

DIFFERENCES ET SIMILITUDES ENTRE L'APPROCHE COACHING ET L'APPROCHE ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES UTILISANT LE GEASE COMME OUTILS D'INTERVENTION

Texte communiqué par

Francis KAFTEL¹

Juin 2003

Préambule

Opérant des accompagnements du type [coaching](#) hors Éducation nationale, j'ai dû m'interroger sur ce qui me rapprochait ou m'éloignait d'avec ma pratique d'animateur en analyse de pratiques professionnelles (APP). L'objectif de ce témoignage, au-delà de l'aspect informationnel, vise à permettre d'identifier pourquoi l'analyse de pratique professionnelle type GEASE² et le cadre induit par cet outil ne pourront, à mon avis, jamais faire déboucher sur une quelconque solution car il y manque deux dimensions essentielles. D'une part, une démarche cadrée, orientée et volontariste d'identification de problème. D'autre part, une non exploration d'un état désiré. Ce faisant, cette réflexion vise donc à rassurer ceux qui traversent une "zone d'inconfort" quand ils doivent assumer une identité de rôle où formation et conseils sont absents.

Des similitudes

- Il est rare qu'un contrat de coaching – qu'il soit individuel ou d'équipe - se fasse sur une base inférieure à 10 rencontres. C'est donc un accompagnement répété sur du moyen à long terme. Au sein de l'Académie d'Amiens, le maximum que j'ai pu animer a été de 4 séances étalées sur 5 mois.
- Le coach et l'animateur GEASE s'intéressent avant tout au processus, au sens, pas au contenu (même s'ils ne peuvent faire l'impasse de les identifier). En d'autres termes, ni le coach - qui souvent n'appartient pas au même domaine professionnel de compétence du coaché ou groupe coaché - ni l'animateur en APP ne font du disciplinaire (dans le cas de groupes interdisciplinaires).
- L'un comme l'autre visent à favoriser chez tous l'accès à plus de sens par rapport à ce qui se passe. Le coach possède un arsenal d'interventions pour, par exemple, creuser la recherche d'information, augmenter la compréhension, confronter, poser des protections ou des permissions) ; Sans doute l'animateur le possède aussi. Cependant, sa marge de manœuvre est plus limitée par le cadre de fonctionnement que lui impose le GEASE. Ce dernier étant son outil de base.
- Tous d'eux peuvent être amenés à donner des informations. Cependant, ils ne font pas de la formation au sens où leur objectif premier n'est pas de transmettre des contenus mais de créer les conditions d'appréhender davantage la "réalité" professionnelle de chacun et sa compréhension par élargissement (multiplicité) des points de vue exposés.
- Tous deux posent comme postulat que c'est l'autre qui détient le pouvoir de se transformer et d'agir.
- Tous d'eux posent le principe de la confidentialité et doivent accueillir la parole dans une attitude de respect sans aucune forme de jugement ou d'évaluation ; ils veillent à ce même respect par chacun.

¹ La présentation de ces points de vue n'engage que moi et non l'équipe ANAPRAT d'Amiens à laquelle j'appartiens, même si certains ont pu être déjà débattus au sein de notre équipe.

² Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives

- Tout coach qui se respecte s'engage à un maintien permanent d'un système de supervision et de contrôle de sa pratique par un tiers extérieur qualifié. Notre équipe ANAPRAT d'Amiens bénéficie de cette supervision.

Là où l'analyse coaching s'éloigne de l'analyse GEASE...

Le groupe

En coaching, sont regroupés tous les membres d'une même équipe qui fonctionne habituellement dans un cadre commun et ensemble. Ce groupe identifié (par exemple : de direction ou opérationnel) répond au sein de l'entreprise à des missions clairement énoncées. Alors que l'on rencontre plus souvent des groupes APP regroupant des personnes n'appartenant pas à une entité fonctionnelle ou géographique (comme pourrait l'être une équipe pédagogique, une équipe de direction d'établissement ou une équipe d'un bureau au sein d'une division du Rectorat).

Le questionnement du coach lors de la phase de «tâtonnement» des premières séances.

D'une façon simplifiée, un coach se doit de comprendre qu'elle est la situation de départ de l'équipe (ou de la personne) qu'il va accompagner (comparable à la phase 1 et 2 du GEASE – Cf. ci-dessous). Dans le cas d'un coaching individuel, il se doit de (faire) rechercher la situation désirée car c'est à partir de là qu'il lui sera possible d'aider la personne à identifier le problème (à condition qu'il existe bien !). De là, seulement, des pistes d'action pourront émerger. **En effet, il est habituel de rencontrer une démarche inverse où les solutions sont proposées, accueillies, discutées, alors même qu'aucun problème n'a encore été isolé ; avec pour conséquence possible la mise en place de solutions qui renforcent le problème !**

Cette phase de recherche d'objectif et d'identification du problème est une phase de tâtonnement à la fois pour le coach et le coaché. Elle peut durer plusieurs séances et le coach est préparé à cela. Il doit posséder cette capacité "d'attendre" et accepte de sortir d'une dynamique "d'urgence".

La démarche impliquée par le GEASE et ma "zone d'inconfort"

La phase 1 d'exposition n'est rien d'autre que le récit d'une situation de départ vécue (un événement) plus précisément cernée grâce à la phase 2 de questionnement. Certes, le cadre de perception de la situation peut s'élargir grâce à ce questionnement. Cette phase 2 n'interroge pas ce que la personne souhaiterait à la place (la situation désirée) et, par conséquent, empêche l'identification d'un problème. Comme je le faisais remarquer préalablement, la mise en lumière d'un problème réside dans ce passage entre la situation de départ et la situation désirée. Ce qui me paraît tout à fait intéressant c'est que, parfois, dans la phase 3 du GEASE où chacun parle à l'exception de l'exposant qui prend une position d'écoute – en plus des deux formulations d'hypothèses qui se retrouvent le plus communément en termes de «*pourquoi c'est comme ça*» (domaine des explications), du «*comment ça pourrait être autrement*» (domaine des résultats), apparaissent - mais pas si souvent et pour cause - des hypothèses du type «*voilà comment j'ai déjà fait*». Dans ces cas là, les personnes rentrent dans le domaine des solutions sans savoir ou fait identifier préalablement quel était le problème. Il m'est souvent arrivé d'avoir eu envie de stopper la personne à ce moment précis (mon identité de rôle de coach rentrant en conflit avec mon identité de rôle d'animateur APP). Ce que je n'ai jamais fait simplement parce que les enjeux des APP sont aussi ailleurs (cf. synthèse, ci-dessous). Prenons un exemple grossièrement simple : un enseignant raconte que ses élèves bavardent et que ça l'énerve. Ceux qui vont rentrer dans les solutions sans avoir identifié le problème vont, par exemple, proposer des moyens pour faire taire les élèves (dialogue, rappel à l'ordre, sanctions...). Pourtant, au point où en est l'analyse, aucun problème n'est encore identifié. J'aurais envie de répondre à cet enseignant «*et alors ?*» (avec les précautions d'usage pour ne pas le confronter "brutalement"). Nous ne savons pas si le problème c'est, par exemple, de trouver des moyens de rester calme dans ces mêmes conditions de bavardages, de trouver des moyens d'être toujours aussi efficace dans son enseignement malgré ces bavardages, de... Nous ne savons pas si ce qui

pose problème est chez les élèves, chez l'enseignant, chez l'institution... De l'identification d'un problème dépendra la cohérence d'une proposition de "pistes d'action".

Synthèse

Aidons-nous vraiment à y voir plus clair en analyse de pratiques professionnelles avec le GEASE. Rien n'est moins sûr. En tout cas pas comme nous pourrions l'imaginer. Certes, le cadre de perception de la situation exposée s'élargit. Certes, le nombre des champs possibles d'exploration peut augmenter. Certes, des principes d'action peuvent s'installer liés à l'écoute, à la prise de parole, aux techniques de questionnement. Tout comme peuvent s'installer des attitudes internes de bienveillance et de neutralité. Certes, le partage d'expérience peut faire sortir chacun de son isolement et peut-être faire du bien. J'en oublie sans doute. Il me suffirait de me replonger dans les nombreux échanges de la liste³ de co-formation à distance d'animateurs de groupes d'APP à laquelle j'appartiens depuis quelques mois pour faire le point sur ce que peut apporter un GEASE ou toute forme d'APP qui lui ressemble. Et, cependant, quand des pistes d'action sont évoquées (en phase 3), elles ne se construisent que sur l'hypothèse de départ de l'existence d'un problème dont la réalité n'est pas vérifiée. Et ceci, d'autant plus qu'à ce moment précis de cette phase 3, le protocole interdit tout échange avec l'exposant. **Finalement, cette phase 3 d'émergence, de production, donne une impression extérieure assez "chaotique" du tout azimut.** L'animateur est placé, finalement, dans une position où, de toute façon, tout est "bon" à prendre sans que personne ne sache pour qui ou pour quoi (pourquoi). Il est donc particulièrement compréhensible que beaucoup de formateurs, placés trop rapidement dans cette situation d'animateur APP, éprouvent une zone d'inconfort, voire de flottement ; à la fois la cohérence perd de sa force tandis que la fonction nourricière du formateur classique n'est plus sollicitée comme elle peut l'être habituellement. Le GEASE ne peut offrir, et l'animateur doit en avoir conscience pour se sentir à l'aise, que des pistes "à l'aveugle".

Conclusion

Le GEASE est un outil d'analyse intéressant ; je l'utilise et je le défends. Malgré tout, il me semble clair qu'il possède ses propres limites dont chacun gagnerait à prendre conscience pour son animation. D'une façon plus générale, l'analyse de pratique professionnelle élargirait son potentiel d'efficacité (devrais-je dire de cohérence ?) si elle orientait aussi ses outils pour questionner le «*vers quoi je veux aller*» et, par voie de conséquence, l'identification effective d'un problème. Un nouveau repositionnement s'opère. En effet, le GEASE se centre sur une situation. Se recentrer vers l'identification d'un problème obligerait que se reconnecte l'individu et SA RELATION avec la situation qu'il expose. Voilà une perspective qui placerait l'APP entre une animation du type Balint et celle d'un GEASE.

Pour finir, un clin d'œil amusé mais absolument pas ironique – en tout cas pour ce qui me concerne - sur ces derniers mois d'échanges centrés sur le rôle de l'animateur APP. Il a été beaucoup question de leurs difficultés. Beaucoup de témoignages sur ce que chacun faisait de son côté. Il me semble que nous, membres de cette liste, éprouvions la même difficulté d'identification évoquée. En effet, l'exposé d'une difficulté reste du domaine appartenant à une situation présente. Dire ce que chacun fait c'est déjà rentrer dans le domaine des solutions. **OUI, MAIS ALORS OU EST LE PROBLEME ?**

DÉBUT

▲
▲ ▲
site <http://probo.free.fr>

³ Liste gfapp@cru.fr