

Le cadre dans l'analyse de pratiques professionnelles

Emilie Grégoire

Consultante gestion de carrière, conseillère d'orientation scolaire et professionnelle,
formatrice, ITER AGIR
emiliegregoire.bilan@yahoo.com

Résumé

Qu'appelle-t-on le cadre en matière d'analyse de pratiques professionnelles (APP) ? Qu'apporte-t-il ? De quelle manière contribue-t-il à la formation des professionnels de l'accompagnement ? Cet article tente, d'une part, de définir les éléments constituant le cadre d'APP d'après mon expérience d'animatrice d'APP et d'après ma démarche professionnelle éducative dans le champ de l'orientation professionnelle. D'autre part, il discute des apports du cadre comme moyen d'atteindre les objectifs d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles.

Mots-clés

cadre, professionnalisation, professionnels de l'accompagnement

Catégorie d'article

Texte de réflexion en lien avec des pratiques

Référencement

Grégoire, E. (2014). Le cadre de l'analyse de pratique. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp 11-19. <http://www.analysedepratique.org/?p=1046>.

Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le internet www.analysedepratique.org. Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Le cadre implique l'idée de délimitation, de contour. Clavier et Di Domizio (2007, p. 343) indiquent que le cadre « *borne, limite l'action de quelqu'un (...). Ce qui permet d'être « dans le cadre » ou au contraire de « sortir du cadre »*. Le cadre intervient donc comme élément de repère pour l'ensemble du groupe d'analyse de pratiques professionnelles. Tout dispositif de formation met en place un cadre contenant un contour spatio-temporel, des règles, des postulats et des objectifs. Quels sont-ils pour les groupes d'analyse de pratiques professionnelles que j'anime ? Qu'appelle t-on le cadre ? Quels sont les apports d'un cadre structuré et cohérent ?

Je précise que j'anime des groupes d'APP constitués de professionnels de l'accompagnement professionnel (consultant bilan de compétences, conseiller emploi, conseiller d'orientation scolaire et professionnelle, chargé d'insertion professionnelle, coach professionnel, etc.). Je suis moi-même praticienne de l'accompagnement (consultante bilan de compétences, conseillère d'orientation et accompagnatrice Validation des Acquis de l'Expérience).

Avant toute chose, je ne prétends pas me référer ici à toutes les approches d'animation d'analyse de pratiques professionnelles mais aborder uniquement une démarche dite « éducative », pour reprendre une terminologie propre au champ de l'accompagnement en orientation scolaire et professionnelle, en opposition à une démarche dite « experte »¹.

Dans une démarche éducative, qui s'appuie entre autre sur la psychologie humaniste, l'animateur considère que la personne est en mesure de s'autodéterminer et qu'elle détient sa solution. Cela ne signifie pas que la personne soit toujours en mesure de la trouver seule, d'où le besoin d'être accompagnée, mais d'une manière éducative et non experte. L'animateur d'APP accompagne le narrateur et le groupe dans un processus et s'abstient de donner la solution à un problème. Il est directif sur la forme, donc le cadre et non sur le fond.

Dans une démarche experte, l'animateur et le groupe analysent, diagnostiquent la situation narrée et donnent des conseils ou des prescriptions. Dans ce cas, la parole du narrateur sert davantage la connaissance et l'analyse des autres participants et elle contribue moins à la connaissance de son propre problème. Le narrateur est alors objet d'étude analysé et évalué et il attend la solution de l'animateur et du groupe, détenteurs du savoir. Cette démarche ne me semble pas appropriée pour un groupe d'APP.

Je précise également que pour moi, l'analyse de pratiques professionnelles ne relève pas de l'étude de cas où il s'agit d'analyser une problématique en rapport avec une situation étrangère au groupe présent et de relier cet exemple à des concepts théoriques ou à des

¹ Pour approfondir cette distinction, je renvoie à mon mémoire, consultable à l'Université de Paris 8 ; voir Grégoire (2012).

pratiques standards. Il ne s'agit pas non plus de comprendre les problématiques des personnes accompagnées par le narrateur. Enfin, il ne s'agit pas d'échange de pratiques où les professionnels partagent leurs techniques, outils et méthodes.

Rappelons que le cadre des APP est énoncé, accepté par les participants, rappelé et maintenu tout au long du processus. Il est également nécessaire de permettre aux participants de clarifier leurs attentes vis-à-vis des sessions d'APP.

Je me propose de définir et de distinguer les différents éléments qui constituent le cadre de l'analyse de pratiques professionnelles (cadre spatio-temporel, règles, postulats, objectifs). Je commencerai par clarifier le cadre spatio-temporel des APP. Puis, j'indiquerai et je distinguerai simultanément les règles et les postulats des APP. Enfin, je préciserai les objectifs et bénéfices visés dans le cadre des APP.

1. Le Cadre spatio-temporel de l'analyse de pratiques professionnelles

Le cadre des groupes d'APP est tout d'abord d'ordre spatio-temporel. En effet, le lieu de la session d'analyse de pratiques professionnelles se situe, idéalement, toujours au même endroit, ce qui permet au groupe d'identifier cet endroit comme lieu de travail et de se l'approprier. L'horaire de début et de fin de la session est déterminé, annoncé et respecté afin d'instituer un cadre structurant et donc sécurisant.

Il s'agit également de respecter une certaine régularité dans le rythme (exemple : une fois par mois) et une assiduité dans l'engagement, ce qui facilite le processus de formation. Le rythme ne doit être ni trop rapproché, ni trop espacé afin d'avoir du contenu à traiter, tout en gardant la dynamique du processus.

Enfin, l'animateur veille à garder la structure générale des sessions. Il amorce le travail, explicite préalablement chaque étape et referme la session. A chaque début de session, le programme est énoncé par souci de clarté et pour engager le travail. Les éléments du cadre (annonce du déroulement, rappel des règles et principes) sont aussi rappelés à chaque session comme une sorte de ritualisation qui permet aux participants, encore une fois, de rentrer dans le travail et d'installer des repères sécurisants.

2. Les règles de l'analyse de pratiques professionnelles

Une règle définit une norme, une ligne de conduite à suivre. Dans notre cas, il s'agit d'une prescription partagée par la profession, pour un dispositif d'analyse de pratiques professionnelles. Les règles contribuent à instaurer un climat de confiance entre les personnes. Quelles sont ces règles ?

- S'inscrire dans une démarche volontaire et impliquante ;
- Respecter la parole confiée ;
- Porter un jugement sur autrui est proscrit ;
- Faire preuve de confidentialité sur les propos émis lors de ces sessions ;
- Respecter un climat de bienveillance.

Les règles sont une sorte de loi absolue et, en ce sens, elles sont à différencier des postulats du cadre.

3. Les postulats qui sous-tendent l'analyse de pratiques professionnelles

Les principes fondamentaux ou postulats de l'analyse de pratiques professionnelles sont rappelés et, pourquoi pas, questionnés en début de session. Ils sont le socle et le système de référence du cadre et de l'animateur qui instaure ce cadre. Le postulat définit une représentation admise de manière implicite et basée sur un système de pensée, des considérations théoriques et des valeurs.

Les principes préconisés et instaurés par l'animateur, lors de ces groupes d'analyse de pratiques, sont ceux de la centration sur le sujet théorisés par C. Rogers. Ainsi il s'agit de transposer pour le groupe d'APP ce que Mucchielli (2011) développe pour l'entretien de face à face, à savoir :

- Adopter une attitude de réceptivité et d'accueil qui se traduit par une écoute active ;
- Faire un effort d'empathie, c'est-à-dire l'effort que le professionnel fait pour se décentrer de lui-même et pour comprendre l'univers subjectif du narrateur, sans pour autant ressentir les émotions de l'autre ;
- Se centrer sur le vécu et le ressenti et non sur les faits. En session d'APP, je peux proposer au narrateur de procéder à deux narrations simultanées d'une même situation (un récit factuel puis un récit subjectif plus long). Le premier récit permet alors d'amorcer un travail de remémoration. Le second permet au narrateur de comprendre ses représentations, mais aussi d'aider le groupe à se centrer sur le vécu du narrateur et non sur les faits, la résolution de problème et la recherche d'un résultat. La séparation en deux récits contribue à s'approprier cette démarche de centration sur le sujet. Elle permet également d'éviter la dérive vers l'étude de cas ;
- Porter l'intérêt sur le sujet narré et non sur le problème. Les situations vécues comme problématiques ou perturbantes sont généralement dues à des questions relationnelles (relation accompagnant/accompagné, représentations, postures personnelles et professionnelles). Souvent les professionnels focalisent sur les méthodes et les outils employés dans leur accompagnement, alors que je remarque que les problèmes rencontrés sont majoritairement en rapport avec un certain nombre de représentations.

Représentations que le conseiller a de son rôle, représentations que l'institution lui attribue, représentations de la place que le conseiller attribue au sujet accompagné, mais aussi projections personnelles.

- Partir du principe que le narrateur détient la solution à son problème ce qui implique de :
 - o Eviter d'interpréter les propos énoncés par le narrateur, qui indiquerait à ce dernier comment il doit se représenter la situation² ;
 - o Eviter de donner conseil et privilégier le tenir conseil de Lhotellier (2000), c'est-à-dire accompagner le narrateur dans sa délibération de sa situation problème pour qu'il puisse agir et pour qu'il acquière des aptitudes à l'auto-évaluation. Il s'agit donc d'éviter les formulations du type « tu aurais dû faire ainsi », « si j'étais toi, je m'y prendrais ainsi ». Selon Montagnier (2012, p. 82), *c'est « l'un des rôles du plus-un des participants que de veiller à ce que la parole de chacun ne soit pas identifiée à celle de l'autre, et à ce qu'elle puisse s'énoncer dans une ambiance qui ne soit pas empreinte de jugement »*³ ;
 - o Favoriser, de ce fait, des techniques de reformulation, respecter les silences afin de laisser le narrateur élaborer sa réflexion et analyser sa situation.
 - o Accepter sa non toute puissance, accepter le doute, les difficultés (les siennes, celles exprimées par les narrateurs) et faire preuve d'humilité. Les professionnels de l'accompagnement, participants dans le groupe d'APP, ont souvent une grande difficulté à se défaire de cette supposition de savoir qu'ils se voient d'ailleurs souvent attribuer par les personnes accompagnées. Il en va de même en groupe d'APP. L'animateur et les membres du groupe doivent se défaire de cette supposition de savoir afin de permettre au narrateur d'analyser sa propre pratique.

Ces postulats peuvent s'appliquer aux entretiens face à face aussi bien qu'aux groupes d'APP, avec évidemment une plus grande complexité en situation groupale, compte tenu des

² Le discours interprétatif donne souvent lieu à un discours argumentatif, assertif, voire parfois injonctif. Il ne s'agit pas d'expliquer au narrateur ce que nous supposons qu'il n'aurait pas compris de sa propre situation. Lors du tour de table final, les participants du groupe sont invités à exprimer, chacun leur tour, leur ressenti par rapport à la session d'APP qu'ils viennent de vivre, tandis que le narrateur écoute et prend note, avant de prendre lui-même la parole. Ce procédé recherche davantage l'effet miroir et le traitement de l'expérience.

³ Montagnier parle de l'animateur lorsqu'il utilise le terme « *plus-un des participants* ».

interactions entre les participants⁴. Les principes fondamentaux que je préconise pour les groupes d'analyse de pratiques professionnelles renvoient à « l'attitude de compréhension » en référence à la typologie de Porter⁵. Ces principes ne sont pas toujours immédiats et naturels pour le groupe et ils peuvent s'installer au fil des sessions. Selon Mouillet et Colin (2002), cette attitude de compréhension est une attitude de non influence car le professionnel reste neutre et favorise l'explicitation par la reformulation afin d'aider le narrateur à résoudre son problème.

Ces postulats font partie de la consigne de travail. Ils conditionnent la posture de l'animateur et ont pour but de veiller au respect de la parole confiée au groupe.

4. Les apports du cadre et les objectifs visés par l'analyse de pratiques professionnelles

Un cadre structurant est la condition nécessaire à la réalisation des objectifs d'APP. Deux types d'objectifs sont visés : des objectifs de moyen qui garantissent le bon déroulement des séances et des objectifs visant à servir la progression des participants. Quels sont ces objectifs de moyen et de progression ? Concernant les objectifs de moyen, le cadre instauré par l'animateur permet de rappeler ce qu'est l'analyse de pratiques professionnelles. Il garantit aussi la sécurité des participants de l'APP. Concernant les objectifs de progression, le cadre permet d'atteindre les objectifs de professionnalisation des praticiens. Enfin, il favorise également la construction d'une identité professionnelle.

4.1 Préciser l'analyse de pratique

L'animateur veille à la compréhension de ce qu'est une analyse de pratiques professionnelles afin que les participants ne se méprennent pas sur le cadre associé. En effet, il n'est pas rare que les participants confondent groupe d'analyse de pratiques professionnelles avec étude de cas ou encore échange de pratiques. Il ne s'agit pas de résoudre le problème de l'accompagné absent qu'évoque le narrateur, ni d'accompagner le narrateur sur ses outils et méthodes, ce qui conduirait à donner son avis et à conseiller sur la manière de faire. Dans les APP, il s'agit de penser et donc de travailler sa posture professionnelle.

⁴ Je n'aborderai pas la dynamique groupale afin de ne pas sortir du cadre de cet article, mais je souligne qu'elle est un facteur essentiel dans le processus d'APP. Elle mériterait une réflexion plus approfondie que ne le permet le sujet de cet article.

⁵ E.H. Porter, psychologue américain, a publié en 1950 un ouvrage dans lequel il propose une typologie afin d'observer les attitudes du professionnel dans la relation d'aide qui faciliteraient ou pas l'expression du client. Il relève six attitudes : décision, évaluation, soutien, interprétation, enquête et compréhension (Porter, 1950).

4.2 Un cadre sécurisant

Les APP sont à la fois un espace de liberté car espace de parole (un des rares endroits où le professionnel peut faire part de ses doutes et de ses interrogations) et un cadre sécurisant qui doit être maintenu. C'est bien le cadre respecté qui garantit cette liberté. D'après Clavier et Di Domizio (2007, p. 343), « *un cadre correctement réfléchi, positionné, accepté par les deux parties (ici l'animateur et le groupe) et fermement maintenu (sans rigidité) permet, dans un processus d'accompagnement ou de formation, d'éviter les dérapages et les débordements* ». En effet, l'animateur pose un cadre stable en partie pour garantir la sécurité des membres du groupe et éviter des débordements éventuels (exemples : absence de bienveillance, jugement, interrogatoire, non respect entre les individus). Comme le dit Marielle Billy (2005), il ne s'agit pas de surveiller mais de veiller sur. L'animateur instaure un climat de bienveillance et de confiance nécessaire au bon déroulement des APP, où chacun trouve sa place dans le groupe. Penarrubia (2005, p. 30) évoque le cadre virtuel : « *les principes énoncés et répétés de façon rituelle en début de séance permettent de « poser » la loi (fondatrice et protectrice)* ».

4.3 Les objectifs de professionnalisation

Il ne s'agit pas d'un partage d'expérience mais bien d'un temps de formation structuré. La démarche réflexive du professionnel ne peut s'effectuer que s'il existe un cadre. Le cadre structurant permet la mise en place d'un processus de formation.

Dans les APP, les participants et professionnels de l'accompagnement développent des compétences nécessaires à leur pratique :

- Savoir repérer les silences qui font sens. Comprendre que le silence est nécessaire à l'élaboration et à la compréhension de l'expérience. Apprendre à respecter les silences et leur importance. Dépasser sa peur éventuelle du silence.
- Savoir faire preuve d'une qualité d'écoute, de questionnement, de communication. Le cadre éveille les praticiens sur la responsabilité de leur parole (sans pour autant les culpabiliser).
- Savoir utiliser la reformulation. Les techniques de reformulation participent à une écoute active. Elles permettent de faire préciser le sens. Elles ont un effet tremplin qui invite le narrateur à poursuivre, sans avoir la sensation d'être face à un interrogatoire imposé. Elles ont pour but également de respecter le point de vue du narrateur et non d'induire et de suggérer un sens.
- Savoir analyser sa pratique et favoriser une démarche réflexive. Ce qui ne signifie pas analyser celle des autres. Pour reprendre le cheminement schématisé par Robo (2013) : « *ANALYSER (à présent) pour COMPRENDRE (du passé et à partir du passé)* ».

afin de DISCERNER pour DECIDER puis AGIR (dans l'à-venir)». L'analyse de pratiques professionnelles accorde de l'importance à l'expérience du sujet. Le professionnel/narrateur analyse son expérience, prend de la distance et donne du sens à son expérience et à ses émotions. Cette démarche réflexive se veut développante, en ce sens où le professionnel acquiert une capacité à auto-analyser les situations professionnelles qui l'interrogent, le perturbent ou lui posent problème. Ainsi, les APP ont pour objectif de favoriser l'autonomie des participants et paradoxalement, c'est le groupe qui va permettre cette autonomie.

4.4 Favoriser l'identité professionnelle

En contribuant à sa professionnalisation, le participant détermine, avec davantage de clarté, le professionnel de l'accompagnement qu'il souhaite être dans l'exercice de son métier. L'analyse de pratique donne toute son importance à la parole singulière. Au travers de ce travail d'APP et du cadre que nous avons décrit, il s'agit aussi d'accepter la singularité de l'autre. Le professionnel de l'accompagnement est d'ailleurs confronté, dans sa pratique, à cette singularité de l'accompagné qui peut interférer avec ses propres représentations du sujet et du monde. Les sessions d'APP permettent au professionnel de réfléchir à la place qu'il se donne dans l'accompagnement. Selon Penarrubia (2005, p. 31), « *Être capable de faire un retour sur sa pratique pour la faire évoluer, c'est s'inscrire dans un processus de changement personnel autant que professionnel. Cette compétence permet donc de construire notre identité professionnelle et notre identité personnelle.* ».

5. Conclusion

Le rôle de l'animateur est de recentrer le groupe sur l'objectif, favorisant ainsi le cheminement personnel de chacun des participants. Comme nous l'avons dit, l'animateur, qui adopte une approche éducative⁶, intervient sur la forme et non sur le fond. Il est un expert de la méthode mais ne livre pas une expertise au groupe et n'impose pas des conclusions. Il est le garant du cadre, du dispositif qui va faciliter la progression de chacun des membres dans sa capacité à analyser sa propre pratique et à développer son autonomie. Cela nécessite de laisser le groupe s'exprimer et lui permettre de penser par lui-même. Installer et maintenir un cadre ne voulant pas dire diriger le groupe, tel un expert qui montrerait le chemin à prendre. L'animateur de groupe d'APP est avant tout un professionnel du cadre puisqu'il porte son attention sur la cohérence et la stabilité de celui-ci, en même temps qu'il est attentif au déroulement et à la situation groupale. Le cadre conditionne la réussite du processus d'analyse et contribue à la dynamique du groupe.

⁶ Je renvoie de nouveau à une terminologie propre au champ de l'orientation professionnelle, décrite en introduction.

Références bibliographiques

Billy, M. (2005). Des règles de fonctionnement comme mise en perspective d'un mode de présence aux autres : bienveillance et neutralité. In Robo, P. & Thiébaud, M. (dir.). *(In)novatio : revue de l'innovation pédagogique à Paris*. (2005). (Se) former à l'analyse de pratiques professionnelles. Actes du séminaire GFAPP, Lyon, juin 2004. Hors-série. <http://www.gfapp.org/wp-content/uploads/gfapp-actes-seminaire-2004.pdf>.

Clavier, D. et Di Domizio A. (2007). *Accompagner sur le chemin du travail : De l'insertion professionnelle à la gestion de carrière*. Quebec / Paris : Septembre Editions/Qui plus est.

Grégoire, E. (2012). Démarche experte ou éducative en bilan de compétences, mémoire de DESU Evaluation et bilan de compétences, sous la direction de Stéphane Montagnier, Paris, Université de Paris 8.

Lhotellier, A. (2000). *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. Paris, Seli Arslan.

Montagnier, S. (2012). *Orientation : repères pour situer et orienter sa pratique*. Paris : Qui plus est.

Mouillet, M. C. et Colin, C. (2002). *Chemin Faisant Tome 2, ADVP, emploi et entreprise : réflexions théoriques et exercices pratiques pour piloter son parcours professionnel dans un environnement complexe et incertain*. Paris : EAP.

Mucchielli, R. (2011). *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*. Paris : ESF Editions.

Penarrubia, C. (2005). En quoi le dispositif d'analyse de pratiques en groupe, et ce qui s'y passe est-il un outil de formation ? In Robo, P. & Thiébaud, M. (dir.). *(In)novatio : revue de l'innovation pédagogique à Paris*. (2005). (Se) former à l'analyse de pratiques professionnelles. Actes du séminaire GFAPP, Lyon, juin 2004. Hors-série. <http://www.gfapp.org/wp-content/uploads/gfapp-actes-seminaire-2004.pdf>.

Porter, E.H. (1950). *An introduction to therapeutic counseling*. Boston : Houghton Mifflin.

Robo, P. (2013). Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp 39-48. <http://www.analysedepratique.org/?p=435>.