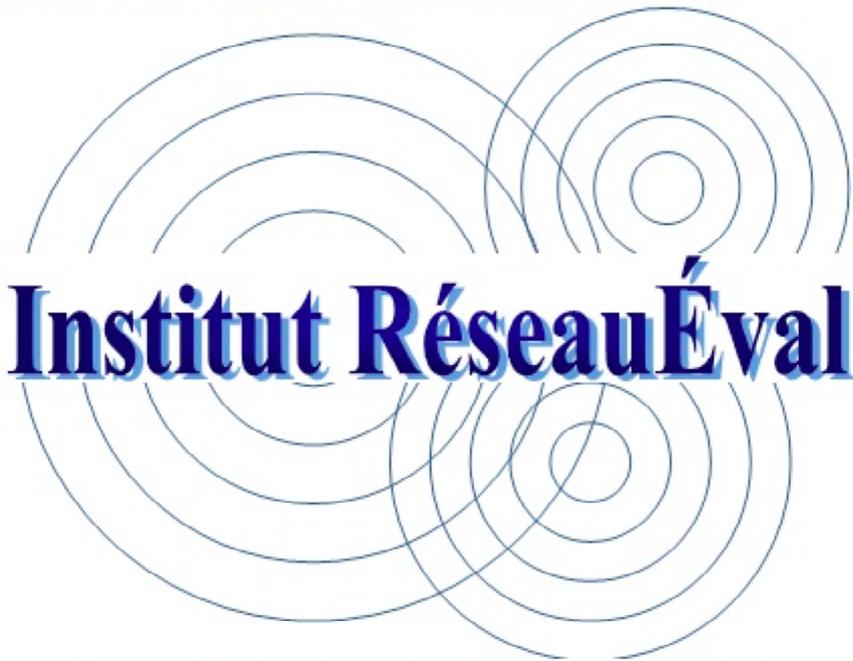




Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, light blue graphic of overlapping concentric circles, similar to the RéseauEval logo, serves as a background for the central text.

Institut RéseauEval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

VOUS AVEZ DIT UN GUIDAGE POSITIF ?

.....

Un guidage positif : la compétence de la nurse et le sacré de l'androgynie « être total ». Un programme de recherches ?

M. Vial, 2010

Nous sommes nombreux à avoir eu l'expérience négative du guidage. Le guidage, de plus, n'est pas à la mode dans l'idéologie occidentale depuis mai 68, comme le contrôle, avec lequel on le confond, il est forcément (croit-on) « policier », coercitif, tyrannique, abusif, manipulateur, pervers. Alors peu de gens se risquent à dire qu'ils guident, on préfère entendre qu'on accompagne.

Mireille Cifali a osé, (ce n'est pas tout à fait assumé, puisqu'elle fait entrer malencontreusement cette pratique dans l'accompagnement, au lieu de la situer dans l'étayage), dans « Généalogie d'un accompagnement clinique de thèses et de mémoires » (p. 25) qui est un chapitre publié dans Cifali, M., Théberge, M., Bourassa, M.(2010) *Cliniques actuelles de l'accompagnement*. Paris : l'Harmattan :

« Il existe une autorité nécessaire, qualifiée par Carel de « bon aloi », et par Marcelli de « bonne veillance » : autorité de protection, de sécurité, de guide, d'intérêt et de justice. Il faut une figure d'autorité pour grandir, pour évoluer. Comme le décrit Marcelli, elle crée un espace de sécurité où, par exemple, l'enfant peut se guider au regard de celui dont il dépend, à ce regard qui l'autorise ou non à explorer en ne prenant pas de risque démesuré. Cette figure d'autorité, qui guide, est plus horizontale que verticale ; elle construit de la confiance ; elle est cohérente dans ses paroles et ses expressions ; elle peut être maladroite, faire des erreurs, mais sait le reconnaître ; elle n'est pas ambivalente. Elle est une autorité qui n'abandonne pas, elle interdit parfois, accepte la contestation, permet à l'autre de trouver sa consistance et son espace pour dire « non » ; elle peut opposer son « non » au « non » prononcé ; elle saisit l'importance du lien de don et contre-



Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

don ; s'est délestée de son autoritarisme et supporte de ne pas être aimée. »

Les textes qu'elle cite sont :

Carel (2002) Le processus d'autorité. Approche clinique et métapsychologique. Groupal n°10
 Marcelli (2003) L'enfant chef de famille. L'autorité de l'infantile. Paris : Albin Michel

Repassons le texte (au petit fer) pour lister les critères de définition de ce « guidage positif ».

- Il est l'expérience de l'autorité aux deux sens du mot : faire autorité (parce qu'il sait) et celui qui autorise l'autre à être lui-même, le pousse à être son propre auteur, à signer sa vie de son nom propre : c'est l'objectif de ce guidage.
- Il est nécessaire : à la construction identitaire du petit d'homme, à son éducation. Idée reprise par la formule : « **Il faut une figure d'autorité pour grandir, pour évoluer** ». Il est donc légitime, dans la Loi des hommes et conforme à la Nature. Un fait, une évidence, un devoir. Notons que le guide n'est pas seulement cette personne-là mais une figure, une effigie de ce que doit être le guide, l'adulte.
- Il est de bon aloi : mesuré, sans excès, à propos, habile.
- Le guidage est « une veillance » : une vigilance pleine de sollicitude, sinon d'amour.
- Une protection, « crée un espace de sécurité » : un espace sécurisé où l'autre est en sécurité : un espace protégé, borné (un parc - un jardin d'enfant) où on a enlevé ce qui est dangereux, un espace couvert, hors d'eau, une serre ? Une couveuse ? Un ventre ? On s'en tiendra à une nurse, une « bonne d'enfant », professionnelle, efficace, compétente : qui prend soin des enfants des autres.
- Le guide est de qualité : « **d'intérêt et de justice** » : approprié à son destinataire, et équitable.
- Ce destinataire est un enfant (non autonome parce qu'il ne sait pas faire, parce qu'il ne peut pas faire, pas encore), un petit, un novice : un Non-entier ?
- Cet « **enfant peut se guider au regard de celui dont il dépend** », l'enfant, dépendant, est donc téléguidé par le regard du guide, l'enfant se repère en suivant les variations du guide, il est sous son regard, il sait (c'est tacite, c'est normal, c'est naturel, c'est attendu) qu'on le regarde, qu'on le garde, qu'on le surveille pour son bien. Il peut prendre des risques quand le regard le lui permet,

.....

l'y autorise à tous les sens du mot, en sachant que ces risques sont limités, qu'il ne se fera pas mal. Le petit sait qu'on veille sur lui : « **ce regard qui l'autorise ou non à explorer en ne prenant pas de risque démesuré** ». Du coup il est incité à explorer, vers où il le faut pour réussir à grandir bien.

- L'enfant ne sent pas une hiérarchie ou plus exactement cette hiérarchie est de fait, ou de nature, il est petit, le guide est grand, c'est ainsi, dans l'ordre des choses. Alors l'ombre portée (rassurante) par la figure « **est plus horizontale que verticale : elle construit de la confiance** », l'enfant s'y abandonne, s'y lâche, y baigne sans arrière-pensée, sans crainte, sans ruse. Il peut alors donner le meilleur de lui-même.

- La parole du guide et ses expressions **sont cohérentes** : il ne se contredit pas, il fait ce qu'il dit et vice versa, il est congruent à ce qu'il doit faire, en accord, il « sonne juste ». La contradiction, la dissonance, la variabilité sont rejetées au profit de la stabilité, de la permanence, de la durée, le calme.

- S'il arrive que le guide fasse mal, c'est par mégarde, par maladresse . Le guide peut « **faire des erreurs, mais sait le reconnaître** » et il sort grandi puisqu'il sait revenir sur ses erreurs pour les corriger.

- La parole du guide « **n'est pas ambivalente** » : on sait qu'en penser, on sait à quoi s'en tenir, pas de surprise, pas de double fond, pas de double sens. C'est blanc ou noir, ouvert ou fermé, permis ou interdit, pas les deux à la fois, pas de stratégie, pas de manipulation, c'est authentique. Il rit quand c'est risible, gronde quand ce n'est pas faisable, récompense et punition (ou désaveu, cela suffit) sont clairement signifiées. « **Elle est une autorité qui n'abandonne pas** » : elle ne vous laisse pas dans le doute, elle ne vous laisse pas tomber, elle ne vous laisse pas « en plan », à ne pas savoir qu'en penser. La réponse est contenu quelque part dans la question, elle ne peut pas ne pas être.

- Le guide « **interdit parfois** » : il n'est pas « permissif », tout n'est pas permis. Il y a des règles, des normes, de la morale, des choses « qui ne se font pas », peut-être même exclues, comme par exemple qu'il soit un mauvais guide, un maître qui promène son chien en laisse. C'est impensable, venant de lui.

- Le guide « **accepte la contestation, permet à l'autre de trouver sa consistance et son espace pour dire « non »** ». Il attend donc la contestation, comme une étape à franchir ou une épreuve nécessaire pour grandir. Il faut que l'enfant se rebelle (un peu), il se cherche, il se revendique, il apprend à voler de ses propres ailes : il s'affirme. S'il le faut le guide « **peut opposer son 'non' au 'non' prononcé** », ce qui fait tout son prix au 'oui' qu'il donnera le reste du temps,

.....

comme un encouragement à « penser par soi-même ». Ce 'non' répondu n'appelle ni explication, ni justification : il est ce que l'adulte doit dire. Le guide « tient » par lui-même, comme la figure (sainte ou en tous cas sacrée) s'impose parce qu'elle représente par elle-même davantage que ce qu'elle est.

- Le guide « **saisit l'importance du lien de don et contre-don** », c'est la chaîne des générations, la transmission de la culture, la stabilité du système d'échange. La dette est inévitable, indiscutable, pour être lié aux autres, solidaires. On doit savoir ce qu'on lui doit, on doit rester lié pour la vie, on doit continuer à le regarder comme un guide, jusqu'après sa mort qu'on n'oubliera pas de célébrer en redisant encore que sans lui rien n'aurait pu être de ce qu'on est devenu. La trahison est exclue.

- Le guide « **s'est délesté de son autoritarisme** » : il flotte, il est en majesté, en pouvoir, il n'a nul besoin de le prendre sur l'autre. Il s'impose comme guide sans avoir ni à se justifier, ni à convaincre, il n'y a pas d'alternative. Naturellement chef, naturellement écouté, suivi, consulté. On ne peut contester son autorité, on ne peut que la lui reconnaître. Charisme ?

- Le guide « **supporte de ne pas être aimé** », il ne cherche pas à être aimé, il l'est. Ne pas l'aimer en dirait plus long sur soi que sur lui. Ce n'est pas son problème —d'autant moins qu'on l'aime « pour ce qu'il est ».

Mais, justement, il est quoi ?

Le texte commence au masculin et à partir de l'apparition de « LA figure » relayée ensuite par « LA parole », passe au féminin : le guide relève des deux genres. Père : il dit la loi qui organise et sépare, mère : il accueille, dans sa mansuétude. L'androgynisme comme addition des ressources des deux sexes. Être total, il est le Tout auquel l'enfant se réfère : la référence absolue, unique, le Maître. L'absolu ? Un rêve de gourou ?

Il serait intéressant de voir à l'œuvre dans les pratiques sociales de l'éducation, (au sens large)¹ l'ensemble de ces critères et d'en trouver d'autres... A quand des recherches sur le guidage ?

¹ Comme s'il existait un sens autre que large à éducation... quand on ne la confond plus avec l'instruction.

.....



*Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

**Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation
dans le champ des ressources humaines**



L'INSTITUT RESEAU EVAL

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

Il existe donc un guidage qui ne soit pas coercitif, impositif, bref un guidage positif !
Quels sont ses critères ? Quelles qualités a ce « bon » guide ? Un texte de Mireille Cifali permet
d'amorcer la réponse.

.....