

humanisme et société

numéro spécial | juin 2013

les rencontres de l'Ircom

Comme chaque année, les « Rencontres de l'Ircom » 2013 avaient une double vocation : réfléchir sur un thème à valeur éducative et renforcer les liens entre professionnels et éducateurs.

Dans cet esprit, nous avons choisi en 2012 de réfléchir à la question de la « formation des leaders ». Plusieurs fois lors de cette journée, nous avons évoqué la question de l'émergence des talents et de l'enjeu qui s'impose de déterminer le potentiel de chacun pour l'aider à construire son projet et décider... C'est à partir de cette question que s'est bâtie notre thématique 2013 qui au-delà de la multiplication des « tests de personnalités » (que nous utilisons nous-même à l'Ircom) veut poser la question de leur véritable pertinence dans l'accompagnement d'un projet professionnel.

Ce sujet devait être traité un jour à l'Ircom.

Notre histoire, l'inspiration de l'abbé Houard fondateur de l'Ircom en 1984, la pédagogie que nous voulons mettre en place et les fondements mêmes d'une éducation intégrale enracinée dans l'humanisme chrétien, **tout nous portait à choisir ce thème** qui est au cœur même de notre projet pédagogique. Si la signature de l'Ircom est « **la personne pour vocation** » il était bien normal que nous nous intéressions à la « **vocation de chaque personne** ».

Ce numéro spécial, aux nouvelles couleurs de l'Ircom dont la charte graphique a légèrement évolué, vous livre donc le contenu des interventions des Rencontres 2013 dont le style oral a été préservé.

Bonne lecture !

édito

Pierre Collignon
Directeur général

- Directeur de la publication
Pierre Collignon
- Rédaction | Hélène Bordes
- Maquette & mise en page |
Jérôme Lourtioux

www.ircom.fr
02 41 79 64 64

**Coachs,
orienteurs,
managers :**
au-delà des tests
de personnalité,
comment accompagner
la mise en œuvre
d'un projet professionnel ?

les tests de personnalité :

... à quoi bon ?

Présentation

Bertrand Senez

I directeur des études

institut Albert le Grand

I professeur de philosophie

À l'Ircom, dans chacune des filières, nous utilisons des outils pour nous aider à accompagner nos étudiants. Et nous avons ressenti le besoin de réfléchir à leur juste place ; car si les tests permettent de dégager des traits de personnalité, des talents, des lignes forces, ils peuvent aussi être enfermants et réducteurs.

Nous avons donc souhaité traiter cette question lors des rencontres de l'Ircom : au-delà des tests de personnalité, comment accompagner la mise en œuvre d'un projet professionnel ?

Cette question concerne évidemment les éducateurs que nous cherchons à être, mais aussi les coaches, les orienteurs, et les managers : aider une personne à trouver une orientation qui lui convient vraiment ; recruter la bonne personne au bon endroit, la faire évoluer au sein de l'entreprise ; autant d'activités qui requièrent un discernement souvent difficile, délicat et subtil. Depuis quelques décennies se sont ainsi multipliés les tests psychologiques pour faciliter la tâche des consultants en R.H., des recruteurs,

et des orienteurs. Ces tests permettent d'identifier des « profils », des « types de personnalités », des « préférences cérébrales »... et sont ainsi censés servir de base objective au discernement, et de réduire la probabilité d'erreurs.

Mais l'accompagnement des personnes révèle que ces outils, pour utiles qu'ils soient, ne sont évidemment pas suffisants. Ils permettent d'initier un processus qui s'achève par la décision concrète d'une orientation professionnelle. Quelles sont les étapes de ce processus ? Quelles précautions vis-à-vis des tests convient-il de prendre ? Comment, à partir des tests de personnalité, accompagner une personne pour lui faciliter l'orientation libre et éclairée de sa vie ?



introduction



Que nous ayons 20 ans ou 60 ans, nous sommes à une étape de ce fameux projet, de cette vocation. Chacun de nous avec nos limites, nos pauvretés mais aussi notre énergie, notre volonté, nos désirs.

Dans mon activité professionnelle je vois souvent des dirigeants ou managers qui après une certaine période d'activité professionnelle (10, 15, 20 ans), ont comme une prise de conscience brutale. Par exemple lors d'un coaching, le Secrétaire Général d'une banque me partageait le fait qu'il venait de démissionner car il ne donnait pas le meilleur de lui-même dans ce métier. La démission n'est pas citée comme un idéal : je pense à une autre personne, directrice d'une université d'entreprise, qui après s'être énormément épanouie dans son travail ne savait comment évoluer, et se demandait si elle devait quitter l'entreprise. Après un discernement difficile, elle a choisi de res-

ter. Il n'y a pas d'évidence mais un vrai discernement à mener : que suis-je appelé à donner ?

Nous pouvons constater 3 tentations vécues dans la vie professionnelle :

- le clonage

« Comme les autres vivent ainsi, autant continuer avec ce job, ce salaire, etc. » Cependant les années passent, et progressivement on ne sait plus exactement pourquoi l'on exerce telle ou telle activité, et l'on reste dans un conformisme sans exercer vraiment sa volonté et sa conscience.

- l'utopie

Voyage humanitaire, année sabbatique, lancement d'une chambre d'hôte, les exemples sont nombreux ! C'est parfois effectivement un vrai projet que l'on a discer-

« la personne pour vocation » : telle est la signature de l'Ircom. Qu'est-ce qu'une vocation ? Y a-t-il un appel qui tombe sur chacun d'entre nous ? D'une certaine manière, sommes-nous déterminés ? Ou est-ce un chemin à construire, sur la base de talents, de cadeaux que l'on a reçus tout au long de notre jeunesse et de notre parcours ?

né. Mais c'est aussi souvent une rébellion. Le rebelle est celui qui s'oppose en permanence, qui est en contre-dépendance, et qui n'est donc pas encore dans un choix libre et conscient.

- le cynisme

« Comme de toute façon nous sommes tous un peu pourris, s'engager n'a plus de sens quand on a vécu et qu'on connaît la réalité des relations, la finalité et le fonctionnement de l'entreprise ».

Y a-t-il une alternative à ces tentations ?

Ce moment de la réflexion sur sa vocation est en fait un des moments les plus forts,

les plus beaux de la vie humaine.

Nous considérons souvent qu'elle se mène à un moment donné alors qu'en réalité la vocation professionnelle est une dynamique qui se développe.

Ce questionnement sur soi peut aussi donner le vertige, car il nous insécurise et impose une remise en cause.

... 1 →

Olivier Pelleau... Co-fondateur et Managing Partner du cabinet Turning Point

Utopie ?

Formé à la systémique (Malarewicz), aux Stratégies d'Acteurs (Crozier) et à la Sociodynamique (Fauvet), il est aussi accrédité MBTI, TMI, Socio-Styles et certifié Master Coach par l'Institut de Coaching International de Genève. Mais Olivier enseigne aussi la philosophie en école supérieure et dans des Clubs de dirigeants. Il a entamé une thèse sur la « prise de décision des dirigeants » à l'EHESS (l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales).

Olivier Pelleau
conseille et coach
des dirigeants
et conçoit
des programmes
de développement
du leadership



...! ↓

La 1^{ère} étape de ce travail est nécessairement la connaissance de soi : on ne peut s'engager si l'on ne se connaît pas profondément. Cette 1^{ère} étape passe souvent par des outils, des tests. Mais s'il est nécessaire de se connaître, la question principale reste la finalité de cette connaissance.

Lorsque nous utilisons les tests nous avons une tentation mécaniste de l'outil qui va de pair avec la volonté de fonder scientifiquement les choix. L'outil est très pratique et rassurant parce qu'il donne un beau rapport professionnel, sérieux. La tentation serait donc de se protéger derrière l'outil, autant pour le coaché que pour le formateur. Pour la personne coachée, il est tentant de prendre cet outil comme la vérité. La valeur de l'outil de connaissance de soi est précisément sa limite : c'est d'ailleurs un critère épistémologique de Pierre Duhem. La valeur d'un outil réside dans ce qu'il n'est pas capable de faire. L'intérêt de l'outil est son effet miroir, c'est à dire une mise à distance de soi. D'où le rôle essentiel du coach qui doit utiliser le test comme questionnement, comme interpellation pour favoriser une appropriation ou un changement. Le test est à la personne ce que la carte est au territoire : cela nous dit quelque chose mais pas tout. Si vous voulez acheter une belle maison, il vaut mieux aller visiter sur place que d'ouvrir une carte Michelin ! Il en est de même dans ce projet professionnel et dans

cette personnalité qui est en moi. J'ai besoin d'avoir un échange, un dialogue, qui va m'interpeller et m'ouvrir à cette connaissance de moi.

Lors d'un debriefing, le coach doit donc lui-même s'exposer et ne pas se retrancher derrière le test comme bouclier, rejeter la responsabilité sur un tiers. Le coach prend même le risque de ne pas avoir de réponse : dès lors que l'on réfléchit à son projet on a peur de l'absence de réponse qui est pourtant provisoire. Cette phase d'indifférence, comme le dirait Ignace de Loyola, n'est pas une indifférence lointaine mais plutôt une ouverture.

La tentation mécaniste apparaît de nouveau dans la définition du projet : puisque tu es comme ça, il y a un métier qui te correspond. Ma conviction la plus profonde est qu'il n'y a pas un métier unique qui correspond à une personnalité. On peut être médecin en étant très analytique ou très doué dans les relations. Au-delà du métier lui-même, nous avons chacun à construire ce que sera notre façon d'être dans notre métier. N'ayons donc pas peur de discerner ce qui porte du sens pour nous.

Nous devons identifier notre mission, notre conviction : « *Qu'est-ce que je veux changer dans ce monde avec mon métier ?* » Notre métier peut être très humble aux yeux du monde mais y apporter une vraie contribution.

Il faut passer d'une logique d'application de l'image, donc d'un processus mécanique, à une dynamique de création. Si ce projet est porteur de sens, alors les modalités, c'est-à-dire les métiers, vont évoluer.

Enfin, voici les 4 étapes de ce processus de discernement qui touchent à la structure anthropologique de la personne :

❶ **se questionner** : interroger son environnement, quels sont les enjeux et les besoins du monde ? Et moi, quels sont les désirs authentiques que je porte au fond de moi ? Qui suis-je dans mes besoins, mes préférences psychologiques ? On peut être aidé dans cette étape avec un conseiller et certains des tests.

❷ **innover**, c'est-à-dire exercer son intelligence, son imagination, sa mémoire et son intuition. C'est ouvrir le champ des possibles. Cette étape nécessite de ne pas se précipiter dans l'action. Certaines personnes veulent tout de suite trouver un métier, une formation, parce qu'il est difficile de rester dans cet état d'ouverture et d'incertitude. Nous sommes cependant plus libres que nous le croyons et il faut s'autoriser à rêver et à se projeter.

❸ **décider** : la décision engage la volonté. J'ai l'exemple d'un ami qui me dit souvent, « *ah il faut que je change de job, vraiment ce n'est plus possible* » et puis le mois suivant « *il faut que je change de job, ça ne va pas du tout* », et puis l'année suivante... et nous nous connaissons depuis sept ans ! On peut rester dans le questionnement mais à un moment donné il faut poser cet acte de la volonté.

❹ **finaliser** : cette dernière étape est celle de l'action. Cela demande de la persévérance et de l'humilité. Lorsque l'on pense à son projet professionnel, il ne faut pas se demander : « *qu'est-ce que je peux faire ?* » mais « *qu'est-ce que je veux faire ?* ». Si nous sommes portés par une vision et une conviction fortes alors nous pouvons mettre l'énergie, l'effort, l'ingéniosité, et notre volonté pour que cela marche. L'objectif d'un projet n'est pas d'imaginer une carrière mais une façon de ser-

vir, de se donner, qui pourra s'exprimer selon beaucoup de modalités différentes.

Derrière ce processus de discernement apparaît la structure de la personne humaine portée par les Grecs. Aristote en particulier, avec l'expérience de la sensibilité, prend en compte d'abord la réalité et donc la perception. Il faut ensuite l'exercice de l'intelligence qui n'est pas la raison, mais l'intelligence dans sa capacité imaginative, intuitive et aussi analytique, suivi de la volonté, l'exercice de l'engagement, et puis enfin le comportement, qui traduit l'acte de la décision dans les faits.

En conclusion, je réaffirmerai ma conviction que **nous portons tous une mission, une vocation qui donne du sens et qui nous invite, par des gestes simples et des engagements audacieux à changer le monde qui nous entoure. C'est toute la beauté de notre vocation !**

« *Si vous avez l'impression que vous êtes trop petit pour pouvoir changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique... et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir !* ».

des tests psychologiques à la connaissance de soi



un peu d'histoire sur les tests...

Les tests sont nés à la fin du XIX^e siècle. Monsieur Cattell, aux États-Unis, inventa un premier « *Mental test* », destiné à ses étudiants en psychologie pour voir quelles étaient leurs aptitudes sensorielles. Les guerres ont accéléré le développement des tests car les armées se sont rendu compte qu'il fallait mettre en place des outils pour recruter plus facilement et plus rapidement. Des tests ont été créés pour l'armée américaine, adaptés ensuite pour les recrutements dans les entreprises.

Les tests se sont généralisés, toujours dans l'idée de sécuriser le recrutement. Aujourd'hui, il existe une multitude de tests qu'on utilise pour des choses très variées depuis le test pour trouver son conjoint jusqu'à la composition d'une équipe pour aller sur la lune !

deux grandes familles de tests

La première grande famille rassemble les tests d'intelligence et d'aptitude (*les dominos, l'aptitude verbale, la mémoire, la dextérité manuelle, etc.*).

La deuxième grande famille de tests rassemble tous les tests de personnalité. Parmi ceux-ci, les tests projectifs : le plus célèbre est celui de la tâche d'encre de Rorschach par lequel il faut projeter ce qu'on voit à travers une image. L'interprétation de la réponse donne des idées sur l'inconscient de la personne.

Les tests psychologiques sont devenus un marché énorme : il y a 10 ans ils représentaient déjà 4 milliards de dollars aux USA, ce qui a dû encore augmenter notamment grâce à Internet qui propose des centaines de tests. Que sont-ils ? Que valent-ils ? Mais surtout quels sont les conseils à appliquer pour les utiliser ?

les tests « d'inventaires de personnalité » sont ceux qui sont utilisés en orientation, recrutement et coaching

Ces tests sont des questionnaires avec des questions fermées. Leur objectif est d'évaluer des traits de personnalité qui vont être révélateurs d'un comportement dans une situation. C'est pourquoi chaque test créé est toujours fondé sur une étude de la personne. Les tests peuvent donc être classés selon leur base psychologique et les théories sous-jacentes :

① les tests basés sur les théories de Jung, élève de Freud

Jung publia une étude en 1922 dans laquelle il identifia des types de personnalité en fonction de l'utilisation de nos préférences fondamentales : MBTI, Golden, Insight sont les tests les plus connus qui en résultent et qui sont très intéressants pour l'orientation.

...1 →



Après plus de 20 années passées dans le domaine de la formation et des ressources humaines, Marguerite Chevreul est depuis 10 ans consultant coach.

Elle collabore avec le Cabinet Turning Point, et a récemment créé TaldeV qui est un cabinet spécialisé dans le développement des talents et le coaching

**Marguerite Chevreul
Fondatrice et
directrice du cabinet
TaldeV**



... | ↓

des neurosciences se développent en ce moment : l'analyse des images cérébrales permet de voir quelles zones du cerveau sont utilisées par les personnes. On s'aperçoit dans ces études qu'on retombe sur les catégories décrites par Jung.

quelques clés de discernement sur le sérieux et l'intérêt d'un test

Le sérieux d'un test va dépendre de ses qualités métrologiques qui reposent sur les éléments suivants :

❶ **la fiabilité du test** (quand on repasse le test on retombe à peu près sur les mêmes résultats).

❷ **la sensibilité du test**, ou autrement dit, est-ce que le test permet de voir des degrés dans le portrait qu'il fait d'une personne ?

❸ **la validité du test** : il est très difficile de mesurer par exemple l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'ouverture d'esprit... Il faut donc comparer les résultats à un groupe témoin interrogé sur sa personnalité. Il est également possible de faire une validité prédictive mais qui est très dangereuse dans la mesure où elle enferme la personne : le résultat du test me prédispose à devenir telle personne. De plus un bon test doit être étalonné régulièrement par rapport à une population de référence. Par exemple le MBTI est ré-étalonné régulièrement par rapport à l'évolution des techniques, des habitudes, de la façon dont les gens interagissent et répondent au test.

❹ **la standardisation du test** (passé dans les mêmes conditions pour tout le monde).

❺ **la qualité de l'organisme** qui propose ces tests. Les tests les plus importants sont validés par des organismes sérieux souvent en lien avec des universités.

❻ **la base anthropologique du test**, soit la vision de l'homme liée au test. Le MBTI est par exemple fondé sur la théorie de Jung qui voit l'homme comme un être en développement. D'autres théories plus rigides enferment les gens dans des catégories ce qui peut faire des dégâts chez une personne quand on publie son résultat.

Quelques clés de discernement sur la façon d'utiliser les tests :

❶ **privilégier des tests qui ne catégorisent pas trop** et dans lesquels il y a une dynamique pour éviter de se coller une étiquette qui entrave la liberté.

❷ **considérer les conditions dans lesquelles on passe ce test, ses motivations.**

Il faut choisir le bon test en fonction de l'objectif visé : certains vont être plus adaptés au management, d'autres à l'orientation. Il ne faut pas voir de déterminisme entre un test et un métier. Le test va plutôt orienter la façon dont on exerce un métier en soulignant des talents, des façons d'être particulières.

❸ **toujours avoir un debriefing** réalisé par un organisme sérieux ou par un coach certifié. Lire un compte rendu de test ne suffit pas alors que le debriefing va permettre d'avoir une claire vision de ce que veut dire le test, de ses limites et de ses aspects caricaturaux. Le code de déontologie des psychologues est très précis « *le psychologue est seul responsable de ses conclusions ; il fait état des méthodes et outils sur lesquels il les fonde. Il est averti du caractère relatif de ses évaluations et interprétations. Il ne tire pas de conclusions réductives ou définitives sur les aptitudes et la personnalité des individus notamment quand ses conclusions peuvent avoir*

une influence directe sur leur existence ».

❹ **garder du recul par rapport au test** : le seul expert est finalement la personne qui passe elle-même le test. Le coach n'est qu'un accompagnateur. Souvent nous répondons à un test tel que nous croyons être ou tel que nous voudrions être, avec toutes nos illusions sur nous-mêmes, les projections des autres, notre difficulté à accepter nos limites et à les reconnaître.

Il ne faut donc pas tout attendre d'un test : il ne donne qu'une image très fragmentaire de nous-mêmes et ne suffit pas. Nous sommes uniques et singuliers. Notre vérité est bien au-delà du test.

Les tests sont donc des outils intéressants mais absolument pas suffisants. Il y a toujours un mystère dans ce que nous sommes :

« *Adieu - dit le renard - voici mon secret : il est très simple on ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux* ». ("Le Petit Prince", Antoine de Saint-Exupéry)

Ils permettent d'identifier nos préférences de base, nos zones de confort, ce que nous faisons facilement, et ce qui nous est plus difficile. Ces tests mettent en avant la dynamique de la personnalité : nous ne sommes pas bloqués dans nos préférences de base mais la vie va nous pousser à évoluer et à nous développer vers le côté opposé de notre personnalité.

❷ les tests basés sur les théories de l'analyse transactionnelle et repris par Eric Berne

Cette théorie définit des modèles et types de personnalité qui partent de nos motivations. Nous avons des motivations inconscientes liées à des besoins psychologiques différents selon les personnes. 6 types de personnalité sont ainsi définis : le rêveur, le travailomane, le persévérant, le promoteur, l'empathique et le rebelle. Ce test permet de révéler nos bases de communication, nos principales motivations et comment celles-ci peuvent changer.

❸ les autres tests

Beaucoup d'autres tests ont été créés par des centres psychologiques (IOPF, le Sigmund, le PAPI, le SOSIE). D'autres liés aux découvertes

de la connaissance de soi à l'émergence d'un projet



La démarche d'Acte a un objectif professionnel : **élaborer un projet professionnel et s'engager activement dans la mise en œuvre de ce projet.**

Acte est animée par des consultants bénévoles qui viennent tous du monde de l'entreprise. Elle s'adresse à des cadres et des jeunes diplômés sans emploi qui n'ont pas forcément accès à un outplacement payé par leur entreprise ou qui n'en n'ont pas les moyens.

Cette phase dure 3 à 4 mois pendant lesquels nous conseillons d'interrompre la recherche active d'emploi pour se donner le temps de formuler son projet clairement.

A travers la démarche Acte, nous ne parlons pas de test, car le test évalue, mesure. Or nous, accompagnateurs, de quel droit saurions-nous pour les personnes qui elles sont ? C'est la personne qui, par elle-même, découvre qui

elle est. Nous parlons de maïeutique, chère à Socrate : il s'agit d'aider la personne à découvrir ce qu'elle a de meilleur en elle et pourquoi elle est aujourd'hui en questionnement. Et de ce fait, de l'accompagner vers sa vocation, sa mission.

A l'issue de cette phase réflexive succède une phase active pendant laquelle « l'actiste » intègre différents ateliers pour mettre en œuvre sa communication, son réseau, s'exercer à convaincre par des simulations d'entretien... C'est une démarche plus classique qui existe dans tous les cabinets d'outplacement.

Trois mots clés caractérisent notre démarche : **la personne**, qui est le sujet, un être unique ; **la vérité**, c'est-

Acte est une association chrétienne pour le travail et l'emploi, créée en 1993 à Paris, basée aussi à Nantes, Bordeaux, et plus récemment à Toulouse. Les personnes y sont accueillies pour une durée de 12 mois maximum dans un accompagnement individuel.

à-dire une acceptation qui rend libre ; **la bienveillance**, celle de l'accompagnateur mais aussi celle vis-à-vis de soi-même et vis-à-vis du monde du travail.

Le dernier mot qui est la conclusion des trois premiers, c'est la cohérence : aboutir à un projet professionnel qui soit cohérent pour la personne, cohérent entre l'être et la vie.

Dans la démarche de bienveillance, nous aidons les personnes à comprendre et accueillir leur histoire. Nous aidons les personnes à discerner leurs talents, à les reconnaître.

C'est une démarche de réalisme très concrète. D'où l'importance de la vérité et de l'authenticité pour pouvoir montrer, au lieu de la camoufler lors d'un l'entretien d'embauche, que même dans la période de chômage il y a aussi des réussites.

... 1 ->

Martine O'Reilly... Patrick Renard... Consultants ACTE

Juriste de formation, ex-analyste financière, graphologue, formée à la méthode Vittoz et certifiée MBTI, Martine O'Reilly a une activité de Conseil en évolution professionnelle, outplacement, bilan de compétences, développement personnel, gestion du stress.

Diplômé de Sciences Po Paris, Patrick Renard accompagne les personnes dans leur évolution professionnelle et s'intéresse tout particulièrement à l'orientation des jeunes.

Martine O'Reilly et Patrick Renard sont consultants d'Acte, association spécialisée dans les bilans de compétences





... | ↓

Cinq étapes de cheminement de la connaissance de soi à l'émergence du projet professionnel :

1 la démarche d'autoportrait

Nous demandons aux personnes de relire leur vie en s'interrogeant à chaque étape sur les passions, les choix, les événements importants.

Nous utilisons aussi 3 outils, les « dynamiques de vie » ou ancrage de carrière de Schein (qui fait travailler sur les moteurs), le MBTI et enfin la graphologie.

Quelques clés d'utilisation du MBTI qui permet de constater son fonctionnement préférentiel : avant de donner le résultat du questionnaire on demande à la personne de se positionner a priori. On peut ainsi aider la personne à décrypter pourquoi le résultat peut être différent (la personne peut avoir répondu comme elle voudrait être, comme il faut qu'elle soit, etc.) On peut aussi laisser la personne réfléchir sur deux portraits : l'idée n'est pas d'enfermer quelqu'un dans un profil. Le MBTI est débriefé trois fois (avec le graphologue, puis la personne re-travaille seule et enfin avec

le consultant) pour être véritablement dans une appropriation par la personne.

Nous complétons cette démarche par un atelier sur les « perceptions réciproques » pour aider les personnes à constater que d'autres fonctionnent différemment et de voir quelle richesse elles peuvent découvrir chez l'autre.

Toute cette démarche est un processus dont les trois points essentiels sont :

- l'éclairage des événements concrets, le récit de vie,
- l'identification et l'appropriation de points d'appui de personnalité,
- l'accueil bienveillant de soi, pour se comprendre et donc s'accueillir.

2 la relecture des expériences

Cette relecture des expériences à la fois personnelles et professionnelles permet d'incarner l'autoportrait et de raisonner en termes d'adéquation ou d'inadéquation avec l'autoportrait. Elle permet aussi de se réconcilier avec une mauvaise orientation ou une expérience vécue comme un échec.

Les expériences professionnelles et significatives : chaque personne relit son expérience professionnelle sous le regard de sa personnalité pour mettre en exergue tout ce qu'elle a aimé faire ou pas et comprendre pourquoi (adéquation ou non avec la personnalité); puis elle relit ses expériences significatives, au-delà du monde professionnel (associatif, familial, social, sportif, etc.). Cela lui permet d'identifier aussi des compétences acquises ou développées. A l'issue de cette phase, on va s'autoriser à rêver, à parler d'un projet de cœur, un projet idéal dans la réalité et la cohérence de la personne, sans tenir compte, à ce stade, de la réalité économique.

3 définition des conditions optimales d'un positionnement professionnel

L'objectif est la réussite que nous entendons à la fois comme performance et bonheur. Très concrètement, chaque personne définit dix points clés de réussite cohérents, réalistes et hiérarchisés.

Ces dix points clés sont comme un kit qui servira tout le long de la recherche d'emploi, avec les besoins, les apports que j'ai envie de faire, les goûts... On peut les comparer aux critères d'achat d'une maison. Ces points clés permettent de poser des choix en connaissance de cause.

4 passer de l'identité personnelle à l'identité professionnelle

A ce stade, la personne dispose de caractéristiques personnelles (qui je suis, mes talents), de réalisations et résultats concrets (ce que j'ai fait) et de compétences (ce que j'offre).

La personne peut donc dire « voilà mes talents, comment je les illustre et comment ils construisent ma cohérence ». Dans le cadre d'une recherche professionnelle il faut raisonner à l'envers : « voilà ce que j'apporte comme compétences et voilà en quoi elles correspondent à mes talents ». Au bas de ce schéma, on demande aux personnes de formuler « un fil rouge », leur identité en action, c'est-à-dire une sorte de slogan dont ils sont fiers, qui est comme un aide-mémoire de leur cohérence (le nom d'un film, une citation, etc.). Ce fil rouge éclaire tout ce que j'ai fait jusqu'à aujourd'hui et peut donc éclairer ce que je vais faire demain.

5 formuler un projet professionnel

C'est une phase parfois plus difficile car on rentre dans la

réalité du marché. Et c'est là que les points clés, l'identité du fil rouge sont des ancrages absolument essentiels pour ne pas oublier ses bases.

Il faut être au diapason de la réalité du monde. Ce qui peut amener à avoir deux projets : un projet de cœur et, surtout dans le contexte actuel, un plan B cohérent. Les projets peuvent encore ne pas être tout à fait précis mais doivent décrire l'environnement dans lequel la personne souhaiterait évoluer, le style d'activité... En hiérarchisant, en appréhendant le cadre du projet, celui-ci émerge peu à peu. Il faut enfin poser des mots précis sur ce projet pour entrer dans la phase de communication, des mots qui correspondent à la personne. C'est essentiel lors du processus de recrutement : pour convaincre, il faut rassurer la personne en face de soi et montrer qu'on est la bonne personne.

La démarche réflexive se termine par une synthèse écrite et mise en page par la personne elle-même qui reprend les points essentiels de sa réflexion, son projet et son CV reformulé.

Du projet à la décision



Ignace de Loyola, le fondateur des Jésuites a vécu une expérience de choix de vie, et a mis des mots sur des expériences de discernement.

On peut s'en inspirer encore aujourd'hui à la fois dans l'accompagnement professionnel et dans une perspective humaniste.

Je me suis interrogé sur la place à donner au discernement : comment développer nos capacités de discernement pour nous-mêmes et ceux que nous accompagnons pour faire de bon choix ?

Certaines capacités de discernement ne sont pas naturelles et, si nous les comparons au sport, il est nécessaire de s'entraîner et de voir comment faire pour mieux s'y exercer.

Définition du discernement

C'est tout d'abord la capacité à juger clairement et sainement des choses, pour qu'elles soient ajustées à l'environnement dans lequel je suis.

Mais le discernement, c'est aussi juger clairement et sainement les pensées qui nous traversent, ce qui se passe en nous. Cette deuxième définition part du constat que nous ne maîtrisons pas nos

pensées et que nous avons la liberté d'y donner prise ou non.

Dans le travail de discernement, nous faisons faire aux personnes un travail sur une alternative (et une seule !) qui englobe les autres choix possibles. En effet l'esprit humain ne peut pas prendre sérieusement le temps de réfléchir à plusieurs options, il est donc important de faire un travail de regroupement pour se confronter à deux options.

voici les 3 conditions pour discerner :

❶ avoir deux options qui soient réelles : c'est la personne qui fait elle-même ce travail difficile de passer d'une situation donnée à la formulation d'une alternative ou un dilemme.

❷ accepter cette incertitude, garantie d'une vraie liberté.

D'où l'intérêt de l'accompagnement qui aide à lutter contre la tentation de partir immédiatement sur une option.

❸ la bienveillance, qui consiste à accepter les étapes d'un parcours qui peut être difficile. On ajoute à la bien-

L'ICAM est au départ une école d'ingénieur qui, dans une stratégie de regroupement, a fusionné plusieurs entités. Elle a une grande expérience de l'accompagnement, en particulier parce que l'ICAM a été confié à des jésuites.

veillance la sympathie : il s'agit de sentir une égale sympathie pour les deux options. On l'appelle en termes ignaciens « l'indifférence », c'est à dire ne pas vouloir donner de prise trop forte à ses penchants naturels qui empêchent de voir librement les choses.

le discernement requiert

5 étapes :

❶ définir le dilemme ou l'alternative

❷ définir les informations objectives. Par exemple : « quel est le revenu annuel brut minimum que je dois ramener dans le foyer ? ».

Nous devons reconnaître l'influence dans notre entourage des personnes qui nous sont chères et qui sont impliquées avec nous. Il nous faut aussi nous méfier des « attricteurs », soit les envies ou les craintes qui m'empêchent d'avoir une vraie liberté.

❸ peser les choses : il s'agit d'écrire les avantages, les inconvénients et les dynamiques de chaque alternative. L'essentiel du parcours

est alors d'accompagner la personne sur sa visée, sa finalité, par la relecture de son parcours. « Quelles sont mes aspirations les plus hautes dans le monde d'aujourd'hui ? ». Il s'agit finalement d'amener les personnes à ne pas être schizophrènes et à ne pas dissocier par exemple la finalité professionnelle d'une autre personnelle. Ce choix d'une finalité est l'essentiel du parcours puisqu'il permet d'acquérir une vraie liberté.

❹ faire parler la finalité au regard des arguments de l'étape 3 : quels sont les arguments qui sont le plus en phase avec cette finalité ?

❺ la confirmation du choix : c'est sentir cette confirmation intérieure que les choses semblent justes. Elle suppose qu'une tierce personne nous confirme que cela semble un bon choix pour nous, afin de ne pas s'enfermer dans son seul univers.

...1+

Docteur en sciences de gestion, Laurent Falque a d'abord travaillé 11 ans en entreprise en ressources humaines dans une PME, pour la grande distribution et puis dans l'industrie sidérurgique. Il a été professeur à l'EDHEC et depuis 2008, membre de l'équipe de direction de l'ICAM de Lille. Ses travaux de recherches portent sur l'évaluation des compétences et le discernement dans cette évaluation et la prise de décision. Depuis 1999, il propose des parcours de formation et d'accompagnement de dirigeants dont l'objectif est d'aider les personnes à trouver plus de cohérence et de sérénité dans leurs choix professionnels.

Laurent Falque...





...! ↓

Les fruits de ce discernement sont la sérénité et le courage. L'espace-temps entre le moment où je fais un choix et où je décide de le mettre en œuvre permet de voir si ce choix est confirmé par les événements.

Lors de la définition de ces 3 conditions et de ces 5 étapes, nous faisons clairement la distinction entre choisir et décider. L'enjeu est d'affronter la question du choix : la décision est seulement la mise en œuvre d'un choix.

les règles de discernement de la vie intérieure et la posture d'accompagnement

Nous ne pouvons faire abstraction de notre état intérieur, de notre humeur qui n'est jamais étale. Une des règles de discernement est de reconnaître que nous sommes pris tous les jours dans des mouvements intérieurs, des pulsions, et que l'enjeu est d'apprendre à les sentir et à les nommer. Il me faut reconnaître que je suis pris dans ces alternances intérieures qui soit me poussent vers plus de dynamisme, soit me freinent et me font voir tous les obstacles.

Face à ces mouvements intérieurs, il y a deux attitudes différentes : quand j'ai l'impression d'être à ma juste place, en phase avec mon désir essentiel, je suis habité de forces d'ouvertures, qui incitent à aller de l'avant. Il faut alors continuer à tenir le cap et à avancer dans le processus de choix. C'est le moment de reconnaître ce qui me donne du goût, ce qui

me porte, et de l'écrire, pour pouvoir se souvenir de cette période lorsque tout ira mal, car on ne reste pas indéfiniment dans une dynamique de progrès.

À l'inverse, lorsque je vais de démission en démission, je ressens un trouble, une inquiétude qui me poussent à agir selon des attracteurs plutôt que pour mon propre intérêt. Je suis alors attiré vers le bas, avec des pensées rusées qui me font croire qu'il est plus simple de mener sa vie ainsi, qu'il n'est pas grave de nuire à untel... La conduite à tenir est de ne jamais faire de changement et continuer ce qu'on avait décidé en période dynamisante pour ne pas faire de choix qui manqueraient de sagesse, de lucidité et de cohérence. Nous avons une vraie liberté face à ces forces de repli : celle de repousser le moment de la décision.

Le coach change de rôle selon les étapes : l'accompagnateur est celui qui soutient et qui est attentif à ce que ressent la personne ; le guide celui qui indique des pistes possibles et celles qui ne doivent pas être prises ; le conseiller, c'est celui qui donne un avis parfois assez ferme pour modifier la conduite de quelqu'un.

le projet professionnel : un combat entre des désirs multiples et des désirs essentiels

Nous sommes toujours tiraillés entre ces 2 types de désirs, qui renvoient à notre conception de l'homme. Ce qui nous habite est de l'ordre de la nature humaine (*l'enjeu de réussir dans le monde professionnel, de faire carrière, d'avoir une approche basée sur la satisfaction personnelle*). Cela entraîne au bout d'un certain temps une perte de cohérence en soi. Au contraire le désir essentiel est mon inspiration la plus

haute, ma raison d'être, ma finalité.

Le projet professionnel consiste donc à clarifier ma finalité qui me servira de fil conducteur pour des années, à la fois dans ma vie personnelle et professionnelle. L'homme est un être libre, il a une vocation propre, une spécificité, des dons et des compétences qui peuvent être mis à disposition d'organisations et espaces différents.

comment choisir puis décider ?

Lorsque ce long travail sur le libre arbitre et les attracteurs à neutraliser a été fait, nous devons choisir une alternative. Il s'agit tout simplement d'écrire les arguments qui sont en faveur ou en défaveur des options. En effet, écrire permet d'objectiver les choses.

La confirmation du choix permet de passer à l'acte et libère les possibles. Plusieurs pistes sont possibles mais la décision consiste à passer à la mise en œuvre (*par exemple choisir des postes ou des formations*).

Cette question du discernement a inséré dans le projet professionnel et le passage à l'acte l'expérience de la liberté intérieure : c'est avant tout la volonté de choisir et d'être libre ; c'est accepter que choisir ne soit pas naturel puisque le choix suppose de sacrifier quelque chose au profit d'autre chose. Ce discernement permet de clarifier les raisons qui motivent le choix en lien avec la finalité visée.

Nous sommes à la fois un corps physique et un être social inséré dans une communauté humaine : le choix ne concerne pas que le décideur seul mais implique toujours autrui. Cette approche du discernement par la finalité a donc une portée communautaire : nous avons un rôle

à jouer au sein de notre entourage et une contribution à apporter au monde. Elle se distingue d'approches centrées sur le développement personnel qui peuvent viser plutôt le bien être individuel ou la poursuite de différents bonheurs qui sont parfois difficiles à clarifier.

Être libre, c'est être capable de faire la part des choses dans les pensées qui nous traversent, savoir discerner entre l'envie de satisfaire ses besoins et le souhait de contribuer à la société dans laquelle nous vivons. On ne peut pas dire qu'il y ait de « bonne décision », en revanche la sérénité et le courage sont le signe d'un bon choix.

Finalement « *ce ne sont pas nos capacités qui montrent ce que nous sommes mais ce sont nos choix* » (*Harry Potter !*) Il est important d'être conscient de mes compétences mais je suis libre de choisir ce que j'en fais.

Voici donc une nouvelle clé de discernement dans le choix des outils utilisés pour le projet professionnel : « *quels sont ceux qui aident à clarifier mon rôle et ma finalité qui ne peut être uniquement professionnelle ?* ».

Cette approche invite véritablement les personnes à imaginer que tout est possible, ce n'est qu'une question de désir et de temps.

conclusions et perspectives



La personne est au centre de nos considérations, nous avons peu évoqué la personne collective. On ne fait pas de collectif sans qu'il y ait de personnes bien dans leur tête, dans leur corps et dans leur cœur.

les démarches de coaching pour se connaître par soi-même

Nous avons beaucoup insisté sur le « auto » de *se connaître, se connaître par soi-même*. Une chose est de se connaître, autre chose est de se connaître par soi-même. Cette découverte de ce que nous sommes par nous-mêmes est quelque chose d'extrêmement satisfaisant et qui fait partie du processus lui-même de conception d'un projet. D'une certaine manière, je me donne à moi-même les outils, accompagné de cet autre qui est le consultant, le coach.

Il est très important de croire en la personne. Un Italien qui faisait une conférence sur comment devenir entrepreneur disait : « *just listen and shut up* ». Laissez les gens parler, s'exprimer. Le fait d'écouter avec une très grande attention permet à ces gens de dire des choses vraies et authentiques, les gens doivent découvrir les perles qu'ils ont en eux-

mêmes et les perles qu'ils sont.

la bienveillance et « l'esprit positif »

La vérité ne semble pas possible sans un **a priori de bienveillance**. La bienveillance ne consiste pas à dire « *vous êtes formidables* », mais à avoir un a priori selon lequel la personne a des choses passionnantes à nous dire. Il faut le lier à l'esprit positif. Les gens viennent souvent avec leurs souffrances donc il faut leur apprendre à avoir un nouveau regard sur eux. Je dis souvent aux personnes que je rencontre « *quels sont vos dix grands succès, vos dix grandes réussites ?* » : **Il est plus facile de fonder un projet sur quelque chose de positif que sur des échecs.**

concevoir la personne comme mystère

D'un point de vue anthropologique, l'accompagnement dépend de la conception de l'humain, de la personne comme désir d'accomplissement. **Le véritable expert est la personne évaluée.** Cela rappelle les histoires des songes interprétés par les prophètes dans la Bible ancienne. Un roi d'Égypte qui avait fait un rêve, demande à ses sages de lui en donner l'interprétation. C'est très curieux, le roi ne connaît pas

Pierre Collignon nous a rappelé le slogan de l'Ircom « *la personne pour vocation* », dans lequel nous nous reconnaissons tous.

l'interprétation mais il est capable de la reconnaître ! Cette reconnaissance est très importante, c'est-à-dire que celui qui entend le commentaire qu'on lui fait s'y reconnaît. Il n'était pas capable de l'exprimer par lui-même mais il est tout à fait capable de comprendre si cela est vrai ou non.

réfléchir à son projet : un phénomène nouveau ?

Nous sommes tous formés, car personne n'a remis en cause le fait que le projet n'est qu'une façon pragmatique de comprendre les choses ! Un jour une de mes clientes me demande : « *est-ce qu'on peut avoir une vie normale sans projet ?* » J'ai été tellement impressionné par cette question que je n'ai pas pu y répondre. Or le projet a une histoire, on n'a pas toujours parlé autant du projet qu'on le fait aujourd'hui :

- entre 1880 et 1960, 4 livres intègrent le mot projet dans leur titre
- de 1960 à 1970, 200
- de 1970 à 1980, 600
- de 1980 à 1990, 1200
- de 1990 à 2000, plus de 2093 !

Le projet est donc une façon de penser qui demande de l'énergie et un combat. Il nous faut arriver à cette définition qui consiste à dire « *voilà ce que je suis capable de donner au monde, voilà pourquoi je suis fait* ». C'est de l'ordre de la finalité, et cette finalité est attirante car porteuse de sens.

Dans le projet, il y a un objectif, qui a avant tout une signification militaire : vous êtes attaqués, vous décidez d'une riposte avec une ligne et un point objectif. C'est à ce lieu précis qu'il y aura un affrontement. **Le projet n'est jamais facile, il y a toujours une dimension de combat.**

Pour rejoindre Pierre Collignon, on ne peut pas éviter la question de la vocation de la personne parce que d'une certaine manière c'est faire coïncider notre désir de fond avec la situation dans laquelle nous sommes. Et cette coïncidence est toujours quelque chose d'extrêmement délicat, difficile mais magnifique.

Directeur d'IPHAÉ Conseil, Pierre d'Elbée est docteur en philosophie et consultant. Ses recherches à l'université de Stanford lui ont permis d'approfondir les problématiques de la vie en société, du sens, de l'anthropologie (avec Michel Serres, René Girard, Jean-Pierre Dupuy). Également associé depuis plus de 15 ans au sein du cabinet Caminno, il intervient dans les domaines de la communication et de la motivation des équipes.

Pierre d'Elbée...



Revivez vos
années folles !

vendredi 28 juin 2013
20h30 • 22h00

Gala 2013

Spectacle • cocktail
Château de Briottières
Champagné

22h30 • 4h00
Concert • Soirée dansante



mouvements

le temps... d'une année



Pour suivre mon mari qui souhaite se rapprocher de ses parents, je prends un congé sabbatique et vais m'installer à St Christophe du Jambet, à l'orée des Alpes Mancelles, entre le Mans et Alençon. Un an durant, je vais tester les joies de la vie à la campagne. La citadine 100 % pur béton que je suis résistera-t-elle au rythme de la nature, au chant des oiseaux et aux saisons ? Anne de (Neu)ville deviendra-t-elle Anne des champs ? Réponse dans un an !

Vendéen... cœur fidèle



L'homme laissera des traces... il a habité les lieux pendant ses 13 ans de présence à l'Ircom. Longtemps après son départ, les couloirs retentiront de sa voix forte et de son pas rapide. Embauché en 2000 par l'abbé Houard pour s'occuper de l'entretien et du gardiennage de l'école, Gérard Marot va donc nous quitter pour une « retraite bien méritée ». C'est la formule consacrée. En réalité, il rejoint sa mère patrie : la Vendée ! Qui de nous ne l'a pas entendu parler de Mouilleron-en-Pareds, patrie de Clémenceau et du Maréchal de Lattre de Tassigny, du Puy du Fou, fierté nationale et du jambon de son pays ? Tantôt grognon, tantôt râleur... toujours fidèle et toujours prêt ! Voilà Gérard. Tous les anciens et tous ceux qui ont côtoyé l'Ircom se souviennent de sa générosité, de sa gentillesse mais aussi de son vrai talent d'éducateur exigeant mais toujours bienveillant : sic itur ad astra¹. Tous, nous allons le regretter comme nous regretterons Marie-Germaine son épouse, discrète et présente à tout et à tous. Qu'elle soit ici remerciée pour tous les services rendus à l'Ircom. **Bonne retraite à vous deux, les Marot !**

¹ « C'est ainsi que l'on s'élève vers les étoiles »
devise de la commune de Mouilleron-en-Pareds