

- Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation qui n'en restent pas au contrôle



[ Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation dans les ressources humaines ]

# Le thème des conférences

- L'évaluation dans les ressources humaines

# Le plan des conférences

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

# Situer la reconnaissance au travail

- *Par Michel Vial, consultant*
- *Le 20 Février 2013*
- *Aix-en-Provence*

# Les termes du problème

**Pouvoir**

**Autorité**

**Autorisation**

**Reconnaissance**

**Savoir**

**Quelle évaluation de quels gestes ?**

# Discours académiques

- **Autorité et pouvoir**
- « L'autorité peut être considérée comme **une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir en inspirant croyance, crainte ou respect et s'imposant à leur jugement volonté ou sentiment. Le pouvoir se manifeste :**
- **soit comme une propriété inhérente aux personnes** entendue en termes de capacités,
- **soit comme un attribut conféré par un groupe social,**
- **soit enfin comme une capacité conquise ou investie par la violence par exemple. »**
- **Quelques notions sur le pouvoir et l'autorité,** par [Marc Catanas](#)
- <http://www.cadredesante.com/>

- **Le pouvoir et l'autorité : la superpersonne**

- « Le mot *autorité* est dérivé du latin *augere* qui veut dire **augmenter**, il a donné *auctoritas* qui indique que **celui qui la possède ou l'a reçue a une qualité qui l'augmente en tant que personne.**
- A titre d'exemple, nous pourrions penser au fils du roi, le dauphin qui a, de par sa naissance illustre, déjà autorité sur les hommes, l'autorité que lui confère **la tradition.**
- Mais, suivant Max Weber, nous pourrions aussi penser à l'homme politique dont **le charisme** en impose.
- **La vertu** : Pour les anciens, le guerrier auréolé de ses conquêtes a par ses actes prouvé sa capacité à gouverner; il possède l'autorité nécessaire.
- Enfin, dans un Etat tel que le nôtre, **la légalité donne une autorité reconnue**, par exemple à l'issue d'une élection.
- On reconnaît ici les facteurs de légitimation du pouvoir selon Max Weber. »
- Weber Max (1992). *Economie et société*. Paris : Plon.
- <http://sergecar.perso.neuf.fr/cours/autorite>.

# L'autorité

<b>L'expert : avoir de l'autorité</b>	<b>L'accompagnateur : s'autoriser</b>
<b>Supériorité, augmentation de la puissance : notoriété</b> <b>Etre la référence</b>	<b><i>de par soi-même à être Soi</i></b> <b><i>Etre auteur : se mettre à l'origine de sa parole - Signer ce qu'on dit</i></b>
<b>Avoir la parole : proférer</b> <b>Avoir la bonne place</b> <b>Debout Visible par tous</b> <b>Le point de mire</b> <b>Isolé Responsable</b> <b>Avoir du poids, de la consistance</b> <b>De la compétence</b>	<b><i>Coïncidence parole/place</i></b> <b><i>Penser à partir de la pensée des autres : référencer</i></b> <b><i>Savoir d'où je parle</i></b> <b><i>Etre garant du cadre</i></b> <b><i>Sujet soumis aux impératifs du genre et à la division de l'inconscient</i></b>
<b>Confusion légalité et légitimité</b> <b>Une revendication individuelle</b> <b>Cachée sous une éthique universelle</b>	<b><i>La légitimité comme travail et non pas comme donne</i></b> <b><i>Dans l'éthique de la relation</i></b>

# La reconnaissance

## L'expert : un produit

**Etre appelé, demandé, désiré,  
aimé, écouté**

**Etre unique**

**De par soi-même auréolé**

**Charismatique**

**Etre distingué, élu, choisi**

**Etre indispensable**

**Etre ressenti comme  
compétent**

**le sauveur**

**Le guide, le timonier, le chef**

**Dans l'imaginaire**

## L'accompagnateur : un processus

***Un parmi les autres***

***S'autoriser de soi « et de  
quelques autres »***

***La reliance***

***L'appartenance***

***Le corps professionnel***

***La labellisation***

***Légitime dans le cadre, légal  
dans le contrat***

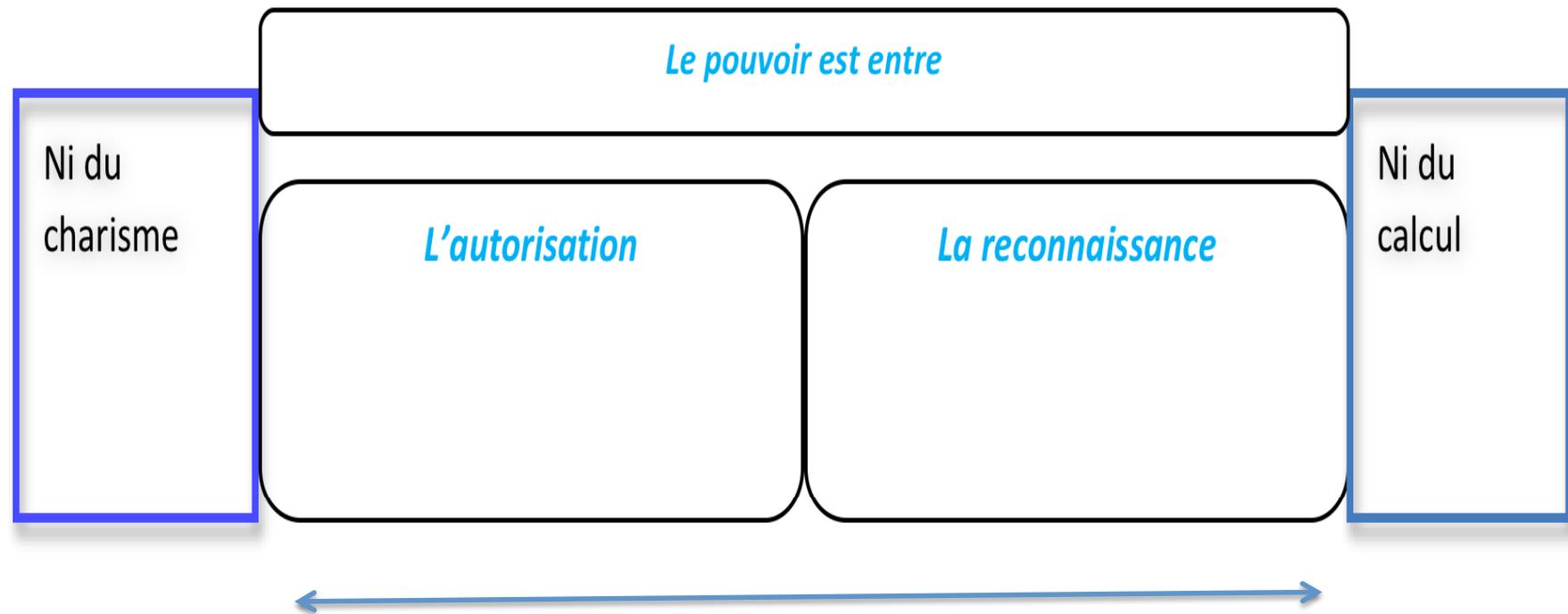
***Conscient de la dimension  
politique de l'intervention***

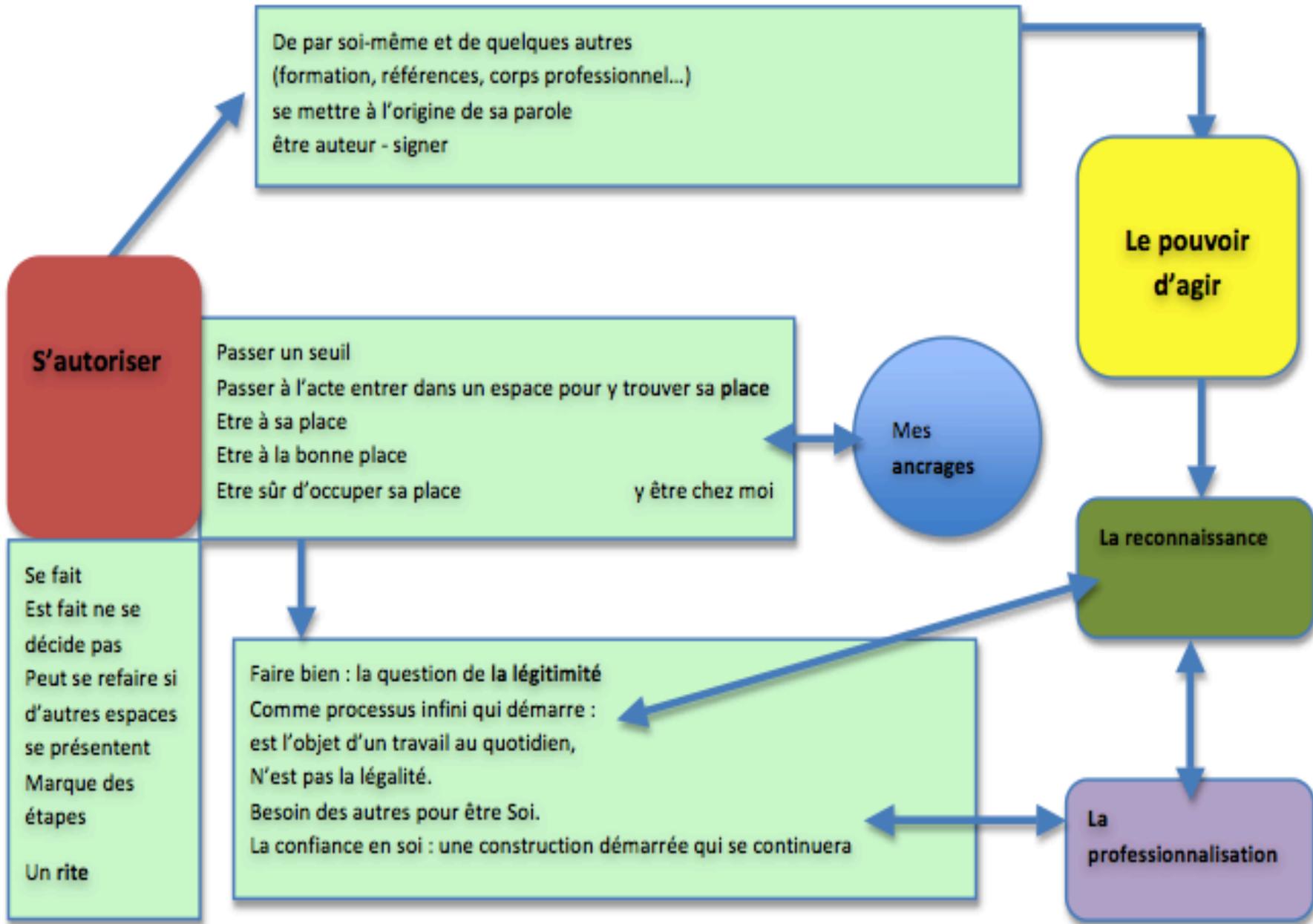
***Dans le symbolique***

# Le pouvoir

L'expert	L'accompagnateur
<p>Pouvoir pris La maîtrise La gestion des aléas L'emprise</p> <p>La résolution des problèmes La logique de la méfiance Le PFH Conflit confondu avec le combat contrôle et auto-contrôle Des calculs pour donner la satisfaction</p>	<p><i>Pouvoir assumé : intervenir sur le destin de l'autre</i></p> <p><i>Des repères : la place la face et le tiers</i></p> <p><i>Pouvoir d'agir, pouvoir évaluer</i></p> <p><i>La problématisation des enjeux</i></p> <p><i>La logique de la confiance et le pari sur les possibles de l'autre</i></p> <p><i>Conflit comme dynamique</i></p> <p><i>Priorité au questionnement</i></p> <p><i>Occuper sa place pour permettre à l'autre d'inventer la sienne</i></p>

# Une dialectique, un lien où se situer pour l'accompagnateur





# Le débat

- Avoir du pouvoir
- Se sentir légitime
- *Faire autorité et être demandé*
- Un calcul ?
  
- Avoir de la valeur
- Se rendre légitime
- *Faire valeur : s'autoriser et être reconnu de quelques uns*
- Des stratégies ?

# Questions professionnelles

- Quels jeux mettre en place
- que ce soit dans la compétence commerciale, pour trouver des clients
- ou au sein d'un service, d'un établissement par rapport à ses collègues ?
- Quelle évaluation mettre en place ? Quels repères se donner pour la reconnaissance ?
- Quels gestes relevant de l'évaluation assurent la reconnaissance, ce **processus infini de légitimation**

# Bibliographie

- Ardoino, J. (1990). **Les postures ou impostures respectives du chercheur, de l'expert et du consultant.** In *Les nouvelles formes de la recherche en éducation* (pp. 22-34). Paris : Matrice Andsha.
- Ardoino, J. (2000). ***Les avatars de l'éducation.*** Paris : PUF
- Ardoino, J., De Perreti, A. (1998). ***Penser l'hétérogène.*** Paris : Desclée de Brouwer
- Vial, M. Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). **Accompagnateur en Ressources Humaines, les quatre dimensions de l'accompagnement.** Bruxelles : de Boeck

# Entendu dans la discussion

- A tentation de faire des calculs pour obtenir en réponse la reconnaissance comme l'expert existe
- Des stratégies :
- Faire pari sur la pédagogie du métier pour que le client se positionne comme demandeur d'accompagnement, comme si enfin il pouvait placer cette demande et échapper à l'impérialisme de la résolution de problèmes

- En amont de la rencontre avec le client , en premier s'autoriser à se dire accompagnateur
- Choisir un territoire d'intervention, un type de « proie », cibler une catégorie de client et se donner les moyens adéquats (site, carte visite, portfolio...) pour les attraper (« filet, piège » de la démarche commerciale)

- Dans l'entretien préliminaire : ne pas expliquer ce qu'est l'accompagnement, questionner le potentiel client, le faire parler sur ses attentes, s'intéresser à lui
- puis repartir de ce qu'il dit et réajuster
- Relever ses contradictions en faire des axes de problématisation

- Ne pas trop prévoir : en situation sortir les critères pertinents, saisir les opportunités
- Avoir des scénarios possibles mais ne pas s'y accrocher : préparer et ne pas planifier
- Se préparer à l'irruption de l'imprévu
- Lâcher prise, laisser venir l'imprévu, l'évaluer et s'y arrêter ou pas