

1. Trois étapes¹ pour le pilotage

Un repérage pour l'expert

Principe de changement par la décision éclairée qui suppose que les problèmes de fonctionnement repérés (dysfonctionnement, malaises, inefficacité...) trouvent une de leur sources dans des décisions inappropriées, hâtives ou partielles. L'action intervenante vise la correction de ces décisions.

<p>La contractualisation Création d'un espace de problème à résoudre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - acceptation de la demande formulée - identification du dysfonctionnement (diagnostic, prises d'information sur le système : enquête systématique) - passage de la demande à la commande : - établissement d'un contrat d'objectifs - construction d'une problématique - mise en place d'une démarche de résolution
<p>Mise en place d'une recherche de solutions Par exemple, dans un dispositif « de débat »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - une logique d'expérimentation alimentée par les discussions et les débats dans les groupes de travail, s'il y en a (contrôle participatif) - effort constant de l'expert pour ramener tout indice ou tout événement de la vie collective à un modèle d'interprétation du système qu'il possède - jeux des postures et des figures : persuasion - réunions, confrontations, construction de compromis et de solutions
<p>étape de prise de conscience</p>	<ul style="list-style-type: none"> - générer et favoriser une prise de conscience de leurs rôles, utilités et ressources stratégiques dans le fonctionnement global et quotidien du système - production de connaissances sur le fonctionnement social de l'institution considérée - élaboration d'une lecture sociale du fonctionnement - formalisations, décisions, - implantation de la solution

D'après Uhalde, M. (2001) *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*. Paris : Desclée de Brouwer

¹ Etape : déroulement linéaire, chronologique. Sensation à chaque étape d'entrer dans autre chose. Effet cumulatif : les étapes enchaînées doivent produire un effet attendu.

Trois phases² pour l'accompagnement professionnel

Un repérage pour le consultant et pour le coach

Principe de confiance dans les possibles de l'autre pour exploiter la crise, déplacer avec l'intervenant les difficultés pour les assumer.

« il s'agit de créer les conditions dans lesquelles les interlocuteurs prennent conscience que le changement qu'ils veulent mettre en place autour d'eux passe par une mutation de leur propre identité, de leur rôle et de leur positionnement, par le changement de leurs représentations, par le changement culturel et la remise en question permanente d'eux-mêmes. »³

<p><i>L'entente</i> Création d'un espace de problème à élucider</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Passage de la commande acceptée à la demande (cachée, ambiguë, latente) - identifications successives de la situation problématique (enquête sélective) - négociation de la commande en fonction de la demande entrevue - établissement d'un contrat de réalisation - mise en place d'un espace de questionnement
<p><i>La rencontre</i> Cheminement vers le changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organisation des situations d'entretiens, comme entre-deux, espace d'investigation, milieu pour l'étude - mise en scène de la problématisation de l'autre - jeux des postures et des figures : l'accompagnement - repérage de ses habiletés, autoévaluation continue
<p><i>L'expérience</i> Retour sur l'appris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identification des avancées produites, des déplacements effectués des savoirs d'expérience mis en oeuvre - formalisations, - nouvelles questions

D'après Ardoino, Dubost, Lévy, Guattari, Lapassade, Lourau, Mendel, (1980)
L'intervention institutionnelle. Paris Mendel : Payot

² Phase : les mêmes composantes sont présentes du début à la fin, ce sont des dimensions de l'agir. A un moment donné une des dimensions est primordiale et donne son nom à la phase. Ainsi les phases sont consubstantiellement interdépendantes et n'ont de sens que l'une par rapport aux autres.

³ Lenhardt, V. (2002) : Les responsables porteurs de sens ; culture et pratique du coaching et du team-building, Insep consulting Editions, Paris 2^{ème} édition., page 12