

Les références de l'intervenant en organisation

Comparaison des processus de l'expertise et de
l'accompagnement

M. Vial

CULTURE EN EVALUATION
 Positionnement paradigmatique.
 Registres et modes de pensée.
 Logiques de l'évaluation.
 Modèles de l'évaluation
 Statut du cadre théorique
 Concepts pour agir
 Conception de l'agir
 professionnel
Choix épistémologiques

CONTEXTE
 NORMES ET SUR NORMES
 PROTOCOLES
 TACHES
 REFERENTIELS
 SIGNIFICATIONS SOCIALES
 COMMANDE
 MISSIONS
 DEONTOLOGIE
Appartenance

MODELE DE L'INTERVENTION
 Statut de l'IMPREVU
 Conception de la
 rencontre
ALTERATION
plaisir

PROCESSUS DE REFERENCIATION
 Etayage du ou des
 motifs
 Travail du projet
 Statut du désir

PROCESSUS DE PRISE DE DECISION OU D'ORIENTATION
 Régulations
 Interrelations
 L'instituant

PROCESSUS DE DISTANCIATION-IMPLICATION.
 Posture jouée.
 Statut des opacités
 Statut de l'imaginaire
 Travail de repérage et statut des
 outils et techniques
 Légitimité

PROCESSUS DE SUBJECTIVATION
 Modèle du sujet
 Dynamiques et étayages identitaires :
 Figure, emblèmes, totem...
 Configurations psychiques
 Métabolisations
 Transferts

PROCESSUS DE PROBLEMATISATION OU DE RESOLUTION DE PROBLEME
 Position, confrontation
 Construction
 Quête réponse

PROCESSUS D'AUTO EVALUATION
 entre
 autocontrôle et autoquestion
 nement
 autoguidage et débat de
 valeurs
 réflexivité

COMPETENCES EN ACTE :
 Ingéniosités
 Poétique
 Dialogique ou rhétorique

?

PROCESSUS ORGANISATIONNEL
 Contrat
 Actions
 et
 régularisations
 Rapport à l'institué

INTELLIGENCE DES RAPPORTS OU SITUATIONS
 EXPERIENCE
 Apprentissage
 Autobilan
 Acquisition
 PROFESSIONNALISATION
Reconnaissance

Désir d'intelligibilité

La sémiologie : l'activité d'évaluation en situation

Tous les éléments sont, pour le sujet intervenant, en interactions constantes, il s'agit d'une représentation systémique.

Ce n'est pas un simple algorithme, ces éléments sont tous présents dès le début jusqu'à la fin de l'intervention, ce sont des dimensions de l'intervention,

« des « dimensions, ou plutôt des [...] directions mouvantes » (Deleuze, 1980, p. 31), hétérogènes et connectées. Chaque dimension a les traits suivants :

Son apparition est non planifiable.

Son apparition n'est pas nécessairement unique (peut réapparaître plusieurs fois, sans qu'on puisse prévoir le nombre d'apparitions).

Sa durée est non programmable.

Elle ne s'inscrit dans aucun circuit pré-programmé.

Une apparition n'est pas une réplique de la précédente.

Elle est toujours présente en soubassement dans la confrontation au problème (dans l'intervention).

Elle est en ré-élaboration permanente.

Elle est dépendante des autres dimensions ». (Mencacci, Thèse page 419)

Par exemple, De quoi dépend la posture de l'intervenant ?

I. Du choix entre deux processus alternatifs :

-le processus de résolution de problème ou le processus de problématisation

-le processus de prise de décision ou le processus d'orientation

II. De la hiérarchie entre deux processus complémentaires :

dans le processus d'autoévaluation, privilégier l'autocontrôle ou l'autoquestionnement

III. De l'activation d'un processus avec réactions en chaîne sur les processus voisins

1/ De l'ancrage épistémologique de l'intervenant

son inscription paradigmatique

de ses préférences

du travail sur soi qu'il effectue pour passer de ces préférences à des références

de son rapport au savoir, à la vérité : son inscription épistémologique

de son cadre de référence : modèles de pensée et registres de pensée choisis ou subis, degré d'ouverture de ce cadre

-du statut donné au contexte : entre l'autour et l'entour : de sa conception de la notion de situation

- du choix entre théorie de l'action rationnelle ou de l'agir professionnel

2/ de la lecture du contexte d'intervention :

-du statut qu'il donne aux référentiels, aux protocoles, aux démarches qualité : son rapport aux normes et aux surnormes de l'organisation

-de la répartition entre mission et séquences d'activités plus ou moins nettement distinguées

-De la négociation de sa mission :

comment il se situe entre commande et demande

comment il parvient à faire définir ou comprendre ce pourquoi on l'appelle

-des modèles d'évaluation connus dans cette organisation et

de la logique d'évaluation déjà mise en place dans cette organisation, de

l'identification des significations sociales déjà construites sur l'évaluation

-du statut donné à l'imaginaire par le commanditaire et le client

-du degré de son appartenance au « corps » des intervenants, de la qualité du lien social qui en découle

3/ Du statut donné à la rencontre

choix entre le relationnel ou la relation

entre l'accompagnement ou le pilotage

du statut donné à l'imprévu, à l'écart par rapport à l'attendu, à la surprise

du repérage ou non des évènements qui bouleversent les prévisions

du degré d'acceptation du phénomène d'altération, condition nécessaire au défi et au pari

De l'identification de son plaisir professionnel

4/ Du processus de référenciation

De son projet d'intervention : ce qu'il veut faire en tant qu'intervenant ici et maintenant en fonction de ses visées : valeurs professionnelles travaillées, hiérarchisées et de son programme d'action, donc du dispositif d'intervention qu'il pense faisable dans cette intervention

choix de concepts clefs et modèles de l'évaluation sur lesquels l'intervenant va s'appuyer, desquels vont découler des attitudes et des outils différents et une conception de l'intelligibilité, entre rendre compte et prise en considération

5/ Du double processus de distanciation-implication,

-analyse de son degré d'implication pour déterminer sa mission (ou son refus)

-proximité ou distance à l'autre et donc du degré de valorisation des techniques, procédures et outils pour appréhender l'imaginaire collectif qu'il trouve dans l'organisation, pour faire avec les instances de l'organisation

6/Du processus organisationnel

Du contrat d'intervention qu'il signe

l'échéancier qu'il propose

le dispositif et les régulations rendues possibles ou non

le type de rapport à rendre

7/ Du processus de subjectivation :

son rapport à la construction identitaire (choix entre état, caractère ou dynamique de changement identitaire) : de son rapport à l'imaginaire, de son modèle du sujet

-Du travail d'étayage identitaire :

choix de figures (personnages ou allégories) le représentant

IV de son pouvoir d'agir

- du répertoire de possibles qu'il sait pouvoir utiliser :
- de ses compétences en actes issues de son expérience, de ses habiletés, ingéniosités ...
compétences incarnées, incorporées
- du jeu qu'il peut faire des doubles compétences
- de son intelligence des situations : selon qu'il se prend comme objet d'apprentissage ou non et apprend en faisant ou répète ce qu'il sait et doit faire

L'expert. Contrôle

CULTURE EN EVALUATION
 Positionnement monoparadigmatique.
 Registres de pensée : par objectifs, pensée stratégique
 < modes de pensée : fonctionnalisme, déterminisme, structuralisme, systémisme.
 Logiques de contrôle.
 Modèles de l'évaluation-mesure
 Et cybernétique
 cadre théorique stable
 Conception de l'action rationnelle

mécanicisme

CONTEXTE COMME AUTOUR
 extérieur
 Normes et sur normes : des faits
 Protocoles, Tâches, Référentiels fixes
 Significations sociales acceptées
 Passage de la demande à la commande
 Missions = clarifier, guider, conduire
 Corriger, restaurer, mise en cohérence
 Déontologie : proximité du monde des chercheurs expérimentalistes
 Anonymat, preuve, reduplication, généralisation

L'INTERVENTION
 chirurgicale
 L'imprévu comme effet pervers
 La rencontre comme manipulation ou affrontement
 Altération refusée
plaisir de la maîtrise et de la mise en ordre

PROCESSUS DE REFERENCIATION
 Motifs = la bonne marche des affaires
 projet programmatique
 désir de former

PROCESSUS DE PRISE DE DECISION
 Prise d'information
 Qualibrage
 Identification d'un état
 Remédiation
 conseil

PROCESSUS DE DISTANCIATION-IMPLICATION.
 Posture épousée : s'extérioriser
 Objectivité - Opacités rejetées
 Imaginaire leurrant
 Batteries de grilles et tests,
 Ingénierie
 Légalité

PROCESSUS D'IDENTIFICATION
 Méfiance envers le sujet (trop peu) rationnel – les résistances
 Individu responsable
 Edification identitaire = solidité- la Loi:
 Déni des configurations psychiques
 Empêcher les Transferts

PROCESSUS DE RESOLUTION DE PROBLEME
 Position, confrontation
 Construction
 Quête de la bonne réponse
 = les bonnes pratiques

PROCESSUS D'AUTO EVALUATION
 Privilégier l'autocontrôle
 l'autoguidage
 réflexivité rationnelle
 conscientisation

COMPETENCES EN ACTE :
 Ingéniosités
 Rhétorique
 Pouvoir faire

?

PROCESSUS ORGANISATIONNEL
 Rationalisation des pratiques
 Contrat
 Actions
 et
 régularisations
 Rapport à l'institué très fort

INTELLIGENCE DES RAPPORTS
 Solutions préconisées
 Action efficace
 Travail sur l'EXPERIENCE
 Apprentissage délibéré
 Autobilan
 Acquisition
 PROFESSIONNALISATION
 Fidélisation, clientélisme
 Satisfaction donfondue avec évaluation
 Marketing
 Construction d'images
Reconnaissance

Désir d'intelligibilité : le rendre-compte

consultant et coach

Accompagnement

CULTURE EN EVALUATION

Positionnement paradigmatique travaillé.
 Registres de pensée : pensée pragmatique et humaniste privilégiée
 modes de pensée : dialectique et herméneutique privilégiées.
 Les deux logiques acceptées
 Modèles connus
 Cadre théorique évolutif
 Les concepts de l'évaluant
 L'agir professionnel, entre actions et activité

CONTEXTE COMME ENTOUR

Fait partie de la situation
 Normes et sur normes hiérarchisées comme ressources.
 Protocoles, Tâches, Référentiels : des cadres provisoires, relativisés.
 Significations sociales lues comme donnes du jeu.
 Passage de la commande à la demande. négociations
 Mission : accompagner
 Appartenance revendiquée

L'INTERVENTION UNE RENCONTRE

l'imprévu une richesse
 l'écart est positif
 la relation : une énigme.
 Altération acceptée
plaisir dans le changement

INTELLIGENCE DES SITUATIONS

Travail sur l'EXPERIENCE
 Apprentissage délibéré
 Autobilan et supervision
 Acquisition

Reconnaissance
 PROFESSIONNALISATION
 Construction d'images

PROCESSUS DE REFERENCIATION

Des motifs appuyés sur des textes précis
 Travail du projet bifide
 Valeurs sociales engagées

PROCESSUS D'ORIENTATION

dans l'acte.
 Régulations
 Interrelations
 Effets de la durée

PROCESSUS DE DISTANCIATION-IMPLICATION.

Posture jouée.
 Opacités acceptées
 Travail de repérage
 Légitimité travaillée

PROCESSUS DE SUBJECTIVATION

Modèle du sujet social
 Dynamiques identitaires
 Imaginaires fécondant et leurrant travaillés
 Figures- Emblèmes... lignée choisies
 Configurations psychiques entendues

PROCESSUS DE PROBLEMATISATION

Construction des enjeux
 Elucidations
 Avancées

PROCESSUS D'AUTO EVALUATION

Va-et-vient
 autocontrôle
 et autoquestionnement
 débat de valeurs

COMPETENCES EN ACTE :

Ingéniosités
 Poétique
 Dialogique
 travaillées

PROCESSUS ORGANISATIONNEL

Segments d'actions
 Et de régularisations
 dispositifs

Désir d'intelligibilité : la prise en considération

