

Analyse des pratiques professionnelles

La supervision est un accompagnement à partir de la pratique concrète.
Elle est indiquée pour tous les professionnels qui doivent assumer des relations :
d'aide, thérapeutiques ou de coaching.

DÉFINITION :

L'analyse des pratiques professionnelles est organisée dans un cadre institué de formation. Elle implique les professionnels qui exercent des métiers ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de la santé, l'entreprise...).

Ces professionnels participant à un dispositif de ce type sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles.

Cette élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, s'inscrit dans une certaine durée et nécessite la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif en lien avec des références théoriques affirmées.

La mise en résonance des expériences, des interprétations et des ressentis des différents participants, les prises de conscience suscitées par un questionnement attentif des uns et des autres activent du « faire ensemble ».

On peut parler de différentes façons de sa pratique professionnelle. Il est possible d'en parler de façon impersonnelle. Les situations sont alors décrites de manière technique et avec distance. Il est également possible de parler de sa pratique en s'engageant. L'analyse de pratiques cherche à faire surgir cet autre registre, l'intersubjectivité est donc au cœur de l'APP.

Le travail d'analyse est à la frontière entre la formation professionnelle et la formation personnelle. Il ne consiste pas à apporter une réponse précise et unique à un problème particulier. L'analyse aide à la décision et permet de rompre la solitude professionnelle. Elle participe au processus identitaire.

La visée du changement concerne autant les collectifs de travail que les personnes. Il est difficile de distinguer le changement personnel et le changement collectif. Travailler sur le changement collectif revient en outre à modifier l'attitude personnelle de chacun.

LES EFFETS DE L'APP SUR LES PROFESSIONNELS

- Favorise la capacité d'expression de soi, de ses émotions, de ses besoins, de ses ressources et de ses limites.
- Autorise à considérer que demander et donner du soutien sont des actes professionnels adaptés et non des signes de faiblesse ou de gentillesse.

- Accroît les compétences relationnelles et la capacité à travailler avec autrui.
- Crée l'habitude d'une démarche réflexive continue qui favorise l'auto observation et la prise de distance.
- Suscite chez le professionnel une réflexion dans l'action et sur son action, qui lui permet d'adapter sa pratique aux besoins des clients et de l'établissement et d'accroître l'efficacité de ses actions.
- Permet aux professionnels d'accueillir le contenu émotionnel de leurs réactions et de les gérer de façon adaptée.
- Développe une bonne confiance en soi, ingrédient essentiel au maintien de la motivation au travail et à la production d'un travail de qualité.
- Aide à construire l'identité professionnelle grâce à la pratique d'un questionnement professionnalisant
- Une spécificité de l'APP est peut-être de déculpabiliser les professionnels car elle est amenée à comprendre que les « empêchements à faire » ne sont pas tous liés à des questions de compétences individuelles mais aussi à des dysfonctionnels collectifs et institutionnels.

LES EFFETS DE L'APP SUR UNE ÉQUIPE

- Une équipe va pouvoir développer son autonomie dans son environnement institutionnel parce qu'elle le comprend mieux et peut donc gagner en liberté d'action. L'analyse des pratiques permet de déchiffrer l'institution ou l'entreprise et de se situer.
- L'équipe élabore ses interrogations et ses modes d'action par rapport aux partenaires ou à la hiérarchie et développe sa capacité stratégique d'anticipation, de proposition, d'élaboration de marges de manœuvre, etc.
- Le travail de groupe permet de construire des compétences collectives qui faciliteront le travail collectif futur.
- L'APP cherche à responsabiliser les individus et les équipes en ce qu'ils ne peuvent plus se contenter de se plaindre. Certains éléments institutionnels qui perturbent la pratique sont identifiés, dès lors les personnes ou les équipes doivent effectuer des choix qui peuvent engendrer une prise de risques ou des remises en question.

Limites entre professionnel et personnel

L'analyse des pratiques n'explore pas l'histoire individuelle d'une personne. Les interprétations sur la personnalité des professionnels, l'exploration de la vie personnelle et de l'intimité de chacun, les jugements de valeur sont donc bannis. L'analyse de pratique est centrée sur la situation exposée.

Certaines manifestations qui peuvent faire peur aux participants, comme les pleurs ou l'expression forte d'une émotion, ne sont pas synonymes d'un problème psychologique. L'émotion, qui se manifeste chez une personne par des pleurs, fait partie de la vie quotidienne. Elle a essentiellement besoin d'être accueillie sans jugement et soutenue par l'intervenant.

Aucune décision relative aux modes de fonctionnement n'est prise dans les groupes d'analyse de pratiques ; on cherche avant tout à comprendre les situations, il s'agit d'un travail de type réflexif. À la suite de ces séances, des points peuvent être traités par les professionnels et les responsables de l'établissement.

Un champ a-hiérarchique

Les participants dévoilent leurs difficultés et expriment des choses qui ne se disent pas dans le cadre d'un rapport hiérarchique et institutionnel. Il faut donc penser le dispositif dans un champ a-hiérarchique. L'APP n'est pas un groupe de régulation institutionnelle, elle n'a pas pour but de régler des conflits.

La liberté et la sécurité des participants

La confidentialité est importante et chacun doit savoir que ce qu'il dit ne sera pas utilisé ailleurs.

Le climat du groupe est fondamental. Les personnes doivent être protégées des attaques verbales ou physiques, du mépris, des jugements, des « tu devrais faire », etc. On demande à chacun un positionnement constructif et non agressif vis à vis des personnes qui exposent des situations et s'exposent par le fait même. L'intervenant joue un rôle essentiel dans cette mise en sécurité du groupe.

L'APP se fonde sur un questionnement rigoureux et sans complaisance, dans un cadre de confiance, de respect, de sympathie, de tolérance et de solidarité. Les personnes doivent se respecter dans ce qu'elles sont et dans ce qu'elles disent. L'analyse produit de l'intelligence, de la chaleur humaine et une confiance mutuelle accrue.

La personne qui expose une situation ne doit pas nécessairement répondre à toutes les questions posées par les autres participants, encore moins se justifier ou se défendre. L'important pour elle est, grâce aux questions qui lui sont posées, d'approfondir sa réflexion tout en restant elle-même.

Le fonctionnement du groupe repose sur l'engagement de chaque participant à s'impliquer personnellement dans des analyses de situation. Personne ne peut durablement rester en position de spectateur/observateur.

LE CADRE PRATIQUE

Les participants :

Un nombre réduit de professionnels (6 à 15) participe aux séances d'APP, ce qui permet l'expression individuelle ainsi que l'approfondissement des problèmes abordés.

Le rythme et la durée :

L'APP est une activité réflexive non opérationnelle au sens où elle ne sert pas à régler des questions pratiques ou fonctionnelles immédiates. En conséquence il n'est pas nécessaire que la fréquence soit élevée. Un temps de 3 à 6 semaines entre les séances est adéquat. Il permet l'assimilation des échanges et la consolidation des changements de représentation.

Une séance peut durer de 2 à 4 heures, en fonction du nombre de participants.

Le lieu :

L'APP se déroule symboliquement et concrètement dans un espace institutionnel repéré comme tel. Il est important que l'APP soit bien perçue par tous comme une activité professionnelle à part entière.

La salle de travail répond à des conditions de disponibilité, de confort, de tranquillité et de discrétion correctes.

Les échanges dans le groupe :

Le cadre est un dispositif groupal. Les membres du groupe doivent ainsi tous se voir dans la salle où ils se réunissent.

En outre, quand une personne intervient, elle s'adresse au groupe et non à une seule personne, afin d'éviter les prises à parti ou les prises à témoin personnelles.

La présence :

La régularité de présence aux séances d'APP est nécessaire pour que la confiance du groupe puisse se construire et qu'une continuité de travail puisse s'y effectuer. La personne choisit de s'y engager pour une année à moins que le dispositif n'ait été rendu obligatoire.

L'obligation présente l'avantage d'intégrer tous les acteurs à la démarche avec en retour le risque d'avoir potentiellement des participants qui font de la résistance passive et freinent le groupe. Le libre choix garantit l'engagement mais il crée des équipes à 2 vitesses avec les risques de conflit qui en découlent.

Le contenu :

L'APP doit faciliter les échanges entre participants sur les attitudes manifestées dans les activités professionnelles. Il n'est donc pas question d'apporter des solutions extérieures au groupe, ni d'imposer de telles solutions.

Le groupe a une dimension " auto-théorisante ". Le groupe peut proposer des théories ou des formalisations qui paraissent utiles à un moment donné. La capacité du groupe à générer du sens est utilisée. L'intervenant évite de transmettre son propre système de valeur.

RÈGLES POUR FAVORISER L'EXPRESSION ET L'ENGAGEMENT

CONFIDENTIALITÉ :

ce qui s'échange et ce qui se vit de personnel dans le groupe n'est pas retransmis à l'extérieur.

ENGAGEMENT :

parler en son nom propre, dire JE, assumer ses prises de position, être assidu et à l'heure, apporter des situations qui interrogent.

RESPECT DES PERSONNES :

non jugement, droit à la différence, contrôle de l'agressivité.

ECOUTE :

attention, reformulation, questions pour mieux comprendre, attente avant interprétation et prise de position.

DROIT À L'ERREUR ET À L'IMPERFECTION :

l'apprentissage c'est essayer, oser, tâtonner, réfléchir à haute voix, dire ce qu'on ne comprend pas...

DROIT À VIVRE ET À EXPRIMER DES CHOSES CONTRADICTOIRES ET AMBIVALENTES :

capacité à oser regarder simultanément les choses sous plusieurs points de vue, sans simplifier prématurément.

PARTICIPATION ACTIVE :

demander ce dont on a besoin, prendre la parole, être vraiment présent et centré sur le sujet, faire des propositions pour améliorer le fonctionnement du groupe.

ESPRIT POSITIF :

chercher à faire avancer les choses, faire des critiques constructives.

HUMOUR, DÉTENTE, BIEN-ÊTRE :

prendre soin du groupe et de soi-même, avoir du plaisir à vivre cette expérience en groupe.