

## Retour sur un séminaire

**Eric Drutel**

Psychologue du travail, Lyon  
[edrutel@gmail.com](mailto:edrutel@gmail.com)

**Céline Calmejane–Gauzins**

Professeur de lettres, psychologue, Toulouse  
[celine.calmejane@laposte.net](mailto:celine.calmejane@laposte.net)

### *Résumé*

Le 7<sup>ème</sup> séminaire du Groupe de Formation à et par l'Analyse de Pratiques Professionnelles (GFAPP) s'est déroulé les 21 et 22 juin 2014 à Lyon. Nous exposons dans ce compte rendu les thématiques abordées lors de nos travaux et réflexions : une définition de l'analyse de pratiques professionnelles (APP) (consensuelle entre les participants au séminaire) et les principes directeurs de deux séances d'APP vécues, leur cadre, les champs de référence, les phases déroulées. Nous complétons par quelques informations sur les suites envisagées après ce séminaire.

### *Mots-clés*

définition, méta-analyse, points de vigilance

### *Catégorie d'article*

Compte-rendu

### *Référencement*

Drutel, E., & Calmejane–Gauzins, C. (2014). Retour sur un séminaire. in *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp. 75–84. <http://www.analysedepratique.org/?p=1389>.

*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](http://www.analysedepratique.org). Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.*

Le 7<sup>ème</sup> séminaire du Groupe de Formation à et par l'Analyse de Pratiques Professionnelles (GFAPP) s'est déroulé les 21 et 22 juin 2014 à Lyon. Le travail a été intense et riche entre anciens et nouveaux participants à un séminaire GFAPP.

Les séminaires GFAPP proposent aux membres de la liste d'échange internet du GFAPP d'approfondir, le temps d'un weekend, leurs connaissances par l'échange et la mise en pratique de modalités ayant pour visées le développement du sujet et de sa pratique<sup>1</sup>.

Au cours de ces deux journées, les participants ont vécu deux séances d'APP, puis dans la foulée, une méta-analyse à partir des deux modalités utilisées durant les séances. Ils ont ensuite examiné plus en profondeur la phase permettant l'émergence de situations à analyser et celle du "choix" de la situation retenue. Lors de la deuxième journée, le travail a porté sur la formalisation d'une définition possible de l'APP. Enfin, la question de l'intérêt de construire une formation de formateurs à la mise en œuvre de dispositifs d'APP a été examinée.

Ce séminaire a ainsi été placé dans une dynamique exigeante pour les participants : penser les acquis expérimentiels et les acquis théoriques de leur pratique dans le cadre d'une approche pluriréférentielle (Ardoino, 1977) visant la controverse entre professionnels, le co-accompagnement, la co-formation et l'apprentissage mutuel. Les acquis expérimentiels se sont construits en éprouvant *in vivo* deux démarches d'APP. Les acquis théoriques ont été travaillés à partir d'une taxinomie des champs et objets de l'APP proposée par Jean Chocat lors du séminaire. C'est à un travail clinique que s'est livré le collectif présent dans une démarche de type recherche-action

Dans le présent texte, nous exposerons tout d'abord la définition qui a été développée durant le séminaire. Puis nous expliciterons certaines réflexions qui ont été élaborées dans ce but, avant de rendre compte des 2 séances d'analyse de pratiques et des méta-analyses partagées par les participants.

## 1. Une définition de l'analyse de la pratique

Ce travail de définition à visée pragmatique cherche à répondre au besoin des praticiens tout comme des participants à des groupes, de s'y repérer, de s'y retrouver. Il interroge leur champ théorique tout autant que leurs compétences à mettre en place et dérouler un dispositif de formation et d'accompagnement. La prise de parole et la posture de l'animateur, les enjeux socio-cognitifs du choix puis de l'exposition d'une situation, la formulation de questions au collectif, la forme des échanges du groupe au travail sont autant de points de vigilance dont les participants au séminaire ont débattu lors de ces deux journées.

---

<sup>1</sup> Voir pour davantage d'informations sur ces séminaires le site internet [www.gfapp.org](http://www.gfapp.org).

Voici la définition produite à l'issue d'une matinée d'échanges durant laquelle les participants ont croisé et confronté leurs différents référents théoriques :

L'APP est une démarche compréhensive impliquant un processus réflexif qui se déploie à travers des procédures plurielles : si le sujet peut analyser sa propre pratique professionnelle seul ou dans le cadre d'un entretien avec une autre personne qui l'étaye dans cette démarche, l'APP peut se faire de façon collective au sein d'un groupe, le dispositif groupal étant souvent considéré comme une modalité optimale.

L'APP est susceptible de s'adosser à des cadres de références divers.

Visant la compréhension de la pratique professionnelle d'un sujet professionnel en action, elle s'exerce sur les activités de travail et s'appuie sur leur reconstruction dans le discours, sur leur appréhension et leur mise en perspective avec des systèmes multi-référentiels (systèmes de valeur, historicité, dynamique de groupe, etc.).

Nous vous proposons, à rebours, de jalonner le parcours qui, à partir d'une taxinomie de diverses modalités et cadres en usage, a permis de déterminer objets, cadres et finalités aboutissant à cette définition collective, au regard de différentes pratiques et références théoriques en matière d'APP.

### **Les repères qui ont balisé le travail de définition de l'APP**

Les questions afférentes à celles de l'objet et de ses acceptions confrontent le professionnel à de nombreuses approches : sociologiques, psychologiques, systémiques, analytiques, thérapeutiques (par exemple).

Durant le séminaire, profitant de cet espace d'échanges libres et bienveillants entre praticiens de l'APP, la réflexion s'est adossée entre autres au travail de recherche d'Yves Clot et aux diverses expériences de terrain des participants. Elle a suivi ensuite la voie de la "clinique de l'activité". Nous évoquerons ci-après surtout les développements d'Yves Clot et la porte d'entrée du travail et de son inscription dans un métier. Ce substantif de "travail" se réfère à plusieurs choses : d'une part, son inscription sociale, groupale et individuelle et d'autre part, l'engagement coordonné des hommes et des femmes engagés dans la réalisation d'une tâche qui n'est pas déjà donnée par l'organisation du travail (Clot, 1999 ; Davezies, 2000). Cette première pierre opère *de facto* une césure entre *travail prescrit* et *activité réalisée*. En effet, cet engagement du travailleur dans la confrontation au réel expose le sujet, dans la création des artefacts (objets de toute nature) attendus par la prescription, à la mise en tension des différentes figurations du métier : dialogue intérieur du sujet entre ce qui rassemble en une communauté de vues et l'expression de sa singularité.

Au cours de ce séminaire, les participants ont emprunté aux travaux d'Yves Clot (1999) et de ses équipes du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) l'idée de cette figuration du métier aux prises avec ces dimensions représentées.

- Le "personnel" matérialise les enjeux intimes du sujet dans son rapport à la tâche,
- "L'interpersonnel" figure les techniques d'ajustements dialogiques et physiques dans le rapport collectif à la tâche,
- "L'impersonnel" traduit la commande organisationnelle,
- Le "transpersonnel" représente l'héritage sédimenté des expériences vécues par le collectif et maintenues vivantes comme un outillage.

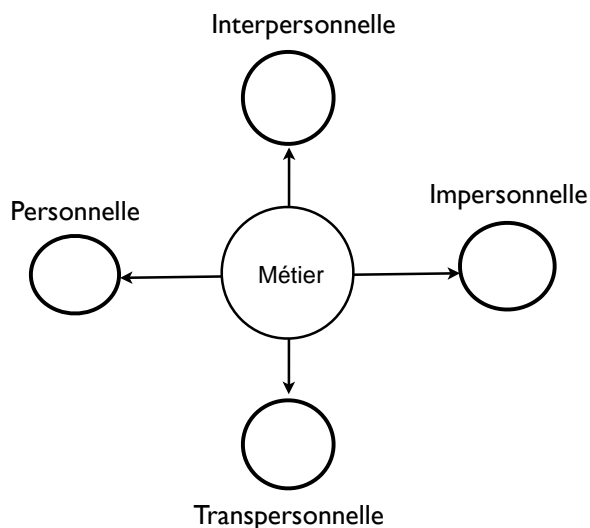


Fig. 1 Schéma de figuration du métier et de ses dimensions (d'après Clot, 1999)

Les discours provoqués par les modalités d'APP peuvent être entendus au croisement de ces réalités où s'inscrit le métier. Face à la mise en tension de ces dimensions qui figurent des logiques parfois antagonistes, le travailleur doit se bricoler une technique pour agir, car il lui faut triompher de cette répétition sans répétition qu'est le travail.

C'est autour de l'action et de l'activité que les participants au séminaire ont tenté une nouvelle division sémantique en évoquant les travaux de Barbier (2011) : « *L'activité (au singulier) est l'ensemble des processus dans lesquels et par lesquels est impliqué un être vivant, notamment un sujet humain, individuel ou collectif, dans ses rapports avec son (ses) environnement(s) physique(s), social(-aux) et/ou mental(-aux), et transformations de lui-même s'opérant à cette occasion. [...] Les activités (au pluriel) sont des composantes de l'activité humaine susceptibles d'être distinguées à partir du repérage de régularités ou d'invariants dans leur processus de production et dans leur produit. L'action est une*

*organisation singulière d'activités ordonnées autour d'une intention de transformation du monde, physique, mental ou social, présentant une unité de signification/sens pour/par les sujets qui y sont engagés et leurs partenaires ».*

Cette première approche a permis "d'avancer" et de se questionner sur les champs professionnels dans lesquels s'exerce l'APP. Fait social ou résultat d'une pensée gestionnaire, l'APP s'exerce prioritairement dans les pratiques professionnelles qui mettent au centre les dimensions relationnelles dans des champs diversifiés (le soin, l'éducation, le social, etc.). Compte tenu des références théoriques citées plus haut, divers auteurs ont été mentionnés (Schwartz, 2000 ; Cifali, 2005 ; Molinier, 2006) pour qui l'APP est susceptible de s'exercer dans tous les champs professionnels puisqu'aucun ne fait l'économie de l'engagement subjectif du travailleur dans le rapport à sa tâche. Dans certains milieux professionnels particuliers comme le soin, l'éducation, l'intervention sociale, cette dimension confronte le sujet d'une manière particulièrement violente à l'impossible ou au manque.

Enfin, les participants se sont confrontés à la question des invariants de l'analyse de la pratique professionnelle. Rappelons ces derniers jalons qui ont permis de construire collectivement cette définition :

### **La nature de l'APP**

L'APP peut être envisagée au sens large comme une démarche, un processus, et au sens restreint et opérationnel comme une technique, une procédure.

### **La motivation de l'APP**

L'APP est motivée par le besoin de comprendre un vécu professionnel qui peut être une réussite, un échec, une difficulté, un problème, une souffrance, un questionnement.

### **Les objectifs de l'APP**

Le but de l'APP serait l'autonomisation du professionnel dans la pratique réflexive, l'acquisition d'un *savoir analyser* puis d'un *savoir agir en situation* donc, qui à la fois relèverait du style de chacun et serait "en dialogue" comme surplombé par un "savoir générique de métier" maintenu vivant par l'échange entre pairs et les controverses collectives.

### **Les moyens de l'APP**

Un animateur de groupe d'analyse de pratiques se situant dans le cadre théorique de la clinique de l'activité (Clot, 1999) fera en sorte que cette distance passe par la co-construction du discours sur la pratique ; pour lui, la condition optimum sera donnée par un groupe "contenant", qui par sa dimension intra-personnelle, intersubjective et transpersonnelle offrira la garantie et la caution de la multi-référentialité.

## Conditions de l'APP

L'unité de temps et de lieu et la présence physique, en même temps qu'une inscription dans la durée et l'alternance, de préférence sur participation volontaire, apparaissent essentiels. Cette remarque est importante compte tenu de l'usage des dispositifs de collecticiels (travail collectif à distance) ou de conférences multi-caméra (skype). Pour les participants au séminaire, la mise en présence physique des membres est un ressort *sine qua non* de la dynamique de groupe.

Cette définition, tout comme les repères qui ont balisé ce parcours, n'est en rien figée. Elle vient, en l'état et pour un temps, outiller la pratique et la réflexion. C'est pourquoi, dans le souci de maintenir vivant cet héritage, nous invitons les lecteurs à l'enrichir à travers des commentaires à cet article.

## 2. Séances d'APP et méta-analyses

Lors de ce séminaire, deux modalités ont été successivement vécues dans deux séances d'APP : le Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives (GEASE) proposé par Jean Chocat et l'approche "Pôle Emotionnel", proposée par Jean-Pierre Lepage.

- Dans le GEASE (Fumat, Vincens & Etienne, 2003), l'exploration d'une situation passée cherche à atteindre deux niveaux de l'expérience : l'expérience des choses (qu'a fait ou dit l'acteur qui raconte la situation qu'il a vécue ? Qu'ont fait ou dit les autres acteurs présents dans la situation ? Quelles étaient les circonstances, le contexte ? Etc.) et l'expérience du ressenti rapporté à ces choses.
- Pour Jean-Pierre Lepage, l'approche "Pôle Emotionnel" intègre le pôle émotionnel dans l'analyse et propose une attention particulière aux liens entre trois pôles : action, ressenti et pensée. Qu'est ce qui se passe ? Qu'est ce que ça me fait ? Qu'est ce que j'en pense ?

Leurs points communs sont la progression de consignes en consignes qui rythment le travail du groupe et posent le cadre de l'analyse. Ces phases visent :

- l'expression d'un besoin par l'élaboration d'une question qui interpelle le groupe,
- un temps de narration d'un événement qui n'allait pas de soi (le plus exhaustif possible),
- un temps de questionnement et d'élucidation par le recueil d'informations supplémentaires sur la situation,
- un travail d'élaboration du collectif visant à proposer au narrateur des hypothèses compréhensives de la situation vécue et exposée (en tenant l'exposant à distance),
- un temps de méta-analyse sur le dispositif vécu.

## 2.1 L'interpellation au groupe

Après le temps d'émergence pour chacun d'un besoin – on trouvera par exemple chez Vygotski (1997) de nombreux travaux sur le passage entre pensée et langage – vient le temps de l'interpellation (joli terme proposé par Jean Chocat au cours de ce séminaire) au groupe. Qu'il soit laissé au hasard – tirage au sort de la question au groupe chez Jean-Pierre Lebrun (Lebrun, 2012) – ou à la mise en débat de la question à travailler au sein du collectif (comme cela a été le cas durant le séminaire), ce temps convoque l'animateur du groupe et le collectif dans une activité particulière, celle de la mise en mots, parfois de l'émergence d'un problème rencontré quand la situation a été vécue difficilement.

Quelles sont les modalités possibles de l'interpellation au groupe ?

Le tour de table réalisé à ce propos lors du séminaire a permis de distinguer des techniques et des critères qui viennent outiller l'animateur dans cette phase. Soulignons d'abord, que dans le GEASE "standard", le premier à prendre la parole lors de la phase d'émergence de situations possibles – on qualifie de phase d'émergence tout ce processus d'élaboration d'une question relative à la pratique – engage le groupe dans une activité d'élaboration à partir de cette interpellation. L'expérience de cette pratique par les participants au séminaire révèle à chaque mise en place de cette démarche toute l'importance de ce temps d'élaboration d'une question à poser face à une situation. Les allers et retours entre le sujet et le groupe, dans ce temps qui suit l'émergence, mettent le collectif dans une phase active d'élaboration qui l'inscrit à la croisée de dimensions personnelles et institutionnelles :

- Importance de la question pour le sujet (comment je me vis par rapport au groupe, par rapport à l'institution mais aussi comment la formulation proposée "sonne" à ce moment là).
- Caractère d'urgence signalé par le groupe (échanges ou signes non-verbaux),
- Interpellation par le plus grand nombre (comment le groupe se régule et prend des décisions (place d'exception ou non dans le collectif)
- Itération de la même question
- Place de la pratique au regard de la tâche primaire de l'institution (par exemple, dans les centres de formation aux professions de santé, la question posée est-elle centrée ou non sur le soin ?).

Pour notre groupe, au jour du séminaire, la solution du tirage au sort de la situation à analyser est venue comme une butée, pour le cas où l'engagement de l'animateur ne parvenait pas à faire trancher la question. Cette option du hasard a provoqué des échanges nourris et intenses (peut-être pour éviter la place du hasard dans le choix qui relève de la pratique professionnelle).

## 2.2 Points de vigilance lors du temps d'élaboration collective

A l'issue des deux mises en situation, les retours des participants au séminaire ont fait apparaître des points de vigilance :

- L'objectif poursuivi par l'animateur est que le groupe propose des hypothèses compréhensives au regard des expériences collectives. Si l'animateur inscrit son action dans le cadre de la clinique de l'activité (Clot, 1999), il veillera à ce que ces hypothèses restent à la croisée des dimensions du métier (cf. le schéma plus haut).
- L'usage des prénoms des personnes dans la phase d'élaboration collective<sup>2</sup> peut être un point de "fragilité" du dispositif. Le travail risque de ne plus se faire dans la neutralité (ce qu'offre la dynamique professionnelle des échanges et des réalisations). Lors des mises en situations, les participants au séminaire ont constaté et éprouvé l'importance d'interpeler ou d'évoquer l'exposant en tant que professionnel par son titre, son statut, sa fonction. Cela ré-institue le débat sur ce champ en évitant les projections et protège le sujet exposant (qui dans la phase des hypothèses ne peut prendre la parole) des risques d'atteintes narcissiques toujours possibles en cas de crise dans l'institution. Nous avons éprouvé lors de la mise en situation, la différence de "charge" entre ces deux types d'interpellations ; pour exemple : "*Lors de sa prise de parole, peut-être qu'Eric souligne...*" ou "*... peut-être que l'animateur psychologue souligne...*". Le lecteur constatera sans peine le bien fondé de cette précaution.
- La multiplicité des références théoriques utilisées dans l'analyse des pratiques a fait débat lors de ce séminaire. Y a-t-il un équilibre à construire par l'animateur entre les champs théoriques mobilisés lors des échanges ? Au cours des mises en situation, deux modes d'animation aux orientations très marquées sont apparus : l'une dans le champ de la dynamique des groupes, l'autre dans celui de la psychanalyse. Quelles peuvent être les raisons d'orientations aussi marquées ? Est-ce le parcours plus ou moins clinique de l'animateur du groupe d'APP ou la dynamique de groupe engagée lors des échanges, qui va accorder plus ou moins de crédit à un intervenant ? L'animateur se doit-il d'intervenir ou doit-il laisser le groupe élaborer, comme il le peut *in situ*, en bricolant avec le matériel mis à sa disposition ? On pourra là aussi trouver dans le travail de Joseph Rouzel (2007) l'amorce d'un débat pour prolonger notre réflexion.

---

<sup>2</sup> On se réfèrera à l'article de Jean Chocat (2013) paru dans le premier numéro de *La Revue de l'analyse de pratiques professionnelles - Regards croisés* qui revient en détail sur les phases et le déroulement d'une séance d'APP.



### 3. Des suites à ce 7<sup>ème</sup> séminaire

La dynamique de travail de ce séminaire s'est poursuivie dans l'évocation de deux projets : Tout d'abord, l'idée d'un 8<sup>ème</sup> séminaire a fait l'unanimité des participants : la décision a donc été prise de programmer un nouveau séminaire réservé aux membres de la liste GFAPP, les 6 et 7 juin 2015. Ensuite l'intérêt de penser à la mise en œuvre d'une formation de formateurs à l'animation de groupes d'APP s'est imposé pour répondre aux besoins en la matière. L'élaboration d'une telle formation sera mûrie au sein de la liste GFAPP.

### 4. Conclusion

Comme les séminaires précédents, celui-ci a été intense et convivial. Il a suscité des débats, de la controverse, voire du conflit socio-cognitif et il a ouvert de nouvelles pistes de réflexion et d'action devant le constat que l'APP, ce concept valise, mérite encore et encore réflexions, clarifications et formations. Ces questions pourront, espérons-le, continuer à être explorées dans la *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles – Regards croisés* comme au sein de la liste d'échanges GFAPP.

### Références bibliographiques

- Ardoino, J. (1977). *Education et politique: Propos actuels sur l'éducation*. Paris : Gauthier-Villars.
- Barbier, J.-M. (2011). *Vocabulaire d'analyse des activités*. Paris : L'Harmattan
- Chocat, J. (2013). Du référentiel de formation en soins infirmiers au dispositif d'analyse de pratiques professionnelles : quel parcours à explorer ?. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp 14-33. <http://www.analysedepratique.org/?p=343>.
- Cifali, M. (2005). Un métier de l'humain. Une affaire de personne et de relation avec ses enjeux, ses exigences, ses peurs, ses pouvoirs, *Le Nouvel Educateur*, 172, 19-21
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Davezies, P. (2000). La prise en charge de la santé au travail en France : aperçu historique sur les fondements idéologiques de l'institution, *Médecine et Travail*, 183, 42-44.
- Fumat, Y., Vincens, C., & Etienne, R. (2003). *Analyser les situations éducatives*. Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Lebrun, J.-P. (2012). *Clinique de l'institution*. Paris : Erès.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail: Introduction à la psychodynamique du travail*. Paris : Payot.
- Rouzel, J. (2007). *La supervision d'équipes en travail social*. Paris : Dunod.



Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse : Octarès.

Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage* (F. Sève, Trad.). Paris : La Dispute. (Oeuvre originale publiée en 1934).