

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



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

# Le thème des conférences

- L'évaluation dans les ressources humaines

# La face dans l'accompagnement

- *Préparée par Michel Vial.*
- *Le        à 19h00*
- *Lieu : Aix en Provence*

# Les termes du problème

dans l'accompagnement RH :

la face de l'autre

Les gestes professionnels liés à la face de  
l'accompagné

# Pour et dans le dialogue

- « Il importe donc, encore et toujours, de faire l'éloge du dialogue. Celui-ci n'est pas naturel, il recèle toutes les difficultés, met à l'épreuve nos égocentrismes.
- Pourtant, quelle que soit notre fonction, nous avons à rechercher cette sagesse dialogique, **en n'oubliant jamais l'autre à qui nous nous adressons** ».
- (Cifali, 1994 p. 246)

# Le thème anthropologique de la face

**«la face est la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier»**(Goffman, E. 1967, p.9)

- **L'accompagnement est une rencontre réglée**
- **un ensemble de rites d'interactions**
- **une relation dialogique**

# Pas de face ?

- **On apprend aux vendeurs dit-on à ne pas avoir de face ; seuls comptent les résultats : le nombre de produits vendus...**
- **« démarcher le client » est une expression d'expert ou de commerciaux : un sport de combat et de compétition incompatible avec l'accompagnement. L'accompagnateur n'est pas pensable dans le démarchage commercial ni dans la vente d'un produit .**

# Face, figure, visage

- Ne pas avoir de figure - Faire mauvaise (triste, bonne) figure
- le « visage » c'est ce qui vient empêcher toute définition de l'Autre.
- l'Autre n'est authentiquement autre que s'il n'est pas que ce qu'il est, s'il déborde sa définition dans l'être
- Le visage, c'est la manière qu'a l'autre de m'aborder de face, à la fois suppliant et commandant impérieusement, porteur du premier (et du seul ?) ordre à moi adressé : « Tu ne tueras point. ». En ce sens, tout le corps et tout l'homme est visage
- (Lévinas).



# Une question d'éthique

- « Dé-visager » quelqu'un, c'est détruire son visage en le décomposant, en le réduisant à un ensemble de qualités sensibles.
- Pour Levinas, le visage est nu, sans qualités, un « trou dans l'Être » (Sartre)
- Lorsque je suis confronté au visage, il me met en question. Je suis destitué, traumatisé, violenté. « L'éthique, c'est ce qui provoque un dérangement dans le sujet ».

# Préserver la face

- **Préserver la face de l'autre : pas une simple protection, ni un simple respect**
- **rester en contact avec lui, pour être avec, en 'confiance'**
- **Maintenir l'espace de confiance / espace de questionnement**
- 
- **> Processus de présence à l'autre**
- **(Gumbrecht, 2010).**

# Permettre à l'autre de faire face,

- **Qu'il se retourne, nous regarde « droit dans les yeux »**
- **Autonomisation**
- **Qu'il assume d'être là**
- **et de prendre des risques,**
- **De travailler pour ex-sister**
- **> Processus d'autorisation**

# avoir à faire à sa face,

- À sa singularité fragile
- Mobile : image de soi (identité)
- Prendre soin (le care pas le cure)
- Etre en souci de l'autre
- Dans la dramatique de son usage de soi (Mencacci & Schwartz, 2009).
- > Processus d'auto-évaluation, travail sur soi et travail de soi

# De l'autre et de Soi comme énigme

- **Préserver l'énigme de l'autre et de soi**
- **L'énigme ne se résout pas : Œdipe - Galaad**
- **« suppose que la question 'qui est l'autre ?' reste posée, qu'elle soit mise au travail, élaborée grâce à l'aide d'un professionnel, qui ne doit en aucun cas apporter réponse ou donner LA clé de l'énigme » (Fustier, 2000, . p 135)**
- **«Accompagner, c'est permettre que cette question (...), soit soulevée parce qu'elle fait problème et que la personne prise en charge voudrait la mettre au travail, dans une tentative d'élucidation qui relève d'un travail essentiel de la pensée.» (Fustier, 2000, p.119)**

# Le masque et la face

- Si l'accompagnateur porte le masque du professionnel de l'écoute responsable et compétent
- Il sait qu'il n'y a **personne** d'intéressant chez lui, il assume sa persona, il porte un masque avec rien dessous (rien qui compte)
- Sa face ne peut donc pas être atteinte, elle est hors de propos. La question de sa face n'est pas présente dans le dialogue.
- La face de l'accompagnateur n'est qu'un objet de travail possible en supervision, pas dans l'exercice du métier où elle n'est pas atteignable.

# Les gestes professionnels liés à la face de l'accompagné

- **La valorisation**
- **La contenance**
- **La bousculade**
- **Le faire tiers**

# Valoriser l'autre

- **est une façon de donner de la face à l'autre**
- Sans mentir,
- mettre en relief l'important que l'autre ne voit pas
- Parce qu'on n'est pas à la même place



# « Faire contenance »

- c'est une fonction attendue des outils et des tâches donnés à l'accompagné en cours d'accompagnement. Un geste professionnel.
- Contenance =
- Apaisement = réduire les angoisses, les tensions, les excitations, les mouvements émotionnels et pulsionnels
- Adossement = favoriser la liaison, la structuration, et l'unification de ces mouvements
- Endossement = atténuer la responsabilité
- (Ourghanlian, C. 2009).

# Situation de médiation, travail du tiers

- éviter la fusion et l'abandon
- Ni don, ni contre don
- Faire tiers : permettre un décollement de l'autre.
- Interpeller : déstabiliser et contenir
- Traverser l'imaginaire, accéder au symbolique
- Redonner au conflit un valeur constructive,
- travailler le transfert
- Mettre au travail son implication, sa subjectivité
- Accepter l'altération, la négativité
- Évaluer en situation
- Faire tiers = Un geste professionnel
- (Vial, Mamy-Rahaga, Tellini, 2013)

# La bousculade

- Un travail aux limites de la relation éducative
- Une compétence : l'agapè
- Une figure tutélaire convocable : le parhésiaste
- convoquer la compétence d'agapè (dire ce qu'on pense **juste** pour l'autre, hors de la logique du don, du bénéfice, du calcul des d'effets, « gratuitement »), même si ce n'est pas agréable à entendre.
- jouer la figure du parrhésiaste (dire ce qu'on pense **vrai** ici et maintenant) quand la confiance est établie.
- (Vial, 2010).

# Un lien dialectique

« Les compétences de l'accompagnateur professionnel consistent à aller parfois jusqu'à la limite de l'intrusion, pour compromettre le pré encodé, pour déstabiliser le pré structuré. L'accompagnateur est donc situé **entre le souci de l'autre et l'impératif d'obtenir une accélération du changement** »

(Vial & Mencacci, 2007, p 53).

# questions

- Qu'est-ce qui vous fait « y aller » ? Quels critères situationnels déclenchent l'un des gestes professionnels liés à la face ?
- Et comment savez-vous que vous ménagez et que vous avez ménagé la face de l'autre ? Quels indicateurs avez-vous ?

# bibliographie

- Goffman, E. (1967). *Les rites d'interaction*. Paris : Ed de Minuit.
- Cifali, M. (1994) *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF.
- Lévinas, E. (1982). *Ethique et infini*. Paris : Fayard.
- Gumbrecht, H-U. (2010). *Eloge de la présence, ce qui échappe à l'interprétation*. Paris : Libella Maren Sell.
- Mencacci, N., Schwarz, Y. (2009). Trajectoires et usages de soi. *L'activité en dialogues*. Toulouse : Octares, pp. 9-32.
- Fustier, P. (2000.) *Le lien d'accompagnement, entre don et contre-don*. Paris : Dunod.
- Ourghanlian, C. (2009). La fonction contenante. Hpp/dcalin.fr
- Vial, M. Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). *Accompagnateur en Ressources Humaines, les quatre dimensions de l'accompagnement*. Bruxelles : de Boeck
- Vial, M. (2010). *Le travail des limites dans la relation éducative : aide ? guidage ? accompagnement ? Analyses de pratiques*. (sous la dir. de). Paris : L'harmattan
- Vial, M. & Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck Université.