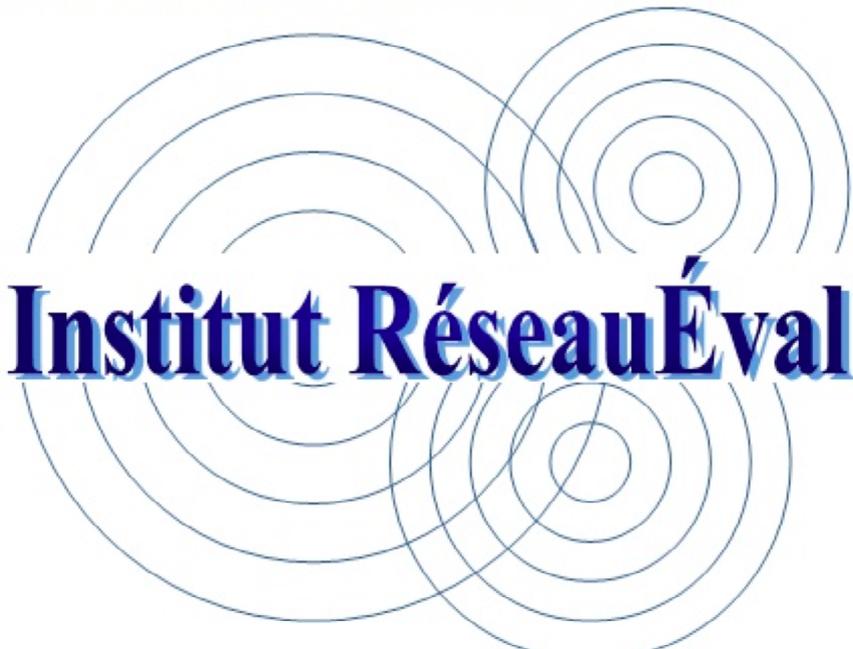




Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

[pour le développement de la culture en évaluation]

A large, light blue graphic consisting of several 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]

L'ACCOMPAGNEMENT SOUS CONTROLE

.....

L'accompagnement sous contrôle.
Michel Vial, 2013

L'accompagnement est une pratique spécifique dont on connaît à présent les fondamentaux mais les conditions dans lesquelles on l'exerce influent non seulement sur son déroulement, mais sur sa fonction sociale, jusqu'à le dénaturer. Nous allons évoquer deux cas : le formateur et le dit « accompagnateur en insertion » pour y identifier le statut de l'accompagnement. 1

I. Des préalables :

1. La relation d'étayage

Les professionnels « dont nous parlons ici sont des intervenants en ressources humaines. Ils relèvent de 'l'intervention sociale' et plus précisément d'un sous-ensemble : *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. L'intervenant y installe une relation éducative, où s'articulent instruction et promotion des potentiels de l'autre.» (Vial, Mamy-Rahaga & Tellini, 2013).

Eduquer, c'est instruire et faire grandir : humaniser. Rendre savant et 'faire murer' sont les deux finalités contradictoires de la relation éducative. 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 (conduire vers) et l'accompagnement (être avec).

1 Ce texte est issu de la conférence Dans le cadre de la formation initiale des enseignants, Entre accompagnement et évaluation : tensions créatives ou destructives. Haute Ecole Pédagogique Vaud Lausanne, Michel Vial, 2013



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

2. L'accompagnement : une des deux logiques de l'évaluation

Rappel des fondamentaux de l'évaluation en éducation :

Le contrôle n'est pas l'évaluation (Ardoino & Berger, 1986, 1989). Le contrôle fait partie de l'évaluation.

→ Un organisateur : la notion de *logique d'action*.

Deux projets existent dans l'évaluation :

- soit 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. C'est être dans la logique de contrôle.

- Soit se repérer dans l'agir, pour débattre de la valeur de ce qu'on fait. On *questionne* l'activité. C'est être dans la logique d'accompagnement

Logique de contrôle	Logique de l'accompagnement
Les attitudes	
<p>.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.</p> <p>.Privilégier le technique, l'opérationnel, la résolution de problèmes.</p> <p>.S'attacher au stable, au récurrent comme signes de l'important. Se méfier de l'humain limité.</p>	<p>.Projet d'émancipation des sujets : être avec, en présence de l'autre et donner son avis pour influencer le devenir.</p> <p>.Privilégier le relationnel, les interrelations, les influences réciproques ou co-constructions.</p> <p>.Travailler le questionnement dans l'interprétation de ce qui importe.</p> <p>.Faire avec l'opacité des relations humaines dans la logique de confiance.</p>

.....



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

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 cohérence	.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

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.

Tout professionnel des ressources humaines, *quand il est en situation d'évaluer*, 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.

3. L'accompagnement comme posture professionnelle

Rappel des fondamentaux :

Il est utile de distinguer :

- **le poste** qui s'occupe, dont on remplit les missions, en faisant preuve des compétences nécessaires, (dans le réel, là où les choses se stabilisent)
- **la position** qui s'occupe, est stable : c'est être calé dans un contexte, on en déduit « naturellement » une place crue légitime (dans l'imaginaire, là où les choses se gagnent)
- **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

.....



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

différemment selon les situations sous forme de variations. Permet de savoir d'où je parle (dans le symbolique, là où les choses signifient).

•→ un organisateur des métiers de l'humain : la posture professionnelle.

L'accompagnement est une des deux postures de l'intervenant en ressources humaines.

Les deux **postures de base** : guidage et accompagnement : piloter vers le changement n'est pas accompagner le changement déjà-là.

Posture 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 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 solutions : il pilote vers le changement	.Vient travailler avec l'autre, sur ses propres références, en utilisant son 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 » :

« La posture de l'accompagnateur est celle du consultant, le contraire de la posture de l'expert, du conseil. L'accompagnateur n'est pas cet expert qui se veut objectif, externe, et qui se donne pour mission de faire la vérification de conformité par des diagnostics, des bilans pour conduire au changement ; un conseiller qui ouvre la voie, éclaire les problèmes, permet de trouver des faisables, et fait chercher des solutions : l'expert pilote vers le changement.

Le consultant, lui, vient travailler avec les équipes sur leurs propres références, en utilisant leur rythme. Il fait produire. Il occasionne, impulse, provoque l'élaboration, la perlaboration, l'élucidation, les déplacements, les avancées. Il propose, il titille, il questionne, il fait question, il travaille à élargir les faisables, il fait problématiser : il accompagne le changement ». (Vial, Mamy-Rahaga & Tellini, 2013).

.....



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

Etre en posture d'accompagnement est incompatible avec le contrôle. L'accompagnateur ne certifie pas : il valorise, c'est-à-dire qu'il atteste d'une avancée faite par l'accompagné.

II. Le cas du formateur

1. Le formateur est un éducateur

La formation est l'organisation de situations d'apprentissages provoqués, délibérés. Il s'agit d'accélérer le changement. La mission du formateur : étayer : contenir et dynamiser. Le formateur est dans l'instruire (aussi) ; l'accompagnateur jamais : il n'est pas un Sachant.

Les compétences du formateur sont de faire apprendre, de valider l'appris *et puis de 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 posture : il ne peut dès lors exister que des *moments d'accompagnement* pour utiliser les apprentissages incidents, parce que l'acquis est plus large que l'appris, qu'il est aussi plus opaque. Il s'agit de favoriser l'utilisation des ressources cachées par les contraintes, chez le formé. *En formation, l'accompagnement n'est qu'un détour*.

Faire changer, c'est l'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... Accompagner y est un détour pour mieux contrôler. En formation, *les effets* de l'accompagnement sont contrôlés. L'accompagnement est pris dans la logique de contrôle, il n'est plus une posture. Le formateur utilise des moments, ce qu'un moyen... pour que le formé réussisse sa formation, ce qui sera contrôlé.

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 ou sur ses ancrages*.

En formation, *le guidage englobe l'accompagnement, il n'y a pas tension entre deux contraires : l'un est au service de l'autre*.

Le formateur peut d'ailleurs, de la même manière, passer par des moments de socialisation, s'il est avec des « personnes carencées » ; ou des moments d'approvisionnement, comme préalable à l'accompagnement (dans une volonté de déblayage) : *guider – (socialiser – apprivoiser) – accompagner sont des gestes utiles. Ce sont des habiletés pour lui, au service du contrôle de l'acquis et non pas des postures*.

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*. Ce faisant, il dépasse une limite : aider, c'est réparer, guérir, appareiller, corriger un défaut de fabrication. L'aide n'est pas dans le guidage, c'est une pratique connexe à la relation éducative. La relation d'aide est d'un autre *registre* (dans le thérapeutique : RT) que la relation de guidage (dans la relation éducative : RE).

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

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.

Le formateur sait distinguer :

- quand il fait apprendre, quand il valorise et quand il certifie : ce ne sont pas les mêmes *compétences*.
- Quand, *pour évaluer*, il est dans *la logique* de contrôle, et quand il est dans la logique de l'accompagnement : ce ne sont pas les mêmes *opérations*, ni les mêmes *attitudes*.
- Quand il guide ou accompagne (RE), et quand il aide (RT) : ce ne sont pas les mêmes *gestes*.

III. Le cas du dit « accompagnateur » en insertion

De la même manière que le formateur, l'accompagnement en insertion est au service du guidage : le *guidage englobe l'accompagnement, il n'y a pas tension entre deux contraires : l'un est au service de l'autre*.

« Accompagner pour », « accompagner à », par exemple à l'emploi : ce n'est pas accompagner mais « conduire vers », donc guider. Avoir un objectif dénature l'accompagnement en guidage. Vouloir faire de l'accompagnement pour obtenir tel ou tel effet est un contre-sens fort ordinaire chez les conseillers.

En insertion, l'institution qui paye l'accompagnement attend un retour précis : que l'accompagné trouve un emploi et se donne les moyens de contrôler les effets de l'accompagnement qu'elle prend pour des indicateurs de qualité du processus d'accompagnement, dans une logique gestionnaire, de contrôle. Accompagner à l'emploi fait de l'accompagnement une pratique assujettie au contrôle. Dans ce cas, l'accompagnement n'est pas une posture, mais un ensemble de gestes professionnels, une habileté du

.....



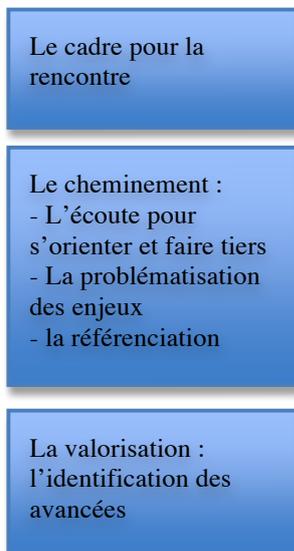
Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles

conseiller, subordonnée à l'objectif à atteindre. Là aussi, l'accompagnement n'est qu'un détour pour mieux atteindre l'objectif, ici de l'employabilité.

Le professionnel à qui l'institution ou l'organisation fait injonction d'accompagner ne mélange pas tout : il est réflexif, il s'autoévalue. Une fois que le formateur ou le personnel de l'insertion 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 de conjuguer des habiletés en situations, des gestes professionnels empruntés à l'accompagnement, au guidage, à l'aide et d'en tirer des règles d'un métier où le contrôle domine.

Les gestes professionnels sont incarnés, ils ne sont pas calculés, ils ne sont pas décidés de façon rationnelle, ils sont des réponses du corps en situation. Mais ils peuvent être analysés, explicités, évalués comme toutes les habiletés et entrer dans la rédaction du référentiel d'activités du professionnel. L'analyse des pratiques est un dispositif qui permet de verbaliser ces « règles du métier ».

On peut d'ors et déjà se donner quelques catégories pour ranger les gestes professionnels liés à l'accompagnement, ce sont les compétences dans l'activité de l'accompagnateur (Vial & Mencacci, 2007) qui consistent à rendre possible le dialogue, à le faire vivre et à évaluer en situation le changement, auxquelles il faudrait faire correspondre des gestes :



A condition, notamment, de ne pas confondre le cadre (symbolique, qui distribue les places) entre formé et formateur avec le *contrat institutionnel* qui lie le formateur à son institution et lui assigne ses missions.

.....



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

Conclusion

Les postures peuvent s'exercer seules, et donnent alors des métiers différents, ce sont des *matrices de questionnement* pour la professionnalisation. Alors que les gestes, eux, 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 : Détienne & Vernant, 1974).

Accompagnement désigne :

- Une des deux logiques d'action dans l'évaluation en éducation,
- L'essentiel d'une une deux postures de base en Ressources Humaines,
- Une des deux façons de faire étayage dans la relation éducative,
- Une catégorie de gestes professionnels parmi d'autres en formation ou en insertion.

Bibliographie

Ardoino, J. & Berger, G. (1986). L'évaluation comme interprétation. *Pour* n°107, pp.120-127

Ardoino, J. & Berger, G. (1989). *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*. Paris : RIRELF.

Détienne, M. & Vernant, J.P. (1974) *Les ruses de l'intelligence. La mètis des grecs*. Paris : Flammarion.

Vial, M. & Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck Université.

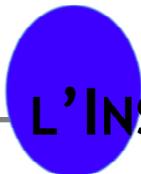
Vial, M., Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). *Accompagnateur en ressources humaines : les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel*. Bruxelles : de Boeck.

.....



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

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



L'INSTITUT RESEAUÉVAL

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

Quand le contrôle surdétermine les situations d'exercice, l'accompagnement n'est plus une posture professionnelle. Ni le formateur en formation initiale, ni le dit « accompagnateur à l'emploi » ne sont en posture d'accompagnement.

.....