



« Jeudi de l'AFREF » 16 septembre 2010

NEGOCIA

8 avenue de La Porte de Champerret

75017 PARIS

Compte rendu

## « VAE, PRATIQUES D'INTROSPECTION PROFESSIONNELLE ET FORMATION »

**Denis CRISTOL**, *Responsable de la Formation Continue à ADVANCIA NEGOCIA, vice Président de l'AFREF*, ouvre la séance en indiquant qu'il accueille avec plaisir la tenue de cette séance AFREF dans les locaux d'ADVANCIA-NEGOCIA.

Il explicite en quelques mots le thème et les objectifs de la rencontre : nombre d'outils et de démarches se développent (bilan de compétences, VAE, auto-évaluation, analyse des pratiques professionnelles, etc..) et ont en partage de faire réfléchir les salariés sur eux-mêmes. Les pratiques d'introspection professionnelle prennent imperceptiblement de l'ampleur. Avec l'idée d'être acteur de son orientation et de sa formation, on renvoie vers l'individu la responsabilité de ses engagements et motivations dans, au moins, trois champs : celui de l'orientation, celui de la formation et celui des activités.

Cette séance visera à creuser les conséquences, à plus long terme, de ces pratiques sur les identités professionnelles et à proposer des pistes éthiques pour la formation des adultes.

Dans un premier temps, **Denis CRISTOL** tentera de dresser une cartographie des pratiques « d'introspection professionnelle », leur motivation d'apparition historique, le triangle des 3 champs : formation, orientation et activité professionnelle.

Puis **Nader BARZIN**, *docteur en sociologie et clinical professor of leadership development à HEC*, proposera une mise en perspective sociologique des enjeux identitaires individuels (orientation, transmission, formation, certification, reconnaissance) en lien avec les enjeux collectifs (adéquation emploi/compétence, performance économique, émancipation/responsabilisation)

Pour illustrer ces premières réflexions par un exemple pratique, **Francine RECHOU**, *directrice du développement des ressources humaines de NEXITY et anciennement responsable de projet VAE à la FNAC*, présentera la démarche qu'elle a développée au sein de cette dernière entreprise pour la mise en place de la VAE et les liens avec l'introspection.

Enfin, **une table ronde**, animée par **Cécile de CALAN**, *consultante et fondatrice de la société TransfaiRH et membre de l'AFREF*, fera le point sur les conséquences pour les accompagnateurs, leur profil, la façon d'éviter les manipulations et les difficultés propres à chaque pratique introspective, la façon dont les financeurs appréhendent la question : avec **Denis BISMUTH**, *auteur d'un livre et expert en groupes d'analyse de pratiques managériales* et **Pascale THEOBALD**, *coach et superviseuse – ACTEUS -, titulaire et ex vice-présidente de SF Coach*.

## **Intervention de Denis CRISTOL (*ADVANCIA-NEGOCIA*)**

*ADVANCIA et NEGOCIA sont des écoles de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris respectivement dédiées à l'entrepreneuriat et aux métiers commerciaux. Elles dispensent 2300 jours par an de formation continue à un public de 10 000 adultes.*

### **L'introspection professionnelle**

Les pratiques introspectives se sont développées dans une multiplicité de champs.

La religion est, peut être, l'un des plus anciens terrains d'application avec les pratiques d'examen de conscience, de méditation, de confession ou de retraite.

Les pratiques de santé, les psychothérapies ou les pratiques issues de la psychanalyse en sont un deuxième exemple.

Il y aurait certainement des observations à faire dans le champ des pratiques artistiques, les artistes recherchant ou s'appuyant sur « *l'enfant qui sommeille en eux* ».

L'introspection est aussi un terrain de prédilection de la philosophie.

Le mot « *introspectif* » serait d'origine anglaise et ferait son apparition en France au XIXe siècle dans l'édition du Dictionnaire de l'Académie de 1841. Selon de la GARANDERIE (1989), l'idée d'introspection serait rattachée à la tradition intellectuelle et philosophique de la phénoménologie du XVIIIe siècle. La réflexion sur ses actes est une constante des travaux de LOCKE, HUME et STUART MILL. Un lien s'établit entre introspection et philosophie morale. FREUD se saisit de l'introspection comme révélation de soi et surtout de son inconscient. On pense ici à l'auto-analyse de FREUD. Mais d'autres philosophes tels que SARTRE récusent la possibilité de l'introspection. L'argument est que l'on ne peut être soi-même, objet de sa propre connaissance. On pourrait seulement avoir conscience de soi en agissant et en éprouvant le monde, en donnant librement sens à sa vie. Ainsi « Avoir connaissance d'une pomme, c'est implicitement avoir conscience que l'on a connaissance de cette pomme. Avoir connaissance de soi, c'est, implicitement, avoir conscience d'un objet à propos duquel on a connaissance de soi. La validité de l'une des connaissances implique celle de l'autre ». Enfin, FOUCAULT (2004) explore le souci de soi et l'entretien de soi à partir des pratiques antiques du rapport à soi. Au XXe siècle, les sciences cognitives s'intéressent à la question de l'introspection. C'est, notamment, en y adjoignant une dimension méthodologique et systématique qu'Alfred BINET cherche à étayer les bases scientifiques de la psychologie. Il commence par l'introspection de ses propres filles en les interrogeant régulièrement sur ce qui se passe dans leur tête.

Il est possible de relever l'ensemble sémantique dans lequel s'insère l'introspection comme : la réflexivité, la rumination, la réflexion sur soi, l'autocritique, l'investigation de soi, la vie intérieure, le retour sur soi, l'approfondissement de soi, l'attention ou le souci de soi, le bilan, l'exploration, l'observation de soi, la vue intérieure, la rapport ou la conscience de soi. Plusieurs définitions de l'introspection sont mobilisables telles que « l'analyse du sujet par lui-même » ou « l'observation interne ». Le Petit Larousse (1972) rappelle les origines du latin « *introspicere* » : *regarder dans l'intérieur. Etude de la conscience par elle-même.*

Plusieurs sociologues, GIDDENS (1987) ou KAUFMANN (2007) affirment que la modernité rendrait l'individu réflexif. « *L'homme vit désormais cognitivement en miroir de sa propre vie, il réfléchit, s'analyse jusqu'à transformer son quotidien en objet d'interrogation comparable à l'objet d'expérimentation scientifique en laboratoire* » (Kaufmann 2007, p. 65). Mais ils étayaient difficilement leurs assertions d'observations quantifiées. C'est pourquoi un autre sociologue LATOUR (2007) conteste ce point de vue. Le champ professionnel nous donne l'occasion de vérifier cette question.

L' introspection dont il est question ici est qualifiée de « professionnelle ». Ce choix résulte de l' observation d' un ensemble de pratiques se développant aux confins de trois champs : l' activité, la formation et l' orientation. L' introspection professionnelle se distingue dans ses acceptions formelles, c' est-à-dire utilisant une méthodologie et mobilisant un tiers ; ou bien informelles c' est-à-dire se produisant à propos de la réalisation d' activité. En ce qui concerne les pratiques formelles, elles poursuivent des finalités diverses. Ainsi en est-il de :

- La VAE et la VAP
- Les bilans de compétences, les bilans de compétences approfondis, les bilans de carrières, les bilans d' orientation
- Le coaching, la supervision
- Les évaluations à 360°
- Les groupes d' échange de pratiques
- Les histoires de vies et biographies éducatives

L' essai de panorama des pratiques d' introspections professionnelles se limitera donc aux pratiques identifiées parce qu' elles font l' objet d' un suivi à des fins de politiques éducatives ou formatives ou à des fins de financement.

<b>Année de création</b>	<b>Nom de la pratique</b>	<b>Personnes concernées</b>	<b>Flux annuel</b>	<b>Source de référence</b>
1985	Validation des acquis professionnels	Salariés les moins qualifiés	8 100	MEN (2002)
1986	Bilan de compétences	Salariés (majorité d' employé et de femmes)	50 000	DARES (2005)
	Bilan de compétences approfondi	Demandeurs d' emplois	155 000	
2002	Validation des acquis de l' expérience	Salariés (majorité d' employé et de femmes)	26 000	Rapport BESSON (2008)
Années 80	Coaching individuel	Salariés du CAC 40, cadres, dirigeants, sportifs, créateurs d' entreprises, étudiants	5 000 à 15 000	SF Coach (2005)

Source : D.Cristol 2010

Ces pratiques sont connues et décrites par des ouvrages, des analyses, des articles de recherches. Elles ont en commun de nécessiter un tiers - accompagnateur, conseiller ou coach - s' inscrivant dans une maïeutique, ou des formes d' enquêtes. Elles s' appuient sur des approches variées telles que des approches systémiques, l' écoute (Rogérienne), la process-communication, les inventaires de personnalité, la psychanalyse, la PNL, l' AT, la gestalt ou encore la gestion mentale.

Au-delà d' un tableau des pratiques formelles d' introspection, il convient de relever qu' il existe des pratiques informelles qui échappent à une comptabilisation et qui s' avèrent difficiles à appréhender. Elles sont difficiles à repérer car dispersées, et aléatoires. Plusieurs indices empiriques permettent de les situer à l' occasion d' activités requérant plus spécialement des interactions avec les autres et engageant des apprentissages par essai-erreur. Ainsi en est -il par exemple des activités :

- De management d' équipe,
- Des professionnels de santé,

- Des professionnels du commerce et de la négociation,
- Des professionnels du conseil.

Le « praticien réflexif » de SCHON (1994) est une illustration de pratique informelle d'introspection professionnelle. Dans nombre de cas, cette introspection est contrainte par la situation personnelle à l'égard de l'emploi (perte d'emploi ou mobilité), ou par la nature de fonctions dont les activités s'apprennent peu ou mal en formation initiale.

## **Intervention de Nader BARZIN**

### **Mise en perspective sociologique des enjeux identitaires individuels**

On constate un changement global des repères.

#### **Le monde a changé**

Nous sommes dans un système de globalisation. On le constate à travers la chute de " l'Etat nation ", la construction de l'Union européenne, la libre circulation des personnes.

Les normes de comportement au sein d'une entreprise sont construites à partir de la psychologie des individus mais aussi de déterminants collectifs tels que : la culture nationale, le caractère du groupe, l'environnement etc...Il y a une interaction entre l'individu et l'organisation à laquelle il appartient.

Les acteurs (individus et organisations) développent des stratégies qui sont fonction de leurs ressources.

#### **La structure du monde industriel a changé**

Le poids de la finance prime tous les autres facteurs de globalisation : délocalisation et rupture de la chaîne de valeurs, spécialisation régionale.

Les stratégies de "compétences de base" sont mises sous pression, malgré une destruction de valeurs et au bénéfice de personne.

#### **La nature des hommes a changé**

La société est moins pyramidale. On constate la mort du "père". Il n'y a plus de référence explicite. Tout devient possible. On voit apparaître de nouvelles identités.

On constate donc un développement des approches psychologiques. Mais ces évolutions se heurtent à des limites, particulièrement en France, confrontée à certaines de ses spécificités : état centralisé; industries d'état ; système de classement à vie; structures des grandes écoles et leur castes. La pression identitaire est plus forte en France.

Or, c'est dans ces changements que se forme l'introspection. D'où le développement du coaching mais aussi des pathologies du travail.

On constate une évolution de l'industrie : baisse des marges de profit, disparition de sociétés face à la concurrence; réduction des équipes de travail au dessous de 45, baisse de l'âge de la population. Or, la population aspire à un travail qui lui assure sens, satisfaction et revenus financiers ...

Il se développe un nouveau monde du travail sous l'influence du modèle anglo-saxon.

Si, dans le passé, on évoluait suivant une échelle pyramidale, maintenant on se construit une expertise dans un domaine particulier, on a une passion soudaine pour une idée, on est responsable d'un portefeuille d'expériences.

En terme d'introspection, il faut rêver sur ce vers quoi on veut aller ...une dimension qui n'est pas bien intégrée dans le bilan de compétences : voir ce qu'il y a de l'autre côté.

Il apparaît de nouvelles voies de carrière. La plupart des professionnels s'attendent à changer d'employeurs et de carrières plusieurs fois dans leur vie. D'où, là aussi, le besoin d'introspection pour répondre à leurs insatisfactions (mauvaise carrière en début de vie...) ou aspirations (changement de travail avec l'âge...)

L'individu a la responsabilité de la recherche du sens de son travail ou de sa vie : ce pour quoi, il y a nécessité de faire partie d'une communauté : "Un homme sans l'autre est mort"

Pour rechercher de nouvelles identités professionnelles, il faut savoir gérer ses peurs du changement, être capable d'évaluer son travail courant, d'entrer dans une spirale d'auto-évaluation (processus essai-erreur), découvrir les multiples possibilités de "soi", essayer d'acquérir des qualifications utiles. D'où l'importance, là aussi, de l'introspection.

Les nouvelles théories de management viennent de l'est des Etats-Unis et leur impact est mondial. Mais il est évident qu'en fonction des cultures locales, l'adaptation de cette culture managériale mondiale va poser des problèmes.

Après cette vision globale, une mise en perspective est nécessaire :

- l'introspection professionnelle a-t-elle le même sens si on est obligé de faire un bilan de compétences pour assurer sa reconversion ou si l'on est dans une phase de prise de fonction?
- La dimension interculturelle est-elle la même pour un autrichien, un français ou un américain?
- La vision d'un problème est-elle similaire pour un ouvrier ou un dirigeant?

Trois points à souligner :

- Interrogation et travail
  - toute interrogation est avant tout une interrogation sur soi
  - le travail est une extension de soi même
  - la seule réalisation de soi est à travers le travail
  - les êtres humains n'ont pas d'identité mais ils se reconstruisent. Ce sont les transformations partielles de ces identités qui sont à l'origine des interrogations.
- Le répertoire de compétences
  - A quoi correspond-t-il : une vision d'un changement de soi ou la connaissance du changement de nature de l'industrie
  - Plus de compétences ou des possibilités externes
- La dimension interculturelle
  - les industries et les forces du travail du monde occidental sont sous la même pression. Mais avec une meilleure flexibilité aux Etats Unis et des inerties culturelles différentes suivant les pays
  - sans une réaction, un mouvement vers le modèle américain mais avec des solidarités entre petits groupes

## **Débat avec la salle**

**Question :** *N'y a-t-il pas un désengagement du travail au profit de l'associatif ?*

**Réponse :** l'associatif est aussi une forme de travail (comme l'art ou la peinture). Le travail correspond à quelque chose que l'on fait par la pensée ou le geste

**Question :** *Vous avez parlé de réalisation par le travail mais il y a différentes formes de travail...*

**Réponse :** le travail est une extension de soi. L'introspection est faite pour donner du choix.

**Question :** *Vous avez dit que les individus n'ont pas d'identité. Comment comprendre cette phrase?*

**Réponse :** L'identité on la construit et on l'adapte

**Question :** *Vous donnez beaucoup d'importance au mot "sens". Pourquoi?*

**Réponse :** en management, je mets beaucoup l'accent sur le sens. Le sens est souvent donné par les activités que l'on fait. Par exemple, le mot pierre n'a pas le même sens pour quelqu'un qui déplace une pierre et celui qui construit des cathédrales.

**Question :** *On est à une étape "individualiste" après une étape de "collectif". Quelle sera la prochaine ?*

**Réponse :** Il y a une réflexion aux Etats-Unis et en Europe sur le "jusqu'où peut-on aller dans l'individualisme". Le besoin d'appartenance est un facteur d'extrême importance. Il faut donc trouver de nouvelles formes d'appartenance.

**Question :** *La dimension "dynamisation" est importante. Quels sont les freins au dynamisme personnel des salariés? Et quelles sont les actions menées par les entreprises pour dynamiser le personnel ?*

**Réponse :** le dynamisme, tout le monde le souhaite mais il ne faut pas nier que des facteurs le freinent comme l'organisation, par exemple. Une des choses à faire se situe probablement au niveau du micro groupe ou de l'équipe pour trouver le sens et la manière de s'exprimer sur ce sens

**Question:** *comment convaincre les managers de valoriser leurs collaborateurs*

**Réponse:** C'est un point important. Il y a des études de cas qui existent. Mais le point clé est probablement l'introspection du manager.

## **Intervention de Francine RECHOU (*Nexity et antérieurement FNAC*)**

*Filiale du groupe PPR, la FNAC est leader dans la distribution de biens culturels et de loisirs. Elle propose, dans un espace unique, un assortiment de six produits : livres, disques, micro-informatique, son, vidéo et photographie. Fortement implantée en France, où elle dispose à fin 2008 de 81 magasins, la Fnac se développe également à l'international où elle dispose de 145 points de vente répartis dans sept pays : la Belgique, l'Espagne, l'Italie, le Portugal, la Suisse, la Grèce et le Brésil.*

### **La VAE, facteur de construction de l'identité professionnelle**

**Francine RECHOU** précise, en introduction, que le développement de la VAE à la FNAC est lié à une double opportunité : législative certes, mais aussi celle d'un contexte d'entreprise.

Il faut rappeler, en quelques mots, l'histoire de la FNAC. Comme l'a dit le sociologue Georges LEWI, (voir bibliographie), une entreprise vit trois temps : le temps de l'héroïsme, le temps de la sagesse et le temps du mythe. Dans les années 2000, la FNAC est dans cette troisième phase (née en 1954, elle entre dans sa cinquantième année en 2004). Etre vendeur à la FNAC, c'est être vendeur et vecteur de culture.

Mais l'entreprise se trouve attaquée car les consommateurs ont changé et la concurrence s'est renforcée.

Un malaise se développe au sein de l'entreprise sur le rôle de cette dernière. Un projet d'entreprise est donc lancé en 2005 : "100% client". Un projet métier est mis en place avec référentiel métier, entretien d'appréciation et politique de mobilité.

Dans ce cadre, il est décidé de développer la VAE pour lutter contre le sentiment de perte de repères des salariés. L'investissement dans la VAE joue un rôle important dans la construction identitaire car il est la convergence de l'histoire de la personne avec les problématiques spécifiques de l'entreprise, à travers un réseau d'acteurs et la mise en œuvre des valeurs affichées.

La DRH a donc lancé en "appel d'offres", le projet d'accompagner des salariés à travers la VAE, autour de l'accroche « vos compétences méritent bien un diplôme ». En 1<sup>ère</sup> année, 2 promotions sont lancées (20 personnes) pour la préparation des diplômes de bac et BTS : 150 candidats se sont déclarés !

Il a donc fallu mettre en place un système de sélection basée sur des entretiens. Ils ont révélé que les motivations principales étaient liées à des raisons personnelles (réaction vis-à-vis de membres de la famille parfois plus diplômés, besoin de « réparation » par rapport à des échecs scolaires antérieurs).

Selon **Francine RECHOU**, la mise en place de la VAE correspond à une véritable archéologie (ou gestation) mentale sur ...9 mois.

Le processus peut être décomposé en plusieurs étapes pour le candidat à cette démarche volontaire qui est souvent initiée par la perception que "mes compétences méritent bien un diplôme":

- Nécessité d'une "excavation " des acquis
- Analyse des acquis, constitution de critères
- Formalisation (techniques d'organisation, hiérarchisation...)
- Transmission (à l'écrit et à l'oral)
- Jury VAE
- Capitalisation, renforcement du sentiment d'appartenance, valorisation des acquis de l'expérience, développement de compétences, appétence pour se former et "bouger" et ...diplôme .

La VAE participe pleinement à la prise de conscience de l'identité professionnelle de l'individu et comme le dit Daniel PEMARTIN (*voir bibliographie*)"... à lui donner toute sa dimension fonctionnelle de réassurance et de protection"

La VAE est un outil mobilisable pour sécuriser les parcours suivant trois axes :

- Sécurité de l'emploi : garder un emploi déterminé chez un employeur déterminé;
- Sécurité de revenu : possibilité d'obtenir un revenu tout au long de la vie (notamment hors période d'emploi).
- Sécurité d'emploi et d'employabilité : possibilité de détenir un emploi (pas forcément chez le même employeur) et de ne pas être au chômage.

La VAE doit être liée à la formation tout au long de la vie. C'est un moyen d'accompagner les personnes pas seulement pour une adaptation immédiate au poste mais lui permettre de quitter la collectivité à laquelle elle appartient pour exercer ailleurs.

Mais la Vae est aussi un véritable moteur au sein de l'entreprise :

- Elle met en réseau un ensemble d'acteurs internes et externes à l'entreprise
- Elle permet d'établir un portefeuille de compétences
- Elle facilite l'émergence des trois degrés d'individualisation décrits par Philippe CARRE (*voir bibliographie*) : logique d'apprentissage, logique de compétences, logique de coresponsabilité.
- Elle fait émerger des opportunités d'évolution, d'enrichissement des tâches et souvent une appétence des salariés à se former et...à bouger

En conclusion, **Francine RECHOU** précise que la question du manager développeur reste posée.

## Débat avec la salle

**Remarque d'un participant** qui a assisté à une remise de diplôme VAE à la Sorbonne : il a été marqué par la charge émotionnelle émanant des participants, des familles et des représentants des entreprises. Pour avoir réalisé un benchmark auprès d'entreprises faisant un effort pour développer l'employabilité, il a été frappé par une espèce d'étincelle qui libérait les personnes.

*Qu'en pensez-vous ?*

**Réponse** : A la FNAC, le processus de maturation a duré environ 9 mois. Les participants devaient présenter leur parcours au début du processus puis à la fin des 9 mois. A ce terme, le choix de ce parcours se traduisait de manière plus constructive, articulée, « intelligente » : Ils devenaient réellement acteurs de leur vie.

**Question** : *Ce type d'accompagnement de véritable introspection professionnelle n'est-il pas rare?*

**Réponse** : Il est rare, certes, et il est possible à la fois car il y a un double accompagnement (coaches internes et Education nationale, CFA ou université). C'est un facteur de réussite car l'individu appartient à l'histoire de l'entreprise.

**Question** : *Comment les personnes ont elles été sélectionnées et combien de personnes concernées?*

**Réponse** : Il y avait à minima le critère de 3 ans dans le métier en lien avec le diplôme visé et le critère de faisabilité (impact sur la vie privée). Depuis 2005, 350 personnes se sont inscrites et 300 ont été diplômés du niveau bac à bac +5.

**Question** : *Y-a-t-il eu mesure des gains de productivité et un impact salarial ?*

**Réponse** : Le contrat passé avec les personnes était très clair: prise en compte financière de la totalité de l'accompagnement (frais pédagogiques, frais d'inscription et déplacements) mais c'était un projet personnel qui ne donnait pas accès systématiquement à un autre poste. En matière de productivité, nous n'attendions pas de gain.

**Question** : *Quelle était la position de la Direction Générale ?*

**Réponse**: le PDG à cette époque était Denis OLLIVENNES. Il était très sensible au développement des hommes. Il voulait redonner de la fierté aux salariés de la FNAC. Dans ce cadre, Il a trouvé le projet "génial"!

## Table ronde, animée par Cécile de CALAN

Avec **Pascale THEOBALD**, *coach et superviseure – ACTEUS -, titulaire et ex vice-présidente de SF Coach* et **Denis BISMUTH**, *expert en groupes d'analyse de pratiques managériales ;*

► **Question de l'animatrice** : *L'introspection d'une personne avec un coach, n'est ce pas une démarche thérapeutique voire psychanalytique ?*

**Pascale THEOBALD** souhaite réagir à la présentation faite sur la mise en place de la VAE à la FNAC, Elle rappelle que l'importance donnée au diplôme - fierté de ceux qui en possèdent ou qui en acquièrent - est une exception française. Les projets VAE, pour ceux qui entrent dans cette dynamique, sont des projets personnels qui ne s'analysent pas en termes de rentabilité mais de fierté.

Pour éclairer l'importance de l'investissement sur la VAE à la FNAC, on nous a dit que 350 personnes se sont inscrites et 300 ont été diplômées. Ces résultats sont à mettre en perspective avec les chiffres nationaux : chaque année, 78 000 personnes environ s'inscrivent à une VAE et 26 000 arrivent à un diplôme.



Au-delà de la VAE, il y a des histoires personnelles. D'où l'introspection nécessaire (pour qui, pourquoi vais-je mener ce projet?..).

Dans les démarches d'introspection auxquelles elle est confrontée, en tant que coach, Pascale THEOBALD insiste sur le fait que le coaching n'est pas une approche thérapeutique. C'est une interrogation sur la place de l'individu et de l'entreprise et leur interaction.

**Denis BISMUTH**, estime dangereux de mettre dans le champ social, le champ de l'intime. L'intervention dans l'entreprise doit rester sur le travail. Il est conduit à animer des groupes d'analyse de pratiques avec du "middle management". La question porte sur que vient faire l'introspection et pourquoi dans le champ social.

Dans le management, il faut former les personnes à la compétence du savoir-être, une méta compétence. Il y a donc mise en jeu de l'individu. Ceci, la formation ne sait pas le faire. D'où le développement du coaching. Le coaching est une réponse individuelle à une demande sociale de développement de savoir-être, mais il manque, avec le coaching, une dimension collective pour avoir un effet formatif.

► *Question de l'animatrice* : *N'est- on pas actuellement en France dans une démarche consistant à mettre des coaches partout pour former les managers? Quelles pratiques dans les autres pays ?*

**Pascale THEOBALD** pense que mettre des coaches partout poserait question.

Il faut rappeler que le coaching d'entreprise, c'est le coaching d'un individu dans une entreprise. Il doit y avoir un double contrat : avec l'individu et avec l'entreprise

Il est vrai que le recours au coaching est moins prévalent dans les autres pays mais les modalités sont différentes et plus pragmatiques.

**Denis BISMUTH** : en France, la démarche est de professionnaliser plus que de former: On cherche à apprendre à quelqu'un comment il s'y prend. On cherche à travers l'analyse de pratiques à "créer de la conscience".

► *Question de l'animatrice*: *On voit bien l'intérêt de ces démarches qui vont vers l'individu mais n'y a-t-il pas aussi des risques ?*

**Denis BISMUTH** : plus on autonomise l'acteur, plus il devient pleinement acteur. Le risque est donc que le management supérieur voit d'un mauvais œil l'autonomie croissante du management inférieur.

**Pascale THEOBALD** pense qu'il y a un risque lié à la pratique elle-même d'introspection. Le risque est une psychologisation de "comptoir". On peut être confronté plus à du développement personnel qu'à la mise en œuvre d'un contrat de confiance.

Un autre risque est le manque de professionnalisme de ceux qui travaillent dans la relation "duale".

Les coaches ne sont pas des managers en fin de carrière comme le veut souvent la caricature. Le métier de coach est un métier qui s'apprend. Il y a nécessité d'une réflexion sur le savoir-être et une obligation d'être en supervision pour être soi même dans une chaîne d'introspection

Enfin, le dernier risque perçu est celui de l'intrusion de l'environnement dans la relation duale coach/individu.

**Denis BISMUTH** : dans un groupe d'analyse de pratiques, il y a de l'espace entre l'espace intime et l'espace professionnel.

**Nader BARZIN** indique qu'il assure aussi la fonction de coach. Sous forme de boutade, il évoque la différence entre coach et psychothérapeute : on peut être coach tout de suite, pour être psychothérapeute, il faut une vie !!

► **Question de l'animatrice:** *On nous a dit que deux accompagnateurs internes de la FNAC se sont engagés dans une formation de coach. Pensez vous qu'un manager puisse être coach?*

**Denis BISMUTH** rappelle que les outils du coaching sont des outils d'influence. Mais ce contrat d'influence est faussé s'il est utilisé par des personnes en situation d'influence hiérarchique. Donc, pour lui, le manager coach est une imposture.

**Pascale THEOBALD** pense elle aussi que le manager coach n'existe pas mais il peut y avoir des managers développeurs des ressources du salarié

► **Question :** *Comment acquérir des compétences de coach?*

**Denis BISMUTH** pense qu'accompagner quelqu'un suppose des compétences d'accompagnement qui s'apprennent. De même qu'être accompagné suppose des compétences : l'acte de "réfléchissement" est un acte qui s'apprend.

► **Question :** *On parle de coaching depuis le début de cette table ronde. Mais finalement, c'est quoi le coaching car on ne peut nier qu'il y a un marché?*

**Denis BISMUTH :** pour l'accompagnement individuel, il n'y pas que le coaching mais d'autres manières : mentoring, tutorat, etc...

Un coach a une position d'aide : celui que j'accompagne « sait » mieux que moi

► **Question :** *Tout haut manager a des conseillers. Est-ce du coaching?*

**Denis BISMUTH :** il ne faut pas confondre le coaching "orthopédique" ou "pompiers" avec le coaching qui permet une prise de conscience de son identité professionnelle avec ses limites.

En conclusion de cette matinée, **Denis CRISTOL**, après avoir remercié les intervenants et les participants pour la qualité des débats, essaie de dégager quelques pistes de réflexion :

- La modernité crée un contexte d'éclatement de références. D'où la nécessité de recherche de sens.
- Le social et l'organisationnel ne peuvent se résoudre dans le psychologique
- Dans le coaching, il est important de définir le contrat et le cadre
- Il faut une vigilance sur l'ego building (moi et le projet)
- Il ne faut pas oublier qu'on vit avec les autres
- Si on souhaite développer la réflexivité, il faut savoir qu'on ne peut le faire seul. La problématique d'introspection va de pair avec l'accompagnement
- Il ne faut pas oublier que certains ont des capacités langagières réduites : existe-t-il un coaching pour eux ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Daniel PEMARTIN:** La compétence au cœur de la GRH 2005 éditions management et société

**Georges LEWI:** Branding Management - La Marque, De L'idée À L'action 2007 Pearson Education –

**Pierre VERMERSCH :** L'entretien d'explicitation, 1994 ESF Paris

**Denis BISMUTH :** Analyse Des Pratiques De Manager 2005 Hermès

**Philippe CARRE, André MOISAN:** la formation autodirigée, aspects psychologiques et pédagogiques et l'auto formation fait social 2002 Savoir et formation L'Harmattan

**François DE SINGLY:** Les Uns avec les autres Quand l'individualisme crée du lien 2003 Armand Colin

**Daniel PEMARTIN:** La compétence au cœur de la GRH édition EMS

**Christophe DEJOURS,** L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation, 2003, édition INRA.

**François DELIVRÉ,** Le métier de coach, spécificités, rôle et compétences, 2004, EYROLLES, éd. d'Organisation.

**Olivier DEVILLARD,** Coacher : efficacité personnelle et performance collective, 2005, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition.

**Pauline FATIEN** « Des ambiguïtés des mots. Maux du coaching » et De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du je(u), 2008, HEC PARIS

**Roland GORI et Pierre LE COZ,** L'empire des coachs, Une nouvelle forme de contrôle social, 2006, Albin Michel.

**Jean PAGÈS,** Le coaching avec la méthode, Appreciative Inquiry, EYROLLES, éd. d'Organisation.

## **WEBOGRAPHIE**

ACTEUS <http://www.acteus.com/>

Site de Nader BARZIN <http://www.nader-barzin.com/>

Site de Denis BISMUTH (Métavision): <http://www./metavision.fr>

Société Française de Coaching <http://www.sfcoach.org/>

**Auteurs du compte-rendu :** Jacques PEVET, délégué AFREF

**Contacts :** Jacques PEVET ; Françoise CORFA

**Responsable du thème :** Denis CRISTOL