

**Enjeux d'une démarche collective
de pratique réflexive pour le développement
de compétences et de l'identité professionnelle**

Corinne TERWAGNE – Belgique

Résumé :

Face aux difficultés rencontrées par les formateurs lors de l'introduction des TICE au sein d'un dispositif de formation, l'équipe pédagogique a poursuivi pendant plusieurs mois une démarche collective d'analyse de ses pratiques au sein de ce dispositif.

Au-delà des pistes de résolution qui en ont émergé, cette démarche a surtout mis en évidence l'intérêt de la pratique réflexive pour le développement des compétences professionnelles de ceux qui y ont pris part.

En effet, le métier de formateur se caractérise, entre autres, par une grande imprévisibilité résultant des interactions entre acteurs en présence et de l'obligation de constamment réguler l'action par des prises de décision qui ne peuvent être différées.

Cette imprévisibilité est encore plus déstabilisante dans un contexte d'innovation pédagogique qui interpelle les pratiques et les habitus de chacun, voire exige de nouvelles compétences.

Dès lors, l'analyse a posteriori de situations de réussite ou de situations-problèmes, en développant une attitude de questionnement, de distanciation, de rigueur et d'analyse, va permettre l'acquisition de nouvelles compétences par la formalisation de savoirs d'expérience et la mise en évidence de savoirs stratégiques jugés efficaces dans les contextes où ils auront été mobilisés.

C'est sur la base de cette expérience que seront mis en exergue l'intérêt et les apports de la pratique réflexive tant pour le développement de compétences individuelles et la construction de l'identité professionnelle des formateurs que pour le renforcement du collectif de travail et l'émergence d'une communication forte au service d'une vision et d'un objectif commun.

Introduction

Au sein de notre association¹, la pratique de la réflexivité est née de la nécessité pour l'équipe pédagogique de résoudre les difficultés générées par l'intégration des TIC au sein de l'atelier de pédagogie personnalisée. Elle s'est, par ce biais, imposée comme une modalité pertinente de formation et de professionnalisation des formateurs.

Pour développer notre propos, nous présenterons quelques éléments de contexte ayant motivé la démarche réflexive avant de nous attacher à définir la réflexivité et ses apports pour la professionnalisation des acteurs de la formation. Enfin, nous énumérerons quelques-unes des conditions nécessaires à sa mise en œuvre.

I. Eléments de contexte

Un atelier de pédagogie personnalisée est un dispositif d'autoformation assistée exigeant du formateur des compétences multiples et variées car il est amené à jouer trois rôles :

- celui de **concepteur de supports pédagogiques** médiatisés, c'est-à-dire conçus pour un travail autonome de l'apprenant, ce qui suppose une analyse des besoins de formation, la définition d'objectifs pertinents, l'établissement d'un plan de formation, la régulation de la progression, la sélection voire la conception de supports cohérents avec les objectifs et les orientations pédagogiques privilégiées,...
- celui de **"tuteur"** qui stimule la motivation et accompagne la démarche métacognitive ; en apportant un complément d'informations à l'apprenant qui le souhaite, en l'encourageant à élucider ses stratégies d'apprentissage par le dialogue pédagogique et en l'incitant constamment à développer l'auto-évaluation,...
- celui de **personne-ressource** maîtrisant les contenus disciplinaires.

L'APP exige également des formateurs la capacité de travailler en équipe et de coordonner leurs modes d'intervention.

Les logiciels d'apprentissage ou d'entraînement ont toujours été présents au sein de l'APP mais de façon limitée : peu nombreux, ciblant quelques matières clés et utilisés en complément de supports traditionnels.

Quand le dispositif est équipé d'une dizaine d'ordinateurs connectés en permanence au réseau Internet et doté de tout l'équipement nécessaire à l'exploitation du multimédia, les formateurs ont alors à intégrer cet équipement comme une composante à part entière du dispositif.

Mais très rapidement apparaissent les doutes et les difficultés, et la question de l'intérêt et des conditions d'efficacité de cet outil est posée.

¹ Le Collectif Formation Société asbl, une association d'éducation permanente et d'insertion professionnelle basée à Bruxelles.

II. La réflexivité

La réflexion sur l'action peut se situer à trois niveaux selon l'objet et le moment concernés :

- la réflexion dans le vif de l'action sur la situation singulière en cours de déroulement
- la réflexion hors de l'action : analyser une situation singulière passée pour la réguler, l'améliorer.
- La réflexion sur le système d'action : au départ d'une réflexion sur des actions singulières, le praticien va mettre en évidence des façons stables, voire figées, de penser d'agir, des scénarios récurrents qui sont pour lui source d'identité parce qu'elles le caractérisent. **La pratique réflexive** consiste donc à observer, dire ou décrire son vécu professionnel et celui de ses pairs, à analyser ces pratiques réelles en situation afin de reconstituer les savoirs, les savoir faire et les attitudes construits peu à peu par chacun, de s'en distancier, de les évaluer et d'en tirer des leçons transférables.

III. Apports de la pratique réflexive pour la professionnalisation des acteurs de la formation

Dans le développement de compétences professionnelles

L'analyse réflexive va permettre **la capitalisation et la théorisation des savoirs d'expériences** : en réexaminant les objectifs, les démarches, les évidences, les savoirs, les attentes du praticien, en analysant les échecs et les réussites, elle permet d'entrer dans une spirale de perfectionnement et de construction de nouveaux savoirs qui seront à leur tour réinvestis dans l'action.

Elle **complète ainsi judicieusement la formation initiale** des acteurs de la formation en se situant à la jonction de la théorie (privilégiée en formation initiale) et de la pratique (privilégiée dans l'activité professionnelle) et à la jonction entre formation formelle (de type académique) et informelle (l'apprentissage sur le tas) puisqu'elle vise à modéliser l'expérience.

Elle permet aux participants de construire un lexique commun, de stabiliser des concepts de base et de s'appropriier des outils de lecture et de résolution de problème d'une situation éducative qu'ils pourront transférer à d'autres contextes.

Au-delà de sa capacité à analyser en différé toute situation de formation, le praticien développe sa **capacité à prendre des décisions dans l'action** parce que l'habitude de l'analyse lui permet de la mettre en oeuvre même dans l'urgence et l'incertitude pour agir dans le feu de l'action.

Tout en admettant qu'il fait partie de tout problème qui surgit du fait même qu'il appartient au système d'action qui dysfonctionne et tout en étant capable d'accepter sa part de responsabilité et d'erreur, **le praticien réflexif sera capable se distancier de son action** : porter un regard lucide sur elle, sans se culpabiliser ni se sentir mis en danger même en cas d'échec.

Face à une situation qui pose problème comme ce fut le cas au sein de l'APP, cet effet induit de la pratique réflexive nous semble un gage de la possible poursuite d'un travail d'équipe.

Par ailleurs, la résolution collective d'une situation problème permet **d'apprendre à collaborer et négocier**. Cette capacité ainsi que la **capacité à communiquer entre pairs** se révèlent primordiales au sein d'un dispositif de formation où l'efficacité de l'action est tributaire de la cohérence entre les interventions de chacun et de la cohésion de l'équipe. Or, on le sait, il n'est pas de fonctionnement collectif aisé et les occasions de se sentir mal rétribué, humilié, en conflit sont nombreuses.

L'analyse réflexive, en rendant explicites des implicites, en mettant en lumière les valeurs et les postulats sur lesquels chacun fonde son agir professionnel, permet de saisir l'origine de certaines incompréhensions et de cerner les zones de congruence et de divergence entre acteurs. Elle peut ainsi devenir une clé de régulation des tensions et plus largement du travail en équipe et des relations professionnelles.

Elle est en outre propice à l'émergence d'une « communication forte », selon le concept de Zarifian, qui consiste à construire et développer un espace d'intersubjectivité et de compréhension réciproque entre individus et collectifs, supposant un partage sur la nature du problème, la définition des actions à mener pour sa résolution, sur le sens et les valeurs portées par l'action.

En outre, si l'on admet l'idée qu'**innover, c'est changer de pratiques**, on ne peut changer ses pratiques qu'en les ayant identifiées, analysées et évaluées et en décidant leur maintien ou leur changement sur base de cette évaluation.

Ainsi, une démarche de pratique réflexive, menée en parallèle à l'implantation d'une innovation, même imposée de l'extérieur comme ce fut le cas pour l'APP, en facilitera son appropriation par les acteurs, en faisant émerger les zones de congruence avec les pratiques en vigueur et les éventuels changements que cette innovation peut nécessiter.

Enfin, les groupes participatifs, en pointant des facteurs perfectibles et en proposant des modalités de solution, deviennent, de facto, **des lieux potentiels d'expression des besoins de formation**. Les besoins identifiés et les pistes proposées étant l'émanation d'une démarche participative, ils garantissent l'adhésion des acteurs concernés.

Dans le développement de l'identité professionnelle

Une démarche collective, mettant en exergue conceptions et points de vue divergents, est de nature à favoriser l'émergence de conflits socio-cognitifs favorisant le questionnement et la distanciation vis-à-vis de ses représentations.

Or, **l'identité professionnelle** se construit autour de pratiques communes et de la compréhension de sa propre pratique au regard des représentations et des normes véhiculées par les organisations et les groupes d'appartenance.

Cette capacité à agir sur soi amène le praticien à identifier son espace d'autonomie et de responsabilité professionnelles et à se considérer comme créateur et non simple exécutant, modifiant ainsi l'image qu'il a de lui-même.

A terme, une pratique réflexive, récurrente et méthodique, conduira le praticien à construire un "**habitus réflexif**" (selon l'expression de Philippe Perrenoud), une posture d'auto-observation et de questionnement de sa propre pratique, permanente, incontournable, constituant une seconde nature et source de satisfaction professionnelle.

Réfléchir sur ses pratiques, c'est aussi réfléchir sur ce qui les guide, les choix conscients et inconscients, les valeurs et les finalités qui les sous-tendent. Si elle porte sur la question du comment, l'analyse pose indirectement la question du pourquoi et contribue ainsi à construire le sens que chacun accorde à son travail.

Ainsi, la clarification des enjeux et des priorités émanant de l'environnement du dispositif de formation donne une clé de lecture de la « culture d'entreprise », élément fondamental pour permettre au praticien d'évaluer **la cohérence entre ses valeurs et son projet personnel face à ceux de l'institution** et dès lors de situer son implication personnelle dans ce projet.

Cet aspect-là de la pratique réflexive est particulièrement pertinent dans un contexte d'intégration de nouveaux collaborateurs : expliciter les valeurs fondamentales que l'association veut défendre et leurs déclinaisons dans les pratiques pédagogiques et s'assurer d'un minimum de congruence avec les valeurs personnelles de ces collaborateurs.

IV. Quelques conditions à réunir pour développer une démarche de pratique réflexive ou comment former à devenir un praticien réflexif ?

Des conditions de structuration de la démarche en étapes successives

L'inscription dans un processus réflexif

L'entrée dans un processus réflexif présuppose **l'adhésion du praticien**, c'est-à-dire la volonté d'améliorer sa pratique, de développer ses compétences, d'apprendre sur lui-même et par les autres. Cela implique d'accorder de la valeur à ses savoirs, mais aussi de percevoir les problèmes, ses lacunes, d'accepter sa part de responsabilité et le postulat que le changement est possible.

L'identification du matériau qui servira de support à la démarche

La situation à analyser peut être une **conception** ("Qu'est pour moi un formateur médiateur?") ou une **simulation** ("imaginez que ...") ou encore une **situation réelle**, observée (en direct, par vidéo ou support sonore) ou rapportée par un participant.

La description des pratiques

Dans un premier temps, la situation peut être évoquée de façon très libre.

Ensuite, cette première évocation sera complétée : les informations manquantes seront repérées et, au besoin, recherchées; les éléments non observables feront l'objet de questionnements pour être explicités. Le contexte (temps, lieux, projets, acteurs, ...) sera décrit minutieusement, en veillant à prendre en compte cette situation comme un système où les interactions entre les éléments qui la composent seront repérés.

La difficulté de cette étape est de s'en tenir aux faits, en limitant au maximum la part de subjectivité et d'interprétation et en veillant constamment à la précision des termes employés et à leur clarification pour éviter toute confusion de sens entre participants.

L'analyse

L'analyse va permettre de donner un sens aux faits, à condition d'éviter de confondre analyse et jugement, d'expliciter sur quelles observations on se base pour interpréter les faits et d'expliciter les liens que l'on fait soit entre faits soit entre faits et concepts pour émettre des hypothèses.

Ces hypothèses se réfèrent à des théories psychopédagogiques et à des théories personnelles des participants qui seront mises en rapport et discutées. C'est, à proprement parler, la phase de théorisation.

Sont ensuite envisagées différentes possibilités d'action : d'autres pratiques que celles observées peuvent être envisagées. Les différences sont pointées et commentées, les conséquences qu'elles induisent sont imaginées.

Sur base de ces discussions, chacun pourra se positionner et indiquer les décisions et les attitudes qu'il adopterait dans une situation future analogue.

Le retour vers la pratique

La réflexivité s'inscrit et n'a de sens que dans un triptyque : pratique – théorie – pratique. Sa finalité est le changement, le transfert dans des situations nouvelles et l'ajustement à la spécificité de celles-ci.

L'animateur sera donc particulièrement attentif à ce que la démarche réflexive ne se limite pas à l'acquisition de concepts et de connaissances théoriques mais débouche in fine sur des éléments concrets, exploitables dans le cadre des activités de chacun.

Des conditions liées à la posture et aux attitudes attendues de l'animateur

L'animateur choisira la posture qu'il souhaite adopter en fonction des objectifs qu'il poursuit et de l'impact potentiel de celle-ci :

- soit il **accompagne les participants** en les amenant à prendre du recul et en les incitant à découvrir des solutions adaptées, dans une posture s'apparentant à la « maïeutique socratique » technique qui consiste à poser des questions amenant peu à peu la personne à découvrir et rendre explicites les connaissances qui sont en elle ;
- soit il **adopte une position de retrait** complet estimant que c'est aux participants seuls d'analyser les situations et de rechercher les solutions
- soit il **propose lui-même des solutions** sur base de l'observation des pratiques et des discours des participants sur leurs pratiques

Il veillera en outre à :

- être à l'écoute des participants : attention bienveillante, gestion de sa propre subjectivité, incitation des participants à gérer la leur, suggestion d'autres lectures des faits
- définir clairement les objectifs, annoncer l'approche qui sera suivie et les modalités.
- garantir un climat sain et de sécurité - notamment en évitant la présence de lien hiérarchique ou familial entre membres du groupe - où chacun pourra librement s'exprimer et interroger dans le respect mutuel et sans interprétation abusive. Garantir également la discrétion et la confidentialité des échanges.
- proposer des grilles de description des situations, des méthodes pour sérier les problèmes, proposer des lectures complémentaires,...
- mobiliser des concepts, des méthodes, des référents et modèles théoriques pour nourrir l'analyse, émettre des hypothèses et formaliser l'expérience. En effet, l'expérience, reliée à des savoirs qui la rendent intelligible, sera source d'apprentissage.

Des conditions liées au choix de la situation analysée et au contexte de la démarche

La situation traitée doit être une situation-problème **réelle, concrète** mais aussi **complexe**, mobilisant des représentations et **concepts** susceptibles de provoquer un questionnement ou un conflit socio-cognitif et sur laquelle il est **possible d'agir**.

Les conditions de l'action auront également un impact sur les retombées potentielles : conditions matérielles et disponibilité mentale de chacun, fréquence des temps d'échanges, étendue de l'action dans le temps, etc.

Des conditions liées aux attitudes attendues du praticien réflexif

Chacun doit **s'impliquer activement** dans la démarche, avec ses **attentes spécifiques** que ce soit en termes de dynamique réflexive ou de solutions concrètes.

Les rapports que chacun entretient à l'institution, à ses collègues et à l'animateur joueront en outre un rôle important dans l'existence de retombées positives ou négatives en favorisant ou pas un climat socio-affectif serein et notamment la nécessaire perception par chacun de son statut de pair au sein du collectif des participants.

Chacun doit également pouvoir porter un regard critique sur son agir professionnel et clarifier ses implicites mais doit aussi pouvoir accorder de la valeur à d'autres pratiques pour pouvoir apprendre par les autres selon une conception socio-constructiviste.

Conclusion

Par les interactions entre acteurs et l'obligation de réguler l'action dans l'immédiat, le métier de formateur comprend une grande imprévisibilité qui peut même se révéler déstabilisante dans un contexte d'innovation pédagogique interpellant les pratiques et les habitus de chacun, ou exigeant de nouvelles compétences.

La pratique réflexive, en développant une attitude de questionnement, de distanciation et d'analyse, va permettre la formalisation de savoirs d'expérience, la mise en évidence de savoirs stratégiques transférables à de nouvelles situations et l'acquisition de nouvelles compétences, contribuant ainsi à la professionnalisation des formateurs et à la construction de leur identité professionnelle.

Corinne TERWAGNE - Belgique

Enseignante de formation, formatrice/coordinatrice de l'atelier de pédagogie personnalisée et actuellement coordinatrice pédagogique du Collectif Formation Société asbl, une association d'éducation permanente et d'insertion socioprofessionnelle basée à Bruxelles.

Une part importante des activités de coordination est dédiée à l'encadrement méthodologique des formateurs, que ce soit l'équipe interne permanente constituée de trois formateurs ou l'équipe externe constituée d'une quarantaine de prestataires vacataires. C'est dans ce cadre que sont expérimentées des démarches collectives d'analyse réflexive.