

# Des groupes d'accompagnement et d'analyse de pratiques

Anne CHEVALIER  
Formatrice CGé – Ex-enseignante

Dans la structure classique de l'organisation de l'école, chaque enseignant se retrouve seul face à sa ou ses classe(s) pour leur donner un certain nombre d'heures de cours attribuées.

Dans le fondamental, depuis plusieurs années, le temps officiel de travail inclut 100 minutes de concertation par semaine de classe. Chaque école est libre d'organiser ce temps comme il l'entend ; le plus souvent, ce temps est prévu par niveau ou cycle et est consacré à l'organisation de diverses activités. Dans le secondaire, la seule obligation est de participer aux conseils de classe, généralement en fin de trimestre pour statuer sur l'échec ou la réussite.

Tout le reste du travail individuel et collectif est laissé à la libre appréciation des enseignants et des équipes et se gère sur base volontaire ou se négocie durement. Rien n'est prévu pour accompagner les enseignants, seul ou en groupe, afin de faire face aux multiples difficultés et réflexions suscitées par le travail quotidien ainsi que l'évolution du public et de la société.

Cette quasi-absence de travail collectif, particulièrement au niveau du secondaire, est le lieu de dysfonctionnements importants surtout pour les élèves en difficultés. Sans concertation entre les enseignants, les élèves peuvent esquiver les confrontations et les enseignants, se renvoyer la responsabilité d'un professeur disciplinaire à un titulaire et du titulaire à l'enseignant de remédiation... Ce manque de concertation, dans une école qui a encore pour mission de sélectionner, est donc porteur d'inégalités. Cet état de fait est décrié par de nombreux acteurs de l'enseignement et nécessiterait, pour y remédier, un changement de paradigme du métier (fonction de l'enseignant, temps de présence à l'école, rapport au savoir, etc.)

Sans attendre ce grand soir, CGé, comme bien d'autres, accompagne et forme les enseignants en s'appuyant sur un travail collectif autour de

situations vécues par les professionnels. Au-delà des très nombreuses formations animées depuis des années, CGé a eu l'occasion d'accompagner une dizaine de groupes d'enseignants demandeurs d'un accompagnement collectif.

Un certain nombre de ces accompagnements ont rassemblé des enseignants débutants d'une même école secondaire à la demande de leur direction dont la motivation était de permettre à ceux-ci d'avoir un lieu de parole et d'analyse de leur pratique. Certains directeurs l'annoncent clairement : ils veulent éviter le rapide découragement des nouveaux enseignants et lutter contre le « turn-over ».

À côté de ces demandes extérieures, CGé a pris l'initiative de proposer des Groupes d'Accompagnement et d'Analyse de Pratiques (GAAP) ouverts à des enseignants de tous niveaux. Lors d'une première expérience, les destinataires étaient des enseignants débutants. Ces groupes, actuellement ouverts à tous, se situent, du point de vue de la forme, entre l'intervision et la supervision. Ils ont de l'intervision, la dimension collective ainsi que le croisement des regards des pairs et de la supervision la présence d'un garant extérieur porteur d'une certaine expertise.

La suite de cet article présente et analyse notre expérience de ces groupes d'accompagnement.

## **Le cadre**

À l'exception d'un groupe, les rencontres ont eu lieu le mercredi après-midi, 5 à 6 fois sur une année scolaire, donc en dehors des heures de cours pour des séances de deux heures et demie. Nous avons fait une fois l'expérience d'un groupe qui se réunissait au sein d'une même école le vendredi en fin de journée avec la dernière heure de cours libérée. Le groupe est accompagné par un formateur de CGé et rassemble entre 4 et 8 participants.

Suivant les situations, un engagement pour l'ensemble des séances d'une année ou pour trois séances consécutives est demandé afin de pouvoir assurer un certain suivi.

Quand le groupe de supervision rassemble des enseignants d'une même école au sein de celle-ci, la participation est gratuite et les frais d'animation sont assumés par l'école. Par contre, lorsque les groupes sont organisés à l'initiative de CGé, une participation financière modeste est demandée.

Dans tous les cas de figure, il est essentiel que les participants s'inscrivent sur base volontaire. Ce principe est évident lorsque le groupe est constitué à l'initiative de CGé. Il est par contre plus difficile à contrôler pour les groupes au sein d'une même école. C'est un des aspects que nous négocions avec la direction.

## **Les règles du groupe**

Une des missions essentielles de la personne qui accompagne le groupe est de garantir la sécurité de chacun. Cela passe par la mise en place et le respect de règles. Voici, à titre d'exemple, celles que nous proposons dans le cadre des GAAP. Elles sont très proches de ce que nous présentons lors des formations. Elles concernent tous les acteurs donc aussi l'accompagnateur.

### *Règles de protection :*

- Ponctualité : chacun-e s'engage à respecter l'horaire prévu.
- Présence et participation : chacun-e s'engage à participer à trois séances minimum et à prévenir en cas d'absence ou de retard.
- Confidentialité, discrétion : ce qui est dit dans le groupe relativement à des personnes appartient au groupe et n'est pas rapporté ou discuté à l'extérieur.

### *Règles de parole :*

- L'attitude fondamentale est l'écoute sans jugement de la parole de l'autre.
- Chacun-e est expert-e de sa propre expérience et s'exprime en « je ».
- La parole est demandée ; une fois celle-ci reçue, chacun-e parle de manière brève et concise sans être interrompu.
- Chacun-e parle sans chercher à convaincre, à défendre son point de vue, à imposer ses idées ; sans vouloir non plus voler au secours des autres ni chercher à résoudre leurs problèmes.

L'explicitation des règles et l'accord du groupe par rapport à celles-ci sont essentiels pour la création d'un climat de confiance.

### *La méthode*

Le principe fondateur des rencontres a toujours été de s'appuyer sur l'analyse collective d'incidents critiques didactiques ou disciplinaires vécus par les participants. L'animation et la grille d'analyse ont pu varier selon les temps et les lieux.

Les questions essentielles de la méthode sont les suivantes :

- Comment fait-on émerger les situations ?
- La ou lesquelles travaille-t-on en séance ?
- Comment travaille-t-on collectivement autour de la situation choisie ? Quel est l'apport de chacun (participants et animateur) tout en veillant à la protection du porteur de récit ?
- Comment conclure ?

Au fil du temps, nous avons mis sur pied une méthodologie qui permet réellement de s'appuyer sur les besoins et l'expérience des participants. Elle s'est inspirée de différentes grilles d'analyses telles que la grille d'entraînement mental ou de résolution de problèmes (voir – juger – agir) et peut se ramener à une procédure simple, mais rigoureuse. En voici les différentes étapes.

### *Poser le problème*

- En début de séance, chaque participant évoque une situation qu'il est prêt à mettre au travail. Le choix du récit qui sera analysé ce jour-là se fait à l'aide d'un vote des participants auquel l'accompagnateur ne participe pas. Au fil de l'année, on veillera à ce que les différentes personnes aient eu l'occasion d'apporter un récit.

- Le porteur du récit choisi expose l'ensemble de la situation avec détails en veillant à décrire les faits sans interprétation ni jugement. Les participants peuvent poser des questions de clarification.
- On conclut cette phase en demandant au porteur de formuler sa question/préoccupation.

### *Analyser la situation*

- Chacun des participants prend la parole à tour de rôle en livrant son point de vue sans jugement à partir de ce qu'il a entendu. Il n'y a pas de possibilité de réaction immédiate de la part des personnes du groupe. L'animateur termine le tour en donnant son point de vue. Il peut, à ce moment-là, rebondir sur ce qu'il a entendu précédemment et proposer l'un ou l'autre éclairage théorique.
- Le porteur réagit à ce qu'il a entendu lors de ce premier tour en précisant ce qui le rejoint ou pas. À ce stade, il est intéressant de voir si la façon de poser le problème s'est déplacée.
- On fait ensuite un deuxième tour sur le même modèle que le premier, ce qui permet à chacun d'avoir une nouvelle parole alimentée par celles des autres.

### *Envisager des pistes*

- Il s'agit dans un premier temps de rechercher collectivement le modifiable. Qu'est-ce qui peut être fait ? Sur quoi agir ? Quelles sont les options possibles ?
- Le porteur écoute les pistes proposées par les autres puis identifie les options qui lui paraissent pertinentes, les voies à explorer. Il en fait part au groupe qu'il tiendra éventuellement informé des effets lors des prochaines séances.

Comme il s'agit avant tout de croiser les regards et non de se mettre d'accord sur une stratégie, il n'est pas besoin de débattre. Les différents points de vue peuvent coexister, le porteur fera le tri dans ce qui est pertinent pour lui.

## **Le contenu**

Les attentes des participants avant de commencer ce type de travail sont multiples et variées. Il est donc important d'être explicite sur ce que l'accompagnement tel que nous le concevons ici peut apporter. L'objectif principal est de croiser les regards de pairs sur une difficulté précise, de multiplier ainsi les éclairages. Il n'y a aucune obligation d'être d'accord, ni sur l'analyse ni sur les pistes à envisager.

Avec les enseignants débutants, les récits portent principalement sur des problèmes d'indiscipline d'un groupe ou d'un élève. Les enseignants plus chevronnés ont plus de mal à s'appuyer sur un récit concret et souhaitent souvent traiter de problématiques plus générales liées au fonctionnement de l'institution. Assez paradoxalement, il est très rare qu'un enseignant aborde le problème par le biais pédagogique en présentant une situation de cours qui n'aurait pas bien fonctionné.

## Les bénéfiques

De façon générale, les participants expriment une grande satisfaction d'avoir pu partager, en toute confiance, une ou des situations préoccupantes. Rien que de déposer le problème dans un groupe, sans se sentir jugé, est un bénéfice essentiel de l'exercice. Le tour de table qui permet à chacun de partager son point de vue sur la situation permet au porteur de récit de petit à petit changer de regard sur l'incident avant d'envisager des solutions.

Très souvent, une situation apportée par un participant rejoint les autres d'une façon ou d'une autre. L'analyse et la recherche de solutions réalisées collectivement permettent de sortir d'une représentation du métier où chacun doit se débrouiller seul comme il peut pour aller vers le partage ou la co-construction de gestes professionnels. C'est là que la représentation du métier commence à changer. Le fait que l'accompagnateur soit une personne qui n'a aucun lien institutionnel avec les participants permet une grande liberté de parole, de pensée et d'action.

D'un point de vue collectif, la participation à un groupe d'analyse de pratiques permet de sortir de la logique individuelle de l'enseignant-artisan, seul responsable devant son groupe-classe. Le travail en équipe prend ici tout son sens. De plus en avançant sur ce chemin, se créer peu à peu une nouvelle éthique de la corporation enseignante, mieux inscrite dans le monde contemporain.

## Les points de vigilance

D'une façon générale, la régularité sur une année scolaire est une des difficultés principales, quel que soit le mode d'organisation. La plupart de ces groupes s'étiolent avec le temps. C'est la raison pour laquelle nous avons introduit la possibilité d'un engagement pour trois séances.

Les conditions indispensables pour que ce type de groupe puisse se mettre réellement au travail sont le volontariat et la confidentialité. Il faut que les enseignants puissent choisir de venir ou non et que leur parole soit libre et protégée durant leur participation. Cela demande qu'il n'y ait en tout cas pas de relation hiérarchique entre les participants. Ceci étant dit, dès que le travail se fait au sein d'une école, ces conditions sont fragilisées. Même si la participation est volontaire, la direction sera informée de la présence, ou non, des participants. Et même si les discussions sont confidentielles, il sera difficile au sein d'un même établissement de continuer à agir comme si on ne savait rien de telle ou telle situation. On peut donc dire que seule la formule hors institution scolaire est réellement garante de ces conditions, mais cela n'empêche pas d'organiser ces groupes au sein d'une école en étant conscient et explicite sur les limites de ce type d'organisation.

### Conclusion

Ce type d'atelier ressemble à du travail de fourmi. Comme celui des enseignants. Ce sont de petits changements mis côte à côte qui font avancer. Sans doute l'effet miroir est-il trop fort pour bon nombre d'enseignants qui ne viennent pas dans ces groupes. Ils craignent de se voir au travail sous un jour qui ressemble trop à celui de leurs élèves en difficulté. Ils ne peuvent s'identifier à cette démarche, eux qui ont réussi, eux qui savent aujourd'hui. À quand l'enseignant qui doute ?