



Par Pascal Mullard

Cogérant d'Espace Développement et intervenant en organisations, il conduit des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des individus.

Contact : tél. 06.19.27.36.02.



Pourquoi faire de l'analyse de la pratique ?

Utilisés depuis longtemps dans certains métiers du travail social, les groupes d'analyse de la pratique gagnent d'autres secteurs. Au sein de certains cursus de formation (Defa par exemple) est inclus un parcours d'analyse de la pratique. Mais de quoi s'agit-il vraiment ? Quels sont les objectifs de l'analyse de la pratique ? A qui cela s'adresse-t-il ? Qu'est-ce que cela apporte ? Comment cela se passe-t-il ?

Nous vous invitons ici à suivre une présentation forcément subjective de ce qu'est l'analyse de la pratique. Subjective, parce qu'une des choses que l'on retiendra, c'est qu'en ce domaine comme dans beaucoup d'autres, les vues et pratiques sont variées.

1/ L'analyse de la pratique est une des quatre faces de l'interaction niveau personnel / niveau professionnel

Un professionnel est une personne. En chacun de nous et dans la pratique professionnelle, ces deux niveaux professionnel et personnel existent et s'expriment.

Au niveau personnel sont convoqués les registres émotionnels, les croyances (sur soi, sur le monde), les manières d'être et d'établir le contact. Au niveau professionnel, on retrouve les références théoriques, les techniques, les manières d'être et de faire sur le plan professionnel.

Un lien existe entre ces deux registres, que l'on peut décrire en termes d'impact.

1^{er} impact : le pro / pro

Le sens de pro / pro : ce que je vis sur un plan professionnel a un impact sur ce que je suis en tant que professionnel.

C'est précisément sur cet impact que l'on travaille dans le cadre de l'analyse des pratiques. C'est-à-dire que ce sont les situations que l'on rencontre au travail qui vont être le « carburant » de l'analyse.

Ici, on part du principe que la pratique est en soi une source de développement de la compétence, de précision, d'ancrage et de renforcement du positionnement professionnel. Tout ceci modifie ensuite la pratique et ainsi de suite : la pratique modifie le professionnel qui modifie la pratique, etc. C'est la boucle sans fin de l'évolution !

2^e impact : le perso / pro

Le sens de perso/pro : ce que je suis en tant que personne a un impact sur ce que je suis en tant que professionnel.

Ceci donne naissance au style. Deux personnes peuvent faire le même métier, le faire correctement, tout en le pratiquant d'une manière différente, parce qu'elles sont deux personnes différentes. Bien que ce ne soit pas précisément l'objectif de l'analyse de la pratique, le développement du style est une part du travail qui peut en découler.

Développer son style permet de réconcilier des parts de soi que l'on sent parfois – et en particulier dans les métiers de la relation – en opposition.

J'ai par exemple accompagné un directeur qui souffrait d'avoir perdu, en devenant directeur, sa spontanéité dans les relations aux usagers. En fait, il avait des idées de ce que devait être un directeur qui ne correspondaient pas à ce qu'il pouvait être, mais il essayait de se conformer à ces images. Le travail du style lui a per-

mis de comprendre qu'il pouvait être un bon directeur tout en étant lui-même, en utilisant ses propres ressources.

C'est une grande source de plaisir, d'énergie et au bout du compte d'efficacité que de « libérer son style » : cette démarche est la fois nourrie par la confiance en soi et nourrissante pour cette confiance.

Le style se façonne à partir de deux grandes ressources : la première, ce sont les emprunts. Tout au long de sa vie professionnelle, mais en particulier au début, on rencontre des personnes qui vont nous intéresser, et pouvoir être à certains moments des modèles. On va faire des emprunts à ces personnes dans les manières de faire parce que celles-ci « nous parlent », expriment très bien ce que l'on cherche à exprimer. Le travail sur le style permet d'identifier, de valoriser, d'accepter et/ou d'intégrer ces emprunts, comme faisant partie de soi.

La deuxième ressource est un ensemble de choses qui sont des parts de chacun : sa manière d'exprimer ou non les émotions, de faire le lien, de structurer son temps...

A quoi je vois que j'ai besoin d'analyse de la pratique ?

Je suis fatigué ; je ne sais plus comment me positionner vis-à-vis de mes collègues, du public. Je suis aux prises avec toujours les mêmes problèmes. Je me retrouve face à des situations nouvelles que je ne sais pas analyser. Je n'ai personne avec qui parler, vraiment, de mon métier, de mes questions à propos du sens de ce travail, de l'évolution de l'environnement, de l'évolution de mes envies. Je suis au contact de situations très difficiles, lourdes à gérer : je voudrais en parler chaque soir à mon (ma) conjoint(e) mais ce n'est pas l'idéal.



Quel profil de l'intervenant choisir : psy, animateur... ?

Les avis sont partagés et la réalité est multiple. Il y a des psychanalystes, des psychothérapeutes, des formateurs, des animateurs, des clowns... Le profil de l'intervenant peut être varié. Ce qui est important, c'est de s'assurer que celui-ci dispose d'un cadre de référence compatible avec celui de l'organisation qui va l'employer. Formation, expériences, affiliations, méthodes... si vous cherchez quelqu'un, n'hésitez pas à faire parler la personne de manière précise sur toutes ces choses. Donnez-vous les moyens de démarrer confiants !

1. Ceci n'engage que l'auteur ! Pour certains professionnels, le franchissement de cette frontière est une hérésie.

Le groupe d'analyse de la pratique peut être un lieu où l'on va comprendre que certaines difficultés de positionnement, d'évaluation de son efficacité, de sa contribution sont directement reliées à cette question du style professionnel. Certains professionnels croient qu'ils ne sont pas bons parce qu'ils ne sont « pas comme ». Une fois qu'ils ont compris que ce qu'on attend d'eux c'est l'atteinte d'objectifs précis, mesurables, mais qu'ils peuvent le faire sans « être comme », de nombreuses tensions disparaissent.

3° impact : le pro / perso

Le sens de pro / perso : ce que je vis professionnellement vient impacter la personne que je suis.

Ce n'est pas dans un groupe d'analyse de la pratique que l'on va approfondir cet aspect, que l'on réservera à ce que l'on appelle la supervision. Ici, on verra que la situation professionnelle – et en particulier dans les métiers relationnels – vient régulièrement toucher, éveiller, stimuler des parts de nous-même. La relation hiérarchique est un bon exemple : on revit avec son directeur des conflits, tensions, difficultés que l'on a connus avec son père ou sa mère, alors qu'il est clair qu'il ne s'agit pas de la même personne !

La psychanalyse parle de transfert et de contre-transfert. Le contre-transfert est précisément cette relation où le professionnel va attribuer à la personne avec laquelle il travaille un certain nombre de choses qui pourtant ne lui appartiennent pas. Il le fait parce que c'est humain, et que lui-même voit le monde et les autres d'une certaine manière.

Il est naturel que les relations professionnelles s'inscrivent dans son expérience de personne, simplement comme une modalité de celle-ci. Le contre-transfert a naturellement un impact sur la relation, et il est utile de vérifier que celui-ci est positif !

Le travail de supervision permet de profiter de cette interaction pour se développer sur un plan professionnel en utilisant le ressort des changements personnels.

Dans le cadre d'un processus d'analyse de la pratique, il arrive qu'on emprunte le chemin de la supervision, parce que cela semble utile au travail en cours¹.

4° impact : le perso / perso

Le sens de perso / perso : ce que je vis au niveau personnel (dans ma vie personnelle donc) impacte la personne que je suis.

Cet aspect de l'interaction entre ce qui se passe et qui je suis n'est pas exploré dans le groupe d'analyse de la pratique, puisqu'il a davantage à voir avec la psychothérapie. Le groupe d'analyse n'est pas un groupe de thérapie.

Ceci étant, le travail d'analyse de la pratique peut faire émerger chez certaines personnes des pistes personnelles à approfondir dans le cadre de la psychothérapie. C'est alors le travail de l'intervenant d'indiquer la nécessité pour la personne d'aller consulter un psychothérapeute.

Il peut d'ailleurs advenir que pour une personne, l'animateur du groupe exige l'engagement dans ce travail, pour éviter que le groupe d'analyse de la pratique soit utilisé comme un espace de thérapie.

Chacun des impacts peut donc se traduire par un concept, un processus, ou espace de travail où il est exploré. Le tableau suivant propose un résumé, qui schématise et met en évidence les

séparations, qu'il est important de connaître pour pouvoir mieux les gérer, et gérer les articulations :

Pro / pro	Perso / pro	Pro / perso	Perso / perso
Analyse de la pratique	Construction du style	Analyse du contre-transfert ou supervision	Travail thérapeutique

Le domaine de l'analyse de la pratique est donc dans le registre pro / pro. Mais tous ceux qui en ont l'expérience le savent, le processus d'analyse lui-même rend nécessaire l'emprunt, à titre passager, des autres routes (à l'exception du perso / perso).

2/ Alors... pourquoi faire de l'analyse de la pratique ?

Il existe quatre configurations de groupes d'analyse de la pratique :

- groupe en interne d'une structure et qui rassemble les personnels de même catégorie, sur la base du volontariat ;
- même configuration, mais avec une obligation de l'employeur ;
- groupe indépendant de toute structure professionnelle, proposé par un centre de formation ou une structure spécialisée dans l'accompagnement au changement (ces groupes accueillent des individus qui participent à titre personnel ou professionnel) ;
- groupe proposé par un réseau ou une fédération à ses adhérents.

Les raisons pour lesquelles on s'engage sont naturellement liées à la configuration du groupe. Néanmoins ce qui nous intéresse ici est de proposer les raisons pour lesquelles on peut choisir de s'engager.

On s'engage dans un groupe d'AP quand on ressent le besoin de « prendre du recul », ou de « lever le nez du guidon », pour emprunter



les expressions à la mode. De fait, on ressent le besoin de réfléchir à la manière dont on travaille, au fonctionnement de l'environnement professionnel, parce qu'on pressent qu'on pourrait modifier des choses dans la manière dont tout cela fonctionne.

On y va aussi parce qu'on sent qu'on a besoin de se mettre à jour par rapport à des évolutions du métier ou de notre fonction.

On peut aussi le faire parce qu'on se sent fatigué, qu'on ressent des difficultés à se ressourcer, à renouveler l'intérêt qu'on éprouve pour son travail, son équipe. On a besoin de rencontrer d'autres personnes qu'on ne fréquente pas au quotidien, pour échanger sur le métier sans la pression d'avoir à choisir comment on dit les choses, ce qu'on dit et ce qu'on ne dit pas...

3/ Les objectifs de l'analyse de la pratique

Voici les objectifs de l'AP tels que je les présente à des groupes avec lesquels j'envisage de travailler. Il s'agit donc de propositions, que nous rendons plus précises au moment de construire la démarche propre du groupe en question.

- Rompre l'isolement dans son métier ; partager d'autres champs de référence ; partager expérience, difficultés, peurs, doutes, certitudes.

- Différencier le professionnel et le personnel ; savoir choisir une posture, puis une méthode ; accepter la notion d'erreur, de risque ; explorer son style ; identifier ses besoins et motivations au travail.

- Élaborer une vision globale et actuelle de son métier : reformuler son métier, ses missions, son rôle ; revisiter ses croyances, ses valeurs ; exprimer, partager les référents théoriques, les limites et les règles.

- Engager une réflexion sur les situations difficiles ; identifier les situations difficiles et les problématiser ; entendre les retours du groupe ; recevoir des éclairages conceptuels.

- Identifier ses ressources ; valoriser ses propres compétences, ses expériences ; permettre au groupe auquel on appartient de construire son propre changement ; identifier ses postures préférentielles et sa prédisposition au contact ; allier rigueur de l'analyse et puissance de la créativité personnelle.

4/ Le groupe et la personne

Expériences partagées

Le groupe d'AP est un lieu de sécurité et de stabilité, de parole, un lieu pour faire évoluer ses représentations en les confrontant à celles des autres. C'est aussi un lieu d'apprentissage où l'erreur n'est pas une faute.

En outre, le fait de travailler en groupe donne une puissance importante à ce qui y est fait. En particulier, parce que l'on peut utiliser la résonance entre ce qui se passe en groupe et ce qui se passe sur le terrain comme levier important du changement professionnel. On expérimente donc une manière de faire ensemble qui élargit le cadre de référence de chacun en ce qui concerne la vie de groupe : on y apprend, de manière plus ou moins formelle, plus ou moins voulue et plus ou moins consciente, des façons de travailler en groupe. On y explore les modalités de la dynamique de groupe. On peut analyser le processus de groupe tel qu'il a lieu en AP puisqu'il nous apprendra des choses à la fois sur chaque participant et sa manière d'être en groupe et des éléments théoriques de la vie d'une organisation. Naturellement, ces apprentissages sont riches pour des personnes en situation professionnelle au sein d'organisations.



Le groupe permet à chacun de disposer d'expériences variées, vécues autrement, comprises autrement, et donc d'enrichir les points de vue possibles. En outre, ceci multiplie les niveaux de travail, puisqu'il va y avoir des personnes dont l'approche est sensiblement identique, mais d'autres dont on pourrait dire que l'échange se passe plutôt en terme de « résonance » : on ne comprend pas pourquoi telle expérience nous parle, mais elle nous parle. Enfin, les normes, dont on parlera plus tard, garantissent un cadre d'où émerge entre autres une certaine forme de solidarité qui devient une ressource puissante pour chacun au moment d'un certain type de travail.

Stabilité nécessaire

Tout ceci explique pourquoi on recherchera, surtout pour des personnes n'ayant pas l'expérience de ce type de travail, un groupe assez stable : la stabilité du groupe permet d'assurer le sentiment de sécurité de chacun. Quand le groupe accueille de nouvelles personnes, il est nécessaire de construire la confiance de chacun en chacun. Ceci est facilité là encore par l'emploi des normes.

Une dernière chose est la taille du groupe. D'expérience, il semble que la taille idéale va varier en fonction de l'animateur, chacun n'ayant pas la même sensation. Certains animateurs sont plus à l'aise pour animer une dynamique en groupes restreints, d'autres souhaitent des groupes plus larges. Ceci étant, une fourchette allant de 8 personnes à 14 semble comprendre la majorité des cas rencontrés. Et puis, le paramètre taille est directement en lien avec le paramètre temps, sur lequel nous allons revenir.

5/ Le rôle de l'intervenant

L'intervenant, ou animateur du groupe, est garant du cadre et des consignes. C'est un point essentiel pour permettre la sécurité des personnes, l'authenticité des échanges et garantir l'efficacité du processus. L'intervenant est dans le groupe, à son écoute, engagé dans la relation, se différenciant de l'enseignant disposant d'un savoir à transmettre unilatéralement. Enfin, l'intervenant est distinct de tout système d'évaluation du travail des personnes.

Ces trois éléments sont précis et importants. Le groupe d'AP n'est ni un groupe de formation ni un groupe de psychothérapie. Les participants, et en particulier les personnes ayant peu l'expérience de ces groupes, ne savent pas toujours comment se positionner et s'engager dans le travail. C'est l'intervenant, en ayant une posture claire, spécifique, aux ancrages transparents, qui va permettre à chaque participant de se repérer dans sa manière de travailler. En quelque sorte, c'est le rôle de l'intervenant qui va permettre au groupe de savoir où il se situe par rapport aux quatre impacts évoqués en début de dossier.

6/ Le déroulement d'une séance

En général, on distingue trois temps lors de chaque regroupement :

1. Un premier temps de « pré-contact » préparatoire : chacun donne de ses nouvelles, son actualité, et élabore une demande spécifique à la séance.
2. Un temps de travail sur des situations : exposé de la situation, problématisation, recherche d'options vers la résolution ; apports théoriques. Ce temps de travail peut comporter des mises en situation ou des « exercices » variés qui permettent de symboliser les situations sur lesquelles on travaille.

Autre possibilité pour 2 : l'animateur du groupe présente un concept qui lui paraît à même de « résonner » avec différentes situations dans le groupe, puis, par allers-retours entre travail individuel, travail en sous-groupe et travail en grand groupe, chacun explore le concept avant de s'appuyer dessus pour aller vers la résolution des problèmes avec lesquels il est arrivé.

3. Un temps de clôture : échange sur la séance et ses apports, demande pour la prochaine séance...

7/ Durée d'une séance, durée d'un cycle

Comme nous l'avons évoqué, le paramètre temps est lié au paramètre taille. Tout d'abord, il paraît incongru d'imaginer la mise en œuvre d'un groupe d'AP pour une seule fois. Il semble

que c'est l'installation d'un rythme régulier qui donne toute la force au travail. En effet, le temps permet à chacun de construire une appartenance au groupe, qui devient un lieu ressource pour chacun. Le temps permet de construire et nourrir des liens avec d'autres personnes. Il permet aussi d'explorer différentes modalités d'être ensemble.

Et puis, certaines personnes ont besoin de temps pour s'engager dans le travail et comprendre comment elles vont le faire.

Il semble que pour un groupe à partir de 8 personnes le nombre de 5 séances soit un minimum pour vivre un cycle. Par cycle j'entends naissance, installation et vie, puis mort du groupe. Ce chiffre impair permet assez bien d'explorer les différentes dynamiques à l'œuvre à différents moments de la vie du groupe.

Mais, naturellement, il y a des cycles en 3 séances qui marchent très bien ; là encore, c'est aussi la capacité et la représentation de l'intervenant qui donne une cohérence au choix effectué.

A l'intérieur du cycle, on va donc voir se succéder des séances à intervalles réguliers. Le temps nécessaire à chaque séance est aussi sujet à débat. La pratique que je vois régulièrement est de prévoir une demi-journée, soit environ 3 heures 30, pour un groupe d'environ 8 personnes.

Pour ma part je sais que ceci est possible et déjà efficace. Néanmoins, l'idéal est de prévoir un temps de travail qui se calcule en fonction du nombre de participants, en allouant entre 45 minutes et une heure par personne. Cela permet de varier les rythmes et les formes de travail, et d'aller assez loin dans la réflexion.

L'élément qui entre encore en relation avec la question du temps est celui de la configuration évoquée plus haut. Il sera matériellement différent d'organiser un groupe à l'intérieur d'une organisation ou un groupe indépendant.

8/ Les normes

Pour que le travail se fasse, il est nécessaire de garantir à chacun une sécurité qui va permettre de construire de l'intimité. Et puis, les normes sont comme les règles qui donnent le cadre de l'appartenance au groupe.

En général, je propose les normes suivantes au groupe :

1. Engagement dans le travail, participation active. Ceci signifie qu'on ne vient pas en AP sans viser des objectifs et mettre l'énergie pour y arriver. Cela signifie également un engagement à être présent à chaque fois, sauf empêchement exceptionnel.
2. Confidentialité : ce qui se dit dans le groupe reste dans le groupe.
3. Interdiction d'agression physique ou verbale des autres personnes.

Même si de nombreuses personnes sourient à l'énoncé des normes, haussent les épaules en disant « c'est évident », ou « on s'croirait en thérapie », je ne laisse pas s'installer ce que j'appelle de la dévalorisation de l'espace de travail, et donc du travail, à travers ces remarques. C'est pourquoi dans chaque groupe, chaque participant est invité à s'engager clairement sur ces normes. Le travail peut alors commencer...

Ressources

■ bibliographie

Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques

Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet
L'Harmattan, Paris (2004)

L'Analyse des pratiques professionnelles

Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet
L'Harmattan, Paris (1996)

L'Analyse des pratiques professionnelles : pourquoi cette expression ?

Beillerot Jacky
Cahiers Pédagogiques, 1996, n° 346, pp.12 et 13.

La Pédagogie entre le dire et le faire : le courage des commencements

Philippe Meirieu
ESF (1995)