

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



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

Le thème

Et si l'on parlait outils ?

- **Par Nacer Zemirli**
- **Le 02 Octobre 2014**
- **Lieu : Marseille**

Le plan des conférences

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

MBTI

L'énnéagramme

Programation
neuro-linguistique
(PNL)

Le DSM

PlayMobil

Référentiel

Dessin

Analyse
Transactionnelle

Process
Communication
(PC)

F. Délivré sur les arnaqueurs du coaching

Le coaching a en effet le vent en poupe, il est à la mode. On le dit rémunérateur (c'est parfois le cas, mais pas toujours). De plus, tout le monde peut s'intituler coach puisque le label n'est pas déposé. Il est donc tentant pour certains de se lancer dans le métier avec une vague teinture de professionnalisme, en faisant fi de l'acquisition des indispensables compétences.

Pour ces personnes, dénigrer la nécessité de maîtriser des outils est une façon de justifier leur propre manque de professionnalisme. Elles insistent sur les qualités humaines indispensables à l'exercice de ce métier telles que la capacité d'écoute, l'attention à la personne, etc. Elles énoncent des principes généraux souvent pertinents, mais sous le couvercle, il n'y a pas grand-chose. C'est du vent.

Delivré. (2013) Le métier de coach, Editions d'organisation, p.20. (3éd)

« Ce ne sont pas les savoirs en eux-même qui sont émancipateurs mais bien la posture avec laquelle on les aborde, la façon dont on se situe par rapport à eux et ce qu'on en fait. »

(Hatchuel, F., 2005, p.34).

Les outils selon François Delivré

Annexe 1

RÉFÉRENTS THÉORIQUES UTILISABLES EN COACHING

Il n'est pas nécessaire de connaître tous ces modèles pour être un coach compétent, ni *a fortiori* les maîtriser. L'auteur prend cependant parti en mettant en gras les référents dont la maîtrise théorique et pratique lui semble indispensable à l'exercice du métier de coach.

Il s'agit de référents théoriques[■] qu'un coach peut utiliser :

- pour effectuer un diagnostic ;
- pour intervenir auprès du client.

La liste n'est pas limitative.

Les quatre colonnes de droite permettent de séparer les niveaux de compétence.

TOUS COACHS

Par rapport aux référents ci-dessous, le coach...	... ne connaît pas	... peut en parler en soirée mondaine	... l'utilise couramment dans sa pratique	... est un expert
Analyse de la demande (chapitre 8)				
Autonomie (management situationnel de Hersey Blanchard)				
Autonomie (chapitre 14)				
Cadre de référence ou carte du monde (PNL, AT, sémantique générale, systémique) (chapitre 11)				
Changements type 1 et 2 (systémique)				
Changements (modèle Hudson)				

Contenu, processus et sens (chapitre 12)

Deuils (chapitre 14)

Contrat triangulaire
(Fanita English)

Jeux psychologiques
(chapitre 17)

Jeux sans fin (systémique)

Messages paradoxaux
(systémique)

Doubles contraintes
(Watzlawick)

Métacommunication
(chapitre 12)

Motivation

Pyramide de Maslow
(chapitre 3)

Échelle de Herzberg

Niveaux logiques de Dilts
(chapitre 16)

Patate chaude (AT)

Position « méta »
(chapitre 12)

Positions de vie (AT)

Zones d'incertitude
(Crozier, *L'Acteur et le
Système*)

Protection permission
(chapitre 14)

Recadrage (chapitre 12)

Signes de reconnaissance
(chapitre 14)

Nécessité d'une théorie de la personnalité ?

« La maîtrise d'une **grille de lecture psychologique** des personnes me semble pourtant être une compétence indispensable d'un coach, mais c'est sous condition.

Si le coach **se laisse emprisonner** par un modèle qu'il affectionne, il devient incapable d'accepter que la personne du client soit unique, inclassable par certains côtés, imprévisible, autonome et libre ».

A la source, « les savoirs produits et enseignés trahissent, bien évidemment, les enjeux et l'idéologie de ceux qui les portent ».

Charlot (1997, p.35)

Définition du coaching selon Delivré

Comment définir le coaching ?

: une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle.

Définition du coaching selon Delivré

Aider une personne... fort bien ! Mais quelle est alors la spécificité du coaching, ce qui le distingue des autres métiers de relation d'aide ? La réponse, assez universelle sous tous les cieux du coaching professionnel, réside dans le fait que le « client » trouve lui-même ses solutions grâce au coach. D'où une seconde définition inspirée de la maïeutique socratique : « **Le coaching est l'art d'aider une personne à trouver ses propres solutions.** » Elle a l'immense mérite de distinguer clairement le coaching du conseil.

Le coaching, c'est ...

De l'art ?

De l'aide ?

**Solutions et objectif : de la
gestion ?**

En tout cas, pas dans l'éducation !

Se poser la question du **projet est un préalable indispensable avant toute discussion sur les outils.**

Quel est le projet ?

Aider ?

Gérer ?

Eduquer ?

Quelles sont les conséquences de l'usage des outils de la thérapie ou de la gestion dans une relation éducative ?

Du côté de l'éducateur :

- Le sens est considéré dans l'outil ;
- L'outil devient prothèse du Moi => dépendance à la technique.
- Technicisation de la relation, réification de l'autre ;
- Dans l'imaginaire ;
- Développement d'entraves à la problématisation.

Du côté de l'éduqué :

- Mise en boîte, étiquetage, stigmatisation => empêche le changement ;
- Favorise le fonctionnement par idées-reçues => mise à l'écart de la pensée critique ;
- Favorise la pensée binaire => survalorisation de l'utile au détriment du sens => rejet du complexe ;

(Brunel, 2004, p.83) ;

Du côté de l'éduqué :

Suture à l'outil ou à l'éducateur :

- « Relation rigide, non mobilisable, achevée, non transformable. La suture soude les deux pôles de la relation en bloquant toute possibilité de jeu, toute émergence de possible. »
- « Articulation fermée, définitive dans laquelle chacun se doit d'exister à travers le sens unique, univoque – le rôle défini une fois pour toutes - qui lui permet de réaliser la jonction, le collement de l'un sur l'autre. »
- « Aplanir et simplifier. Surtout ne pas ouvrir et complexifier. La suture, c'est le simple, l'identifiable, le déterminé. »

(Imbert, Pour une praxis pédagogique, p.112-117) ;

Du côté de l'éduqué :

L'énigme de l'autre n'est pas préservée :

- « 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)

- Au risque de finir comme Œdipe ou Galaad.

« L'accompagnateur ne pose pas d'étiquette sur le client, il ne cherche pas à identifier son improbable nature, il ne fait jamais de test de personnalité, ni de test d'aptitude, ni de compétence : il n'existe pas de 'grilles d'accompagnement' (un oxymore !), il n'existe que des grilles de contrôle...

(Vial, Mamy-Rahaga, & Tellini, 2013, p.49).

... L'accompagné n'a pas de 'défaut d'employabilité' ; ni de caractère, de 'personnalité' : la carence relève du thérapeutique. Il n'est pas un type, une case dans un «outil typologique», ses préférences, par exemple, ne se mettent pas en tableaux... »

(Vial, Mamy-Rahaga, & Tellini, 2013, p.49).

Hors champ

- Analyse Transactionnelle
- DSM
- Enneagramme
- MBTI
- PCM
- TMS

Dans l'aide ou la gestion, mais pas l'éducation
!

Hors champ

Objet tiers, peut-être

Outils

- Analyse
Transactionnelle (AT)
- DSM
- Enneagramme
- MBTI
- PCM
- TMS

Le sens est à lire dans
l'outil.

Le sens tend à être
univoque.

L'outil en tant qu'objet tiers ?

« L'objet ne fait tiers dans l'accompagnement en RH que s'il coïncide avec un fonctionnement non analytique, non linéaire, hors de la résolution de problèmes : que si la logique de l'usage de l'objet s'inscrit dans l'accompagnement et non pas le conseil, ni dans le développement personnel. »

(Vial, Guillemot, 2013)

« A quelles conditions ces objets peuvent faire tiers ? Sachant qu'il a été établi que **ce n'est pas la nature de l'objet qui lui attribue la qualité de tiers** : « la présence de cet intermédiaire ne constitue pas la médiation en soi ; il en est seulement le support à partir duquel elle pourra advenir ou non » (Privat, Quélin-Souligoux, 2000, p.28) et que l'accompagnateur n'impose pas l'objet, **il le propose, dans une éthique de la relation.** »

(Vial, Guillemot, 2013)

« la fonction d'un objet n'est pas une propriété intangible de celle-ci. **Elle provient aussi d'une activité d'attribution du sujet.** La place d'un outil dans l'action est une caractéristique du sujet et non directement de l'artefact (moyen matériel ou symbolique). »

(Clot Y., 1999, p.124).

Un objet devient tiers :

- Si l'on est aux limites de la relation éducative ;
- Si l'éducateur le propose ;
- Si l'éduqué l'investit.

(Sous la dir. Vial, 2010)

« Ce ne sont pas les outils qui font
l'accompagnement, c'est l'accompagnement qui fait les
outils : le genre dicte l'usage des objets. »

(Vial, Guillemot, 2013)

Hors champ	Objet tiers, peut-être	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • • Analyse • Transactionnelle (AT) • DSM • Enneagramme • MBTI • PCM • TMS <p>Le sens est à lire dans l'outil.</p> <p>Le sens tend à être univoque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dessin • Usage de schémas • Divers jeux • Play Mobil <p>Le sens n'est pas dans l'outil.</p> <p>Le sens est multiple (dépend de l'utilisation).</p>	

Les outils nous viennent des sciences humaines.

Mais ceci n'est pas évident pour tout le monde !

Rationalisation => Entrave => objet de travail

- Rationalisation chez Freud :



« Procédé par lequel le sujet cherche à donner une explication cohérente du point de vue logique, ou acceptable du point de vue moral, à une attitude, une action, une idée, un sentiment, etc., dont les motifs véritables ne sont pas aperçus. »

- Entrave :

« Le fait d'être attaché et/ou de porter un poids (Lesourd, 2009). Incapacité d'effectuer les gestes psychiques qui sont des étayages psychiques nécessaires dans des contextes de détresse et d'incertitude. »



« Le terme d'entrave est à accueillir en tant que marquage identitaire, révélateur des multiples tensions contraires, d'assujettissements normaux vécus et non d'un stigmatisme » (Goloubieff, 2013, p.349). »

- Objet de travail : les 4 organisateurs de l'activité professionnelle dans les métiers de l'humain (Vial, 2010).

J'ai 15 ans d'expérience dans le coaching (management, etc.), j'ai pas besoin de références théoriques, mon expérience parle.

- Autosuffisance professionnelle ;
- Effacement de soi au profit de l'expérience revendiquée ;
- Jouissance de la professionnalité ;
- Théâtralisation et discours démonstratif.
- **Entrave d'expérience.**
- **Le rapport aux valeurs est à travailler.**

*Les théories et les savoirs ne me disent pas quoi faire.
Je ne sais pas quoi en faire... "J'ai été déçu par la
théorie"*

- Besoin de certitudes ;
- Attente de réponses apocritiques ;
- Panique, incompréhension face à l'errance.

- **Entrave de perception.**

- **Le rapport à la norme est à travailler.**

*Le savoir, c'est froid. Les théories, c'est abstrait,
spéculatif, c'est de la masturbation intellectuelle.
ça sert à rien.*

- Blocage de la compréhension ;
- Discours de sens commun ;
- Sidération ;
- Difficulté d'appropriation.

- **Entrave de conceptualisation.**

- **Le rapport au savoir est à travailler.**

Quel est notre outil ?

Hors champ	Objet tiers, peut-être	Outils dans la RE
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse Transactinonelle (AT) • DSM • Enneagramme • MBTI • PCM • TMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Dessin • Usage de schémas • Divers jeux • Play Mobil 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrôle : Référentiel métier. • • Autoquestionnement : Référentiel d'activité.

Référentiel métier

Tâches, missions

Compétences

Stabiliser et identifier le métier

Destiné aux recruteurs, à l'organisation du
métier.

- Autocontrôle

Travaille le genre professionnel

Référentiel d'activité

Compétences et leurs critères de réussite.

Référence aux savoirs

Souple, évolutif...

Destiné à au repérage par le professionnel.

- Autoquestionnement

Travaille le style professionnel

« Le but [...] est de permettre à des personnes situées sexuellement, professionnellement et socialement de bouger, autrement dit de pouvoir penser autrement sur de nouvelles questions, avec d'autres types de relations à autrui et en ayant un accès moins craintif à leurs désirs et à leurs interdits »

(Enriquez, 1997, p.188).

Merci de votre attention

Bibliographie

- Brunel, V. (2004). Les managers de l'âme. Paris : La découverte.
- Charlot, B. (1997). Du rapport au savoir, éléments pour une théorie. Paris : Anthropos.
- Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. Paris : PUF.
- Clot, Y. et al. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. PISTES © récupéré le 25 septembre 2014 sur le site <http://www.pistes.uqam.ca/>
- Delivré. (2013) Le métier de coach, Editions d'organisation, (1ere et 3éd).
- Enriquez, E. (1997). Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Paris : DESCLEE DE BROUWER.
- Fustier, P. (2000). Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial. Paris : Dunod.
- Goloubieff, B. (2013). Identifier les entraves à l'activité de problématisation en formation. Quelle auto-évaluation pour se professionnaliser ? Thèse de doctorat non publiée. Aix Marseille Université.
- Guillemot, V. (2014). Le référentiel, organisateur du dit « coaching » ? Thèse de doctorat non publiée. Aix Marseille Université.
- Hatchuel, F. (2005) Savoir, apprendre, transmettre. une approche psychanalytique du rapport au savoir. Paris : la découverte.
- Imbert, F. (1985). Pour une praxis pédagogique. Vigneaux : Matrice Editions.
- Vial, M., Mamy-Rahaga, A., Tellini, A. (2013). Accompagnateur en dimensions de l'accompagnement professionnel. Paris : de Boeck.
- Vial, M., Guillemot, V. (2013). A quelles conditions l'outil peut être objet tiers en situation d'accompagnement professionnel ? Actes du colloque de l'AREF Montpellier récupéré le 01 septembre 2014 sur le site <http://michelvial.com>

Le débat

- Quels critères pour éviter l'étiquetage dans l'utilisation des outils de la thérapeutique ou de la gestion ?
- Comment former ou initier un professionnel à l'usage d'un référentiel d'activité ?
- Si un manager ou chargé de mission souhaite s'inscrire dans une relation éducative, qui construit son référentiel d'activité ?