

## ANALYSE DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES

### Méthodologie

#### *Avertissement*

La méthode d'analyse des situations professionnelles décrite ci-dessous a été mise au point dans un séminaire que j'ai animé entre 1991 et 1993 dans le cadre de l'IUFM de Lyon, et auquel ont participé des professeurs, des conseillers d'éducation et une majorité de personnels de direction. Elle a été exposée en détail dans un ouvrage, *Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi* (Hachette Education, 1993), illustré de plusieurs études de cas apportées par les participants du séminaire. Le lecteur qui voudrait l'approfondir pourra s'y reporter avec profit.

\*\*\*

#### **Le groupe de formation**

Il ne doit être ni trop nombreux ni trop restreint (10 à 20 personnes par exemple). Il peut mêler avantageusement stagiaires et personnels en formation continue. Il est conduit par un animateur exercé à la méthode. Il peut être réuni régulièrement, par exemple une fois par mois sur une ou deux années scolaires. On doit compter 3 heures pour avoir le temps de mener à bien et d'exploiter une étude de cas, et un an pour s'approprier la méthode.

#### **La préparation d'un cas**

Le travail en groupe prend comme support des situations réelles apportées par des participants volontaires. Il est donc indispensable que certains préparent à l'avance des *cas* pouvant servir de support à des analyses de situation. Un temps convenable (un mois par exemple) doit permettre à l'auteur du cas de rassembler un certain nombre de données (antécédents scolaires, situations familiale et sociale d'un élève par exemple.)

Un cas est une situation réelle problématique à laquelle le participant a été confronté ou dont il a été témoin. Il met aux prises plusieurs *protagonistes*, en général un ou des élèves, des adultes de l'établissement, d'autres acteurs externes comme des familles, etc.

La *narration* (1 à 2 pages dactylographiées) s'arrête avant que la situation ne soit dénouée, ou que le cas ait été résolu (ce qui nous intéresse est d'analyser une situation professionnelle et non d'évaluer les pratiques de tel ou tel.)

Le principe de discrétion, qui vaut toujours dans ce type de groupe, impose notamment de respecter l'*anonymat* des personnes et des lieux. Les noms sont donc recomposés, en sauvegardant néanmoins les caractéristiques qui semblent significatives.

Après avoir décrit l'établissement et son contexte (historique, social, institutionnel) la narration s'en tient aux éléments jugés les plus importants, sans souci d'exhaustivité, l'exposé oral permettant de compléter. En revanche des copies anonymées de certains documents (bulletin scolaire, rapport d'incident, lettre de parents...) peuvent être jointes à la narration.

### **La présentation du cas**

Elle se fait toujours sous deux formes complémentaires, écrite et orale. Tout d'abord des photocopies de la narration du cas et des pièces annexes éventuelles sont distribuées aux participants qui disposent du temps nécessaire pour en prendre connaissance. Ensuite l'animateur invite l'auteur à *raconter l'histoire* sans prendre appui sur sa rédaction. L'expérience montre qu'à cette occasion des éléments nouveaux apparaissent, souvent significatifs. Enfin l'animateur invite les autres membres du groupe à poser à l'auteur des demandes de renseignements complémentaires, des *questions factuelles* qui leur semblent pertinentes. Il s'oppose à toute intervention qui, à ce stade, comporterait déjà une analyse ou une solution. Cette étape peut prendre du temps et durer parfois plusieurs dizaines de minutes ; il convient de ne pas l'écourter prématurément.

### **L'analyse du cas**

Elle est conduite et encadrée par l'animateur, qui propose d'étudier d'abord la dimension morale, puis la dimension juridique, enfin la dimension éthique, dans un ordre allant des impératifs les plus forts (la morale) vers le choix le plus ouvert (l'éthique) ; de telle sorte que chaque étape soit déjà encadrée, ou balisée, par les contraintes de la ou des précédentes, ce qui évite les retours en arrière.<sup>1</sup> L'animateur ne propose de passer à l'étape suivante que lorsqu'il estime que les éléments relevant de la précédente sont correctement élucidés. Il discute et renvoie éventuellement à une phase ultérieure les éléments qui lui semblent non pertinents dans la dimension étudiée (par exemple des aspects présentés comme juridiquement obligatoires alors qu'ils relèvent en fait d'une conception éthique.)

La phase d'analyse est souvent l'occasion pour l'animateur, mais aussi pour d'autres membres du groupe, d'apporter, de préciser ou de conforter *des connaissances*. C'est bien entendu dans le domaine juridique que ces apports sont le plus nombreux, mais il existe aussi des occasions d'apports de connaissances dans le domaine moral (les conduites impératives des groupes d'adolescents, de groupes religieux, liées à une culture d'origine...) et dans le domaine éthique (les éthiques professionnelles des enseignants...)

Durant cette phase d'analyse, l'auteur du cas est invité, sinon à rester muet du moins se mettre en retrait afin de permettre aux autres membres du groupe de mieux se projeter dans la situation.

L'animateur veille également à éviter les généralités (chaque cas est singulier) et les digressions (« ça me rappelle la fois où... »)

### **La conclusion de la séquence de formation**

Elle consiste, pour l'animateur, à tenter d'opérer une synthèse autour des éléments de l'analyse de la situation qui lui sont apparus comme les plus significatifs du métier : quelle problématique professionnelle générale peut-on tirer de ce cas particulier ? Quelle leçon tirer de cette histoire singulière ?

Enfin, il est possible, avant la séparation du groupe, de demander à l'auteur de donner, s'il le souhaite, la « fin de l'histoire », en l'occurrence de dire comment le cas s'est poursuivi et éventuellement achevé, dans la réalité.

---

<sup>1</sup> Cf. document « Grille d'analyse »