

# Pourquoi, comment analyser sa pratique professionnelle ?

Depuis quelques temps l'invitation, voire l'injonction<sup>1</sup> à analyser sa pratique professionnelle apparaît dans les écrits<sup>2</sup>, les discours, les formations.

Trois questions, a minima, peuvent se poser :

Qu'est-ce qu'analyser sa pratique professionnelle ?

Quel intérêt à s'inscrire dans une telle démarche ?

Comment s'y prendre ?

Praticien-explorateur de l'APP et formateur d'animateur de groupes d'APP depuis plus de dix ans, Patrick Robo tente d'apporter ici quelques éclairages à travers des éléments de réponses<sup>3</sup>.



## Échange, mutualisation ou analyse de pratiques professionnelles ?

Lorsque j'ai débuté, comme l'on dit, « en Pédagogie Freinet », j'ai beaucoup appris lors de rencontres, toujours dans des classes, entre « collègues Freinet », rencontres au cours desquelles se produisaient ce que je nommerai des échanges de pratiques pédagogiques.

Ainsi, dans ces moments (très rares dans le milieu enseignant), certains acceptaient de dire en toute authenticité comment ils s'y prenaient pour mettre en œuvre leur pédagogie et assurer les apprentissages des élèves.

Ils répondaient également aux questions posées, généralement du type : Comment tu fais ceci ? Où as-tu trouvé cet outil pédagogique ? Pourquoi as-tu choisi cette organisation ?...

A d'autres moments de mon parcours de pédagogue j'ai pu participer

à des actions de mutualisation de pratiques pédagogiques. Il s'agissait alors, selon des modalités diverses (lors de stages, à distance par cahiers de roulement ou par minitel, dans des productions de revues, de fichiers, etc.), de mettre en commun des outils, des techniques, des pratiques pédagogiques.

Échanger, mutualiser, cela est très formateur... mais je puis affirmer aujourd'hui que j'ai rarement rencontré dans le Mouvement Freinet des pratiques, des démarches d'analyse de pratiques professionnelles au sens où on peut l'entendre aujourd'hui.



## Qu'entend-on par analyse de pratiques professionnelles (APP) ?

J'en donnerai ici une définition<sup>4</sup> que je partage ; « il s'agit d'activités qui : sont organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue, concernent notamment les professionnels qui

exercent des métiers (formateurs, enseignants, travailleurs sociaux, psychologues, thérapeutes, médecins, responsables de ressources humaines...) ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de l'entreprise...).

D'autres dimensions paraissent caractériser l'Analyse des pratiques professionnelles : les sujets participant à un dispositif de ce type sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles.

Cette élaboration en situation inter-individuelle, le plus souvent groupale, s'inscrit dans une certaine durée et nécessite la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif, en lien avec des références théoriques affirmées. »

J'ajouterai qu'il s'agit donc d'une démarche, d'un processus, consistant non seulement à décrire et à mettre en commun, mais à analyser un vécu professionnel, au sens premier de décortiquer (chercher ce qui est sous l'écorce), pour tenter de comprendre ce qui a été fait, ce qui s'est passé, ce qui a été produit... et ce avec l'objectif que l'on pourrait schématiser ainsi : ANALYSER pour COMPRENDRE pour DISCERNER pour DÉCIDER pour AGIR.

Cette démarche ne porte pas uniquement sur la dimension pédagogique liée à la diade enseignement/apprentissage qui se déroule la majeure partie du temps dans une salle de classe, mais aussi sur les autres dimensions professionnelles du métier d'enseignant, à savoir tout ce que celui-ci peut rencontrer lorsqu'il est acteur de, et dans l'institution Éducation nationale, c'est-à-dire tout ce qui concerne le travail « hors la classe » généralement en partenariat avec des collègues, d'autres enseignants, d'autres professionnels, la hiérarchie, l'administration, des parents, etc.

L'objet de travail et d'analyse concerne ainsi diverses pratiques professionnelles qui, bien évidemment, peuvent être ou englober des situations éducatives.

L'APP consiste donc avant tout en un travail personnel, un travail sur soi, un travail d'implication en vue d'explicitation et de compréhension... travail qui peut se mener avec d'autres pour bénéficier de regards croisés ainsi que de la richesse de l'interaction et de l'hétérogénéité.

Faire le choix de vouloir analyser sa pratique professionnelle permet de passer, selon l'expression de Jacques Ardoino<sup>5</sup>, de l'agent à l'acteur, puis à l'auteur des ses pratiques (celui qui s'autorise et « s'auteurise »), de

passer du pratiquant pédagogique (celui qui fonctionne de manière routinière sans se poser de questions, voire sans forcément comprendre ce qu'il fait) au praticien qui agit et refuse cette routine (celui qui s'inscrit dans une dynamique d'activités et d'actions pédagogiques diversifiées), puis au praticien réflexif<sup>6</sup> qui interroge sa pratique (celui qui cherche à comprendre pour se professionnaliser).



## Des postures et des compétences pour l'APP

Faire ce choix ne s'accommode pas de n'importe quelle posture professionnelle et nécessite des compétences particulières qui peuvent s'acquérir et/ou se développer.

Parmi les postures que l'on peut qualifier de réflexives, je n'en citerai que trois à titre d'illustration :

- rechercher systématiquement la compréhension pour agir mieux et ce en questionnant l'action elle-même prise dans son contexte ;
- adopter une démarche « meta » qui nécessite de mettre à distance puis de prendre du recul sur sa pratique par une approche que l'on pourrait qualifier de macroscopique<sup>7</sup> et multi-référentielle<sup>6</sup> ;
- être congruent, au sens développé par Carl Rogers<sup>8</sup>.

Concernant les compétences nécessaires à l'analyse de pratiques, notamment en groupe, j'en évoquerai quelques unes identifiées par des questionnaires adressés à des praticiens de l'APP :

- accepter d'être responsable de ses actes (sans pour autant se sentir coupable) ;
- accepter d'être confronté à soi, à l'Autre, aux autres ;

- admettre l'incertitude ;
- savoir écouter ;
- savoir émettre des hypothèses de compréhension (de ce qui a pu se passer) ;
- éviter le jugement ;
- éviter de donner des conseils (« Tu aurais dû » ; « À ta place je... ») ;
- renoncer à vouloir modifier l'Autre mais plutôt chercher avec l'Autre ce qui est de l'ordre du modifiable<sup>9</sup> ;
- faire le deuil de la toute-puissance ;
- apprendre à se connaître ; etc.



## Quels effets produits par l'APP ?

Partant du postulat que les « protagonistes ne sont pas de simples agents porteurs de structures, mais des producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur »<sup>10</sup> et prenant appui sur l'épistémologie des « méthodes qualitatives »<sup>11</sup>, j'ai mené une enquête auprès de participants à des groupes d'APP dans la perspective de développer avec plus d'efficacité la formation de formateurs à la pratique de l'analyse de pratiques en groupes. Ainsi je demandais « Qu'est-ce que cela fait, produit, procure... de participer à un groupe d'analyse de pratiques professionnelles ? », question que, par ailleurs, d'aucuns se posent qu'ils soient candidats à un tel dispositif de formation, ou décideurs ou tout simplement curieux. De ce travail il ressort un certain nombre d'effets produits par la participation à de tels groupes ; j'en signifierai ici quelques uns :

- le développement de la compétence à écouter l'autre ;
- l'entraînement à la rigueur de penser dans un laps de temps déterminé pour aller à l'essentiel ;

- la capacité de prendre du recul et de mettre à distance des situations difficiles voire conflictuelles ;
- le souci d'éviter de donner des conseils mais plutôt de « tenir conseil » ;
- la volonté d'aider l'autre à analyser sa pratique plutôt que de l'analyser pour lui ;
- la recherche de compréhension, de prise de conscience multi-référentielles remplaçant une posture basée sur le principe de la causalité linéaire ;
- la satisfaction d'être davantage en congruence avec des valeurs humanistes prenant en compte et respectant l'humain qui habite tout professionnel ;
- l'acceptation de travailler, d'analyser, de penser dans la durée avant de décider ;
- l'utilisation d'« outils » et l'adoption d'une démarche, inspirés des Groupes de formation à l'APP, dans le cadre des visites formatives effectuées auprès de stagiaires en formation initiale ;
- l'adoption du précepte disant « apprends lui à pêcher plutôt que de lui donner le poisson » ;
- l'acceptation de sa « non toute puissance » professionnelle et du doute ;
- l'évitement des travers de la relation duelle en introduisant du tiers et du temps ;
- l'entrée dans une posture de praticien réflexif ;
- le besoin, dans des réunions de travail entre adultes, de mettre en place un cadre organisationnel et d'explicitier des règles simples notamment pour la régulation de la parole ;
- le développement d'un « minimum de protection du moi » qu'il soit professionnel et/ou personnel ;

- le souci de confronter des points de vue différents ;
- le besoin de cheminer avec l'Autre, avec d'autres pairs dans l'altérité et la différence ;
- la réassurance liée au partage de questions et de difficultés rencontrées ;
- la transposition dans le quotidien de la classe de postures et de techniques découvertes dans des groupes d'APP ;

et y compris des effets sur le privé de la personne du type : « face à une situation problème perso, je me surprends à multiplier les éclairages et balayer un maximum de champs dans mon questionnement ».

Ainsi, reprenant la phrase d'un collègue interrogé, je pourrais dire que la participation à un groupe d'APP « influence forcément la professionnalisation de notre métier et transforme notre relation aux autres » en même temps qu'elle peut procurer des effets liés à des satisfactions que l'on pourrait oser nommer « plaisir professionnel » et que pourrait résumer cette réponse d'un interviewé : « Au-delà de l'aspect instrumental (connaissance d'un outil, d'une technique...), ce qui aura été formateur, dans sa dimension fondamentale, c'est la réflexion menée par chacun sur sa pratique, le partage d'une démarche, le sentiment d'avoir appris et d'être plus serein ».



### Comment mener une APP ?

A cette question il existe une multitude de réponses, de possibles... en fonction d'objectifs visés (apports de savoirs voire de réponses, remédiation, savoir analyser...), d'ancrages théoriques, des participants en

formation initiale ou continue, de la durée dans le temps dédiée à l'analyse, de la modalité préférée (à deux, en groupe, sur observation, sur récit, par oral, par écrit), etc. Je présenterai succinctement ici un dispositif que je développe depuis plusieurs années, à savoir les Groupes de Formation à l'analyse de pratiques professionnelles (GFAPP).



### Un protocole

Volontairement j'ai choisi de développer, chaque fois que possible, ce dispositif de « formation accompagnante » dans le cadre institutionnel de l'Éducation nationale ayant le souci de ne pas laisser/maintenir l'analyse de pratiques professionnelles « à la marge », hors l'institution, peut-être à la main de démarches mercantiles, et réservée à une « élite » ou à des « initiés ». Ce dispositif se décline suivant un protocole spécifique et possiblement évolutif, à savoir : six à huit séances<sup>12</sup> de trois heures chacune dans l'année.

Chaque séance est cadrée, délimitée par : le temps (minutée), des phases, un contenu (situation professionnelle vécue par l'un des participants) ainsi que par des règles de fonctionnement. Chaque séance se déroule en six phases successives :

- le rituel de démarrage et le choix d'un exposant : rappel des principes et du fonctionnement du GFAPP, et choix de la situation qui sera exposée (0 à 10 minutes) ;
- le temps de l'exposé d'une situation liée à une pratique professionnelle par un exposant volontaire (10 à 15 minutes) ;
- le temps des questions des participants (15 à 45 minutes) pour recueillir plus d'éléments

d'information sur la situation exposée ;

- le temps d'émission d'hypothèses pour aider à analyser, tenter de comprendre la situation ou à induire la recherche du modifiable, toujours sur l'amont de la situation (15 à 45 minutes) ;
- la conclusion par l'exposant, s'il le souhaite (0 à 5 minutes) ;
- l'analyse du fonctionnement, sans retour sur la situation exposée (5 à 30 minutes).

Ce protocole est mis en œuvre avec une animation-régulation par un animateur compétent et volontaire.

Voir en annexe le « tableau des phases du GFAPP » qui sert de guide<sup>13</sup> et de référence à l'animateur et aux participants d'un GFAPP tel qu'il est utilisé à ce jour, quelles que soient les catégories de professionnels concernés.



## Des objectifs

Les GFAPP dont le principe majeur est celui d'une formation à l'analyse par l'analyse, ont une double visée avec des objectifs en interaction.

Dans un premier temps il s'agira de :

- Permettre à des praticiens de s'entraîner et se former à l'A.P.P.
- Aider un acteur-professionnel impliqué (l'exposant) à y voir clair dans une situation singulière évoquée : donner plus d'intelligibilité à un vécu, le sien, sans pour autant lui apporter des réponses ni des conseils. De fait le groupe est au service de celui qui (s')expose ;
- Permettre à d'autres acteurs non engagés :

- d'analyser une situation, une pratique professionnelle ;
  - de mieux appréhender des situations analogues vécues personnellement ;
  - de se préparer (se former) à affronter des situations semblables à venir ;
  - de comprendre par homomorphisme d'autres situations éducatives (adultes ou enfants), d'autres situations professionnelles.
- Construire des « contre-schémas de vigilance et d'anticipation<sup>14</sup> » ;
  - Repérer ce qui se passe, se joue par le fait même du dispositif et ce par un retour distancié (meta) sur le fonctionnement, à l'issue d'un temps d'analyse.

Dans un deuxième temps, il s'agira de permettre à des formateurs de se former à la mise en œuvre et à l'animation de Groupes d'Analyse de Pratiques Professionnelles (GAPP, sans le F) à destination d'enseignants débutants ou non dans le métier et ce par l'analyse, en position « meta », du dispositif et de son fonctionnement. Cette posture est accompagnée par une démarche de production écrite de savoirs partagés favorisant une prise de recul complémentaire ainsi qu'une formalisation de pensées pouvant être mutualisée.

A noter qu'un GFAPP n'est pas un groupe de thérapie basé sur la dynamique de groupe, encore moins un « groupe psychologisant », ni un groupe de parole libre ; ce n'est pas non plus un groupe d'échange de pratiques, ni un groupe de résolution de problèmes, ce qui en exclut jugements et conseils donnés qui court-circuiteraient l'analyse elle-même. En effet, comment oser

(s')exposer si l'on sait que l'on sera jugé/jugée, et pourquoi analyser un problème si des réponses sensées le solutionner sont apportées de prime abord ?

Un GFAPP est donc à la fois groupe d'analyse et groupe de formation à l'analyse permettant de développer « une métacompétence : le savoir analyser » et de mettre en œuvre une formation professionnalisante et accompagnante.



## Des principes

Il est évident que l'analyse de pratiques professionnelles en groupe requiert des conditions premières :

- une démarche personnelle et volontaire de participation ;
- le respect de l'autre et de sa parole ;
- la confidentialité : « ce qui est dit ici n'en sort pas » ;
- la liberté d'expression dans le cadre adopté ;
- le respect du fonctionnement, du rituel ;
- une gestion rigoureuse du temps ;
- l'assiduité dans le groupe sur une période choisie ;
- une régularité des réunions (rythme et alternance).



## Un objet de travail ou de formation

Quant à l'objet, la base du travail, le support de l'analyse et donc de la formation il s'agira du récit oral ou écrit d'une situation professionnelle vécue personnellement par un participant-exposant et qui lui pose question(s), voire problème. Ce récit

se fera sous forme d'expression libre laissée à l'initiative de celui-ci qui sait que, même si la présentation (exposition) est limitée dans le temps de parole ou de lecture, elle doit apporter le maximum d'éléments d'information.

Nous nous trouvons ainsi dans le paradigme de l'A.P.P. sur récit différé.



## Des champs théoriques de référence

Ceux qui sous-tendent les GFAPP sont ancrés, a minima, sur les théories et paradigmes complémentaires suivants :

- le constructivisme : le sujet construit lui-même son savoir, ses schèmes<sup>15</sup>[24], ses réalités à partir d'un « déjà-là » (PIAGET, INHELDER) ;
- le socioconstructivisme : le sujet se forme avec et/ou contre les autres (PERRET-CLERMONT ; VYGOTSKY) ;
- la multiréférentialité : tout acte pédagogique ou de formation est constitué d'objets (théoriques et pratiques) pluriels et souvent hétérogènes (ARDOINO) ;
- l'interactionnisme ou la systémique<sup>16</sup>[25] (ROSNAY ; WATZLAWICK) : les personnes, les choses, les phénomènes, les groupes interagissent ;
- l'approche compréhensive : si l'on fait référence à l'épistémologie des méthodes qualitatives (POURTOIS, DESMET), cette approche se caractérise par la complexité (MORIN), la recherche de sens et la prise en considération des intentions, des motivations, des attentes, des raisonnements, des croyances

et des valeurs des acteurs.

- l'analyse de l'activité : distincte de la tâche, selon l'ergonomie et la psychologie du travail (CLOT ; FAÏTA ; LEPLAT, HOC) l'activité réelle sera abordée, avec les acteurs, de manière clinique et en tant qu'objet « subjectivé » intégrant le réalisé et le non réalisé.
- la dimension psychanalytique : la personne est un sujet divisé avec un inconscient, son narcissisme ; elle peut faire des projections, identifications, transferts, contre-transferts... (FREUD, LÉVINE, CIFALI, IMBERT)



## Pour ne pas conclure

Dire que l'APP, bien que souvent évoquée aujourd'hui dans l'Éducation nationale, en est encore à ses débuts, comparativement à d'autres domaines professionnels (santé, travail social...).

Elle n'est en aucun cas une panacée, mais plutôt une modalité de formation en complément de celles déjà connues en formation initiale et/ou continue. Bien qu'à la portée de tous, elle ne peut être mise en œuvre par n'importe qui et n'importe comment... car, démarche de formation au service des métiers de l'humain, elle relève de la complexité et donc demande prudence et clairvoyance.

**Patrick ROBO<sup>17</sup>**

**Site personnel**

**<http://probo.free.fr>**

**Chargé de mission formation de formateurs**

**IUFM MONTPELLIER, Juin 2005**

<sup>1</sup> Il suffit de se reporter aux textes officiels de l'Éducation nationale : Note de service n° 94271 du 16-11-1994. : « Référentiel des compétences profes-

sionnelles du Professeur des Écoles stagiaire en fin de formation initiale »

Circulaire n° 2001-150 du 27-7-2001 : « L'accompagnement de l'entrée dans le métier et formation continue ».

Circulaire n° 2004-015 du 27-1-2004 - Bulletin officiel de l'Éducation nationale n° 6 du 5 février 2004 : « Préparation de la rentrée 2004 dans les écoles, les collèges et les lycées »

<sup>2</sup> Par exemple Les Actes de la DESCO Analyse de pratiques professionnelles et entrée dans le métier, 2002.

<sup>3</sup> Cf également « L'analyse des pratiques professionnelles : éclairages » in Le nouvel éducateur, n° 136, février 2002, sinon mon site personnel <http://probo.free.fr>, rubrique Analyse de pratiques.

<sup>4</sup> extraite de l'ouvrage coordonné par Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet, L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée, Paris, L'Harmattan, 2000, p. 285-286)

<sup>5</sup> L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives in Pratiques de Formation-Analyses, Université Paris 8, Formation Permanente, N° 25-26, janvier-décembre 1993.

<sup>6</sup> Cf. PERRENOUD Philippe (2001). Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. ESF

SCHON D.A. (1994). Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, trad. Par J. Heynemand et D. Gagnon, Montréal, Les Editions Logiques.

<sup>7</sup> ROSNAY J. De, Le Macroscopie, Paris, Seuil, 1977.

<sup>8</sup> au sens de « Accord de l'expérience, de la conscience et de la communication », in ROGERS C., Le développement de la personne, Dunod, Paris, 1968, p. 238

<sup>9</sup> comme le dit souvent Jacques LEVINE

<sup>10</sup> KAUFMANN J.-C., L'entretien compréhensif, Nathan université, Paris, 1996, p. 23.

<sup>11</sup> POURTOIS J.-P. et DESMET H., Epistémologie et instrumentation en Sciences humaines, Mardaga, Paris, 1988.

<sup>12</sup> En dessous de six séances, l'expérience montre qu'il s'agit davantage d'une sensibilisation que d'une formation.

<sup>13</sup> A noter que ce guide a évolué et évoluera en fonction de la dernière phase de chaque séance axée sur l'analyse du fonctionnement. De fait le dispositif est institué et instituant.

<sup>14</sup> Philippe PERRENOUD in Cahiers pédagogiques, « Analysons nos pratiques professionnelles », n° 346, Paris, CRAP, 1996

<sup>15</sup> Chargé de mission Formation de formateurs à l'IUFM de l'académie de Montpellier – Ancien membre du Comité Directeur de l'ICEM-Pédagogie Freinet.

## LES PHASES D'Un G.F.A.P.P.

Ci-dessous la trame du déroulement d'une séance d'un Groupe de Formation à l'Analyse de Pratiques Professionnelles, trame qui peut évoluer avec l'expérience du groupe notamment grâce à la « phase 5 ». A noter qu'avant de démarrer la séance, il est procédé à un « Quoi de neuf ? » d'une vingtaine de minutes où chacun peut donner l'information qu'il souhaite à l'ensemble des participants, en dehors de toute évocation d'une situation à exposer.

	ANIMATEUR	EXPOSANT	PARTICIPANTS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 0 : Rituel de démarrage</li> </ul>	Présente les objectifs et le déroulement du GFAPP. Permet, par négociation, le choix de la situation qui sera exposée puis analysée. Répartit le temps des différentes phases.		Les exposants potentiels proposent, avec un titre, le sujet de la situation qu'ils pourraient exposer.	de 5 à 15'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 1 : Le temps de l'exposé</li> </ul>	Rappelle au besoin les consignes de temps et de contenu. Est garant du temps. Fait éventuellement reformuler la problématique.	Un volontaire présente le récit d'une situation professionnelle vécue qui lui a posé question, problème (Possibilité de faire un retour-suite sur un récit traité lors d'une séance antérieure)	Écoutent.	51 à 10'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 2 : Le temps des questions</li> </ul>	Distribue et régule les prises de parole. Peut intervenir pour recentrer les échanges, les orienter vers un niveau d'analyse non abordé. Est garant du temps et de la sécurité des personnes	Répond aux questions, s'il le souhaite (pas de justification nécessaire en cas de non réponse)	Posent des questions à l'exposant pour recueillir plus d'éléments d'information sur la situation évoquée. (« vraies » questions et non conseils ou hypothèses déguisés) Niveaux d'analyse : groupe, personne, institution, partenaires, société, valeurs, finalités, etc.	30 à 45'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 3 : Emission d'hypothèses et recherche du modifiable sur l'amont de la situation</li> </ul>	Rappelle que l'on ne donne pas de conseils, mais que l'on émet des hypothèses. Recentre, guide, veille aux différents niveaux d'analyse. Est garant des prises de parole, du temps et de la sécurité des personnes.	Écoute.	Travaillent sur l'amont et le présent de la situation évoquée. Émettent des hypothèses pour la compréhension et éventuellement pour une recherche du modifiable. Peuvent inter-réagir sur des hypothèses émises.	30 à 45'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 4 : Conclusion</li> </ul>	Est garant de la consigne et du temps.	Reprend la parole et réagit à ce qu'il a entendu, dit ce qu'il veut, s'il le souhaite	Écoutent.	0 à 5'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 5 : Analyse du fonctionnement</li> </ul>	Participe à l'analyse du fonctionnement de ce GFAPP. Fait déterminer qui sera l'animateur du prochain GFAPP.	Participe à l'analyse du fonctionnement de ce GFAPP.	Participent à l'analyse du fonctionnement de ce GFAPP. (Un participant anime cette phase qui sera objet d'écriture réflexive)  Durée totale de 1h 15' à 2h 30'	5 à 30' ou plus

Version 10