Accompagner dans le contexte professionnel du SHN : de quoi parle-t-on ?

« Toute définition est une expérience » Bachelard, 1973

La « vraie » définition de l'accompagnement est sa pratique

philippe.fleurance@insep.fr – sylvie.perez@insep.fr

Octobre 2009

Intentions de la présentation : construire un monde partagé pour la formation

- (1) Pour introduire, quelques affirmations allant de soi mais qu'il convient d'examiner
- (2) Accompagnement professionnel, tenir conseil, supervision, tutorat, soutien, mentorat, parrainage, partenariat, aide, entraide, médiation, coaching, groupe de rencontre du travail, retour d'expérience, … un peu de sémantique
- (3) L'intelligence de la complexité comme ressource de l'accompagnement
- (4) La question des dispositions et du facteur humain dans le travail
- (5) Un institut de l'accompagnement spécifique au SHN ancré dans la culture du haut niveau ?
- (6) L'évaluation des impacts et la valeur ajoutée de l'accompagnement…

Mon expérience … pour me situer dans le « travailler ensemble »

- Animateur, entraîneur (régional), professeur EPS, conseiller pédagogique
- Chercheur en psychopédagogie 1980 à 1991
- Responsable du laboratoire de psychologie et d'ergonomie du sport de 1991 à 2004
- Co-responsable de l'Unité Etude Ingénierie Innovation 2004 à 2009
  - … quelques accompagnements d'athlètes, entraineurs et managers …
  - … quelques articles , ouvrages et organisation de débats, séminaires, colloques …

- Cette évolution renferme une cohérence qui ne relève pas d'un simple éclectisme méthodologique et/ou théorique

- Réflexion principalement marquée par les sciences humaines et sociales (SHS) dans trois communautés de référence
  - Association pour la Recherche Cognitive (ARCO) : Enaction et sciences cognitives
  - Approches dynamiques et complexes en SHS (Institut des Systèmes Complexes Paris Ile-de France et Association MCX RIC)
  - Environnements informatiques pour les apprentissages humains et professionnels (EIAH)

Mon expérience … pour me situer dans le « travailler ensemble »

- Musicienne et sportive… !
- Educatrice sportive en tennis et HB, entraîneur minimes et cadettes en HB (1985-1991)
- Professeur d'EPS, responsable d'une classe promo HB (1991-1995)
- Travail de recherche et d'accompagnement professionnel (1992-1998)

  - Mémoire de maîtrise sur « Le duel tireur-gardien en HB »

  - Thèse doctorale: « Vers une approche ergonomique en enseignement de l'EPS »

  - Responsable de l'analyse des pratiques professionnelles à l'IUFM et de la formation continue professionnelle des enseignants d'EPS
- Maître de conférences en Sciences Humaines en STAPS et à l'IUFM (1998-2002)

  - Travail d'accompagnement de l'entraîneur et des athlètes de l'Equipe de France féminine de Squash (2001-2004)
- Enseignant-chercheur en Sciences Humaines et Sociales à l'INSEP (2002-2009…?)

  - Co-responsable du Diplôme de l'INSEP et de l'Unité Etude Ingénierie et Innovations du DOFE

Un axe fort de notre travail : « l'épistémologie de la pratique »

- **Le monde dans lequel nous vivons peut être vu beaucoup plus comme façonné par l'homme, c'est-à-dire « artificiel », que comme un monde naturel** (biologique, physique, mécanique,…):

  « les phénomènes artificiels, ou artefacts, sont comme ils sont parce qu'un système est façonné par ses buts ou par ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit. » (H. Simon 1996).

- Au nom de l'objectivité de la science - du savoir, **l'activité humaine « réelle » est souvent occultée – considérée comme transparente : trou épistémologique !**
  - Génère des faux problèmes, des dualités qui bloquent l'esprit dans des non compréhensions de contenus et de sens

- **Le travail épistémologique cherchant à poser les « bonnes » - i.e. pertinentes - questions apparait essentiel à la pratique**
  - Cela ne consiste pas à dire que les choses ne sont pas bien comme elles sont. Cela consiste à voir sur quels types d'évidences, de familiarités, de mode de pensées reposent les pratiques que l'on accepte.

1. Pour introduire… quelques affirmations allant de soi mais qu'il convient d'examiner

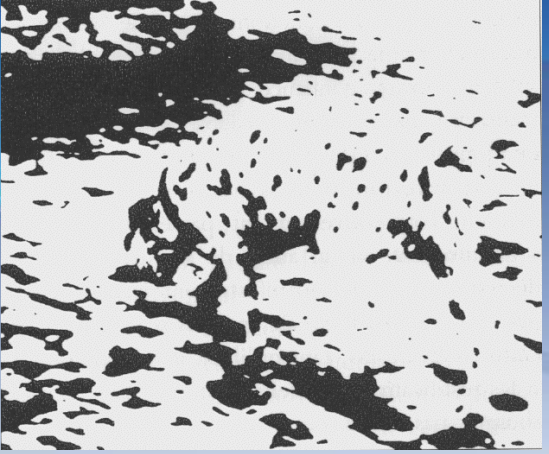
Questionner le sens commun pour … ?

A.Bourdelle

« Je vous conseille de faire ceci … »

« Je sais - pour vous - ce qu'il convient de faire alors je vous indique qu'il faut le faire … »

- Comment je « sais » ? …
  - « Comment savons-nous ce que nous croyons savoir » ; la connaissance : une substance que l'on s'échange ?
- Qu'est ce qui m'autorise à prescrire ou proscrire ? …
  - Mon expérience m'autorise-t-elle à transmettre un « one best way » ? Ou à proscrire ? Criticité de certains paramètres / risques ?
  - La science dans la logique de la « science appliquée » ?
- Ce qui a du sens pour moi en a-t-il pour vous ? …
  - « La carte n'est pas le territoire » : le sens n'est pas donné à priori, ni représenté, … ?
- Quelle vision du rapport entre la prescription et le faire réalisé en contexte ?
  - Agir : est-ce délibérer, puis décider, puis accomplir ? L'action, l'application d'un plan ou … ?



« Fais comme moi, je vais te montrer… »

- **Il y a donc toujours quelqu'un qui sait à ma place ?**
  - La posture de « l'expert » : illusion de la séparation entre un acteur qui agit et une expertise qui « dit » une réalité neutre ? Mais alors mon expérience … ?

- **Montrer ?**
  - Que puis je montrer ? Quels types de modèles offrir à autrui, et comment les proposer surtout à plus novice que moi ?

- **Imiter ?**
  - Reproduire le comportement d'un autre individu est dévalorisé … mais l'imitation apparait être un processus naturel du vivant … ? (survie, ……l'empathie et les neurones miroirs)

« Tu n'aurais pas du faire ceci … »

- **Comme observateur qu'ai-je pu percevoir de la situation ?**
  - La perception peut elle être découplée de l'agir ?
  - Le produit ne résulte-t-il pas du mode observation lui-même ?

- **Serais je un observateur idéal, omniscient ? …**
  - Suis-je vraiment un « observateur objectif » ? Construisons nous des subjectivités partagées ? Question de point de vue ?

- **Quelles actions je mets en avant ? …**
  - Ne verrais je que ce que je m'attends à voir ? Ou suis-je disponible pour les signaux « faibles »

- **Que puis je attendre - vis-à-vis de l'action à venir - de cette évaluation issue de l'action passée ?**
  - Question de mémoire : la mémoire comme bibliothèque « localisée » dans le cerveau ? Et/ou la « mémoire en acte » et se souvenir consiste à dérouler ce processus dans des circonstances, objets, relations, …données ?

« Dis moi, je t'écoute »…

- **Et pourquoi me parlerait-il ? …**
  - autorité et/ou confiance … construite ?
- **Qui parle pour qui ? …**
  - un acte de parole est toujours adressé dans un contexte singulier ; quel est ce contexte ?
- **Que puis je dire ? …**
  - suis-je omniscient sur moi, sur les autres, sur la situation ?
  - ressentir, décrire, interpréter : quelle conscience puis je avoir de mon expérience ?
- **Verbaliser : quelle mise en mots ? …**
  - dire : un rapport problématique à l'expérience
  - et faire dire : « l'expertise » est muette !
- **L'action-récit est temporelle et temporalisante, contextuelle…**
  - quelle « vérité » reconstruite ?
- **Je t'écoute … je ne fais que t'écouter ? ..**
  - Quels sont les données factuelles support du dialogue ? dans quel dispositif ? Quel dialogue ?

« Il y a ce que je dis … comment je le dis, … quand je le dis, … »

- **N'y a-t-il pas plus dans le message que ce que je dis explicitement ?**

- **Ce que je ne dis pas a-t-il autant – plus ? – de valeur que ce que je dis ?**

L'expression se fonde-t-elle que sur des productions verbales ?

Si elle repose également sur d'autres modes sémiotiques, tels que les schémas, les dessins, la disposition des objets dans l'espace, les postures corporelles et les conduites gestuelles alors comment considérer ces différents modes ?

« Ce que tu as fait n'est pas bien … »

- **Jugement moral et normatif sur l'action ?**
  - « ce qui doit être » : je raisonne en vue d'accorder l'action que je vois aux principes qui sont les miens

- **Débat de normes et de reconfiguration des normes dans l'action ?**
  - « ce qui vaut, ce qui est important » i.e. « l'action qui convient » dans la contingence pluridéterminée du faire

- **Alors « conseiller la personne » ? Et/ou « conseiller la situation » ?**
  - Comment sont produites les reconfigurations des normes ? Ces normativités intermédiaires sont-elles stables ou bien sans cesse retravaillées, renégociées, redéfinies selon l'action en situation et les temporalités propres à chaque acteur ? Comment les acteurs impliqués participent-ils à l'élaboration de dispositifs permettant la réactivité, les interactions, les échanges, les ajustements aux attentes et aux cours d'action ?

En conclusion du (1)

- **Derrière les bonnes intentions d'aide à autrui, des questions essentielles se posent concernant « l'épistémique – l'éthique – le pragmatique » de l'accompagnement**
  - D'où la professionnalisation et la formation
    - **Le pire ennemi du conseil, c'est le conseiller lui-même** qui ne considère pas utile, nécessaire de se former à la spécificité de l'accompagnement - du tenir conseil. Alors, il bricole avec des emprunts théoriques inadéquats et à la « mode ».
- **Questionner la relation d'aide classique définie essentiellement à partir du schéma de la réparation/du manque** (cf. psychologie du sport) pour
  - Jeter les bases d'une « aide à la relation » d'accompagnement
- **Une nécessaire distanciation avec les solutions toutes faites et les méthodes « clés en mains » …**
  - Comment maîtriser le stress ? Comment anticiper et gérer les conflits ? Comment être leader… ? Comment ? Comment … ? Ces solutions pour intéressantes qu'elles soient sont elles valables dans toutes les circonstances, cultures et contextes ?

2. Accompagnement, tenir conseil, supervision, tutorat, soutien, mentorat, parrainage, partenariat, aide, entraide, médiation, coaching, groupe de rencontre du travail, retour d'expérience, … Un peu de sémantique

Nombreux termes porteur de sens … si différents ?

Tenir conseil

- **« Délibérer pour agir – agir pour délibérer » donne l'axe fondateur de la réflexion**
  - Le sens retenu n'a rien à voir avec donner des conseils et pas davantage avec la mode anglo-saxonne de mélanger psychothérapie et conseil.

- **Il convient de restituer à ce mot son sens fort originaire.**
  - Si l'usage banalisé a privilégié le sens d'avis, d'indications données à quelqu'un sur ce qu'il doit faire (mais même dans ce cas peut-on conseiller sans délibérer ?), on a oublié les autres sens de délibération, dessein, projet, résolution mûrement pesée et aussi réunion de personnes qui délibèrent.

- **Tenir conseil est une démarche visant à** :
  - la création d'une communication dialogique ;
  - la recherche méthodique et plurielle du sens d'une situation qui pose problème ;
  - le travail du sens du temps (moment, rythme, horizon temporel), pour l'élaboration d'une décision/action fondatrice d'un cours action sensé, responsable et autonomisant

Dé-marche : Accompagner ?

- **Le verbe accompagner porte à la fois la marque d'un mouvement et une action** : aller, marcher avec quelqu'un.

- **La notion d'accompagnement renvoie aux métaphores du voyage.** Elle inclut l'idée d'une association, d'une présence, d'un engagement dans une action commune. L'accompagnateur doit « être avec » et non « agir à la place de ».

- Cette définition large de l'accompagnement « se joindre avec quelqu'un / pour aller où il va / en même temps que lui-même » précise le sens selon trois dimensions :
  - **relationnelle** sur le mode d'une connexion : se joindre à quelqu'un ;
  - **temporelle** sur le mode de la synchronicité : être avec en même temps ;
  - **spatiale** sur le mode d'un déplacement : pour aller où il va.

- **C'est une posture modeste** : elle renvoie aux idées d'être à côté de, de mettre en valeur une autre personne, de rendre service ; de se mettre en retrait ; d'être en second plan.

« Coaching »

- Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses nécessités professionnelles pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. Dans un contexte précis et professionnel, d'une durée déterminée à l'avance, avec une direction de travail. En respectant la parité *(SF Coach)*

- Le coaching c'est la nouvelle pédagogie des talents. C'est accompagner une personne dans un moment-clef de sa vie professionnelle, dans une relation de parité indispensable pour amener le client vers l'autonomie (auto-apprentissage, auto-évaluation et auto-génération de solutions) et dans un contexte précis. *(Mediat-Coaching)*

- Le coaching c'est l'accompagnement d'un manager ou d'une équipe favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise. *(Syndicat Syntec des conseils en évolution professionnelle)*

- Le coaching est l'accompagnement d'un individu ou d'une équipe qui s'est engagée à une performance même dans des conditions très changeantes et souvent presque chaotiques. Le coaching est orienté vers les résultats sans perdre de vue l'équilibre des gens et des situations. Il utilise la compétence déjà présente et participe à son actualisation. *(www.coachingmanagement.com)*

- Etc…

Évitons les visions autoréférentes entre sport et entreprise

- C'est l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne.... Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures. *(Vincent Leehnardt - Les managers porteurs de sens - INSEP)*

- Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur. *(John Whitmore : Coaching - Maxima)*

A.Bourdelle

Et d'autres termes voisins…

- **Le « counselling » mais aussi « soviet » !**
  - Son univers sémantique est celui du conseil et de l'aide, de la guidance et de l'assistance dans un processus de développement : **« Des consultations directes avec un individu en vue de l'aider à changer ses attitudes et son comportement »**

- **Le conseil et la consultance**
  - Traditionnellement, pour donner avis ou conseil, il convient de consulter. Le consultant est généralement un « expert » (médecin, avocat, etc.) à qui l'on expose un cas ou une situation. En contribuant à la pratique de consultance, le conseil consiste donc à **« accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème ».**

- **Le tutorat, l'apprentissage et la socialisation**
  - La conception traditionnelle du tutorat a cédé la place à une conception dans laquelle le tuteur a une fonction non pas de modèle mais de **« facilitateur ».**

- **Le mentorat et la solidarité entre génération**
  - Le mentor fait partie de ces figures d'accompagnement qui se justifient par le fait qu'un individu ne peut se développer par le seul contact avec des pairs ; il a besoin d'être au contact des **« aînés ».**

- **Le compagnonnage et l'idée de transmission « non formelle »**
  - L'accompagnement y est caractérisé par une **relation entre maître et novice**, selon le mode de la solidarité intergénérationnelle et de la filiation spirituelle. L'accompagnement, dans ce contexte, s'appuyant sur l'exemplarité, consiste à aider chacun à « s'élever », à la fois sur le plan de l'autonomie responsable et sur un plan spirituel afin de pouvoir, à son tour, transmettre.

- **Le parrainage**
  - Il s'agit de permette à deux personnes que généralement tout sépare (l'âge, l'expérience, la culture, l'origine sociale…) d'entreprendre une démarche sur la base d'une relation de confiance. Le parrainage entre un adulte expérimenté et un jeune dépourvu de **« réseau relationnel »** doit permettre au second l'accès à un univers socioprofessionnel dont il est plus ou moins éloigné.

Groupe de rencontre du travail, Retour d'Expérience

- **Multiplier les lieux de débats autour de l'activité**, parce que ce sont des réservoirs d'énergie insoupçonnés pour se former et progresser, individuellement et collectivement.

- **L'approche ergologique tente de retrouver dans chaque circonstance d'activité un foyer de « renormalisation »**
  - chacun d'entre nous, dans le quotidien de son travail, peut se découvrir lui-même et découvrir les autres non pas comme simple(s) exécutant(s) d'une consigne et d'une procédure (soumission totale à des normes) mais plutôt comme acteur(s) d'une mise en œuvre en partie originale, une « renormalisation »
    - actualisation des normes par quelqu'un, ici et maintenant dans les dilemmes de l'action

- **Retour d'expérience** rôle du retour d'expérience dans la maîtrise des risques et des situations complexes

- **Les « jeux »** de modélisation/simulation : « la modélisation d'accompagnement » (CIRAD) - le cercle méthodologique de Moscou (Chtchedrovitski) - la recherche participative (INRA) - etc.

Accompagner, tenir conseil … : **Délibérer chemin faisant pour agir au mieux ?**

- **Une relation humaine** dans laquelle « une personne / un collectif reconnu voire institué » tente d'aider « un entraîneur / un collectif au travail inséré dans une organisation » à résoudre les diverses questions professionnelles auxquelles il doit faire face ;

- **Un espace de dialogue et un soutien** social (perçu) : soutien informatif, soutien d'estime, soutien émotionnel, …

- **Une légitimité** à accompagner et **des compétences professionnelles**

- **Une ingénierie de l'accompagnement « en acte » (à construire chemin faisant)**
  - Penser les dispositifs de l'accompagnement comme « entre-deux »
  - Situer le rôle de l'ingénierie comme interface cohérente entre les actions d'accompagnement (méthodes, procédures, instrumentations, …) et les visées de la formation,
  - Une ingénierie « impliquée » Pas de curriculum caché !

En conclusion du (2)

« Be yourself ! »
Se poser des questions anthropologiques sur:

l'homme au travail
l'action
la performance
le vivre ensemble
le bien commun
notre civilisation et son devenir
(E. Morin, 2006)

A.Bourdelle

3. L'intelligence de la complexité comme ressource de l'accompagnement

Une nécessaire réflexion épistémologique sur les sciences - les activités pratiques – les systèmes d'aide

Entraînement et gouvernance en SHN : une activité finalement énigmatique

- **Les figures contemporaines du SHN** - entretenues par les médias et certains sportifs et/ou entraineurs eux-mêmes, sont devenues familières et évidentes, mais en même temps sujettes à caution, consuméristes, etc.

- Malgré d'innombrables articles en sciences du sport, **l'impact de l'entrainement sur la performance, son guidage et la performance elle-même reste énigmatique**

  - Insuffisance de la recherche ou dimension irréductible ?

- **La façon dont on parle du sport « médiatiquement » et « scientifiquement » masque un long et complexe processus expérientiel de construction individuelle et sociale de l'excellence sportive qui n'est pas explicite – transparent - à priori.**

  - La question de la genèse, du temps long, du développement, de l'expérience

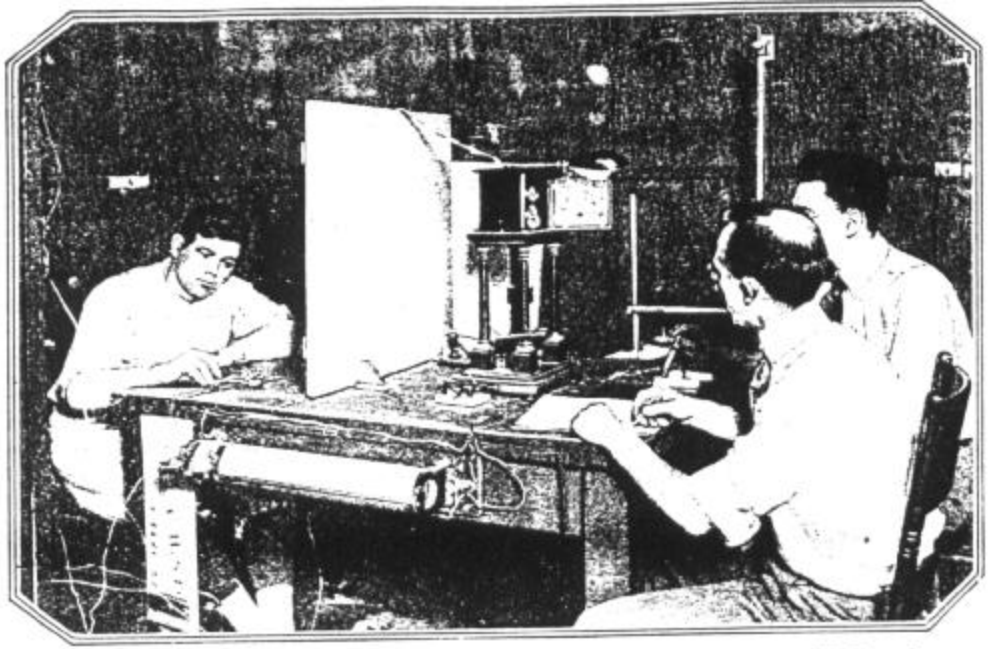
- **Il convient de s'interroger sur les mots usuels et catégories de pensée qui amène à parler du SHN**

  - Un héritage en débat : Revisiter ; s'interroger ; discuter ce qui va tellement de soi, …

A.Bourdelle

Hugh S. Fullerton (1921)

Published in *Popular Science Monthly*, *99* (4), 19-21, 110.



Testing Babe Ruth for Quickness of Eye, Brain and Muscle

Ruth was told to press the telegraph-key when a light flashed on the board before him. Results showed that his muscles responded to the eye-and-brain impulse more than one tenth quicker than do those of the average person. Scientists say this is one reason why he can follow a sharp breaking curve with his bat and hit the ball fair enough to drive it far over the fence

How fast does he swing? How deep does he breathe? The instrument at the left measures the time from the start of the swing until the ball is struck. The device at the right records Ruth's breathing over the same period of time. By combining the two readings, his total batting efficiency is measured. The cross indicates height at which Babe's ideal ball is hit

Babe Ruth holds his breath when he bats. For that reason he is not getting the maximum force into his batting. This fact was recorded by the pneumatic tube around his chest that measured his breathing

Du mouvement sans sens ? – Du sens sans mouvement ?

Un héritage en débats

- **Quand le développement des sciences ne riment plus avec progrès ?**
  - **L'entrainement sportif, supporté par diverses disciplines académiques a été principalement inspiré par une approche cartésienne, positiviste** et axiologiquement neutre qui a laissé de côté **les grandes questions sur la finalité, le sens des interventions auprès des athlètes.**
  - **On a trop attendu des savoirs rationnels**, et on s'est trop peu interrogé sur les rapports entre les dynamiques de production de ces savoirs, les usages de ceux-ci et la fabrication des dispositifs et configurations de vie et d'entrainement sportif .
  - Vision linéaire du changement « diffusionnisme », « applicationnisme » qui montre aujourd'hui son incapacité à rendre compte d'une part, de l'expertise sportive et de son développement qui apparait comme globalement impensé et d'autre part, d'une partie importante de **l'expérience pratique des athlètes et des entraîneurs**
- **Nous sommes condamnés à une « nouvelle » intelligibilité des réalités SHN d'aujourd'hui – de demain - et nous sommes face à une injonction de changement à la fois de nos conceptions héritées du modèle supportant les 40 dernières de recherche en sciences du sport et à la fois de nos pratiques contextuelles.**

Nous vivons sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction,…

- « La disjonction sujet/objet est l'un des aspects essentiels d'un paradigme plus général de **disjonction/réduction**, par quoi la pensée scientifique, soit disjoint des réalités inséparables sans pouvoir envisager leur lien, soit les identifie par réduction de la réalité la plus complexe à la réalité la moins complexe.

- Il nous faut donc, pour promouvoir une nouvelle **transdisciplinarité**, un paradigme qui certes permette de distinguer , séparer, opposer, donc disjoindre relativement ces domaines scientifiques, mais qui puisse les **faire communiquer sans opérer la réduction**.

- Le paradigme que l'on appelle de simplification (réduction/disjonction) est insuffisant et mutilant. **Il faut un paradigme de complexité**, « qui à la fois disjoigne et associe, qui conçoive les niveaux d'émergence de la réalité sans les réduire aux unités élémentaires et aux lois générales. » E. Morin, Intelligence de la complexité

… alors qu'il nous faut affronter l'imprévisibilité inhérente à toutes actions individuelles et collectives

- Ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interactions, qui caractérisent la complexité d'un système (…) **C'est l'imprévisibilité potentielle** (non calculable a priori) des comportements de ce système, liée en particulier à la récursivité qui affecte le fonctionnement de ses composants (en fonctionnant ils se transforment), suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles.

- **Un parti pris pour rendre intelligible ceci : la focale sur l'agi, l'activité, l'action**

  - C'est l'action – contextuelle par essence - qui est globalisante et imprévisible …

A.Bourdelle

Dynamique des savoirs, dynamique des changements : aller au-delà de la science « normale » ?

- **Dans le paradigme traditionnel « d'autorité » de l'expertise, les instances élaborent des réglementations prescriptives spécifiques**
  - En demandant aux experts de leur fournir des solutions dont la légitimité reposent sur le savoir scientifique disponible ou sur des pratiques d'experts normalisées
  - Modèle de la délégation : l'expert « représente » la question à traiter rôles distribués ad hoc, déterritorialisation puis retour application de la solution au terrain
- **Le paradigme alternatif de la « confiance sociale mutuelle » et de la recherche en partenariat met en avant le rôle des acteurs porteurs de leurs propres enjeux et savoirs, dans la définition et la gestion de leurs activités.**
  - Il n'est pas inimaginable que ceux-ci, pour résoudre les dilemmes de la pratique, participent à des processus de décision, et dans un cadre préalablement défini, contribuent à une « normalisation intermédiaire » plus fine, plus contextuelle où le savoir scientifique n'est plus présenté comme le principal facteur de décision
  - Modèle de la co-construction : activités itératives de co-construction de la question à traiter et de son déroulement avec les parties prenantes, ancrage local

En conclusion du (3)
La complexité comme ressource

- **L'accompagnement** comme activité pratique - comme système d'aide est caractérisé par de multiples indécidables ou des tensions indépassables.

- **Nous sommes dans le domaine de l'indécidable** (ni objectivisme ni subjectivisme, ni ordre, ni désordre …) et **du compromis qui « convient »**, celui-ci étant un indécidable – il n'est en effet ni l'un ni l'autre, tout en étant l'un et l'autre …

- **L'accompagnement dans la complexité, un intérêt alors pour**

  - ce qui concerne l'historicité : analyse des processus, des dynamiques et valorisation de l'inédit, du contingent, du singulier, du divergent ;
  - ce qui touche aux significations données par les acteurs à leurs activités : discours sur le sens, sur la culture, sur les valeurs, sur la subjectivité ;
  - les transactions, compromis, négociations entre acteurs : notions de co-production, coopétition, co-action, co.. ;
  - ce qui a trait à la recomposition de phénomènes auparavant « parcellisés » : valorisation du global, de l'ensemble, du stratégique, de la mise en perspective

A.Bourde

4. La question des dispositions et du facteur humain dans le travail

De l'évaluation des ressources psychologiques … à la question de ce que représente - pour l'acteur - l'évaluation de ces ressources - dans l'action -

A.Bourdelle

Le singulier, l'individualité : une question pertinente dans les pratiques

- Quelque soit les outils mis en place, **la qualité de l'accompagnement traite de la qualité des interactions humaines « en – acte »** accompagnateur(s) – objet médiateur – accompagné(s)

- En matière de savoir, les connaissances « classiques » résultent souvent d'informations fabriquées à l'échelle macro et la mise en pratique les destine souvent à un usage micro :
  - Le changement de dimension macro-micro introduit des pertes de sens et de pertinence (voire une remise en cause de ces savoirs) : « l'impasse du savoir » - « les maladies de l'homme normal » - i.e. un débat sur la « normalité » (Canguilhem, 1966)

- **Les activités de conseil s'inscrivent dans un concret singulier défini par un espace, un temps, une demande, …**
  - Pour aborder ces thématiques, il est souhaitable que des approches diverses d'ordre psychologique, ergologique, ergonomique, microsociologique, éthnométhodologique, anthropologique, clinique, … se rapprochent pour effectuer ces microanalyses

Travail et usage du « corps-soi » : l'activité en situation et l'approche pragmatique des dispositions

- **Un héritage biologique …**
  - Un retournement de perspective en biologie : qui fabrique l'autre de l'organisme et du milieu ?

- **Un héritage culturel …**
  - Les actions individuelles sont en conformité plus ou moins stricte avec les savoirs, les valeurs, les normes, les goûts, les sensibilités, les préférences esthétiques… « Car la culture donne forme à l'esprit »

- **Un héritage expérientiel …**
  - Les expériences passées « in - forment » l'expérience actuelle : cette capacité permet d'agir à chaque instant sans avoir à inventer ou créer in extenso les moyens de l'action.

L'héritage « personnalité » : des controverses anciennes non éteintes

- **Modèle dispositionnel** : La psychologie des traits est fondée sur l'idée qu'il existe chez les gens des caractéristiques relativement stables qui influencent de façon particulière leurs comportements et leurs expériences.
  - le modèle à 5 facteurs qui propose un résumé de la sphère de la personnalité comportant 5 dimensions (névrosisme, extraversion, ouverture à l'expérience, agréabilité, caractère consciencieux) est devenu un modèle de référence

- **Modèle situationniste:** Les comportements ne serait pas déterminés par des caractéristiques personnelles telles que les traits de personnalité mais plutôt par des facteurs situationnels.
  - Les relations entre personnalité et critères externes relevant de la sphère professionnelle seraient triviales, voire négligeables.

- **Controverses anthropologiques, paradigmatiques, méthodologiques, statistiques :**
  - Relative aux biais de réponses, au caractère falsifiable des réponses aux inventaires de personnalité, à l'approche statistique des corrélations, …
  - Exigences méthodologiques de testing, de correction, de synthèse (spécialisation)

- **Modèle interactionniste** se propose de décrire les variables personnelles et situationnelles et leur interaction dynamique.
  - C'est la signification psychologique que la situation a pour la personne qui est l'un des déterminants essentiels des comportements et non la simple interaction mécanique entre facteurs environnementaux et individuels
  - Cette conception dynamique de la personnalité valorise un modèle de causalité bidirectionnelle (c'est à dire réciproque et non simplement unidirectionnelle) : le sujet agit sur l'environnement qui lui-même agit à son tour et le régule.

- **Une conception constructiviste et énactive : L'incomplétude assumée** « micro identités » (Varela, 1996) ; « l'homme pluriel » (Lahire, 1998) …

Remarques…

Les théories sont sous déterminées par les faits

Les faits sont sur déterminés par les théories

H. Atlan (2000)

A.Bourdelle

Ne pas se tromper de questions … ni de réponses !

- **Question**
  - En imaginant un avion quels sont – selon vous - les éléments importants qui vous permettent de caractériser le vol de cet avion ?

- **Réponse ?**
  - Les moteurs ? Les ailes ?

A.Bourdelle

Cette métaphore argumente un point de vue sur l'action dynamique et située

- Les moteurs sont des unités dans l'action de voler mais les « vraies » unités du vol de l'avion sont des facteurs aérodynamiques comme les forces de gravité, de résistance à l'avancement, la finesse, …

- La différence entre les composants de l'avion et les composants de l'action de voler sont dues au fait que
  - **l'avion est un <u>objet</u>**
  - **l'action de voler <u>une relation</u>.**

- Les éléments des objets peuvent être éventuellement analysées en niveau hiérarchique alors que **les unités de relation sont seulement analysables comme des propriétés entrecroisées, couplées à l'environnement.**

Une dérive : l'excessive personnification et psychologisation. Etre soi avec d'autres ?

- **Une personnification et une simplification des relations sociales, des activités de travail, sportives, … tend à proposer une explication universelle (a-situé) et intemporelle de l'action** phénoménologique et à minorer le rôle des facteurs organisationnels, interactionnels, de temporalité, d'apprentissage de méthodes, de compétences, …

- **Dans ce contexte, il n'est pas étonnant qu'en cas d'échec, c'est logiquement la personne qui est en cause** : elle ne sait pas s'adapter, elle a besoin de retrouver l'estime de soi, etc. …

- **« Les visiteurs du soi »** : le risque est de tomber dans les pièges lucratifs de cabinets de « conseils » peu scrupuleux abordant ces questions sur un mode individuel et psychologique, questionnaires douteux à l'appui allant chercher les failles non pas dans l'organisation du travail et le développement mais dans celle de la vulnérabilité inhérente à l'humain en activité.

- **Le masquage de la complexité induit par cette approche personnaliste ne contribue que très peu à améliorer le problème de la complexité de l'action**, car les acteurs n'ont plus conscience de la globalité du système, de ses interrelations … c'est-à-dire des effets systèmes émergeants non linéaire, non causaliste

En conclusion du (4)

- En solidarité et en réciprocité, l'homme est continûment transformé par son action sur le milieu physique et sur le milieu social ; non simple façonnement de l'esprit par le milieu, mais va-et-vient répété et croisé, avec des points de plus ou moins grande stabilité. **Esprit et milieu se façonnent ensemble ; à un environnement autre correspond un esprit quelque peu différent (Meyerson, 1987).**

A.Bourdelle

5. Un Institut de l'Accompagnement spécifique au SHN ancré dans la culture du haut niveau ?

- « On n'enseigne pas ce que l'on sait, on n'enseigne pas ce que l'on veut : on enseigne ce que l'on est » Jean Jaurès

A.Bourdelle

Une orientation

- **L'accompagnement en SHN n'est pas un produit venu d'ailleurs, c'est une activité fondamentale pour l'action efficiente qui s'inscrit dans une histoire, une culture SHN, des pratiques existantes, …**
  - mais qui doit se donner une forme concrète autonome, reconnue (…), ancrée sur des données factuelles issues des pratiques réellement effectuées en SHN

- **L'accompagnement a une fonction exceptionnelle en SHN : ce qu'il offre ne se trouve nulle part ailleurs :**
  - la possibilité de travail sur le sens, sur le savoir, sur les conceptions, sur les actions, … confronté à la réalité du SHN, et cela dans un service désintéressé (service public du SHN – segmentation du métier de CTS).

- **L'accompagnement est une méthodologie d'action pour faire face à l'événement, pour fonder une décision-action, pour innover face à l'inconnu. Ce n'est pas seulement quand ça va mal que le conseil a du sens.**
  - On tient conseil pour inventer l'avenir. Le recours au conseil n'est pas l'aveu d'une faiblesse, mais au contraire la construction de l'intelligibilité de la situation, de l'intelligence de l'agir.

Accompagner en SHN

- **La stratégie proposée est pragmatique, protéiforme et doit pouvoir tolérer :**
  - une grande hétérogénéité des demandes d'aide ;
  - une large diversité de postures autour d'une épistémologie explicite ;
  - l'hybridation de logiques d'apprentissage, de développement, de formation, de médiation, de résolution de problème ;
  - la variabilité des temps impartis, définis ou non à priori ;
  - une tension entre un rapport de pouvoir et une définition égalitaire ;
    - qui discute l'asymétrie habituelle de la relation « maitre-élève » et/ou « expert-novice ».
  - un jeu constant entre la proximité et la distance
    - « temps court et temps long » ; « présentiel-distant » etc.
  - ni extérieur, ni intérieur, ni simple moyen, ni environnement donné, ni liberté, ni contrainte, ni réalité, ni imaginaire, mais un espace - et un réseau - de médiation

A.Bourdelle

Les lignes de force de l'accompagnement

- **La focale organisatrice de l'accompagnement, c'est l'agir humain dans sa situation contingente :**

  - **Des processus non linéaires, non séquentiels, répondant à une logique d'environnement dynamique - complexe** avec ses aléas et ses imprévisibilités ;
  - **Un cadre méthodologique ouvert et des outils multiples, hétérogènes** ;
  - **Une importance accordée à la relation**, qui n'est cependant pas instaurée pour elle-même mais pour les activités professionnelles ;
  - **Une finalité** : quel que soit le motif de la demande, le but est d'initier un mouvement de transformation par l'acquisition de nouvelles intelligibilités et manières de penser/agir ;
  - **Une implication du/des professionnels et une alliance de travail réciproque basée sur une communication ouverte, des intentions partagées et un accord « construit » sur la/les procédures**.
  - **Une stratégie : l'accompagnement « advient » et se construit « chemin faisant ».**

(6) L'évaluation des impacts et la valeur ajoutée de l'accompagnement

En sachant ne pas agir… laisser advenir l'effet
Les transformations silencieuses
(F. Jullien)

Les enjeux de pérennité

- **Valeur ajoutée de l'accompagnement ?**
  - Système d'aide et non de gêne
  - Le qualitatif de la relation vécue : optimalité « satisfaisante »

- **Apprécier l'efficacité / l'efficience**
  - Traiter de la façon de mesurer empiriquement l'efficacité des actions d'accompagnement
  - De « l'Evidence-Based Medicine » vers un indice de développement composite
    - i.e. pas seulement en terme de performance (cf. pr ex. rapport Stiglitz sur le PIB)

A.Bourdelle

Merci de votre attention