

**DE L'IMPORTANCE D'UN TEMPS DE FORMATION
POST-G.E.A.S.P. / POST-G.E.A.S.E.,
DITE «FORMATION CALBRÉE»
NOTAMMENT POUR L'AIDE À LA RE-MÉDIATION
DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES**

Texte communiqué par

Maurice LAMY

Formateur en analyse de pratiques professionnelles duales et en groupes
et formateur agréé en entretien d'explicitation

POITIERS

Septembre 2010

[De la nécessité d'un temps de formation post-G.E.A.S.E. / post-G.E.A.S.P.](#)

[Formation "calbrée", quelle signification donner à ce terme ?](#)

[Différentes formes de "formation calbrée"](#)

[En conclusion](#)

Dans l'article intitulé : "*Propos sur le G.E.A.S.E.*", paru dans le n° 43 de la revue du G.R.EX.¹ : "Expliciter" de janvier 2002, j'ai introduit ce concept de "formation calbrée" comme phase finale d'un temps de travail en groupe sur les pratiques, à partir d'un G.E.A.S.E. ou d'un G.E.A.S.P.²

1- De la nécessité d'un temps de formation post-G.E.A.S.E. / post-G.E.A.S.P.³

Le travail sur les pratiques professionnelles comme axe privilégié de formation, et le développement du "savoir analyser ce que l'on fait" s'est surtout mis en place à la fin des années 1980. Et plus précisément, pour ce qui concerne les expériences personnelles dont je vais vous parler, au niveau de la formation de formateurs dans les I.U.F.M. (1991 et la suite).

En effet, grâce à une volonté de tous, chercheurs et acteurs de terrain en formation initiale des enseignants⁴, les I.U.F.M. ont assez rapidement introduit dans leurs programmes de formation initiale des "**Ateliers de travail sur les pratiques**", avec des analyses de situations professionnelles et des échanges sur les pratiques professionnelles. C'était évidemment un progrès important par rapport au seul compagnonnage qu'avait connu dans les décennies précédentes, la formation professionnelle initiale des enseignants.

¹ - G.R.EX. : Groupe de Recherche en Explicitation

² - Article : "*Propos sur le G.E.A.S.E.*" p. 1 à 13 - Revue du G.R.EX. : "Expliciter" n° 43 – janvier 2002.
http://probo.free.fr/textes_amis/textes_amis.htm

³ - Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Éducatives / Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Professionnelles

⁴ - Voir les nombreux colloques et ouvrages collectifs réalisés durant cette période : Université d'été de Saint-Jean d'Angély avec P. PERRENOUD et M. CIFALI en 1995 - Séminaire de Balaruc sur l'analyse des pratiques en 1996 – Rencontres de La Baule organisées par le C.A.F.O.C.de Nantes en 1997 - "*Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?*" PAQUAY, L. - PERRENOUD P. ALTET, M. - CHARLIER, E. - Ed : De Boeck Université – 1996 – Symposium de GRENOBLE en 1999 et l'ouvrage collectif dirigé par les mêmes auteurs : "*Formateurs d'enseignant quelle professionnalisation ?*" - Ed : De Boeck Université – 2002 – Colloque du Ministère de l'Éducation nationale (D.E.S.C.O.) – Paris, janvier 2002

Des formations de formateurs sont ainsi finalisées sur l'acquisition de cadres méthodologiques de communication comme celui des **Groupes d'Analyse de Situations Educatives (G.E.A.S.E.)** ou **Professionnelles (G.E.A.S.P.)** et **Groupes d'Echanges de Pratiques Professionnelles (G.E.P.P.)** et même des **Groupe d'Approfondissement Professionnel (G.A.P.)**.

Mais à cette époque, peu nombreux sont les formateurs qui croient vraiment à la portée formatrice d'une telle réflexion sur les pratiques. En conséquence, en même temps que se mettaient en place ces ateliers, une dérive s'est installée : celle qui consiste à faire de ce travail un temps plus ou moins bien structuré d'analyse d'une situation vécue, sans en tirer un véritable prolongement formatif au profit des participants en formation.

Le temps normal d'un tel atelier pour effectuer un travail réflexif correct est de trois heures : 2 heures environ consacrée au G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P. proprement dit et une heure pour le débriefing (moment "méta") et pour la " formation calibrée ". Outre le fait que dans la majorité Instituts de formation, ces ateliers sont assurés en " bouche-trou" par des formateurs non encore formés à ces démarches, ou souvent peu convaincus par ce type d'animation, très vite le temps octroyé à ces ateliers dans les emplois du temps est réduit à la seule séance du G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P., c'est-à-dire à 2 heures, réglant ainsi le compte du prolongement formatif indispensable à des personnes en situation de formation initiale ou de re-médiation⁵.

Pourtant, pour des raisons évidentes liées à la formation, il y a nécessité pour les formés, d'avoir l'éclairage et l'aide des formateurs sur les points débattus qui ont émergés pendant le temps d'analyse, pour revenir sur tout ce qui a été soulevé et pour permettre à chacun d'avoir un moment de formalisation personnelle. Relativement à la nécessité de ce temps de formation reporté à la fin, il y a une autre raison, plus subtile il est vrai, liée à **la posture du formateur**. Pour que celle-ci soit bien dans l'esprit voulu par "*l'analyse de pratiques*", le formateur ne donne jamais le "conseil" en premier, bien au contraire. La parole est d'abord donnée à celui qui apprend, qui se structure et qui cherche ses voies... Donc il est important que le formateur, qui durant le temps de l'analyse en groupe n'est qu'un animateur, **apporte en fin de parcours de ces ateliers, et seulement à ce moment-là**, une parole qui va aider à structurer et à étayer l'apprentissage. D'où ce temps formatif à la fin d'un travail sur la verbalisation de situations et de pratiques professionnelles, que ce soit en analyse ou en échange⁶. Il y a là quelque chose d'intéressant pour combattre des habitudes, et des postures qui accompagnent un préjugé en formation : celui "*du conseil avant tout*".

⁵ - Comme par exemple les **Groupes de Soutien Professionnel** dont le but est de venir en aide à des personnes qui rencontrent des difficultés ou des dysfonctionnements dans l'exercice de leur métier (voir ci-après).

⁶ - Dans le cas d'un **Groupe d'Echange de Pratiques Professionnelles (G.E.P.P.)**, le cadre méthodologique de communication prévoit ce temps formatif en phases 6 et 7.

2 – Formation "calibrée ", quelle signification donner à ce terme ?

Si j'ai choisi ce mot de "calibré" (au sens de "calibrage"), non encore utilisé dans ce sens dans le concept de l'analyse de pratiques, c'est pour mettre en avant l'idée que **ce temps formatif s'appuie résolument sur ce qui est amené en amont par le travail du groupe**, comme on va le voir par des études d'exemples, dans la partie suivante.

Ce mot fait référence à la notion de "mesure"... J'aurais pu dire : "formation mesurée", mais c'est un peu plus que mesuré. Ce temps de formation se calibre, au sens de : "il se cale" sur les éléments sortis de la situation et notamment "les possibles" proposés en fin de phase 3. En effet, il n'est pas utile d'aller chercher pour ce temps formatif, d'autres accroches et d'autres repères aux propos clarifiants du formateur, que ceux que le groupe a fait émerger. Il s'agit de travailler à partir d'eux, de les enrichir, de les faire évoluer, de les ouvrir aux débats. C'est une espèce de garde-fou pour le formateur qui n'a plus qu'à rebondir sur ces propositions avec ses propres expériences et ses compétences en y apportant son expertise.

L'idée, c'est aussi d'ajouter à ce travail, lors de l'analyse ou de l'échange, un sens pour le formé, celui de son ouverture à l'apprentissage. Le travail en amont (le G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P., ou le G.E.P.P. donc) de ce moment formatif aura en grande partie servi à rendre réceptifs et perméables les participants, à orienter leur regard sur ce qui va être apporté, approfondi par le formateur, amenant ainsi une plus grande efficacité à l'apprentissage ou à la régulation, donc à la formation.

3 – Différentes formes de "formation calibrée".

Il est difficile de faire un panorama exhaustif des différentes formes que peut prendre la formation dite calibrée, à la suite d'un temps de travail sur les pratiques. Ces formes dépendent évidemment des contextes de formation, innombrables, des moments où s'effectue ce travail, tout aussi nombreux. Et surtout elles dépendent de chaque formateur et du regard qu'il porte sur cet aspect de la formation. L'imagination de chacun est au pouvoir et elle est sans limite. Plutôt que de chercher à dresser un tableau complet des formes de cette "formation calibrée", il est préférable de fournir quelques exemples que j'ai eu l'occasion d'utiliser et de donner chaque fois quelques éléments des différents contextes où elle s'est exercée.

- a) – **S'il ne reste que peu de temps** (quelques minutes) à la fin d'un G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P. après la "phase méta"⁷ (dite aussi phase de débriefing du groupe), le formateur **récapitule brièvement "les possibles" en les enrichissant** éventuellement en cas d'oublis importants, ramenant son expérience (résonnance) dans une situation du type de celle qui vient d'être étudiée. **Il va aussi requalifier les propositions** mises au tableau dans la phase 3 (voir le rôle de l'animateur dans

⁷ - L'emploi de ce vocabulaire, et les allusions aux différentes phases faites dans cette partie, renvoient aux éléments de l'article déjà cité : "Propos sur le G.E.A.S.E." - "Expliciter" n° 43 – janvier 2002.

cette phase⁸) dans le type de situation, n'hésitant pas à prendre parti sur ce qui convient le mieux dans pareil cas. Ce faisant, il "se cale" et "se calibre" sur ce que le groupe a apporté. Il permettra aussi, coûte que coûte, **que chacun prenne un petit temps** pour revenir sur ce qui a été dit, soit en débat oral et collectif soit par un petit moment d'écriture personnelle (= temps de formalisation).

- b) – Si le formateur a mieux géré le temps de l'atelier et qu'il reste **une bonne quinzaine de minutes** au-delà de la "phase méta", il va pouvoir dégager **un moment formatif plus significatif**. Là, s'appuyant sur la première partie de ce qui précède (a, ci-dessus), il va ensuite demander à chaque auteur des "possibles" qui sont restés notés au tableau, d'expliquer *a minima* **comment il s'y prendrait pour faire très concrètement** ce qu'il a proposé (cet énoncé a le plus souvent été donné sous forme de piste ou d'intention d'action). L'animateur de tout à l'heure devenu formateur, va donc **organiser un temps de verbalisation de pratiques par le participant concerné** ; évidemment celui-ci va recevoir l'aide du reste du groupe et du formateur si nécessaire. Ce dernier enrichira le débat et la discussion apportant son expertise et l'expression de ses propres pratiques...

Puis lorsque ce temps d'explication interactive sera terminé (au moins pour les principales pistes), il demandera **un travail réflexif à chacun** afin de hiérarchiser, chacun pour soi, ce qui a été proposé et éclairé par le groupe. Un débat permettra les échanges entre participants et si besoin, le formateur aidera le groupe à se faire "la bonne opinion"... Gardant encore 2 à 3 minutes pour **une formalisation écrite** de chacun.

- c) – Dans certains cas les G.E.A.S.P. / G.E.A.S.E. ou G.E.P.P., font partie d'un dispositif plus large que celui de la formation initiale, intégrant de la formation continue comme par exemple **le soutien professionnel et l'aide par la médiation** (dans le sens : installer une nouvelle médiation). C'est le cas de la mise en place ces dernières années **de groupes de soutien pour les enseignants en difficulté** dans l'exercice de leur métier⁹. Dans ces structures d'organisation plus complexe, **l'analyse et l'échange de pratiques en groupes ou en situations duales d'entretiens, sont les fers de lance de ces dispositifs de soutien**.

Là, les temps d'analyse des situations et d'échange des pratiques sont le prétexte à aider à une véritable reconstruction professionnelle grâce à leurs **prolongements formatifs**. Ceux-ci vont nécessairement être plus importants que dans les deux autres cas vus précédemment. Dans ces groupes, **la "formation calibrée"** tout en restant conforme à son esprit, va occuper un temps et un espace plus grand.

⁸ - Cf ; Propos sur le GEASE in http://probo.free.fr/textes_amis/textes_amis.htm

⁹ - Basée sur la circulaire du 17 juin 1997 du cabinet de la Ministre de l'Education Ségolène Royale, faisant obligation aux recteurs d'Académie de "prendre en charge les enseignants en difficulté dans l'exercice de leur métier", des projets se sont montés, appelés Groupe de Soutien Professionnel, comme celui de l'Académie de Poitiers en 1997 : "le G.S.P.", dont je suis l'initiateur ; et aussi dans l'Académie de Clermont-Ferrand en 2004 : le "G.A.A.P." sur le modèle de celui de Poitiers. D'autres académies sont en train de les mettre en place...

Prenons par exemple un temps **d'intervention d'une journée** (6 à 7 heures) pour un de ces groupes en soutien. Le temps va se découper ainsi :

- **matinée** : retour sur le précédent G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P. (il y a 5 séances de G.E.A.S.E. dans une année d'accompagnement professionnel prévues dans ces structures) : sorte de débriefing sur ce qui a pu être réinvesti dans l'intersession et à quoi ce qui en est sorti a pu servir. (environ 30 minutes) Puis réactivation des grilles d'écoute et autres champs de lecture et de questionnement des situations et des pratiques, vus dans les moments "méta" des journées précédentes et servant "**la notion d'entraînement**" (20 minutes environ).

Puis, un nouveau G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P. proprement dit (1h30 / 40)

Dès "la fermeture" du G.E.A.S.E. et après un temps de débriefing (phase "méta"), **l'animateur qui redevient un formateur**, réactive et récapitule tout ce qui s'est dit sur les possibles, demandant **à chaque participant de se positionner sur ce panel de propositions**. Il engage un débat avec le groupe de façon à ouvrir des pistes qu'il formule et clarifie chemin faisant, en vue du travail à venir dans la suite de la journée. Puis, à partir de ces pistes, il fixe, en accord avec les participants, les modalités du travail pour l'après-midi (ateliers, effectif, tâches à effectuer, etc.)

La matinée s'achève sur ce projet de travail. Celui-ci émane bien des axes dégagés lors du temps d'analyse, il y a bien eu "calibrage" de la formation proposée à partir des éléments issus du G.E.A.S.E.

- Durant **la pause déjeuner**, les formateurs vont affiner les consignes, réunir les documents nécessaires au travail, se répartir les tâches et l'accompagnement des petits groupes.
- **L'après-midi** (3h à 3h 30) est consacré au travail prévu, pour 2 heures à 2 heures 30 environ.

Chaque groupe, quand c'est le cas d'une séance en atelier, **prépare une synthèse ou un compte rendu de son travail** qui va être présenté en grand groupe la dernière heure (transparents, tirages ou affiches).

Sur cette présentation le formateur peut aussi enrichir et mettre les choses proposées en débat et intervenir encore avec son expertise. Les documents supports des synthèses sont diffusés directement à chacun (photocopies) ou sont collectés par le participant (ou le formateur) qui va se charger du compte-rendu, où ils seront inclus. **Ces comptes-rendus sont diffusés par mail à chaque participant et à tous les formateurs** du groupe de soutien, constituant ainsi une trace et une source d'informations importantes à l'accompagnement.

L'après-midi s'achève par un rapide débriefing oral entre les participants sur ce que la journée leur a apporté d'important. Et quand c'est possible, par un temps de formalisation de 4 à 5 minutes pour répondre par écrit **à trois questions essentielles** en clôture :

1 – *"Qu'avez-vous appris d'important pour vous aujourd'hui ? Merci de le hiérarchiser du plus au moins important pour vous"...*

2 – *"Comment allez-vous utiliser ce que vous avez appris (où et quand) ? " Ou bien : "Qu'est-ce que vous vous proposez de faire différemment maintenant ? "*

3 – *"Maintenant, qu'est-ce que vous aimeriez savoir ou avoir de plus, ou encore ? Que souhaiteriez-vous approfondir ? "*

Ces formalisations par écrit, restant anonymes, peuvent être recueillies (ou pas) par le "secrétaire" de séance et récapitulées dans le compte-rendu. Personnellement je le fais systématiquement. De plus, c'est pour le formateur un bon "feed-back" sur ce temps de travail...

Dans cet exemple, la notion de "formation calibrée" prend tout son sens : le travail formatif qui s'appuyait sur les propositions (hypothèses, "possibles") élaborées par les participants lors du G.E.A.S.E., se "calibrant" sur elles, prolongeant ainsi le temps de l'analyse de situations et de pratiques.

- d) Un autre exemple d'utilisation du temps dit de formation calibrée : Lorsque des **structures d'entraînement sont organisées avec des groupes de pairs**, que ce soit des formateurs entre eux (temps de régulation d'équipes) ou dans le cas de professions d'encadrement ou de fonctions à responsabilités¹⁰ (par exemple : Chefs d'établissement, Cadres de santé, Médecins, Cadres supérieurs, etc.), et **lorsque l'animateur n'a pas de compétences ni d'expertise sur le fond**, ce qui fut mon cas bien souvent, à la suite du G.E.A.S.P. proprement dit, j'adopte un autre schéma. Toujours en m'appuyant sur "les possibles" qui ont émergé et sont inscrits au tableau, je reprends chaque item et je les mets en débat en demandant d'abord à **chaque auteur de préciser, de développer, d'exemplifier la proposition qu'il a faite**. Cette façon de procéder génère des apports complémentaires, des nuances, parfois aussi d'autres manières de voir et de faire. Mon rôle se borne à canaliser les prises de parole et à aider le groupe à gérer ses différences et ses points de vue. Il n'est pas rare d'avoir venant de participants, des interventions très précises, très pointues et très spécialisées valant **un moment de formation...** Il y a là un véritable **temps d'échanges de pratiques** ; échanges qui "se calibrent" et se canalisent sur les items en lien avec la situation étudiée, au lieu de partir dans tous les sens... Ces débats – échanges peuvent occuper selon les cas, de 40 à 50 minutes du travail, parfois plus. Cependant je garde toujours **un temps dit de "formalisation"**, où je demande à chacun de répondre par écrit sur des demi-feuilles que j'ai préparées, de façon anonyme à deux questions :

¹⁰ - J'ai eu notamment l'honneur et le plaisir dans les années 2000 à 2008 d'animer, pour le compte de l'Ecole Supérieure Nationale d'Encadrement, des groupes d'Inspecteurs d'Académie, des groupes de C.A.S.U., et des groupes de Chefs d'établissement dans diverses académies, pour les initier à l'analyse de pratiques par les G.E.A.S.P. et les G.E.P.P.

- 1) - *"Quelles compétences, relativement à votre fonction de Chef d'établissement (ou d'inspecteur, ou de cadre...), pensez-vous avoir pointées, ou réactivées, développées par l'étude de ce cas ? "*
- 2) – *" Quelles questions vous pose ce cas en tant que Chef d'établissement (ou d'inspecteur, ou de cadre...) dans l'exercice de votre fonction ? "*

Puis je ramasse les feuilles en précisant que je récapitulerai simplement les réponses à ces questions dans le compte-rendu¹¹. Ensuite je libère la parole pour un débriefing, que dans ce cas-là je place tout à la fin, sur l'intérêt pour les participants de cette séance. Et je termine ainsi sur leur prise de parole avec les remerciements d'usage.

En définitive, l'on voit qu'il y a bien de nombreuses **variantes pour mettre en place un moment formatif**, mais celui-ci doit toujours exister si l'on ne veut pas que "l'analyse de pratiques" reste (ou devienne !) un pur exercice de style pour les participants, notamment s'ils sont en formation professionnelle ou en soutien professionnel...

4 – En conclusion :

A la suite d'un travail d'exploration de situations et de pratiques professionnelles que ce soit dans les G.E.A.S.E. / G.E.A.S.P. ou en G.E.P.P., qui le plus souvent s'est révélé foisonnant, il apparaît indispensable en formation, mais aussi pour l'information de chacun, **que soit mis en place un temps formatif construit à partir de ce qui a émergé de ce travail** : "formation calibrée", donc. Et de plus, quand c'est possible, que ce temps se prolonge par un court **moment de formalisation**. C'est là le moyen pour chacun d'avoir un temps de "verbalisation pour lui", qui lui permettra de prendre du recul et de poser son savoir et ses savoir-faire, justes acquis.

DÉBUT

site <http://probo.free.fr>

¹¹ - Des exemples de compte-rendu peuvent être fournis sur simple demande. Même remarque pour les autres comptes-rendus dont il est question dans cet article.