

Un outil d'APP simple à partager

Myriam Martin

Responsable de Formation FRMJCLR

martin_frmjclr@yahoo.fr

Résumé

Lors d'un séminaire de professionnels de la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture Languedoc Roussillon qui s'est tenu les 2 et 3 juin 2016, l'auteure a proposé d'enrichir le panel d'outils et de techniques en expérimentant pendant le séminaire un exercice d'analyse de pratiques professionnelles par l'écriture. Le séminaire avait pour but de capitaliser et mutualiser des outils, des méthodes et des connaissances pour alimenter un nouveau forum numérique. L'exercice proposé est basé sur une technique d'analyse de pratiques professionnelles (APP) par l'écrit conçue par Patrick Robo. Le présent texte fait le récit de sa mise en œuvre.

Mots-clés

écriture de pratiques auto-analysées, séminaire professionnel, réflexivité

Catégorie d'article

Témoignage ; techniques et outils au service de l'analyse de pratiques professionnelles

Référencement

Martin, M. (2016). Un outil d'APP simple à partager. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 9, pp 51-58. <http://www.analysedepratique.org/?p=2303>.

Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le site 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.

1. Le contexte

Les personnes présentes lors d'un séminaire des professionnels de la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture Languedoc Roussillon (FRMJC-LR) sont les salariés de cette fédération et ont des profils très différents : directeurs de Maison des Jeunes et de la Culture (MJC), directeurs-adjoints, coordinateurs ou animateurs de secteur Enfance-Jeunesse, coordinateurs départementaux, chargés de mission, secrétaires. Ils sont répartis en deux collèges : les cadres et le collège des « animateurs et autres personnels ». Certains ont 30 ans d'ancienneté et d'autres à peine quelques mois, ce qui révèle une très grande hétérogénéité.

L'analyse de pratiques professionnelles (APP) n'est pas pratiquée au sein de ce réseau, même si de mon point de vue elle constitue une nécessité pour tous les professionnels du champ de l'éducation populaire. En effet, bien que les directeurs de MJC nomment systématiquement l'échange de pratiques comme un élément incontournable de la fonction de manager (elle se pratique d'ailleurs de façon informelle et selon les affinités), l'analyse de pratiques, elle, est méconnue et quelque peu évitée car elle renvoie à des processus psychologiques qui n'ont toujours pas la côte dans la culture de cette association. J'ajouterai que l'APP n'apporte peut-être pas la « sécurité » routinière attendue qu'apportent les apports règlementaires et juridiques intégrés dans le confort annuel d'une formation collective organisée en intra.

Pourtant, une quinzaine d'années auparavant, j'ai participé à un cycle de trois espaces d'analyse de pratiques animés par Elisabeth Kammerer¹ et Georges Arbuz avec les plus anciens de ces professionnels. A vrai dire sur le moment, ces espaces ont été soit très appréciés (plutôt par certaines femmes si mes souvenirs sont bons), soit discrédités par les adeptes de la « pédagogie du conflit » vue comme modèle de progression dans les rapports interpersonnels (un des fameux modèles des militants de l'éducation populaire de la première heure).

2. L'opportunité

En 2015-2016 la DRJSCS² met en place deux formations à l'analyse de pratiques professionnelles animées par Patrick Robo à destination des coordinateurs de formation du

¹ Elisabeth Kammerer, psychosociologue, conseil et formation en institutions sanitaires et sociales depuis 1980, thérapeute en individuel et pour des groupes de développement personnel, animation de groupes Balint en institution sanitaire. Elle était accompagnée d'un autre formateur, Georges Arbuz, diplômé d'anthropologie sociale de l'Université de Chicago, enseignant dans les Universités Paris VII et Paris XIII Bobigny.

² Direction Régionale de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale de Montpellier

champ Jeunesse et Sport. Dans ma fonction de coordinatrice de formation, je participe à la deuxième session. Je teste à cette occasion une technique qui permet de travailler en binômes sur des pratiques auto-analysées à partir de l'écriture.

Celle-ci ne met pas en œuvre une analyse de pratiques de type traditionnel en groupe constitué et me paraît très adaptée pour être testée dans mon propre réseau. En effet, cette forme d'analyse n'implique pas un engagement immédiat dans un groupe d'APP constitué de 6 à 8 personnes. Les groupes d'APP s'appuient sur un climat de confiance particulier vécu et consenti et sur la certitude de travailler avec des règles fortes de respect et de confidentialité.

La technique suscitée constitue de mon point de vue un palier sur mesure pour faire naître et reconnaître le besoin d'APP au sein du collectif. Car si je n'ai pas de doute sur le besoin de « retour sur les pratiques » des directeurs, je n'ai pas d'éléments sur l'accueil que le personnel administratif peut faire à ce type d'exercice.

Je profite d'une opportunité de participation à la co-construction du contenu de la rencontre des 2 et 3 juin 2016 pour proposer à mon directeur d'y programmer un espace d'analyse des pratiques. Je lui présente avec enthousiasme le descriptif de cette technique dite des « trois colonnes »³ que j'ai découverte à la DRJSCS et il adhère à la proposition de la tester avec le personnel.

Se pose alors à nous la question du moment propice pour la programmation de cet exercice, car je souhaite à tout prix l'animer seulement pour ceux qui sont volontaires et si possible à deux reprises, pour chacun des deux collègues (celui des directeurs puis celui des autres personnels). Ceci afin de faciliter la connaissance réciproque des situations qui seraient évoquées et aussi de renforcer la sécurité particulière que donne la parole échangée entre pairs de même statut. Finalement, nous nous mettons d'accord sur un temps de 1h30 calé à la toute fin du séminaire et pour tout le personnel. Ceux qui ne voudront pas y participer pourront partir avant ou profiter du cadre très accueillant du camping de Port Leucate qui nous héberge.

3. La mise en œuvre dans le groupe

Je présente la technique en l'introduisant de la façon suivante « Voulez-vous tester une technique de soin professionnel ?⁴ » de manière à provoquer la curiosité et l'écoute dans cette dernière partie du séminaire. Ayant obtenu leur accord, j'annonce le cadre de travail et le protocole décrit et pratiqué par Robo (2003).

³ Voir : http://probo.free.fr/ecrits_app/app_par_ecrit_3_colonnes%20.pdf.

⁴ Au sens : prendre soin de vous et des autres en comprenant mieux le vécu professionnel.

3.1 Première étape, écriture personnelle sur deux feuilles distinctes

1° feuille :

Le récit écrit par le salarié d'un fragment de pratique professionnelle (réussie ou non). Décrire l'observable, le perçu.

2° feuille format paysage en deux colonnes :

Colonne 1 : l'auteur du récit liste une série de questions (les questions que je me suis posées, que je me pose, qui se posent à moi)

Colonne 2 : l'auteur écrit ses premières hypothèses de compréhension de son propre vécu professionnel, et non des certitudes ; plutôt des idées, des réflexions qui vont dans le sens de la compréhension de ce qui s'est passé et non dans le sens d'une résolution de problème (un travail analytique sur l'amont)

3.2 Deuxième étape : écrit sur le récit de l'Autre

Dans les binômes librement composés auparavant par des coups d'œil échangés, chaque participant fait passer à son « alter ego » uniquement sa première feuille. Chacun des deux, séparément renseigne une 2° feuille partagée en deux colonnes (comme pour la première étape) puis met en regard du récit de l'autre ses questions et ses hypothèses, de préférence multidimensionnelles⁵.

3.3 Troisième étape : partage des écrits et dialogue

Les deux membres des binômes se mettent ensemble, échangent leurs écrits et dialoguent sur leurs pratiques à partir des écrits partagés

Je laisse la possibilité aux présents de choisir librement de participer ou non à cette activité. Le groupe, composé à ce moment-là de 19 personnes (sans me compter), se montre curieux et volontaire. Tout le monde se mobilise pour constituer des binômes, y compris le directeur régional et son adjointe qui constituent leur propre binôme. La dynamique est fluide. Mais il reste trois personnes « seules » dont deux qui ont eu entre elles des liens de subordination et des histoires semi-confliktuelles. Je propose alors de composer deux binômes avec elles et personnellement je complète l'un des deux en m'associant avec l'une des deux protagonistes.

⁵ L'écrit personnel est une mine d'information : le choix des mots, les redondances, les aspects manquants peuvent « parler » autant que le récit. De même, les hypothèses formalisées peuvent couvrir des champs inattendus car la lecture provoque des associations d'idées qui font elles-mêmes apparaître toute la complexité de l'auteur et du lecteur.

L'autre binôme n'a eu aucun mal à se constituer car le groupe connaît la situation et plusieurs personnes sont prêtes à changer de partenaire pour avancer dans le travail.

Les binômes s'éparpillent dans les espaces communs intérieurs et extérieurs et entament le travail du récit personnel dans les premières vingt minutes (cf. première étape). Commence alors pour moi un marathon constitué de passages dans les binômes installés en extérieur sur un périmètre étendu (autour de la piscine, sous un porche) pour revenir sur les mots contenus dans la consigne et notamment la définition des termes « pratique » et « hypothèse » en essayant d'être la plus concrète possible :

« Une pratique est un épisode de vie professionnelle qui m'a posé question, dans lequel je suis impliqué et que je souhaite explorer avec un autre professionnel ».

« Une hypothèse est une affirmation qui donne un sens possible, une explication au regard d'un fait ».

J'en profite aussi pour encourager l'amorce de l'écriture des récits. Pendant toute la durée de l'APP, je joue en même temps l'horloge en faisant passer les différentes étapes et je vais voir chaque binôme plusieurs fois pour vérifier l'avancée dans le protocole. Une fois que les participants sont plongés dans l'écriture, je me consacre à mon propre récit après avoir pris soin de vérifier si ma partenaire d'exercice était prête à jouer le jeu de la perturbation dans notre binôme qu'implique le rôle d'animateur d'atelier. Ma partenaire de « binôme » est une collègue expérimentée qui ne sera pas frustrée par ma participation en pointillé et nous irons jusqu'au bout de l'exercice avec plus de célérité mais une satisfaction réciproque sur le travail mené de concert.

A la fin de l'atelier je rencontre des difficultés pour interrompre les échanges qui se sont engagés, une fois réalisée la phase où chacun écrit ses questions et ses hypothèses à partir de l'écrit descriptif de l'autre. Cette étape est cruciale pour interroger, se laisser interroger et accueillir les angles de vue sur sa pratique, retirer tous les bénéfices de l'APP. Je comprends que l'inertie du grand groupe va jouer et je laisse se prolonger ce temps de l'échange en prévoyant de réduire la mise en commun finale. Ce choix de prioriser les discussions, malgré le timing serré imposé, sera apprécié si j'en crois les évaluations orales recueillies ensuite (voir ci-après).

3.4 Quatrième étape : mise en commun

Cette étape consiste à donner la possibilité en grand groupe d'évoquer les effets produits par cette technique, les représentations de l'APP, les souhaits pour la suite. Elle sera abrégée dans ce cas précis.

En effet, je réunis le grand groupe pour le moment de méta-analyse qui, au vu du temps restant, se limitera à l'exposé individuel de 2 phrases maximum par participant en réponse aux questions suivantes :

- Que m'a apporté cet exercice ?
- Vais-je le réutiliser ? Et si oui dans quel cadre ?

Effectivement, cette mise en commun est destinée à mesurer l'intérêt de la technique dite des « trois colonnes » et les options de ré-utilisation dans différents contextes professionnels. Je vais être particulièrement attentive à la manière dont les prises de paroles vont s'enchaîner, la spontanéité avec laquelle elles sont énoncées et les autres indicateurs psychocorporels qui vont apparaître. Ceux-ci me semblent empreints de gratitude. Je collecte des informations verbales qui, selon moi, confirment également mon intuition de départ sur l'intérêt d'engager avec ce groupe là un travail d'APP sous cette forme d'écriture d'une situation vécue auto puis co-analysée.

Voici des fragments d'expression que j'ai pu copier à la va vite sur mon cahier :

« C'est une découverte totale, les questions qui m'ont été posées élargissent mon regard »

« A refaire »

« C'est une confirmation de mes intuitions, en parler aide à dédramatiser une situation que je croyais bloquée »

« Je m'aperçois que je ne suis pas seule à avoir des difficultés de gestion du personnel »

« Je garde précieusement la feuille⁶ que tu nous as donnée et je vais la réutiliser en réunion d'équipe pédagogique sur un Accueil Collectif de Mineurs »

« L'écriture fait apparaître de nouvelles façons d'analyser ».

4. Des suites

Les participants se sont dispersés dès la fin de l'exercice qui correspondait aussi à la fin du séminaire et aucune suite directe n'a été ni évoquée ni envisagée à chaud. J'ai eu, dans les jours qui ont suivi, plusieurs retours sur l'intérêt vécu pendant l'APP. Notamment une secrétaire me disant qu'elle s'était sentie gênée quand sa partenaire d'exercice lui avait dit qu'elle avait vécu ce temps comme une psychanalyse alors qu'elle n'avait fait que répondre aux consignes données. Un directeur expérimenté et autrefois récalcitrant aux ateliers d'APP m'a confié qu'il avait tiré grand profit des questionnements croisés et que c'était un travail important à réitérer dans cette même forme.

⁶ Conçue par Patrick Robo et présentée en annexe.

De mon côté, j'ai bien senti que la technique d'écriture personnelle en plusieurs étapes (dite des « trois colonnes ») et la réflexion partagée dans la confidentialité du binôme étaient en tous points adaptées aux besoins de ce groupe.

Malgré tout je ne saurais dire si, parmi les pratiquants de l'exercice, un groupe va se détacher pour aller plus loin dans l'analyse de pratiques. Personnellement je sais que l'animation de cette technique est beaucoup plus facile à mettre en œuvre que celle pratiquée dans les Groupes d'APP « conventionnels ». Néanmoins je suis persuadée de l'intérêt de proposer la mise en œuvre d'un groupe d'APP et j'aspirerai même à l'animer en étant supervisée après avoir suivi une formation. Mais je sais aussi que la convergence de la proposition et de la demande est la meilleure garantie pour que le groupe démarre. Je vais donc relancer la proposition lors de la préparation du prochain regroupement en m'appuyant sur les retours positifs de cet exercice et qui sait, peut-être qu'au bout du compte, un groupe d'APP se constituera.

5. Conclusion

Il m'est personnellement intéressant de noter l'adhésion spontanée du groupe à l'exercice. Cela, pour moi, est lié à plusieurs facteurs ou éléments facilitateurs :

- Les difficultés personnelles actuelles rencontrées par les professionnels dans leurs différents lieux d'exercice et dans des contextes économiques de plus en plus tendus ;
- Le besoin de partage et de construction d'un esprit solidaire dans le groupe ;
- Le besoin latent de valider ou de questionner des pratiques sans être, dans un premier temps, exposé au regard de l'ensemble des pairs ou avoir le sentiment « d'être analysé » et d'être jugé ;
- La demande récurrente d'organiser des échanges de pratiques sur des questions concrètes ; ici la demande a été exaucée et dépassée puisqu'ils sont allés jusqu'à de l'analyse de pratiques ;
- La confiance et la reconnaissance que j'ai acquise au fil du temps dans ce groupe dans lequel je fais maintenant figure de vétérane dans ma place de responsable de formation, ni tout à fait dans la Gestion des Ressources Humaines, ni tout à fait en dehors.

Références bibliographiques

Robo, P. (2003). Pratiques professionnelles auto-analysées par écrit. La technique dite des « trois colonnes ».

En ligne : http://probo.free.fr/ecrits_app/app_par_ecrit_3_colonnes%20.pdf.

Annexe

Feuille utilisée pour la technique dite des « trois colonnes »

(présentée ici en mode portrait, mais utilisée en principe en mode paysage)

UNE SITUATION VÉCUE AUTO-ANALYSÉE		
« L'observable ; le perçu »	« Les questions posées »	« Emission d'hypothèses »
<p>Il s'agira ici du récit d'un fragment d'une situation, d'une pratique (réussie ou non) personnellement vécue et que l'on souhaite interroger. [NB. le récit sera anonymisé, la situation non identifiable]</p>	<p>Les questions que je me suis posées, que je me pose, qui se posent à moi</p>	<p>Mes premières hypothèses ; de la réflexivité qui va dans le sens de la compréhension de ce qui s'est passé et non dans le sens de résolution de problème (un travail analytique sur la situation exposée et son amont)</p>

Guide pour une situation auto-co-analysée par l'écriture

© Patrick Robo <http://probo.free.fr> Mars 2016