

- 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

L'expert : avoir de l'autorité

Supériorité, augmentation de la puissance : notoriété
Etre la référence

Avoir la parole : proférer
Avoir la bonne place
Debout Visible par tous
Le point de mire
Isolé Responsable
Avoir du poids, de la consistance
De la compétence

Confusion légalité et légitimité
Une revendication individuelle
Cachée sous une éthique universelle

L'accompagnateur : s'autoriser

de par soi-même à être Soi
Etre auteur : se mettre à l'origine de sa parole - Signer ce qu'on dit

Coïncidence parole/place
Penser à partir de la pensée des autres : référencer
Savoir d'où je parle
Etre garant du cadre
Sujet soumis aux impératifs du genre et à la division de l'inconscient

La légitimité comme travail et non pas comme donne
Dans l'éthique de la relation

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***

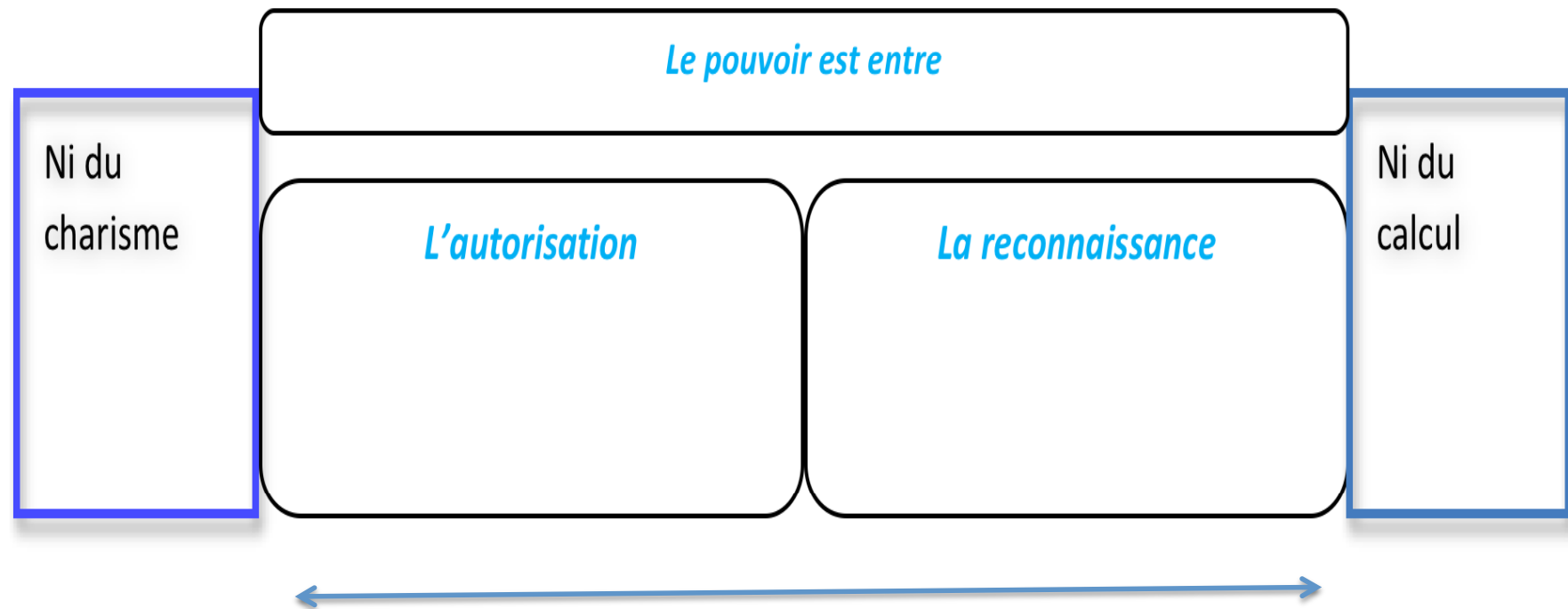
***Conscient de la dimension
politique de l'intervention***

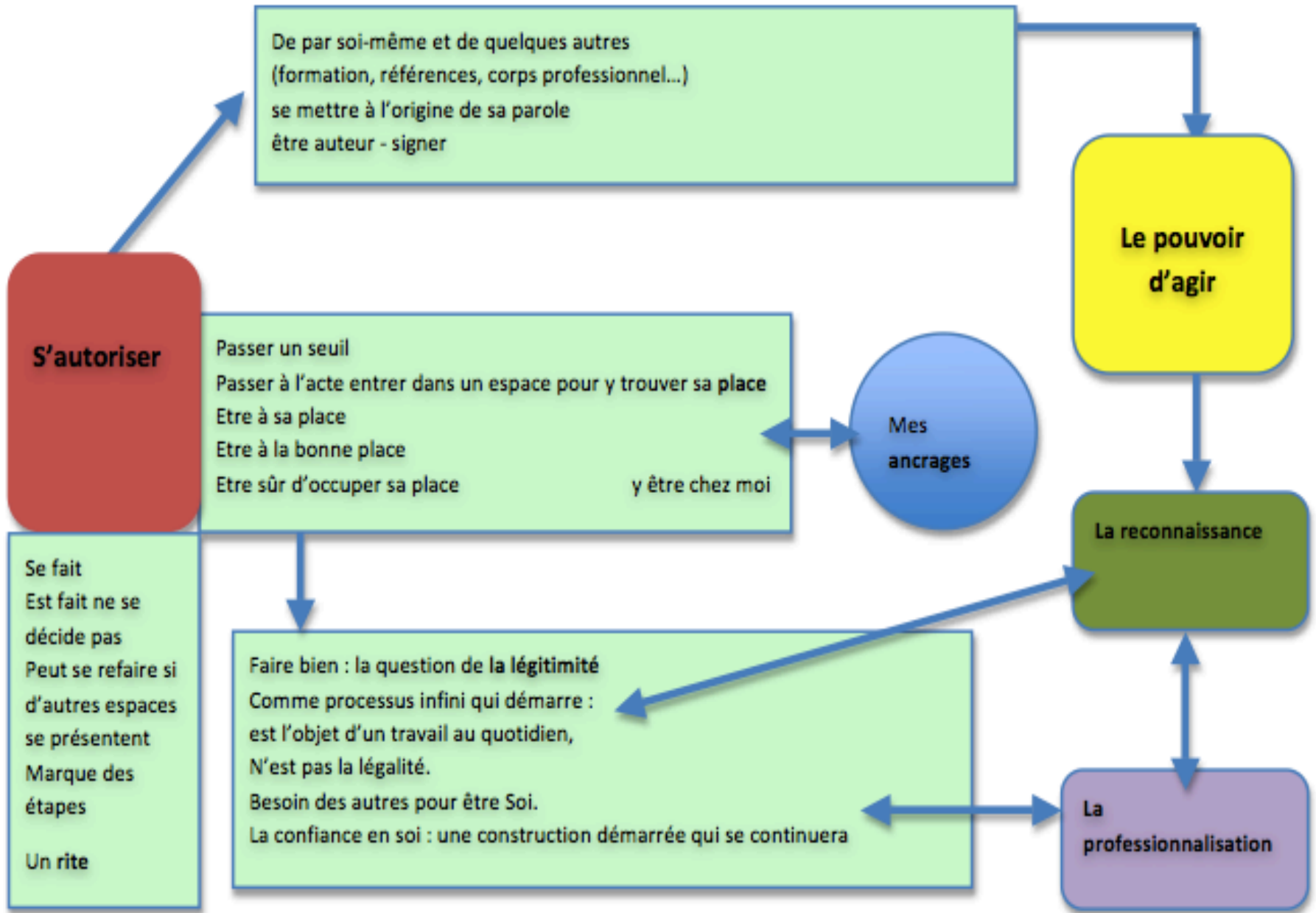
Dans le symbolique

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