

Guide Pratique & Méthodologique

De la mise en place de sessions d'Analyse des pratiques au sein d'un établissement ou service



Edito

Pour un responsable d'institution, de nombreuses questions se posent lorsqu'il s'agit de porter un projet de groupe d'analyse des pratiques ou de supervision d'équipe.

Ce guide pratique et méthodologique apporte quelques réponses. Il vous est offert par le [Portail de l'Analyse des Pratiques](#) et les praticiens qui ont participé à sa rédaction. Nous l'avons voulu riche et diversifié tant au niveau des approches que de son contenu.

Vous y trouverez des conseils, des pistes de réflexions et des exemples quant aux différentes étapes de la mise en place d'un dispositif d'analyse des pratiques, depuis la réflexion préalable jusqu'au bilan des actions et de leurs effets..

Souhaitant qu'il vous soit utile

Manuel AGUILA
Fondateur du [Portail de l'Analyse des Pratiques](#)



SOMMAIRE

Introduction	3
Enjeux de l'Analyse des Pratiques	3
Les préalables du dispositif	4
Produire du changement dans les pratiques avec l'APP	4
Un travail de développement dans la répétition des séances	4
Un travail de confiance qui implique une relation de confiance avec l'intervenant	5
Un travail de confiance au sein de l'institution	5
Confidentialité	5
Le Cahier des charges	6
Les Objectifs des séances	6
Règles, Cadre, Restitution...	8
L'analyse des pratiques et le cadre tripartite voire quadripartite : Direction - Encadrement - Équipe - Intervenant	8
Les Règles du jeu du travail groupal	9
Compte Rendu et Bilan	10
Le rendu compte à la Direction et à l'Encadrement	10
Evaluation dans le cadre de la formation professionnelle	11
Approches, Méthodologie & outils	11
Des approches diverses	12
Exemple: L'approche Clinique Sociale	13
Méthode & outils	13
La recherche de prestataires	13
Comment trouver un intervenant et/ou formateur	13
Le Portail de l'Analyse des Pratiques	14
Contractualisation et financement	14
Un financement au titre de la formation professionnelle	15
Le Tarif des sessions d'Analyse des Pratiques	16
Le Déroulement d'une séance - Exemple	17
En guise de conclusion	19
Les Rédacteurs du Guide	21

Introduction

Enjeux de l'Analyse des Pratiques

Points clés : La mise en place de séances d'analyse des Pratiques répond en général à : **1** - des exigences des tutelles. **2** - des nécessités éthiques et cliniques. **3** - une indispensable mise en cohérence et en synergie de l'action des professionnels.

En posant les bases de l'analyse des pratiques, les praticiens qui contribuent à ce guide ont pour but de rendre compte du Vivant. Les approches, les dogmes, la théorie, la clinique ou les méthodes guident une démarche, donnent des repères. Mais ce qui se passe dans une institution quand un dispositif d'analyse des pratiques y est ouvert a des effets pour les professionnels, pour le groupe constitué, l'institution et ses représentants, et indirectement pour les usagers, les patients ou résidents. Ces effets ne sont pas prévisibles, aussi cette incertitude s'inscrit dans le but d'un dispositif d'APP.



La quasi généralisation de dispositifs d'analyse des pratiques et de supervision en institution, si elle répond aux recommandations des tutelles et participe de l'exercice professionnel, vient soutenir des enjeux que nous présentons brièvement.

Du point de vue de l'institution, il lui faut répondre aux recommandations des tutelles, et aux enjeux des usagers. La place qui leur est donnée ne se résout pas à quelques protocoles de prise en charge, même si ceux-ci encadrent les pratiques et les actions. La question posée est éthique : une prise en charge s'engage de par la responsabilité et de la singularité, de par le lien entre un ou des professionnels et un usager, une famille.

Elle a pour effet de transférer une charge psychique et psychosociale aux professionnels. D'un côté, il y a une montée des exigences, par exemple celle de la normalisation du handicap en milieu ordinaire. D'un autre, les facteurs de désocialisation et de dé-liaison se sont accentués par les crises économiques et leurs effets sociaux. Aussi ce que la société n'a pas capacité à réguler ou à régler, les institutions d'accueil sont chargées d'en absorber les fractures.

Du point de vue des salariés, et donc de l'exercice professionnel, les situations de prise en charge, la nature du lien à l'autre interrogent souvent le cadre, avec une réalité pluridisciplinaire entre des professionnels qui, par les différences des métiers, ont un lien à multiples facettes avec un même usager, ou une même famille.

On comprend alors que la conjonction de ces réalités institutionnelles, cliniques et du lien puissent trouver un espace de parole et produire un travail groupal, dans lequel la personne sociale et le sujet désirant qu'est un professionnel puisse revisiter sa pratique, recevoir et donner du soutien à ses collègues, donner de la robustesse et de la contenance au travail d'équipe, dans le contexte complexe de la prise en charge de l'utilisateur et de son évolution.

Texte proposé par [Marc Lasseaux](#), Praticien et psychanalyste

Les préalables du dispositif

Points clés : 1 - En faire un projet collectif. 2 - Accepter pour l'équipe et le management de sortir des zones de confort. 3 - Développer la qualité des relations et la confiance. 4 - Clarifier les espaces et les concepts 5 - Réfléchir aux modalités de la confidentialité.

Produire du changement dans les pratiques avec l'APP



Souvent cet objectif – Quelque soit le changement désiré – renvoie à l'image d'une entrée / sortie dans une boîte noire que serait le groupe d'APP. Un professionnel y entre un temps et en ressort transformé. Or l'APP permet de prendre de la distance et d'initier une co-réflexion sur les pratiques, entre pairs. Ce qui signifie que l'APP en soit n'est pas suffisante pour produire du changement: le changement visible, concret (la compétence) aura lieu en situation, dans l'organisation du travail à condition que celui-ci le permette¹. Vouloir produire du changement, c'est accepter que le

changement ne se produise pas forcément dans la forme que l'on attend. Faire réfléchir les professionnels sur leur pratiques, ce n'est pas en « faire des moutons » mais au contraire des êtres questionnants, chahutants parfois. La première ligne de management peut s'en apercevoir en ressentant les ondulations, peut-être des remous, ou voir de l'impertinence dans les changements recherchés. Ces effets sont d'autant plus fortement ressentis négativement que l'APP reste pour eux un objet mystérieux pour ce niveau de management.

" Suis-je en train de mettre en place de l'APP ou sommes nous en train de mettre en place de l'APP ? "

De l'importance que l'APP soit un projet collectif (directeur, CDS Cadre De Santé, équipe(s)). Les CDS craignent-ils ces espaces où leurs collaborateurs pourraient « dégoiser » sur eux ? Ont-ils déjà eu des expériences d'APP (pour leur équipe, pour eux) ? Ces espoirs et ces craintes sont-ils parlés ? L'APP peut apporter beaucoup aux participants mais peut aussi avoir, in fine, un effet négatif sur ceux qui sont à l'extérieur. Ce qui veut dire que l'organisation se retrouve avec des professionnels en mouvement dans une organisation plutôt craintive, qui n'offre pas le jeu nécessaire à l'accueil de changements en cours.

Un travail de développement dans la répétition des séances

Inutile de vouloir faire un bilan dès la première séance, l'APP vise notamment le développement d'une compétence : la réflexivité c'est-à-dire la capacité de pouvoir se regarder faire dans l'activité. Pour cela il est nécessaire de passer par un temps de revisite de l'expérience *après* l'expérience – distanciation après l'expérience – afin de viser le développement de la capacité à pouvoir se regarder agir *dans*

¹ Pour devenir compétent, il est nécessaire d'acquérir trois pouvoirs : la « capacité à », « l'autorisation à » et la « marge de manœuvre ou mobilité à » (je suis capable d'ouvrir une fenêtre, j'ai l'autorisation à ouvrir la fenêtre mais la fenêtre est inatteignable d'où je suis et sans échelle.



l'expérience – distanciation dans l'expérience. Il faudra un minimum de réitération de séance pour tirer un premier bilan avec la direction.

Un travail de confiance qui implique une relation de confiance avec l'intervenant

- ❖ Suis-je prêt à rencontrer l'intervenant ?
- ❖ L'intervenant est-il prêt à rencontrer le commanditaire ?

Dans mes premiers contacts, ai-je le sentiment d'être en relation avec une personne fiable : respect de rendez-vous / traitement de la demande / distanciation par rapport à l'intérêt financier / personnalisation de la demande / question sur le contexte / l'équipe / les métiers / l'historique APP / le climat... / l'institution / l'organisation / l'origine de la demande ?

Suis-je prêt à admettre que l'APP exige qu'une relation de confiance puisse s'installer entre les participants du groupe APP et l'intervenant, et que de ce fait, l'intervenant ne sera légitimé qu'après la première rencontre avec les participants. D'ailleurs, est-ce que j'envisage une rencontre entre l'intervenant et les personnes concernées par l'APP ? Est-ce que j'accepte de confronter de manière tripartite la mise en place de cet APP (notamment lorsque c'est une première expérience ou suite à une rupture avec l'intervenant précédent) ?

Un travail de confiance au sein de l'institution

Le travail d'APP est-il vécu comme une ressource dans l'organisation ? Tout en gardant la confidentialité de ce qui s'échange, un dialogue constructif est-il possible avec l'intervenant et la hiérarchie sur l'existence de cet espace et de son organisation ?

Confidentialité

Comment s'articulent les différents espaces existants (réunion d'équipe, de synthèses, de supervision, de régulation, de regards croisés...) et les différences sont-elles claires pour les différents protagonistes ?

Les acteurs de l'organisation, extérieurs au groupe APP sont-ils prêts à accepter la règle de confidentialité, à ne pas chercher à savoir ce qui se passe² dans le groupe APP, quelles situations sont travaillées et si besoin à rappeler qu'ils n'ont pas à savoir le contenu des séances ? Le bilan est à cet effet l'occasion d'échanges avec l'intervenant et les participants de manière libre et ouverte.

*Texte proposé par [Christian Glaudel](#)
Superviseur, psychopraticien, psychothérapeute et formateur*

² La tentation est grande lors des évaluations individuelles annuelles.

Le Cahier des charges



En amont de la réalisation des séances, l'élaboration du cahier des charges permettra aux cadres de la structure et aux équipes de faire le point de leurs besoins et attentes. Ce document récapitulatif servira à la recherche des compétences indispensables pour l'animation des séances, pour l'élaboration du contrat de prestation ou de la convention de formation. Les contributions ci-dessous vous aideront à anticiper, à partir du cahier des charges, les éventuels écueils pour préparer des séances de qualité.

Suite aux situations problématiques rencontrées, aux besoins exprimés, à l'analyse du contexte, aux recommandations, au diagnostic de la situation... il s'agira de formaliser dans un premier temps les résultats attendus d'une intervention et de définir les objectifs.

Les Objectifs des séances

La détermination des objectifs des séances d'Analyse des Pratiques est fondamentale.

Compte tenu de la diversité des points de vue sur ce que sont l'Analyse des pratiques, la régulation ou la supervision d'équipe, une détermination partagée des objectifs à atteindre à travers les séances évitera bien des mésententes entre le commanditaire, l'encadrement, l'équipe et l'intervenant.

Points Clés: Les objectifs se situent à plusieurs niveaux: **1** - Mise à distance du vécu professionnel. **2** - Mise en ressource du groupe. **3** - Appartenance et soutien. **4** - Synergie et créativité des réponses d'accompagnement. **5** - Prévention des RPS.

Les objectifs des groupes réflexifs du type analyse de la pratique, en dehors du temps de la décision et/ou de l'action, sont nombreux et comportent plusieurs niveaux que nous pouvons décrire ainsi :

- ❑ à titre individuel, la prise de conscience de ses difficultés ou de sa démarche professionnelle par l'expression permet, en soi, un recul que les professionnels de la relation d'aide n'ont pas toujours le temps ou la disponibilité de prendre ; Les professionnels utilisent fréquemment des expressions telles que « souffler un peu, prendre du recul, lever la tête du guidon ou se regarder pédaler... ». Donner du sens à sa pratique, réviser son implication, être conscient de la subjectivité de sa posture professionnelle, autant de bénéfices pour les professionnels.
- ❑ l'activation des processus groupaux, dans des situations où tous ne sont pas impliqués au même titre, produit des échanges riches pour tout le monde dans un groupe où les enjeux sont moins importants. Les impasses relationnelles, les situations qui semblent bloquées présentent alors tout à coup des facettes nouvelles ; le groupe devient ressource.
- ❑ Lorsque le groupe est constitué d'une équipe opérationnelle, l'APP permet le développement de la solidarité et le sentiment d'appartenance entre les membres ; les effets de régulation ne sont pas négligeables même s'ils ne doivent pas être l'objectif explicite. L'animation pertinente du groupe peut aussi aider à la production d'une méthodologie de construction de l'intelligence



collective, transférable dans d'autres types de réunions (réunion d'équipe, réunion de projet personnalisé, etc.).

- ❑ A ce titre, si les situations abordées au cours de ces séances sont peu nombreuses, l'objectif de tels groupes est de faciliter la modélisation de la réflexion et l'acquisition de postures adéquates. On peut penser par exemple au soutien nécessaire pour de jeunes professionnels.
- ❑ L'intervention de l'animateur peut aider les participants, notamment dans des situations complexes, à ré-interroger des pratiques qui, à force de s'appuyer sur des expressions toutes faites ou des « incantations », ont perdu de leur sens et peuvent même devenir contre-productives. Il peut encore, en fonction de ses référentiels théoriques, aider les professionnels à se doter d'une « culture d'entreprise » ; ceci peut constituer un objectif supplémentaire.
- ❑ Les niveaux précédents font de l'APP un dispositif important de prévention des risques psychosociaux. L'ANESM les recommande. Plus encore, la mise en place de telles séances indique clairement la volonté de l'institution de prendre soin de ses employés. Si la bienveillance et la prévention de la maltraitance sont des thèmes actuels, parfois rebattus, n'oublions pas que celles-ci passent nécessairement par la bienveillance à l'égard des professionnels.
- ❑ En re-situant le précédent niveau dans une logique d'amélioration continue de la qualité, la mise en place d'un groupe d'APP, à condition de s'assurer d'un peu de feed-back (tout en préservant la confidentialité, il s'entend), permet aux directions d'identifier plus finement les points de tension et d'y remédier.

*Texte proposé par [Jean Pierre Ernst](#)
Psychologue clinicien et formateur*

Règles, Cadre, Restitution...

Points Clés: Définir: **1** - Durée - rythme - calendrier - début - fin...**2** - Participants (Avec ou sans cadres) **3** - Participation (obligatoire ou non). **3** - Effectif. **4** - Le cadre et les règles diverses. **5** - Bilan, restitution, rapport. **6** - Approche. **7** - Profil et/ou expérience de l'intervenant...

Le cahier des charges de tout dispositif d'Analyse des pratiques nécessite la définition préalable d'un certain nombre d'éléments de cadrage.



L'analyse des pratiques et le cadre tripartite voire quadripartite : Direction - Encadrement - Équipe - Intervenant

Le Cadre contractuel du dispositif se définit généralement à deux niveaux l'un formel et l'autre symbolique. Le contrat d'intervention se signe entre la Direction et l'intervenant. Toutefois plusieurs éléments du cadre résultent d'un travail d'élaboration mené avec l'encadrement (*Chef de service, Cadre de santé...*) d'une part, avec l'équipe d'autre part et des engagements pris par les uns et les autres.

Notons les éléments important relatifs au cadre :

- ❖ Participation volontaire³ ou obligatoire des membres du groupe d'analyse de pratiques
- ❖ Participation ou non-participation de l'encadrement aux séances d'analyse de pratiques
- ❖ Durée des sessions : en général 2 heures par mois. A moduler selon les problématiques et la taille de l'équipe. La structure met à disposition du GAP (Groupe Analyse de Pratique) une salle de taille et de disposition adéquates pour que les participants s'y sentent à l'aise. Afin que la confidentialité soit respectée, il est recommandé que cet espace soit insonorisé.
- ❖ Le rythme des sessions, les jours et horaires, la date de début
- ❖ La durée du processus dans le temps
- ❖ Le nombre de participants
- ❖ Les métiers des participants (équipe pluridisciplinaire ou non)
- ❖ Les règles et modalités de restitution⁴
- ❖ Les règles relatives aux échanges (Confidentialité...)⁵
- ❖ Approches, expérience, profil de l'intervenant
- ❖ Calendrier des sessions.

³ La question de l'obligation de présence aux séances d'Analyse des Pratiques est une question récurrente. Ce questionnement doit interpellier le management à l'heure où l'Analyse des pratiques fait partie de la formation des travailleurs sociaux, des recommandations multiples de l'Anesm et trouve enfin un financement à travers le plan de formation. Outre les confusions multiples possibles entre analyse des pratiques et supervision d'équipe, la teneur de ce type de questionnement peut interroger le climat social de la structure.

⁴ Nous vous invitons à formaliser ces règles par écrit.

⁵ Mettre ces règles par écrit permet aux différents membres du groupe de s'y référer et d'être acteurs pour rappeler le cadre à tout moment de manière tangible.



"Dans le texte ci-dessous Catherine Farzat développe la manière dont elle intègre les éléments principaux de ce cadre dès la première séance de travail."

Les Règles du jeu du travail groupal

Le dispositif d'analyse de pratiques pose un cadre suffisamment contenant pour accueillir ce qui met à mal les professionnels et favorise un travail de confrontation aux affects et aux représentations. Pour garantir ce cadre sécurisant propre à ce que chacun des participants du GAP s'exprime :

Après avoir fait connaissance avec les participants du groupe lors de la première rencontre et noué la relation, nous précisons l'objet de notre travail :

- Nous nous centrons sur l'analyse de la relation qu'entretient le professionnel avec les personnes qu'il accompagne ou avec qui il interagit, avec le cadre qu'il utilise ou n'utilise pas pour intervenir (contre-transfert / transfert).
- Nous travaillons les représentations que le professionnel a de lui-même en tant que professionnel : motivations, désirs conscients et inconscients sous-jacents à l'exercice et au choix du métier, idéaux professionnels et identifications qui leur sont liées, interdits liés à ces idéaux et désirs, souvent articulés aux règles d'exercice de la profession, rapport au savoir et à la constitution de l'objet professionnel, à l'intégration des techniques du métier, des règles de l'art et des règlements professionnels.
- La limite du champ de l'analyse de la pratique professionnelle, qui n'est ni une régulation institutionnelle, ni un groupe de paroles. L'intervenant(e) n'est pas l'ambassadeur des doléances institutionnelles des participants.

Nous énonçons lors de cette première rencontre quelques règles simples de fonctionnement, en présence de la direction et de l'encadrement pour que ces règles aient valeur de contrat moral entre tous les intéressés:

- L'apport par les participants de cas réels tirés de leur environnement professionnel.
- La confidentialité des propos exprimés dans le groupe :
 - ce qui est entendu dans le groupe ne se répète pas hors du groupe, que ce soit dans sa vie professionnelle ou privée.
 - Règle valable pour les participants comme pour l'intervenant(e).
 - *Seul cet engagement permet aux participants de se sentir libre de s'exprimer subjectivement et spontanément, de relater leurs hésitations ou erreurs éventuelles.*
- La restitution : ce qui est dit à propos du groupe d'analyse de pratiques, à l'extérieur du groupe, doit être redit dans le groupe, afin de garantir son étanchéité. La liberté d'associer et de dire tout ce qui vient à l'esprit et au corps, même et surtout ce qui paraît bête, honteux, difficile et pas intéressant.
- L'asymétrie :
 - Quand un professionnel expose une situation, les membres du groupe écoutent,
 - Celui qui a exposé écoute, en s'abstenant de répondre immédiatement quand les autres participants lui font un feedback.
 - Quand l'un parle, les autres écoutent. *Parler et écouter met en scène la différence des places. On ne peut occuper toutes les places, sinon on n'en occupe aucune.*
- Le respect de tous les participants : règles de non jugement et de bienveillance



- La personne qui s'expose en prenant la parole le mérite. Savoir partager ses incertitudes, ses maladresses, est gage de professionnalisme.
- Ce que les participants peuvent dire, ce dont l'intervenant est le garant, c'est : « voilà ce que ça me fait », « j'ai telle image, telle association », ou de l'ordre de l'observation : « voilà ce que je peux remarquer ». On dit je. On ne discute pas de la personnalité ou des valeurs du participant.
- L'implication de chacun : Régularité de la participation de chacun garantie par l'encadrement
- Confrontation : lorsqu'on dit quelque chose dans le groupe, on accepte que les autres y réagissent, dans le respect des règles de non jugement et de bienveillance. L'intervenant est le garant de ce cadre pendant les séances d'analyse de pratiques.

"Le cahier des charges peut prévoir des bilans réguliers avec ou sans l'encadrement. Dans de nombreux cas les séances donnent lieu à un bilan annuel. Catherine Farzat nous détaille ci-dessous les modalités de sa pratique."

Compte Rendu et Bilan

Les dispositions concernant le point de fin d'année avec l'équipe et le rendu compte à la Direction et à l'Encadrement font partie intégrante du dispositif d'analyse de pratiques. Elles ont été validées par la Direction et l'Encadrement et communiquées à l'équipe lors de la première rencontre.

Le point de fin d'année avec l'équipe:

- Un temps de parole lors de la dernière session d'analyse de pratiques de l'année permet aux participants du groupe d'analyse de pratiques de :
 - Resituer le travail entrepris dans une durée,
 - Exprimer et souvent ré-exprimer ressentis, difficultés, plaisirs, surprises, intérêts, acquis professionnels
 - Evoquer et ré-évoquer ce qui a pu faire entrave pour eux à l'intérieur du dispositif d'analyse de pratiques lui-même ou dans le rapport à l'organisation institutionnelle,
- Fonder la suite du travail, en réfléchissant sur le désir du groupe de poursuivre ou non l'analyse de pratiques, et :
 - Dans le premier cas, dégager avec eux les principaux axes de travail souhaités tant au niveau des thèmes à explorer que des modalités de travail à mettre en œuvre, et réfléchir sur les aménagements éventuels par rapport à la demande initiale ;
 - Dans le deuxième cas, annoncer à la direction le souhait de clore le travail engagé.
- Dire au groupe les points qui seront communiqués par l'intervenant à la direction, et à l'encadrement s'il ne fait pas partie du GAP sur le travail mené, dans le respect intangible de la confidentialité des propos tenus au long des séances d'analyse de pratiques dans l'année. Selon notre expérience, le groupe est généralement d'accord pour que soient évoqués :
 - Le retour sur la demande initiale : c'est là que se refonde l'ensemble du groupe comme émettant ou non une nouvelle demande d'analyse de pratiques professionnelles,
 - L'énoncé des thématiques récurrentes traitées par le groupe,
 - La tonalité des échanges à l'intérieur du groupe.

Le rendu compte à la Direction et à l'Encadrement

- Il porte sur les points évoqués ci-dessus, et sur une réflexion commune sur :



- les résistances éventuelles à la mise en œuvre du dispositif – qu'elles appartiennent en propre à l'intervenant, qu'elles soient liées à l'ensemble groupal auquel s'est adressé l'analyse de pratiques ou qu'elles se situent dans l'articulation du dispositif à la scène institutionnelle,
 - les impacts institutionnels de l'analyse de pratiques,
 - et les actions futures.
- Il se tient physiquement le même jour que la dernière session d'analyse de pratiques si cela est possible pour la direction et l'intervenant (e).

Evaluation dans le cadre de la formation professionnelle

Lorsque la demande d'analyse de pratiques a été faite par l'établissement dans le cadre de la formation continue, pour les établissements relevant d'UNIFAF⁶ en sus du Point de fin d'année avec l'équipe et du Rendu compte à la Direction et à l'Encadrement, nous remettons à la Direction dans la semaine qui suit le Rendu compte un rapport écrit, facturé, collationnant les appréciations individuelles orales et collectives du groupe, les principaux thèmes traités, les acquis développés lors des séances, les questions impactant l'institution.

*Texte proposé par [Catherine Farzat](#),
Psychanalyste, Superviseur
et Formatrice à l'animation de groupes d'analyse de pratique type Balint*

Approches, Méthodologie & outils

Points Clés: Les **1** - Il existe de multiples approches de l'APP **2** - Son choix conditionne la tournure que prennent les séances **3** - Il y a un intérêt à consulter plusieurs intervenants sur le sujet. **4** - Une

⁶ L'article 13 de l'accord de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif signé par UNIFAF prévoit que l'analyse des pratiques professionnelles peut être financée sur la part d'investissement formation de 0,65% de la masse salariale brute annuelle

approche multiréférentielle offre plus de souplesse d'intervention.

Des approches diverses

L'animation de sessions d'Analyse des pratiques est indissociable de son animateur, de ses formations, ses références, son expérience, sa pratique... Ses qualités d'animateur et d'accompagnateur du processus d'Analyse des Pratiques résultent généralement d'une longue infusion de bien des paramètres.

Il vous appartient, dans la mesure du possible, de préciser dès le cahier des charges les approches et outils que vous souhaitez de préférence voir utilisés.



Nous avons questionné de nombreux intervenants afin qu'ils indiquent leurs approches. Celles qui reviennent le plus souvent sont les approches : Psychosociologique, Psychanalytique, Balint, Systémique, Psychologie clinique sociale, Gestaltiste, Clinique psychanalytique sociale, Clinique, Analytique, Clinique Analytique réflexive, Réflexive, Psychosociale d'orientation clinique, Psychosociale, Approche centrée sur la personne (soit clinique et phénoménologique), Phénoménologique, Psychiatrique, Humaniste...

Pour un dirigeant ou chef de service d'un établissement, il y a du discernement à ce stade du choix d'une approche clinique ou théorique :

- Tout d'abord, la question des préférences personnelles. Il arrive qu'un-e commanditaire ait expérimenté une approche par un accompagnement personnel, ou un dispositif d'APP antérieur. Choisir de reproduire cette approche en fonction de ses préférences personnelles induit de faire entrer des personnes qui ne l'ont pas éprouvée dans une contrainte. Cela a des effets sur le travail groupal et la perception du rôle du praticien. De notre point de vue, il importe de choisir un-e praticien-ne par rapport à ses capacités à mobiliser les ressources du groupe, à accompagner l'émergence de nouvelles hypothèses à propos du travail et de la prise en charge des patients ou usagers, de leur problématisation, à faire s'exprimer et circuler des représentations et des affects souvent implicites et du coup pris dans les conflits et les passions .
- Une approche, de par les représentations qu'elle génère, mais aussi les rituels qu'elle contient, la place qu'elle donne au praticien, a des effets de contexte. Pour illustrer cela, ce qu'un-e praticien-ne analytique va générer comme rituels et type de prise en charge diffère de ceux et de celle d'un-e systémicien ou d'un-e sociologue. Du côté du groupe et des participants, l'entrée dans le travail se fera en fonction des représentations qu'ils ont de ce qu'est un travail analytique, ou systémique, ou sociologique, etc.
- Par conséquent, on dira que l'approche crée un contexte qui, loin de s'en tenir à une technique, a des effets par les représentations des parties prenantes.

Compte tenu de tout ceci il nous paraît important de consulter plusieurs intervenants et d'échanger avec eux sur leurs approches et leur vision du déroulement des séances sachant que de nombreux intervenants disposent d'approches multi référentielles.



Pour étayer ce qu'un praticien peut dire de son approche, nous avons demandé à [Laurent GARCIA](#) de présenter la méthodologie à laquelle il se réfère : la clinique sociale.

Exemple: L'approche Clinique Sociale

Objectifs de la méthodologie dite « clinique sociale »

"L'objectif principal de l'approche dite clinique sociale est l'émergence du sens. En tous cas, la recherche du sens dans ce qui est produit au quotidien par les équipes.

Cette production est instantanée, dans les paroles et les agir. Nous précisons que la communication fait partie des pratiques « orales », cela va de soi. Souvent nous nous en tenons aux actes en oubliant les mots. Les mots sont les relais de la pensée. Et doivent se questionner en tant que tels.

Mais le sens se greffe au « non sens » parfois, des situations vécues. Il y a donc aussi un « non sens » en toute séance APP.

L'approche clinique sociale voit dans les actes posés une sorte de mouvement incessant entre le sujet et son environnement direct.

De la scission naît la crise de la praxis. Bref, la mécanique devient dès lors automatique. C'est ce que l'on cherche à questionner dans les groupes APP. La porte de sortie vers la catharsis des pratiques réside en la capacité d'imaginer et faire fonctionner une créativité propre (se voir et voir autrement !). "

[Laurent GARCIA](#), Psychologue clinicien et formateur

Méthode & outils

Le choix des méthodes et des outils appartient au praticien. Selon les besoins de l'animation, un-e praticien-ne recourra à des méthodes et techniques d'animation que l'on peut catégoriser par :

- **des méthodes et techniques contextuelles (non directives)**. Cela veut dire qu'un-e praticien-ne induit en partie le travail du groupe par son écoute et ses interactions en fonction de ce qui s'y joue et s'y travaille.
- **des méthodes et techniques d'animation semi-directives**. On s'approche alors de méthodes pédagogiques et de gestion des processus de communication où ce qui se joue et se travaille dans le groupe dépend davantage des actions entreprises par le praticien.

Sans exclusivité, ni caractère exhaustif, voici des exemples donnés par des praticiens : animation et expression artistiques, ateliers d'écriture, méthode d'animation et outils de communications, Groupe Balint, Déplacement dans l'imaginaire, Théâtre forum, Jeux de rôle; GEASE (Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives), C.N.V (Communication Non Violente)...

La recherche de prestataires

Comment trouver un intervenant et/ou formateur

Points clés : Vos options: **1** - Activez vos réseaux professionnels. **2** - Solliciter des organismes proposant ses intervenants. **3** - Consulter directement un [Annuaire de Professionnel de l'Analyse des Pratiques](#). **4** - Solliciter en une fois plusieurs propositions de professionnels - [Formulaire](#).

Le cahier des charges établi, vous disposez des éléments pour solliciter des prestataires.

Les stratégies de recherche classique sont :

1. **Activez vos réseaux professionnels** et ceux de vos partenaires : Autres établissements ou services, professionnels intervenant déjà dans l'institution...

Avantages possibles : Informations sur l'intervenant / Proximité. **Inconvénients éventuels**: Des liens directs ou indirects avec la structure voire des salariés de celle-ci - Déroger au cahier des charges pour des raisons de facilité.

2. **Consulter les Annuaires web de Professionnels** d'intervenants et formateurs spécialisés.

Vous trouverez principalement deux sortes d'Annuaire de professionnels sur le web.

- Ceux d'organismes de formation proposant les services de leurs intervenants et formateurs attirés.
- Des Annuaires où les intervenants et formateurs majoritairement indépendants, professionnels du secteur et de la thématique peuvent présenter leur activité et leur expérience. C'est ce que vous propose le [Portail de l'Analyse des Pratiques](#)

Le Portail de l'Analyse des Pratiques

Cette deuxième option vous permet d'être en lien direct avec le professionnel.

Le [Portail de l'Analyse des Pratiques](#), de par son histoire, est devenu le premier annuaire indépendant favorisant la rencontre des prestataires indépendants, professionnels de l'Analyse des Pratiques, et des établissements et services.

Il vous permet en fonction de vos besoins et impératifs de votre cahier des charges :

1. De chercher un intervenant sur votre secteur via l'[Annuaire](#)⁷
2. D'obtenir rapidement plusieurs propositions via [le Formulaire dédié](#)⁸

Cette dernière solution vous permet de solliciter des intervenants qui ne sont pas forcément domicilié à proximité mais qui animent déjà des interventions sur votre secteur.

Contractualisation et financement

Points clés : **1** - Financement possible au titre de la formation professionnelle sous couvert d'en respecter toutes les dispositions réglementaires. **2** - Convenir d'un tarif ajusté aux compétences requises, prenant en compte les frais de déplacement et les contraintes financières liées au statut du prestataire externe.

Jusqu'à il y a peu de temps l'Analyse des pratiques était financée quand cela était voulu et possible sur le budget de l'établissement.



⁷ www.analysedespratiques.com/formateurs

⁸ www.analysedespratiques.com/recherche-intervenant-ou-formateur



Depuis l'accord de branche signé par UNIFAF en date du 7 mai 2015 les séances d'Analyse des Pratiques peuvent être prises en charge dans le secteur médico-social au titre de la formation professionnelle.

Compte tenu du travail à flux tendu dans bien des équipes, de la complexité des problématiques traitées et des dispositions relatives aux risques psychosociaux ce nouveau mode de financement a entraîné une augmentation importante des demandes d'intervention.

Un financement au titre de la formation professionnelle

La prise en charge financière de la formation par un OPCA répond à des obligations réglementaires pour les organismes de formation relevant de :

- La réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2015
- Le décret du 30 juin 2015 lié à la qualité des actions de prestations de formation professionnelle continue

L'inscription de l'organisme de formation sur la plateforme **Datadock** est obligatoire, celle-ci étant gérée par les financeurs (Etat, OPCA, OPACIF, services de l'Etat, Conseil Régional, Pôle Emploi, AGEFIPH). Le Datadock permet de mutualiser les données, facilite les démarches des organismes de formation puisqu'il devient l'unique plateforme de traitement des informations et qu'il donne accès à tous les financeurs qui sont en mesure de contrôler la qualité des prestations de formation.

Il est indispensable pour un organisme de formation d'être référencé par les OPCA afin qu'un établissement puisse obtenir la prise en charge du financement de formation et en l'occurrence des séances d'Analyse des Pratiques.

Les modalités sont donc identiques à celles de toute formation et doivent répondre aux 6 critères du décret :

1. L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé
2. L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires.
3. L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation.
4. La qualification professionnelle et la formation continue des personnes chargées des formations.
5. Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus.
6. La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

L'essentiel de ces éléments seront portés à la convention de formation professionnelle. Les pièces à fournir en fin de formation sont les mêmes que celles pour toute autre formation. Pour mémoire, voici le détail des documents à produire par un-e praticien-ne ou la structure prestataire :

- **un devis** faisant apparaître le coût pédagogique prévisionnel, les frais annexes (par exemple de déplacement et d'hébergement), la durée globale et les coordonnées respectives du client et du prestataire.
- **la convention de formation** et le **programme détaillé** de la formation.
- Ces trois documents doivent être produits pour le dépôt du dossier de demande de financement auprès de l'OPCA.



A la suite, dans le déroulement de la formation, le prestataire s'engage à produire :

- une **feuille de présence** par séance signée des participants et contresignée du praticien,
- un **bilan de la formation**,
- un **bilan des acquis** de la formation. Dans sa forme la plus courante, il s'agit d'un QCM,
- les **attestations individuelles** à remettre aux participants.

Ces pièces peuvent être contrôlées à tout moment par l'OPCA ou les services de l'Etat (DIRECCTE régionale).

Cette complexité et la lourdeur administrative a conduit de nombreux formateurs indépendants à recourir à des sociétés de portage salarial afin d'alléger leur charge administrative et réglementaire. Ainsi [Cadres en Mission](#) assure le Portage des interventions de nombreux intervenants et formateurs en Analyse des pratiques.

Dans ce contexte Cadres en Mission propose aux formateurs une boîte à outils intégrant : Trame de programme pédagogique et devis, Convention de formation pour entreprise, Contrat de prestations de formation en sous-traitance, règlement intérieur applicable aux stagiaires, Feuille d'émargement des stagiaires, Evaluation de la formation, Attestation de fin de formation, Questionnaire de satisfaction client.

Texte proposé par [Nadia Hadjeri](#),
Psychologue, Directrice Régionale et Directrice Formation

Le Tarif des sessions d'Analyse des Pratiques

Il est important pour une Direction d'établissement de faire la distinction entre un intervenant salarié de la structure et un prestataire externe. Le prestataire externe devra pouvoir couvrir ses charges sociales.

Il est donc difficile de se baser sur la rémunération nette donnée à un salarié pour financer un prestataire externe à moins d'en faire un vacataire.

Enfin les frais de déplacement du prestataire viendront impacter de manière significative le coût de prestation d'autant plus que l'intervention est courte et son trajet important. Ceci étant dit, de nombreux professionnels se déplacent sur toute la France et essaient d'organiser leurs interventions localement afin d'en réduire les coûts pour les structures.

L'animation de sessions d'Analyse professionnelles demande un haut niveau de compétence et une expérience de nombreuses années en prise aux problématiques de terrain. Dès lors le tarif de la formation professionnelle ramené à l'heure nous paraît être une base minimum de référence à laquelle il suffira d'ajouter les frais de déplacement.

Par ailleurs, notez que beaucoup de professionnels disposent d'un cabinet de consultation et qu'ils ne manqueront pas de comparer l'intérêt et l'effort consenti pour leurs diverses interventions et le rapport final. Le manque d'ajustement au niveau tarifaire dès le départ est l'origine d'une partie du turn-over des intervenants dans les institutions.

Le Déroulement d'une séance - Exemple

Le travail groupal en séance : comment cela s'organise-t-il ?

La structure d'une séance : un plan précis et concret versus chaos organisé !

Nous repérons trois temps intra groupe et un quatrième isolé, que l'on appelle l'entre venant (une fois la séance achevée). Rappelons également ici l'exigence essentielle à tout dispositif APP digne de ce nom : les références théoriques qui sous tendent sa mise en œuvre.



Exigence que tout demandeur peut à loisir questionner lors de la phase du recrutement de l'intervenant. Nous exposons une possibilité de méthodologie qui est loin d'être exhaustive ; en tout cas, ouverte, se déclinant en variables que nous exposerons aussi à titre d'exemple.

Un déroulé initial « ternaire » (durée : 2 heures)



Le premier temps est celui du choix des situations à traiter. Plusieurs façons de procéder dans ce temps introductif. *Nous passons sur les règles d'usage de présentation réciproque des participants et l'exposé de la règle du jeu des groupes APP, les objectifs le sens etc.*

Le choix de la situation, c'est le choix d'un problème donné, rencontré par les participants au quotidien ; dans l'accompagnement des personnes. Point capital : les situations ont trait à la façon dont les professionnels travaillent auprès et avec les « usagers » des institutions.

Seul ce type de situations concerne les séances APP. Les situations relevant d'un « questionnement institutionnel » n'ont pas directement leur place en APP même si des liens peuvent être établis, ils ne se traitent pas dans cet espace. Ils se verbalisent tout au plus et se questionnent ailleurs.

Nous proposons donc aux participants de noter sur un papier une situation dite « problème ». Chaque participant y inscrit aussi son prénom. Un tirage au sort s'ensuit. L'énoncé de la situation revient au participant choisi. Il lit la situation qu'il a lui-même notée sur papier. Sorte de « miroir et distance », le fait de lire est capital.

Le temps de l'exploration-décomposition

S'ensuivent alors les échanges intragroupe. *Notons ici que la posture de l'intervenant est une posture que je définis comme « naïve » non experte et libérée au mieux de ses propres schémas représentatifs, à priori et ancres heuristiques. L'intervenant guide la séance, distribue la parole en veillant aux règles et limites. Il sécurise le groupe en quelque sorte.*

Le groupe se nourrit des questions que chaque participant pose autour de la situation choisie. L'idée est de comprendre ce qui s'est passé. Sans juger ni conseiller le collègue sur la manière dont les choses auraient pu ou dû être menées.

C'est la phase que l'on peut nommer « élévation » de la situation. Les actes posés doivent émerger à la conscience des participants (et de l'intervenant) en une sorte de mouvement visualisant la scène décrite, les acteurs, les lieux, etc. Processus mental individuel et collectif de mise en éclairage. Parfois le groupe y arrive parfois non.

Proposé par [Laurent Garcia](#)
Psychologue clinicien et formateur



En guise de conclusion

Comme l'a présenté l'équipe de praticiens et de praticiennes rédacteurs du guide, la mise en oeuvre d'un dispositif d'analyse des pratiques met en jeu des aspects multiples.

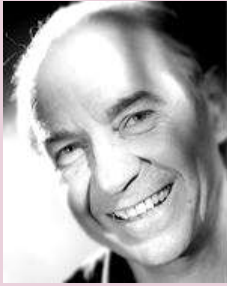
Nous vous proposons d'en retenir quelques points de vigilance.



- ❖ L'analyse des pratiques fait partie intégrante d'un exercice professionnel. Les enjeux qui le légitiment sont tout autant institutionnels, que pluridisciplinaires et relationnels par la prise en charge d'usagers ou de patients. Quelles que soient l'approche théorique et la méthodologie d'un intervenant, la participation à un GAPP ne se confond pas avec un travail personnel de type thérapeutique ou d'accompagnement individuel. Un GAPP met en jeu le rapport au métier, le social et la façon dont il se déploie dans l'exercice professionnel, le lien aux usagers, les situations délicates et ce qu'elles convoquent comme affects et places. Il se peut qu'un GAPP fasse advenir un besoin de régulation d'équipe. Dans ce cas, le praticien peut faire une proposition et y intéresser les parties prenantes : direction et salariés.
- ❖ Créer les conditions de lancement d'un GAPP commence au stade de la préparation préalable de la mise en oeuvre de GAPP par les parties prenantes : direction de l'établissement, salariés et praticien. Le cahier des charges permet d'adapter un dispositif aux besoins des salariés et des équipes. Le rendez-vous préalable entre la direction et chaque praticien pressenti a pour buts, pour la direction d'en approfondir l'échange et pour les praticiens de prendre en compte les enjeux de l'institution, ceux du prescripteur et ceux des salariés.
- ❖ Ce qui advient dans un GAPP et qui n'était pas prévisible fait partie du travail du groupe, comme du lien individuel et groupal à l'institution. Il appartient au praticien de créer les conditions du travail, de faire que les problèmes ou difficultés soient nommés, et que les parties prenantes s'en saisissent pour les analyser et les résoudre. Le praticien n'est jamais placé dans une position de décideur.
- ❖ Pour votre information et réflexion complémentaires, le site www.analysesdespratiques.com vous propose :
 - Le [contact individuel avec des praticiens](#). Leur diversité est un gage d'ouverture et de richesse d'expériences.
 - La possibilité de solliciter rapidement [plusieurs contact pour la mise en place d'un GAP](#)
 - Des **articles et contributions**, comme autant de réflexions et de témoignages d'expérience. Le site fait paraître régulièrement de nouveaux articles. [Consultez-les](#).
 - Une [Bibliographie](#) mise à jour régulièrement.
 - Un interlocuteur Manuel Aguila. Ancien professionnel du secteur médico-social, animateur infatigable du Portail qui tentera de répondre à vos questions.

*Texte proposé par [Marc Lasseaux](#)
Praticien et psychanalyste*

Les Rédacteurs du Guide



Manuel AGUILA, Fondateur du Portail de l'Analyse des Pratiques
Ancien Travailleur Social, Chef de service, Directeur d'établissement et
Intervenant en Analyse des Pratiques Professionnelles

Site web : www.analysedespratiques.com

Email : manuel-aguila@analysedespratiques.com

Mobile: 06 62 78 25 67

Marc Lasseaux, *praticien, psychanalyste*

Site Web: www.psyetco.fr

Email: contact@psyetco.fr

Mobile: 06 11 19 10 69



Christian Glaudel, *Superviseur, psycho-praticien, psychothérapeute, formateur*

Site web: www.aganisia.com

Email: christian.glaudel@aganisia.com

Mobile: 06 85 34 35 43

Catherine Farzat, *Psychanalyste, Superviseur et Formatrice à l'animation de groupes d'analyse de pratique type Balint*

Site web: <https://www.catherinefarzat.com>

Email: c.farzat@orange.fr

Mobile: 06 09 3 92 17



Jean Pierre ERNST, *Psychologue clinicien, formateur*

Site web: www.ernstandco.fr

Email: jeanpierre.ernst@sfr.fr

Mobile: 06 62 68 19 56



Guide pratique & méthodologique

Mettre en place de l'Analyse des pratiques en établissement ou service

Laurent Garcia, *Psychologue clinicien et formateur*

Site web: www.psyingenius.com

Email: laurent.garcia@psyingenius.com

Mobile: 06 50 71 06 69



Nadia Hadjeri, Directrice Formation et Directrice Régionale

Société : Cadres en Mission

Site web: www.cadresenmission.com

Email: nadiahadjeri@cadresenmission.com

Mobile: 06 28 70 45 28

“ La condition humaine du travail est la vie elle-même “

Hannah Arendt in “L'Humaine Condition”, 1958 ;
Editions Gallimard, collection Quarto, 2012

Ce guide ne peut être reproduit ou diffusé sans l'accord express du Portail de l'Analyse des Pratiques
