

L'ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES " COMMENT COMMENCER AVANT LE COMMENCEMENT..."¹

Texte communiqué par
Dominique FARRAN

MENDE
Mars 2005

S., 35 ans, occupant les fonctions de secrétaire dans une entreprise, sans formation initiale, demande à bénéficier de deux journées de stage « Formation Continue » proposées dans le cadre de formation pour les salariés de son entreprise. Le contenu de ces deux journées, tout en restant dans le champ professionnel de la future stagiaire, ne correspond pas du tout à ses connaissances empiriques et est très éloigné de son niveau de qualification. En réalité, le choix de formation de S. s'est porté non sur le contenu, mais sur la proximité du lieu de stage. Au retour de ces deux journées, S. ne fait aucun commentaire verbal. Une fiche d'évaluation est adressée au responsable de l'entreprise en vue de la soumettre à la personne concernée. Cette dernière renseigne tous les items en cochant systématiquement les cases «très satisfaisant». Deux mois après le stage, il n'y a toujours aucune allusion à ce temps de formation continue de la part de la salariée, ni aucune modification dans sa pratique professionnelle.

Que penser ?

- Y avait-il en amont des difficultés professionnelles pour cette personne ?
- Quelles étaient ses attentes en matière de formation continue ?
- Comment ont été perçues les journées de stage ?

A ce jour, les questions demeurent sans ébauches de réponses. Que dire d'un tel système, fort coûteux en temps, en énergie déployée, mais aussi économiquement, et qui ne semble pas avoir un impact sur le professionnel qui avait tenté une démarche ?

Cette situation, qui, à priori, semble peu satisfaisante, n'est pas exceptionnelle dans le monde du travail. De nombreux professionnels demandent à bénéficier de journées de formation continue, partent, reviennent et se retrouvent bien souvent avec tout autant de difficultés professionnelles. Chaque jour dans une entreprise ou dans une institution, surgissent des différends entre professionnels, des situations problématiques à dépasser, des conflits à surmonter, des échecs à comprendre. Si l'on tente un bilan, cela représente des heures perdues, des nuits d'insomnie, des consultations médicales avec l'avalanche de conséquences envisagée pour la personne, pour l'entreprise, pour la société. N'y a-t-il donc aucun système, aucune ouverture qui permettrait à tout un chacun d'agir face à la difficulté

¹ : Humble utilisation du terme utilisé par Philippe Meirieu dans le sous-titre d'un de ses ouvrages : « *Le courage des commencements* »

plutôt que d'en devenir la proie ? N'y a-t-il donc aucun système, aucune ouverture qui permettrait à tout un chacun de progresser dans sa compréhension professionnelle afin d'anticiper la survenue de situations problématiques ? L'analyse de pratiques professionnelles pourrait être une réponse. Toutefois, il ne semble pas, dans le monde du travail, y avoir une véritable demande pour bénéficier de la mise en place d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles.

Est-il possible d'envisager les raisons de ce manque d'intérêt ? S'il n'y a pas ou très peu de demandes, c'est qu'il n'y a peut-être pas de besoins. On peut alors adopter une attitude utopique. Développons. Notre société est victime d'un fléau : le chômage. Elle ne parvient pas à proposer, comme elle se le devrait, du travail à chacun de ses membres. Ceci revient à dire qu'à partir du moment où un homme peut bénéficier d'un travail rémunéré, sa situation devient ordinaire, et de ce fait le place à l'abri des difficultés. Or, il n'en est rien. Même les hommes qui ont un travail, un travail qui correspond à leurs attentes, un travail avec un avenir sécurisé, comme dans la fonction publique, rencontrent des difficultés plus ou moins importantes dans le cadre de l'exercice de leur fonction. Donc le besoin d'éviter ou de résoudre des difficultés professionnelles ne peut qu'exister.

Toutefois la demande d'analyse de pratiques professionnelles, comme nous l'avons dit, est très restreinte. Si les raisons d'analyser sa pratique existent, nous venons de le voir, le manque de demandes est peut-être lié au fait que ce système n'est pas encore rentré dans le domaine public. Qui a entendu parler de l'analyse de pratiques professionnelles ? La minorité de personnes à qui elle a été proposée. Mais existe-t-il, au sein du monde du travail suffisamment d'information ? Il semble qu'une piste d'actions est encore à alimenter en ce sens.

Or je ne suis pas persuadée qu'une information massive et qualitative permettrait de susciter une totale adhésion. En fait, il y a peu de demandes car, effectivement le système est peu connu, mais surtout parce que l'analyse de pratiques professionnelles travaille sur de l'humain. Elle travaille sur de l'humain, non pas en tentant de modifier la personne directement mais en la conduisant vers plus de savoirs professionnels, savoirs qui induiront une meilleure adéquation au quotidien du monde du travail.

Revenons à la situation de tout professionnel qui se trouve confronté, et je pèse ce dernier mot, à une situation problématique. Quelles vont être ses réactions ? Dans la plupart des cas, il va vivre cette situation comme négative, dévoreuse de temps et d'énergie. Rarement il va considérer ce temps comme une offre, une possibilité de grandissement, d'expérience enrichissante. De ce fait, suivant l'histoire personnelle de cette personne, suivant la conjoncture présente, elle va réagir face à ce qu'elle considère comme une agression professionnelle dirigée sur sa personne selon deux schémas. Soit elle va se déprécier, et supporter cette souffrance en se protégeant par l'inaction, soit elle va contourner une éventuelle dépréciation, la masquer par des phénomènes de résistance. En tout état de cause, les difficultés professionnelles vont avoir un impact sur l'intime du sujet et non sur sa dimension professionnelle. La difficulté professionnelle perdue, n'est pas résolue. L'individu est déstabilisé, en situation de fragilité. Comment, lorsque l'on se déprécie, ou que l'on génère des résistances face à son environnement professionnel, peut-on trouver la force de demander à participer à un groupe d'analyse de pratiques professionnelles qui, naturellement vous est proposé par votre entreprise ou votre institution, instigatrice de votre souffrance ?

Comment faire pour rompre ce système et tenter une ouverture vers la résolution du problème ? A ce niveau, il semble incontournable de s'attacher plus à l'humain qu'à la situation problématique rencontrée dans l'exercice du travail. Car, une situation problématique ne reste pas à demeure une situation sans modalités de résolution. Par contre,

les situations humaines de dépréciation et de résistance limitent le dépassement du problème qui lui, s'auto nourrit et devient de plus en plus puissant. C'est aux acteurs d'avoir une action sur la situation. L'analyse de pratiques professionnelles est peut-être une réponse. Que permet-elle ?

Elle permet de mettre à distance une difficulté professionnelle. C'est en parlant de ce qui pose problème qu'on l'éloigne de soi. Mais elle permet aussi d'apporter un éclairage sur un objet. De ce fait, l'analyse de pratiques professionnelles tente d'objectiviter une situation en limitant la subjectivité de l'acteur par l'apport d'autres points de vue. Or, une fois encore, on se place du point de vue de la situation, de l'objet de l'étude. Que dire de l'humain ?

Je crois pouvoir affirmer aujourd'hui que la personne n'acceptera un dispositif d'analyse de pratiques professionnelles que si elle l'a librement et en tout état de cause décidé. Mais comment décider lorsqu'on se trouve en situation critique et que toutes nos forces sont mobilisées par les phénomènes de dépréciation et de résistance ? C'est en ce point que ma relative expérience de cette forme d'analyse peut m'apporter quelques éléments de réponse. Je dois reconnaître que j'ai connu des échecs dans la mise en place de groupes d'analyses de pratiques professionnelles. Je dirais plutôt des semi échecs. En effet, je ne me suis jamais hasardée dans l'aventure sans une formation solide, solide de la part des formateurs, mais certainement fragile en ce qui concerne la stagiaire que j'ai été. Que je sois plus explicite. La situation de départ d'un groupe d'analyse que j'ai co-mis en place posait, respectait et vérifiait les incontournables, à savoir, volontariat, assiduité, confidentialité et interdit du jugement. De plus, j'avais délibérément choisi de m'exposer par le récit d'une situation délicate et ce, afin de protéger les autres membres du groupe. A l'arrivée, en terme de situation finale, on peut résumer l'impression générale en ces termes : « oui, nous avons avancé, mais le problème n'est pas réglé ». Nous sentons bien qu'il s'agit là d'une évaluation en demi-teinte et certainement pas totalement satisfaisante.

Alors, si cela se passait avant de commencer ?

Effectivement, il y avait volontariat, mais que signifie être volontaire lorsque l'on ne sait pas véritablement ce qu'est l'analyse de pratiques professionnelles ?

Effectivement, il y avait promesse d'assiduité, mais quelle est cette assiduité promise lorsque des raisons fort entendables permettent de déroger à la promesse ?

Effectivement, il y avait confidentialité, mais comment avoir véritablement confiance en un étranger qui cadre ce temps d'analyse, et qui par essence même parce qu'étranger, peut potentiellement être dangereux ?

Tout se passe encore avant l'acceptation des règles de l'analyse de pratiques professionnelles, ce qui explique le titre de cet écrit.

« *Comment commencer avant le commencement ?* »

J'émettrais plusieurs hypothèses...

J'é mets l'hypothèse que tout être humain devrait avoir une meilleure connaissance de la pluralité des facettes de sa personne : celle de sa sphère intime, celle de sa sphère sociale, celle de sa sphère professionnelle...

J'é mets l'hypothèse que tout professionnel devrait avoir une meilleure connaissance de l'accompagnement professionnel.

J'é mets l'hypothèse que tout accompagnant professionnel devrait avoir une meilleure connaissance sur le comment faire avant le commencement.

Maintenant, je vais vous relater comment j'ai avancé sur ce chemin du comment faire avant de commencer, sans intention affichée, sans envisager même que j'allais trouver des bribes d'idées.

Récemment, une commande institutionnelle m'a permis de préparer des interventions auprès d'un public présentant un certificat interne de qualification. N'ayant d'une part aucune information si ce n'est deux mots sur ce que l'on attendait de moi, ni d'autre part aucune connaissance sur le public ciblé, si ce n'est l'état civil et la fonction de chacun, j'ai décidé de partir de ce dernier, de cet Autre, presque totalement inconnu, mais pas étranger. J'ai tenté de me décentrer et de me demander ce que l'Autre pouvait attendre de moi. C'est alors que j'ai bâti des contenus, susceptibles d'être refusés, modifiés, par l'Autre. Mais les contenus ne furent pas ma seule dimension de recherche. Je devais travailler ma posture. Comment percevoir l'Autre, objectivement en situation plus fragile puisqu'en attente de certification ? Ma posture devait forcément permettre à l'Autre d'éviter dépréciation et résistance pour préserver toutes ses forces en vue de l'obtention de l'objet visé : à savoir une réussite à la certification. C'est ainsi que lors de la première intervention, j'ai décliné mes propositions de contenus modifiables en instaurant un climat protégé. Pour ce faire, j'ai tenté de repositionner un éventuel échec dans sa sphère, à savoir la sphère professionnelle et non l'intime. Parallèlement j'ai tenté de définir un lieu d'asile, au sens étymologique du terme, à savoir lieu de protection. Ce lieu de protection avait comme dimension première la garantie de confidentialité des propos tenus. Ainsi donc tout un chacun avait la possibilité de s'essayer à prendre des risques sous la neutralité et la bienveillance d'un groupe tendant vers le même objectif partagé. L'expérience aurait pu ne pas s'avérer concluante. Toutefois, lors de notre deuxième rencontre, les membres du groupe, moi y comprise, auraient donné l'impression à un néophyte de se connaître depuis plusieurs années. Que s'était-il passé pendant la première séance, et surtout pendant le mois qui avait séparé les deux rencontres ? Peut-être des paroles, mais aussi des écrits par le début de toile de questions/réponses via courrier électronique entre nous tous. Toujours est-il que lors de la deuxième séance, il y a eu tentative de présentation orale par un membre d'une difficulté et tentatives par tous les autres membres d'élaboration de pistes de résolution. Au cœur de l'action, j'ai été tentée par la mise en place d'une véritable séance d'analyse de pratiques professionnelle, mais je n'étais pas persuadée que le temps était venu. Pour moi, il était encore trop tôt. C'est alors, en fin de séance qu'un membre du groupe, lors de l'évaluation des trois heures que nous venions de vivre, a regretté qu'il n'y ait pas eu suffisamment de rigueur à notre travail. Cette personne aurait souhaité revivre le même type de contenu, mais dans un cadre beaucoup plus formel en ce qui concernait les temps impartis ainsi que la régulation de parole. Tous les membres du groupe, qui visiblement n'avaient pas ou de manière erronée de connaissance de l'analyse de pratique professionnelle m'en demandaient les outils ! C'est décidé, pour notre troisième rencontre, je donne en entrée de séance "La Grille". Cette grille résume les différentes phases du déroulement d'une séance de Groupe de Formation à l'Analyse de Pratiques Professionnelles avec indications de temps pour la durée de chaque phase et informations sur les rôles respectifs de l'animateur, de la personne qui expose une situation professionnelle problématique, et des participants (pour de plus amples informations, ce document peut être consulté sur le site de son concepteur : <http://probo.free.fr> → Analyses de pratiques → Grille des phases du GFAPP).

Cette expérience tend à montrer qu'il y a de l'action avant le commencement, que l'action conduite tend à être efficace. Mais ce n'est pas parce qu'une expérience a donné un résultat positif que le schéma de cette expérience peut et doit être transféré à toutes les autres situations. L'hypothèse pourra se révéler juste au prix d'autres expériences conduites avec des résultats similaires.

C'est pourquoi, il semblerait intéressant en ce point de conduire une recherche avec enquête. Pour construire en amont cette enquête, on pourrait réfléchir à l'élaboration d'une liste la plus exhaustive possible des attentes de chacun rédigées sous forme de propositions.

A titre d'exemples, on peut citer :

« Avant de participer à un groupe d'analyse de pratiques professionnelles, il convient de :

- ❑ Connaître les éventuels futurs apports pour ma vie professionnelle
- ❑ Mesurer mes engagements de départ
- ❑ Bénéficier d'un accompagnateur formé
- ❑ ...
- ❑ ...
- ❑ (*votre proposition personnelle si elle ne correspond à aucune proposition déjà citée*)

La question posée aux personnes qui entreraient dans le cadre de l'enquête pourrait être :

« Pensez-vous que chacune de ces propositions préalables à la mise en place d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles est :

- inutile
- neutre
- intéressante
- valable
- obligatoire »

Il serait aussi intéressant de permettre à chacun d'élaborer par écrit une nouvelle proposition, et ce dans le cadre de l'enquête.

Mais allez- vous me dire :

« *Comment commencer avant de commencer le commencement ?* »...

La question peut se construire ainsi à l'infini, c'est vertigineux et peu aisé. Pourtant, je crois que c'est ainsi qu'un individu se construit. Il ne faudrait pas croire, de manière assez simpliste, mais rassurante, qu'on grandit de façon linéaire, voire même peut-être par paliers successifs. Non, j'ai l'impression qu'on grandit au travers d'un système très complexe dans lequel on est acteur. Une fois que l'on a compris, maîtrisé ce système, on se trouve plongé dans un nouveau système à appréhender avec notre connaissance du système antérieur que l'on va reproduire. C'est exactement ce que l'écrivain André Gide, dans son roman « Les Faux-Monnayeurs » a tenté de nous faire percevoir, à savoir la création littéraire du protagoniste reproduisant la création littéraire d'André Gide.

C'est donc en se demandant comment commencer avant le commencement qu'on parviendra peut-être à mieux installer l'analyse de pratiques professionnelles, l'objectif étant qu'elle soit efficace et au service de tous. Tel est l'état de mon cheminement. Néanmoins, je viens de percevoir qu'il y a toujours un avant avant l'avant et cela n'est que par le passage à l'écrit que j'ai pu mettre des mots sur cette perception.

Ainsi les perspectives d'avenir sont chargées, mais intéressantes :

« *Comment commencer avant le commencement mais en partant de l'humain et en utilisant l'écrit ?* »

Avec tous mes remerciements à ceux qui m'ont persuadée de l'intérêt du passage à l'écrit et qui m'en ont offert les moyens.

DÉBUT

▲
▲ ▲
site <http://probo.free.fr>