors que pour exister, on se met à l'origine de ce qu'on a à dire, de sa parole. Prendre en main son destin, c'est décider de travailler son existence et arrêter de subir sa vie comme un destin. (Publications RéseauEval)**

Y a quelqu'un ?

- *Non, y a personne.*
- assumer d'être une combinatoire d'éléments culturels,
- D'être fait de bric et de broc
- assumer d'être personne (d'intéressant)
- Remplacer l'être mystique par Persona profane et puis
- assumer de porter un masque
- et jouer le personnage professionnel que nos métiers exigent.

Le Soi ?

- ~~« ce qu'on est : c'est à dire celui qu'on est, tous ceux qu'on a été depuis qu'on existe et ceux dont on est issu. »~~ (Tournebis, Te. Le danger de convaincre. <http://www.maieusthesie.com>).
- Non
- **Le soi professionnel est :**
- **L'image qu'on veut faire reconnaître dans le monde professionnel.**
- **Un personnage** (Donnadieu, B. 1998 Le projet dans la formation professionnelle, de la personne et personnage, *Recueil des cahiers de 1997*, Aix-en-Provence : En question, Cahier n°7, pp.11-28)

Ne se maîtrise pas

Se contrôle un peu, se travaille beaucoup

Etre personne

- **Jouer avec un masque**
- **Un masque a pour fonctions de :**
- **Se protéger des agressions (souvent illusoire)**
- **Permettre d'incarner un personnage**
- **faire autre chose, qu'on ne pourrait pas faire sans masque : changer ! S'émanciper !**
- **Le théâtre - Le carnaval : la mascarade (+)**

le travail est donc un théâtre ?

- **Beaucoup de récitation (les normes antérieures de Y. Schwartz)**
- **Et de la création : le style professionnel**
- **Une mascarade (sens -)?**
- **Rien d'authentique = ? = une tromperie**
- **Se faire passer pour ce qu'on est pas ?**
- **...questionnement éthique ou faux-problème?**

La vie est un texte

- Jouer à - jouer vraiment
- Raconter de *vraies* histoires
- Et non pas des histoires vraies
- La fiction comme théorie de l'agir
- Des histoires à vivre
- Et non pas à dormir debout
- Faire avec le manque à Etre, contre le désir de toute puissance
- Polymorphie ou plasticité

- - *C'est quoi une illusion quand il n'y a rien d'autre ?*
- - *une réalité.*

Un masque pour personne

- Pas de vérité derrière les masques
- On n'est pas, on existe (dans le changement)
- Se faire passer pour un professionnel *parce qu'on n'est pas quelqu'un*
- Si besoin d'un masque c'est parce que derrière il n'y a personne (un rien, pas un vide)
- Un rien d'intéressant - je n'est/ai rien
- Un MOA qui n'intéresse personne
- Ce rien, c'est Persona : cette image des ingrédients du social, des choix épistémologiques non intentionnels, comme le positionnement paradigmatique...
- La personne est le masque, une panoplie de masques

Persona se travaille

- **Accepter – assumer – habiter – se détacher**
- **Accepter ce qu'on a reçu ne héritage et ce que les autres ont fait de nous comme un matériau de départ**
- **Assumer d'en être là pour aller ailleurs, faire avec**
- **Habiter ses projets, ses actions, son activité, ici et maintenant, y jouer**
- **Se détacher de l'Être donné pour déployer son ex-istence**

- **le nomadisme** (White, K. 1987 *L'esprit nomade*. Paris : Grasset.)

- **N'être lié ni par le bas (enracinement), ni par le haut (transcendance) : prêt à partir**

Le long chemin

- « On ne se connaît pas mais je sais qui vous êtes »
- Jusqu'à
- **« que jamais plus je ne pense que quelqu'un sait mieux que moi qui je suis »**
- (référentiel d'activité de l'accompagnateur).

- [Anatole France](#) :
- « Je tiens la connaissance de soi comme une source de soucis, d'inquiétudes et de tourments.
- **Je me suis fréquenté le moins possible. »**

Que reste-t-il ?

- **De la Personne**
- **Moins les tentations d'envolées dans le halo transcendal (le ravissement spirituel)**
- **Moins les tentations de l'enracinement (les entraves des origines)**
- **Moins le Je comme revendication à être MOA (le souci moïque)**
- **Moins la division et le manque à être à assumer comme Un parmi les autres (l'entame)**
- **Egale : les épistémologies profanes, objets de travail pour changer**
- **Et le soi professionnel à construire comme un masque dans un jeu sérieux**
- **Personne d'intéressant**

Le débat

- **Accompagner la personne**
- **comme surplus de significations inatteignable**
- **Comme énigme intouchable**
- **Comme combinatoire d'ingrédients culturels**
- **Comme rien d'intéressant**
- **Comme manque à Etre**
- **Comme masques**
- **Quelles incidences dans l'accompagnement ?**

Entendu dans la discussion

- Travailler sa posture et avoir un superviseur qui ne soit pas un conseiller
- Le mysticisme commence quand on croit qu'il y a une vérité cachée sous le masque
- Se servir du masque pour arriver à ses fins et manipuler l'autre c'est encore se situer dans l'être mais l'être fonctionnaliste, stratégique, calculateur
- Le masque permet de s'émanciper de l'être pas de l'utiliser

- On ne parle ici que du monde du travail, du professionnalisme, le reste vous regarde (et n'intéresse que vous)
- Le masque incarne un personnage professionnel
- Un référentiel d'activités, c'est une définition d'un personnage dans l'acte
- le masque dont se sert l'accompagnateur, qu'il affiche, est construit pas ses compétences.

- Le rien qu'il y a derrière le masque (la persona), c'est pendant l'accompagnement, le fait de mettre son Etre de côté. Ne pas y référer comme un critère du bon accompagnement. Permet d'éviter la recherche d'authenticité, ou de cohérence qui ne disent rien de la qualité de l'accompagnement
- l'accompagnement ne peut reposer sur des tests de personnalité, nul besoin de diagnostic sur l'être