

- Pour une évaluation qui n'en reste pas au contrôle

- Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation



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

**Le travail  
avec son 'superviseur'  
et  
La connaissance de soi**

- *Par Michel Vial, superviseur*
- *Le 20 mars 2013 à Marseille .*

# Les termes du problème

- la connaissance de soi : pour un déblayage
- la supervision professionnelle : pour une construction
- 
- Pour se questionner dans l'immanence

# I. Connaissance de soi ?

- **Le point de départ de la réflexion**
- Interpellé par : « une épistémologie naturalisée relationnelle sans épistémologie transcendantale serait béante » (Bitbol, 2010, p. 682)
- **Dans une une épistémologie pour produire de la connaissance (la recherche)**
- **Plaidoyer pour l'inachevable (p.677) pour un « chantier de connaissance » où les deux paradigmes s'étayaient l'un l'autre...**

# Transcendance <> immanence

- Le terme transcendance (du latin *transcendens* ; de *transcendere*, franchir, surpasser) porte l'idée de *dépassement* ou de *franchissement de la condition humaine*
- *C'est la verticalité.*
- Le transcendant est ce qui est au-delà, ce qui dépasse, surpasse, en étant d'un autre ordre, forcément supérieur.
- Fonde l'idée même de métaphysique. « On nomme métaphysique ce qui surpasse la nature et qui est au-delà de la causalité et du langage » (Errenios).
- *C'est le méta*
- Est transcendant ce qui est "trans", "*au-delà*" de l'humain ; est immanent ce qui est à l'intérieur de cette frontière

# Transposé à la relation éducative :

- la relation sans transcendance serait béante ????
- Parce qu'elle ne permettrait pas de « *nous arracher à la médiocrité des horizons humains,*
- *pour nous faire vivre d'expérience le 'Tout Autre' en lequel ne demeure rien de ce qui prévaut ici bas* » ???
- *SIC ! (promesse sur un site internet transcendantal !!)*
- Un autre site : « le Forum de partage sur la spiritualité, l'éveil de l'âme : conscience et harmonie » ???

# Ce qu'on est ?

- « l'activité est un engagement total du sujet parce qu'elle touche à sa construction identitaire : on agit avec ce qu'on est :
  - avec ce qu'on se raconte de soi, et
  - de ce que les autres racontent aussi,
  - avec **l'image qu'on a de son pseudo 'caractère' »**
  - (Vial & Mencacci, 2007).
- **Fiction et imaginaire**
- **l'accompagnement serait un lieu/temps consacré à la 'connaissance' de soi ?**

# **Le fameux « Connais-toi toi-même ...**

- **...et tu connaîtras les dieux et l'univers » (attribué à Socrate)**
- **> prendre conscience de sa place sans tenter de rivaliser avec les dieux ; une invitation à l'humilité et à la tempérance : « Sois tempéré. »**
- **> on ne comprend que ce qu'on peut comprendre, de l'incompris subsiste**
- **On ne peut pas plus se connaître que connaître les dieux,**
- **Rationalité humaine limitée (humilité)**



# A été entendu comme introspection

- **La conscience donne pouvoir** : au lieu d'être inatteignable, l'Esprit est réclamé comme se trouvant dans l'homme lui-même (<Hegel)
- **> S'explorer comme un territoire à conquérir**
- **Se fixer dans un type, une catégorie**
- **« Je suis ce que je suis » « mon Etre est ainsi »**
- **« personne ne change »**

# Et comme recherche de l'harmonie

- « Nous pourrions également penser qu'être normal signifie être bien dans sa peau, dans son corps, en harmonie avec soi-même, le monde, les autres.
- L'attrait de **cette image d'Épinal** ne cesse d'entretenir chacun dans la souffrance de ne pas y parvenir.
- [...] **un être humain ne peut qu'être désadapté dans son rapport aux autres, à soi et au monde ;**
- **il n'existe que déplacé, jamais adéquat.**
- C'est de là que naît la capacité de penser, de créer, dans une souffrance inéluctable.
- La vie du désir ne se confond pas avec le nirvâna ; elle est quête perpétuelle, issue d'un mal-être, **d'une faille fondatrice de son destin. [...]**
- Le monde ne sera jamais selon ses désirs et l'autre jamais à son entière disposition... **L'accepter, c'est au moins ne plus courir après ce qui n'existe pas et se meurtrir de ne pas y arriver. »**

• Cifali, M. 1994, p. 44.

# Identité et changement

- « *nous refoulons en permanence **le conflit** qui fonde nos vies en cherchant des identités fortes et fixes* »
- (Benasayag, M. & Del Rey, A. 2007, p.39).
- **Se mettre en dynamique, en mouvement, en changement : un processus inachevable**

# **Se connaître, se saisir, se maîtriser ?**

- **Se rattacher à un idéal-type : un enfermement**
- **Vouloir se connaître : un déni de 'la faille fondatrice de son destin'**
- **« L'être est fluctuant, on n'a pas à l'enfermer dans la qualification que nous lui prêtons » (Cifali, 1994, p.47.)**
- **La vie nous fait fluctuer, nous n'avons pas à enfermer l'autre (ni soi) dans des catégories fantasmées comme fixes et vraies.**
- **Psychologisme de café de commerce**
- **Pensée sectaire**
- **Philosophie de la nature humaine : le minitel de la pensée unique : une viellerie.**

# Besoin de l'autre pour faire soi

- **Faire soi** et non pas *être soi*
- Les « évidences qui viennent des imaginaires sociaux ne peuvent être pointées **que du dehors** ; le sujet est pris en elles, aucun effort d'introspection ne peut les dissoudre **car il se pense à partir d'elles** »
  - Fumat, Y. (2008,p. 67)
- **L'introspection est un leurre**
- **L'intériorité, une illusion embarrassante**
- **La méta-position est un contre sens**

# Mon projet ici

- -> Faire ici de la 'pédagogie du métier'
- Faire entrevoir quelques choses de la supervision professionnelle
- et
- Exercer notre intelligence métaphorique

## II. la 'supervision' professionnelle

- - une antiphrase : une écoute au ras de l'autre
- - un entre guillemets : « supervision »
- Un accompagnement individuel spécifique
- *sans impératif, sans attente, sans but : une disponibilité dans la durée*
- *un être-là sans condition aux limites*

# Une relation d'évaluation et non pas de contrôle :

- « La « supervision » travaille :
  - – le rapport au savoir,
  - – le rapport à la norme,
  - – le rapport aux valeurs,
  - – le rapport à l'image du Soi,
- car ce sont les quatre organisateurs de l'activité professionnelle dans les métiers de l'humain »
  - (Guillemot, V. 2012)
- Il n'y a pas de vérité de soi, mais que des images qui 'font rapport à'



# Construire le Soi

- **Le travail en 'supervision'**
- **passe par l'exploration possible**
- **Impromptue**
- **d'un ensemble d'images**
- **Des repères pour le supervisé**

# ses entraves : empêchements et embarras

- Un blocage, un marquage identitaire, révélateur des tensions contraires vécues et non pas un stigmat
- constituées de deux pôles contraires au sein desquels le sujet navigue (dans un continuum).
- Chacune présente un risque de réification lorsqu'un extrême empêche le déplacement dans le lien de contradiction.
- Trois degrés : L'entrave est lourde, L'empêchement l'est moins, L'embarras l'est encore moins.
- Ex : **l'entrave de conceptualisation** : entre **Carence conceptuelle** = absence de théorie et manque de goût pour la référence
- Et **Prolifération intellectuelle** = Autosuffisance de la théorie, coupure avec la praxis. Jouissance théorique sans fin, boulimie livresque
- c'est questionner son rapport au savoir
  - Thèse de Bruno Goloubieff (2013)

# ses racines et ses ancrages

<b>Racines -</b>	<b>Ancrages +</b>
<p><b>l'origine comme enfermement</b> <b>Tire vers le bas, vers le passé.</b></p>	<p><b>L'origine comme ouverture pour des mouillages, à l'abri, pour se ressourcer.</b></p>
<p><b>Quand se donne sous la forme du « caractère » : le poids de l'être attribué</b> <b>La tradition, la répétition</b></p>	<p><b>Travail pour ex-ister</b> <b>Des refuges, des références</b> <b>Trouver de l'aise dans son histoire</b></p>
<p><b>Le sédentaire</b> <b>L'arbre</b></p>	<p><b>Le nomadisme</b> <b>Le vent</b></p>

# Le Soi comme mystère et énigme

<b>Le mystère -</b>	<b>L'énigme +</b>
<b>Opaque mais compréhensible si on a le code.</b>	<b>L'opacité consistante Est là sans solution possible.</b>
<b>Message crypté Un problème à résoudre, à dévoiler.</b>	<b>Scellée, une problématisation à construire.</b>
<b>Pour une révélation (lever le voile de l'ignorance)</b>	<b>Pour une élucidation Sinon : punition sidération Œdipe - Galaad</b>

# Le trou et le manque

<b>Le trou -</b>	<b>Le manque +</b>
<b>Un vide en attente de remplissage À boucher</b>	<b>Une dynamique le vide qui aspire : Toute tentative de remplissage échoue</b>
<b>Figure de l'achevable L'amputation Le savoir comme stock La compétence comme capital</b>	<b>Figure de l'inachevable Le désir à assumer pour Éviter le supplice de Sisyphe ou de Tantale Tonneau des danaïdes</b>

# La crypte et la faille

La crypte -	La faille +
La clôture La dernière demeure	La fente D'où jaillit la vie
Le tombeau la platitude, la rectitude La paix et l'harmonie	La (re) naissance L'accouchement Le bruit et la fureur
L'étonnement	La surprise

# Et d'autres images de Soi

-	+
<p><b>La poubelle</b> Le déchet <b>Le cachot</b> La cellule <b>Le gâchis</b> Le déversoir</p> <p>Le pourri</p>	<p><b>Le compost</b> La perte <b>La chambre à soi</b> La retraite <b>le reste</b> Le semoir</p> <p>Le fécondant</p> <p>...</p>

# Sans oublier

La demeure (là où ça gît) -	L'habitat (là où j'habite pour agir) +
De la cave au grenier	La niche Le cocon
Les placards Les débarras	Le campement La tente
La resserre	La serre
Le poêle Le lavoir	la cheminée La chambre, la couette
L'aisance	l'aise



# Sens du travail ?

- Un passage du moins au plus ?
- Se connaître pour ne plus se surprendre ?
- Se réconcilier pour atteindre l'harmonie ?
- **Non**
- « Un être cohérent a une personnalité compacte, sans failles. Il n'a pas de projet, sinon celui de continuer à faire fonctionner la société telle qu'elle est ».
  - (Enriquez, 2003, p.133)

# Les avancées du 'supervisé'

- L'acceptation de l'ambigüité possible
- Préserver la surprise de soi par soi
- Apprendre à faire avec
- travailler ce qui permet d'avancer
- *et non pas chercher à se maîtriser (toute puissance – contrôle)*
- *Ni à s'élever, s'évaporer (transcendance – métaphysique)*

- Le 'superviseur' donne son avis pour ce qu'il vaut : rien en soi, puisque **seul** le supervisé peut en faire quelque chose. Il parle dans une culture transverse, **ancrée dans une histoire, sans cynisme ni mystique : relié ni par le bas, ni par le haut, sans illusion.**

- (référentiel du superviseur, publié sur RéseauEval)

# Y a personne

- - la personne, comme surplus : inatteignable
- Respectable parce qu'au-delà de ce qu'on peut en dire
- Défaillante, absente,
- N'est pas une valeur absolue
  
- « l'interlocution dans son entier est un processus vide, qui fonctionne parfaitement sans qu'il soit nécessaire de le remplir par la personne des interlocuteurs [...]
- le langage connaît un « sujet », non une personne, et ce sujet, vide en dehors de l'énonciation même qui le définit, suffit à faire « tenir » le langage, c'est-à-dire à l'épuiser. »

• (Barthes, 1984, p. 66)

# Persona et le masque

- **Si on veut changer : arrêter de se penser comme ayant un Etre, un caractère, une personnalité, comme un capital de qualités, de vertus, —parce qu'on nous les a attribuées.**
- **On n'est pas auteur de son être. Alors que pour ex-ister, on se met à l'origine de ce qu'on a à dire, de sa parole (autorisation).**
- **Le masque permet de s'émanciper de l'Etre.**
- **Remplacer l'être mystique par Persona profane.**
- **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'Etre, mais l'être fonctionnaliste, stratégique, calculateur.**
- **Assumer d'être personne (d'intéressant)**
  - (Rappel de la conférence n°23 site RéseauEval)

# L'ouverture n'est pas une valeur absolue

Chez le conseiller expert	chez le 'superviseur'
Ouvrir les bras pour mieux contenir	<i>Accepter l'altération</i>
Séduire pour mieux conquérir	<i>Permettre un inédit</i>
Lâcher pour reprendre	<i>L'improgrammable</i>
Identifier les fêlures pour placer le coin	<i>Le non-maîtrisable</i>
S'outiller, perfectionner ses calculs	<i>Faire sa place à l'autre en</i>
Dévoiler - <b>déchiffrer</b>	<i>Soi pour lui permettre</i>
	<i>d'inventer sa place</i>
	<i>Désencombrer - <b>défricher</b></i>

# III. La béance

- Est le vide, pas le rien
- Est le non utilisable
- L'altérité radicale
  
- Le non connaissable
- Le non occupable
- Le non fonctionnel
- Plus que jachère, friche : l'inutilisable et pourtant là
- D'un autre ordre que l'ouverture

# Le travail de la béance

- - **identifier les affects : se donner des critères situationnels**
- - **accepter les ingrédients culturels déjà-là :**
- « Ce qui semblait être individuel était au fond collectif. » (Jung, 1964, pp.83-84).
  
- **Ce n'est pas se connaître (se savoir) comme un tout cohérent**
- **mais**
- - **Revisiter sa fiction, construire un mythos, se donner une histoire**



# La béance est un étayage

- « La ‘supervision’ est l’instance où l’intervenant RH peut s’entendre dire, par lui-même, *ses propres défaillances* et se mettre à comprendre en quoi *son incomplétude* peut constituer l’essentiel et l’efficace de son métier ».
  - (apport au référentiel d’activité de l’accompagnateur des étudiants du master, promotion Les dauphins, 2012-2013)

# Travail sur soi

- N'est pas un dévoilement mais une élucidation
- L'opacité persiste et revient
- N'est pas une cartographie
- N'est pas une fixation dans un type
- Pas de diagnostic
- Pas de conquête de Soi
- Identifier n'est pas se fixer dans
- « le désir de savoir ne vient à naître pour chacun que du deuil de la toute-puissance, de **sa capacité à endurer *le vide, la faille*** » (Cifali, 1994, p 212).

# Travail de soi

- Un effort permanent
- Inachevable
- Une souffrance (pas une douleur) :
- « le sens premier du souffrir, à savoir endurer, c'est-à-dire **persévérer dans (...) l'effort pour exister en dépit de...** ".  
(Ricoeur, 1992)
- un travail, un remaniement
- **Une exigence**
- Un souci
- Un effort pour ex-ister
- Et non pas pour ETRE
- Pas de promesse d'harmonie

# Dans l'immanence

- **En situation : Ici et maintenant**
- **Pas une montée vers, mais un cheminement**
- **Pas une initiation, mais un suspend**
- « Le 'superviseur' sait laisser en suspend, il ne travaille pas dans un espace cadré, mais dans la durée. Le **suspend** est une modalité du travail qui le distingue de l'accompagnateur »
  - (référentiel RéseauEval)

# Accompagnateur RH

- « L'aide auréole l'aidant, le sanctifie, lui donne le beau rôle ;
- l'accompagnateur résistera à *cette séduction* par un travail inachevable *sur la toute-puissance, l'emprise, la maîtrise de l'autre* et
- ménagera *une béance propice à l'agir.* »
- - (Vial, M., Mamy-Rahaga, A., Tellini, A. 2013 p.21)

# se former, pour être accompagnateur, c'est travailler à

- « n'être lié ni par le bas (enracinement), ni par le haut (transcendance) ;
  - être désencombré, **prêt à partir** :
  - entièrement ici et maintenant,
  - au service de l'accompagné,
  - **prêt à jouer**".
- (Vial, M., Mamy-Rahaga, A., Tellini, A. 2013 p.61)

# conclusion

- « L'accompagnement n'a donc rien à voir avec la « connaissance de soi », ce souci moïque, nombriliste :
- « Qui suis-je ? » est **une fausse question** ;
- **rester une énigme s'apprend** et
- la maïeutique n'est pas une source de l'accompagnement, mais du développement personnel. »
  - (Vial, M., Mamy-Rahaga, A., Tellini, A. 2013 p.60)

- « Le sujet, en effet, ne commence pas là où l'acteur s'arrête. Pour faire place au sujet dans l'acteur et dans les processus sociaux, il importe de se représenter l'individu, *impliqué dans sa parole et son expérience, au travers d'une dynamique, en dépit, ou du fait même*, de ses entraves, ses conflits, ses illusions, ses contraintes, ses méconnaissances et ses divisions ».
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p 18



# La béance

- la relation sans transcendance serait béante ?

Oui ! Et alors ? Tout n'est pas plein chez l'humain

La béance est positive, elle est là

La 'supervision' est un travail aussi avec la béance  
du 'supervisé'

L'accompagnement est une relation qui doit rester  
béante, si on ne veut pas s'envoler dans la  
transcendance

**Un travail de l'horizontalité, dans toute son  
épaisseur**

# donc

- *la 'connaissance' de soi*
- – > **Un contre-sens**
- un poncif (un topos) du **développement personnel**, cette relation orthopédique qui n'a rien à voir avec l'accompagnement
  
- Pas de savoir de soi
- Mais un travail sur et de soi
- En acceptant la béance de soi
  
- Un travail indispensable
- sans transcendance
- avec son superviseur

# Questions professionnelles

- Si la béance est reconnue :
- Que veut dire se travailler ?
- Comment éviter la toute puissance, l'instrumentation de soi dans le travail sur soi ?
- Faire le deuil de la connaissance de soi avec son 'superviseur' : quels gestes ?

# Références

- Ardoino, J. (2000). Altération. *Les avatars de l'Education*, Paris : PUF, pp. 105-199 (1990, Encyclopédie universelle, Paris : PUF)
- Barthes, R. (1984) La mort de l'auteur. *Le bruissement de la langue*. Paris : Seuil
- Benasayag, M. & Del Rey, A. (2007). *Eloge du conflit*. Paris : La découverte.
- Bitbol, M. (2010). *De l'intérieur du monde. Pour une philosophie et une science des relations*. Paris : Flammarion.
- Cifali, M. (1994). *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 1992
- Fumat, Y. (2008). Penser ensembles les situations éducatives. In Cifali, M. & Giust-Desprairies, F. *Formation clinique et travail de la pensée*. Bruxelles : de Boeck
- **Giust-Desprairies, F. (2003) L'imaginaire collectif**. Paris : ERES
- Goloubieff, B. (2013). **Identifier les entraves à l'activité de problématisation en formation. Quelle auto-évaluation pour se professionnaliser ?**. Thèse pour obtenir le grade de DOCTEUR D'AIX-MARSEILLE 1 UNIVERSITE, Université de Provence, Aix-Marseille Université. Laboratoire ADEF, sous la direction de Michel Vial.
- Guillemot, V. (2012). **Le référentiel, un analyseur du coaching**. Thèse en cours. AMU-IFE.
- Jung, C.G. (1964). *Dialectique du moi et de l'inconscient*. Paris : Gallimard, pp.83-84
- Ricoeur, P. (1992). **La souffrance n'est pas la douleur**. *Psychiatrie française*, numéro spécial
- Vial, M. & Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck Université.
- 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

- Se connaître n'est pas fabriquer un produit, la connaissance est toujours un processus
- C'est un processus inachevable, continu, qui contient en son cœur de l'inconnaissable, l'altérité radicale : la béance.
- La béance est ce qui permet la dynamique, l'avancement, et n'a rien à voir avec la conquête de soi que les gens appellent « se connaître » c-à-d, en fait, se savoir dans un rapport au savoir infecté par le fantasme de la vérité.

- La transcendance a été ici donnée comme un passage vers l'univers de la métaphysique
- Elle peut aussi être entendue comme *une question*
- et à ce titre devenir un élément compatible avec la béance, sur laquelle elle peut ouvrir
- À condition de rester sans réponse (une énigme)

- Les gestes professionnels du 'superviseur' tournent autour de la confiance, avec l'idée de 'contenance' (ce qui ne veut pas dire 'rassurer' mais assurer : la (ré)assurance)
- On ne quitte pas son 'superviseur' et on ne le trahit jamais, il n'y a pas de rupture : on n'a pas à s'émanciper de lui, il n'est pas un maître ; on peut bien sûr suspendre la relation avec lui et même aller voir ailleurs : cela ne pose pas problème ; on n'est pas liés.