Dans le cadre de la formation initiale des enseignants

Entre accompagnement et évaluation : tensions créatives ou destructrices ?

Haute Ecole Pédagogique Vaud
Lausanne
Michel Vial
Février 2013

- Michel Vial
- Côté chercheur :
- Professeur des universités.
- Aix-Marseille Université ; laboratoire EA 4671 ADEF (Apprentissage –Didactique –Evaluation)
- Equipe EFE (Education – Formation – Evaluation)
- (Voir www.michelvial.com)

- Côté militant :

- Membre accréditeur de **RéseauEval,**
- Institut de labellisation pour le développement de l'évaluation dans les pratiques professionnelles
- **Une évaluation qui n'en reste pas au contrôle**
- (Voir www.r**eseaueval.org**)

- Côté praticien :
- Formateur, consultant, superviseur,
- associé au **Cabinet Canopée**,
- (voir www.**canopee-intervention.org**)
- «pour l'empowerment, le pouvoir d'agir»

Canopée intervention
Etudes - accompagnements - conseils

L'intérêt de cette commande :

- Distinguer
- **logiques d'action**
- **Postures professionnelles et**
- **Gestes professionnels**
- **Et y repérer l'accompagnement.**

I. Le cas de l'évaluation en éducation
1. Les logiques

- Les fondamentaux :
- - **le contrôle n'est pas l'évaluation.**
- → **Un organisateur : la notion de *logique d'action***

- **Deux projets dans l'évaluation :**
- **- obtenir une réponse sur la conformité** de ce qu'on fait, et faire des remédiations, des corrections. On *s'interroge* alors sur l'efficacité du procès étudié. **Logique de contrôle**
- - se repérer dans l'agir, pour **débattre de la valeur de ce qu'on fait**. On *questionne* l'activité. **logique d'accompagnement**

Les attitudes

Logique de contrôle	Logique de l'accompagnement
.Projet de rationalisation des pratiques : gérer pour mieux maîtriser car le réel est saisissable par des procédures de mesure et de gestion. .Surplomber pour être objectif, se désengluer de l'affect. .Privilégier le technique, l'opérationnel, la résolution de problèmes. .S'attacher au stable, au récurrent comme signes de l'important. Se méfier de l'humain limité.	.Projet d'émancipation des sujets : être avec, en présence de l'autre et donner son avis pour influer le devenir. .Privilégier le relationnel, les interrelations, les influences réciproques ou co-constructions. .Travailler le questionnement dans l'interprétation de ce qui importe. .Faire avec l'opacité des relations humaines dans la logique de confiance.

Logique du contrôle	Logique d'accompagnement
Les opérations	
.Comparer un référent à un référé, un objet à un gabarit **.Planifier, programmer puis exécuter** **.Améliorer : régulariser** **.Vers la cohéren**ce	**.Hiérarchiser en situation ce qui importe** **.Synthétiser : voir d'emblée les saillances pour s'y étayer** **.Réorienter** **.Pour la pertinence au contexte**
.Voir – piloter - conduire	**.Questionner – valoriser - impulser**

Le problème devient

- ***En évaluation, quand on évalue***
- ***Les tensions entre contrôle et accompagnement sont-elles créatives ou destructrices ?***
- *Pour qui ? Pour l'évalué ? Le formé ? Le formateur ? Tous ?*
- *Ni l'une ni l'autre ! Pourquoi des affects ?*
- *Elles sont là ! Ce ne sont pas des défauts. Elles sont consubstantielles à l'évaluation, assumer : faire avec*
  - ***Le contrôle est nécessaire***
  - ***L'accompagnement est essentiel***

Le formateur dans son rôle d'évaluateur institué

- **Le formateur *quand il est en situation d'évaluer le formé*, est dans une tension entre la logique du contrôle et la logique de l'accompagnement**
- **Il doit savoir faire les deux**
- **Au moment où il évalue, il choisit entre contrôler, vérifier la conformité et**
- **Accompagner : rendre intelligible ce qui importe**
- **Quand il contrôle, il n'accompagne pas :**
  - **L'eau et le feu**
  - **On n'allume pas un feu sous la pluie**

Accepter que les tensions assurent la dynamique

- **C'est l'impérialisme du contrôle qui empêche d'évaluer, il n'est pas en soi destructeur. Il n'est coercitif que quand il est seul maître à bord, qu'il a évincé l'accompagnement : la pensée unique dans le déni**
- **- L'accompagnement n'est créatif que si on peut faire le pari que l'accompagné en fera quelque chose, qu'il avancera, cheminera. Il n'est pas positif en soi. Ce n'est pas la panacée.**
- **L'évaluation ne sera jamais une pratique confortable.**

2. la notion de posture

- **distinguer :**
- ***- le poste*** **qui s'occupe, dont on remplit les missions, en faisant preuve des compétences nécessaires, (réel)**
- ***- la position*** **qui s'occupe, est stable : c'est être calé dans un contexte, on en déduit « naturellement » une place crue légitime (imaginaire)**
- ***- la posture*** **qui se joue, et renvoie à la situation, c'est une occupation de l'espace signifiante, dans les interrelations, un repère virtuel qui s'actualise différemment selon les situations sous forme de variations. Permet de savoir d'où je parle (symbolique).**

La posture professionnelle

- → un organisateur des métiers de l'humain

- Deux *postures* de base :
- Guidage et accompagnement :
- Piloter vers le changement n'est pas
- accompagner le changement déjà-là

Les deux postures de base

Du guidage	De l'accompagnement
.Conçoit le problème comme un obstacle qui empêche de passer. D'où la nécessité de le résoudre pour ôter la perturbation qu'il occasionne. Il connaît le chemin, les embûches, voire l'objectif, la cible à atteindre.	.Conçoit le problème comme une exigence de la situation où se misent pour lui des enjeux, qu'il cherche à problématiser pour les rendre habitables. Le but appartient à l'accompagné.
.Se veut objectif, externe, se donne pour mission de faire la vérification de conformité par des diagnostics, des bilans. Est un conseiller qui ouvre la voie, éclaire les difficultés, il apporte ou permet de trouver des des solutions : il pilote vers le changement	.Vient travailler avec les équipes sur leurs propres références, en utilisant leur rythme. Est un consultant qui fait produire. Il écoute et impulse, il questionne, il fait question, il travaille à élargir les faisables, il fait problématiser : il accompagne le changement déjà-là.
.On est dans l'intervention éducative qui se centre sur les relations humaines au travail et non pas sur les seuls aspects organisationnels, de gestion économique et financière	

Les deux postures donnent deux métiers :

- **conseil RH et accompagnateur RH**
- **Ces postures de base sont en lien direct avec une logique de l'évaluation survalorisée par le sujet, des préférences**
- **Et dépendent du système de références du professionnel, et donc de sa formation**
- **Mais le formateur n'est pas un intervenant.**

le problème devient

- ***Comment le formateur peut-il se situer***
- ***Dans le lien de contradiction entre activité de guidage et d'accompagnement ?***

- **Sachant qu'il est légitime dans les deux, au contraire du conseil et du consultant qui, eux, ont une seule posture à jouer.**

II Le cas de la formation

- **Situation d'apprentissages provoqués, délibérés**
- **éduquer = instruire et faire grandir : humaniser**
- **rendre savant et faire 'maturer'**
- **Deux dimensions contradictoires de la relation éducative**
- **la mission du formateur : étayer = contenir et dynamiser**
- **Le formateur est dans l'instruire (aussi)**
- **L'accompagnateur jamais**

La relation éducative : une dialectique

.Instruction Acquisition restitution	.Maturation Autonomisation Appropriation
.Savoirs patrimoniaux .Objectivation .Problémation .Programmation .Conformisation	.Savoirs de l'expérience .Subjectivation .Problématisation .La surprise .L'autorisation

L'étayage et non pas la transmission

- **Tout dispositif d'éducation, dans quelque métier que ce soit a pour fonction d'étayer l'éduqué**
- **Deux façons de faire étayage existent :**
- **le guidage et l'accompagnement**

Effets prédéterminés, voulus, des objectifs à atteindre. Et contrôlés	Des buts qui appartiennent à l'accompagné Des surprises
Les repères sont portés par le guide Ils se donnent pour vrais Ils servent à faire des diagnostics, des bilans. S'orienter, c'est avancer dans une action rationnellement organisée à l'avance (orientation dans l'action)	les repères sont ici et maintenant (ce sont des critères situationnels). Il y a des repères à trouver avec l'autre d'où la nécessité de l'écoute Écoute non pas pour déchiffrer mais pour décider. S'orienter, c'est décider au fur et à mesure en fonction de ce que l'autre apporte (orientation par l'action)
Etre devant Crée le risque de soumission	Etre avec L'autre est en autonomisation
Donner des conseils	Donner son avis, n'est pas laisser-faire
Planifications Projet-programme	Opportunités On accompagne à l'occasion de et non par pour
Trajectoire	Cheminement

Les attendus en formation

- **Compétences du formateur : faire apprendre, valider l'appris et puis certifier l'acquis**
- **Les situations de formation sont surdéterminées par la logique de contrôle de conformité au métier à venir**
- **L'accompagnement y est *un moyen* et non pas une mission :**
- **que des *moments d'accompagnement***
- **Pour utiliser les apprentissages incidents,**
- **Parce que l'acquis est plus large que l'appris, il est aussi plus opaque**
- **Favoriser l'utilisation des ressources cachées par les contraintes**

En formation, l'accompagnement n'est qu'un détour

- **Accompagner *pour faire changer* : impératif de tout accompagnateur**
- **Mais en formation, c'est faire changer *pour le métier auquel on forme***
- **Accompagner, en formation, c'est pour mieux former à**
- ***impératif spécifique* du formateur : former à**
- **Accompagner : un détour pour mieux contrôler.**
- **En formation, *les effets* de l'accompagnement sont contrôlés**
- **Comme dans l'insertion**
- **Que des moments, qu'un moyen, pas une posture**

le formateur n'est pas un accompagnateur

- **Le formateur est dans le contrôle et dans le guidage pour installer chez l'autre les compétences du métier auquel il forme.**
- **Son agir est surdéterminé par son rôle 'didactique', d'instruction.**
- **Pour arriver à former, il peut passer *par des moments d'accompagnement, par exemple saisir l'occasion de faire travailler le formé***
- ***sur ses entraves***
- ***Sur ses ancrages***
- ***Le guidage englobe l'accompagnement, il n'y a pas tension entre deux contraires, l'un est au service de l'autre.***

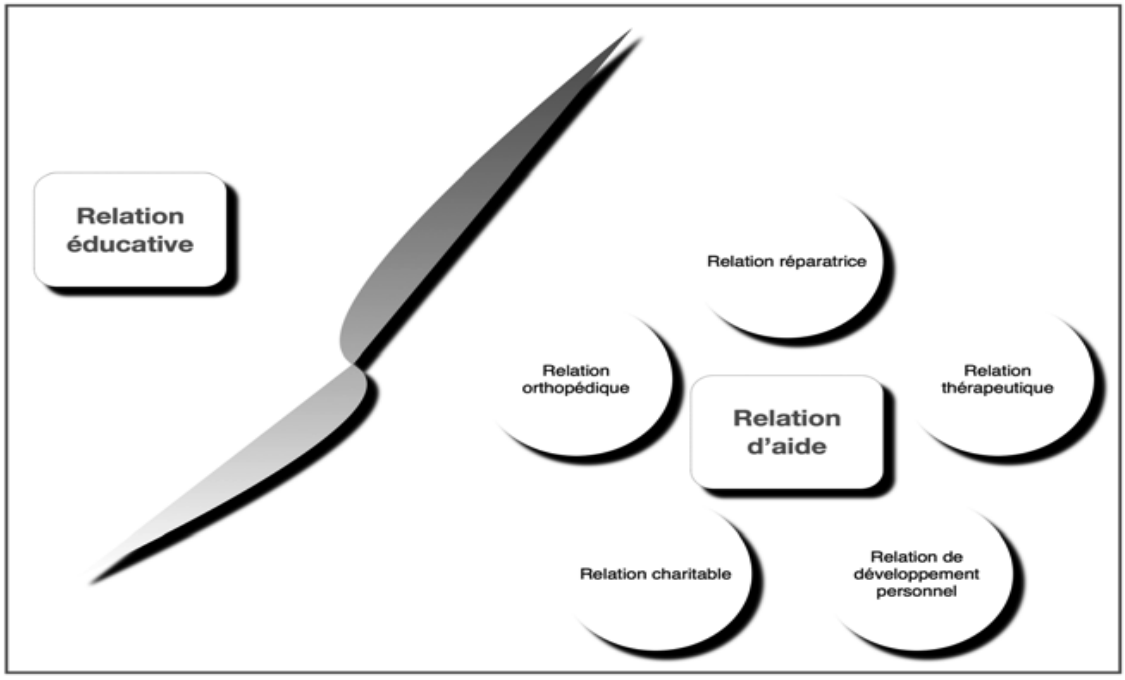
Des habiletés

- **Il peut aussi passer par des moments**
- **- de socialisation, s'il est avec des « personnes carencées » ;**
- **- d'apprivoisement, comme préalable à l'accompagnement (déblayage) :**
- ***Guider – (socialiser – apprivoiser) – accompagner : des gestes utiles***
- ***Ce sont des habiletés pour lui, au service du contrôle de l'acquis***
- ***Et non pas des postures***

Le formateur peut aussi aider

- **Le formateur peut toujours soupçonner que les problèmes auxquels il se heurte viennent justement des valeurs qu'il a élues**
- **et qu'en changeant la hiérarchie de valeurs, il éliminera ou il déplacera le problème.**
- **Il passe de la relation éducative à la *relation d'aide* parce que plus rien ne marche.**
- **Il dépasse une limite :**
- **aider, c'est**
  - **Réparer, guérir,**
  - **Appareiller**
  - **Corriger…**

Les limites s'habitent



Le formateur fait feu de tout bois

- **Il s'adapte, il multiplie les angles d'attaque, les masques**
- **Il argumente, inculque, exige, séduit, emporte l'adhésion, provoque, s'éloigne, se rapproche, contourne…**
- **Il ne lâche pas : le formateur est *polymorphe.***
- **il permet au genre professionnel d'exister, d'être habité par le formé : il permet l'accélération du développement des talents dans le cadre du métier auquel il prépare**

III. Le formateur et ses repères

- **l'aide n'est pas dans le guidage, c'est une pratique connexe**
- **la relation d'aide est d'un autre *registre* (dans le thérapeutique : RT)**
- **que la relation de guidage (dans la relation éducative : RE)**

- **Pour se repérer, le formateur distingue les postures de guidage et d'accompagnement : il les connaît**
- **Comme il distingue les relations éducative et thérapeutique.**

Posture n'est pas geste

- **Le formateur sait distinguer :**
- **quand il fait apprendre, quand il valorise et quand il certifie : pas les mêmes *compétences.***
- **Quand, *pour évaluer,* il est dans *la logique* de contrôle, et quand il est dans la logique de l'accompagnement : pas les mêmes *opérations* ni les mêmes *attitudes*.**
- **Quand il guide ou accompagne (RE),**
- **Quand il aide (RT) : pas les mêmes *gestes.***
- **Il ne mélange pas tout : il est réflexif, il s'autoévalue**
- **Si le formé le sait aussi, c'est mieux !**
- **Rôle du cadre et du contrat qui doivent le faire savoir**

En situation

- **Une fois qu'il distingue et situe les postures de guidage et d'accompagnement,**
- **Son problème n'est pas de les articuler puisqu'il n'a pas ni à choisir, ni à les jouer *: il ne fait qu'y passer***
- **Son problème est d'en tirer des habiletés en situations, des gestes professionnels, voire des règles du métier**

Quels liens entre postures et gestes ?

- **Les postures peuvent s'exercer seules, et donnent alors des métiers différents,**
- **ce sont des matrices de questionnement pour la professionnalisation.**
- **Les gestes se conjuguent dans un métier, un genre**
- **Ce sont des réponses à des situations professionnelles problématiques, des façons d'en sortir vivant, des ruses, des stratégies (pensée Métis et du Kaïros)**

Le « praticien-formateur »

- **Est en statut de professionnel expérimenté**
- **A des effets de formation, participe de la formation, à une 'fonction formation'**
- **Est soit dans *le compagnonnage*, le partage d'expérience, le transfert de compétences**
- **Soit dans *le mentorat ou le tutorat* : du guidage bienveillant, entre formatage, modelage et clonage**
- **Soit *dans l'accompagnement* mais alors il ne contrôle pas, il ne certifie pas : il valorise (il atteste d'une avancée faite)**

La trahison

- « **Combien de formateurs par exemple voulant faire un travail d'accompagnement, de 'vérité' dans l'abord de la difficulté, et qui pour ce faire veulent instaurer une confiance 'de personne à personne', un travail dans 'l'authenticité', sont mis à un moment donné par une organisation dans le rôle d'avoir à certifier, à sanctionner.**
- **Ce rôle dans la mesure où il a été occulté, va être vécu comme *une trahison, dévoilant le leurre d'une relation de personne à personne*** » (Cifali, 1994, p.149)
- **Pas le fait de changer de registre mais**
- **D'avoir fait croire à une relation 'authentique'**

Le problème devient

- ***Comment choisir les gestes professionnels dans la panoplie des gestes possibles en tant que formateur ou praticien (en 'fonction de formation') ? Quels critères ? Quels repères pour agir ? Quelles règles ?***
- ***Quels dosages entre ces gestes relevant du guidage, de l'accompagnement (RE) ou de l'aide (RT) ?***

Conclusion

- **Distinguer dimensions, rôles, missions, compétences**
- **distinguer**
- **Les logiques de l'évaluation**
- **Les postures professionnelles**
- **Les registres d'action : les relations**
- **Les gestes professionnels qu'on peut identifier dans les habiletés, dans l'activité :**
- **se repérer.**

- **Dans les sciences humaines, le même concept peut changer de *catégorie selon les usages*, les situations.**
- **Accompagnement désigne :**
- **une des deux logiques d'action en évaluation**
- **L'essentiel d'une une deux postures de base en RH**
- **Une des deux façons de faire étayage dans la relation éducative**
- **une catégorie de gestes professionnels parmi d'autres en formation ou en insertion**

L'accompagnement n'est pas une nébuleuse

- **- le savoir objectivé n'est pas au centre du processus, au profit de l'histoire et du devenir professionnel, lequel ne se programme pas ;**
- **- on ne cherche pas une solution ni une résolution mais on problématise une tension subjective, identitaire, existentielle (une dynamique réelle, imaginaire et symbolique) pour le sujet accompagné qui apprend à faire des avancées dans son cheminement.**

Accompagner, même par moments

- **- ce n'est pas de l'aide : l'accompagnateur parie sur les possibles de l'autre, il ne corrige pas, il ne fait pas le travail à la place de l'autre, il ne prend pas en charge, il table sur l'autonomie de l'accompagné.**
- **- c'est un symétrique du guidage : le but appartient à l'accompagné, l'accompagnateur est un ami critique pour une élaboration qui n'est pas la sienne, qu'il ne partage pas.**

Bibliographie utilisée

- Ardoino, J. & Berger, G. (1986). L'évaluation comme interprétation. *Pour* n°107, pp.120-127
- Ardoino, J. & Berger, G. (1989). Fondements de l'évaluation et démarche critique. *AECSE* n°6, pp. 3-11.
- Bucheton, D. (2009). *L'agir enseignant : des gestes professionnels ajustés*. Toulouse : Octarès
- Cifali, M. (1994). Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF
- Clot, Y. (1999*) La fonction psychologique du travail. Genres et styles.* Paris : PUF.
- Vial, M. (2010). *Le travail des limites dans la relation éducative : aide ? guidage ? accompagnement ? Analyses de pratique*s (sous la dir. de). Paris : L'harmattan
- Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation : méthodes, dispositifs, outils.* Bruxelles : de Boeck Université.
- Vial, M. & Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative.* Bruxelles : de Boeck Université.
- Vial, M., Goubkine, N. & Tellini, A. (2012). Evaluation : contrôle et accompagnement : où en est-on ? *Diversités* n°169, pp.22-27
- Vial, M., Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). *Accompagnateur en ressources humaines : les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel.* Bruxelles : de Boeck.
- Vignaux, G. (2003) La ruse, intelligence pratique. *Sciences humaines* n°137, pp.32-35

Merci de votre écoute

- Vient de paraître :