

Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle

Patrick Robo

Formateur Consultant, Béziers

patrick.robob@laposte.net

Résumé

L'analyse de pratiques... expression polysémique s'il en est, activité à déclinaisons multiples, variées et variables, requiert des savoirs, des compétences diverses, du temps... Elle exige d'acquérir et de développer un « savoir analyser ». Cet article tentera, à la lumière de quelques repères situant l'analyse de pratiques proprement dite et à partir de quelques questions rencontrées, de préciser, de cerner en quoi consiste cette « méta-compétence » particulière au travers d'un processus, d'un cheminement. Il évoquera en même temps la nécessité de connaissances, de formation spécifique, d'accompagnement, de prudence et de clairvoyance pour se lancer et progresser dans une telle démarche pour soi et/ou pour d'autres.

Mots-clés

savoir analyser, formation, accompagnement, méta-compétence

Catégorie d'article

Texte de réflexion en lien avec des pratiques

Référencement

Robo, P. (2013). Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 39-48.

<http://www.analysedepratique.org/?p=435>

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.

L'analyse de pratiques professionnelles, « l'APP »... il en est beaucoup question pour la formation initiale, notamment dans des programmes de formation récents (Éducation, Santé...), pour l'accompagnement de l'entrée dans le métier et même pour des personnels expérimentés. Beaucoup de formateurs en parlent, disent en faire pratiquer à leurs étudiants, stagiaires.

Mais qu'en est-il réellement ? Quels sont les objectifs visés et les modalités adaptées choisies ? Est-ce de la pratique réflexive, de l'étude de cas, de l'analyse de situations, de l'analyse de pratiques... ou de l'échange voire de la mutualisation de pratiques ? Est-ce considéré comme de l'enseignement, de l'entraînement, de la formation, de l'accompagnement, de la remédiation... ou de la perte de temps ?

Après ces premiers questionnements il pourrait être logique de (se) demander si les formateurs analysent leurs propres pratiques avec d'autres, quels sont leur parcours et leur formation en matière d'APP et de mise en œuvre de tels dispositifs au service des autres... sachant qu'il existe en la matière différentes « écoles » reliées à des courants et références divers et qu'au sein d'une même école il peut y avoir des genres et des styles variés et variables...

D'où la nécessité, voire le besoin de clarifier ce concept aux contours et déclinaisons fluctuants. D'où aussi l'exigence de prudence et de clairvoyance pour proposer de l'APP à d'autres surtout si l'on n'en a jamais pratiqué pour soi-même auparavant... ce qui, à mon sens, peut révéler une forme d'impertinence.

Peut-être convient-il alors de s'interroger sur le comment on s'y prend pour mener ce type d'analyse et sur ce que l'on entend par « *savoir analyser sa pratique professionnelle* », et non pas par « savoir analyser la pratique des autres », deux démarches qui correspondent à des visées et postures différentes.

Par souci de cohérence personnelle j'aborderai ici ce questionnement et livrerai mes réponses actuelles à la lumière de mon parcours dans différents courants de l'APP¹, avec différents experts de ces courants, et ce en résonance avec cet aphorisme d'Albert Jacquard (1997) : « *Ceux qui prétendent détenir la vérité sont ceux qui ont abandonné la poursuite du chemin vers elle. La vérité ne se possède pas, elle se cherche.* »

¹ Groupes de parole, Groupes d'Entraînement à l'Analyse de Situations Éducatives (GEASE), Groupes de Soutien Au Soutien (GSAS), Balint enseignant, Groupes d'Approfondissement Professionnel (GAP), Groupes de Formation à l'Analyse de Pratiques Professionnelles (GFAPP), etc.

1. Comment analyser sa pratique professionnelle ? Comment savoir analyser cette pratique ?

Voici deux premières questions proches et peut-être complémentaires que l'on peut (se) poser...

Pour la première, "*Comment analyser sa pratique professionnelle ?*", nous entendons, nous connaissons des réponses : à deux, en groupe, à partir d'une observation, à partir d'un récit, par écrit, oralement, de manière structurée, seul et "naturellement" (à la manière de Mr Jourdain), en tant que participant à un groupe d'analyse, en tant qu'exposant une situation vécue... et ce avec des modalités relevant plus ou moins de l'analyse de pratiques proprement dite.²

Pour la seconde question, "*Comment savoir analyser sa pratique professionnelle ?*" les réponses deviennent plus délicates, voire incertaines. Ce qui entraîne d'autres questions...

- peut-on analyser seul sa pratique ?
- est-ce une compétence particulière ?
- en quoi consiste ce "savoir analyser" ?
- comment peut-on développer, acquérir, cette compétence ?
- y a-t-il des précautions à prendre ?
- etc.

Personnellement j'en suis rendu à l'idée qu'un acteur, praticien, professionnel doit pouvoir être en mesure d'analyser seul sa pratique professionnelle, et ce d'autant plus qu'il ne peut pas toujours accéder à un groupe d'APP ou consulter un expert... tout particulièrement quand il est dans une relative urgence liée à une difficulté, voire à un problème professionnels, dans la quotidienneté (la solitude ?) professionnelle.

Ceci correspond également à ma conception de la formation et du développement personnel, conception basée sur le principe d'émancipation, d'affranchissement qui conduit chacun à être autonome, à se passer du Maître³, de l'expert.

Mais mon parcours dans diverses modalités d'APP me conduit à avancer que « savoir analyser sa pratique » est un savoir-faire, une compétence que l'on peut difficilement acquérir seul et qu'il convient donc de développer au travers d'une formation (et non d'un simple entraînement). A l'instar de Gilles Ferry (1983), je dirai qu'il s'agit ici d'une méta-compétence professionnelle qui n'est pas supérieure aux autres compétences mais transversale à celles-ci :

² On pourra consulter comme lecture / information de base, les deux numéros des Cahiers pédagogiques 346 et 416 cités en bibliographie.

³ *Un bon maître a ce souci constant : enseigner à se passer de lui...* écrivait André Gide.

« Cette pédagogie de l'analyse peut se définir par son objectif qui est un objet d'acquisition : savoir analyser. Mais il s'agit d'un apprentissage privilégié, celui qui commande tous les autres. Savoir analyser, c'est se mettre en mesure de déterminer les apprentissages à faire dans telle ou telle occurrence. Ce n'est pas exactement "apprendre à apprendre", c'est apprendre à repérer ce qu'il convient d'apprendre. »

Si j'essaie d'apporter des éléments de réponses aux questions précédentes qui m'ont été posées à diverses reprises, voici ce que j'avancerai aujourd'hui :

2. Peut-on analyser seul sa pratique ?

En faisant notamment référence à Carl Rogers (1968), aux principes humanistes et d'éducabilité (chacun possède en lui des potentialités de développement)..., ma réponse est oui. Ce qui ne signifie pas pour autant que l'on y parvienne toujours, ni que chacun sache de manière innée auto-analyser sa pratique. Par contre chacun peut apprendre à (mieux) le faire seul, en développant d'abord ce savoir-faire avec d'autres, généralement en groupe, et de préférence avec l'aide, l'accompagnement d'un formateur formé à ces pratiques.

3. Est-ce une compétence particulière ?

Je pense en effet qu'il s'agit d'une compétence toute particulière, une méta-compétence transversale aux autres compétences professionnelles, qui aujourd'hui est encore peu, voire pas développée de manière explicite et efficiente en formation d'adultes.

Cette compétence est bien entendue basée sur une démarche réflexive et analytique. Elle demande certains préalables, en particulier lorsqu'elle est développée en groupe, tels que :

- accepter d'être responsable de ses actes (sans se sentir coupable)
- accepter d'être confronté à soi, parfois aux autres
- admettre l'incertitude et le doute
- être capable de prendre du recul
- savoir (s')écouter (et donc se taire, taire son supposé savoir)
- développer une pratique réflexive (Perrenoud, 2001) avec une posture de praticien réflexif qui « connaît la pratique de son art et travaille à la mise en œuvre des connaissances apprises en les adaptant et les affinant sans cesse au gré des situations changeantes et souvent imprévisibles » (Schön, 1994)
- etc.

Cette méta-compétence est liée à une démarche professionnelle et professionnalisante, autrement dit à un processus consistant, non seulement à raconter, décrire et éventuellement à mettre en commun, à échanger, mais à *analyser un vécu professionnel personnel*, au sens premier de décortiquer (chercher ce qui est sous l'écorce), pour tenter de comprendre ce qui

a été fait, ce qui s'est passé, ce qui a été produit, ce qui est advenu... et ce suivant le cheminement que l'on pourrait schématiser ainsi :

**ANALYSER (à présent) pour COMPRENDRE (du passé et à partir du passé)
afin de DISCERNER pour DÉCIDER puis AGIR (dans l'à-venir)**

ceci dans le but de devenir plus efficient, d'acquérir une expertise ainsi qu'un mieux-être professionnel et personnel.

4. En quoi consiste ce "savoir analyser" ?

Avant d'apporter des réponses à cette question, peut-être est-il nécessaire de rappeler ce que signifie « analyser ». Parmi diverses définitions existantes je retiendrai *hic et nunc* celle qui me semble être la plus en adéquation avec l'APP : « *Étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres.* »⁴, définition que l'on pourrait compléter par ce qu'énonçait Descartes dans le Discours de la méthode et que certains ont appelé la règle de l'analyse : «... *diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.*»

A partir de cette définition, comment développer un « savoir analyser » ?

- Dans un premier temps il s'agit de prendre, d'avoir conscience d'un besoin de questionnement professionnel. S'interroger à propos d'une situation (une réalité) vécue ou être interrogé par celle-ci, qu'elle pose ou non problème.
- Dans un deuxième temps il s'agit de savoir reconstruire au travers d'un récit écrit ou oral, cette réalité vécue. Être alors un praticien réfléchi (Donnay, 2008) capable de se remémorer et de raconter, décrire cette situation qui est un fragment d'activité professionnelle.
- Dans un troisième temps il s'agit d'interroger, de questionner ce vécu, de manière multiréférentielle (Ardoino, 1986) afin d'y apporter le plus d'éclairages, de lumière possibles, afin de clarifier le conscient de sa pratique mais aussi de faire émerger l'inconscient de cette pratique (Clot, 1999), ce à quoi je n'avais pas pensé, ce que j'avais oublié, ce que je n'avais pas perçu....
- Dans un quatrième temps il s'agit d'émettre des hypothèses de compréhension (non de résolution) de cette situation, également de manière multiréférentielle. Les

⁴ Larousse, 1999.

hypothèses de compréhension, habitées par le doute, n'étant ni des interprétations⁵, forme de traductions personnelles de la perception de la situation, ni des inférences⁶ débouchant sur des conséquences de la situation ou sur des conclusions. A ce stade le travail consiste en une quête systémique de causes et de causalités.

- Dans un cinquième temps il s'agit de retenir, « à chaud » ou après « décantation », des éléments qui peuvent permettre d'expliquer⁷ pourquoi cette situation a eu lieu et s'est déroulée telle qu'elle a été perçue (ce que j'en retiens) afin de la comprendre avant de se projeter dans l'avenir (ce que je ferai, ce que je pourrais faire). A ce stade pourront alors s'élaborer des interprétations argumentées, explicitées ou non.

Bien entendu cette description linéaire ne reflète pas la réalité de la pensée réflexive au cours de l'analyse, pensée qui procède bien souvent de manière complexe et/ou spiralaire. Ce cheminement séquencé étant un outillage organisateur et structurant de la réflexion au service de l'analyse.

D'aucuns disent qu'ils ajoutent, soit en cours d'analyse, soit dans la foulée un sixième temps qui consiste à chercher, trouver, apporter des pistes, des solutions, des réponses aux questions posées par la situation analysée. Certains formateurs allant même jusqu'à énoncer leur propre synthèse et/ou à faire un apport de savoirs théoriques liés à des axes révélés lors de la séance d'analyse.

Personnellement, si je peux trouver ces démarches et apports parfois nécessaires, je ne pense pas que nous sommes à ce moment-là dans de l'analyse (de pratiques) au sens de la définition précédemment rappelée, mais plutôt qu'il s'agit alors d'autres démarches avec d'autres objectifs (celle de la quête de solutions, de la résolution de problème, ou celle de l'élaboration, de l'anticipation de pratiques, celle de la gestion de conflits, celle de l'enseignement, etc.), démarches qui nécessitent d'autres compétences que « savoir analyser » et qui devraient être affichées sous d'autres appellations qu'APP.

5. Comment peut-on développer, acquérir, cette méta-compétence ?

Cette méta-compétence peut, doit, si possible, s'acquérir et se développer par de la formation, par un travail et de la réflexion en présence d'expert(s) en APP, de pairs, parfois d'ex-pairs

⁵ Au sens de : Action de donner un sens personnel, parmi d'autres possibles, à un acte, à un fait, dont l'explication n'apparaît pas de manière évidente (Trésor de la Langue Française Informatisé – TLFi).

⁶ Opération par laquelle on passe d'une assertion considérée comme vraie à une autre assertion au moyen d'un système de règles qui rend cette deuxième assertion également vraie (Larousse informatisé).

⁷ De l'étymologie *explicare*, dérouler, déployer, développer... pour (se) faire connaître les causes.

devenus eux-mêmes experts, en dispositif groupal ou à deux, et de préférence, dans la durée, à travers diverses modalités de l'APP (étude de cas, GEASE, GAPP, Balint enseignant, auto-confrontation, écriture clinique, instruction au sosie, etc.), pour ensuite être mise en œuvre individuellement dans le quotidien du métier.

Bien entendu participer à une séance démonstrative d'APP après des apports théoriques ne suffit pas. L'expérience montre que pour des novices, quatre à cinq séances d'analyse réparties dans le temps, quelle que soit la modalité, sont nécessaires avant de « se sentir » autonome, « à l'aise » dans ce processus.

Savoir analyser nécessite donc de s'inscrire, de préférence volontairement, dans un processus de « formation accompagnante » (Robo, 2001) ancré dans les principes de la formation-action et de l'alternance.

Cette méta-compétence s'acquiert également par des lectures théoriques et pratiques liées à l'APP⁸, mais aussi par de l'écriture clinique (Robo, 2003).

Développer son savoir analyser nécessite de posséder, de déployer d'autres compétences liées pour certaines à la démarche réflexive :

- savoir mettre à distance puis prendre du recul (Donnay, ib.)
- savoir construire et faire un récit
- savoir questionner
- savoir émettre des hypothèses de compréhension
- savoir travailler dans et avec la multiréférentialité si possible dans ses deux dimensions, théorique et contextuelle
- savoir travailler, réfléchir avec ses émotions, ses affects
- savoir maîtriser sa « démaîtrise » (être en mesure d'accepter de ne pas savoir, de ne pas dominer ; être en mesure d'affronter l'énigme, le doute)
- etc.

en soulignant au passage que l'on peut avoir la posture et les compétences d'un praticien réflexif (Cf. la définition ci-avant de Schön) sans pour autant chercher à analyser sa propre pratique. Par contre l'analyse de pratiques ne peut se passer de la démarche réflexive.

6. Y a-t-il des précautions à prendre ?

L'expérience, la pratique, des travaux de recherche nous enseignent que se lancer dans l'APP, pour soi ou à destination d'autres, ne relève pas d'un simple exercice applicationniste d'une théorie savante, aussi alléchante soit-elle, ni d'une méthode empruntée, « copiée-collée », après une « séance démonstrative » bien menée.

⁸ Eléments bibliographiques *in* http://probo.free.fr/ecrits_app/ecrits_app.htm

Vouloir (faire) développer le « savoir analyser » dans une perspective de formation et d'autonomisation requiert certaines précautions. J'en évoquerai succinctement ici quelques-unes, sans ordre d'importance ni exhaustivité, conscient qu'elles mériteraient des développements⁹.

Pour soi :

- s'informer, se documenter sur ce concept polysémique qu'est l'APP avec ses différents courants, objectifs et déclinaisons pour s'engager en connaissance de cause dans une modalité pertinente
- avoir conscience que cela demande du temps et s'inscrit dans une durée
- être de préférence dans une démarche de volontariat
- s'assurer que la modalité pratiquée vise les objectifs de son choix ; ici, se former au savoir analyser
- s'inscrire dans une perspective d'obligation de moyens plutôt que de résultat
- ne pas démarrer seul (par exemple après la lecture d'un document ou la participation à un exposé sur cette approche) mais plutôt se faire accompagner par un expert en la matière voire par un superviseur, ou en participant à un groupe d'APP efficient
- interroger le formateur qui propose cette démarche (son expérience, son parcours et sa formation en APP, ses objectifs...) afin de ne pas se mettre entre les mains d'un « apprenti sorcier », voire d'un charlatan (on en trouve sur Internet !)
- etc.

Pour un formateur en APP :

Bien entendu les précautions ci-dessus s'adressent aussi à un formateur-animateur d'APP ; s'y ajoutent certaines préconisations dès lors que l'on met en œuvre de l'APP à destination de stagiaires que ce soit en formation initiale, continue ou accompagnante. Ainsi :

- pratiquer pour soi-même la(les) modalité(s) que l'on veut utiliser avant de la(les) proposer à d'autres
- participer à des formations de formateurs à et par l'APP
- posséder un minimum de savoirs sur les courants et modalités d'APP les plus pratiquées afin de choisir celle qui apparaîtra comme étant la plus efficiente pour développer le savoir analyser... et être en mesure de la situer par rapport à d'autres modalités
- adopter une posture d'authenticité, de congruence¹⁰ (De Peretti, 1974) et donc développer et partager son propre savoir analyser
- ne pas démarrer seul

⁹ Peut-être l'objet d'articles à venir dans cette revue.

¹⁰ Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, ou autrement dit, viser la cohérence sur le plan professionnel entre le « moi-idéal » et le « moi-vécu ».

- participer si possible à des groupes d'accompagnement ou de supervision de formateurs-animateurs de dispositifs d'APP afin d'analyser ses propres pratiques d'animateurs ainsi que les modalités utilisées
- etc.

Peut-être est-il nécessaire d'ajouter que cette approche est liée à des valeurs (humanisme, respect de l'Autre, authenticité, humilité...) et des principes (confidentialité, volontariat, altérité, assiduité, implication...) qu'il convient d'explicitier, d'identifier, sachant que ces valeurs et principes ne sont pas systématiquement partagés par tous, formateurs, enseignants, étudiants, stagiaires... et donc que la mise en œuvre de l'APP est parfois délicate, voire difficile sinon déconseillée.

7. En guise de conclusion

J'insisterai sur le fait que la pratique de l'analyse de pratiques professionnelles est une démarche sensible, délicate qui ne peut s'improviser ni être menée à la légère même avec de bonnes intentions et de la bonne volonté. C'est l'humain qui est au centre de cette démarche, non la technique et les savoirs aussi savants soient-ils. Savoir analyser une/sa pratique ne s'improvise pas davantage et ne relève pas de l'inné. Cette méta-compétence indispensable pour analyser nécessite un travail sur soi, nécessite une formation et un accompagnement, nécessite un cheminement professionnel et personnel. Elle demande certains préalables ainsi que l'acquisition de certaines connaissances reliées à un parcours inscrit dans le temps et la durée. Elle est en même temps au service de l'analyse des pratiques et au service de l'émancipation, de l'autonomisation des acteurs par sa dimension professionnalisante qui irrigue d'autres activités que l'analyse de pratiques elle-même.

Cette démarche sensible et délicate demande quelques précautions d'abord dans l'intérêt de ceux qui s'y lancent mais aussi pour son efficacité qu'elle soit pratiquée pour soi ou pour d'autres. Quitte à me répéter, je rappellerai la nécessité d'être prudents et clairvoyants ; j'ajouterai la nécessité d'une posture réflexive, mieux encore, la nécessité d'une méta-analyse accompagnant les mises en œuvre, les mises en acte de toute pratique d'APP...

Je terminerai mon propos avec une question et un aphorisme :

Ne conviendrait-il pas systématiquement de repérer ce qui est de l'analyse de pratiques et ce qui n'en est pas, ce qui est à son service et ce qui ne l'est pas ; repérer dans quel courant elle s'inscrit ; repérer pour quoi, pour qui, avec qui et avec quels objectifs elle est développée ?

*« La synthèse doit se précéder d'analyse
et l'analyse, besoin de l'esprit, naît du sentiment de la complexité. »*

André Gide

(Réflexions sur quelques points de littérature et de morale, 1897)

Références bibliographiques

Ardoino, J. (1986). *L'analyse multiréférentielle*. In http://probo.free.fr/ecrits_app/ecrits_app.htm

Cahiers pédagogiques (1996). "Analysons nos pratiques professionnelles", n° 346, Paris, CRAP.

Cahiers pédagogiques (2003). "Analysons nos pratiques professionnelles 2", n° 416, Paris, CRAP. ¹¹

Clot, Y. (1997). *La fonction psychologique du travail*. Paris : P.U.F.

Donnay Jean, Charlier E. (2008). *Apprendre par l'analyse des pratiques. Réflexion sur posture du compagnon réflexif. Initiation au compagnonnage réflexif*. 2^{ème} édition revue et augmentée, CRP. Presses Univ. de Namur.

Jacquard, A. & Planes, H. (1997). *Petite philosophie à l'usage des non philosophes*. Paris : Calman-Lévy.

Ferry, G. (1983). *Le trajet de la formation, les enseignants entre la théorie et la pratique*. Paris : Dunod.

Perrenoud, P. (1974). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*. Paris : ESF.

De Peretti, A. (1974). *Pensée et vérité de Carl ROGERS*. Paris : Privat.

Robo, P. (201). *Accompagnement et formation accompagnante*. In http://probo.free.fr/accompagnement/ecrits_accompagnement.htm

Robo, P. (2003). *L'écriture clinique*. In http://probo.free.fr/ecrits_app/ecrits_app.htm

Rogers, C. (1968). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.

Schön, D.A. (1994). *Le praticien réflexif, A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.

¹¹ Voir <http://www.cahiers-pedagogiques.com/spip.php?article966> : articles électroniques complémentaires à ce numéro.