

Retranscription de l'intervention de Nicole Mencacci
17 janvier 2006 au sein de Café-Eval à Marseille dans le cadre de RéseauEval.

Le caractère énigmatique des ingéniosités du consultant

**Par Nicole MENCACCI, enseignante en Sciences de l'Éducation
Université de Provence**

Pour ceux qui ne me connaissent pas, je m'appelle Nicole Mencacci. Je suis actuellement attachée d'enseignement et de recherche au laboratoire des Sciences de l'Éducation d'Aix en Provence. Mais je n'ai pas toujours enseigné dans l'Enseignement Supérieur. J'ai d'abord commencé par être enseignante dans l'Éducation Nationale dans le premier degré en classe ordinaire puis en classe spécialisée, et ceci pendant à peu près vingt-cinq ans. Et c'est à partir de cette expérience professionnelle longue que j'ai commencé une thèse sous la direction de Michel Vial, thèse que j'ai soutenue en 2003.

I. Apports liminaires

Avant de parler plus précisément de ce qui nous réussit... euh... de ce qui nous réunit et de ce qui nous réussit peut être aussi ici et aujourd'hui – c'est-à-dire *des habiletés du consultant et de l'intervenant en organisation* –, je vais retracer le parcours qui m'a permis, à partir des travaux sur les situations d'enseignement et de formation, de m'intéresser aux situations d'intervention en organisation. Je vais retracer ce parcours un peu longuement, de manière que vous puissiez bien comprendre, comment j'en suis arrivée à m'intéresser aux ingéniosités de l'intervenant. Pour cela il faut revenir à ma thèse.

Dans ma thèse, je me suis intéressée aux situations d'enseignement et de formation et plus particulièrement à certains savoir faire de l'enseignant et du formateur. Les savoir-faire auxquels je me suis intéressée ce sont *des savoirs d'action*, et je me réfère ici à Jean Marie Barbier (1996). Les savoirs d'action sont des savoirs purement pratiques, *des savoirs du cœur du métier*, des savoirs d'expérience qui sont construits par les praticiens, longuement. Ils se spécifient en ce qu'ils sont *endogènes*. « Endogène » cela veut dire, qu'ils sont construits, générés de l'intérieur. Autrement dit, ils sont inventés, construits, créés, recréés par les praticiens eux-mêmes *dans l'action, par l'action et pour l'action*. Au contraire de *savoirs théoriques*, de savoirs académiques, de savoirs savants ou de savoirs scientifiques, qui eux sont *exogènes*, c'est-à-dire qui sont générés du dehors, par d'autres personnes et ils sont donc objets d'apprentissage, d'appropriation.

Lorsque j'ai commencé à étudier ces savoirs d'action, je me suis rendue compte qu'il y avait toute une variété de tels savoirs. Certains étaient pleinement conscients, c'est-à-dire que les praticiens arrivaient à produire un discours sur ces savoirs-là dans un jargon qui leur était propre. Et d'autres étaient tellement incorporés qu'ils arrivaient parfois à devenir pleinement non conscients. Les savoirs auxquels je me suis intéressée, sont *des savoirs d'action particuliers* que j'ai appelé « *habiletés éducatives en situation problématique* ». Ils se spécifient en ce qu'ils sont partiellement conscients et partiellement non conscients, ce qui rend d'une part leur identification et d'autre part leur étude assez difficile, parce que se sont des savoirs parfois assez impalpables. Je vous ai dit, que je me suis intéressée aux habiletés

éducatives en situation problématique : il faut que je précise ce que j'entends par situation problématique.

Qu'est-ce qu'une situation problématique ? La première fois que j'en ai étudié une, c'est dans l'enseignement et la formation. Une situation problématique est une situation concrète où des apprenants sont face à un problème. Et être face à un problème, implique de faire autrement, voire de faire autre chose que ce qu'on sait déjà faire. En somme, dans les situations problématiques, les apprenants ont quelque chose de nouveau à apprendre. Et le fait d'être confronté à du nouveau – et donc à de l'inconnu – induit toujours une certaine déstabilisation, qui est plus au moins grande, mais toujours une déstabilisation. Or, dans cette situation, il est un point qui n'est certainement pas un détail et qui peut se révéler décisif : les élèves ne sont pas seuls pour apprendre, ils apprennent avec l'enseignant ou le formateur.

La recherche que j'ai faite par le biais d'une méthode clinique a permis de montrer que dans ces situations, les enseignants et formateurs, lorsqu'ils sont expérimentés, ont recours à *deux types d'habiletés* que j'ai appelé *les tours habiles et les habiletés prudentes*. Ces habiletés sont l'objet de cette intervention et je vais vous proposer plus loin, une caractérisation plus précise de ces tours habiles et de ces habiletés prudentes, qui permettent, à ces praticiens expérimentés, d'agir, de prendre des décisions, là où il n'y a aucune méthode prescrite, là où les recettes sont lacunaires ou inefficaces.

J'ai pu identifier qu'en situation problématique, les enseignants ou les formateurs expérimentés, mettent en œuvre *trois séries de double compétences à effet contradictoire*. Je dirais que ce sont des « *couples de compétences contraires* ».

La première double compétence est celle qui consiste à *déstabiliser les apprenants tout en les contenant*. Alors qu'est-ce que cela veut dire « déstabiliser les apprenants » ? Cela veut dire que le problème lui-même, lorsqu'il est formulé, ne déclenche pas toujours à lui tout seul chez les apprenants, la déstabilisation nécessaire au remaniement des connaissances. Le plus souvent, le relais de l'enseignant ou du formateur est nécessaire. Pour ce faire, les praticiens expérimentés vont, à un certain degré, contribuer à la déstabilisation, en bousculant les certitudes des apprenants de sorte qu'ils puissent réorganiser leurs connaissances antérieures, par élargissement ou par rupture avec des connaissances anciennes. Et là, on peut constater que les praticiens expérimentés ont développé toute une série d'habiletés qui consistent par exemple à créer le désordre, semer le doute. Certains même qui disent « Je vais mettre un peu la pagaille dans ce qu'ils savent. » Mais dans le même temps, tous soulignent qu'à partir du moment où ils déstabilisent les apprenants, il y a de l'inquiétude qui naît, qui monte. Et que l'inquiétude ne doit pas être trop grande, parce que si l'inquiétude est trop grande alors les élèves n'arrivent plus à apprendre. Et donc les praticiens expérimentés développent en même temps des habiletés qui ont des effets contradictoires à celles de la déstabilisation, et qui sont des habiletés pour contenir les apprenants, les rassurer, faire baisser la pression. Voilà, ça c'est un premier couple de compétences contraires.

Le deuxième couple de compétences contraires consiste à *susciter la capacité à problématiser des apprenants, c'est-à-dire susciter la capacité à poser le problème et à le construire sans pour autant se précipiter sur la recherche de la solution mais tout en maintenant quand même en perspective la recherche de la solution*. Et là, les enseignants et les formateurs expérimentés disent : « Je les fais mijoter, je les fais mariner, je crée le suspens ou je maintiens le suspens. ». Ca c'est la deuxième compétence double.

Et la troisième c'est, *contraindre les formés à apprendre sans pour autant leur imposer une trajectoire* toute faite. Alors ça aussi c'est quelque chose d'une double compétence dont les effets sont contradictoires.

Donc j'ai pu mettre en évidence trois doubles compétences qui exigent la mise en œuvre d'habiletés de tours habiles et d'habiletés prudentes.

Je dirais, pour résumer, que je me suis donc intéressée à certains savoirs d'*expérience* qui sont absolument *indispensables à l'exercice du métier* et qui sont *partiellement non conscients*. Ils sont *incorporés*, c'est-à-dire qu'ils ont leur siège dans le corps sensoriellement attentif aux variations des situations, alors ça c'est Guy Jobert (2002) qui dit cela. De plus, ils sont *incarnés*, c'est-à-dire qu'ils sont mis en œuvre, joués de manière unique par chaque praticien. Mais encore, ils sont « *investis* » et là, je fais appel à Yves Schwartz (2004), c'est-à-dire qu'ils se construisent en adhérence, en capillarité avec la gestion des situations. Et alors qu'est-ce que ça veut dire tout ça ? Et bien cela veut dire que ce sont des savoirs dont les racines sont très profondément plongées dans la situation actuelle, mais aussi dans l'historique de la situation, dans les situations antérieures, autant que dans les situations futures telles qu'elles sont envisagées, que dans l'espace, le lieu et les interactions avec les acteurs.

Et le premier étonnement que j'ai eu, suite à l'identification de ces savoirs, c'est que *ces savoirs* sont absolument essentiels pour l'exercice du métier et pourtant ils *ne font l'objet d'aucun apprentissage*. Non seulement parce qu'ils sont méconnus de ceux qui les pratiquent – ils les pratiquent à leur insu –, mais aussi parce qu'ils ne peuvent pas être enseignés tel quel. Il n'en reste pas moins que tout un pan du métier d'enseignant et de formateur n'est pas enseigné dans les instituts de formation.

Là deuxième chose que j'ai découverte suite à la soutenance de ma thèse, c'est que *ces habiletés éducatives en situation problématique* – sur lesquelles je vais revenir – *pouvaient être retrouvées de manière analogue mais pas identique* chez les soignants qui sont face à des patients, chez les travailleurs sociaux face à des personnes en difficulté, mais également *chez les intervenants en organisation*, experts, consultants, coach qui eux aussi interviennent essentiellement en situation problématique. C'est-à-dire en fait, une des caractéristiques d'un intervenant en organisation, c'est qu'il se trouve toujours en situation problématique. C'est ce qui m'a incitée à regarder de plus près leurs pratiques, et qui est l'objet de la présentation.

II. Le plan de la présentation

Le plan de la présentation est le suivant. J'ai choisi de vous présenter deux situations de consultance, puis d'en faire l'analyse. Ce qui va aboutir à une caractérisation de deux types d'habiletés éducatives, *les tours habiles et les habiletés prudentes*. Et enfin, j'ouvrirai le débat sur la question suivante « qu'est-ce que la connaissance de ces habiletés autorise et n'autorise pas ? ».

Alors, deux situations de consultance : je vais d'abord vous lire l'extrait de l'entretien qui a été mené auprès d'un consultant et que j'ai appelé « *écouter à côté de la commande* » et puis un récit de vie professionnel d'un consultant novice pour lequel j'ai mis le titre suivant « *feindre de satisfaire la commande pour identifier la demande* ».

III. Présentation de deux études de cas

III.1. « Ecouter à côté de la commande » : entretien entre François et Alain

Je vais donc vous lire un entretien et puis un récit de vie professionnel qui ont été faits par deux étudiants avec lesquels j'ai travaillé les années passées et qui étaient en Master Eval et dont j'étais le directeur de mémoire. Le premier cas, c'est l'extrait de l'entretien d'un consultant, d'un intervenant en organisation expérimenté, parce que j'ai toujours travaillé avec des praticiens expérimentés, qu'on va appeler Alain, entretien mené lors d'un stage par un étudiant de Master Eval qu'on va appeler François et qui travaillait sur la thématique des habiletés du consultant, du premier contact à sa venue sur le terrain.

Voilà l'extrait :

Alain : « Si j'arrive dans l'entreprise avec un projet d'action bien précis, je crois que je me coupe des demandes, si je viens avec un modèle, une grille d'audit et que je considère que je ne dois pas sortir de là, je me coupe de la réalité, je me coupe de la relation. C'est comme dans la vie de tous les jours : on prend ses clés, on descend pour boire un café et puis on se rend compte qu'on est lundi. Tiens, c'est le jour où il y a la revue sur la moto qui sort et finalement je m'arrête au kiosque à journaux, alors que ce n'était pas prévu. »

François, lui dit à ce moment là : « Vous êtes toujours dans cette espèce de souplesse permanente par rapport au client ? »

Et Alain, le consultant expérimenté lui dit : « J'essaie, j'essaie et souvent dans les premiers moments, je me rends compte que je me débrouille pour dégager du temps où je leur parle de toute autre chose que ce pourquoi je suis sensé venir. J'essaie de poser des questions sur des aspects de l'entreprise qui apparemment ne concernent pas la mission, de poser des questions à côté - ce qu'il peut les étonner et parfois même les agacer. Alors là, c'est le signe qu'il faut que j'arrête provisoirement. Quitte à reprendre après sur certaines pistes. J'essaie donc de récolter toutes les informations qui peuvent être utiles pour la mission mais qui paraissent hors du cadre prescrit. »

Et là François lui dit : « Alors là, c'est du ratissage. »

III.2. « Feindre de satisfaire la commande pour identifier la demande » : récit de vie professionnel

Ensuite la deuxième étude de cas, où il s'agit d'un récit de vie professionnel d'une étudiante qui fait son stage dans un cabinet de consultant et qui travaille en collaboration avec le directeur du cabinet. Ils sont tous les deux dans une mission dans laquelle le client cherche officiellement un expert en ressources humaines qui fournisse des méthodes. Alors je vous lire un extrait de son récit et des réflexions qui entourent son récit.

Donc là c'est l'étudiante qui écrit :

« J'ai dû élaborer à la demande de mon directeur de cabinet un schéma ressources humaines avec peu d'informations sur la société et une connaissance très limitée des ressources humaines. Après quelques entrevues avec le directeur de cabinet, je devais visiblement faire ça. J'ai donc recherché de la documentation sur les ressources humaines à l'université et j'ai élaboré un schéma directeur ressources humaines. Je l'ai proposé au directeur du cabinet en me disant qu'il allait me faire des remarques, demander des modifications. Eh bien non, je n'ai eu aucune remarque, aucune modification à faire. Nous avons donc envoyé par mail la proposition au client. Vous me direz que j'aurais dû être ravie et me dire que mon travail était super. Non ce n'est pas possible. Je me suis alors torturée l'esprit pour en comprendre la raison. C'est suite au rendez-vous avec le client que j'ai commencé à comprendre. Visiblement, le client voulait un truc clé en main, le client

voulait un expert. J'ai compris que le directeur avait décidé de faire ce que le client lui avait demandé, c'est-à-dire de faire l'expert et c'est durant les échanges avec le client qu'il a fait un travail de consultant. Effectivement, il a immédiatement dit au client : « nous vous avons fait une proposition de schéma en ressources humaines, ce n'est pas la solution miracle, vous comprenez bien qu'il faut la travailler ensemble... » Ainsi c'est durant cet entretien que nous avons commencé à cerner la commande client, je dis bien commencer, car trois mois après, ce n'est pas toujours évident. Lors de ce premier rendez-vous j'ai vraiment pris conscience des habiletés du directeur de cabinet, c'est-à-dire : savoir rebondir au bon moment lors de l'entretien pour donner une nouvelle orientation, ne pas donner de réponse à un problème soulevé (d'ailleurs le directeur très souvent ne les a pas), mais amener le client à trouver par lui-même ses réponses en réorientant sans cesse son discours en fonction de son client. »

IV. Analyse du matériel recueilli

Alors avant d'arriver à ce qui nous intéresse, je vais brièvement analyser ces deux extraits.

Dans ces deux extraits sont évoqués les manières d'agir en situation de deux intervenants expérimentés en situation problématique pour permettre le passage de la commande à la demande. Ces manières d'agir concernent donc le travail de la demande, dont on peut dire qu'il peut parfois durer long temps. Dans ces deux extraits, les manières d'agir des deux intervenants présentent une grande diversité et pour autant elles ont des points communs : ils mobilisent tous les deux une *intelligence des situations engagée dans la pratique* qui vise l'*efficacité*. Mais attention, cette efficacité n'est pas subordonnée, *n'est pas sous l'emprise d'une quelconque rationalité instrumentale*. La rationalité instrumentale c'est la rationalité qui conduit à produire des recettes qui sont sensées régler tous les problèmes, supprimer l'imprévu et l'incertitude, qui sont sensées être applicables à tous et qui postule que les sujets vont s'y adapter. Alors que l'intelligence pratique, qui pourtant vise l'efficacité, opère dans le flou, le mouvant, l'incertain, là où les méthodes sont soit absentes, soit lacunaires, soit inefficaces. C'est une intelligence qui se caractérise en ce qu'elle affronte les obstacles sans utiliser la force. Les deux consultants expérimentés mobilisent alors deux types d'habiletés :

- Ils ont tous les deux pour particularité de se donner pour autre que ce qu'ils sont. Par exemple, Alain, le premier consultant, pose des questions à côté de ce pour quoi il a été mandaté, de manière à avoir une vision plus large de la situation. Le directeur de cabinet quant à lui, se déguise en expert, « joue l'expert », pour pouvoir exercer sa fonction de consultant. Ça c'est quelque chose qui est de l'ordre des tours habiles, de la ruse, et qui relève la *pensée Mètis*.

- Mais en même temps tous les deux savent repérer le bon moment pour agir, pour taper juste ou même pour arrêter d'agir. Ils ont donc une intelligence de ce qui se joue dans l'instant, de ce qui est décisif et de ce qui est à même de changer la tournure de l'intervention. Ce qui caractérise un autre type d'intelligence qu'on va voir aussi et qui s'appelle *l'intelligence du Kairos*.

Peut-être est-il nécessaire de préciser ce que j'entends par habileté. Quand je parle d'habileté, je me réfère Aubenque, pour qui l'habileté est la capacité de réaliser aisément ses fins. Je rajouterai deux points. Le premier est que cette réalisation se fait en ayant le moins possible recours à la force, en s'économisant au mieux tout en restant très efficace. Le second est les habiletés que j'étudie sont des habiletés de l'instant, de ce qui se joue dans l'instant, qui gardent un aspect énigmatique parce

qu'elles sont en grande partie inanticipables. Et c'est la combinaison de ces deux habiletés en situation qui donne une *ingéniosité*.

V. Pensée Mètis et tours habiles

Je reprends ici les travaux de Détiéne et Vernant (1974). La ruse était incarnée, dans la Grèce antique, par une déesse qui s'appelait Mètis. Mètis c'était la première femme de Zeus, et elle avait des caractéristiques très intéressantes. C'est-à-dire qu'elle était *souple, ondoyante*, elle avait la capacité de *changer de forme*, de visage et donc elle était *insaisissable*. Ce qui inquiétait un peu Zeus, parce que Zeus lui, c'était un dieu qui aimait beaucoup la maîtrise, tout ce qui était planifié. Mais pour maîtriser Mètis, il a quand même utilisé la ruse. Il a profité que sa femme s'était changée en un petit animal de petite taille pour la manger. Et le mythe dit qu'elle est restée dans ces entrailles, c'est-à-dire qu'il l'a intégrée en lui : il a *incorporé* toutes les capacités de Mètis en lui. En quelque sorte, Zeus était alors devenu « doué de Mètis ».

Une des premières caractéristiques de la pensée Mètis, c'est que c'est une intelligence *engagée dans la pratique*, qui se *confronte à des obstacles* pour les dominer et qui vise l'efficacité. Sa particularité est de *se donner pour autre que ce que l'on est*. Alors là, on a à lutter contre des conceptions très anciennes qui associent à la ruse l'intention de nuire. Le rusé dans notre imaginaire est un profiteur, il est nuisible comme le renard chez La Fontaine, le renard qui vole le fromage du corbeau, ou comme le renard dans la fable moyenâgeuse le roman de Renard. Parce que ruser suppose une certaine tromperie, suppose de ne pas dire la vérité. Ce qui contrevient à l'un des dix commandements chrétiens « Tu ne mentiras point. ». Contrairement à ce que je croyais au départ, cette question du mensonge et de la ruse, a été de l'objet de très nombreuses discussions dans l'histoire. Et en particulier avec Saint Augustin, qui a montré que finalement on pouvait légèrement mentir à l'autre, exercer l'art de la tromperie et de la ruse sans pour autant avoir nécessairement l'intention de lui nuire, mais par exemple, en ayant l'intention de l'éduquer. Mais on peut le faire aussi dans l'intention de nuire. Autrement dit, rien n'autorise à associer systématiquement ruser et nuire. C'est l'intention sous-jacente, et donc l'éthique qui sont déterminantes. Donc la pensée Mètis suppose la duplicité, la feinte, la souplesse d'esprit, l'insaisissabilité, les métamorphoses et les débrouillardises. Elle opère dans les domaines du devenir, du multiple, de l'instable, elle suppose une expérience longuement acquise. Et elle se caractérise aussi, du fait qu'il n'y a pas d'explicitation ni de justification de la démarche.

◆ Intelligence engagée dans la pratique, obstacles à dominer, efficacité
◆ Consiste à se donner pour autre que ce que l'on est
◆ Duplicité, feinte, souplesse d'esprit, insaisissabilité, métamorphoses, débrouillardises.
◆ Domaines du devenir, du multiple, de l'instable
◆ Expérience longuement acquise.
◆ Pas d'explicitation ni de justification de la démarche

Une caractérisation de la Pensée Mètis

L'un des résultats de ma thèse a été de mettre en évidence quelques catégories de tours habiles, dont certaines sont : *la polymorphie et le déguisement*, c'est-à-dire la capacité à revêtir toutes les formes, sans rester prisonnier d'aucune, dans une intention précise. Ici le directeur de cabinet c'est déguisé en expert pour mieux faire le consultant, ensuite, le retrait, dissimulation, c'est la mise en retrait, pour voir sans

être vu, le refus de donner la réponse, c'est-à-dire, alors ça, c'est une capacité qu'on met long temps à acquérir, *refus de donner des conseils*, d'apporter des solutions. Se retenir de donner pour laisser l'initiative, alors ça c'est une capacité importante, qu'on a vue chez le directeur de cabinet, par exemple. Le *manquement*, ne pas être exactement là où on est attendu, mais juste à côté, comme à la fois Alain et le directeur de cabinet. La *création de la surprise*, création d'un instant de déséquilibre par l'instauration d'un écart entre ce que le sujet attend et ce qui se produit dans la réalité et puis le *retournement* qu'on a vu chez le directeur de cabinet, qui va désarmer le client en lui donnant ce qu'il attend, c'est-à-dire le schéma ressources humaines et qui profite de ça pour pouvoir entreprendre ce qu'il a envie de faire, c'est-à-dire un travail de consultant. Et *sérendipité*, c'est ce qu'on a vu chez Alain, la capacité de découvrir ce qu'on ne cherchait pas officiellement.

<p>◆ Polymorphie, déguisement Revêtir toutes les formes, sans rester prisonnier d'aucune, dans une intention précise</p>
<p>◆ Retrait, dissimulation Mise en retrait, pour voir sans être vu</p>
<p>◆ Refus de donner la réponse Refus de donner des conseils, d'apporter les solutions. Se retenir de donner pour laisser l'initiative</p>
<p>◆ Manquement Ne pas être exactement là où on est attendu, mais juste à côté</p>
<p>◆ Création de la surprise Création d'un instant de déséquilibre par l'instauration d'un écart entre ce que le sujet attend et ce qui se produit dans la réalité</p>
<p>◆ Retournement Désarmer l'autre et profiter de cette faiblesse pour l'attaquer en un clin d'œil</p>
<p>◆ Sérendipité Découvrir ce qu'on ne cherchait officiellement pas</p>

Quelques catégories de tours habiles

VI. Intelligence du Kairos et habiletés prudentes

Le deuxième type d'intelligence c'est l'intelligence du Kairos. Ici encore c'est la mythologie grecque qui nous permet de comprendre cette intelligence particulière. Kairos c'est le fils d'Athéna, qui est elle-même, la fille de Zeus. On le représente comme un jeune homme ailé qui court, qui passe très vite. Autrement dit le Kairos c'est l'occasion, le moment opportun, qui passe et il faut savoir le saisir. Ce jeune homme tient dans la main une balance qu'il observe pour peser le pour et le contre. Dans l'autre main, il a un rasoir effilé : ce rasoir lui sert à trancher. C'est-à-dire que l'intelligence du Kairos c'est aussi l'intelligence de la décision, de ce qui se joue à l'instant, de ce qui est décisif, de ce qui relève de la destinée de l'intervention. C'est une pensée qui est pleinement consciente et qui peut être incorporée à tel point, qu'elle disparaît de la conscience, ce qui assure son efficacité. Elle suppose une attention sensorielle à la situation, de la vigilance. Elle suppose aussi que le praticien ait constitué, avec l'expérience, un répertoire de signaux, avec des signaux d'alerte qui lui permettent d'être dans un état de vigilance, et des signaux décisionnels qui indiquent le moment où il faut agir. *Elle suppose, contrairement à la pensée Métis, un débat de soi avec des valeurs identitaires, philosophiques et éthiques*, elle suppose donc une évaluation agie et vous comprenez maintenant pourquoi cela pouvait m'intéresser quand même.

◆ Intelligence de l'instant : destinée de l'intervention en jeu
◆ Pensée pleinement consciente ou incorporée
◆ Efficacité
◆ Attention sensorielle , avec des choix ciblés d'attention, de vigilance
◆ Répertoire de signaux d'alerte et de signaux décisionnels
◆ Débat de soi avec des valeurs identitaires , philosophiques, éthiques : évaluation agie
◆ Habiletés prudentes
◆ Collaboration kairos-métis : ingéniosité

Une caractérisation de l'intelligence du Kairos

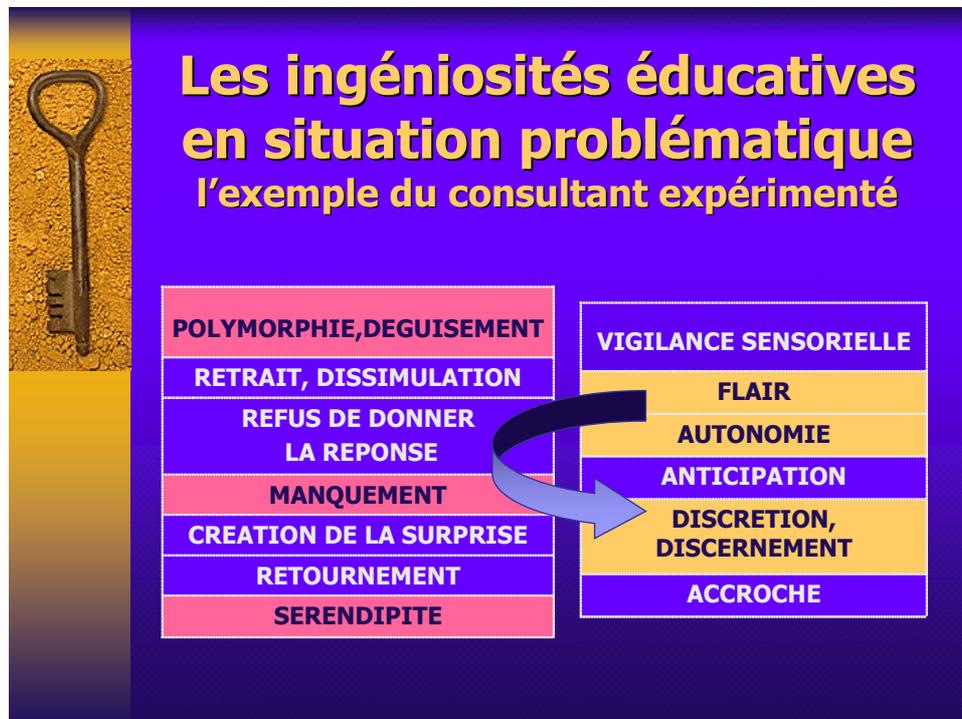
L'intelligence du Kairos se manifeste sous la forme d'habiletés prudentes et j'ai pu en fabriquer une catégorisation.

◆ Vigilance sensorielle Attention sensorielle continue à des signaux, considérés comme des indicateurs à partir desquels des évaluations de la situation sont possibles
◆ Flair Identification de signaux d'alerte puis de signaux décisionnels, lesquels obligent la prise de décisions
◆ Autonomie Action sur les « règles du jeu » en vue de poser une règle différente des règles antérieures
◆ Anticipation Suppositions sur ce qui va arriver, et adaptation par avance de l'action
◆ Discrétion, discernement Retenue judicieuse en situation, dans les paroles et dans l'agir, pour prendre une série de micro-décisions concernant les embûches à éviter et les pistes à privilégier
◆ Accroche Ré-invention, en situation, d'un discours prévu, en prenant prioritairement en considération les réactions instantanées des personnes, de manière à réguler son exposé quitte à le recomposer en partie.

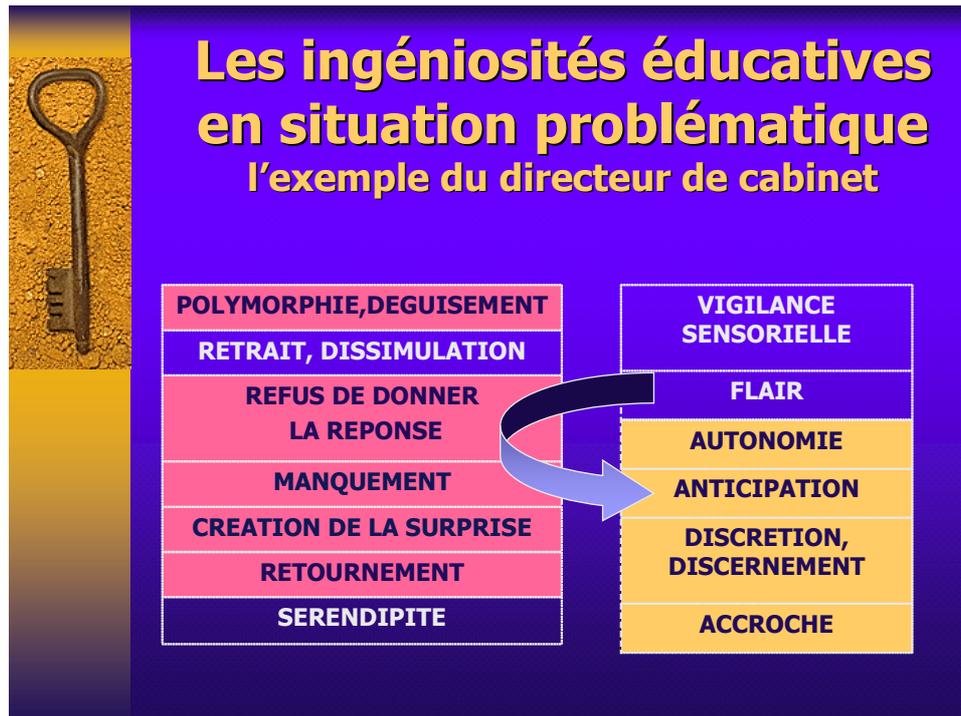
Quelques catégories d'habiletés prudentes

La *vigilance sensorielle* est l'attention sensorielle continue à des signaux, considérés comme des indicateurs à partir desquels des évaluations de la situation sont possibles. Le *flair*, alors ça le *flair*, c'est toujours un savoir d'expérience : c'est la capacité à identifier des signaux d'alerte, et des signaux décisionnels. Le consultant expérimenté, c'est quelqu'un qui a du flair, c'est-à-dire qui sait repérer certains signaux, lesquels lui permettent soit d'être en alerte, soit de prendre des décisions. L'*autonomie*, c'est l'action sur les « règles du jeu » en vue de poser une règle différente des règles antérieures. On l'a vu par exemple avec le directeur du cabinet qui a décidé de faire autrement que de la simple expertise, mais on l'a vu aussi avec Alain qui décide de regarder « à côté ». L'*anticipation*, se sont des suppositions sur ce qui va arriver et d'adaptation par avance de l'action. Et contrairement à la vigilance sensorielle et au flair, l'autonomie et l'anticipation sont des capacités complètement invisibles. Elles ne se voient qu'en creux, lorsqu'on arrête par exemple d'anticiper. On peut alors percevoir que quelque chose n'est plus qui adaptait l'action. La *discrétion et le discernement* : c'est la retenue judicieuse en situation, dans les paroles et dans l'agir, pour prendre une série de micro-décisions concernant les embûches à éviter et les pistes à privilégier. Et puis l'*accroche*, c'est la réinvention en situation, d'un discours prévu, en prenant prioritairement en considération les réactions instantanées des personnes, de manière à réguler son

exposé quitte à le recomposer en partie. Alors ça aussi c'est quelque chose qui s'acquiert avec l'expérience.



A gauche, j'ai représenté les catégories de tours habiles, et à droite, les catégories d'habiletés prudentes. Je ne sais pas si cela se voit bien, mais j'ai mis des traits en pointillés, pour signifier que chaque catégorie s'interpénètre. Et le consultant expérimenté, c'est-à-dire Alain, a mis en œuvre son flair et sa capacité de discrétion, de discernement et d'autonomie pour se déguiser en quelqu'un d'autre, c'est-à-dire celui qui cherche autre chose, pour être à côté de ce qui est attendu, mais aussi pour trouver ce qui n'était pas officiellement attendu. Alors j'ai mis cette flèche pour figurer qu'il y avait une collaboration Mètis – Kairos. C'est-à-dire que l'intelligence du Kairos est première, et qu'elle va se combiner avec des tours habiles, pour revenir ensuite sur des habiletés prudentes. Je dirais, en suivant Samurçay et Rabardel (2004), que « c'est le caractère à la fois spécialisé, très articulé et intégré qui font [de ces habiletés] des ressources que les sujets mettent en œuvre pour traiter des situations de travail. » Et que par conséquent, *les découpages en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être dont pourraient être l'objet ces habiletés, notamment pour outiller les pratiques de bilan, peuvent apporter l'idée assez simpliste que ces dimensions pourraient être construites et observées indépendamment.*



La même chose pour le directeur de cabinet, alors lui, il a utilisé l'autonomie, l'anticipation, le discernement et l'accroche pour se déguiser en expert, il a refusé de donner la réponse, il s'est mis à côté de ce qui était attendu, il a créé la surprise en proposant un schéma RH mais en disant, « maintenant on va le travailler », et le retournement bien entendu, il a désarmé la personne, le client pour mieux pouvoir faire ce qu'il souhaitait.

VII. Questions mises à la discussion

Sachant que les savoirs auxquels je me suis intéressée, sont des savoirs endogènes, que ce sont des habiletés qui n'ont rien à voir avec une technique – c'est-à-dire que ce ne sont pas des gestes professionnels –, sachant aussi que ces habiletés sont incarnées, constamment agencées sur un mode intégratif et non additionnel, et tout ça de manière unique, chaque fois en situation, sachant enfin qu'elleS conservent de ce fait un aspect énigmatique, plusieurs questions se posent. La première est : *peut-on enseigner ces habiletés tel quel ?* Et si on ne peut pas les enseigner tel quel, alors que faut-il dire aux futurs intervenants en organisation, que faut-il passer sous silence ? Ou bien alors, essaie-t-on quand même de faire quelque chose, parce que sans ces habiletés on ne peut pas exercer son métier comme il faut, et on ne peut pas attendre quinze ans pour qu'elles se mettent en place ?

La deuxième question est : *peut-on se servir de ces habiletés comme critères de recrutement d'un consultant ?* Et comment ? Comment les recruteurs peuvent-ils se servir de ça où pas, pour recruter un consultant ?

Ce sont des questions sur lesquelles je travaille depuis un bon moment.

Je vous remercie de votre écoute, et je laisse place au débat.