



LIVRE BLANC

ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

EPE FORMATION
Organisme de formation de l'EPE-IDF
5, impasse Bon Secours
75011 PARIS
Tél : 01 44 93 44 88
formations.epe-idf.com
formation@epe-idf.com

SOMMAIRE

3	Édito
4	Pourquoi l'analyse des pratiques professionnelles ?
11	L'analyse des pratiques, ce qu'elle est - ce qu'elle n'est pas
12	Paroles de commanditaires
13	Paroles d'intervenants
21	L'analyse des pratiques et l'évaluation
22	L'analyse de la pratique en formation : retours d'expériences sur l'intégration du CoDéveloppement professionnel dans différents contextes
31	L'analyse des pratiques en quelques chiffres



Conformément aux principes directeurs de l'École des Parents et des Éducateurs d'Ile-de-France, notre organisme de formation s'appuie sur les principes suivants :

La co-éducation, la co-construction

Les formations sont dites « coconstruites », autrement dit l'EPE-IdF prend fortement en compte la place de l'apprenant. Il s'agit là de reconnaître que l'acquisition des compétences est le résultat d'une co-production. Actrice, la personne en formation a une part essentielle dans les apprentissages qu'elle coconstruit.

Les références théoriques

Notre association, dans un esprit d'ouverture et de nouveauté, a toujours veillé à ce que ses références théoriques soient multiples, tant dans le champ de la psychologie (psychanalyse, systémie, approche rogérienne...) que dans les disciplines sociologiques, philosophiques ou pédagogiques.

Les savoirs et compétences

Historiquement, notre association a toujours porté ses efforts sur les savoirs de l'action et sur l'élucidation des implications et résonances de chacun. Elle ne néglige pas pour autant les savoirs théoriques mais les relie systématiquement à des situations afin que ceux-ci prennent tout leur sens.

L'accompagnement

Nous considérons que la qualité de la relation pédagogique est une des conditions de la motivation et des apprentissages réussis. Elle prend donc en compte les spécificités des parcours professionnels et personnels des apprenants et se fixe comme règle de faire respecter la parole de chacun dans sa singularité.

La pédagogie active

Nos formations sont orientées vers des situations d'apprentissage basées sur les méthodes actives (voir Roger MUCCHIELLI, Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes, ESF éditeur, Paris, 16/10/2008).

Active, participative et interactive, la pédagogie s'appuie sur la pratique professionnelle, l'expérience individuelle et l'analyse des situations avec un souci constant du respect de chacun et d'amélioration de la qualité, des échanges et de la communication au sein du groupe.

Les dispositifs d'analyse des pratiques professionnelles sont au cœur de notre action d'accompagnement des professionnels du secteur social et médicosocial.

A travers l'animation de ces dispositifs nous touchons au plus près aux problématiques de terrain rencontrées par ces professionnels. Nous sommes devenus au fil des années un des principaux organismes en Ile de France tant par le nombre de groupes accompagnés que par la qualité de nos interventions. Ainsi, chaque année nous accompagnons entre 200 et 250 groupes de professionnels. Ce sont près de 10 000 professionnels qui ont participé ces cinq dernières années à ces dispositifs.

L'analyse des pratiques professionnelles est au cœur de l'ADN de notre organisme. Nous souhaitons au travers de ce livre blanc témoigner de notre longue expérience en la matière en donnant la parole aussi bien aux animateurs qu'aux commanditaires et bénéficiaires. Nous voulons également défendre une position claire et un cadre éthique d'intervention dans un secteur fortement concurrencé par des propositions d'intervention pour le moins discutables. L'analyse des pratiques n'est en effet ni un groupe de paroles de professionnels ni une supervision clinique.

Parmi nos différentes propositions d'accompagnements spécifiques portées par notre organisme, l'analyse des pratiques professionnelles constitue un dispositif d'intervention particulièrement adapté au contexte de travail des praticiens du champ social et médico-social.

Face à l'urgence dans laquelle se retrouvent nombre d'institutions, nous souhaitons promouvoir l'analyse des pratiques comme un dispositif d'acquisition et de consolidation des compétences professionnelles. Il s'agit de démontrer l'efficacité de ces dispositifs du point de vue de l'amélioration des pratiques professionnelles au sein des services. Il nous apparaît indispensable de proposer une définition sans équivoque de l'analyse des pratiques professionnelles, tant au niveau de ses objectifs et de ses enjeux que de la démarche d'intervention.

Nous souhaitons également à travers la publication de ce livre blanc alimenter la réflexion autour de l'analyse des pratiques professionnelles et contribuer au développement de ce qui constitue, selon nous, un véritable levier de professionnalisation des individus et des organisations au travail.

Hervé GÉRARD
Directeur de l'organisme de formation de l'EPE-IDF

Murielle CORTOT MAGAL
Directrice générale de l'EPE-IDF

POURQUOI L'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ?

L'analyse de pratiques est une démarche de travail accompagnée essentiellement centrée sur l'activité professionnelle (plutôt que la personne). Elle est finalisée par la construction ou le remaniement de l'identité professionnelle, le développement d'une intelligence des situations, l'évolution, l'harmonisation et la transformation des pratiques pour la cohérence du projet global.

Le champ de travail peut concerner l'ensemble des pratiques professionnelles et/ou un domaine particulier de l'activité professionnelle.

Le travail d'analyse et d'élaboration se fait à partir de cas, de situations quotidiennes et d'expériences présentées par les participants.

L'exploration de ce contenu concret détermine les axes de réflexion du groupe par rapport au positionnement, aux relations, au style d'intervention, aux résonances personnelles quant aux publics accueillis, à l'équipe, aux partenaires ; autrement dit à l'articulation du champ personnel et professionnel.

Des outils théoriques, informatifs ou méthodologiques sont apportés par l'intervenant afin de permettre une mise en perspective de situations et de nouvelles hypothèses de travail.

OBJECTIFS ATTENDUS

Les séances d'analyse des pratiques professionnelles doivent permettre aux participants :

De prendre du recul par rapport à l'exercice de leur profession, de développer une posture réflexive, d'exploration et de questionnement.

De réfléchir à leur posture, à leur cadre de travail.

De prendre conscience des difficultés de leur métier, les verbaliser pour les analyser et les confronter aux regards croisés du groupe.

D'élaborer collectivement des situations professionnelles vécues.

De formuler des pistes explicatives et compréhensives.

De s'enrichir des regards et expériences de professionnels véhiculant à la fois leurs propres expériences et savoir-faire, et celles de leur institution d'appartenance.



L'analyse des pratiques professionnelles constitue un dispositif d'acquisition et de consolidation des compétences professionnelles. Ce dispositif participe à l'amélioration des pratiques professionnelles, à leur harmonisation et au développement d'une culture du « faire ensemble » au sein des services.

La mise en place de séances d'analyse des pratiques nécessite de formaliser, après l'analyse du contexte de la demande, un cadre d'intervention clair aussi bien d'un point de vue méthodologique qu'éthique.

Il convient notamment de rappeler ce qui différencie cet accompagnement d'autres formes d'interventions menées en groupe. L'analyse des pratiques ne peut être ainsi confondue avec la régulation, la supervision ou les groupes de paroles.

Même si elle ne remplace pas les dispositifs de formation, l'analyse des pratiques est en passe de devenir un véritable outil de remédiation ; l'espacement entre les séances (désormais six semaines d'écart plutôt que quatre par le passé) permet une meilleure transférabilité sur le terrain des compétences travaillées au sein du dispositif.

Il convient de souligner combien nos intervenants ont dû s'adapter à de nouvelles contraintes relatives à l'important turn over au sein des équipes des établissements sociaux et médicosociaux.

L'enjeu était désormais de chercher à maintenir une dynamique au sein des équipes propice à la réflexion sur les situations et à l'élaboration de pistes de travail dans la singularité des contextes institutionnels.

POURQUOI ?

Dépasser le stade de l'échange spontané et traversé d'affects.

Prendre du recul et rétablir la séparation des questions personnelles des questions professionnelles.

Dépasser la narration pour préciser la description de la situation sous plusieurs angles et en comprendre la complexité.



DÉMARCHE

Plus encore que par le passé, nous nous efforçons d'analyser les demandes de nos commanditaires auprès des cadres et si possible de certains membres de l'équipe : nous multiplions les diagnostics et les comptes rendus de nos premiers échanges afin de mieux différencier les possibilités d'intervention par exemple entre la régulation d'équipe ou l'analyse des pratiques (voir « L'analyse des pratiques : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas », page 11).

L'objectif de cette approche étant bien évidemment de chercher à adapter notre intervention aux vrais besoins de l'équipe. L'analyse des pratiques professionnelles ne doit pas être uniquement une réponse à des exigences réglementaires ou servir de levier à une stratégie institutionnelle visant à combler d'éventuels dysfonctionnements. Nous nous obligeons à la plus grande prudence dans la mise en place de ces dispositifs dans un souci de recherche d'efficacité et de respect de notre cadre d'intervention.

Nous sommes également particulièrement investis dans l'accompagnement et le soutien institutionnel de nos intervenants...

Un champ de travail est défini a priori ou non. L'analyse des pratiques peut être circonscrite à un domaine de l'activité professionnelle ou bien concerner l'ensemble des pratiques professionnelles.

Le travail d'analyse et d'élaboration se fait à partir :

- De cas, de situations quotidiennes et d'expériences (posant problème ou étant réussies) présentées par les participants. C'est à partir de ce contenu concret que se construit le travail du groupe.
- D'outils théoriques, informatifs ou méthodologiques. Ils permettent une mise en perspective de situations et de nouvelles hypothèses de travail.
- D'exercices ou de mises en situations. Ils facilitent le « contrôle » technique des interventions, la clarification des pratiques, l'accompagnement vers une nouvelle façon de pratiquer et le positionnement du professionnel.



TECHNIQUES ET OUTILS

PLUSIEURS PHASES

1. Les participants exposent une situation.
2. Le groupe questionne (y compris sur les faits) pour obtenir une description de l'ensemble des composantes de la situation.
3. Le groupe formule des hypothèses interprétatives sur ce qui s'est joué.
4. Le participant réagit aux hypothèses formulées.
5. L'intervenant propose un éclairage, une mise en perspective théorique dans un mouvement de décontextualisation-recontextualisation.
6. L'ensemble du groupe élabore sur le fonctionnement.

Afin d'aider le participant à évoquer sa pratique et à en restituer toute la complexité, l'intervenant peut être amené à proposer le schéma de l'entretien d'explicitation.

Celui-ci permet de repérer le rapport du participant à son vécu (analyse du contexte, déroulement des actions réalisées, jugement porté sur la situation) et de repérer le lien entre la réalisation pratique de l'action et ce qui peut lui être rapporté (finalités et intentions, savoirs théoriques, savoirs procéduraux et réglementaires).

Pour faciliter l'élaboration du groupe, l'intervenant peut être amené à proposer des outils : symbolisation, jeu de rôle, écriture, petits papiers, élaboration en sous-groupe...

LES APPROCHES ET RÉFÉRENCES D'APPUI THÉORIQUE

Les dimensions travaillées en analyse de pratiques diffèrent selon les orientations théoriques, les types de dispositifs, les objets et les thèmes choisis. Parmi les approches utilisées :

- L'approche sociologique.
- L'approche psychologique globale systémique ou transactionnelle.
- L'approche psychanalytique.
- L'approche socioanalytique (analyse institutionnelle).
- L'approche systémique.

ENGAGEMENTS DU PRESTATAIRE

Le respect des règles de déontologie de l'intervention :

- Renvoi des problèmes institutionnels vers les instances compétentes (pas d'analyse institutionnelle sauvage).
- Devoir d'alerte de la hiérarchie en cas de dysfonctionnement institutionnel important.
- Confidentialité des propos tenus par chaque participant.
- Respect du caractère propre du contexte institutionnel.
- Sélection des intervenants : chaque intervenant positionné sur ce dispositif possèdera les compétences génériques présentées.

PAROLES DE RESPONSABLE

Michaël AYOUN, responsable de département en charge des dispositifs d'analyse des pratiques professionnelles au sein de l'EPE-IDF

EN TANT QUE RESPONSABLE DE DÉPARTEMENT EN CHARGE DES DISPOSITIFS D'ANALYSE DES PRATIQUES, QUELLES SONT VOS MISSIONS ?



Tout d'abord, il faut préciser que la prise en charge de ces dispositifs a fait évoluer le « secteur » en « département ». Nous parlons là de 200 groupes accompagnés par an (à multiplier par le nombre de séances propre à chacun).

Cela implique plusieurs missions pour celui qui les prend en charge administrativement :

- La relation avec les clients du premier contact jusqu'à la fin du dispositif. Tantôt simple quand la demande est claire et précise ; tantôt nécessitant d'investiguer auprès du demandeur, voire des participants pour cerner au mieux les attentes de chacun. La complexité des situations rencontrées par les travailleurs sociaux au sein des ESMS rend cette étape cruciale pour ne pas mettre en difficulté tant l'intervenant potentiel que l'équipe et l'Institution concernées. Cette étape va également permettre de positionner le profil d'intervenant idoine.
- Coordonner le dispositif implique d'avoir une relation privilégiée avec l'intervenant : il doit pouvoir disposer d'un interlocuteur pour le suivi administratif de l'action, ou pour agir en cas d'alerte (situation nécessitant une sortie de groupe), voire pour faire évoluer le dispositif en une autre action.
- Le responsable de département est par ailleurs garant de la transmission de tous les documents nécessaires au suivi administratif de l'action (feuille d'émargement, attestations, modalités d'évaluation, bilans, enquête de satisfaction).



QUELS SONT SELON VOUS LES AVANTAGES POUR UN COMMANDITAIRE À FAIRE APPEL À VOTRE ORGANISME DE FORMATION ?



Notre organisme présente plusieurs avantages ; tout d'abord son histoire ! Intégré au sein d'une structure associative née en 1929, il est imprégné d'une véritable culture de l'accompagnement des familles et professionnels de l'éducation. Nos formateurs se sont vus transmettre directement ou implicitement les acquis de leurs pairs dans le travail complexe de la guidance familiale, de l'écoute et de l'encadrement des jeunes, ou de problématiques telles que la violence humaine ou institutionnelle.

Notre équipe se compose de nombreux intervenants en analyse des pratiques – ceux-ci ont fait le choix d'intégrer notre organisme, quelquefois avec une fibre militante. Ce large panel permet de nous adapter à toutes demandes, voire de remplacer rapidement un profil qui s'avérerait inadéquat dans le sens où la relation entre l'intervenant et l'équipe est comparable à une greffe ; celle-ci peut prendre et insuffler une dynamique quasi vitale pour les professionnels de terrain ... ou aboutir à un « rejet » nécessitant de proposer un autre intervenant.

L'un de nos choix « novateurs » a été de positionner des intervenants en analyse des pratiques qui n'ont pas nécessairement une formation de psychologue, ni forcément une parfaite connaissance du public accompagné. Cette décision était une véritable gageure si l'on considère la « tradition » observée jusqu'alors de proposer le plus souvent des profils de sortants de formation en psychologie. Notre choix s'est avéré concluant : le regard décentré de certains de nos intervenants présente un double avantage. Un regard objectif et sans partie pris des situations vécues par les participants au groupe ; ainsi qu'une approche dans la relecture des situations ouverte à d'autres sensibilités que la clinique. Cette dernière approche n'est bien évidemment pas exclue et parfaitement adaptée – diagnostic établi - à des équipes qui le souhaitent.

Enfin, la place d'un responsable de département permet d'avoir une relation elle-même décentrée avec le commanditaire par rapport à l'équipe accompagnée. Il en ressort ainsi moins de confusion et une distanciation rassurante pour le groupe – dont l'intervenant n'est pas en relation directe avec les commanditaires (ces derniers pouvant être en position de hiérarchie avec l'équipe).



LES SITUATIONS ÉVOQUÉES PAR LES PROFESSIONNELS EN ANALYSE DES PRATIQUES ONT-ELLES ÉVOLUÉ CES DERNIÈRES ANNÉES ?



Même si elle ne remplace pas les dispositifs de formation, l'analyse des pratiques est en passe de devenir un véritable outil de remédiation ; l'étalement des séances (6 semaines d'écart plutôt que 4) permet d'appliquer les ressources travaillées dans le dispositif aux difficultés quotidiennes rencontrées par les professionnels.

Nos intervenants ont dû s'adapter à une nouvelle contrainte relative à l'important turnover vécu dans les équipes du travail social et médico-social. Il convient alors de maintenir un fil conducteur propre à la dynamique d'équipe et à la singularité de son contexte institutionnel. Pour cela, nous proposons au sein de notre organisme, des accompagnements et espaces d'échanges entre intervenants, le plus souvent en visio pour que le plus grand nombre puisse y être impliqué.

Plus encore, nous faisons l'effort d'analyser les demandes auprès des cadres et si possible de certains membres de l'équipe : nous multiplions les diagnostics et les comptes rendus de nos premiers échanges afin de mieux différencier les possibilités d'intervention en régulation ou en analyse des pratiques. Le but de cette dernière démarche est bien évidemment d'adapter la demande aux besoins de l'équipe ; surtout, l'idée est de ne pas réduire de tels dispositifs au simple respect d'une exigence réglementaire ou à une stratégie institutionnelle visant à combler un important dysfonctionnement. Les contraintes toujours plus accentuées dans les établissements sociaux et médico-sociaux nous obligent à la plus grande prudence dans les dispositifs d'accompagnement d'équipe, ainsi qu'à une nécessaire efficacité, dans le respect de nos cadres d'intervention.

Plus concrètement, outre les situations travaillées relatives à la relation professionnels / bénéficiaires, il ressort le besoin d'échanger sur la qualité de vie au travail. Ceci fait écho à ce qui est écrit dans le paragraphe précédent à savoir la difficulté à stabiliser les équipes dans un contexte de travail de plus en plus en tension. Ce contexte s'inscrit dans une spirale quasi politique propre au financement des ESMS : budgets difficiles à maintenir, et souvent corrélés au nombre de prise en charge de bénéficiaires ; ceci peut aboutir à réduire les effectifs, susciter une forme d'épuisement pour ceux qui restent. D'autres établissements rencontrent au contraire des difficultés à recruter, et quand ils y parviennent, il peut s'inscrire un clivage entre les « anciens » et les « nouveaux ». L'analyse des pratiques peut être le lieu où l'on travaille cette notion de « faire équipe » dans ces contextes institutionnels en mouvement. Pour nos intervenants, l'enjeu est de rester dans les objectifs initiaux énoncés dans la définition de l'analyse des pratiques... ce qui peut s'avérer difficile dans un tel climat.



QUELLES SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPALES COMPÉTENCES QUE DOIT POSSÉDER UN INTERVENANT EN ANALYSE DES PRATIQUES ?



Il est intéressant de parler de « compétences » de l'intervenant dans le cadre des certifications qualité actuelles qui nécessitent l'évaluation des compétences acquises ou en cours d'acquisition. Jadis nous aurions certainement évoqué les qualités requises... mais nous sommes dans un monde qui change... !

En écho aux attitudes d'écoute de tout intervenant en groupe, il semble nécessaire d'instaurer une « scène » empathique. Questionnements, soutien/aide, interprétations peuvent ressortir de chaque propos dans le groupe ...mais à l'intervenant de permettre à celui qui a pu exposer une situation, d'utiliser les quelques ingrédients apportés par les participants pour confectionner sa bonne recette.

Je pense qu'aujourd'hui les attentes des participants impliquent une réelle capacité d'adaptation de la part de l'intervenant : tout d'abord parce qu'il n'est pas forcément dans la culture de sortants d'école ou jeunes recrues d'exposer une « situation »... tout comme une personne intégrant une équipe d'« anciens » face à laquelle une position de retrait pourrait être adoptée; ou encore lorsque les questions d'ordre institutionnelles s'invitent dans les échanges. Face à ces contextes (et bien d'autres), il faut pouvoir instaurer un climat de confiance, voire être à même d'animer le groupe pour créer une dynamique de relecture des pratiques professionnelles. Ceci implique que l'intervenant dispose d'une boîte à outils, ou encore de références théoriques pour enrichir cet espace de parole.

Lorsqu'il fait partie d'une association comme la nôtre, j'entends par là dotée d'un département dédié à cette activité, l'intervenant en analyse des pratiques n'est pas « seul » ; il peut être opportun de signaler que le dispositif n'est plus adapté (par exemple s'il faut mettre en place une régulation d'équipe); ou encore s'il accompagne l'équipe depuis un certain temps, savoir laisser place à un nouvel intervenant pour insuffler une nouvelle dynamique, de nouveaux outils, un autre regard. En bref, la qualité évoquée ici est proche d'une forme d'humilité - savoir quitter le groupe et ne pas le laisser s'inscrire dans une pensée ou manière de voir les situations trop singulières.



COMMENT TRAITEZ-VOUS LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DES ACQUIS DES PARTICIPANTS AUX SÉANCES D'ANALYSE DES PRATIQUES ? QUE PENSEZ-VOUS DU PROCÉDÉ PRÉSENTÉ CI-DESSOUS



L'évaluation des acquis /compétences est liée aux objectifs opérationnels définis. Elle est réalisée dans le cadre du travail groupal et selon les modalités de la réflexivité. À partir d'une situation professionnelle : les professionnels sont capables d'utiliser les outils du questionnement : reformulation, question ouverte, semi-fermée, fermée, question orientée solution, les professionnels sont capables de mettre en œuvre la méthodologie de réflexivité, les professionnels expérimentent des stratégies psycho/socio-éducatives entre les séances.

C'est une question assez délicate, s'agissant de ce type de dispositif. En effet, par définition, l'analyse des pratiques est un espace où l'on ne sait pas à l'avance ce qui peut ressortir des échanges. Il ne faut justement pas de questionnement induit pour que chacun se sente libre d'exprimer spontanément une situation qu'il a rencontré durant ses heures de travail. De plus, à la différence d'une formation où tous les participants auront un programme avec des objectifs communs à tous, l'analyse des pratiques peut impliquer des objectifs différents pour chacun (voir aucun objectif si l'on se place au niveau du ressenti d'un participant contraint d'être présent par son employeur, ou d'un autre qui ne sait pas encore ce qu'il va y trouver en termes de ressources professionnelles).

De ce fait, les objectifs généraux que vous proposez dans la question sont une piste intéressante pour réfléchir à une forme d'évaluation. Fort des difficultés soulevées dans le paragraphe précédent, nous avons mis en place un comité de réflexion autour de cette question de l'évaluation sur ce type d'accompagnement « sur-mesure ». Notre comité rassemble des professionnels investis de longue date ou plus récemment sur des dispositifs d'analyse des pratiques.

Notre idée est dans un premier temps de travailler sur un groupe « pilote » pour voir si les propositions suivantes sont réalistes et réalisables. Pour mesurer une éventuelle progression, propre à chaque individu participant, nous avons choisi dans un premier temps de poser quelques questions générales lors de la première séance d'analyse des pratiques - par exemple Pour vous, l'analyse des pratiques répond le plus à quel(s) objectif(s) (parmi ceux d'une liste proposée) ?

Dans le même esprit d'individualisation, chacun aura à répondre à une liste de questions figurant dans une grille en fin de dispositif ; les items de cette grille sont formulés en compétences que chacun aura pu travailler lors des séances précédentes.

Nul doute que d'autres questions se poseront ; par exemple, celle de la récurrence du cycle qui impliquera les mêmes participants l'année suivante : quelle évaluation pour eux (repartir de leur grille ou laisser place à d'autres objectifs) ? Ou encore que faire si l'équipe change partiellement alors que des participants avaient développé une compétence propre à la dynamique du travail en équipe ? Aucune de ces questions ne peut aboutir à une impasse en termes de réponse... mais il est clair que nous devons trouver des solutions qui fassent sens et conservent l'esprit de ces dispositifs d'accompagnement.



L'ANALYSE DES PRATIQUES : CE QU'ELLE EST – CE QU'ELLE N'EST PAS

Ce qu'elle est

- Un dispositif par lequel des professionnels s'engagent dans la co-construction du sens de leurs pratiques ou dans l'amélioration de leurs techniques. Sa finalité est de permettre un meilleur accompagnement des usagers à travers l'interprétation de situations concrètes. Cette élaboration nécessite le concours d'un animateur, en général expert lui-même dans le domaine des pratiques analysées, afin de garantir la circulation de la parole et de mobiliser des aspects théoriques pouvant éclairer les débats.
- Un groupe qui réunit des travailleurs sociaux, la plupart du temps issus de la même équipe ou de la même institution, en présence ou non de la hiérarchie.
- Les participants établissent des règles définissant leur fonctionnement et l'objet de leur travail. La confidentialité des échanges est la première de ces règles.
- Une démarche qui peut être assimilée à de la professionnalisation. L'analyse des pratiques remplit à la fois des fonctions de formation des personnes à partir du travail réel, d'évaluation des pratiques professionnelles et de constitution d'identités professionnelles communes.

Ce qu'elle n'est pas

- Une supervision d'équipe. Contrairement à l'analyse des pratiques qui s'attache aux actes professionnels, la supervision d'équipe se centre sur la personne du travailleur social. Son objectif est de permettre aux praticiens de prendre conscience de la part personnelle qu'ils projettent dans une relation d'aide afin d'améliorer leurs capacités d'intervention.
- Une régulation d'équipe. Lorsque des problèmes de communication affectent une équipe, ou que les rôles peinent à être partagés, la régulation d'équipe vise à améliorer les capacités de coopération entre professionnels. La régulation traite des relations entre professionnels et non de leur travail.
- Un groupe de parole. Souvent confondus en institution avec les groupes d'analyse des pratiques, les groupes de parole permettent à des personnes qui n'exercent pas nécessairement le même métier d'aborder des préoccupations communes.
- Un dispositif type pour libérer les tensions dans un collectif.

PAROLES DE COMMANDITAIRES

Marie-Estelle CALMETTES
Responsable de formation
Association Droits d'Urgence

Candice SOLENTE
Directrice - DITEP Le petit prince
Groupe SOS

POURQUOI AVEZ-VOUS FAIT APPEL À NOTRE ORGANISME DE FORMATION POUR DISPENSER DES SÉANCES D'ANALYSE DES PRATIQUES AU SEIN DE VOTRE STRUCTURE ?



Cela fait plus de 10 ans maintenant que nous confions à l'EPE-IDF les supervisions et analyses des pratiques professionnelles de nos équipes de juristes et coordinateur.ices. Pendant toutes ces années, l'EPE-IDF a su rester à notre écoute et faire évoluer les séances pour les adapter, au mieux, aux besoins de nos équipes. La diversité et le professionnalisme des intervenant.e.s ont permis de satisfaire aux attentes des participant.e.s. Enfin, il convient de souligner la grande réactivité de l'EPE-IDF qui a toujours su répondre à nos demandes, adressées dans l'urgence, de séances individuelles ou collectives faisant suite à des événements ponctuels.



En 2018, nous avons bénéficié d'une formation sur la prévention des situations de maltraitance avec l'EPE-IDF. La qualité de l'organisation mise en place (échanges, contenu de formation) et de l'intervention réalisée par la formatrice nous ont donné envie de poursuivre avec la mise en place de groupes d'analyse de pratiques professionnelles auprès des équipes de l'établissement avec cet organisme et cette professionnelle. Lors d'une rencontre avec l'EPE-IDF, nous avons pu préciser nos besoins quant aux trois groupes à mettre en place, deux pour le personnel éducatif et un pour le personnel de soin. Depuis 2019, nous collaborons avec l'EPE-IDF en confiance et sommes très satisfaits du travail réalisé ensemble.



QU'ATTENDEZ-VOUS DE CE DISPOSITIF ?



Ces séances sont, d'une part, un outil efficace de réduction et de prévention des risques psycho-sociaux et, d'autre part, un outil de lutte contre l'isolement inhérent aux conditions d'intervention de nos équipes.



Le travail mené par les équipes interdisciplinaires du DITEP auprès d'un public particulièrement complexe nécessite la mise en place de groupes d'analyses de pratiques professionnelles afin de permettre aux salariés d'avoir un espace dédié, hors de la présence de leur hiérarchie, pour s'exprimer sur les situations rencontrées, sur la dynamique d'équipe et sur leur quotidien au sein de l'institution.

La mise en place d'un groupe d'analyses de pratiques professionnelles s'inscrit dans une démarche continue de la qualité de l'accompagnement mis en place au bénéfice du public accueilli et pour une meilleure qualité de vie au travail des professionnels. Cette instance est un des outils pour garantir la bientraitance envers le public accompagné.

Commentaire libre : L'EPE-IDF a la capacité de s'adapter aux besoins de l'établissement en prenant en compte sa singularité et ses mouvements institutionnels. Satisfaits, nous sollicitons l'EPE-IDF également pour des formations individuelles et collectives au bénéfice de nos professionnels.



Laure PALUN, directrice de l'Anafé (Association nationale d'assistance aux frontières pour les étrangers)



POURQUOI AVEZ-VOUS FAIT APPEL À NOTRE ORGANISME DE FORMATION POUR DISPENSER DES SÉANCES D'ANALYSE DES PRATIQUES AU SEIN DE VOTRE STRUCTURE ?



L'Anafé a décidé courant 2019 de mettre en place des sessions d'APP pour les salariés et les bénévoles ainsi que de la supervision pour l'équipe de direction. L'EPE-IDF travaillant déjà avec des membres du Conseil d'administration de l'Anafé, nous avons donc pris contact avec. A noter que notre choix de faire appel à l'EPE-IDF était aussi guidé par la connaissance du fait que certain.e.s formateur.rices connaissent bien les questions relatives aux personnes que l'on accompagne (personnes étrangères) et/ou les questions liées à l'enfermement qui est une particularité et un élément important à prendre en considération dans le cadre de la mise en place d'APP. Concernant l'APP des salariés, il a été mis fin au groupe fin 2021 à la demande de l'équipe salariée, mais un accompagnement individuel a été proposé et adapté pour chacun.e des salarié.es.



QU'ATTENDEZ-VOUS DE CE DISPOSITIF ?



L'Anafé a décidé que l'accompagnement des salariés (incluant la direction) était indispensable en raison du domaine d'intervention de chacun.e (frontière, enfermement, décès, violences) et notamment pour prévenir les risques psychosociaux. Il est essentiel que chaque salarié qui le souhaite puisse bénéficier d'un accompagnement adapté. Nous attendons que les professionnels puissent interroger les pratiques, les remettre en cause le cas échéant, orienter les salariés en fonction de leurs besoins, apporter des outils et clés pour améliorer les pratiques quotidiennes que ce soit en termes de savoir-faire et de savoir-être individuel ou collectif.

Commentaire libre : Que ce soit les formateurs ou les coordinateurs de l'EPE-IDF tout le monde est à l'écoute des besoins et adapte la réponse à chaque nouvelle situation. Il est toujours facile d'échanger et d'adapter le processus mis en place, ce qui est très appréciable.



PAROLES D'INTERVENANTS

Murielle CORTOT MAGAL, directrice générale de l'École des Parents et des Éducateurs d'Île-de-France

VOS PREMIÈRES EXPÉRIENCES EN TANT QU'ANIMATRICE DE DISPOSITIFS D'ANALYSE DES PRATIQUES DE DIRECTEURS OU DE CHEFS DE SERVICE ONT-ELLES MODIFIÉ VOTRE REGARD SUR LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES VÉCUES PAR LES PARTICIPANTS ?



Les situations professionnelles vécues et exprimées au sein des différents dispositifs que j'anime confirment mes expériences professionnelles passées et plus récentes également. Ces situations sont proches quelles que soient les organisations : publiques ou privées associatives. Les directeurs ou les chefs de service évoluent sous des contraintes fortes depuis plusieurs années et bien au-delà de la situation sanitaire que nous avons toutes et tous vécue.

En effet, le cadre législatif, la diminution drastique des dépenses publiques, la pénurie du personnel, la perte de sens et des gouvernances parfois éloignées des préoccupations du terrain créent des tensions chez les dirigeants et les cadres. Leur place et leur rôle sont quelque peu menacés tant leurs missions doivent évoluer et s'adapter très rapidement. Tantôt éducateur, tantôt chef d'entreprise, tantôt négociateur pour financer des projets... la fiche de poste est complexe et leur situation de manager devient de plus en plus sensible.



EN QUOI VOS EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES PASSÉES DE DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ESSMS CONSTITUENT UNE VALEUR AJOUTÉE DANS L'ANIMATION DE VOS SÉANCES ?



Mes expériences aussi bien passées que récentes me permettent me semble-t-il de créer un climat de confiance avec les directions que j'accompagne. Je pense que c'est une force de bien se comprendre, de parler « le même langage » et de pouvoir transmettre mes expériences vécues afin d'aider ces directeurs à faire le pas de côté tellement nécessaire à leur fonction.



SELON VOUS CES DISPOSITIFS SONT-ILS TOUJOURS UTILISÉS À BON ESCIENT PAR LES COMMANDITAIRES ?



Ces dispositifs sont nécessaires car ils permettent comme je l'ai déjà précisé de faire ce pas de côté ; ce sont des espaces et des temps « à part », une parenthèse pour venir se ressourcer, se parler, parfois se confier et échanger entre pairs. C'est uniquement ensemble que les directions pourront trouver la force d'agir dans l'intérêt des personnes qu'elles accompagnent.

Cependant, pour des cadres dirigeants ces dispositifs doivent être pluriels. Il me semble que l'analyse des pratiques est vraiment adaptée aux professionnels de terrain. Elle doit évoluer pour les fonctions de direction ou de cadre hiérarchique, « le sujet » n'est pas le même me semble-t-il. Ces dispositifs doivent aujourd'hui être revisités. Il est nécessaire d'y apporter des outils, des outils d'intervention plus systémiques et d'alterner l'accompagnement collectif et individuel. Le directeur ou le chef de service doit trouver un espace à lui, pour prendre de la hauteur et retrouver un pouvoir d'agir afin de rester créatif. Il doit aussi l'aider à retrouver du sens à ses missions et ses actions.



PAROLES D'INTERVENANTS

Frédérique FONSI**NO**, formatrice permanente, psychologue clinicienne et intervenante en analyse des pratiques

DANS LE CADRE DE VOS INTERVENTIONS EN ANALYSE DES PRATIQUES, POSEZ-VOUS UNE DIFFÉRENCE CLAIRE ENTRE CE TYPE D'INTERVENTION ET LA RÉGULATION D'ÉQUIPE OU LA SUPERVISION D'ÉQUIPE ?



Bien qu'ayant chacun leur spécificité, les dispositifs d'APP et de supervision me semblent assez similaires à partir du moment où ce qui est engagé est la réflexion sur ses pratiques professionnelles au sein d'une institution ou d'une association.

Il est souvent vérifié qu'ouvrir l'espace des résonances émotionnelles si besoin, permet de changer de regard et s'avère être un bon outil pour travailler une situation en se recentrant sur l'analyse de ses pratiques à proprement parler.

Quant au dispositif de régulation d'équipe, il est bien distinct des deux autres. C'est le lieu des projections et des représentations par rapport à ses missions de travail, à sa place et sa légitimité au sein d'une équipe. Il intervient quand le « faire-équipe » devient difficile pour travailler sur la communication et la dynamique de groupe.

Je dirais donc qu'il y a une différence claire entre les trois dispositifs mais qu'il est important de garder une certaine souplesse d'articulation, de ne pas les cloisonner pour mieux nourrir la réflexion sur ses pratiques professionnelles.



VOUS ARRIVE-T-IL DE FAIRE DES APPORTS FORMATIFS PENDANT VOS SÉANCES ?



Il est en effet souvent demandé un éclairage théorique qui étaye un positionnement professionnel. Il vient rassurer ou informer et permet un autre regard sur la situation, une compréhension différente. Ces apports peuvent être d'origine et de nature diverses. Ils sont le plus souvent demandés par les équipes ou proposés par l'intervenant pour clarifier l'analyse d'une situation et donc trouver la pratique professionnelle la plus adéquate possible.



COMMENT JUGEZ-VOUS NOTRE CADRE D'INTERVENTION ?



Le cadre d'intervention de l'EPE est selon moi assez souple pour répondre au plus près au besoin de chacun avec la possibilité d'établir :

- Une fréquence des APP, un rythme adapté,
- Un volume horaire modulable en ce qui concerne le temps des séances,
- Un bilan initial, intermédiaire et final permettant d'évaluer la progression de chacun dans ce dispositif,
- La possibilité de réajustements spécifiques en fonction des besoins du moment, de leur possibles évolutions.



AVEZ-VOUS SUIVI UNE FORMATION A L'ANALYSE DES PRATIQUES ?



J'ai toujours été, depuis mon DESS de psychologie clinique et pathologique dans des groupes de supervision avec des pairs pour réfléchir et questionner nos pratiques « d'analyseurs de pratiques ». J'ai par ailleurs été formée à la gestion de la dynamique de groupe.



QUELLES DIFFÉRENCES FAITES-VOUS ENTRE UNE INTERVENTION EN DIRECT AUPRÈS D'UN COMMANDITAIRE ET UNE INTERVENTION RÉALISÉE POUR LE COMPTE DE NOTRE ORGANISME DE FORMATION ?



Une intervention en direct contraint la question financière et administrative pour l'intervenant alors qu'une intervention réalisée pour le compte de l'EPE-IDF libère de tout conflit d'intérêt.

Il est d'autre part très enrichissant de pouvoir échanger avec le responsable formation pour servir au mieux le client.



QUELLES SONT SELON VOUS PAR ORDRE DE PRIORITÉ LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PROFESSIONNELS ?



Il m'est difficile de donner un ordre aux difficultés rencontrées par les professionnels tant elles diffèrent d'un groupe à l'autre. Cependant et pêle-mêle, on pourrait lister entre autres :

La légitimité

Le besoin de reconnaissance

Le besoin de cohérence du cadre

La gestion des priorités, des urgences

Le manque de formation pour l'accompagnement des personnes présentant des troubles psychiatriques non reconnus

La gestion de la toute-puissance / impuissance

Trouver ou retrouver du sens dans des pratiques communes

Le faire-équipe

Entendre les peurs

La distance émotionnelle

Le travail partenarial

La fin des mesures d'accompagnement ou le travail de séparation

Sentir ses limites et les dire

Le travail de la demande

Les signalements en protection de l'enfance

La question de la culpabilité

Le respect des temps de chacun

On voit bien donc ici combien la dynamique des temps d'APP implique alternativement tantôt le positionnement professionnel, tantôt l'analyse des situations à proprement parler.



PAROLES D'INTERVENANTS

Ghislaine GINESTE, formatrice permanente, psychologue clinicienne, référente handicap et intervenante en analyse des pratiques

DANS LE CADRE DE VOS INTERVENTIONS EN ANALYSE DES PRATIQUES, POSEZ-VOUS UNE DIFFÉRENCE CLAIRE ENTRE CE TYPE D'INTERVENTION ET LA RÉGULATION D'ÉQUIPE OU LA SUPERVISION D'ÉQUIPE ? SI OUI LAQUELLE ?



Lorsque je démarre un groupe d'analyse de pratiques je précise que l'organisme de formation de l'EPE-IDF a beaucoup réfléchi sur la différence entre 3 dispositifs qui parfois sont confondus dans le discours ou la demande des commanditaires.

Il existe la régulation qui est un dispositif qui s'adresse à une équipe complète (toutes fonctions confondues) et qui répond généralement à deux types de problématiques : soit des conflits existants dans l'équipe et qui sont suffisamment marqués au point d'empêcher le travail de se faire de façon satisfaisante, soit une équipe « jeune » qui est en voie de constitution et qui a besoin de renforcer sa cohérence et/ou de trouver son fonctionnement.

Après un temps de diagnostic, un nombre de séances est proposé et la finalité de la régulation est de proposer des outils/une opérationnalité, permettant que le travail puisse retrouver une fluidité et une efficacité.

Le dispositif de supervision s'adresse à des professionnels partageant la même pratique (soit équipe « naturelle », soit professionnels venant de structures différentes). L'objectif de la supervision est de permettre aux professionnels de réfléchir à l'impact de leur pratique sur eux en tant que professionnel mais aussi en tant que personne, au regard de leur histoire de vie.

Le dispositif d'analyse de pratiques (GAP) s'adresse à des professionnels ayant la même pratique, la plupart du temps issus d'une même équipe ou alors appartenant à la même institution et intervenant dans des services différents mais avec des publics identiques.

L'objectif du GAP est de permettre aux professionnels d'interroger leurs pratiques, d'identifier les situations qui les mettent en difficultés, de réfléchir à la question de la « juste distance professionnelle », de repérer leurs ressources et leurs limites, d'acquérir une méthodologie d'analyse des situations. Le GAP vise aussi de permettre aux équipes de construire un cadre de référence commun de fonctionnement.

Il peut évidemment arriver (en fonction des préoccupations des professionnels) qu'un moment de régulation ou de supervision se glisse dans un temps de GAP. Ce moment est accueilli, tout en précisant qu'il s'agit là d'un moment exceptionnel pour ensuite rappeler les objectifs du GAP.



VOUS ARRIVE-T-IL DE FAIRE DES APPORTS FORMATIFS PENDANT VOS SÉANCES ?



Dans le déroulement d'une séance de GAP, une méthodologie est proposée : un participant va présenter une situation en faisant émerger les questions que cette situation lui amènent, les autres participant par leurs questions permettent d'approfondir certains aspects de cette situation. Des témoignages, des avis, des suggestions peuvent être donnés par chacun.

En tant qu'animateur, en fonction de la situation abordée, il m'arrive assez souvent de proposer un contenu théorique pour éclairer la problématique exposée, ou alors des outils ou techniques (outils de communication, de gestion d'un aspect relationnel...).

Ces apports formatifs sont très appréciés, voire attendus et demandés par les participants.



QUELLES DIFFÉRENCES FAITES-VOUS ENTRE UNE INTERVENTION EN DIRECT AUPRÈS D'UN COMMANDITAIRE ET UNE INTERVENTION RÉALISÉE POUR LE COMPTE DE NOTRE ORGANISME DE FORMATION ?



Intervenante à l'EPE-IDF depuis de nombreuses années, j'ai pu voir l'évolution de la réflexion qui a été menée concernant ces temps de GAP. Ce dispositif ayant été clarifié, il est très confortable en tant qu'animateur de GAP d'intervenir auprès d'une équipe car la plupart du temps le travail de diagnostic a été effectué par le responsable du GAP de l'EPE-IDF, et il y a une adéquation entre ce qui est proposé par l'animateur et ce qui est attendu par les équipes.

Par ailleurs, le fait que la négociation du budget avec le commanditaire soit effectuée par le responsable en charge du pôle permet à l'intervenant du GAP d'avoir une plus grande liberté, et d'éviter des soupçons de « conflits d'intérêts » que l'équipe pourrait avoir vis à vis de lui si celui-ci était en contact direct avec les financeurs.

La question de la confidentialité, règle essentielle de ces temps de GAP, est plus facilement applicable et tenable dans ce type de fonctionnement.



COMMENT JUGEZ-VOUS NOTRE CADRE D'INTERVENTION ?



L'EPE-IDF a défini les objectifs du GAP mais aussi son organisation.

Il est très intéressant de proposer à l'équipe de faire un temps de bilan au bout de 4/5 séances afin de vérifier si le GAP est le bon dispositif et aussi si l'animation convient.

Généralement, le dispositif est adapté mais il peut arriver qu'un autre dispositif soit davantage pertinent, ou une autre forme d'animation plus adaptée.

Sur ce point-là également, le fait d'intervenir dans le cadre de l'EPE-IDF plutôt qu'en direct avec le commanditaire est un avantage.



AVEZ-VOUS SUIVI UNE FORMATION À L'ANIMATION À L'ANALYSE DES PRATIQUES ? SI OUI LAQUELLE ? QUE VOUS A-T-ELLE APPORTÉE ?



Pour animer un GAP, je m'appuie sur la connaissance des phénomènes de dynamique de groupes que j'ai pu acquérir dans mes études de psychologie, notamment dans mes cours de psychosociologie. J'ai acquis l'expérience du fonctionnement des groupes par des formations complémentaires effectuées sur le thème de la conduite de réunions, la vie affective des groupes. Mon expérience de formatrice m'aide également dans l'animation de GAP.

Pour animer des Gap il me paraît nécessaire d'avoir un cadre théorique permettant une analyse et une compréhension des situations apportées : personnellement je peux en fonction des situations m'appuyer sur mes connaissances en psychopathologie, les apports de la communication non violente, les apports de l'analyse transactionnelle, les apports de l'approche centrée sur la personne, les apports de la psycho dynamique du travail, etc...

Tout mon travail d'analyse et de supervision que j'effectue à titre personnel me permet de prendre du recul dans les situations délicates et de garder la distance nécessaire dans ce type d'accompagnement.

En résumé, 3 ingrédients indispensables, selon moi, pour mener à bien un GAP : connaître la dynamique de groupe, avoir au moins un référentiel d'analyse théorique cohérent, avoir un lieu de supervision.



QUELLES SONT SELON VOUS PAR ORDRE DE PRIORITÉ LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PROFESSIONNELS ?



Dans les GAP que j'anime les thèmes principaux sont : la gestion des situations de violence rencontrées par les professionnels dans l'accompagnement des publics, la gestion des publics « pathologiques » et la peur ressentie face à certaines situations, la gestion de personnes en fin de vie et/ou de décès, la question du suicide, la place des émotions dans l'accompagnement social, les limites de l'accompagnement social par rapport au soin, la question des IP, le fonctionnement en miroir entre public accueilli et difficulté d'équipe, la fatigue professionnelle et le sens du travail.



CONCERNANT L'ÉVALUATION DES ACQUIS DES PARTICIPANTS AUX DISPOSITIFS D'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES QUE PENSEZ-VOUS DU PROCÉDÉ PRÉSENTÉ CI-DESSOUS ?



L'évaluation des acquis /compétences est liée aux objectifs opérationnels définis. Elle est réalisée dans le cadre du travail groupal et selon les modalités de la réflexivité. À partir d'une situation professionnelle : les professionnels sont capables d'utiliser les outils du questionnement : reformulation, question ouverte, semi-fermée, fermée, question orientée solution, les professionnels sont capables de mettre en œuvre la méthodologie de réflexivité, les professionnels expérimentent des stratégies psycho/socio-éducatives entre les séances.

Concernant l'évaluation des acquis des participants d'un GAP, voici des pistes possibles : L'acquisition par les participants d'une méthodologie pour questionner une situation.

La capacité d'utiliser des outils de questionnement.

La capacité d'utiliser et de mettre en pratique les apports socio-psycho proposés.

la capacité d'identifier ses limites en tant que professionnels.

La capacité de passer un relais.



PAROLES D'INTERVENANTS

Angélique LE BRIERO, formatrice certifiée en ingénierie pédagogique, intervenante en analyse des pratiques et consultante parentale

DANS LE CADRE DE VOS INTERVENTIONS EN ANALYSE DES PRATIQUES, POSEZ-VOUS UNE DIFFÉRENCE CLAIRE ENTRE CE TYPE D'INTERVENTION ET LA RÉGULATION D'ÉQUIPE OU LA SUPERVISION D'ÉQUIPE ? SI OUI LAQUELLE ?



Oui, il s'agit d'interventions différentes qui peuvent être complémentaires et nécessaires à différents moments pour une équipe. La régulation est plus centrée sur les relations dans l'équipe et les conflits par exemple, entre membres de l'équipe ou avec un responsable. Les séances d'analyse des pratiques sont, elles, centrées sur une situation relationnelle qu'un professionnel a vécue, et qui lui pose problème.



VOUS ARRIVE-T-IL DE FAIRE DES APPORTS FORMATIFS PENDANT VOS SÉANCES ?



En effet, il peut arriver que je fasse des apports théoriques, plutôt en fin de séance. Dans ce cas, il s'agit souvent de revenir sur un ou deux axes forts abordés pendant les échanges et de décontextualiser, c'est-à-dire de sortir de la situation exposée pour élargir. Par exemple, il m'est arrivé de faire des apports formatifs sur des outils de communication non violente ou encore sur l'accompagnement des émotions.



QUELLES DIFFÉRENCES FAITES-VOUS ENTRE UNE INTERVENTION EN DIRECT AUPRÈS D'UN COMMANDITAIRE ET UNE INTERVENTION RÉALISÉE POUR LE COMPTE DE NOTRE ORGANISME DE FORMATION ?



J'en vois plusieurs bien sûr ! La première est tout d'abord au sujet de la relation avec le commanditaire. Quand je suis intervenante pour l'EPE-IDF, c'est l'équipe du service formation qui est en lien direct et qui s'occupe de tout l'aspect administratif. Quand j'interviens en direct, toutes ces missions me reviennent... Lors de mes interventions, quand je représente l'EPE-IDF, je suis vigilante à respecter les process dans le cadre de la certification Qualiopi : faire remplir les feuilles d'émargement mais aussi prendre un temps de bilan pour les enquêtes de satisfaction ainsi que les évaluations.



COMMENT JUGEZ-VOUS NOTRE CADRE D'INTERVENTION ?



Il donne une orientation à l'intervenant pour prendre ses repères pour animer les séances. Il est également suffisamment souple pour nous permettre de l'adapter aux équipes et à leur contexte de travail. Sans oublier le soutien de l'équipe du service formation qui est un vrai plus !



SELON VOUS, LES INSTITUTIONS UTILISENT-ELLES CES DISPOSITIFS À BON ESCIENT ?

Oui et non ! Je constate souvent que les responsables ou les ressources humaines attendent des séances d'analyse des pratiques un effet baguette magique qui ferait disparaître tous les conflits et problèmes institutionnels. Parfois, il est plus attendu de la formation ou encore de la régularisation d'équipe. Mais la plupart du temps, les institutions utilisent ces dispositifs pour que les équipes aient un espace de parole protégé et libérateur.

AVEZ-VOUS SUIVI UNE FORMATION À L'ANIMATION À L'ANALYSE DES PRATIQUES ? SI OUI LAQUELLE ? QUE VOUS A-T-ELLE APPORTÉE ?

J'ai suivi une formation à l'animation d'analyse des pratiques chez Epsilon Melia. C'est une formation en 3 modules sur 15 jours environ qui est certifiante. Elle m'a apporté une nouvelle méthode de déroulé de séance tout d'abord. J'ai aussi pu travailler sur ma posture d'animatrice, à la fois garante du cadre, à l'écoute des participants et dans l'accompagnement à la réflexion. Enfin, rencontrer d'autres animateurs et s'entraîner avec des mises en situation m'a permis de mieux comprendre ce qui se joue pour les participants.

QUELLES SONT SELON VOUS PAR ORDRE DE PRIORITÉ LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PROFESSIONNELS ?

J'ai pu constater auprès des professionnels que j'accompagne qu'ils souffrent souvent d'un manque de reconnaissance de leur travail et de leur engagement, que ce soit de la part de leurs responsables ou des usagers. Aussi, ils ont souvent du mal à prendre du recul sur leurs pratiques et manquent de temps pour partager en équipe leurs différences de pratiques pour les confronter et les harmoniser.

CONCERNANT L'ÉVALUATION DES ACQUIS DES PARTICIPANTS AUX DISPOSITIFS D'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES QUE PENSEZ-VOUS DU PROCÉDÉ PRÉSENTÉ CI-DESSOUS ?

L'évaluation des acquis /compétences est liée aux objectifs opérationnels définis. Elle est réalisée dans le cadre du travail groupal et selon les modalités de la réflexivité. À partir d'une situation professionnelle : les professionnels sont capables d'utiliser les outils du questionnement : reformulation, question ouverte, semi-fermée, fermée, question orientée solution, les professionnels sont capables de mettre en œuvre la méthodologie de réflexivité, les professionnels expérimentent des stratégies psycho/socio-éducatives entre les séances.

Il n'est pas facile au premier abord d'envisager l'évaluation des acquis dans le dispositif de l'analyse des pratiques puisque par définition, l'intervenant ne sait pas ce qui va être abordé lors de la séance. Cependant, si on regarde le dispositif sur la durée (souvent au moins 1 an), il me semble possible d'observer l'évolution de chaque participant entre la 1^{ère} séance et la dernière de l'année par exemple. Je trouve que cela peut aussi être un vrai plus pour chaque participant de s'auto-évaluer et de constater un possible changement de posture, ou le développement de ses compétences interactionnelles par exemple.



L'ANALYSE DES PRATIQUES ET L'ÉVALUATION

Nous avons initié des séances de travail portant sur les modalités d'évaluation dans les dispositifs d'analyse des pratiques concernés par des financements publics et relevant de la formation professionnelle continue.

L'analyse de pratiques est une démarche de travail accompagnée essentiellement centrée sur l'activité professionnelle (plutôt que la personne).

Elle est finalisée par la construction ou le remaniement de l'identité professionnelle, le développement d'une intelligence des situations, l'évolution, l'harmonisation et la transformation des pratiques pour la cohérence du projet global.

Le travail d'analyse et d'élaboration se fait à partir de cas, de situations quotidiennes et d'expériences présentées par les participants. L'exploration de ce contenu concret détermine les axes de réflexion du groupe par rapport au positionnement, aux relations, au style d'intervention, aux résonances personnelles quant aux publics accueillis, à l'équipe, aux partenaires ; autrement dit à l'articulation du champ personnel et professionnel.

Les séances de travail regroupent des intervenants en analyse des pratiques professionnelles de manière régulière dans l'année (5 séances en 2022).

Leur objectif est de définir et d'expérimenter de nouvelles modalités d'évaluation permettant d'attester des compétences acquises par les participants dans le cadre de ce dispositif spécifique et différent d'une action de formation classique.

Le travail collaboratif réalisé en séance a permis de définir plusieurs outils sur le principe de l'auto-évaluation : un questionnaire en début de parcours (remis lors de la première séance) permet aux participants de se situer dans le dispositif et de définir ce qu'est pour eux l'analyse des pratiques professionnelles ; un questionnaire de fin de parcours (remis lors de la dernière séance) axé sur les problématiques individuelles permet de mesurer l'atteinte d'un objectif ou sa non atteinte par les participants.

Une expérimentation sur le terrain est menée en parallèle depuis septembre 2022 afin d'évaluer l'accueil et la pertinence de ces nouveaux outils.

De nouveaux paramètres ont ainsi pu être intégrés : limiter le nombre de questions posées, prendre le temps d'introduire, de cadrer et de définir le sens du terme « évaluation », reformuler les attentes exprimées sous forme de compétences à développer.



L'ANALYSE DE LA PRATIQUE EN FORMATION

RETOURS D'EXPÉRIENCES SUR L'INTÉGRATION DU CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES

Maryline GAROT-SCELIN, Consultante-formatrice spécialisée en ingénierie de l'accompagnement en formation, Doctorante en sciences de l'éducation et de la formation. Responsable du pôle de formations interentreprises au sein de l'organisme de formation de l'EPE-IDF.

Depuis quelques décennies, nous observons le développement des démarches qualité dans différents secteurs (formation, sanitaire, médico-social) qui exigent un contrôle toujours plus accru de la qualité des prestations délivrées.

Cette évolution impacte la professionnalité de l'ensemble des praticiens de l'accompagnement et génère parfois de points de tensions. La numérisation, la polyvalence des activités et la multiplication des process administratifs qui en découlent réduisent les temps de partage et de réflexion dans les équipes.

Ce constat nous a conduit à intégrer au sein de nos formations des méthodes d'apprentissage collectif et réflexif visant le développement professionnel de la pratique.

Nous présentons dans cet article un retour d'expérience sur l'intégration du Codéveloppement professionnel dans différents contextes de formations.

« Apprendre c'est produire du sens. C'est tenter de rendre explicite une expérience nouvelle, de la mettre en relation avec notre cadre de référence, de se l'approprier, la mémoriser et la valider »

Jack Mézirow

L'ancrage : le cadre conceptuel et théorique

Nous nous appuyons sur un cadre de références issues des sciences humaines et sociales et plus spécifiquement des sciences de l'éducation et de la formation, de la psychologie et de la psychosociologie.

L'analyse de la pratique, une démarche formative dans un collectif

Selon Fablet, l'analyse de la pratique se définit comme un « ensemble de dispositifs et de pratiques assez disparates faisant appel à des systèmes de références multiples et variés ». Conçu dans une démarche visant « l'évolution de l'identité professionnelle des praticiens dans ses différentes composantes », l'analyse de la pratique renforce ainsi « les compétences requises dans les activités professionnelles exercées » et « le degré d'expertise » des professionnels ; facilite « l'élucidation des contraintes et enjeux spécifiques de leurs univers socioprofessionnels » et permet le développement « des capacités de compréhension et d'ajustement à autrui... ».

L'analyse de la pratique peut être mise en oeuvre en tant qu'intervention et dans le cadre d'une formation. Lorsqu'il s'agit d'une intervention (dite « intraentreprise ») les aspects collectifs sont beaucoup présents car les participants/apprenants travaillent généralement dans une même institution, voire dans une même équipe. Le processus de changement concernera alors les participants/apprenants ainsi que la structure commanditaire. Ce qui n'est pas le cas lorsqu'il s'agit d'une **formation : le groupe rassemble des professionnels qui exercent dans des structures diverses, qui ne se connaissent pas, sur un temps déterminé et de manière épisodique et limitée**. Les interactions dans le groupe sont, de ce fait, différentes.

D'autres paramètres vont également influencer sur la démarche : **le fonctionnement en groupe ouvert** (la libre participation aux séances qui induit des changements dans la composition du groupe avec des entrées/sorties permanentes) ; **une modalité en distanciel** (l'environnement pédagogique, l'accès à la technologie, la communication à distance la relation d'accompagnement entre les membres du groupe et entre les membres et l'intervenant). Nous y reviendrons dans cet article.

L'apprentissage expérientiel : une reconnaissance des savoirs expérientiels

Selon Rogers, les connaissances qui influencent le comportement des individus sont celles qu'ils découvrent eux-mêmes (« apprentissage authentique »). Kolb complète le propos en définissant l'apprentissage expérientiel comme « un processus par lequel des connaissances sont créées à partir d'une transformation de l'expérience.

Ces auteurs, rejoints par Dewey, **nous invitent à ne plus séparer expérience de vie et expérience d'apprentissage, toute expérience vécue ayant pour fonction d'enrichir le reste des expériences possibles (Dewey)**. Cet arrêt sur l'image invite ainsi à une réflexion sur l'expérience, sur soi qui va bousculer des schèmes de pensée, des cadres de référence et des perspectives de sens (Mézirow).

En effet, en prenant sa pratique comme objet de réflexion, **l'individu crée un nouveau rapport au savoir et prend conscience de ce qui était « automatique »**. Il réfléchit, explicite et met en mots des pratiques « automatisées » sur lesquelles il pourra prendre appui à l'avenir (Schön). Ce travail d'évaluation qu'il mène sur les apprentissages réalisés tout au long de sa vie produit un sens nouveau de/sur l'expérience vécue. **C'est à partir de cette étape que l'expérience se transforme et qu'elle devient « formative », le sujet entre alors en autoformation.**

L'Autoformation : le dévoilement de la formation dans l'existence de l'individu

Le terme « Autoformation » est un terme galvaudé sujet à des représentations multiples qu'il convient de préciser.

Selon Galvani, « L'homme existe en formation, il n'en décide pas. **Ce qu'il faut décider, ce sont les conditions de son existence formative.** Ainsi, lorsqu'on parle d'actions de formation, il conviendrait de considérer **qu'il s'agit d'actions portant sur les conditions favorables au dévoilement de la formation dans notre existence** ».

L'autoformation regroupe ainsi des expériences diversifiées dites « existentielles » : formelles/informelles ; spontanées/instituées ; décidées /subies... Toute expérience peut être formative si tant est que l'individu la mette en réflexion/problématisation.

Pour Carré « **l'autoformation c'est la formation par soi-même mais jamais seul** » avec Moisan et Poisson (2010) ils proposent trois principes fondateurs pour concevoir un dispositif d'autoformation dite « durable » sur lesquels nous avons pris appui : **la production de savoir à partir de l'expérience des apprenants ; l'ouverture pour permettre la liberté de choix ; la collaboration.**



La sociabilité formative : une attention portée aux interactions dans le collectif

Nous avons apporté une attention particulière à **la dynamique du groupe** qui dépend du degré d'intérêt pour la tâche et des relations développées entre les différents membres quand ils s'organisent pour œuvrer ensemble (Maisonneuve).

S'engager dans un groupe induit la mobilisation de trois enjeux socio-affectifs pour tout un chacun comme le **but commun, l'action collective et l'appartenance au groupe**. Lorsque le groupe est réuni pour apprendre, la manière dont les interactions se structurent au sein du groupe produisent des effets sur le processus de collaboration, de coopération et d'engagement dans **une communauté dite d'apprentissage**. (Bourgeois et Nizet, 1997).

Intégrer la « sociabilité » (Becker, cité par Peneff, 2014) dans la formation nous invite ainsi à considérer les « **liens de réciprocité** » (Labelle) qui unissent les membres du groupe et qui existent notamment dans les temps « hors formation » (Boutinet, 2007) comme la pause-café-cigarette-déjeuner. Considérer la **sociabilité formative** c'est ainsi encourager les interactions entre participants apprenants en intégrant le principe de réciprocité.

Dans le cadre de la formation à distance, nous intégrons la « présence à distance » (Jézégou) définie comme la résultante de « **certaines formes d'interactions sociales entre les apprenants, entre le formateur et les apprenants lorsque ces derniers sont engagés dans une démarche de collaboration à distance au sein d'un espace numérique de communication** ».

En effet, entretenir la présence à distance c'est inclure les interactions sociales dans l'espace formatif car elles permettent **une confrontation des points de vue, des ajustements mutuels, des négociations et des temps de délibération** pour résoudre de façon commune et conjointe une situation problématique (« présence cognitive »). Il s'agit de créer un climat socio-affectif favorable aux transactions entre les apprenants, basés sur **la symétrie de la relation** (« présence socio-affective ») et d'adopter une posture de **soutien facilitant les transactions à distance entre les apprenants** (« présence pédagogique »).

Intégrer le Codéveloppement professionnel comme méthode pédagogique en formation pour adultes

Nous présentons l'utilisation du Codéveloppement professionnel dans différents contextes de formation dont l'ingénierie pédagogique vise « l'autoformation durable » des participants/apprenants.

La méthode du Codéveloppement professionnel

Pour Adrien Payette et Claude Champagne (fondateurs de la méthode de Codéveloppement professionnel) « Le groupe de Codéveloppement professionnel est une approche de **développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe**, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants/apprenants. (...) » (1997).

La démarche vise ainsi le développement de **l'intelligence collective** en ce sens qu'elle permet de **fédérer, de rassembler et d'enrichir collectivement les compétences tout en intégrant l'environnement institutionnel et contextuel.**

TROIS RÔLES

Client

Il/elle expose la situation et fait état de ce qu'il veut améliorer dans cette situation. Il présente un problème, une préoccupation, ou un projet pour lequel il veut y voir plus clair avec l'aide du groupe.

Consultant

Ce sont les membres du groupe qui vont aider ce client en lui permettant d'approfondir sa perception/ compréhension du problème; de clarifier ce qu'il ressent ; d'enrichir sa capacité d'action.

Animateur facilitateur

Il anime, il veille au déroulement du processus, à la dynamique du groupe et à la démarche d'intelligence collective.

SIX ÉTAPES DANS LE PROCESSUS

L'exposé de la situation par le client
10 mn en moyenne

Questions de clarification par les consultants
30 mn en moyenne

Contrat de consultation formulé par le client (demande d'aide sur la problématique)
10 mn en moyenne

L'exposé de la situation par le client
10 mn en moyenne

Synthèse et plan d'action formulés par le client
10 mn en moyenne

Apprentissages, régulation et évaluation des participants/apprenants
20 mn en moyenne

LE RYTHME - LA FRÉQUENCE

Les séances sont en général organisées tous les deux mois et regroupent 8 à 10 participants/apprenants par séance (cela varie selon le contexte de mise en œuvre).

LES PILLIERS DU CADRE RELATIONNEL

Confidentialité : garantie de confort et de liberté de parole

Bienveillance : interventions qui excluent les jugements de valeur

Parler vrai : dire ce qu'on pense et ce qu'on ressent

Autonomie : le client garde sa liberté de choix (personne n'impose ses idées)

QUELQUES SPÉCIFICITÉ DU CODÉVELOPPEMENT

Le travail vise le développement des capacités de réflexion et d'action, ce n'est pas un groupe de résolution de problème.

Les consultants ne livrent pas leur compréhension/interprétation de la situation, ils partagent leurs expériences pour éclairer la situation exposée.

L'animateur vise à faire progresser solidairement chacun de ses membres au regard des questions, problèmes ou projets concrets qu'ils souhaitent explorer, ce n'est pas de la supervision.

Production de savoir à partir de l'expérience des apprenants

Enseignement supérieur à l'Université des Sciences de l'Éducation et de la Formation

La méthode est présentée au groupe (rôle, étapes, règles), la durée est adaptée (1h30) et la séance est thématisée guidée par l'objet de l'Unité d'Enseignement (voir exemple de fiche). **L'idée n'est pas d'apprendre à « faire du co-développement » mais de l'utiliser comme méthode co-réflexive pour développer sa pratique professionnelle.**

Nous préparons des documents pédagogiques mis à disposition des participants/apprenants parmi lesquels : **une fiche de préparation** est disponible pour préparer la situation qu'il souhaite exposer au groupe ; **des fiches ressources** quand le groupe travaille en autonomie avec des exemples de questions de clarification, les étapes ; **une fiche de synthèse de la séance**. A l'issue du travail réalisé, il est demandé à chaque étudiant de **remplir la fiche de synthèse** dont il conserve un exemplaire, il en fait une photo ou une copie qu'il remet à l'intervenant. Le groupe se réunit en grand groupe pour un temps de débriefing oral et collégial et socialise uniquement ce qu'il souhaite : **il ne s'agit pas de dévoiler le contenu des échanges mais d'indiquer les apports de ce travail ensemble.**

S'inspirer du Codéveloppement professionnel permet à la fois d'approfondir un travail en cours pour les apprenants (la recherche, la production du mémoire), la motivation pour la tâche est forte, tout en développant des compétences en termes de postures/pratiques d'accompagnement pour de futurs professionnels de l'éducation/formation. Chacun.e peut expérimenter un rôle dans le groupe et observer les différences dans les postures/pratiques.

La fiche Synthèse est un document qui fait « trace » sur lequel les étudiants peuvent s'appuyer après les cours et qui intègre **les apports bibliographiques partagés par les membres du groupe et par l'intervenant (références ouvrages, méthodes...).**

Formation professionnelle continue inter/intra entreprise

Quel que soit le thème de formation, nous nous inspirons du Codéveloppement que nous incluons à différents moments et de différentes manières : pratiques en petits-groupes ou binômes ou trinômes. Nous invitons les participants/apprenants à se mélanger pour diversifier les points de vue, à intégrer des situations terrain dites « pertinentes pour eux » afin de travailler sur des aspects concrets et utiles dans leur pratique professionnelle.

Les consignes données s'inspirent du processus du co-développement professionnel pour guider le travail en autonomie dans les pratiques proposées. Chaque journée fait ainsi l'objet d'un temps de travail collectif, collaboratif et coopératif et d'un temps de débrief oral en grand groupe retranscrit sur paperboard. En fin de formation, la restitution **des apprentissages se matérialise différemment** : nous proposons entre autres **la création/présentation d'une affiche collective** suivi d'un « **bilan réflexif individuel** », deux propositions qui permettent d'identifier pour chacun.e à la fois **individuellement et collectivement** le processus de changement en cours et les apports formatifs.

Fiche Synthèse individuelle de la séance (à remettre à fin du cours)
NOM / PRÉNOM :
1. SUJET : L'ÉMERGENCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE
2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA QUESTION/SITUATION TRAVAILLÉE DURANT LA SÉANCE :
3. QUESTIONS CLÉS TRAITÉES QUI ONT PERMIS DE CLARIFIER POUR CELUI/CELLE QUI A EXPOSÉ ET POUR MOI-MÊME :
4. CE QUE NOS ÉCHANGES NOUS ONT APPRIS OU REMÉMORÉ :
a) Qu'ai-je appris qui me permette de faire évoluer ma réflexion sur ma posture de praticien chercheur et l'émergence de ma question de recherche : b) Que puis-je noter en termes de prises de conscience, de difficultés rencontrées, idées, solutions à retenir, progrès à envisager ? c) Articles – ouvrages – références suggérés :

Formation professionnelle continue ouverte et à distance

Nous avons conçu un dispositif d'accompagnement continue ouvert et à distance auprès des professionnels exerçant dans le champ de la formation pour adultes. Financé par le centre de formation, **les séances d'accompagnement collectif sont offertes** aux formateurs. trices, ouvertes à la libre participation et ont lieu une fois par mois en visioconférence.

En amont, **nous avons contractualisé le cadre du travail** avec le commanditaire et nous sommes entendus sur **une communauté d'objectifs et de principes** parmi lesquels :

- La co-construction
- La prise en compte des spécificités des parcours professionnels et personnels
- La reconnaissance de la singularité de l'expérience
- L'intégration de méthodes actives, participatives et interactives qui s'appuient sur la pratique professionnelle,
- L'expérience individuelle et l'analyse des situations
- La qualité, des échanges et de la communication au sein du groupe.

Nous intervenons en tant qu'Animatrice-Facilitatrice et nous nous chargeons des **aspects organisationnels** - planification Doodle, création et envoi des liens Zoom - **et pédagogiques** - création d'un espace numérique dédié sur lequel les documents ressources sont téléchargeables, prises de note et rédaction de la fiche de synthèse.

Les séances regroupent des participants/apprenants qui ne se connaissent pas nécessairement, certains.es viennent régulièrement, d'autres de manière épisodique, des facteurs qui ont une incidence sur la dynamique de groupe et qui nécessitent de reposer le cadre du travail en début de séance.

A l'issue de la séance, la fiche synthèse est adressée aux membres du groupe ayant participé à la séance ainsi qu'au commanditaire.

Ce document dont les **contenus sont anonymisés** reprend :

- La problématique traitée
- Les échanges/questions de clarification
- La synthèse des propositions/idées
- Les pistes retenues
- Les apprentissages réalisés
- Les références bibliographiques/multimédia partagées.

La fiche synthèse est un support de formation autoportant sur lequel les participants /apprenants peuvent s'appuyer en dehors des séances. Elle permet au centre de formation d'**être en contact et au plus proche de la réalité terrain** afin d'adapter l'organisation, de délibérer sur des changements à opérer, de mettre en réflexion des sujets, de développer de nouvelles formes d'accompagnement de manière collaborative et coopérative avec l'ensemble des acteurs du terrain.

L'ouverture et la liberté d'apprendre : choix du sujet et souplesse temporelle

Formation professionnelle continue ouverte et à distance

S'il est d'usage de travailler majoritairement sur des situations qui posent problèmes, **il est également possible d'évoquer des situations dites de « réussite » ou des situations déjà résolues au moment où la séance a lieu.** La démarche est la même quelle que soit la nature de la situation apportée : l'objectif pour celui/celle qui expose est de clarifier et d'identifier les processus mis en oeuvre dans une situation spécifique avec le soutien du groupe.

« Peu importe si elles (les situations) portent sur l'analyse du passé ou s'il s'agit d'un projet. En fait, convient toute situation relationnelle, pédagogique ou éducative, réussie ou problématique, pourvu qu'elle soit précise, située dans un contexte défini, cadrée dans un temps court, qu'elle s'appuie sur des faits précis, qu'elle représente pour la personne un enjeu important : que la personne soit elle-même impliquée dans l'action et que sa responsabilité, partielle ou entière, soit engagée. » (Analyse de la pratique et résolution de problèmes, Myriam Billette de Villemeur).

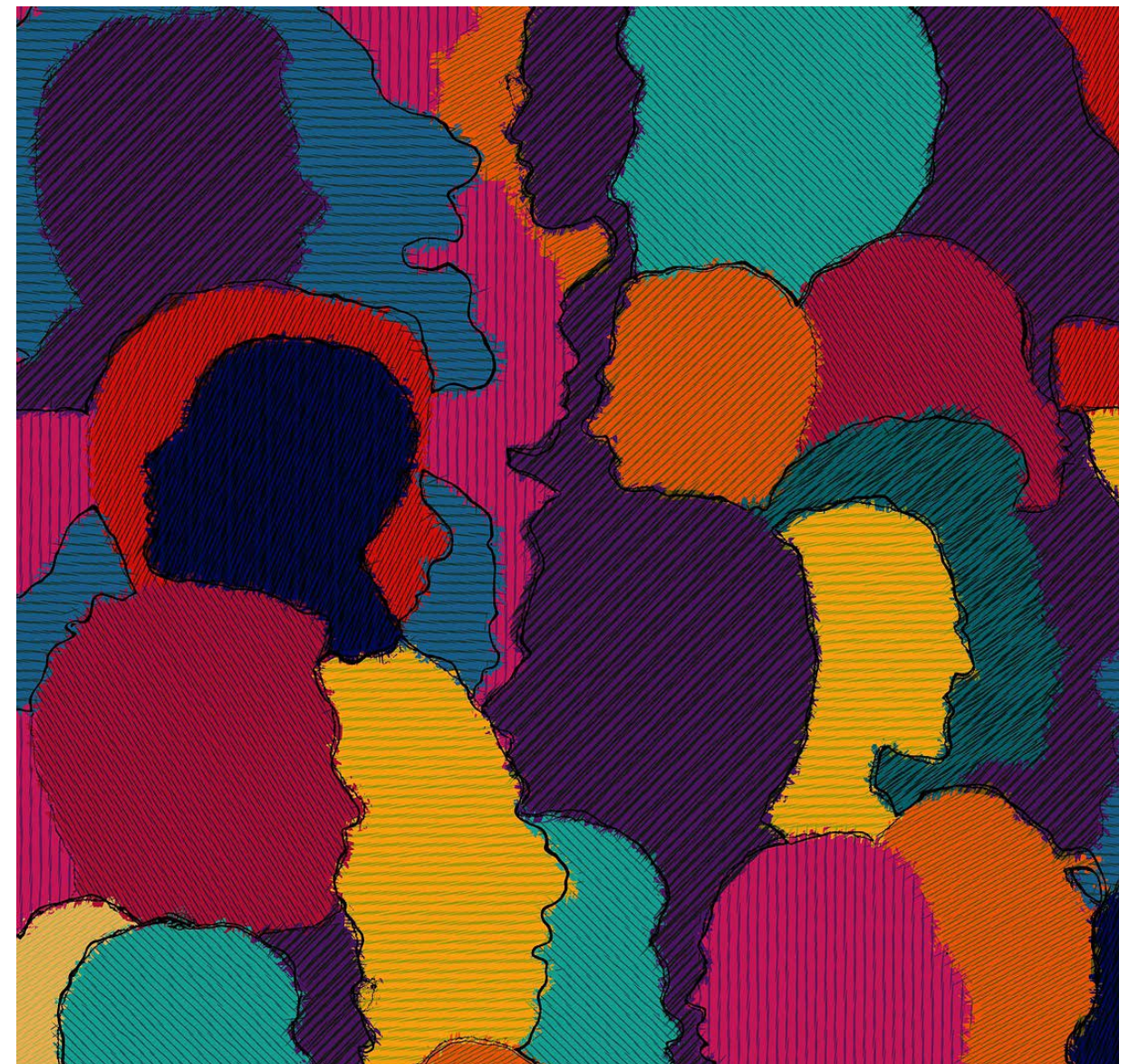
La diversité des expériences est une richesse, nous accordons du temps aux échanges entre participants/apprenants dont les expertises/formations/compétences sont diversifiées. Il est ainsi fréquent que les partages d'expérience s'invitent pendant la phase dédiée aux questions de clarification car les sujets abordés sont évocateurs et qu'ils invitent à une spontanéité dans la prise de parole.

Les partages d'expérience peuvent être considérés comme des « pédagogies de l'exemple » si tant est qu'ils ne sont pas apportés comme LA règle de bonne conduite à appliquer.

De même, **les pistes retenues par le « client » sont régulièrement exprimées en même temps que les « consultants » proposent des idées.** Ces partages spontanés participent aussi de la création de liens en ce sens qu'ils créent des moments inter-individuels et inter-personnels entre des participants/apprenants qui entrent en résonance sur des vécus sans nécessairement tout en dévoiler.

Enseignement supérieur à l'Université des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Bien que la séance soit thématisée sur l'objet de l'Unité d'Enseignement (la question de recherche), **le choix de la situation travaillée dans le groupe, les questionnements, les points de tension** sont toujours individuels. Le travail réalisé en groupe produit des apports adaptés aux besoins de chacun.e au moment où il/elle fait l'expérience du Codéveloppement.



La sociabilité formative : coaccompagner les interactions

Nous proposons un environnement pédagogique ouvert favorisant les échanges, le dialogue et la confiance, bases du travail collectif, collaboratif et coopératif à venir. La posture d'accompagnement repose sur des principes (Paul) tels que **la non-intentionnalité** (ne pas se substituer à l'autre); **l'individualisation de la démarche** (adaptée à la situation et au contexte de l'apprenant / bénéficiaire); **l'investissement d'une posture relationnelle d'écoute** (recueillir, faciliter); **le cadre institutionnel qui fait référence** (Université; Centre de Formation...).

L'animateur-facilitateur est ainsi un « agent du coaccompagnement » (Denoyel, 2007) en ce sens qu'il **s'engage avec et aux côtés des membres du groupe dans une « mutualité coopérative »** (Denoyel, 2007). La posture professionnelle est en mouvement permanent, tantôt « à côté/guider » « derrière/escorter » « devant/diriger » (Paul), selon les groupes et les contextes de travail.

Dans le cadre des formations inter et intra-entreprise ainsi qu'à l'université où les groupes travaillent en autonomie, nous proposons de **constituer des petits groupes de travail favorisant la diversité de tout point de vue** (sexes, cultures, formations, expériences, âges, ...) afin d'ouvrir les points de vue et les cadres de références.

Le cadre et les consignes du travail sont explicités et clarifiés autant de fois que nécessaire, nous prenons le temps (entre 20 mn et 45 mn) pour **écouter, rassurer si besoin et accompagner** « l'aller vers autrui », étape qui nécessite de sortir de sa zone de confort et génère de l'appréhension (regard des autres; expérience scolaire négative...). Chaque groupe vit la séance en autonomie et co-décide de son organisation (quand faire la pause, où s'installer pour travailler ensemble...).

Nous restons en présence (physiquement dans la salle ou connectée en visio) et nous consultons régulièrement les petits-groupes pour savoir comment le travail se passe ou pour répondre aux questions.

Dans le cadre de la formation à distance, nous coupons le micro et la caméra et nous demandons aux personnes d'**utiliser l'outil de discussion** lorsqu'elles ont une question, un besoin. Nous proposons de passer dans les salles virtuelles ou physiques où se trouvent les participants/apprenants pour accompagner le travail en cours.

Conclusion : des compétences transversales et transférables sur lesquelles prendre appui

Le processus du Codéveloppement professionnel **permet de prendre du recul sur des situations institutionnalisées complexes et interactives** qui ne sont pas toujours prévisibles. Les participants/apprenants acquièrent des méthodes leur permettant d'établir par eux-mêmes un diagnostic (phase de clarification de la situation), **de trouver des pistes, des idées adéquates aux problèmes rencontrés (créer, innover) et de se repérer dans un contexte institutionnel.**

Ils développent par ailleurs des **compétences diversifiées, à la fois sociales, cognitives et émotionnelles** sur lesquelles prendre appui sur le terrain : Communiquer (écouter; exprimer des émotions; accepter le point de vue d'autrui; clarifier; expliciter); gérer les conflits; affirmer un positionnement en cas de désaccord; coopérer, collaborer, réguler; délibérer; s'auto-évaluer, acquérir une pensée critique; analyser les rapports de pouvoir, les croyances, les représentations, les normes; développer la créativité/innover.

L'espace de formation devient un espace de développement professionnel et personnel qui permet de prendre soin de l'« Être professionnel » au sein d'un espace d'apprentissage collaboratif bienveillant.

Bibliographie

Blanchard-Laville, C. (2019).

Au « vif » du sujet professionnel dans les métiers du lien. Des apports de la clinique d'orientation psychanalytique pour favoriser les processus de symbolisation professionnelle chez des sujets engagés dans des métiers du lien, Les Sciences de l'Éducation – Pour l'Ère nouvelle, 52, 61-77.

Boutinet J.P., Denoyel N., Pineau G., Robin J.Y., (dir.) (2007).

Penser l'accompagnement adulte - Paris. PUF

Carré P. (1995)

L'autodirection en formation. Contribution à une analyse ternaire de l'autoformation - Éducation Permanente, n°22, p221-232

Fablet D., Blanchard-Laville C. (2000)

L'analyse des pratiques professionnelles - Paris. L'Harmattan.

Fablet D.,

Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative - Connexions 2004/2 (n°82), pages 105 à 117

Jézégou A. (2010)

Créer de la présence à distance en e-learning - Distances et savoirs 2010/2 (Vol. 8), pages 257 à 274

Kolb D. in Landy F (1991)

Vers une théorie de l'apprentissage expérientiel - Courtois B, Pineau G. P.27

Maisonneuve J. (1968)

La dynamique des groupes - Paris. PUF

Payette A. et Champagne C. (2005),

Le groupe de co-développement professionnel - Presse de l'Université du Québec

Paul M. (2004)

L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique - Paris. L'Harmattan.

Pentecouteau Y. (2015)

Accompagner la sociabilité formative - Éducation Permanente n°205/2015-4 Parution n°205 - 2015-4

Rogers C. (2005)

Le développement de la personne - 2^{ème} édition Paris. Interéditions

Schön, D. A. (1994)

Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel. Québec : Éd. Logiques (1^{ère} édition américaine : 1983)

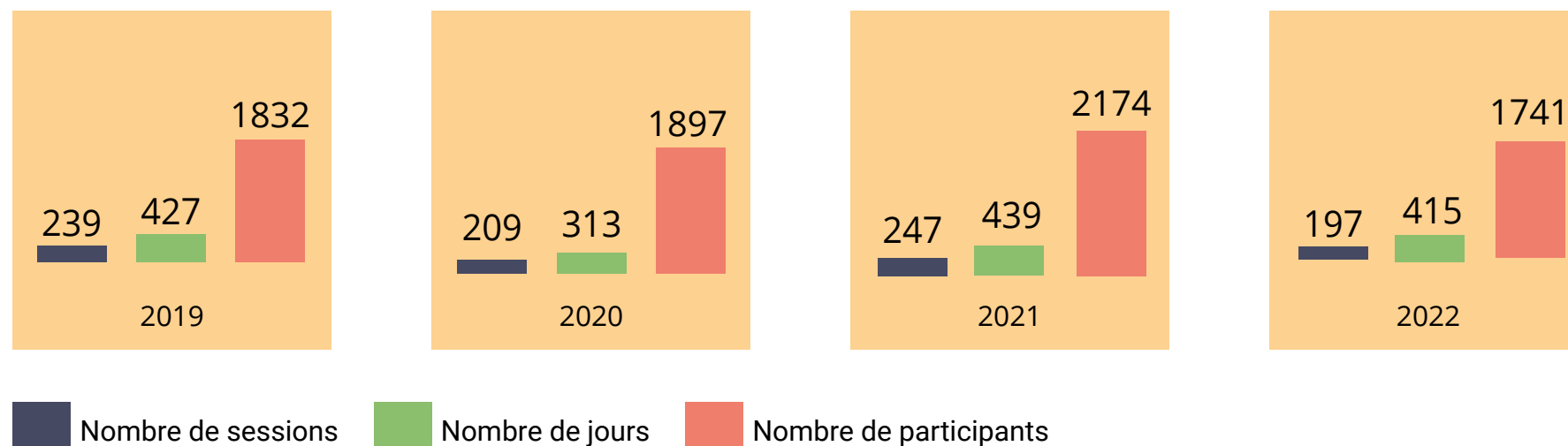
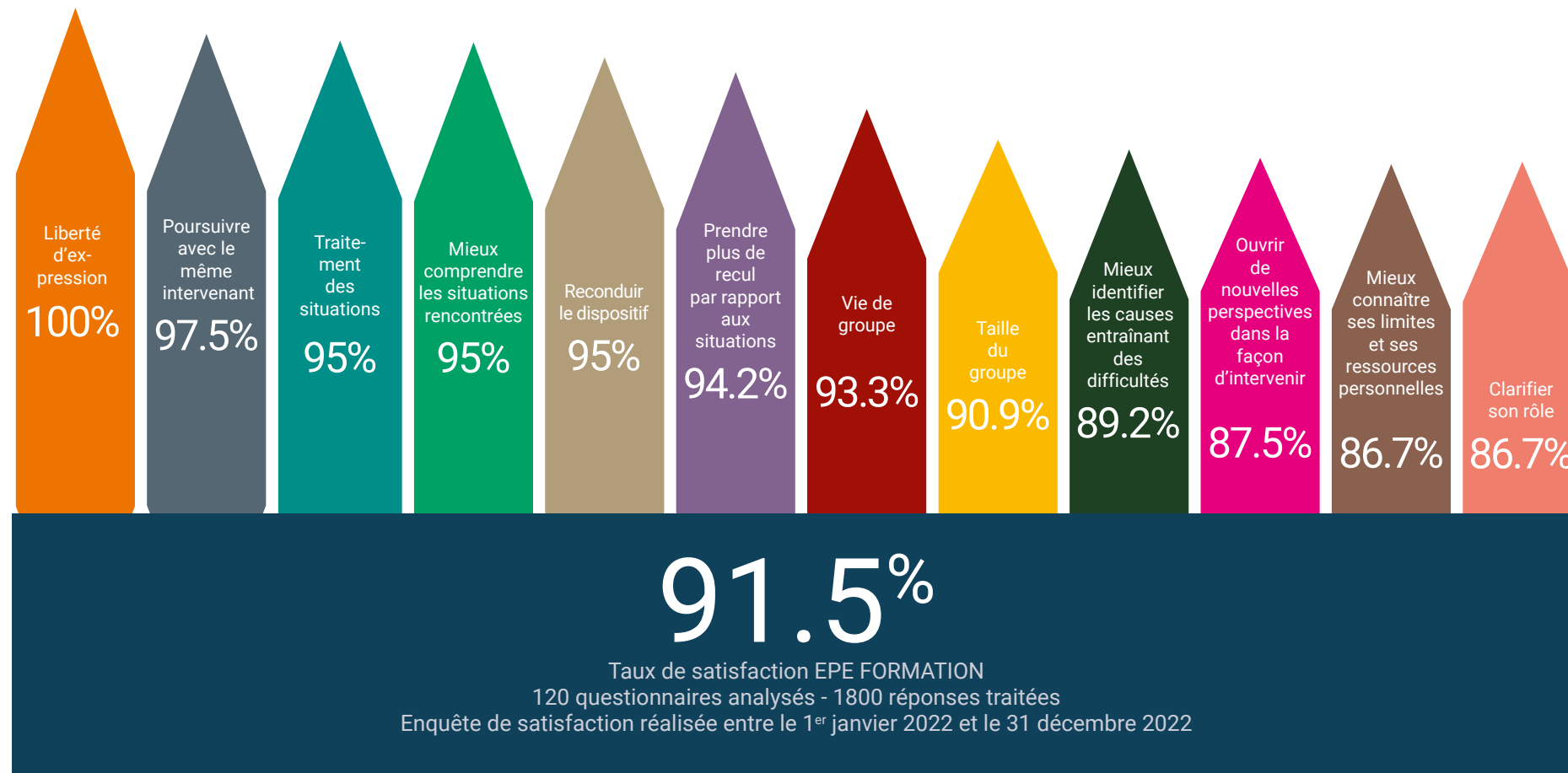
Webographie

<https://cecodev.fr/>

<https://www.afcodev.com/>



L'ANALYSE DES PRATIQUES EN QUELQUES CHIFFRES



NOS PARTENAIRES



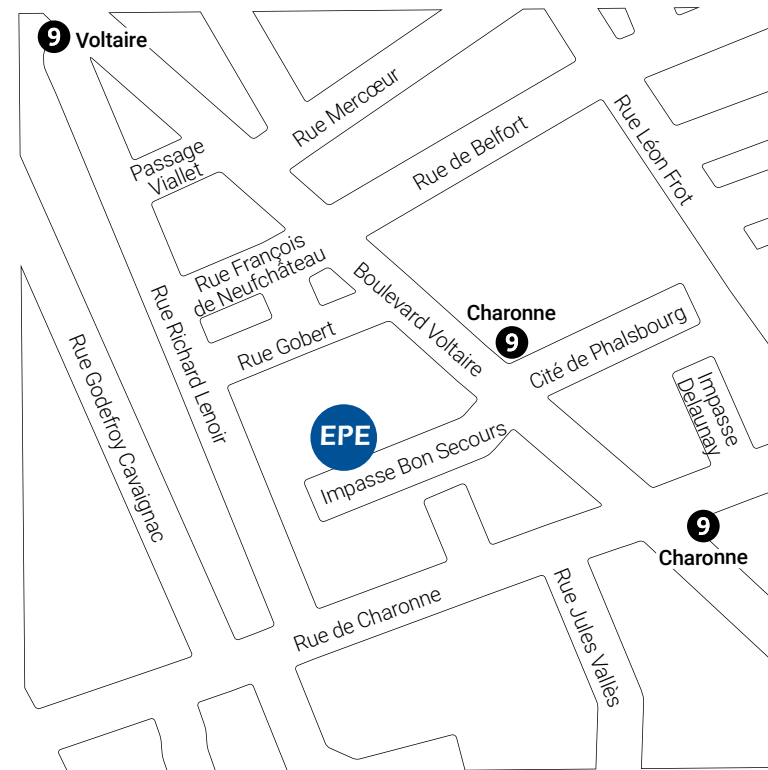
clinique-et-travail-social.com

Réseau Clinique et Travail Social (RCTS) et l'organisme de formation de l'école des parents et des éducateurs d'Ile-de-France collaborent depuis 2016 sous la forme d'un partenariat pour la mise en œuvre, sur le plan national, de dispositifs d'analyse des pratiques, de régulation et de supervision d'équipe.

[Découvrez ici l'interview de Guirec LABBE, philosophe, spécialiste des questions d'éthique dans le travail social et fondateur de RCTS.](#)



Constatant une communauté de vue et d'implication dans le domaine de la formation et des accompagnements spécifiques des professionnels engagés dans le champ de l'éducatif, du médico-social et du sanitaire, nous mettons à votre disposition un réseau de formateurs et de spécialistes pluridisciplinaires tous respectueux d'un cadre méthodologique préalablement défini.



Organisme de formation de l'EPE-IDF
 Enregistré sous le numéro 11750041475
 Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.
 5, impasse Bon Secours
 75011 PARIS
 Tél : 01 44 93 44 88
formations.epe-idf.com
formation@epe-idf.com



Qualiopi
 processus certifié
 RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
 La certification qualité a été délivrée au
 titre de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION